

Unfinished Sympathy

Een inlenersperspectief ten aanzien van uitzendkrachten

30-09-2009

Universiteit Twente

Noreen Bendick

Studentnummer 0119156

Psychologie, Universiteit Twente

Eerste begeleider: Prof. Dr. N. Torka

Tweede begeleider: M. Moorkamp MSC.

Voorwoord

In Februari 2009 ben ik begonnen aan deze opdracht om mijn bachelor Psychologie af te ronden. De keuze voor deze opdracht over de relatie tussen uitzendkrachten en inlener (het psychologisch contract en de investeringen en verwachtingen van de inlener in betrekking op uitzendkrachten) kwam voort uit mijn interesse op het gebied van Human Resource Management en speciaal op het gebied van uitzendkrachten. Mijn affiniteit met uitzendkrachten is terug te voeren toen ik zelf een tijd geleden als uitzendkracht heb gewerkt. In 2006 heb ik al eerder de kans gekregen met Dr. Nicole Torcka aan een onderzoek over werkgeversbetrokkenheid onder uitzendkrachten deel te nemen. Nu, een behoorlijk aantal maanden later, is mijn verslag af en ik ben blij dat ik weer voor het onderwerp uitzendkrachten heb gekozen, want ik heb nieuwe kennis verworven op het gebied van Human Resource Management en mijn interesse op het gebied van uitzendkrachten is alleen maar groter geworden.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken zonder wie dit verslag nooit tot stand was gekomen. Mijn dank gaat uit naar alle managers en leidinggevenden die de moeite hebben genomen om tijd voor mij vrij te maken voor een interview. Ook wil ik graag mijn familie en vrienden danken voor de steun en dat ze er altijd voor mij waren in deze moeilijke tijd. Tenslotte wil ik graag Nicole Torcka bedanken voor de goede begeleiding gedurende het hele proces en voor een heel leuke onderzoek.

Noreen Bendick

Enschede, September 2009.

Samenvatting

Dit onderzoek bestudeert het psychologisch contract vanuit het inlenersperspectief ten aanzien van uitzendkrachten. Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) beweren dat inleners ten aanzien van uitzendkrachten relaties hanteren die alleen op economische uitwisseling baseren (*quasi-spot* of *underinvestment* benadering) en nooit op een meer sociale relatie met brede en langdurige verplichtingen (*mutual investment* of *overinvestment* benadering). Omdat het om een verkennend onderzoek gaat naar verwachtingen en investeringen vanuit de inlener ten opzichte van uitzendkrachten is er gekozen voor halfgestructureerde interviews en een vragenlijst. Er zijn met acht respondenten uit vier bedrijven interviews gehouden met behulp van vragenlijsten. De gegevens die hieruit zijn gekomen zijn aansluitend geanalyseerd. De resultaten uit dit onderzoek laten zien, dat inleners zowel een *quasi-spot* als ook een *underinvestment benadering* met uitzendkrachten hanteren. De onderzoeksresultaten steunen de beweringen van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005).

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding en Probleemstelling	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie	7
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	7
1.4 Opzet en verslaglegging van het onderzoek	8
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Het psychologisch contract	9
2.3 Het Psychologisch contract vanuit werkgeversperspectief (Tsui et al., 1997)	10
2.4 Werkgeversbenaderingen ten aanzien van uitzendkrachten (Tsui & Wu, 2005).....	13
2.5 Werkgeversverwachtingen en verschillende aspecten van HRM.....	14
Hoofdstuk 3 Methodologie	16
3.1 Kwalitatieve en kwantitatieve studie	16
3.2 De onderzoeksmethode: interviews en vragenlijst	17
Hoofdstuk 4 Resultaten	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Beschrijving van onderzoeksbedrijf en – participanten.....	20
4.2.1 <i>Bedrijf 1</i>	20
4.2.2 <i>Bedrijf 2</i>	21
4.2.3 <i>Bedrijf 3</i>	21
4.2.4 <i>Bedrijf 4</i>	22
4.3 Investerings ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten	22
4.3.1 <i>Selectie</i>	22
4.3.2 <i>Financiële beloning</i>	23
4.3.3 <i>Monetaire compensaties</i>	25

4.3.4 Arbeidsinhoud.....	25
4.3.5 Arbeidsomstandigheden.....	26
4.3.6 Ontwikkeling en Promotie	27
4.3.7 Arbeidsverhoudingen.....	28
4.4 Verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten.....	29
4.4.1 Resultaten uit het interview	29
4.4.2 Resultaten uit de vragenlijst	30
Hoofdstuk 5 Discussie, beperkingen en aanbevelingen.....	32
5.1 Discussie	32
5.2 Beperkingen en aanbevelingen	33
Literatuurlijst	36
Bijlagen.....	39

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding en Probleemstelling

Uitzendkrachten behoren tot de groep werknemers met een zogenaamde flexibele arbeidsrelatie (Torka, 2003). Vooral door de internationale concurrentie, de snelle technologische vooruitgang en de globalisering is deze vorm van arbeid de afgelopen jaren toegenomen (Bundesagentur für Arbeit, 2009). Ook maken uitzendkrachten in Duitsland nog steeds een klein deel uit van de werkende bevolking (Duitsland: 1,6%; in vergelijking: Nederland: 2,8%, Groot Brittannië: 4,8%). Echter, is er een sterke groei van rond 600% tussen de jaren 1993 en 2007 te herkennen (Eurociett, 2008). Ondanks het feit dat de meeste werknemers nog steeds een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hebben, is hier een sterke trend te herkennen: de arbeidsrelatie, de relatie tussen werkgever en werknemer is aan het veranderen. Uit de literatuur komt naar voren dat bedrijven enerzijds betrokken werknemers willen, want betrokken werknemers willen zich extra inzetten en gedrag achterwege laten dat slecht is voor de werkgever (Eisenberger et al., 1986; Meyer & Herscovitch, 2001; Torka et al., 2007). Anderzijds bieden bedrijven in toenemende mate minder contractuele stabiliteit (Reilly, 1998). Veel onderzoek (European Trade Union Confederation, 2007; European Foundation, 2008) laat zien dat tijdelijke medewerkers minder goede werkcondities (e.g. arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden) hebben en minder salaris ontvangen dan medewerkers met een vaste arbeidsovereenkomst. Zo bezien is het dan ook niet verbazingwekkend dat Tsui en Wu (2005) menen dat organisaties een andere benadering ten opzichte van uitzendkrachten hebben dan ten opzichte van hun vaste medewerkers. Ze veronderstellen, dat organisaties ten aanzien van uitzendkrachten relaties hanteren die alleen op economische uitwisseling baseren (*quasi-spot* en *underinvestment benadering*). Beide benaderingen worden gekenmerkt door kortstondigheid en niet-relatieve beloningen van de inlener. De werkgever biedt een korte termijn relatie met afgebakende taken en verwacht in ruil daarvoor geen loyaliteit en betrokkenheid met de organisatie. Echter, in de literatuur vinden wij onderzoeken waar uitzendkrachten net zo veel betrokkenheid en loyaliteit tonen als de vaste medewerkers (McDonald & Makin, 2000; Pearce et al., 1993; Torka, 2003; Torka & Schyns, 2009). Dus de beweringen van Tsui en Wu (2005) spreken elkaar nogal tegen met de bevindingen uit de literatuur.

Uitzendkrachten hebben een zeer bijzondere arbeidsrelatie, namelijk een zogenaamde 'triangulaire'. Ze onderhouden relaties met twee organisaties: via het uitzendbureau wordt de uitzendkracht bij een inlener aan het werk gezet. Tot dusverre is er veel onderzoek gedaan

naar het perspectief van uitzendkrachten met betrekking op hun attitudes ten aanzien van uitzendarbeid en de gevolgen daarvan (o.a. Torka et al., 2009; Torka & Schyns, 2007; Ang & Van Dyne, 1998), maar onderzoek vanuit het perspectief van de inlener ten aanzien van de houdingen en de verwachtingen tegenover uitzendkrachten ontbreekt tot op heden. Tot op heden hebben Tsui et al. (1997; 2005) nog geen specifiek onderzoek naar de benadering van inleners ten opzichte van uitzendkrachten gedaan. Dus hetgeen wat Tsui en Wu (2005) beweren, dat inlenende organisaties ten aanzien van uitzendkrachten uitsluitend een economische ruilrelatie hanteren, is nog niet empirisch onderzocht. De doelstellingen voor dit onderzoek kan dan ook als volgt worden geformuleerd: hebben Tsui en Wu (2005) gelijk met hun bewering? Met behulp van interviews en vragenlijsten en het psychologisch raamwerk van Tsui et al. (1997), worden in dit onderzoek de verwachtingen en investeringen vanuit inlenerperspectief ten opzichte van uitzendkrachten in kaart gebracht. De probleemstelling in dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

Gaan inleners uitsluitend kortstondige – op economische ruil gebaseerde - affaires met uitzendkrachten aan en wat willen inleners uitzendkrachten bieden en wat verwachten ze van hen?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

In de aanleiding kwam al naar voren dat de arbeidsrelatie tussen werkgever en uitzendkracht tot nu toe meer vanuit het perspectief van de uitzendkracht werd onderzocht. Vooral gaat het om vragen met betrekking op de attitudes ten aanzien van uitzendarbeid en de gevolgen daarvan (e.g. Torka et al., 2009; Torka & Schyns, 2007; Ang & Van Dyne, 1998). Dit onderzoek is wetenschappelijk gezien relevant omdat het verricht wordt vanuit een inlenersperspectief. Dit betekent dat de inlener direct naar hun investeringen en verwachtingen, in het bijzonder ten aanzien van uitzendkrachten wordt gevraagd. Op deze manier wordt goed inzicht verkregen in wat de doelgroep verwacht en wat ze aan hun uitzendkrachten willen bieden. Tot op heden bestaat geen empirisch onderzoek naar dit vraagstuk.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Het is van maatschappelijk belang om onderzoek naar uitzendwerk in Duitsland te doen.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld Nederland en Denemarken, heeft uitzendarbeid in Duitsland nog steeds een slecht imago (Buscher, 2007). Door vermenging van legale en illegale inlening van werknemers is uitzendwerk in de maatschappij slecht aangezien. (Miegel, 2007). In

tijdschriften en op tv komen wij zelf het begrip ‘moderne slavernij’ tegen als er over uitzendwerk wordt gesproken. Dus van maatschappelijk belang is dan ook informatie over verwachtingen en investeringen vanuit inlenersperspectief ten aanzien van uitzendkrachten op te doen. Indien wij kunnen aantonen dat inleners meer bieden dan minimale randvoorwaarden (vooral ingegeven door regelgeving) dan kunnen wij daarmee een vooroordeel ontkrachten, namelijk, dat uitzendwerk niet per definitie een vorm van moderne slavernij is. Ook kan informatie gewonnen worden over hoe de effectiviteit en tevredenheid van inlenende bedrijven uiteindelijk uitzendwerk kan bevorderen.

1.4 Opzet en verslaglegging van het onderzoek

Nu de aanleiding, de probleemstelling, de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek duidelijk zijn gemaakt, wordt aan hand van Tsui et al. (1997) en Tsui en Wu (2005) het theoretische kader uitgewerkt. In hoofdstuk drie wordt de methodologie uiteengezet. In dit hoofdstuk zullen de gekozen onderzoeksmethoden het halfgestructureerde interview, de vragenlijsten en de analyse besproken worden. Daarna volgen in hoofdstuk vier de onderzoeksresultaten. Tenslotte bevat hoofdstuk vijf de conclusies van het onderzoek, alsmede aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

2.1 Inleiding

In de introductie is reeds naar voren gekomen dat wij een eerste verkenning doen naar werkgeversverwachtingen en investeringen ten aanzien van uitzendkrachten. Dit doen wij met behulp van het raamwerk van Tsui et al. (1997). In 2.2 geven wij een algemene definitie van het psychologische contract en gaan daarna op een werknemersperspectief in. Aansluitend in 2.3 beschrijven wij het psychologisch contract vanuit een werkgeversperspectief van Tsui et al. (1997) en gaan op de werkrelaties die ze benaderen in. In 2.4 gaan wij aan hand van Tsui en Wu's artikel (2005) naar welke relatie inleners met hun uitzendkrachten prefereren. Wij vergelijken hun bewering dat inleners ten aanzien van uitzendkrachten een quasi- spot of een underinvestment benadering hanteren met bestaande literatuur. Tot slot gaan wij in 2.5 kijken wat de werkgeversverwachtingen en de investeringen (aspecten van HRM) in ons onderzoek zijn.

2.2 Het psychologisch contract

Als er over verwachtingen en houdingen van de werknemer of werkgever in de literatuur wordt gesproken, komen wij vaak het psychologisch contract tegen (Argyris, 1960; Schein, 1978; Rousseau, 1995; Tsui et al., 1997; McDonald en Makin, 2000; Guest, 2004a). Er bestaan verschillende definities over het psychologisch contract, zowel vanuit de zijde van de werknemer (Rousseau, 1995), vanuit de zijde van de werkgever (Tsui et al., 1997) en er wordt zelf van een wederzijdse relatie gesproken, dus vanuit beide partijen (o.a. Guest, 1998; Coyle-Shapiro, 2002). De fundamentele basis voor het psychologisch contract werd al in de jaren 1960 door Argyris gelegd: "Het psychologisch contract verwijst naar de verwachtingen van de werkgever en werknemer die boven het formele arbeidscontract werken." Een definitie die rekening houdt met de wederkerigheid van relaties ontstaat in 1962 van Levinson: "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 (p. 21)". Dus vroeg wordt al herkend, dat het psychologisch contract om wederzijdse verwachtingen van rechten en verplichtingen gaat tussen werknemer en werkgever.

Er is veel onderzoek gedaan naar het psychologisch contract door Rousseau (1995). Rousseau maakt een onderscheid tussen een relationeel en een transactioneel psychologisch contract. Het transactioneel contract baseert op een puur economische ruilrelatie. Van de werknemer wordt het verrichten van zijn afgebakende taken verwacht, waarvoor hij of zij een vooraf afgesproken vergoeding voor krijgt. Maar in ruil daarvoor speelt ook geen loyaliteit naar de organisatie een rol. Aan de andere kant baseert het relationeel contract op een sociale ruilrelatie. Het relationeel contract omvat langdurige, ongedefinieerde verplichtingen zoals loyaliteit en betrokkenheid van de werknemer en promoties en job security van de organisatie (Rousseau, 1990). Haar opvatting van het psychologisch contract is beperkt (Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998), want: “An individual’s belief in mutual obligations between that person and another party such as an employer” (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p. 679). Uit Rousseau’s definitie blijkt dat zij de nadruk legt op het werknemersperspectief: de verplichtingen die werkgevers ten opzichte van werknemers hebben. Maar er is ook veel kritiek op Rousseau’s eenzijdige construct van het psychologisch contract. Guest (1998) is van mening dat het psychologisch contract ook van de zijde van de werkgever moet worden bekeken om ook na wederzijdse en wederkerige verwachtingen te kunnen kijken. Aangezien dit onderzoek het perspectief van de organisatie ten aanzien van uitzendkrachten wil benaderen, gaan wij vervolgens naar de werkrelatie vanuit het werkgeversperspectief kijken (Tsui et al., 1997).

2.3 Het Psychologisch contract vanuit werkgeversperspectief (Tsui et al., 1997)

Onderzoek vanuit werkgevers perspectieven naar het psychologisch contract is gedaan door Tsui et al. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Tsui et al. gebruiken de term werknemer-organisatierelatie om de verwachtingen en investeringen vanuit werkgevers perspectieven vast te leggen. De werknemer-organisatierelatie is voor Tsui et al., (1997) anders dan een psychologisch contract, waarin de uitwisseling van verwachtingen zowel vanuit werkgevers en werknemers perspectieven mee inbegrepen zijn (Guest, 1998), dus ook Tsui’s opvatting van het construct van het psychologisch contract is beperkt. Tsui richt zich op de perspectieven van de werkgever, want dit is waar de meeste veranderingen werden geconstateerd, en hoewel sommige onderhandelingen plaatsvinden, is het meestal de werkgever die het grootste deel van de voorwaarden of de inhoud van de arbeidscontracten gedefinieerd.

In het artikel (1997) stellen Tsui et al. vier typen van relaties of business strategieën voor die een werkgever kan volgen om een werknemer-organisatierelatie aan te gaan en om

de werknemerrelatie te verbeteren: een *quasi-spot*, een *mutual investment*, en een *under- en of overinvestment benadering*. Tsui deelt de vier werknemer - organisatierelaties in gebalanceerd en ongebalanceerde in. Van een balans kan worden gesproken als de werkgeversverwachtingen en de investeringen die een werkgever aan zijn werknemer biedt matchen. Echter, in de praktijk gebruiken veel organisaties relatief ongebalanceerde methoden die onderdelen van de gebalanceerde bevatten, zoals een werkrelatie voor korte termijn met specifieke taken.

Twee gebalanceerde werknemer- organisatierelaties:

- 1) Het eerste type het *quasi-spot contract* lijkt op een puur economische uitwisseling. De werkgever biedt voor korte termijn puur economische investeringen, zoals geld of promotie in ruil voor specifieke bijdragen van de werknemer. Geen van beide verwachten extra inzet of extra stimulaties die boven het contract gaan uit en geen van beide willen een lange termijn relatie. De werknemer heeft een begrensde veld van taken en laat duidelijk minder betrokkenheid bij de organisatie zien. De balans is in feite dat de uitwisseling op relatief korte termijn relatie en op beperkte taken baseert.
- 2) De tweede gebalanceerde relatie is een *mutual investment benadering* ten aanzien van de arbeidsrelatie. De relatie tussen de werkgever en de werknemer bestaat hier meer op een sociale als op een economische uitwisseling. Het belangrijkste verschil tussen economische en sociale uitwisseling is dat de laatste brede en langdurige verplichtingen met zich meebrengt vanuit beide partijen. In de sociale uitwisselingsrelatie, gaan de stimulaties die een werkgever biedt verder dan op korte termijn geldelijke beloningen. Dat betekent, dat de verwachtingen van de werkgever hoger zijn, maar hij biedt ook meer aan de werknemer. Ze bevatten een bijdrage aan het werknemers welzijn, alsmede een investering in de loopbaan van de medewerker binnen het bedrijf. In ruil bevatten verplichtingen en bijdragen van de werknemer het werken aan taken die buiten eerdere overeenkomsten of kennis van zaken vallen. De werknemer rekent erop dat dergelijke investeringen op lange termijn worden beantwoord. Uit Tsui's onderzoek (1997) kwam naar voren dat deze aard van relatie hoge affectieve betrokkenheid, een hoge mate van organizational citizenship behavior laat zien en dat de kerntaken van werknemers beter uitgevoerd worden. Dit is een evenwichtige uitwisselingsrelatie, omdat het gaat om een zekere langdurige investering in elkaar door zowel de werkgever als de werknemer.

Twee onevenwichtige werknemer- organisatierelaties:

- 1) In sommige arbeidsrelaties, worden van de werknemer specifieke en langdurige verplichtingen verwacht, terwijl de organisatie echter maar in een economische ruil geïnteresseerd is. Dus de werkgever verwacht veel van zijn werknemers, maar biedt weinig. Dat betekent, dat deze relatie gekenmerkt is door een hoge mate aan investering van de werknemer met hoop op een lange termijn relatie en een lage mate aan investering in bijvoorbeeld loopbaan en lange termijn relatie vanuit de werkgevers perspectieven. Volgens Tsui heeft deze relatie de minst succesvolle resultaten wat performance en de attitudes van de werknemer betreft. We gebruiken de term *underinvestment* om dergelijke onevenwichtige relatie te beschrijven.
- 2) Bij de tweede onevenwichtige werknemer –organisatierelatie, voert de werknemer alleen beperkte werkgerichte activiteiten uit, dus is gericht op een economische uitwisseling maar de werkgever biedt een langdurige relatie en brede beloningen aan, inclusief investering in opleidingen en de inzet voor carrièremogelijkheden. De werkgever investeert in zijn werknemers, maar in ruil daarvoor heeft hij geen hoge verwachtingen aan hen. Uit deze relatie volgt volgens Tsui et al. (1997) een hoge mate aan affectieve betrokkenheid en organizational citizenship behavior van de werknemer, maar de kerntaken worden in vergelijking met de mutual investment benadering minder goed uitgevoerd. De term om te verwijzen naar deze tweede onevenwichtig werknemer- organisatierelatie is *overinvestment*.

Tsui et al.(1997) komen tot conclusie dat een overinvestment en een mutual investment benadering positievere consequenties voor werknemersattituden en -gedrag hebben dan een quasi- spot contract en een underinvestment benadering. Werknemers prestatie op kerntaken, affectieve betrokkenheid en organizational citizenship behavior zijn het hoogst bij een mutual investment en overinvestment benadering. Ook de affiniteit om bij een organisatie te blijven is het hoogst bij deze. De underinvestment benadering en het quasi –spot contract hebben over het algemeen in het onderzoek van Tsui et al. (1997) de slechtste resultaten gehaald. Deze relaties zullen in het begin de kosten verlagen maar op lange termijn werkt het alleen maar in het nadeel. Dit komt omdat de werknemers nauwelijks bij de organisatie betrokken zijn, daardoor ook minder prestaties leveren ook sneller van organisatie wisselen. Onderzoek van Tsui et al. (1997) maakt duidelijk, dat het psychologisch contract essentieel is ten aanzien van de beïnvloeding van arbeidskrachten op het gedrag en de attitudes door richting/vorm te geven aan het personeelsmanagement.

2.4 Werkgeversbenaderingen ten aanzien van uitzendkrachten (Tsui & Wu, 2005)

Tsui & Wu (2005) stellen in hun artikel dat door de toenemende globalisering en de competitie op de markten, de meeste werkgevers hun toevlucht voor het personeelsbestand in de flexibiliteit vinden. Een “nieuwe werkrelatie” ontstaat. De relatie tussen werkgever en werknemer is niet langer een lange termijn relatie met de loyaliteit en de inzet naar de werknemer toe, maar baseert op een economische uitwisseling. Ze maken de veronderstelling, dat werkgevers ten aanzien van flexibele arbeidskrachten en met name uitzendkrachten een quasi- spot of een underinvestment benadering hanteren:

“This employment relationship (quasi-spot contract) represents a pure economic exchange focused on a short-term and relatively well-defined set of duties. Under competitive pressure, many well-regarded employers are shifting to the use of temporary, part time employees or contractors to keep from paying benefits (Tsui & Wu, 2005, p. 116)”.

“Another form of the new employment relationship is the underinvestment approach [.....]. Underinvestment occurs when a firm offers a narrow set of inducements but in return expects a broad set of contributions from employees (Tsui & Wu, 2005, p. 117)”.

Tsui en Wu (2005) beweren ook dat een mutual investment en overinvestment benadering alleen door vaste medewerkers ervaren wordt en concluderen dat een mutual investment benadering de positiefste resultaten laat zien in betrekking op de beïnvloeding van werknemersattituden en –gedrag.

“In fact, data show the traditional mutual loyalty approach produces the most productive, loyal, and committed employees, along with strong company performance and corresponding profits or margins.” (Tsui & Wu, 2005, p. 116)

“The study results revealed that organizations adopting the quasi-spot contract and the underinvestment approach reported a number of unfavorable employee outcomes. These negative outcomes included lower performance [.....], lower employee engagement in citizenship behaviors [.....], expressing a tendency to leave the company if there were alternative employment opportunities, and being less psychologically committed toward the organization.” (Tsui & Wu, 2005, p. 117)

Echter, verschillende empirische studies dagen de beweringen van Tsui en Wu uit: uitzendkrachten hoeven niet minder betrokken te zijn dan vaste medewerkers (Torka, 2003; Pearce, 1993; McDonald & Makin, 2000). In het onderzoek van Torka (2003) komt naar voren dat de contractrelatie (vast of flexibel) geen invloed op betrokkenheid heeft. Haar onderzoek (Torka, 2003) laat zien, dat uitzendkrachten en vaste medewerkers niet per definitie van elkaar verschillen wat betreft betrokkenheid. Dus er bestaat geen directe relatie tussen contract en betrokkenheid. Volgens Torka (2003) wordt deze relatie beïnvloed door het HRM dat de inlener biedt. Ze stelt ook vast, dat een langdurige relatie met flexkrachten nooit puur transactioneel kan zijn, dus niet alleen op een puur economische ruilrelatie baseert maar werkgevers kunnen ook aan uitzendkrachten dezelfde condities bieden als aan hun vaste medewerkers. Met toenemende verblijfsduur spelen sociale elementen een belangrijke rol, dat betekent dat ook flexkrachten betrokken kunnen raken (Torka, 2003). Tsui et al. (1997) daarentegen binden de betrokkenheid aan de contractrelatie. Alleen op basis van werkgevers lange termijn investeringen, ervaren vaste werknemers een mutual investment of een overinvestment benadering en raken met de organisatie betrokken (Tsui & Wu, 2005).

De resultaten geven ons aanleiding om de werknemer-organisatierelaties van Tsui et al. (1997) ten aanzien van uitzendkrachten te onderzoeken. Er wordt in het onderzoek gekeken of inleners ten aanzien van uitzendkrachten daadwerkelijk alleen maar een quasi-spot of underinvestment benadering hanteren of ook een mutual investment of overinvestment benadering.

2.5 Werkgeversverwachtingen en verschillende aspecten van HRM

In deze paragraaf zal gekeken worden welke werkgeversverwachtingen en investeringen (HRM-aspecten) er voor de analysekader is gebruiken om de vier werknemer-organisatierelaties van Tsui et al. (1997) te onderscheiden.

Onze doelstelling van dit onderzoek is te gaan kijken of inleners, in tegenstelling tot hetgeen wat Tsui en Wu (2005) beweren ook een mutual investment of een overinvestment benadering voor uitzendkrachten kunnen hanteren. Om de aard van de benadering vast te stellen is inzage in twee vraagstukken belangrijk (Tsui et al., 1997): a) wat biedt de inlener aan uitzendkrachten en b) wat verwacht de inlener van uitzendkrachten. Bij het bieden gaat het om verschillende aspecten van HRM (o.a. Torka, 2003; Schalk en Freese, 1998) zoals bijvoorbeeld het salaris en de functie-inhoud. Bij verwachtingen gaat het om het onderscheid tussen transactionele verwachtingen en relationele verwachtingen (Oudenhoven, 2003; Janssen, 1997). Transactionele verwachtingen zijn taakgerelateerde en performancegeoriënteerde

verwachtingen, zoals snel en keurig zijn afgebakende taken uitvoeren. Bij relationele verwachtingen gaat het om zaken die een kortstondige relatie in principe overstijgen, zoals organizational citizenship behavior, betrokkenheid en innovatief en constructief denken. Uit de literatuur (Torka, 2003) komt naar voren, dat voor de relationele verwachtingen meer aspecten van HRM nodig zijn dan faire beloning en strak afgebakende taken. Te denken valt aan participatiemogelijkheden, doorstroom- en scholingsmogelijkheden, arbeidsinhoud en (fysieke en sociale) arbeidsomstandigheden (Torka, 2003). Indien dus bijvoorbeeld aan uitzendkrachten laatstgenoemde zaken worden geboden en betrokkenheid van de inlener wordt verwacht dan is er sprake van een mutual investment benadering. Indien genoemde aspecten worden geboden, maar slechts transactionele verwachtingen bestaan, is er van uit te gaan, dat inleners een overinvestment benadering ten aanzien van uitzendkrachten hanteren. Worden daarentegen geen HRM aspecten geboden, maar relationele verwachtingen geschept dan is er sprake van een underinvestment benadering. Indien slechts transactionele verwachtingen bestaan en strak afgebakende taken met eerlijke betaling worden geboden, is er van uit te gaan, dat inleners een quasi- spot benadering ten aanzien van uitzendkrachten hanteren. Het onderstaande model van Tsui en Wu (2005) geeft de vier werknemer- organisatierelaties met de investeringen en verwachtingen weer, en aan hand van deze relaties zijn in dit onderzoek de verschillende relaties te onderscheiden.

Investerings (HRM- aspecten)	Verwachtingen	
	Transactioneel	Relationeel
Laag	Quasi- spot- contract	Underinvestment
Hoog	Overinvestment	Mutual Investment

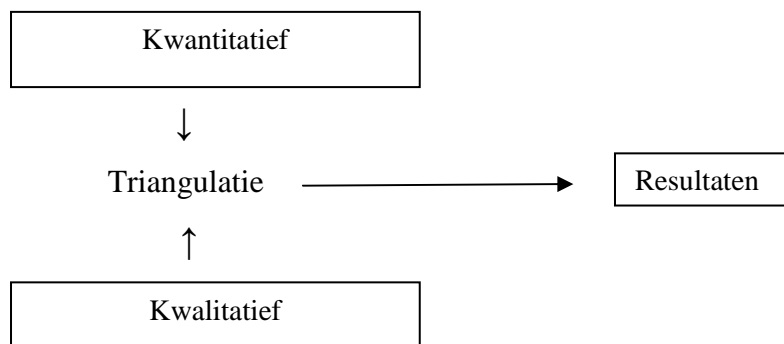
Tabel 1: werknemer-organisatierelaties (Tsui et al., 1997)

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk zal toegelicht worden hoe de gedane veronderstellingen in het vorige hoofdstuk onderzocht zullen worden. De achterliggende redenen voor de gekozen methode worden besproken en de onderzoeksmethoden: het interview en de vragenlijsten.

3.1 Kwalitatieve en kwantitatieve studie

Een onderzoeksmethode is de techniek waarmee data verzameld wordt en deze kan over het algemeen gekarakteriseerd worden als kwalitatief of kwantitatief van aard (Harding, 1986 in: Westmarland, 2001). In de introductie is naar voren gekomen dat dit onderzoek vanuit het perspectief van de inlener wordt gedaan. Manager en directe leidinggevende zullen direct naar hun verwachtingen en investeringen ten aanzien van uitzendkrachten worden gevraagd. Omdat er is gekozen voor interviews en een vragenlijst als manier van dataverzameling, is dit onderzoek te karakteriseren als kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Door kwalitatief en kwantitatief onderzoek te combineren, is er gebruik gemaakt van methodologische triangulatie (Denzin, 2009; Mayring, 2001). Dit houdt in dat van meer dan een onderzoeksmethode gebruik gemaakt wordt op een bepaald onderwerp, die elkaar aanvullen en tot een gezamenlijke eindresultaat leiden. Vooral door de combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden wordt meer inzicht en een meer algemeen beeld van het object van onderzoek verkregen (Kohlbacher, 2006) maar ook de mogelijkheid naar andere gevallen te generaliseren wordt vergroot (Gillham, 2000).



Afbeelding 1: Triangulatiemodel (Mayring, 2001)

Kennis over de investeringen ten aanzien van uitzendkrachten worden verkregen door open en gesloten vragen aan inleners te stellen. Uit een combinatie van open en gesloten vragen en een vragenlijst wordt kennis over de verwachtingen van inleners achtergehaald.

3.2 De onderzoeksmethode: interviews en vragenlijst

Door middel van interviews kunnen manager en directe leidinggevenden naar hun houdingen en verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten worden gevraagd. Er zijn drie verschillende typen interviews (Cisneros-Puebla, Faux & Mey, 2004): gestructureerd, halfgestructureerd en ongestructureerd. Een gestructureerd interview legt aan alle participanten dezelfde vragen in eenzelfde vorm voor. De respondent heeft minimale mogelijkheden om buiten het vooraf opgestelde kader te treden. Deze manier van interviewen is vergelijkbaar met een vragenlijst. Half gestructureerde interviews bestaan ook uit een vooraf opgesteld schema, maar is er meer ruimte om buiten de paden te treden. Het interviewprotocol van de interviewer biedt hierbij meer een houvast. Er kan over meer dingen gesproken worden dan wat de interviewer in zijn protocol heeft opgenomen en dit geeft de geïnterviewde een grotere vorm van vrijheid. De laatste vorm is die van een compleet ongestructureerd interview. Deze manier van interviewen lijkt op een normaal gesprek tussen personen zonder vooraf opgesteld patroon of protocol. De interviewer laat de geïnterviewde veel ruimte en vertrouwt vanwege zijn eigen kwaliteiten op een goede afloop.

Omdat er voorkennis over het onderwerp bestond, zoals de HRM praktijken die worden onderscheiden, lijken voor dit onderzoek halfgestructureerde interviews het meest geschikt. In dit onderzoek is gekozen voor zeven categorieën die betrekking hebben op verschillende HRM aspecten om de investering van de inlener ten aanzien van hun uitzendkrachten en hun vaste medewerkers vast te stellen: 1) Selectie, 2) Financiële beloning, 3) Monetaire compensaties, 4) Arbeidsinhoud, 5) Arbeidsomstandigheden, 6) Ontwikkeling en promotie en 7) Arbeidsverhoudingen.

Het interviewprotocol is in samenwerking met een expertgroep ontstaan. In meerdere bijeenkomsten is de inhoud en de structuur van het protocol behandeld. Door middel van rollenspelen met de expertgroep zijn verbeteringen uitgevoerd en is uiteindelijk de eindversie ontwikkeld (voor volledig interviewprotocol zie bijlage 1).

Omdat uit onderzoek blijkt (zie 2.4) dat de verblijfsduur van uitzendkrachten belangrijker lijkt te zijn voor geboden HRM bij de inlener, wordt in dit interview rekening gehouden met verschillende 'stadia'. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vaste medewerkers, kortstondige uitzendkrachten (enkele dagen tot enkele weken), uitzendkrachten voor een middellange duur (enkele weken tot enkele maanden) en langdurige uitzendkrachten (6 maanden en langer of herhaaldelijke inzet). Indien er qua verblijfsduur verschillende groepen uitzendkrachten in een bedrijf worden ingezet, betekent dit, dat de respondent voor

iedere groep – kort-, middel- en langdurig uitzendkrachten– één lijst invult waarbij de vragenlijst voor vaste medewerkers als controlegroep dient.

Bovendien zijn er drie verschillende soorten van verwachtingen gebruikt om de werkgeversverwachtingen vast te stellen: 1) instrumentele functie-gerelateerde verwachtingen, 2) relationele (beyond contract verwachtingen) verwachtingen betreffende de taakprestatie en 3) relationele verwachtingen die niet gerelateerd zijn aan de taakprestatie. Het eerste soort verwachtingen is vaak van toepassing bij kortstondige relaties en gaan dus ook niet 'beyond contract, waarbij langdurige relaties naast instrumentele ook relationele verwachtingen inhouden. Er is voor items gekozen uit een 'zorgvuldigheidsschaal' van Oudenhoven (2003), zoals zorgvuldig te werk gaan en naar perfectie streven. Het tweede soort verwachtingen baseert op taken die betrekking hebben op probleemherkenning en idee generatie, zoals knelpunten opsporen en originele ideeën genereren. Met deze items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die 'beyond contract' gaan en performancegeoriënteerde zijn (Janssen, 1997). Met het laatste soort van verwachtingen kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die niet aan taak prestatie zijn gerelateerd (zogenaamd organizational citizenship behavior (Tsui et al., 1997) en bovendien het contract gaan, zoals collega's helpen en bijdragen leveren aan een goeie sfeer.

De verwachtingsschalen ofwel -items worden voorzien van Likert-schalen. Bij deze schalen wordt van de respondent gevraagd om zijn mate van instemming met een bepaalde stelling op een antwoordschaal met verschillende opties te bepalen. Iedere antwoordmogelijkheid wordt voorzien van een getal. De houding van het individu ten opzichte van de drie soorten verwachtingen worden dan bepaald door alle item-scores die de specifieke verwachting beogen te meten op te tellen. Er is gebruik gemaakt van vijfpuntsschalen lopende van helemaal mee eens (5) tot helemaal niet mee eens (1).

Voor de benadering van participanten werden in eerste instantie als doelgroep alleen metaalverwerkende bedrijven in de regio "Münsterland" beschouwd. Het verzoek om hulp voor het benaderen van metaalwerkende bedrijven door de "Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung eV" en het "Verband Münsterländischer Metallindustrieller eV" leverde niet voldoende medewerking op. Maar met behulp van het "NRW Metall" internetdatabank zijn 70 bedrijven per brief benaderd. Slechts twee bedrijven zijn akkoord gegaan met de interviews, terwijl de rest van de bedrijven niet bereid is om deel te nemen. Reden voor afwijzing is een gebrek aan tijd of middelen ontstaan door de slechte economische marktsituatie. Van het eerste verzoek alleen metaalverwerkende ondernemingen

te benaderen is afgezien en het zoeken is uitgebreid naar bedrijven uit alle mogelijke sectoren. Door uitzendbureaus, drie in Münster en twee in Gronau, voor adressen te contacteren, konden 20 bedrijven per brief worden benaderd. Ook hier gingen slechts 2 bedrijven akkoord. Uiteindelijk vonden er 8 halfgestructureerde interviews plaats met managers en directe leidinggevenden in drie bedrijven van verschillende sectoren.

De interviews namen gemiddeld 35 minuten in beslag. Met behulp van opnameapparatuur zijn de interviews gedigitaliseerd. Na het doen van de interviews zijn de antwoorden uitgewerkt op papier en heeft er een membercheck (Douglas, 1976) plaatsgevonden; respondenten krijgen de gelegenheid om het interview na te lezen en eventueel aanvullingen of verbeteringen in de antwoorden na te brengen. Vervolgens zijn hierop de resultaten van dit onderzoek gebaseerd. Ten eerste zijn de antwoorden op de zeven investeringscategorieën (HRM- aspecten) per respondent geëvalueerd. Aansluitend vond met behulp van Excel een analyse van de vragenlijsten over de inleners verwachtingen plaats (zie bijlage voor Exceltabellen). Ten slotte zijn de resultaten van de investeringen en verwachtingen per bedrijf op basis van het vooraf opgestelde theoretisch raamwerk van het psychologisch contract van Tsui et al. (1997) (zie tabel 1) geanalyseerd.

Er zijn twee technieken toegepast om de kwaliteit van het onderzoek te evalueren: *methodologische triangulatie* (Denzin, 2009; Mayring, 2001) en *membercheck* (Douglas, 1976).

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek gepresenteerd. Eerst zal een korte beschrijving volgen van het onderzoeksbedrijf en enkele kenmerken van de onderzoeksparticipanten (4.2). Dan zal worden ingegaan op de analyse van de gehouden interviews en afgenomen vragenlijsten. Daarbij is de opbouw van het interviewprotocol aangehouden (zie bijlage). Er is begonnen met de verschillende HRM-aspecten dat elk bedrijf aan zijn uitzendkrachten biedt (4.3). Vervolgens is er op de verwachtingen ingegaan (4.4) die het bedrijf aan vaste medewerkers en uitzendkrachten heeft. De resultaten van de verwachtingen bestaan uit een kwalitatief en kwantitatief gedeelte. Eerst zijn de respondenten open vragen ten opzichte van hun verwachtingen gesteld. Vervolgens zijn de investeringen met de verwachtingen vergeleken en is er een eerste kritische kijk genomen welke werknemer-organisatie relatie het bedrijf ten aanzien van uitzendkrachten hanteert (4.5).

4.2 Beschrijving van onderzoeksbedrijf en – participanten

4.2.1 Bedrijf 1

Het eerste bedrijf is gespecialiseerd in logistiek en distributie van goederen en vervoert deze door heel Europa. Opgericht in 1982 en overgenomen in 1996, heeft het bedrijf ook nog vier dochterondernemingen, waarvan één in Duitsland en drie in Nederland. Tijdens het onderzoek heeft het bedrijf 110 medewerkers vast in dienst. Bedrijf 1 zet al jaren gemiddeld tussen de 10-20 uitzendkrachten in, ook ten tijde van het onderzoek. Uitzendkrachten worden in dit bedrijf voor de verblijfs categorieën kortstondig en langdurig ingezet. Uitzendkrachten worden voor de volgende functies ingezet: hulpkracht voor het in- en uitladen van vrachtwagens, verpakken van goederen en als vrachtwagenchauffeur. In het bedrijf werden twee interviews afgenomen, een met de personeelsfunctionaris en met een directe leidinggevende. De gemiddelde leeftijd van de twee respondenten was 48. Wat betreft anciënniteit was er een verschil te herkennen. Waarbij de personeelsleider van begin af aan in bedrijf 1 had geleerd en nu al 27 jaar voor het bedrijf werkt, werkt de directe leidinggevende pas sinds 3 jaar voor bedrijf 1. Dit maakt geen verschil wat betreft ervaring met uitzendkrachten, want beide hebben al langer dan 10 jaar ervaringen met uitzendkrachten opgedaan. Geen van beide heeft ooit zelf als uitzendkracht gewerkt.

4.2.2 Bedrijf 2

Bedrijf 2 is in 1972 opgericht als zelfstandige dochteronderneming van een Duitse holding. Het bedrijf is werkzaam in de productiesector en ontwikkelt en produceert verpakkingsfolie en etiketten. De holding heeft meer dan 3000 medewerkers en vestigingen in Oost- en West Europa, Azië, Australië, Afrika en Amerika. 800 van de 3000 vaste medewerkers werken voor bedrijf 2. Met betrekking toe de slechte economische marktsituatie sinds begin van het jaar 2009, zijn tijdens het onderzoek nog maar 37 uitzendkrachten ingezet. In de voorgaande jaren waren dit gemiddeld 70 uitzendkrachten. Uitzendkrachten worden zowel voor korte, als ook voor middeldurige en langdurige perioden ingezet. Voor de volgende functies worden uitzendkrachten ingezet: hulpfuncties bij de productie, monteurs, elektriciens en machinisten. De interviews werden bij een personeelschef en een directe leidinggevende afgenomen met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar. De direct leidinggevende werkt al 20 jaar bij het bedrijf en heeft sinds 6 jaar ervaring met uitzendkrachten. Daarentegen werkt de personeelschef pas sinds 2 maanden bij het bedrijf 2. Echter, heeft hij bij zijn eerdere werkgevers als personeelschef al 20 jaar ervaring met uitzendkrachten kunnen opdoen. Beide respondenten hebben nog nooit als uitzendkracht gewerkt.

4.2.3 Bedrijf 3

Het derde bedrijf is gespecialiseerd in metaalbewerking en ontwikkelen, produceren, verkopen en onderhouden van herkenbare (eind-)producten. Het bedrijf werd in 2000 opgericht en produceert voor afzetmarkten in Europa, Noord- en Zuid Amerika en Azië. Tijdens het onderzoek waren er 170 vaste medewerkers werkzaam. In de afgelopen jaren zijn er altijd gemiddeld 10-20 uitzendkrachten ingezet, dat is procentueel gezien in verhouding met de vaste medewerkers tussen de 5-10%. Op het moment van onderzoek werkten geen uitzendkrachten in het bedrijf en door de slechte economische situatie. Uitzendkrachten werden in bedrijf 3 voor middeldurige en langdurige perioden ingezet. In bedrijf 3 worden uitzendkrachten voor de volgende functies ingezet, monteurs, elektriciens, lassers, programmeurs, machinisten, constructeurs en als hulpkrachten voor machines uitgeleend.

Er werden 2 directe leidinggevendenden geïnterviewd. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 44 en hun gemiddelde verblijf bij het bedrijf was 4 jaar. Een groot verschil was te herkennen bij het aantal jaren ervaring met uitzendkrachten. Waarbij de ene respondent al 12 jaar ervaring had opgedaan, heeft de andere respondent nog maar twee jaar ervaring kunnen opdoen. Bovendien gaf deze respondent bij de vraag of iemand zelf een keer als

uitzendkracht had gewerkt als enige in het hele onderzoek aan, dat hij jaren geleden, tussen school en landmacht, twee maanden als uitzendkracht heeft werkt.

4.2.4 Bedrijf 4

Ook bedrijf 4 is een metaalbewerkend bedrijf en leverancier van zogenaamde halffabricaten in staal aan kleine, middelgrote of grote bedrijven. Het bedrijf levert aan de Europese markt en daarbij voornamelijk naar Duitsland en Bulgarije. Opgericht is het bedrijf in 1988 en heeft op het moment van onderzoek 130 vaste medewerkers in dienst. Sinds begin van het jaar 2009 worden er geen uitzendkrachten meer ingezet en als reden wordt de slechte marktsituatie genoemd. Maar de afgelopen jaren waren er altijd gemiddeld 40 uitzendkrachten werkzaam en dat is 1/3 in verhouding met de vaste medewerkers. Uitzendkrachten worden in het bedrijf voor kortstondige pieken of op lange termijn ingezet. De functies waarvoor uitzendkrachten in bedrijf 4 werkzaam zijn is als hulpkracht in werkvoorbereiding, technische tekenaar, monteur en machinist of machinisthelfer. De interviews werden bij twee directe leidinggevende afgenomen. Hun gemiddeld leeftijd is 36 jaar en hun gemiddeld verblijf in het bedrijf is 12 jaar. Beide hebben sinds ruwweg 2 jaar ervaring met uitzendkrachten maar hebben zelf nooit als uitzendkracht gewerkt.

4.3 Investerings ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten

In deze paragraaf worden de resultaten van het halfgestructureerde interview gepresenteerd, dus de antwoorden van de managers en directe leidinggevenden. Daarbij staan de vragen wat de inlener aan zijn uitzendkrachten biedt centraal. Voor deze analyse houden wij ons aan de structuur van het interviewprotocol (zie bijlage) en de verschillende HRM aspecten: selectie, financiële beloning, monetaire compensaties, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, ontwikkeling en promotie en arbeidsverhoudingen. Omdat er meer overeenkomsten dan verschillen tussen de geïnterviewden en de bedrijven wat betreft investeringen te vinden zijn (zie bijlage voor tabel 2), werd voor een cross- case analyse gekozen. Dat betekent: we vatten de antwoorden over de vier bedrijven per HRM- aspect samen en gaan alleen op opvallende verschillen nader in.

4.3.1 Selectie

Bij de eerste vraag of er uitzendkrachten zijn die een vaste aanstelling in het bedrijf worden geboden, geven alle vier bedrijven aan, dat dit al vaker is gebeurd. Criteria voor de vaste contracten zijn goede prestaties, goede ontwikkeling en engagement van de kant van de uitzendkrachten, maar ook de ervaring en de kwalificaties die ze meebrengen. Wat opvallend

is, dat men deze criteria niet op korte termijn herkent en dat wordt ook in de antwoorden van de bedrijven weergegeven. Uitzendkrachten die een vast contract wordt aangeboden, zijn uitzendkrachten die op lange termijn bij een bedrijf werken.

“Wij hebben ook uitzendkrachten, die 2 jaar of nog langer bij ons zijn. Dit zijn dan gevallen waar wij gaan kijken of een overname als vaste medewerker voor ons interessant is”.

Bedrijf 1 en 4 hebben al eens betaald voor uitzendkrachten die in aanmerking komen voor een vast contract in vorm van een afkoopsom aan het uitzendbureau:

“(...)Dan vragen we aan het uitzendbureau of we de mogelijkheid hebben de medewerker over te nemen. In de regel is dit mogelijk (...) We moeten dan vaak wel een afkoopsom betalen, een soort aflossing (...)”

Uit de antwoorden blijkt dat de bedrijven in uitzendkrachten, die aan de bovengenoemde criteria voldoen, meer investeren, doordat ze bijvoorbeeld aan het uitzendbureau meer betalen. Daardoor krijgen uitzendkrachten en vooral langdurige uitzendkrachten de kans om een vaste aanstelling te krijgen.

4.3.2 Financiële beloning

Uit onderzoek bleek, dat uitzendkrachten in vergelijking met vaste medewerkers vaak slechtere financiële voorwaarden hebben. Onze evidentie steunt deze uitkomsten. Geïnterviewden werd naar hun indruk gevraagd of zij verschillen in financiële beloningen (i.e. salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden) tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten ervaren. Alle respondenten zijn van mening dat er verschillen in financiële beloningen zijn, namelijk een veel lager salaris en de inleners betalen ook geen secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals prestatiebeloningen of een kerstbonus. Reden voor verschillen in salarissen zijn in hun ogen het vaste salaris van vaste medewerkers en het lage uurloon van uitzendkrachten. Maar ook dat vaste medewerker in de jaren binnen een bedrijf in hun taken en kwalificaties groeien en daardoor ook hun salaris, waarbij uitzendkrachten altijd hun uurloon blijven houden.

“(...)De vaste medewerkers met een contract verdienen in de regel meer. Die hebben een vast maandloon, dus krijgen de hele maand uitbetaald, de uitzendkrachten alleen de uren die ze gewerkt hebben”.

“(…) De uitzendkrachten hebben het nadeel dat als ze lange tijd bij ons werken, altijd hetzelfde loon krijgen. Daarentegen, vaste medewerkers groeien in de loop der jaren in loon en werkzaamheden. Dit is bij de uitzendkrachten volgens mij niet zo”.

Voor het niet uitbetalen van monetaire beloningen in vorm van extra bonussen of kerstgeld, geven sommige respondenten aan, dat dit wordt overgelaten aan het uitzendbureau. De geïnterviewden geven aan dat dit komt omdat de inleners geen contract hebben met de uitzendkracht: “ze zijn geen medewerkers van het bedrijf”. Bij de vraag of zij verschillen kunnen vaststellen tussen langdurige, middeldurige en kortdurige uitzendkrachten wat betreft salarissen en monetaire beloningen zijn sommige respondenten van mening, dat dit in de Cao vastgelegd is en dat anciënniteit en kwalificaties een rol spelen. Dus een uitzendkracht, die al jaren voor een uitzendbureau werkt en bijvoorbeeld een gekwalificeerde monteur is, ontvangt een hoger salaris en hogere beloningen van het uitzendbureau. Een uitzendkracht die nog maar net bij het uitzendbureau werkt en geen bepaalde kwalificaties meebrengt en daardoor ook alleen als hulpkracht wordt ingezet, ontvangt een lager salaris en lagere beloningen. Dus verschillen tussen uitzendkrachten zien sommige respondenten in verband met de anciënniteit bij een uitzendbureau en de functie c.q. de kwalificaties die de uitzendkrachten hebben.

Alle vier bedrijven hebben contracten afgesloten met meer dan één uitzendbureau, maar niet meer dan vier. Wel, heeft ieder bedrijf een ‘hoofdleverancier’. Dit zijn uitzendbureaus met die de bedrijven jarenlang goede ervaring hebben wat betreft uitzendkrachten en hun begeleiding. Bovendien letten bedrijf 1,2 en 3 daarop, dat zij nooit met uitzendbureaus contracten afsluiten die aanbiedingen hebben in vorm van dumpingprijzen voor uitzendkrachten. Dit was tegenover de uitzendkrachten niet te verantwoorden, want er blijft voor de uitzendkracht aan loon niks over en dat was niet levensvatbaar. Voor deze bedrijven is het belangrijk, dat het voor het bedrijf nog economische voordelen heeft en voor de uitzendkrachten menselijk blijft.

Ieder bedrijf geeft aan dat het salaris en de monetaire beloningen alleen vanuit het uitzendbureau aan de uitzendkrachten wordt betaald, maar bedrijf 1 en 2 zien erop toe dat uitzendkrachten hun salaris op tijd krijgen. Bovendien letten ze er ook op dat bepaalde weekend- en ploegtoeslagen die ze aan het uitzendbureau moeten betalen, ook daadwerkelijk door de uitzendkrachten worden ontvangen. Maar afgezien van de correcte betaling aan uitzendkrachten, wordt wat betreft financiële beloningen niet in de uitzendkrachten investeert.

4.3.3 Monetaire compensaties

Monetaire compensaties gaan over financiële tegemoetkomingen in bijvoorbeeld werkkleding en reiskosten. Deze worden van de bedrijven grotendeels aan de uitzendbureaus overgelaten. De uitzendbureaus sluiten contracten met de bedrijven af, waar de monetaire compensaties mee ingesloten zijn. Uitzendkrachten worden uitgerust met werkkleding vanuit het uitzendbureau. Binnen de bedrijven zijn de uitzendkrachten van andere vaste medewerkers niet te onderscheiden. Indien een uitzendkracht zijn werkkleding vergeet, wordt de uitzendkracht bij bedrijf 1 en 2 met kleding verzorgd, maar deze moet na verlaten van het bedrijf worden ingeleverd.

“De uitzendkrachten kun je niet onderscheiden van de vaste krachten. Ze worden bij ons met dienstkleding verzorgd, indien het uitzendbureau geen eigen kleding heeft, welke wel op onze kleding wordt aangepast. Als u door onze productie loopt is het moeilijk te zien wie vaste medewerker is en wie uitzendkracht. Hier proberen we corporate identity te verkrijgen”.

Voornamelijk reden voor het zorgvuldige inkleden van de uitzendkrachten is de veiligheid. Bedrijf 3 heeft 10 jaar geleden een afspraak met het uitzendbureau gemaakt, dat uitzendkrachten vanuit het uitzendbureau met gereedschappen worden uitgerust. Dit omdat het voordeliger is op de werkvloer, dat iedereen zijn eigen gereedschappen bij de hand heeft en de productie door het uitlenen van gereedschappen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten niet wordt verstoord. Daarvoor betaald bedrijf 3 wel iets meer aan het uitzendbureau, maar economisch gezien is het voordeliger. Dus de vier bedrijven laten monetaire compensatie het liefst aan het uitzendbureau over, en er zijn geen verschillen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten wat betreft werkkleding op de werkvloer te herkennen.

4.3.4 Arbeidsinhoud

Bij de vraag of er functies of taken die uitsluitend door vaste medewerkers en uitsluitend door uitzendkrachten worden vervuld komt een heel eenduidig beeld naar voren. Qua functie is er een duidelijk verschil te herkennen. Uitzendkrachten worden vooral als hulpkrachten voornamelijk in drukke tijden ingezet, maar ook voor bepaalde technische beroepen op lange termijn, zoals monteur of sleutelmaker. Vaste medewerkers kunnen ook hoger opgeleide functies bezetten, zoals leidinggevende.

“Er zijn bepaalde werkzaamheden die voornamelijk door uitzendkrachten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld als hulpkracht of in bepaalde technische taken. Als je verder in de hiërarchie

naar boven gaat zie je steeds minder uitzendkrachten. Je moet dus de vraag zo beantwoorden dat de gespecialiseerde taken zoals leidinggevende taken in het algemeen niet door uitzendkrachten worden uitgevoerd”.

“Er zijn natuurlijk ook opgaven die uitsluitend door de vaste medewerkers uitgevoerd worden. Dus alles wat onder de leidende functies valt wordt niet door uitzendkrachten vervangen.”

Opvallend is, dat de hulp- en technische functies die door uitzendkrachten worden vervuld ook door vaste medewerkers worden gedaan. Dat betekent, dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen laag- en hoog opgeleide functies, maar in laag opgeleide functies geen onderscheid tussen uitzendkracht en vaste medewerker vast te stellen is. Dus ook qua taken verschillen vaste medewerkers en uitzendkrachten niet in laag opgeleide functies, zoals bij hulpkrachten of technische beroepen. Tussen kort-, middel- en langdurige uitzendkrachten wordt hetzelfde onderscheid gemaakt als bij medewerkers die nog maar net bij het bedrijf werken en medewerkers die al jaren bij het bedrijf werken. Medewerkers die nog maar net bij het bedrijf werken en kortdurige uitzendkrachten moeten op de zelfde manier worden ingewerkt en beginnen met de zelfde makkelijke taken. Middeldurige en langdurige uitzendkrachten en vaste medewerkers die al een tijdje bij het bedrijf in vaste dienst zijn, krijgen steeds meer taken en verantwoordelijkheid in hun functies. Dit betekent dus dat de lengte van het verblijf de relatie tussen de contractrelatie en de (kwaliteit van de) arbeidsinhoud medieert:

“(...)Maar dat doen we met vaste medewerkers ook zo, die vangen ook met simpele werkzaamheden aan. De mensheid is normaal verdeeld, of dat nu als vaste medewerker of uitzendkracht is”.

4.3.5 Arbeidsomstandigheden

Duidelijke overeenkomsten kwamen bij alle vier bedrijven naar voren bij de vraag naar verschillen in fysieke arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld belastend, vermoeiend en gevaarlijk werk) tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, maar ook naar verschillen in sociale arbeidsomstandigheden. Geen van de bedrijven maakt bij deze HRM aspecten een onderscheid. Vaste medewerkers en uitzendkrachten moeten het zelfde werk doen en worden ook gelijk behandeld. Ook wat betreft verschillen tussen kort-, middel- en langdurige uitzendkrachten wordt geen onderscheid gemaakt.

“Dus wij halen nu geen uitzendkracht om het smerige werk te doen. Nee, dit doen wij in onze firma dus niet. Ze staan gelijk aan de vaste medewerkers en, dit heb ik net ook al kort verteld, de uitzendkrachten voeren dezelfde werkzaamheden uit als de vaste medewerkers”.

“Die staan op gelijke voet. Dit betekent dat we ze net zo behandelen als ons eigen personeel, die heeft zeg maar een ontbijtpauze, heeft hetzelfde recht om ergens tussendoor een sigaret te roken, en wordt door zijn leidinggevende altijd netjes behandeld”.

Alleen respondent 8 van het bedrijf vier maakte onderscheid tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten met betrekking tot fysieke arbeidsomstandigheden, waarbij respondent 7 uit het zelfde bedrijf dit niet kon bevestigen. Dit is misschien te verklaren, door de slechte indruk, die respondent 8 van uitzendkrachten heeft en dit blijkt tijdens het hele interview.

“Zoals je zo mooi zegt ‘het Klotenwerk’ wordt wel snel op hen afgeschoven. In iedere firma zijn er werkzaamheden die niet zo graag gedaan worden, omdat ze zwaar of vervelend zijn uit te voeren”.

4.3.6 Ontwikkeling en Promotie

De mogelijkheden voor ontwikkeling en Promotie voor uitzendkrachten zijn in alle vier bedrijven het zelfde. Een training-on-the-job in vorm van werkinstructies en veiligheids cursussen worden zowel aan uitzendkrachten als ook aan vaste medewerkers gegeven. Dit was in ieder bedrijf ook noodzakelijk, want, onafhankelijk van de arbeidsrelatie, iedereen moet worden ingewerkt en daarvoor zijn instructies en cursussen belangrijk.

“Er zijn inwerkprogramma’s voor nieuwe medewerkers die ook voor uitzendkrachten gelden, hierin maken wij geen onderscheid”.

Daarnaast geven de bedrijven uitzendkracht niet de mogelijkheid voor opleidingen en cursussen. Bij bedrijf 2 is men wel van mening dat dit zou kunnen indien er zekerheid over bestond, wie de kosten zou overnemen.

“Ik denk wel dat zo iets mogelijk is. Men moet dan wel bedenken wie het financiële gedeelte op zich neemt, de uitval, de niet gewerkte uren. Dus ik denk het eigenlijk niet”.

Bij bedrijf 2,3 en 4 krijgen vaste medewerkers wel deze mogelijkheid, maar niet bij bedrijf 1 Volgens de geïnterviewden komt dit omdat er geen opleidingen voorhanden zijn voor de functies van de medewerkers.

Ook bij de vraag of er doorgroeimogelijkheden zijn voor vaste medewerkers en voor uitzendkrachten zijn alle vier bedrijven met elkaar eens. Doorgroeien is binnen het bedrijf altijd mogelijk, maar voor uitzendkrachten pas nadat zij een vast contract bij het bedrijf hebben gekregen.

“Jawel, maar die moeten dan wel bij ons aan het werk zijn (...) Maar carrière maken is toch zeker makkelijker als ze hier vast in dienst zijn”.

Dus over het algemeen, wordt in uitzendkrachten niet geïnvesteerd wat betreft ontwikkeling en promotie. Wel, geeft elk bedrijf training-on-the-jobs in vorm van werkinstructies en veiligheids cursussen. Deze zijn noodzakelijk voor alle medewerkers.

4.3.7 Arbeidsverhoudingen

Opvallend bij deze categorie was, dat ieder bedrijf open staat voor meningen en verbeteringsideeën zowel van vaste medewerkers als ook van uitzendkrachten. Echter, alleen bij bedrijf 2 en 3 laat men uitzendkrachten aan afdelingsmeetings deelnemen.

“(...)Als deze mensen goede ideeën hebben, verbeteringsvoorstellen, dan wordt er ook bij de uitzendkrachten gekeken of er goede zaken bij zitten, waarom zouden we zo dom zijn om dit niet te gebruiken”.

“(...) Als die een goed idee hebben, zijn we toch dom om dit niet aan te nemen”.

Het directe en individuele mededelen van meningen en ideeën aan de directe leidinggevende is in elk bedrijf gewenst. Bij de vraag wat de aard van hun inbreng is, gaven de respondenten aan, dat het om probleemoplossing gaat in verband met werk of werkinstructies. Als er meningen of verbeteringsideeën van uitzendkrachten worden voorgesteld, zijn het de langdurige uitzendkrachten die dat doen. Dit was volgens de respondenten, omdat deze al een band met het bedrijf en ook beter inzicht in het bedrijf hebben. Ook was er geen enkel bedrijf waar uitzendkrachten als ondernemingsraadleden mee kunnen doen, en dat was terug te voeren op de verblijfsduur van uitzendkrachten. Volgens de wet mogen medewerkers pas nadat ze twee jaar bij het bedrijf werken lid worden van de ondernemingsraad. Met betrekking tot arbeidsverhoudingen wordt er in uitzendkrachten niet geïnvesteerd in vorm van vergaderingen en meetings. Uitzendkrachten mogen hun mening wel uiten, maar dit moet als initiatief vanuit de uitzendkracht komen.

4.4 Verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten

4.4.1 Resultaten uit het interview

In het kwalitatieve gedeelte over de verwachtingen zijn inleners naar mogelijke verschillen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten gevraagd.

De inlenersverwachtingen ten aanzien van de werknemers in vast dienst verschillen in de vier bedrijven nauwelijks van elkaar. De vaste medewerkers moeten hun contractuele verplichtingen nakomen en deze zo goed mogelijk uitvoeren. Bovendien verwachten de geïnterviewden dat ze loyaal en gemotiveerd zijn evenals productief als ook constructief. Ook verwachtingen, die het contract te boven gaan, zoals collega's helpen en bijdragen leveren aan een goede sfeer wordt van inleners ten aanzien van vaste medewerkers geëist.

Zowel bedrijf 1 als ook bedrijf 3 en 4 maken verschillen tussen de verwachtingen ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten, met een voorbehoud voor de categorie langdurige uitzendkrachten. De verwachtingen van korte termijn uitzendkrachten beperken zich op het zorgvuldige uitvoeren van hun werk. Uitzendkrachten, die op lange termijn in het bedrijf werken, worden wat betreft verwachtingen met vaste medewerkers gelijkgesteld.

“Dus vaste medewerkers moeten zich ook voor meer interesseren en niet alleen hun machine zien. Over operationele procedures nadenken en verbeteringsvoorstellen maken. (...) Dat kun je eigenlijk eerst niet van de uitzendkrachten verwachten. Als ze wat langer bij ons rondlopen, dan zullen ze ook wat meer zeggen”.

Bedrijf 2 daarentegen ziet geen verschillen wat betreft verwachtingen tussen vaste medewerkers en alle categorieën uitzendkrachten. Naar hun mening moet iedere werknemer zijn verplichtingen nakomen en het werk zo goed dan mogelijk doen. Ook verplichtingen, die bovenuit het contract gaan worden van uitzendkrachten verwacht.

“Ik denk, dat alle medewerkers verplicht zijn naar succes te streven en dat uitzendkrachten op een gelijke manier naar dit succes moeten streven. Hier maken we ook geen verschil tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten”.

4.4.2 Resultaten uit de vragenlijst

Uit het kwantitatieve gedeelte blijkt dat inleners ten aanzien van werknemers in vaste dienst met betrekking tot alle drie soorten verwachtingen, hoge tot zeer hoge (4 tot 5) verwachtingen hebben (zie tabel 3). Het lijkt erop dat zowel de transactionele als ook de relationele (taakgerelateerde, niet- taakgerelateerde) verwachtingen in dezelfde mate belangrijk zijn voor vaste medewerkers. Inlenersverwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten verschillen over de drie categorieën (kort- , middel- en langdurig) uitzendkrachten (zie tabel 4, 5, 6). Ten aanzien van kortdurige uitzendkrachten hebben inleners gemiddeld hoge transactionele verwachtingen. Daarentegen scoren inleners gemiddeld laag bij relationele taakgerelateerde verwachtingen en matig bij relationele niet- taakgerelateerde verwachtingen (tabel 4).

In vergelijking met de verwachtingen van de kortdurige uitzendkrachten scoren inleners ten aanzien van middeldurige uitzendkrachten nu gemiddeld zeer hoog bij transactionele verwachtingen, waarbij de relationeel taakgerelateerde en niet- taakgerelateerde verwachtingen niet verschillen (zie tabel 5).

Inlenersverwachtingen ten aanzien van lange termijn uitzendkrachten verschillen in vergelijking met middeldurige uitzendkrachten in betrekking op de relationeel taakgerelateerde en niet- taakgerelateerde verwachtingen. Inlenersverwachtingen gaan bij relationeel taakgerelateerde verwachtingen van laag naar matig en bij relationeel niet-taakgerelateerde verwachtingen van matig naar hoog (zie tabel 6).

Over de vier bedrijven kan in het algemeen worden gezegd, dat transactionele verwachtingen het hoogst scoren, gevolgd door relationele niet- taakgerelateerde en relationele taakgerelateerde verwachtingen. Opvallend is, dat van langdurige uitzendkrachten over de twee relationele verwachtingscategorieën minder verwacht wordt dan van vaste medewerkers, maar duidelijk meer dan van kortstondige uitzendkrachten, waarbij de transactionele verwachtingen met die van vaste medewerkers wordt gelijkgesteld. Dit komt aardig overeen met de antwoorden uit het kwalitatief gedeelte over inlenersverwachtingen. De verwachtingen ten aanzien van de uitzendkracht worden in betrekking op de verblijfsduur hoger en verschillen bij langdurige uitzendkrachten niet meer veel van de verwachtingen ten aanzien van medewerkers in vaste dienst. Verder is opvallend, ofwel bedrijf 2 in het kwalitatieve gedeelte aangeeft geen verschil tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten te maken, komt uit het kwantitatief gedeelte een duidelijk verschil naar voren. Ook bedrijf 2 maakt een verschil wat betreft de verblijfsduur van uitzendkrachten. Dit is vooral goed te zien bij de relationeel taakgerelateerde verwachtingen in tabel 7, waar de verwachtingen van

gemiddeld heel laag voor kortdurige uitzendkrachten tot aan hoog voor langdurige uitzendkrachten en zeer hoog voor vaste medewerkers zijn.

Uit de resultaten van de respondenten onderling in elk bedrijf (zie tabel 8) zijn geen opvallende verschillen te herkennen. Er zijn ook geen verschillen te zien wat betreft de drie verwachtingscategorieën tussen manager en directe leidinggevende.

Hoofdstuk 5 Discussie, beperkingen en aanbevelingen

5.1 Discussie

Het doel van dit onderzoek was een verkenning van de bewering van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005), dat organisaties ten aanzien van uitzendkrachten alleen maar een kortstondige, op economische ruil gebaseerde affaire onderhouden (*quasi-spot* of *underinvestment* benadering). In dit onderzoek lag de focus op de inlenende organisaties.

Uit de interviews blijkt dat uitzendkrachten dezelfde taken kunnen hebben als vaste medewerkers en ook wat betreft fysieke en sociale arbeidsomstandigheden wordt er geen verschil gemaakt. Ook hebben uitzendkrachten (vooral langdurige uitzendkrachten) binnen deze vier bedrijven bij vervulling van bepaalde criteria de kans, om in aanmerking te komen voor een vast contract met de inlener. Verschillen in investeringen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten worden gevonden ten aanzien van volgende HRM praktijken: financiële beloningen, monetaire compensaties, ontwikkeling en promoties en arbeidsverhoudingen.

Over het algemeen kan worden gezegd, dat de inleners voornamelijk transactionele verwachtingen hebben, gevolgd door relationele niet- taakgerelateerde en relationele taakgerelateerde verwachtingen. Over alle vier bedrijven heen zijn de drie verwachtingscategorieën het hoogst bij vaste medewerkers. In betrekking op de inlenersverwachtingen ten aanzien van de drie uitzendcategorieën (kort-, middel- en langdurige uitzendkrachten) is een verschil gevonden betreffende de relationele verwachtingen. Met stijgende verblijfsduur bij de inlener stijgen ook de relationele verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten: dus inleners hebben ten aanzien van kort- en middeldurige uitzendkrachten gemiddeld lage tot matige relationele verwachtingen en van langdurige uitzendkrachten hebben de inleners hoge relationele verwachtingen.

Als aan hand van de werknemer- organisatierelaties (Tsui et al., 1997) de investeringen en verwachtingen tegenover worden gesteld, kan voor kortdurige en middeldurige uitzendkrachten worden geconcludeerd, dat inleners een *quasi-spot benadering* hanteren. De investeringen in vorm van HRM- praktijken zijn laag, terwijl de transactionele verwachtingen hoog en de relationele (zowel taakgerelateerde als ook niet- taakgerelateerde) verwachtingen laag tot matig zijn. Inleners ten aanzien van langdurige uitzendkrachten daarentegen investeren ook weinig, hebben hoge transactionele verwachtingen, maar ook hogere relationele verwachtingen. Ten aanzien van langdurige uitzendkrachten kan naar Tsui et al. (1997) werknemer- organisatierelaties een *underinvestment benadering* worden vastgesteld.

De eerder genoemde veronderstelling van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005), dat inleners ten aanzien van uitzendkrachten alleen maar een *quasi-spot* of *underinvestment benadering* hanteren, lijkt door dit onderzoek ondersteunt te worden. Echter, de beweringen van genoemde auteurs moeten worden gerelativeerd: immers, de verblijfsduur van de uitzendkrachten lijkt een belangrijke rol te spelen. Dus, uitzendkrachten worden niet altijd naar het hire and fire principe behandeld en ze kunnen ook enkele jaren bij de inlener verblijven. Auteurs als McLean-Parks et al. (1998) en Rousseau (1995) beweren dat het opleidingsniveau een belangrijke rol speelt voor het time-frame van uitzendkrachten en andere tijdelijke werknemers. Volgens hen hebben laag opgeleide uitzendkrachten per definitie een kort termijnperspectief. De bedrijven in dit onderzoek bieden echter ook aan laag opgeleide uitzendkrachten kansen voor een lange termijn, een vaste relatie. Dit betekent dat dit onderzoek geen steun biedt aan de 'opleidingshypothese'. Uit de interviews blijkt dat andere persoonlijkheidskenmerken belangrijker zijn, zoals motivatie, leergierigheid en prestatie. Bovendien laat dit onderzoek zien, dat de verblijfsduur van uitzendkrachten in een bedrijf invloed heeft op de benaderingen van inleners ten aanzien van uitzendkrachten. Door dit onderzoek komt naar voren, dat inleners ten aanzien van kortdurige en middeldurige uitzendkrachten een *quasi-spot benadering* hanteren en met langdurige uitzendkrachten een *underinvestment benadering*. Deze resultaten sluiten aan bij eerder onderzoek van Torcka (2003): uitzendkrachten kunnen niet als een homogene groep worden gezien, en worden verschillend benaderd op basis van het verblijf in een bedrijf.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen

De bijdragen van dit onderzoek moeten worden gezien in het licht van een aantal beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek en de organisaties.

De generalisatie van de onderzoeksresultaten is om vier redenen beperkt: 1) gelimiteerd aantal gevallen, 2) te kleine steekproef 3) verschillende sectoren en 4) economische situatie. Ofwel er met acht respondenten interviews zijn gehouden verdeeld over vier bedrijven, is het aantal gevallen en de steekproefgrootte te gelimiteerd om naar andere gevallen te generaliseren. Bovendien is dit onderzoek gedaan bij bedrijven in drie verschillende sectoren, zodat niet alleen de generalisatie naar andere sectoren ingewikkelder wordt, maar ook de interne validiteit (het vergelijken van de drie sectoren onderling in dit onderzoek) is gedaald. Voor verder onderzoek is aan te bevelen om meer bedrijven in de zelfde sector te benaderen en per bedrijf een grotere steekproef te kiezen, om zowel de interne als ook de externe validiteit te verhogen.

Ook de economische crisis, die op het moment van onderzoek aanwezig was, heeft invloed op de gegevens zelf en de generalisatie van deze. Al bij de benadering van de bedrijven werd duidelijk, dat het thema uitzendarbeid een heel gevoelig onderwerp is. Veel bedrijven verklaarden dat ze niet aan het onderzoek deel wilden nemen door de economische crisis. Redenen, die werden aangegeven, waren “geen tijd”, “geen interesse” of “geen uitzendkrachten meer in dienst”. Ook terwijl de interviews zijn gehouden, kwam vaak het gevoel over, dat de respondenten over sommige onderwerpen, zoals salaris en eigen mening over omgang met medewerkers en uitzendkrachten, liever niet wilden praten. Ook is het mogelijk dat de economische situatie een invloed heeft op de investeringen in medewerkers, al dan niet uitzendkrachten.

Ten tweede is er een beperking gevonden betreffend de toegepaste methoden in dit onderzoek: het half gestructureerde interview en de vragenlijst. Tijdens de interviews en de vragenlijsten kwam naar voren, dat inleners niet alleen onderscheid maakten tussen de werknemerscategorieën maar ook betreffend de functie, die elke werknemer binnen het bedrijf uitvoerde. Zo werd er onderscheid gemaakt tussen hulp- en technisch opgeleide functies. Voor toekomstige onderzoeken wordt geadviseerd om binnen het halfgestructureerde interview en de vragenlijst niet alleen onderscheid te maken tussen de uitzendcategorieën, maar ook tussen hulp- en technisch opgeleide functies. Dat zou voor het halfgestructureerde interview betekenen, om functiegerelateerde open en gesloten vragen toe te voegen en voor de vragenlijst functiegerelateerde verwachtingen. Belangrijke vragen die vooraf moeten worden verklaard zijn: Welke voorkennis is nodig voor hulp- en technisch opgeleide functies? Wordt de voorkennis of opleiding van uitzendkrachten verwacht, en ja, zo welke? Wordt er onderscheid gemaakt tussen hulp- en technisch opgeleide functies betreffend de drie uitzendcategorieën (kort-, middel- en langdurige uitzendkrachten)?

Om dit onderwerp van onderzoek verder te complementeren zou tot de onderzochte inlener- uitzendkracht relatie de uitzendbureau-uitzendkracht relatie geanalyseerd kunnen worden. Dit om een volledig beeld van de triangulaire uitzendrelatie (zie 1.1) te schetsen en om eventuele onderlinge beïnvloeding vast te stellen. Belangrijke vragen: Wat zijn de investeringen en verwachtingen van het uitzendbureau en welke werknemer-organisatierelaties naar Tsui et al. (1997) hanteren zij ten aanzien van uitzendkrachten? Zijn er verschillen tussen inlenende organisaties en uitzendbureaus wat betreft de benaderingen?

Ook voor de organisaties kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Gebleken is dat inleners ten aanzien van kortdurige en middeldurige uitzendkrachten een *quasi-spot*

benadering hanteren en met langdurige uitzendkrachten een *underinvestment benadering*. Uit dit onderzoek kwam ook naar voren dat inleners ten aanzien van vaste medewerkers hoge verwachtingen hebben en veel investeren. Dus naar aanleiding van Tsui et al. (1997) werknemer-organisatie-relaties kan een *mutual investment benadering* worden vastgesteld. Tsui et al. (1997) (zie 2.3) komen tot conclusie dat een overinvestment en een mutual investment benadering positievere consequenties voor werknemersattituden en -gedrag hebben dan een quasi-spot contract en een *underinvestment benadering*. De bedrijven die in dit onderzoek een quasi-spot of *underinvestment benadering* ten aanzien van uitzendkrachten hanteren, doen er dan ook goed aan om geen onderscheid te maken tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Dus het is van belang dat een gelijke behandeling plaatsvindt tussen uitzendkrachten en vaste werknemers. Dit werkt uiteindelijk positief voor het bedrijf maar ook voor de medewerkers. De aanpak die beide partijen in een win situatie plaatsen, blijkt te zijn de *mutual investment benadering*: De werkgever investeert in zijn werknemers, maar verwacht ook veel van hen.

Literatuurlijst

- Ang, S., van Dyne, L., & Begely, T. (2003). The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 491-509.
- Argyris, C. (1960). Understanding Organizational Behavior. *Homewood, IL: Doresy* .
- Buscher, H. S. (2007). Leiharbeit – ein Schmuttelkind des deutschen Arbeitsmarktes. *Wirtschaft im Wandel*, 2, pp. 47-53
- Cisneros-Puebla, C.A., Faux, R. & Mey, G. (2004). Qualitative Researchers-Stories Told, Stories Shared: The Storied Nature of Qualitative Research. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (On-line journal)*, 5(3), art. 37. Verkregen op 17 juli, 2009, via <http://www.qualitative-research.net>
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11, pp. 69-86.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management*, 8 (2), pp. 113-129
- Denzin, N.K. (2009). The Research Act. A theoretical introduction to sociological methods. *New Brunswick, NJ: Aldine Transaction Pub.*
- Douglas, J.D. (1976) *Investigative social research: Individual and team field research*. London: Sage.
- Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Eurociett (2009). *More work opportunities for more people: Unlocking the private employment agency industry's contribution to a better functioning labour market*. Verkregen op 15 maart, 2009, via <http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2007/11/More%20work%20opportunities%20for%20more%20people%20-%20November%202007.pdf>.
- European Trade Union Confederation (2007). *Temporary agency workers in the European Union*. Verkregen op 22 maart, 2009, via <http://www.etuc.org/a/501>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2008). *Temporary agency work and collective bargaining in the EU*. Verkregen op 25 maart, 2009, via <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0807019s/tn0807019s.pdf>
- Gillham, Bill (2000). *Case study research methods*. London: Continuum.

- Guest, D. (2004a). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An international review*, 53, pp. 541-555.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp. 649–664.
- Janssen, O., Van Looy, B., & Vansschoonbeek, G. (1997). Cognities van empowerment als schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werkenemers. *Gedrag en Organisatie*, 4, pp. 175-195.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (On-line journal)*, 7(1), art. 21. Verkregen op 17 juli, 2009, via <http://www.qualitative-research.net>
- Levinson, H. & C.R. Price & K.J. Munden & H.J. Mandl & C.M. Solley (1962) *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayring, P. (2001). Combination and Integration of Qualitative and Quantitative Analysis. *In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (On-line journal)*, 2 (1). Verkregen op 17 juli, 2009, via <http://www.qualitative-research.net>
- McDonald, D.J., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, pp. 84-91.
- McLean-Parks, J. & D.L. Kidder & D.G. Gallagher (1998) ‘Fitting square pegs into round holes: mapping the domein of contingent work arrangements onto the psychological contract’, *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 19, pp. 697-730.
- Miegel, M., Wahl, S., & Schulte, M. (2007). *IWG Bonn*. Verkregen op 25 mei, 2009, van <http://www.iwg-bonn.de>
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, pp. 20-52.
- Oudenhoven, J.P. van, Prins, K.S., Bakker, W., Schipper, M. & Tromp, N. (2003). Organisatiecultuur als persoonlijkheid: een op de Big Five gebaseerde vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 16, pp. 355-369.
- Pearce, J. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological contract and the effect on co-workers. *Academy of Management Journal*, 36 (5), pp. 1082-1096.
- Reilly, P.A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employers and employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, pp. 7-22.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* , 11 (5), pp. 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and types of measures. *Journal of Organizational Behavior* , 19, pp. 679-695.
- Schalk, R. & Freese, C. (1998). Het psychologische contract. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-19.
- Schein, E. H. (1962). Organizational Mentation. *Contemporary Psychology* , pp. 25-27.
- Torka, N. (2003). *Flexible but committed. The relationship between contract and commitment*. Enschede : Twente University Press.
- Torka, N., & Schyns, B. (2009). On the job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees. *International Journal of Human Resource Management (in press)* .
- Torka, N., & Schyns, B. (2007). On the transferability of 'traditional' satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations* , 29, pp. 440-457.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management* , 44 (2), pp. 115-121.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal* , 40, pp. 1089-1121.
- Westmarland, N. (2001). The Quantitative/Qualitative Debate and Feminist Research: A Subjective View of Objectivity. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (On- line journal)*, 2 (1). Verkregen op 15 juli, 2009, via <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01westmarland-e.htm#g4>.

Bijlagen

Tabel 2: Investerings (HRM- aspecten) ten aanzien van uitzendkrachten

	Bedrijf1		Bedrijf2		Bedrijf3		Bedrijf4	
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Selectie	X	X	X	X	X	X	X	X
Financiële beloningen	-	-	-	-	-	-	-	-
Monetaire compensaties	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbeidsinhoud	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbeidsomstandigheden	X	X	X	X	X	X	X	-
Ontwikkeling& Promotie	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbeidsverhoudingen	-	-	-	X	-	X	-	-
Investering	laag	laag	laag	laag	laag	laag	laag	laag

*R= Respondent

Tabel 3: Resultaten van verwachtingen ten aanzien van vaste medewerkers

Bedrijf	Relationeel (taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (niet taakgerelateerd)
Bedrijf1	4	5	4
Bedrijf2	4	5	4
Bedrijf3	5	5	5
Bedrijf4	4	4	5
Grand Total	4	5	5

Tabel 4: Resultaten van verwachtingen ten aanzien van kortdurige uitzendkrachten

Bedrijf	Relationeel (taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (niet taakgerelateerd)
Bedrijf1	2	5	4
Bedrijf2	1	4	3
Bedrijf4	2	4	3
Grand Total	2	4	3

Tabel 5: Resultaten van verwachtingen ten aanzien van middeldurende uitzendkrachten

Bedrijf	Relationeel (taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (niet taakgerelateerd)
Bedrijf2		2	5
Bedrijf3		2	4
Grand Total		2	5

Tabel 6: Resultaten van verwachtingen ten aanzien van langdurige uitzendkrachten

Bedrijf	Relationeel (taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (niet taakgerelateerd)
Bedrijf1		3	5
Bedrijf2		3	5
Bedrijf3		4	5
Bedrijf4		3	4
Grand Total		3	5

Tabel 7: Verwachtingen van elk bedrijf

Bedrijf-werknemer-categorie	Relationeel (taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (niet taakgerelateerd)
Bedrijf1		3	5
1		4	5
2		2	5
4		3	5
Bedrijf2		3	5
1		4	5
2		1	4
3		2	5
4		3	5
Bedrijf3		4	5
1		5	5
3		2	4
4		4	5
Bedrijf4		3	4
1		4	4
2		2	4
4		3	4
Grand Total		3	5

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

Tabel 8: Verwachtingen van de respondenten in elk bedrijf

Bedrijf – Respondent -Type of Employee	Relationeel (taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (niet taakgerelateerd)
Bedrijf1	3	5	4
Personeelmanager	3	4	4
1	4	4	4
2	2	4	4
4	3	4	5
Directe leidinggevende	3	5	4
1	4	5	5
2	3	5	3
4	3	5	4
Bedrijf2	3	5	4
Personeelmanager	3	4	4
1	4	4	4
2	1	4	3
3	2	4	3
4	4	4	4
Directe leidinggevende	3	5	4
1	5	5	5
2	1	5	4
3	2	5	3
4	3	5	4
Bedrijf3	4	5	4
Directe leidinggevende	4	5	5
1	5	5	5
3	2	5	3
4	4	5	5
Directe leidinggevende	3	5	4
1	4	5	4
3	2	4	3
4	4	5	4
bedrijf4	3	4	4
Directe leidinggevende	3	4	4
1	4	4	5
2	2	4	3
4	3	4	4
Directe leidinggevende	4	5	4
1	4	5	5
2	3	4	4
Grand Total	3	5	4

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

Interviewprotocol

Introductie

Kennismaking

Doelstelling interview (inclusief relevantie onderzoek)

Anonimiteit

Mogelijkheid aanvullende opmerkingen toe te voegen einde interview

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

Persoonlijke kenmerken' van de geïnterviewde

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

Uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf)

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

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

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

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

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

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

3) Monetaire compensaties

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

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

4) Arbeidsinhoud

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

5) Arbeidsomstandigheden

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

6) Ontwikkeling en promotie

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

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

7) Arbeidsverhoudingen

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

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

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

Invullen van de beknopte vragenlijsten

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

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

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

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