

‘Unfinished Sympathy’

De houdingen en verwachtingen van
inlenende organisaties ten aanzien van
uitzendkrachten

Bacheloronderzoek Arbeid & Organisationspsychologie

Student:

Cynthia Dekker

S0134961

Psychologie

Universiteit Twente

Begeleiders:

Dr. Nicole Torka

Dr. M. Moorkamp

Enschede, 18-08-2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Summary	4
1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	9
3. Methodologie	17
4. Resultaten	21
5. Discussie en Conclusie	46
Literatuurlijst	51
Bijlage 1	54

Samenvatting

Dit bacheloronderzoek gaat in op de houdingen en verwachtingen van inlenende organisaties ten aanzien van uitzendkrachten ten opzichte van de vaste krachten.

Topmanagers en directe leidinggevendenden binnen verschillende organisaties zijn geïnterviewd om te achterhalen wat hun houdingen en verwachtingen zijn.

Er zijn twee typen verplichtingen voor de werkgever van belang: relationeel en transactioneel. Een relationele verplichting is representatief voor een psychologisch contract (tussen de werkgever en werknemer), om een lange termijn relatie op te bouwen. In tegenstelling tot een relationele verplichting is een transactionele verplichting puur economisch. Binnen dit onderzoek is gekeken wat inleners bieden aan uitzendkrachten en verwachten van uitzendkrachten in vergelijking met vaste krachten. Er worden vier uitwisselingsrelaties vanuit de werkgever onderzocht. Bieden en verwachten ze puur transactionele aspecten of komen er ook relationele aspecten aan bod?

Het blijkt dat de relatie met kortdurige uitzendkrachten bestaat uit een kortstondige puur economische relatie. Van langdurige uitzendkrachten of uitzendkrachten die op den duur een vaste aanstelling krijgen wordt meer verwacht. De twee laatstgenoemden wordt ook meer geboden, dan kortdurige uitzendkrachten. Langdurige uitzendkrachten hebben te maken met relationele elementen, net als vaste krachten. Sociale uitwisseling blijkt dus tevens een rol te spelen. Vanuit de theoretische achtergrond zal dit veel voordelen met zich mee kunnen brengen. Als werknemers een goede behandeling krijgen vertonen ze immers een positievere houding tegenover de organisatie. Het zou mogelijk zijn dat hierdoor de sfeer binnen de organisatie en de algehele prestaties verbeterd zullen worden. Het is van belang dat de inlener zich ten aanzien van de uitzendkracht niet alleen richt op de economische uitwisseling, maar ook aandacht besteed aan de sociale uitwisseling.

Summary

This bachelor thesis deals with the attitudes and expectations regarding temporary employees from the perspective of the organization that hires them. Executives and managers within various organizations have been interviewed to find out their attitudes and expectations.

There are two types of obligations that are important for the employer: relational and transactional. A relational obligation is important to build up a long term relationship between the employer and employee. On the other hand, a transactional obligation is a pure economic one. We did a research regarding offers from employers to temporary employees. We also did a research on the expectations that employers hold in relation to the temporary employees. We've looked at four types of employee-organization relationships. Are they expecting purely transactional aspects or are there also relational aspects that matter?

Temporary short-term employees have most of the time a short purely economic relation. Expectations are higher for temporary long-term employees or employees whose temporary contract is becoming a permanent one. Employers have also more or higher offers to those employees. Temporary long-term employees are dealing with relational element in their relation to the employer. Social exchange is important to the employers. From the theoretic background, this will bring many advantages. If the employees are treated well, they will have a more positive attitude against the organization. It will be possible that this will improve the general prestatation of the organization.

It is important that the organization regarding temporary employees also give attention to social exchange, instead of just a pure economic relationship.

1. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de houding van inleners ten aanzien van uitzendkrachten. Specifiek gaat het om leidinggevendenden van bedrijven die uitzendkrachten inzetten. Tot op heden is er veel onderzoek gedaan vanuit het perspectief van de uitzendkrachten. Echter onderzoek vanuit het oogpunt van de inlener is schaars. De opbouw van deze inleiding is als volgt. Eerst wordt de aanleiding en relevantie van het onderzoek besproken, daarna wordt de grootte van het ‘probleem’ geschetst evenals de probleemstelling. Tot slot wordt de opzet van het onderzoek verwoord.

1.1 Aanleiding

Verschillende onderzoeken tonen aan dat steeds minder mensen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hebben. Een toenemend aantal arbeidskrachten heeft een contractuele relatie die daarvan afwijkt. (Guest, 2004). Purcell & Purcell (1998) geven aan dat de periode na 1992 gekenmerkt wordt door het zoeken naar ‘employment flexibility’. Er wordt al veel gebruik gemaakt van verschillende vormen van contractuele flexibiliteit, zoals tijdelijke arbeidsovereenkomsten en uitzendkrachten.

Deze trend heeft invloed op de arbeidsrelatie tussen de werkgever en werknemer. Met name uitzendkrachten hebben een bijzondere arbeidsrelatie. Zij hebben zowel een relatie met het uitzendbureau als de inlener. De inlener is de organisatie waar ze hun werk verrichten. Omdat er bij een uitzendrelatie drie partijen betrokken zijn wordt dit ook wel een triangulaire arbeidsrelatie genoemd. Het psychologisch contract kan als basis dienen voor de arbeidsrelaties (Guest, 2004) en geeft de kans processen en het doel van de arbeidsrelatie te ontdekken. Het psychologisch contract kan gedefinieerd worden als een ongeschreven set wederzijdse verplichtingen tussen elke werknemer en manager of andere personen binnen de

organisatie. Er is dus sprake van een ruilrelatie en deze is gebaseerd op de norm van reciprociteit: mensen helpen (en niet benadelen) die jou geholpen hebben (McDonald & Makin, 2000).

Er is veel onderzoek gedaan naar het perspectief van de werknemers ten aanzien van hun psychologisch contract: wat verwachten arbeidskrachten van een arbeidsorganisatie? Echter, onderzoek naar het verwachtingspatroon van organisaties is schaars: wat verwachten organisaties, of beter organisatievertegenwoordigers, van hun arbeidskrachten? Tsui, Pearce, Porter en Tripoli (1997) vormen een uitzondering. Volgens hen kunnen werkgevers vier verschillende uitwisselingsrelaties met hun arbeidskrachten hebben en deze relaties weerspiegelen verschillende verwachtingspatronen: underinvestment, overinvestment, mutual investment en quasi spot contract. Deze relaties worden in het theoretisch kader besproken. Volgens Tsui en Wu (2005) gaat het tegenwoordig om de zogenaamde 'new employment relationship'. In plaats van loyaliteit (die volgens hen onder andere wordt gekenmerkt door baanzekerheid) bieden werkgevers werknemers een uitdagende baan, een vaste compensatie en mogelijkheden om waardevolle vaardigheden te leren. De werknemer 'betaalt' de werkgever terug door goede prestaties te leveren, zonder een sterke betrokkenheid te tonen aan de organisatie. Tsui en Wu geven aan dat uitzendkrachten enkel passen bij het quasi spot contract of underinvestment approach: het gaat de werkgever om een kortstondige relatie met een puur economische uitwisseling. Onderzoek naar de daadwerkelijke houding en het gedrag van de topmanagers en directe leidinggevende van de inlenende organisaties ontbreekt tot op heden. Willen en hebben deze, zoals Tsui et al. vermelden, wel een kortstondige, pure economische relatie? Of willen ze juist meer? Zo ja, wat willen ze aan uitzendkrachten bieden en waarom?

1.2 Relevantie

Zoals eerder vermeld ontbreekt tot op heden onderzoek naar de verwachtingen en het gedrag van inleners ten aanzien van uitzendkrachten. Door middel van dit onderzoek worden deze verwachtingen in kaart gebracht. Binnen organisaties zijn er twee niveaus van managers te onderscheiden: top-managers en directe leidinggevendenden. Deze hoeven echter niet dezelfde houding tegenover uitzendkrachten te hebben. In het onderzoek worden daarom beide niveaus betrokken. Er kan dan gekeken worden of er wel of geen consensus, wat betreft de verwachtingen en gedrag, is en wat de eventuele gevolgen daarvan zijn. Aan de hand van de uitkomsten uit dit onderzoek kan er gekeken worden of de relatie tussen de inlener en uitzendkracht verbeterd kan worden. Dit onderzoek is exploratief van aard. Er worden aanbevelingen gedaan die zouden kunnen bijdragen aan het optimaliseren van de relatie tussen de organisaties en de uitzendkracht.

Het is van belang hier onderzoek naar te doen, aangezien veel organisaties uitzendkrachten in dienst nemen. Uitzendkrachten dragen bij aan de effectiviteit van een organisatie en kunnen kosten binnen een organisatie besparen (Reilly, 1998). Ten tijde van (de huidige) economische crisis worden, tevens om kosten te besparen, uitzendkrachten als eerste uit een organisatie gezet (ECORYS, 2009).

1.3 Probleemstelling

De ABU, Algemene Bond Uitzendondernemingen, geeft aan dat de Nederlandse uitzendbranche ongeveer 1,3 miljoen tijdelijke banen per jaar vervult. Per jaar kunnen 730.000 mensen aan de slag via een uitzendbureau (ABU, 2009). Eurociett (2008) laat ook in Europa een groei zien in het gebruik van uitzendkrachten sinds 2004. Nederland is een van de grootste gebruikers van de uitzendkrachten in Europa. Eurociett geeft tevens aan dat Nederland een collectief systeem met betrekking tot uitzendwerk kent. Er zijn gezamenlijke

afspraken gemaakt over tijdelijk werk, tussen de werkgevers- en werknemersbonden. In 1998 is dan ook de WAADI (Temporary Agency Act) van kracht gegaan.

Zoals hier duidelijk wordt, zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt veel uitzendkrachten actief. Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen wat de verwachtingen van topmanagers en leidinggevendenden zijn ten aanzien van uitzendkrachten. Verschillen deze met de verwachtingen van de vaste medewerkers? De algemene vraagstelling luidt dan ook:

Wat zijn de houdingen en verwachtingen van topmanagers en directe leidinggevendenden ten aanzien van uitzendkrachten?

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Er is hiervoor gekozen, omdat dit onderzoek als verkennend wordt gekenmerkt en er een beperkt hoeveelheid respondenten medewerking verleent.

1.4 Opzet

Als eerste zal het theoretisch kader worden geschetst. Vervolgens wordt de methode besproken evenals de organisatiecontext. Daarna komen de resultaten van het onderzoek aan bod, om er vervolgens conclusies aan te verbinden. Als laatste worden aanbevelingen voor praktijk en mogelijkheden tot verder onderzoek gegeven.

2. Theoretisch Kader

2.1 Flexibiliteit

Reilly (1998) onderscheidt vijf verschillende vormen van flexibiliteit. Als eerste beschrijft hij 'numerieke flexibiliteit'. Dit betreft een variëteit in werknemers afhankelijk van de behoefte van de organisatie op een bepaald moment. Het aantal werknemers komt overeen met de behoeften van het bedrijf. Dit kan bereikt worden door seizoenswerknemers, maar ook door uitzendkrachten. Deze vorm van flexibiliteit is voor dit onderzoek van belang.

'Functionele flexibiliteit' zorgt in een organisatie voor een effectievere uitvoering van het werk, doordat de werknemers een grotere verscheidenheid aan taken kunnen uitvoeren.

'Temporele flexibiliteit' betreft een variatie in werkuren. Bij 'Locatie flexibiliteit' gaat het om ruimtelijke herplaatsing van bedrijfsactiviteiten en werknemers. 'Financiële flexibiliteit' zorgt er als laatste voor dat het loon en andere bonussen dalen en stijgen met de economische omstandigheden.

Volgens Reilly (1998) zoeken werkgevers naar een betere match tussen de in- en output van arbeid. Flexibiliteit kan voor dit doel een waardevolle bijdrage leveren. Bovendien kan flexibiliteit de economische druk op werkgevers verlichten. Hierdoor kunnen ze kosten besparen, efficiëntie vergroten en de productiviteit verhogen. Bij economische groei nemen organisaties meer werknemers aan. Organisaties kunnen er in zo'n situatie ook voor kiezen om hun personeelsbestand met tijdelijke arbeidkrachten, zoals uitzendkrachten, te vergroten. Voordeel van het inzetten van uitzendkrachten is dat ontslagprocedures kunnen worden vermeden mocht het tij keren. Wanneer de economie zijn top bereikt heeft en het achteruit gaat, verliezen uitzendkrachten dan ook als eerste hun baan. Dit is zichtbaar in de huidige economische crisis (ECORYS, 2009).

Ook culturele transformatie of technologische processen kunnen een rol spelen bij het gebruiken van verschillende vormen van flexibiliteit. Door zulke processen kunnen er binnen een organisatie veranderingen optreden en flexibiliteit zorgt ervoor dat de organisatie zich soepel aan veranderende omstandigheden kan aanpassen. Het is ook goed mogelijk om een gezamenlijk voordeel te verkrijgen voor werkgevers en werknemers wat betreft flexibele werkomstandigheden. Dit kan echter alleen bereikt worden als werknemers de verschillende behoeften begrijpen van hun individuele werknemers en daarop inspelen (Reilly, 1998).

2.2 Sociale uitwisseling, het psychologisch contract en reciprociteit

De theorie van de sociale uitwisseling (social exchange theory; Blau, 1964) is een van de meest invloedrijke theorieën om attitudes en gedrag binnen organisaties te begrijpen (Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler, 2006). Sociale uitwisseling betreft een ruil tussen de werkgever en de werknemer gebaseerd op de norm van wederkerigheid. Als werknemers een goede behandeling krijgen vertonen ze een positievere houding tegenover de organisatie. Vervolgens bestaat er een positieve relatie tussen houdingen en gedrag (Coyle-Shapiro, et al., 2006).

Reciprociteit is een universeel concept (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Deze norm van wederkerigheid is het belangrijkste verklarende mechanisme van de psychologische contract theorie. Partijen die in een ruilverhouding met elkaar staan zijn op zoek naar een balans. De verplichtingen, en in hoeverre deze vervuld worden, zijn de basis van het psychologisch contract. Werknemers voldoen aan de norm van wederkerigheid door, aan de hand van de behandeling die zij ontvangen, hun verplichtingen aan de wensen van de werkgever aan te passen. De vervulling van deze verplichtingen beïnvloedt de wederkerige verplichtingen van de werkgever. (Coyle-Shapiro & Kessler). Er zijn twee typen verplichtingen voor de werkgever: relationeel en transactioneel. Een relationele verplichting is representatief voor een psychologisch contract, om een lange termijn relatie op te bouwen. In tegenstelling tot

een relationele verplichting is een transactionele verplichting puur economisch. Elk psychologisch contract bevat een relationeel en een transactioneel element, alleen in verschillende mate. Het type psychologisch contract beïnvloedt het gedrag van werknemers en werkgevers (McDonald & Makin, 2000).

Onderzoek suggereert dat het psychologisch contract als een mediator fungeert tussen hetgeen de organisatie biedt en uitkomsten met betrekking tot attitudes en gedrag van werknemers (McLean Parks, Kidder, Gallagher, 1998). De gevolgen van een verhoogde flexibiliteit binnen een organisatie zijn, volgens Reilly (1998), te overzien voor de verschillende partijen. Verschillende partijen hebben verschillende behoeften. De eerste stap is het verkrijgen van informatie. De tweede stap betreft een 'deal' (bijv. training brengt kosten met zich mee, maar is op lange termijn effectiever). Als laatste zal deze 'deal' onderhouden moeten worden en men zal er zeker van moeten zijn dat het aan de tevredenheid van de betrokken partijen voldoet.

McLean Parks et al. (1998) noemen een aantal dimensies van het psychologisch contract. Deze dimensies zijn gebaseerd op hoe men dit contract ziet en ervaart. Als eerste wordt 'stabiliteit' genoemd. Dit is de mate waarin het psychologisch contract zich kan ontwikkelen en veranderen. De auteurs menen dat contractuele flexibiliteit het psychologisch contract kan veranderen. Tijdelijke contracten zullen waarschijnlijk stabiel zijn. 'Scope' is de mate tot waar de grens tussen de arbeidsrelatie van een kracht en andere aspecten van zijn/haar leven duidelijk is. Psychologische contracten van tijdelijke arbeidskrachten zullen duidelijker zijn en dus zou er minder overlap kunnen zijn met andere aspecten uit het leven van de werknemer. De mate waarin de werknemer de termen van het contract als duidelijk en goed observeerbaar voor derde partijen ziet, wordt aangeduid als 'tangibility'. Als het contract duidelijk, specifiek en goed observeerbaar is, zal het spontaan, innovatief en helpgedrag ontmoedigen. 'Focus' is het accent van het psychologisch contract op socio-emotionele of

economische factoren. Tijdelijke werknemers zullen mogelijk over het algemeen minder socio-emotionele beloningen verwachten. ‘Time frame’ bestaat uit twee elementen. Ten eerste geeft de ‘duration’ (de duur) aan of het een korte termijn of lange termijn contract bevat. ‘Precision’ (de precisie) geeft ten tweede aan in hoeverre de werknemer het als korte/lange termijn contract ziet. De duur van het contract van tijdelijke werknemers zal van korte termijn zijn. Dit is echter relatief. Het zou mogelijk kunnen zijn dat tijdelijke krachten veronderstellen een vaste aanstelling te krijgen. Wellicht is het mogelijk dat door de korte duur van het contract minder identificatie en betrokkenheid van de tijdelijke kracht zal zijn. ‘Particularism’ is de mate waarin de werknemer de uitwisselingsrelatie met de werkgever als uniek en niet vervangbaar ervaart. Dit zal dit bij psychologische contracten van tijdelijke krachten in mindere mate voorkomen. Er is sprake van ‘multiple agency relationship’ als een werknemer tegelijkertijd verplichtingen vervult voor meerdere personen en/of partijen (bijvoorbeeld van de werkgever en de inlener). Het psychologisch contract van tijdelijke krachten wordt hierdoor gekenmerkt. ‘Violation’ is de mate waarin de werknemer meent dat hij of zij een keuze had in de selectie van het type arbeidsrelatie. Belangrijk is dat de werknemer keuze en invloed had. In het algemeen is het zo dat hoe machtiger (meer skills) de werknemer, hoe vrijwilliger het contract. Het verschil in impact (attitudes en gedrag) bij flexibele contracten kan beter begrepen worden door deze dimensies van het psychologisch contract te gebruiken (Guest, 2004).

Er is veel onderzoek gedaan naar het perspectief van werknemers ten aanzien van hun psychologisch contract. Over het algemeen kan worden gesteld dat het onderzoek naar het psychologisch contract van de werkgever beperkt is: wat verwachten werkgevers van hun arbeidskrachten? Een uitzondering daarop vormen Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997), die vier uitwisselingsrelaties onderscheiden. Deze worden verderop in het theoretisch hoofdstuk nader besproken.

2.3 Analyse van de arbeidsrelaties

Door de verhoogde flexibiliteit en internationale concurrentie worden bedrijven geacht 'snel' flexibel te zijn. Ook moeten ze qua kosten attractief zijn, kwaliteit leveren en zo mogelijk ook unieke producten bieden. Door deze eisen kiezen werkgevers voor een verscheidenheid in arbeidsrelaties, maar wensen dat de prestaties van arbeidskrachten behouden of verhoogd worden. Het laatstgenoemde heeft betrekking op de verwachtingen die organisaties hebben ten aanzien van hun arbeidskrachten. (Tsui et al., 1997).

Tsui et al. beschrijven vier benaderingen met betrekking tot arbeidsrelaties. Arbeidsrelaties bevatten twee belangrijke dimensies. De eerste dimensie heeft betrekking op wat de werkgever van de werknemer verwacht (het eerder besproken psychologisch contract), zoals goede prestaties, betrokkenheid of innovatief gedrag. De tweede dimensie bevat de beloningen ofwel verplichtingen die de werkgever meent te hebben ten aanzien van de werknemer in ruil voor diens inspanningen. Dit gaat dus over hetgeen de werkgever biedt aan de werknemer. De eerste twee benaderingen die behandeld worden zijn gebalanceerd; de verplichtingen van de werkgever en hetgeen hij/zij biedt zijn ofwel strak en gespecificeerd of breed en open-ended. De eerste benadering die besproken wordt is het *quasi spot contract*: de werkgever wil een economische korte-termijn relatie met de arbeidskracht en biedt laatstgenoemde passende gespecificeerde beloningen (o.a. een eerlijk salaris, duidelijke afspraken omtrent taakhoud). Dit betekent ook dat van de arbeidskrachten niet wordt verwacht veel activiteiten buiten de kernactiviteiten te doen of Organizational Citizenship Behaviour (i.e., OCB; vrijwillig helpgedrag) te vertonen. Volgens Tsui et al. wordt dit type relatie vaak gezien bij de tijdelijke flexibele werknemer, dus de uitzendkracht. De tweede gebalanceerde benadering is de *mutual investment* relatie benadering. Hier wordt een combinatie gebruikt van economische en sociale uitwisselingen. In een sociale uitwisselingsrelatie gaan de verplichtingen verder dan korte termijn geldelijke beloningen.

Het betreft zowel een uitgebreide zorg over de werknemer zelf, well-being, als investeringen in de carrière van deze. De werknemer moet hiervoor in ruil verplichtingen vervullen die buiten zijn/haar kerntaken vallen. Deze benadering bevat brede open-ended bijdragen. Het is een gebalanceerde benadering, omdat hetgeen de werkgever van de arbeidskrachten verwacht en aan laatstgenoemde biedt in balans is. De prestaties en het OCB van de werknemers zijn bij deze benadering het hoogst. Tevens zal de affectieve betrokkenheid het hoogst zijn bij de mutual investment benadering. Deze aspecten zullen in de mutual investment relatie ook van de werknemer verwacht worden (door de werkgever).

De laatste twee benaderingen zijn niet gebalanceerd. Het zou mogelijk kunnen zijn dat er van de werknemer brede, open-ended verplichtingen worden verwacht (sociale verplichtingen), maar dat de werkgever het afdoet met korte termijn, gespecificeerde geldelijke beloningen zonder investering in de carrière van de werknemer. Voor dit type relatie wordt de term *underinvestment* gebruikt. Het tegenovergestelde hiervan is de *overinvestment* benadering. De werkgever verwacht van de werknemer een focus op kerntaken en heeft beperkte verwachtingen t.a.v. extra inspanningen en loyaliteit, terwijl de werkgever brede beloningen biedt, zoals trainingen, betrokkenheid toont, enzovoort.

De genoemde potentiële beloningen die de werkgever aan de werknemer kan bieden hebben betrekking op de zogenaamde HRM (Human Resource Management) praktijken. Anders gezegd: aan de hand van praktijken omtrent selectie, training, beloningen, carrière- en promotiemogelijkheden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en zekerheid (Pauwe, 2004), kan worden bepaald wat de werkgever biedt. HRM heeft binnen een organisatie als doel de houdingen en het gedrag van mensen zo te beïnvloeden dat ze een optimale bijdrage aan organisatie-effecten leveren. Om dit te realiseren moeten organisaties rekening houden met menselijke diversiteit: werknemers hebben verschillende behoeften en verschillen in wat ze kennen en kunnen. Echter, relatief weinig onderzoekers richten zich op het 'passende' HRM

voor uitzendkrachten. Dit heeft te maken met het feit dat ze vaak niet als arbeidskrachten met een langtermijn-waarde worden geschat. Tevens wordt, vanuit het perspectief van de inlener, de verantwoordelijkheid voor uitzendkrachten vaak enkel aan het uitzendbureau toegeschreven (Torka & Schyns, 2007; 2010). Uit het weinige onderzoek dat we kennen komt naar voren dat bij de inlener weinig aandacht besteedt wordt aan selectieprocedures en training (Koene & van Riemsdijk, 2005). Torka en Schyns (2007) concluderen dat het niet zo hoeft te zijn dat uitzendkrachten minder aantrekkelijke HRM condities hebben dan werknemers met een vast contract (inclusief contract zekerheid, salaris en kenmerken van het werk): er zijn ook uitzendkrachten die wel goede condities aangeboden krijgen van de inlener.

Tijdelijke relaties tussen arbeidskrachten en organisaties resulteren in arbeidsrelaties waarvan identificatie met de organisatie niet vanzelfsprekend is. Echter identificatie kan juist zorgen voor positieve effecten, zoals betrokkenheid, betere samenwerking en meer helpgedrag (Koene & van Riemsdijk, 2005).

Volgens Tsui en Wu (2005) onderhouden werkgevers met uitzendkrachten een underinvestment approach of een quasi spot contract. De relatie tussen de uitzendkracht en de inlener is meestal gebaseerd op een kortstondige, economische uitwisseling, waar geen sprake is van lange termijn verplichtingen. Volgens Tsui en Wu leveren uitzendkrachten over het algemeen wel goede prestaties, maar tonen ze geen sterke affectieve betrokkenheid naar organisaties. En wat organisaties aan arbeidskrachten bieden heeft invloed op de affectieve betrokkenheid (identificatie met de organisatie) van laatstgenoemden (McDonald & Makin, 2000). Uitzendkrachten worden door sommige werkgevers gezien als algemeen menselijk kapitaal met een beperkte strategische waarde. Daardoor kunnen ze als handelswaar behandeld worden (Lepak & Snell, 1999). In de optiek van Lepak & Snell kenmerken de arbeidsrelatie van tijdelijke krachten, net als Tsui en collega's, zich dan ook als gefocust op korte termijn gericht op een puur economische uitwisseling.

Er bestaat echter onderzoek dat de ideeën van Tsui et al. kan uitdagen. Uit het onderzoek van McDonald en Makin dat tijdelijke werknemers eveneens eenzelfde mate van betrokkenheid kunnen hebben als vaste krachten. Ook Guest (2004) laat zien dat betrokkenheid en het type psychologisch contract niet volledig afhankelijk is van het type arbeidscontract. Refererend naar de geschetste invloed van HRM voor betrokkenheid, zou dit kunnen betekenen dat organisaties aan vaste werknemers en uitzendkrachten vergelijkbaar HRM kunnen bieden.

Uit de genoemde onderzoeken blijkt dan ook dat de relatie tussen werkgever en uitzendkracht complexer kan zijn dan Tsui en Wu (2005) verwoorden. Zoals uit het voorgaande blijkt, kan het niet per definitie worden verondersteld dat een uitzendkracht uitsluitend een kortstondige, economische uitwisseling heeft met de organisatie. Een uitzendkracht kan wel degelijk betrokken zijn of Organizational Citizenship Behaviour vertonen.

Er is echter weinig bekend over de stand van zaken met betrekking tot uitzendkrachten binnen organisaties. Wat verwachten en bieden werkgevers? Het model van Tsui et al. is nog niet empirisch getoetst in de context van de inleners. Dat gaan wij in dit onderzoek bewerkstelligen. In deze studie zullen wij onderzoeken welk type relatie wij constateren tussen de verschillende leidinggevenden en uitzendkrachten.

3. Methodologie

Om tot een antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek ('Wat zijn de houdingen en verwachtingen van topmanagers en directe leidinggevendenden ten aanzien van uitzendkrachten?') te komen is gekozen voor methodologische triangulatie. Dit houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van verschillende methoden in dezelfde studie (Dick, 1979).

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatieve en kwantitatieve data-verzamelingmethoden. Kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de kwaliteit van de verschijnselen, de verschijningsvormen, context enzovoort (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004). Een kwalitatief kenmerk is niet in getallen uit te drukken. Er zijn verschillende vormen van kwalitatieve technieken, zoals interviews en observaties. Dit kan van grote betekenis zijn om theorieën te vormen over wat er binnen een organisatie gebeurt. (Spector, 2006). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, omdat we langs deze weg nieuwe kennis willen verwerven. Bij een kwantitatieve benadering van een fenomeen worden de zaken in maat en getal bekeken (Philipsen & Vernooij-Dassen). Daaronder vallen experimenten en vragenlijsten. Korte vragenlijsten zijn in dit onderzoek gebruikt om de verwachtingen te meten. Hier is voor gekozen om te kijken of hetgeen de respondenten in het interview over de verwachtingen vertellen wel door de vragenlijst kan worden bevestigd (Spector). Voor deze vragenlijst werd gebruik gemaakt van gevalideerde instrumenten die relationele en instrumentele verwachtingen kunnen meten (Huizingh, 2004). Inzichten verkregen door het interview en de vragenlijst leiden naar een grotere nauwkeurigheid. De conclusies van dit onderzoek kunnen dus nauwkeuriger benaderd worden, omdat er verschillende data beschikbaar is. Er is weinig onderzoek gedaan naar de houdingen en verwachtingen van leidinggevendenden ten aanzien van uitzendkrachten (ten opzichte van vaste krachten), dus als de verschillende methoden dezelfde conclusies trekken is er meer zekerheid dat deze juist zijn (Dick). Volgens Dick zijn er ook een aantal tekortkomingen bij deze manier

van onderzoeken. Het is moeilijk te bepalen welke data zwaarder weegt dan de ander. Tevens is replicatie vaak niet mogelijk, terwijl dit wel belangrijk is.

Dit onderzoek is uitgevoerd ten tijde van een economische crisis. Dit bleek van grote invloed op het werven van kandidaten voor de interviews. De beoogde sector voor dit onderzoek was de metaalindustrie. In verband met de economische crisis is dit helaas niet haalbaar gebleken. Uiteindelijk zijn er bedrijven uit verschillende sectoren bereid gevonden mee te werken. Binnen vijf bedrijven zijn er vier topmanagers en vier directe leidinggevenden verzocht deel te nemen aan het onderzoek. Bij allen is er een interview afgenomen en gebruik gemaakt van de genoemde vragenlijsten. In tabel 1 is een weergave gemaakt van de deelnemende participanten.

Tabel 1. Deelnemende participanten

Bedrijf	Functie	Interview	Vragenlijst
A	Adjunct directeur	Ja	Ja
	Directe leidinggevende	Ja	Ja
B	Directeur	Ja	Ja
C	HR manager	Ja	Ja
	Directe leidinggevende	Ja	Ja
D	Hoofd P&O	Ja	Ja
	Teamleider	Ja	Ja
E	Manager Operations	Ja	Ja

Een verdere uitleg over de bedrijven en geïnterviewden is te vinden in paragraaf 4.1.

Omdat de aard van dit onderzoek als exploratief of verkennend kan worden beschreven – kennis over de verwachtingen van inleners ten aanzien van uitzendkrachten is schaars - is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews met open antwoordmogelijkheden. Uit theorie is gebleken dat de werkgever verschillende zaken aan de werknemers kan bieden. Het gaat hier over de verschillende aspecten van HRM (selectie, financiële beloningen, monetaire compensaties, arbeidsinhoud en –omstandigheden, ontwikkeling en promotie en arbeidsverhoudingen, zie paragraaf 2.3). Hieruit zijn de vragen voortgekomen die gebruikt worden in de interviews.

Het interviewprotocol heeft dus zijn fundamenten in de literatuur. In verscheidene groepsbijeenkomsten werd bepaald of het protocol werkbaar is. Dit werd gedaan door het protocol te bespreken met betrekking tot de gebruikte theorie. Vervolgens is het protocol op bruikbaarheid getest door binnen de groep interviews af te nemen aan de hand van het protocol.

In het interview wordt allereerst ingegaan op persoonlijke kenmerken van de geïnterviewde, zodat gekeken kan worden of deze kenmerken van invloed zijn op de houding ten aanzien van uitzendkrachten. Vervolgens wordt er een aantal vragen gesteld om in kaart te brengen hoe, in welke mate en om welke redenen een bedrijf uitzendkrachten inzet. Indien mogelijk wordt er in het interview onderscheid gemaakt in kortdurig uitzendwerk (enkele uren, dagen of weken), uitzendwerk voor een middelmatige duur (enkele weken tot maanden) en langdurig uitzendwerk (zes maanden/langer of herhaaldelijk inzetten van dezelfde uitzendkrachten). Om een compleet beeld te krijgen van wat organisaties bieden, zijn de verschillende gebieden van het personeelsmanagement in het interview opgenomen. Dat betekent dat er verschillende onderdelen over de verschillende HRM praktijken in het interview aan bod komen, namelijk selectie, financiële beloningen, monetaire compensaties, arbeidsinhoud en –omstandigheden,

ontwikkeling en promotie en arbeidsverhoudingen. Binnen het interview wordt hier onderscheid gemaakt tussen de vaste medewerkers en uitzendkrachten en ook tussen de uitzendkrachten onderling (kortdurige, middelmatige of langdurige aanstelling, aangezien hier hiertussen een verschil in verwachtingen kan bestaan). De laatste set vragen gaat over verwachtingen die de desbetreffende leidinggevende heeft van de vaste medewerkers en de uitzendkrachten. Het gaat hierbij om de volgende verwachtingen: Probleemherkenning, idee generatie (Janssen, 1997), zorgvuldigheid (Oudehoven, 2003) en relationele verwachtingen. Hierover wordt ook een beknopte vragenlijst ingevuld. Het interviewprotocol is te vinden in bijlage 1.

Aan de hand van de analyses van het interview wordt geconcludeerd welke arbeidsrelatie(s) uit paragraaf 2.4 van toepassing is (zijn) op de uitzendkrachten.

4. Resultaten

In de interviews vertellen directe leidinggevenden en topmanagers wat zij bieden aan en verwachten van uitzendkrachten. Er zal allereerst een beschrijving worden gegeven van de organisaties waar de leidinggevenden en managers werkzaam zijn. Vervolgens zal de data worden gerepresenteerd.

4.1 Respondenten

Organisatie A werd in 1997 opgericht. Op het moment van het interview werken er 16 medewerkers en één directeur. Het bedrijf importeert van decoratieve seizoensartikelen in Europa en er kunnen dan ook twee seizoenen worden onderscheiden: het najaar (herfst en kerst) en het voorjaar (Valentijn, Pasen, e.d.). Het logistieke gedeelte is volledig in eigen beheer. De adjunct directeur van deze organisatie heeft zijn medewerking verleend aan het interview. Deze is binnen het bedrijf verantwoordelijk voor de export, logistiek en het personeelsmanagement. Tevens heeft een directe leidinggevende, verantwoordelijk voor het magazijn, zijn meegewerkt aan een interview. *Organisatie A* heeft voornamelijk te maken met kortdurig en middelmatig (enkele maanden) uitzendwerk. Op dit moment zijn er geen uitzendkrachten werkzaam bij organisatie A. De adjunct directeur vertelt dat het te maken heeft met seizoenswerk. De uitzendkrachten doen binnen de organisatie uitsluitend werk in het magazijn, waar (behalve een heftruckbewijs) geen opleiding voor nodig is.

Organisatie B is een metaalverwerkingsbedrijf. Het bedrijf produceert hekwerken, aanhangers en oprijplanken. Het bedrijf bestaat momenteel uit twaalf vaste medewerkers en één directeur, laatstgenoemde heeft medewerking verleend aan het onderzoek. Deze organisatie maakt gebruik van kortdurig, middelmatig en langdurig uitzendwerk. Door de economische situatie zijn er op het moment van het interview geen uitzendkrachten

werkzaam. Binnen organisatie B hebben de uitzendkrachten een technische functie in de fabriek.

Organisatie C is een groot bedrijf in de technologische sector met iets meer dan honderd medewerkers. Het bedrijf ontwikkelt oplossingen voor de accessoires van consumentenelektronica. Het hoofdkantoor voor research & development is gevestigd in de Verenigde Staten, in Californië. Het hoofdkantoor voor retail is gevestigd in Nederland. Een groot callcenter is hier ook gevestigd. De uitzendkrachten binnen dit bedrijf werken voornamelijk binnen dit callcenter. Deze medewerkers van het callcenter geven in zeven verschillende talen ondersteuning aan eindgebruikers. Er zijn geen specifieke opleidingseisen voor deze functie, maar men moet wel technisch onderlegd zijn en meerdere talen spreken. De directe leidinggevende van het callcenter is bereid gevonden mee te werken aan het interview. Ook de HR manager van de organisatie C, waaronder van het callcenter, in Nederland is geïnterviewd. Organisatie C heeft vooral te maken met kortdurig en langdurig uitzendwerk. Er zijn bij deze organisatie momenteel bijna geen uitzendkrachten werkzaam. Een belangrijke reden hiervoor is de economische situatie, om kosten te besparen neemt men, ten tijde van dit interview, voorlopig geen uitzendkrachten meer aan.

Organisatie D is een overheidsinstelling, namelijk een gemeente met meer dan honderd medewerkers. In 2001 zijn twee gemeenten samengevoegd tot een grote gemeente. In deze gemeente heeft het hoofd van de staf, dat onder andere bestaat uit P&O zijn medewerking verleend aan een interview. Ook de teamleider van het team van ‘Vergunning, Planning en Handhaving’ heeft meegewerkt aan een interview. Deze afdeling heeft enkel te maken met kortdurig uitzendwerk. De gehele organisatie heeft echter te maken met kortdurig, middelmatig en langdurig uitzendwerk. Binnen de afdeling ‘Vergunning, Planning en Handhaving’ is momenteel geen uitzendkracht werkzaam. De teamleider geeft aan dat er op dit moment voldoende capaciteit is. Binnen andere afdelingen zijn er echter wel een aantal

uitzendkrachten werkzaam. Binnen deze gemeente worden er voor diverse functies uitzendkrachten aangenomen.

Organisatie E is een middelgroot internationaal transportbedrijf met bijna honderd medewerkers en biedt een breed aanbod van logistieke disciplines. Ze bieden onder andere wegtransport, zeevracht, luchtvracht en koeriersdiensten. In deze organisatie is gesproken met de Manager Operations. Hij is operationeel verantwoordelijk voor de Benelux transport. Hij vertelt op dit moment weinig uitzendkrachten aan het werk te hebben. Enkel af en toe als chauffeur, maar ze proberen zo min mogelijk uitzendkrachten aan het werk te hebben. Het kost tijd dit werk met enige snelheid te doen, daardoor is het goedkoper om te werken met roostervrije chauffeurs of chauffeurs die op oproepbasis zijn aangenomen in plaats van uitzendkrachten (zij missen de ervaring). Mocht het bedrijf wel met uitzendkrachten werken, dan zijn dit voornamelijk kortdurige uitzendkrachten. Een enkele keer maakt de organisatie herhaaldelijk gebruik van dezelfde uitzendkrachten. Ook het gebruik van langdurige uitzendkrachten komt niet vaak voor. Er zijn geen opleidingseisen voor de uitzendkrachten, wel dienen ze in het bezit te zijn van een (vrachtwagen) rijbewijs.

4.2 HRM voor vaste medewerkers en uitzendkrachten met elkaar vergeleken

4.2.1. Wat bieden werkgevers?

In het semigestructureerde interview met de leidinggevenden over de verschillende aspecten van HRM zijn verscheidene resultaten naar voren gekomen. Hieronder worden alle aspecten uitgebreid besproken. Later in de tekst wordt in een tabel een beknopte samenvatting hiervan weergegeven.

Selectie

Gevraagd is of uitzendkrachten op termijn een vaste aanstelling binnen het bedrijf krijgen. Organisatie A geeft aan dat dit bij hen niet mogelijk is. Dit komt vooral door het seizoenswerk. Bij Organisatie B, D en E komt het voor, maar niet al te vaak. Mocht de situatie zich voordoen, wordt het als volgt beredeneerd:

(1) *'Dan moeten ze gewoon goed hebben gepresteerd, goed hebben gewerkt en dan moeten wij daar ook een vacature hebben waar ze in passen.'* (Hoofd P&O, organisatie D.)

(2) *'Ja, als ze goed zijn. Dat zie je eigenlijk vrij snel.'* (Manager Operations, organisatie E.)

Organisatie C geeft echter te kennen dat het, in het bijzonder in het callcenter, zeer vaak voorkomt.

'Wat er vaak gebeurt als wij uitzendkrachten krijgen. Dan geven we ze een training van twee weken en daarna nog twee weken inwerktijd. Ze zijn dus pas operationeel na vier weken. Zou je ze zelf aannemen ben je al voorbij je proeftijd. Blijkt dan dat ze er toch niet inkomen, dan is dat altijd moeilijker om van ze af te komen. Wij nemen ze dus op uitzendbasis aan, dan kunnen we een paar maanden kijken en beslissen wat we willen' (Directe leidinggevende Callcenter, organisatie C.)

Financiële en monetaire beloningen

Er bestaan volgens de meeste respondenten verschillen in salaris tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten. De manager van organisatie D kan er moeilijk over oordelen, maar heeft de indruk dat het redelijk gelijk zal zijn. Twee van de vijf organisaties vertellen dat uitzendkrachten in de regel toch lager beginnen. Dat heeft te maken met ervaring en het opbouwen van een salaris bij een organisatie.

‘Als iemand in vaste dienst is dan bouw je een salaris op en krijg je inflatiecorrecties en dergelijke. En als je iemand aanneemt via een uitzendbureau dan begin je met een aangepast salaris.’ (Adjunct directeur, organisatie A.)

Volgens één leidinggevende worden uitzendkrachten te hoog ingeschaald.

‘Dan is er gewoon een bepaalde behoefte op de markt en dan hoppen ze van de ene behoefte naar de andere. Ze zijn dan kortstondig aan het werk en dan kunnen ze daar goed verdienen, omdat die klus gewoon geklaard moeten worden. Daar zit het hem vooral in.’ (Directeur, organisatie B.)

Eén organisatie probeert de salariering van de uitzendkrachten in den beginsel op elkaar af te stemmen ten opzichte van de vaste krachten en betaalt daar een bepaalde opslag over aan het uitzendbureau.

‘We kijken naar het salaris van het werk. Dan probeer je voor iemand die als uitzendkracht werkt de beloning daarop af te stemmen. Maar omdat het via een uitzendbureau is, betaal je er een

bepaalde opslag over. Daar staat tegenover dat je geen lange verplichtingen hebt tegenover de uitzendkracht. ' (Hoofd P&O, organisatie D.)

Binnen twee organisaties bestaan geen monetaire beloningen (kerstgeld of eindejaarsbonus) voor de vaste medewerkers of uitzendkrachten. Bij organisatie E is er voor vaste krachten een bonus voor 'niet ziek zijn', dit geldt echter niet voor uitzendkrachten. Uitzendkrachten die herhaaldelijk voor de organisatie werken krijgen wel oudejaarsgeld. Dit staat gelijk aan die van de vaste krachten.

'Nee, als het jongens zijn die hier vaker lopen krijgen ze wel een envelop met de jaarwisseling.' (Manager Operations, organisatie E.)

Voor de andere twee organisaties (organisatie C en D) geldt dat hetzelfde kerstpakket ook voor uitzendkrachten beschikbaar is, de eindejaarsbonus is echter uitsluitend voor het vaste personeel.

'Eindejaarsbonus als we die betalen is uitsluitend voor de vaste medewerkers. Met kerst doen we soms een kleine envelop en die is dan ook voor de uitzendkrachten. De bonus is wel puur gerelateerd aan de vaste krachten.' (HR manager, organisatie C.)

Uitzendkrachten kunnen veelal niet in aanmerking komen voor een prestatiebeloning van organisaties (bijvoorbeeld een bonus voor goede prestaties).

'Uitzendkrachten krijgen in principe geen bonus voor een goede prestatie. Zij hebben gewoon een contract met een bepaald tarief. Voor die dienstverlening betaal je en that's it.' (Hoofd P&O, organisatie D.)

Wat betreft prestatiebeloning op groepsniveau zijn sommige organisaties een andere mening toegedaan. Twee leidinggevendenden gaven aan dat als het team goed presteert en uitzendkrachten draaien mee in dat team, ook zij een beloning krijgen.

'Als een team een goede prestatie heeft neergezet en het hele team wordt beloond. Krijgen de uitzendkrachten in dat team ook een beloning. Zij draaien dan gewoon mee in dat team.' (Hoofd P&O, organisatie D.)

Volgens organisatie A en B, die gebruik maken van verschillende uitzendbureaus, zijn er duidelijke verschillen in salaris tussen de buitenlandse en binnenlandse uitzendbureaus. De buitenlandse krachten krijgen een lager salaris bij een buitenlands uitzendbureau.

'De Poolse uitzendkrachten worden uitgebuid (dat mag je er letterlijk zo neerzetten). Wat ik hoor van die jongens, dat is gewoon belachelijk. Pools uitzendbureau groeit heel snel, daar worden zij rijk van.' (Directe leidinggevende, organisatie A.)

De managers organisatie D en E kunnen daar moeilijk wat over zeggen en de directe leidinggevende van een van deze organisaties geeft aan enkel met één uitzendbureau te werken. Opmerkelijk is organisatie C. Zij geven bij een uitzendbureau aan wat een uitzendkracht moet verdienen. Het uitzendbureau rekent het dan om in tarief.

‘Nee, ik geef aan wat ik per uur wil betalen aan een uitzendkracht en er zit wel verschil in de verloning. Dus stel ik zeg ‘een uitzendkracht gaat 9 euro per uur verdienen’, dan kan het zijn dat ik bij de ene 18 euro moet betalen en bij de andere 20 euro per uur.’ (Directe leidinggevende, organisatie C.)

Enig doorvragen levert extra informatie.

‘Dat doe ik, omdat ik niet kan hebben dat er eentje zit die er meer verdient dan de rest van een uitzendbureau. Ik zou het ook niet terecht vinden als men zich daar niet mee bemoeien.’ (Directe leidinggevende, organisatie C.)

De adjunct directeur van organisatie A en de directeur van organisatie B hebben zich nog nooit met het salaris de uitzendkrachten bemoeid bij uitzendbureaus. De andere zes hebben het wel eens gedaan of sluiten het niet uit, voornamelijk als de uitzendkracht het zelf aangeeft.

‘Het kan een keertje voorkomen. Als we zouden merken dat een uitzendkracht te laag verdiend, sluit ik het niet uit.’ (Hoofd P&O, organisatie D.)

Als er binnen de organisaties sprake is van monetaire compensaties in de vorm van reiskosten of werkkleding, kunnen bij veel organisaties alle uitzendkrachten daar ook gebruik van maken. Enkel één organisatie gaf te kennen dat dit echter alleen voor langdurige uitzendkrachten geldt, uitzendkrachten die van korte duur binnen de organisatie zijn krijgen geen monetaire compensaties:

‘Als uitzendkrachten wat langer blijven, krijgen ze de normale werkkleding die de vaste krachten ook hebben. Schoenen.. dat soort dingen.’ (Directeur, organisatie B.)

Een manager bij een andere organisatie vertelt dat uitzendkrachten enkel gedeeltelijk gebruik kunnen maken van de werkkleding.

‘Ja, die krijgen werkkleding, maar om voor uitzendkrachten die af en toe langskomen, dat is niet wat. Dat doen we met jassen.’ (Manager Operations, organisatie E)

Arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden

Bij organisatie A en C is soms sprake van enig verschil in werkzaamheden wat zit tussen de vaste medewerkers en uitzendkrachten. Echter dit heeft te maken met ervaring en de vaardigheden en niet met het verschil in arbeidsrelaties. Als uitzendkrachten beschikken over de juiste vaardigheden mogen ze alle taken vervullen.

‘Als ik een goede uitzendkracht heb die super intelligent is en die de boel doorheeft, mag hij van mij rustig een order picken. Hoe meer hij daarvan kan, des te minder de druk.’ (Directe leidinggevende, organisatie A.)

Bij organisatie B en D worden veelal de vaste vacatures kantoorfuncties door vaste krachten vervuld en de meeste tijdelijke werkzaamheden (bijvoorbeeld het updaten van software) worden door uitzendkrachten uitgevoerd. Zijn ze echter tot meer in staat, zou het kunnen voorkomen dat ze ook andere werkzaamheden mogen uitvoeren.

We kijken waar we behoefte aan hebben en dan zoeken we er iemand bij. Er is geen werk waarvan ik zeg, dat zou nooit naar een uitzendkracht mogen gaan. En als je een hele goede uitzendkracht hebt en ik zie dat diegene de capaciteit heeft om een ander klusje erbij te doen, nou graag. Dat is voor diegene dan ook wel leuk om eens wat anders te doen. Tenminste dat lijkt mij. (Directe leidinggevende, organisatie D.)

De manager van organisatie E vertelt dat uitzendkrachten met enige regelmaat worden ingezet voor taken waar andere medewerkers een hekel aan hebben.

'Ja, eerlijkheidshalve is dat wel zo. Er zijn wel wat klusjes waar de vaste medewerkers een hekel aan hebben. Die worden weggezet of door oproepmensen of uitzendkrachten gedaan. Die laten ze een uur eerder komen om rotzooi rond het gebouw op te ruimen. Nu hebben we ze niet meer, dus nu doen eigen mensen het wel. Maar als ze de gelegenheid hebben...'

(Manager Operations, organisatie E.)

Over het algemeen zijn er geen verschillen in fysieke (bijvoorbeeld zwaarder/vermoeider werk) en sociale arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld de omgang met vaste medewerkers en leidinggevend) tussen uitzendkrachten en vaste krachten. Met uitzondering van de hierboven genoemde organisatie. Bij hen zit er dus wel verschil in fysieke omstandigheden, er zijn echter over het algemeen geen verschillen in sociale omstandigheden. Twee leidinggevend praten wel over de buitenlandse uitzendkrachten, met hen is het communiceren moeilijk.

'Niet echt, er wordt niet gediscrimineerd. Het is alleen buitenlandse krachten beheersen de taal een stuk slechter. Dus dat is wat moeilijker communiceren.' (Directeur, organisatie B.)

Ontwikkeling en promotie

Uit meerdere reacties blijkt dat trainingen, cursussen en opleidingen (bijvoorbeeld vakinhoudelijke trainingen) door de inlener vergoed kunnen worden voor uitzendkrachten. Enkel één manager (organisatie E) vindt het uitzendbureau hiervoor verantwoordelijk. Het wordt voornamelijk vergoed als het bedrijf er zelf voordeel van heeft. Zo praat een leidinggevende over een verhoogde productiviteit van uitzendkrachten:

Dat hangt er een beetje van af. Vakinhoudelijke training is soms wel nodig, met moet wel werken met de hier aanwezige software. Dus dan moet dat wel, dat doen we dan ook. Anders worden ze hier niet productief. (HR manager, organisatie C.)

Aan interne trainingen kunnen uitzendkrachten tevens deelnemen, als het gaat om een externe training, cursus of opleiding met betrekking tot promotiekansen voor de uitzendkracht gaat dit echter niet op. Het wordt een ander verhaal als het een langdurige uitzendkracht is of de organisatie het doel heeft de uitzendkracht aan te nemen.

'Uitzendkrachten worden in principe niet opgeleid. Of men moet al zover zijn dat we ze graag in dienst willen nemen.' (HR manager, organisatie C.)

Uit de interviews blijkt dat de doorgroeimogelijkheden voor uitzendkrachten in vergelijking met vaste medewerkers beperkt zijn. Eén organisatie geeft aan dat uitzendkrachten per definitie niet door kunnen groeien, terwijl dat voor de vaste krachten wel een mogelijkheid is. Uit het interview met een leidinggevende binnen organisatie A blijkt dat die mogelijkheid er wel is voor de uitzendkracht, als deze goed presteert.

'Als er echt hele goede mensen tussen zitten, dan ja.' (Adjunct directeur, organisatie A.)

Bij de andere drie organisaties is het wel mogelijk, maar dan moet de uitzendkracht in dienst komen. Eén leidinggevende vertelt dat het ook wel mogelijk kan zijn als het een langdurige (meer dan zes maanden) uitzendkracht betreft.

'Ja, die moeten eigenlijk wel eerst aangenomen worden. Kijk ze kunnen wel op een andere klus worden ingehuurd, maar dat zie ik niet echt als een promotie. Tenzij we ze voor meer dan zes maanden inhuren, zodat ze wat kunnen groeien.' (Directe leidinggevende, organisatie D.)

Arbeidsverhoudingen

Uitzendkrachten mogen binnen de organisaties, net als vaste krachten, hun meningen en ideeën uiten, al is het teamoverleg niet toegankelijk voor uitzendkrachten bij enkele organisaties. Bij organisatie C en D nemen de uitzendkrachten echter wel deel aan het teamoverleg en wordt er ook echt naar geluisterd.

'Ja, dat vind ik juist. Juist van uitzendkrachten. Zij hebben vaak goede ideeën die vaste medewerkers zelf niet zien. Zij komen toch in meerdere organisaties en zien meer dingen. Dat vraag ik ook altijd aan ze.' (Directe leidinggevende, organisatie D.)

Iedere organisatie biedt de mogelijkheid aan vaste medewerkers en uitzendkrachten om 'spontaan' ideeën te uiten. Hierover zijn alle bedrijven en leidinggevendenden binnen deze bedrijven consistent.

‘Ja, er is in ieder geval een ideeënbox, waar ze ideeën in kunnen doen. Dat kan zelfs anoniem. En daarnaast zeg ik altijd ‘mijn deur staat altijd open, als jullie wat hebben kom gerust langs’.’ (Directe leidinggevende, organisatie C.)

Als er echter gevraagd wordt naar de implementatie van de ideeën is het bij geen van de organisaties voorgekomen dat een idee van een uitzendkracht daadwerkelijk geïmplementeerd is. Ook als wordt gevraagd naar de organisatievernieuwing zijn bijna alle geïnterviewden het wel eens dat uitzendkrachten minder bijdragen aan de organisatievernieuwingen. Echter twee leidinggevendenden (hoofd P&O organisatie D en directe leidinggevende organisatie C) geven aan dat het ongeveer gelijk zal zijn.

‘In theorie zou je kunnen zeggen, dat ze (uitzendkrachten) meer ervaring hebben en dus meer input kunnen leveren. Aan de andere kant zitten ze op deze plek niet zo lang en zijn ze daarna weg. Dat zal een beetje om het even zijn denk ik.’ (Hoofd P&O, organisatie D.)

Als grootste reden voor de verminderde bijdrage aan de organisatievernieuwing wordt gegeven dat uitzendkrachten voor een korte periode binnen de organisatie werkzaam zijn. Twee topmanagers binnen verschillende bedrijven praten echter ook over een verminderde betrokkenheid bij uitzendkrachten ten aanzien van de vaste krachten: uitzendkrachten melden zich vaker ziek en zijn niet aanwezig bij overleggen.

(1) *‘Minder denk ik, omdat ze toch in de regel wat minder betrokken zijn bij het werk. Voor heel veel mensen is het een bijbaantje. Die werken ook maar een beperkt aantal uren, die zie je ook heel weinig, aangezien ze op afwijkende tijden werken. De betrokkenheid is minder.’* (HR-manager, organisatie C.)

(2) *'We doen bijvoorbeeld een stafmeeting in de kantine waar we met al het personeel bijeenkomen. Dat is ook voor uitzendkrachten. Daar kan iedereen zijn mening of ideeën ook uiten. Maar daar zie of hoor je nooit een uitzendkracht, omdat ze toch wat minder betrokken zijn.'* (HR manager, organisatie C.)

De directe leidinggevende van een van deze organisaties vertelt echter dat uitzendkrachten vaak juist gedrevenner zijn dan vaste krachten.

'Nou, ze zijn wat jonger en willen vaak discussiëren. De medewerkers die er al wat langer zijn stompen wat af.' (Directie leidinggevende, organisatie C.)

Bij organisatie D is een ondernemingsraad van toepassing. De manager van deze organisatie geeft aan dat er geen uitzendkrachten in deze raad zitten en dat er tevens geen sprake is geweest om deze ooit te werven. Externe inhuur is op de agenda van de ondernemingsraad een beperkt thema, vooral de hoge kosten worden besproken.

In tabel 2 zijn de resultaten van het interview nog eens beknopt weergegeven.

Tabel 2. HRM voor vaste medewerkers en uitzendkrachten.

Bedrijf	Selectie	Beloningen	Arbeidsinhoud	Ontwikkeling	Arbeidsverhoudingen
A	Vaste aanstelling mogelijk, maar komt niet vaak voor.	Uitzendkrachten krijgen minder.	Er is weinig/geen verschil in taken en omstandigheden .	Wel mogelijkheden (training en vast contract), vooral voor uitzendwerk van middelmatige duur.	Uitzendkrachten hebben geen actieve rol binnen het bedrijf, qua overleg etc.
B	Vaste aanstelling komt niet vaak voor.	Kortdurig: hoger salaris. Langdurig: ongeveer hetzelfde als vaste krachten.	Er is weinig/geen verschil in taken en omstandigheden .	Geen ontwikkelingsmogelijkheden voor uitzendkrachten.	Uitzendkrachten dragen vooral ideeën bij over arbeidsomstandigheden, verder nauwelijks.
C	Vaste aanstelling komt vaak voor.	Bonussen enkel voor vaste krachten. Kortdurig: lager salaris. Langdurig: weinig verschil.	Er zijn een beperkt aantal taken enkel voor uitzendkrachten. Geen verschil in omstandigheden .	Er zijn vooral voor langdurige uitzendkrachten mogelijkheden om door te groeien (training-on-the-job en een vast contract).	Uitzendkrachten maken actief deel uit van het team en er wordt naar hen geluisterd.
D	Vaste aanstelling komt niet vaak voor.	Bonussen enkel voor vaste krachten. Qua salaris niet veel verschil.	Uitzendkrachten zijn er voor tijdelijke taken. Geen verschil in omstandigheden .	Weinig mogelijkheden voor uitzendkrachten.	Uitzendkrachten maken actief deel uit van het team en er wordt naar hen geluisterd.
E	Vaste aanstelling komt niet vaak voor.	Uitzendkrachten krijgen minder	Uitzendkrachten doen taken waar vaste krachten een hekel aan hebben. Verskil in fysieke omstandigheden .	Geen mogelijkheden voor uitzendkrachten voor een training of cursus. Het uitzendbureau is verantwoordelijk.	Mogen niet bij vergaderingen aanwezig zijn, verder geen onderscheid.

Binnen dit onderzoek is ook gekeken naar de verschillen van HRM van een topmanager en een directe leidinggevende binnen dezelfde organisatie. Gezien het feit dat van enkel organisatie A, C en D meerdere leidinggevendens medewerking verleenden, worden deze weergegeven.

De adjunct directeur van organisatie A verschilt op sommige punten van mening van de directe leidinggevende. Volgens eerstgenoemde is een vaste aanstelling op den duur wel degelijk mogelijk en zijn er tevens mogelijkheden voor training en ontwikkeling. De directe leidinggevende is van mening dat trainingen e.d. voor uitzendkrachten niet rendabel zijn en er voor hen geen mogelijkheid bestaat een vaste aanstelling binnen de organisatie te krijgen.

De HR-manager van organisatie C kijkt anders op kortdurige uitzendkrachten dan op langdurige uitzendkrachten. Kortdurige uitzendkrachten hebben binnen de organisatie specifieke (tijdelijke) taken en mogen niet deelnemen aan het teamoverleg. De directe leidinggevende werkt enkel met langdurige uitzendkrachten en kent dit verschil dus niet. Het enige waar deze leidinggevendens verschillen van mening is dat de HR-manager vindt dat uitzendkrachten geen recht hebben op een bonus, terwijl de directe leidinggevende daar wel positief tegenover staat. Over de andere aspecten is hen dezelfde mening toegedaan.

Volgens het hoofd P&O van organisatie D bestaan er voor uitzendkrachten tijdelijke taken die verschillen van de taken van de vaste krachten. Training is binnen deze organisatie mogelijk voor uitzendkrachten en laatstgenoemden kunnen ook bijdragen aan organisatievernieuwing. De directe leidinggevende maakt geen onderscheid in taken tussen vaste krachten en uitzendkrachten. Volgens haar is training echter niet mogelijk voor uitzendkrachten en dragen zij per definitie ook niet bij aan de organisatievernieuwing.

De volgende drie tabellen geven de verschillen HRM weer tussen een topmanager en directe leidinggevende binnen dezelfde organisatie.

Tabel 2.1 HRM voor vaste medewerkers en uitzendkrachten bij Organisatie A.

Leiding-gevende	Selectie	Beloningen	Arbeidsinhoud	Ontwikkeling	Arbeidsverhoudingen
Adjunct Directeur	Vaste aanstelling mogelijk, maar komt niet vaak voor.	Uitzend- krachten verdienen minder. Er bestaan geen beloningen binnen het bedrijf.	Uitzendkrachten draaien evenals vaste krachten volledig mee in het arbeidsproces.	Voor uitzend- krachten die maanden bij het bedrijf werken zijn er mogelijkheden	Uitzendkrachten zijn minder betrokken, mogen niet deelnemen aan het teamoverleg.
Directe leiding- gevende	Uitzend- krachten krijgen geen vaste aanstelling	Uitzend- krachten verdienen minder. Er bestaan geen beloningen binnen het bedrijf.	Als uitzendkrachten moeilijke taken aankunnen, mogen ze deze uitvoeren.	Trainingen e.d. zijn voor uitzend- krachten niet rendabel.	Uitzendkrachten mogen niet deelnemen aan het teamoverleg, daarvoor zijn ze te kort werkzaam binnen het bedrijf.

Tabel 2.2 HRM voor vaste medewerkers en uitzendkrachten bij organisatie C.

Leiding-gevende	Selectie	Beloningen	Arbeidsinhoud	Ontwikkeling	Arbeidsverhoudingen
HR-manager	Vaste aanstelling is voor alle uitzendkrachten mogelijk.	Uitzendkrachten beginnen met een lager salaris en bonussen zijn uitsluitend voor vaste krachten.	Er bestaan specifieke taken voor uitzendkrachten (kortdurige). Er bestaat geen verschil in omstandigheden.	Langdurige uitzendkrachten hebben veel mogelijkheden binnen de organisatie.	Langdurige uitzendkrachten mogen overal aan deelnemen, kortdurige niet. Uitzendkrachten zijn minder betrokken.
Directe leiding-gevende	Uitzendkrachten krijgen vaak een vaste aanstelling binnen het bedrijf.	Uitzendkrachten beginnen met een lager salaris en krijgen tevens beloningen.	Vaste medewerkers hebben meer ervaring en dus bijkomstige taken. Uitzendkrachten niet. Er bestaat geen verschil in omstandigheden.	Als uitzendkrachten uiteindelijk aangenomen worden bestaan er veel mogelijkheden.	Uitzendkrachten worden overal bij betrokken. Ze zijn erg gedreven.

Tabel 2.3 HRM voor vaste medewerkers en uitzendkrachten bij organisatie D.

Leiding-gevende	Selectie	Beloningen	Arbeidsinhoud	Ontwikkeling	Arbeidsverhoudingen
Hoofd P&O	Vaste aanstelling komt voor, maar niet al te vaak.	Salaris is afhankelijk van de taken, niet van de aanstelling. Uitzendkrachten komen ook in aanmerking voor beloningen.	Er bestaan tijdelijke taken voor uitzendkrachten, omstandigheden zijn verder gelijk.	Vakinhoudelijke training is mogelijk voor uitzendkrachten. Om door te groeien moeten ze worden aangenomen.	Uitzendkrachten krijgen de gelegenheid om gedachten en ideeën te uiten. Ze kunnen tevens ook bijdragen aan de organisatievernieuwing.
Directe leiding-gevende	Vaste aanstelling is mogelijk.	Naar haar idee is het salaris gelijk. Uitzendkrachten komen ook in aanmerking voor beloningen.	Er bestaan geen taken uitsluitend voor uitzendkrachten. Arbeidsomstandigheden zijn ook gelijk.	Training en doorgroeien is voor uitzendkrachten niet mogelijk.	Uitzendkrachten krijgen de gelegenheid om gedachten en ideeën te uiten, maar dragen niet per definitie bij aan de organisatievernieuwing.

4.3 Verwachtingen van werkgevers ten aanzien van vaste krachten in vergelijking met uitzendkrachten.

In het interview werd, middels open vragen, gevraagd naar de verwachtingen van de leidinggevendenden ten aanzien van vaste krachten en uitzendkrachten. Een beknopte samenvatting hiervan is te zien in tabel 3.

Er lijkt dus bij een aantal leidinggevendenden wel verschil te zijn in de verwachtingen die men heeft van de vaste medewerkers en de verwachtingen van de uitzendkrachten. Drie leidinggevendenden zien echter geen verschil en verwachten van beide groepen arbeidskrachten hetzelfde. De verklaring hiervoor wordt als volgt gegeven:

‘Omdat ze beide hetzelfde werk doen en met elkaar dat werk zo goed mogelijk moeten doen en de een kan niet zonder de ander.’ (Adjunct directeur, organisatie A.)

De andere leidinggevendenden hebben voornamelijk van de kortdurige uitzendkrachten andere verwachtingen. Van de langdurige uitzendkrachten verwachten de meeste leidinggevendenden echter wel hetzelfde als van de vaste medewerkers. Regelmatig wordt het nakomen van de afspraken genoemd als de belangrijkste verwachtingen van een (kortdurige) uitzendkracht. Eén leidinggevende geeft echter te kennen:

‘Ja, van de uitzendkrachten heb ik, gezien de ervaring, helemaal geen verwachtingen meer. Laten we het zo stellen. Dat verwacht ik er dan ook niet van. Ik ben ze tot nu toe niet tegengekomen die goed werken. Ja eentje, die kwam als uitzendkracht en heeft later een contract gekregen.’ (Directe leidinggevende, organisatie A.)

Een andere reactie betreffende andere verwachtingen van uitzendkrachten ten op zichte van de vaste krachten:

'Ik verwacht van een uitzendkracht dat hij probeert in een keer zijn werk goed te doen, zonder dat zij schade veroorzaken. Materieel of bij klanten door zich ongenueanceerd uit te laten. En wij accepteren een lagere productie. Dat is vooraf ingecalculeerd.' (Manager Operations, organisatie E.)

Er wordt ook gezegd dat uitzendkrachten, voornamelijk de kortdurige krachten, meer begeleiding nodig hebben bij het uitvoeren van het werk. Ook de flexibiliteit en het aanpassen aan de organisatie wordt als een belangrijke verwachting genoemd. Deze verwachtingen zijn niet van toepassing op de vaste krachten.

Tabel 3. Verwachtingen van werkgevers

Leidinggevende	Verwachtingen
Adjunct Directeur (A)	Er wordt van vaste krachten en uitzendkrachten beide hetzelfde verwacht (inzet en nauwkeurigheid), aangezien ze samen het werk moeten doen.
Directe Leiding- gevende (A)	Bedrijf A is een flexibel bedrijf en er wordt van de vaste krachten dan ook verwacht dat er flexibel wordt met het bedrijf omgaat. Gezien de ervaring zijn er geen verwachtingen meer van uitzendkrachten.
Directeur (B)	Zelfstandigheid en vakbekwaamheid wordt verwacht van de vaste krachten. Van uitzendkrachten wordt minder zelfstandigheid verwacht, zij hebben meer begeleiding nodig.

HR-manager (C)	De verwachtingen van de vaste medewerkers en langdurige uitzendkrachten zijn gelijk: betrokkenheid, proactief zijn en flexibiliteit. Van kortdurige uitzendkrachten wordt enkel verwacht dat ze hun taak uitvoeren.
Directe leiding-gevende (C)	Er zijn geen verschillen tussen de verwachtingen van vaste medewerkers en uitzendkrachten: inzet, proactief handelen, klantgericht en service gericht zijn. Een uitzendkracht wordt gezien als een persoon die, als deze zijn werk goed doet, aangenomen wordt binnen het bedrijf.
Hoofd P&O (D)	Qua competenties wordt er hetzelfde verwacht van de uitzendkrachten dan van de vaste krachten.
Directe Leiding-gevende (D)	Van vaste medewerkers wordt verwacht dat ze de taak op de juiste manier uitvoeren. Van uitzendkrachten wordt verwacht dat ze flexibel zijn en zich aanpassen aan de organisatie.
Manager Operations (E)	De verwachtingen van vaste medewerkers zijn dat ze gemotiveerd zijn en een goede productie halen. Van uitzendkrachten wordt enkel verwacht dat ze hun werk in één keer proberen goed te doen en dat ze geen schade veroorzaken.

Vragenlijsten

Met de vragenlijst is tevens gevraagd naar de verwachtingen van de vaste krachten en de uitzendkrachten. De leidinggevenden konden de items scoren van 1 t/m 5. Bij 1 wordt hetgeen gevraagd wordt niet verwacht, bij een score van 5 is er een hoge verwachting. Tabel 4 geeft de (afgeronde) uitkomsten weer.

De items in de vragenlijsten zijn ingedeeld in probleemherkenning, idee generatie, zorgvuldigheid en relationele verwachtingen die niet aan taakprestatie zijn gerelateerd.

Zorgvuldigheid is een aspect wat puur gerelateerd is aan het contract, het gaat om instrumentele verwachtingen, terwijl relationele verwachtingen alle 'taken' zijn die buiten het contract vallen (bijvoorbeeld 'meedenken binnen de organisatie').

De Adjunct directeur van bedrijf A geeft in het interview aan dat er geen verschillen in de verwachtingen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers zijn. Uit de vragenlijst blijkt echter dat er van kortdurige uitzendkrachten minder verwacht wordt dan van langdurige uitzendkrachten en vaste krachten. Dit verschil komt vooral doordat deze manager qua probleem herkenning en idee generatie veel lagere verwachtingen heeft van de kortdurige uitzendkracht. Volgens het interview heeft de directe leidinggevende van organisatie A helemaal geen verwachtingen meer van uitzendkrachten ten opzichte van de vaste krachten. Er zit inderdaad een groot verschil in de verwachtingen, toch heeft hij een score van 3 over de verwachtingen in het algemeen van uitzendkrachten. Dat komt omdat deze leidinggevende wel hoge verwachtingen heeft van de zorgvuldigheid van de uitzendkrachten, die dus puur aan het contract gerelateerd zijn. De directeur van organisatie B vertelt in het interview dat van uitzendkrachten (in het bijzonder de kortdurige) minder zelfstandigheid verwacht wordt. De verwachtingen met betrekking tot probleem herkenning en idee generatie zijn dan ook lager in vergelijking met de vaste krachten. De andere verwachtingen komen redelijk overeen. In het interview met de HR-manager van organisatie C wordt duidelijk dat er van langdurige uitzendkrachten net zoveel verwacht wordt als van vaste krachten. Net als in de vragenlijst naar voren komt, wordt van kortdurige uitzendkrachten enkel verwacht dat ze kun taak uitvoeren. De directe leidinggevende van organisatie C heeft geen verschillende verwachtingen van uitzendkrachten en vaste krachten. Ook dit is consistent met de scores in de vragenlijst. Het hoofd P&O van organisatie D verwacht qua competenties hetzelfde van uitzendkrachten als van de vaste krachten. Uit de vragenlijst blijkt echter dat vooral van de kortdurige uitzendkrachten minder wordt verwacht. Uit de vragenlijst blijkt dat de directe

leidinggevende van organisatie C nagenoeg dezelfde verwachtingen heeft van uitzendkrachten als van de vaste krachten. In het interview vertelt ze ook dat ze van uitzendkrachten verwacht dat deze zich aanpassen aan de organisatie. De topmanager van organisatie E heeft, gezien het interview, duidelijk lagere verwachtingen van uitzendkrachten (voornamelijk kortdurige) dan van de vaste krachten. Dit blijkt ook uit de vragenlijsten. Deze verschillen uit zich vooral bij de probleem herkenning en idee generatie. In alle vier aspecten, wat betreft de verwachtingen, zijn over de organisatie heen verschillen gevonden.

Wat betreft probleemherkenning, worden er aan de vaste krachten hogere verwachtingen gesteld. Ook verwachten leidinggevend en managers van vaste krachten meer idee generatie dan van de uitzendkrachten. Opvallend zijn de items over zorgvuldigheid. Van de uitzendkrachten die bij een organisatie voor een middelmatige duur werken wordt de grootste zorgvuldigheid verwacht. Van de vaste krachten en langdurige uitzendkrachten wordt ongeveer evenveel zorgvuldigheid verwacht en van de kortdurige uitzendkrachten het minst. De relationele verwachtingen van medewerkers zijn voor de vaste krachten hoger dan voor de uitzendkrachten. Op zorgvuldigheid na, wordt over het algemeen van vaste krachten meer verwacht dan van de uitzendkrachten. Vooral voor de uitzendkrachten die voor een korte duur binnen het bedrijf werkzaam liggen de verwachtingen lager dan van de vaste krachten.

Tabel 4. Verwachtingen van werkgevers (vragenlijst) van vaste krachten (rood), langdurige uitzendkrachten (blauw) en kortdurige uitzendkrachten/uitzendkrachten voor een middelmatige duur (grijs)

Leidinggevende	Probleem-herkenning			Idee generatie			Zorvuldigheid			Relationele verwachtingen		
Adjunct Directeur (A)	4	3	3	3,8	3	2	4,5	4,5	4	4,3	4	3,3
Directe Leidinggevende (A)	5	-	1	5	-	1,8	5	-	5	5	-	3
Directeur (B)	2	1,3	1	2	1	1	4	4	4,2	4	3	2,5
HR-manager (C)	4,7	3	2	3,5	2,5	1	4,5	4	3	5	4	3
Directe leidinggevende (C)	4,7	4,3	-	4	4,5	-	5	5	-	4,5	4,5	-
Hoofd P&O (D)	3,7	3	1,8	3,8	3,8	2,5	4,8	5	4	4,3	4	2,8
Directe leidinggevende (D)	4,7	-	4	3	-	2	5	-	4,6	3,8	-	3,3
Manager Operations (E)	4	3	1,8	4	3	1	5	5	4	5	4,8	3,8
Gemiddeld	4,1	2,9	2,1	3,6	2,9	1,6	4,7	4,5	4,1	4,5	4,1	3,1

5. Discussie en conclusie

5.1 Discussie

Wat zijn de houdingen en verwachtingen van inleners ten aanzien van uitzendkrachten ten opzichte van vaste krachten? Dat is de vraag die in dit onderzoek centraal stond.

Uit de resultaten blijkt dat uitzendkrachten op lange termijn een aanstelling bij de inleners kunnen krijgen. Vooral als ze goed gepresteerd hebben en er een passende vacature bestaat. Bij één organisatie uit het onderzoek komt het zelfs regelmatig voor dat uitzendkrachten aangenomen worden. Uitzendarbeid wordt hier veelal gebruikt ter selectie van toekomstige vaste werknemers. Wat betreft de salariering zijn de meningen van de leidinggevendenden erg uiteenlopend. Hierover is dus moeilijk een conclusie te trekken. Uit dit onderzoek bleek dat er organisaties bestaan waar uitzendkrachten gebruik kunnen maken van financiële beloningen en monetaire compensaties, zoals een kerstbonus of werkkleding. Andere organisaties gaven te kennen uitzendkrachten enkel voor hun werk, de gewerkte uren, te betalen. Er zat wel degelijk verschil in de taken van een uitzendkracht en de taken van een vaste kracht. Inleners zetten uitzendkrachten vaker in voor tijdelijke taken waar minder ervaring voor is vereist. Het verschil in arbeidsinhoud moet meer in het verschil in ervaring en minder in de aard van de arbeidsrelatie worden gezocht. In principe draaien uitzendkrachten, net als vaste krachten, normaal mee in het arbeidsproces van de inlener.

Binnen dit onderzoek bestonden verschillende meningen over de vergoeding van trainingen, cursussen en opleidingen. Met name bij de langdurige uitzendkrachten is er meer mogelijk. Zij krijgen vaker de kans een training of een opleiding te volgen. Volgens de inleners moet de uitzendkracht echter eerst een vaste aanstelling binnen het bedrijf krijgen, wil deze verder kunnen groeien (kans hebben op promotie of complexere werkzaamheden). Leidinggevendenden vinden dat uitzendkrachten, net als vaste krachten, hun meningen en ideeën mogen uiten. Uitzendkrachten kunnen tevens deelnemen aan het teamoverleg. Uitzendkrachten dragen

minder of evenveel bij aan de organisatievernieuwing. Ze zijn te kort in een organisatie werkzaam om te kunnen bij dragen aan een duidelijke vernieuwing, maar hebben wel meer ervaring opgedaan binnen andere organisaties. Sommige inleners vinden dus wel degelijk dat ze kunnen bijdragen aan organisatievernieuwing, echter niet meer dan vaste krachten.

De verwachtingen van leidinggevendenden met betrekking tot uitzendkrachten zijn over het algemeen lager dan bij de vaste krachten. Vooral aan krachten die kortdurig binnen het bedrijf werkzaam zijn worden lagere verwachtingen (zoals werkzaamheden zorgvuldig uitvoeren) gesteld. Van uitzendkrachten die langdurig of herhaaldelijk binnen het bedrijf werkzaam zijn wordt ongeveer hetzelfde verwacht als van de vaste krachten. Er zijn echter geen opvallende verschillen gevonden, wat betreft de houding en verwachtingen van uitzendkrachten, tussen managers en leidinggevendenden.

Wat betekenen deze uitkomsten voor de veronderstellingen van Tsui en collega's? Uitzendkrachten kunnen inderdaad puur een quasi spot contract of underinvestment benadering hebben met de inlener. Voornamelijk de relatie met kortdurige uitzendkrachten zullen grotendeels puur economische, korte termijn uitwisselingen bevatten. Uit bovenstaande blijkt echter dat inleners ten aanzien van uitzendkrachten wel degelijk een mutual investment of overinvestment benadering kunnen hebben. In het bijzonder van langdurige uitzendkrachten of uitzendkrachten die uiteindelijk een vaste aanstelling krijgen wordt meer verwacht. Zij hebben dan ook al regelmatig te maken met sociale uitwisselingen in de vorm van trainingen, betrokkenheid van de inleners en dergelijke.

5.2 Aanbevelingen

Gebleken is dat inlenende organisaties ten aanzien van uitzendkrachten niet altijd een kortstondige, puur economische relatie hebben. Ook sociale uitwisseling blijkt een rol te spelen. Vanuit de theoretische achtergrond van dit onderzoek is te stellen dat dit veel voordelen met zich mee zal brengen. Als werknemers een goede behandeling krijgen vertonen ze immers een positievere houding tegenover de organisatie. Zo zal de betrokkenheid van de uitzendkracht naar het bedrijf toenemen, de prestaties zullen verbeterd worden en de uitzendkracht zal meer Organizational Citizenship Behaviour vertonen. Het zou mogelijk zijn dat hierdoor de sfeer binnen de organisatie en de algehele prestaties verbeterd zullen worden. Een mutual investment benadering ten aanzien van de uitzendkracht zou dan ook ten goede komen aan de inlenende organisatie. Om deze te bewerkstelligen worden de volgende aanbevelingen voor deze organisaties aangedragen:

- Bied uitzendkrachten de mogelijkheid tot een vaste aanstelling. Indien dit niet mogelijk is: bied uitzendkrachten hetzelfde als de vaste krachten. Dit geeft een positief signaal af naar de uitzendkracht. Hierdoor kan de uitzendkracht zich gesteund voelen en in ruil daarvoor organizational citizenship behaviour vertonen.
- Laat uitzendkrachten ook deelnemen aan financiële en monetaire compensaties, bijvoorbeeld een kerstpakket of reiskostenvergoeding (mochten ze deze nog niet vergoed krijgen van het uitzendbureau). Geef ze tevens de mogelijkheid zich te ontwikkelen, door bijvoorbeeld een training of cursus. Dit zal ten goede komen aan de reputatie van de inlenende organisatie. Dit heeft weer positieve gevolgen voor de prestaties en gedrag van de uitzendkracht.

- Sta open voor ideeën van uitzendkrachten. Laat ze deelnemen aan werkoverleg of groepsoverleg. Ook dit kan een grote stimulans zijn voor de betrokkenheid van de uitzendkracht en een bron voor organisatieverbeteringen.
- Zorg dat er geen verschillen bestaan in sociale en fysieke omstandigheden van de uitzendkracht. Dit kan wederom een positief signaal afgeven naar de uitzendkracht, deze zal zich hierdoor gesteund voelen en positief gedrag vertonen.

Het is van belang dat de inlener zich ten aanzien van de uitzendkracht niet alleen richt op de economische uitwisseling, maar ook aandacht besteed aan de sociale uitwisseling. Het gaat erom dat de inlenende organisatie uitgebreid zorg besteed aan de uitzendkracht en hen hetzelfde biedt als vaste werknemers.

5.3 Beperkingen en mogelijkheden tot vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Ten eerste is het aantal inlenende organisaties wat is gebruikt te klein om te generaliseren. Er zijn maar vijf organisaties bereid gevonden mee te werken. Binnen deze organisaties was het echter niet mogelijk meer dan een of twee leidinggevenden bereid te vinden mee te werken aan dit onderzoek. Ten tweede zijn de interviews binnen dit onderzoek afgenomen ten tijde van een economische crisis. Ook dit kan de resultaten beïnvloed hebben. Dit zorgde voor een beperkte bereidwilligheid van organisatie mee te werken aan het onderzoek. Ook waren er in deze tijd weinig uitzendkrachten werkzaam binnen de verscheidene organisaties. Het zou kunnen dat het beeld wat geschetst is hierdoor beïnvloed is.

Een mogelijkheid tot vervolgonderzoek zou ten eerste zijn, dit onderzoek op grote schaal uitvoeren. Zoals gezegd, zijn de deelnemende organisaties binnen dit onderzoek beperkt. Deelname van meerdere inlenende organisaties zou betere conclusies bewerkstelligen.

In dit onderzoek hebben we ons tevens beperkt tot een beschrijving van de relatie tussen de inlener en de uitzendkracht. De bemiddelende organisatie, het uitzendbureau, kan wellicht ook een rol spelen. Deze invalshoeken zouden ook geanalyseerd kunnen worden.

Literatuurlijst

Algemene Bond Uitzendondernemingen (2009), *Persberichten*, Badhoevedorp.

Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.

Coyle-Shapiro, J.A-M., Morrow, P.C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45, 561-583.

Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11, 69-86.

Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

ECORYS (2009), *Temporary Agency Work as al leading economic indicator*, Rotterdam: Canoy, Donker van Heel & Hazebroek.

Eurociett (2008), *European Confederation of Private Employment Agencies*, Brussels, Ciett.

Guest, D. (2004a). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An international review*, 53, 541-555.

Guest, D. (2004b). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 1-19.

Huizing, E. (2004). *SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry*. Den Haag, Academic Service.

Koene, B., & van Riemsdijk M. (2005). Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, 15: 1, 76-92.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). 'The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management Review*, 24: 1, 31-48.

McDonald, D.J., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 84-91.

McLean Parks, J., Kidder, D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pigs into round wholes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*. New York. Oxford University Press Inc.

Philipsen, H., & Vernooij-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en wetenschap*, 47, 10, 288-292.

Purcell, K., & Purcell, J. (1998). In-sourcing, out-sourcing and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 39-59.

Reilly, P.A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employers and employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 7-22.

Spector, P.E.(2006), *Industrial and Organisational psychology*. John Wiley and Sons Australia.

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

Torka, N. & Schyns, B. (2010). On equal job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees: The role of HR practices. *International Journal of Human Resource Management* (in press).

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

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

Bijlage 1

Interviewprotocol

Interview protocol onderzoeksproject “Unfinished Sympathy”

Dr. Nicole Torka (2009)

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?
- c) Zo nee, waarom zijn er op dit moment geen uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf) werkzaam?

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

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

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?

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?

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?

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?

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, leidinggevenden, integrate 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?
- 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?

Arbeidsverhoudingen

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

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

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

- Wat verwacht u van uw vaste medewerkers?
- 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)?
- 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

Verwachtingen vaste medewerkers

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 inullen)

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

1. Knelpunten opsporen (probleemherkenning)
2. Problemen in kaart brengen (probleemherkenning)
3. Informatie inwinnen om afwijkingen te kunnen constateren (probleemherkenning)
4. Nieuwe werkwijze, technieken of instrumenten uitzoeken (idee generatie)
5. Originele ideeën genereren (idee generatie)
6. Nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen (idee generatie)
7. 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 performancegeorieerd zijn)
8. Efficiënt zijn
9. Zorgvuldig te werk gaan
10. Naar perfectie streven
11. Gericht zijn op planning
12. Zich aan de regels houden

13. De kwaliteit bewaken

14. Ervoor zorgen dat het werk op tijd af is (vorige items schaal 'zorgvuldigheid' van

Oudehovewn (2003) *Gedrag en Organisatie* met deze kunnen in dit geval

instrumentele verwachtingen worden getoetst, dus die die niet 'beyond contract gaan)

15. Collega's helpen

16. Aanwezig zijn op bijeenkomsten ook zijn deze niet verplicht

17. Meedenken met de afdeling en ... (naam bedrijf)

18. Bijdragen aan een goeie sfeer (met de vorige 4 items kunnen relationele

verwachtingen worden getoetst die niet aan taak prestatie zijn gerelateerd)