

RANDSTAD SCHIPHOL AIRPORT SERVICES

*“DE COMMITMENT VAN UITZENDKRACHTEN AAN RANDSTAD SCHIPHOL
ALS UITZENDBUREAU”*



Universiteit Twente
Faculteit MB
Bachelor Opdracht Bedrijfskunde

Niek ter Horst
n.g.ter.horst@student.utwente.nl

Begeleider UT:

J.W.L. van Benthem

Begeleider Randstad:

R.C. Boes

SAMENVATTING

Randstad Schiphol is een van de grote spelers op de arbeidsmarkt als het gaat om het voorzien in tijdelijk personeel. Echter is het opereren op deze tijdelijke arbeidsmarkt lastig en doen zich specifieke problemen voor.

Het probleem wat zich voordoet bij Randstad Schiphol betreft het vroegtijdige verloop van uitzendkrachten welke werkzaam zijn bij KLM als grondsteward. In dit onderzoek wordt er gekeken hoe Randstad Schiphol de commitment van haar uitzendkrachten kan vergroten om zodoende het vroegtijdige verloop tegen te gaan. De hoofdvraag welke hier uit voortkomt is als volgt: *“Hoe kan Randstad Schiphol als Uitzendbureau de commitment van haar uitzendkrachten vergroten, zodat een meer permanente relatie tussen Uitzendkrachten en Uitzendbureau wordt aangegaan?”*

Om op deze vraag een antwoord te kunnen geven wordt gebruik gemaakt van de volgende deelvraag: *“Welke factoren zijn van invloed op de commitment van Uitzendkrachten aan Randstad Schiphol.”* Vanuit deze vraagstelling wordt in de bestaande literatuur gezocht naar factoren welke specifiek de commitment beschrijven tussen uitzendkrachten en uitzendbureaus. Allereerst blijkt dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen een emotionele vorm van commitment; de affectieve commitment en commitment welke beschreven wordt aan de hand van een gevoel van geketendheid; de continue commitment. De verklarende factoren voor commitment kunnen vanuit de literatuur onderverdeeld worden in sets van factoren. De eerste set van factoren beschrijft het selectieproces van een uitzendbureau, de tweede set beschrijft de ondersteuning vanuit het uitzendbureau welke beschreven wordt als perceived agency support. .

Naast de factoren welke vanuit de literatuur naar voren komen, wordt ook vanuit de praktijk gekeken welke factoren invloed zouden kunnen hebben op de commitment. Vanuit het theoretisch kader zijn achtereenvolgens hypothesen opgesteld welke logische aannames naar voren brengen. Aan de hand van kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 59 grondstewards is de invloed van de factoren getoetst ten opzichte van de beide vormen van commitment. Allereerst wordt duidelijk dat affectieve commitment de enige vorm van commitment is welke bij Randstad Schiphol significant correleert met de opgestelde variabelen. Vanwege het gebrek aan correlatie worden er dan ook geen uitspraken over continue commitment gedaan. Binnen het selectieproces blijken de publieke bekendheid van de beslissing om voor Randstad Schiphol te gaan werken en de afhankelijkheid van de agency van invloed te zijn op affectieve commitment. Vanuit perceived agency support blijken de probleemoplossende capaciteit en carrière support van groot belang te zijn om affectieve commitment te bewerkstelligen. Helaas blijkt dat de factor werkzaamheden welke vanuit de praktijk werd aangedragen niet significant van invloed te zijn op enige vorm van commitment.

Wanneer Randstad de commitment wil vergroten zal op deze invloedrijke factoren gefocust moeten worden. Een aanbeveling is dan ook om de publieke bekendheid middels het gebruik van social media te vergroten. Daarnaast is het geven van persoonlijke aandacht ook iets waar Randstad zich aan vast moet houden, het afhandelen van problemen van uitzendkrachten is iets wat waardering te weeg zal brengen en is een belangrijke factor om de commitment te vergroten. Ook het stimuleren van de carrière wensen van de uitzendkracht is een belangrijk onderdeel. Wanneer Randstad de carrière achtergrond en gewenste toekomstperspectieven vastlegt in haar digitale registratiesysteem zal de carrière van een uitzendkracht beter gestuurd en ondersteund kunnen worden. Als Randstad Schiphol de focus op deze factoren legt kan een meer permanente relatie met de uitzendkrachten worden aangegaan en het vroegtijdige verloop worden teruggedrongen.

SAMENVATTING	2
1. INLEIDING	4
2. BEDRIJFSBESCHRIJVING	4
3. AANLEIDING & PROBLEEMSTELLING	5
3.1 AANLEIDING	5
3.2 PROBLEEMSTELLING	6
4. RELEVANTIE & DOELSTELLINGEN	7
4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	7
4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	7
4.3 DOELSTELLING	7
5. THEORETISCH KADER	8
5.1 UITZENDBUREAUS	8
5.2 COMMITMENT	9
5.3 COMMITMENT VAN UITZENDKRACHTEN	10
5.4 COMMITMENT AAN UITZENDBUREAUS	10
5.4.1 SELECTIE PROCES VAN HET UITZENDBUREAU	11
5.4.2 PERCEIVED AGENCY SUPPORT	12
6. HYPOTHESEN	12
6.1 CONCEPTUEEL MODEL	14
7. METHODOLOGIE	15
7.1 ONDERZOEKSONTWERP	15
7.2 KWALITATIEVE PROCEDURE	15
7.3 KWANTITATIEVE PROCEDURE	15
7.4 OPERATIONALISATIE	17
7.4.1 COMMITMENT	17
7.4.2 SELECTIE PROCES VAN HET UITZENDBUREAU	17
7.4.3 PERCEIVED AGENCY SUPPORT	17
8. ANALYSE	18
8.1 RESPONDENTEN	18
8.2 CONSTRUCT VALIDITEIT	18
8.3 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN	19
8.4 CORRELATIES	20
8.5 HYPOTHESEN	21
9. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	24
10. DISCUSSIE	28
11. BIBLIOGRAFIE	29
BIJLAGE 1: ENQUÊTE RANDSTAD SCHIPHOL	32

1. INLEIDING

Binnen Randstad Schiphol doet zich het probleem voor van vroegtijdig verloop van uitzendkrachten welke werkzaam zijn bij KLM. Dit verloop is problematisch voor zowel Randstad Schiphol als haar klant KLM. In deze Bachelor Thesis zal onderzocht worden hoe Randstad Schiphol de betrokkenheid van haar uitzendkrachten kan vergroten om zodoende vroegtijdig verloop tegen te gaan.

De betrokkenheid van werknemers aan de werkgever is een breed uitgemeten onderwerp in onderzoek en literatuurstudies op het gebied van organisationeel gedrag en Human Resource Management (Mathieu & Zajac, 1990; Morrow, 1997). Betrokkenheid oftewel commitment van een werknemer aan de werkgever brengt volgens de literatuur vaak positieve voordelen met zich mee. Zo wordt een hoge mate van commitment gelinkt aan een lagere absentie op de werkvloer, grotere baantevredenheid, en betere prestaties op de werkvloer (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, 1998). Daarnaast wordt commitment gezien als de bepalende factor bij verloop en zodoende kan het positief beïnvloeden van commitment resulteren in een lager verloop (Meyer & Herscovitch, 2001; Miller, 1996). Echter heeft veel van dit onderzoek plaatsgevonden in de context waarbij de werknemer en werkgever een vaste arbeidsovereenkomst met elkaar hebben afgesloten (Gallagher & McLean Parks, 2001). Onderzoek naar commitment van uitzendkrachten aan uitzendbureaus is schaars en over dit onderwerp is relatief weinig bekend (Breugel et al., 2005). In dit onderzoek zal onderzocht worden welke factoren van invloed zijn op commitment en hoe deze aangewend kunnen worden om de commitment van de uitzendkrachten aan Randstad Schiphol te vergroten.

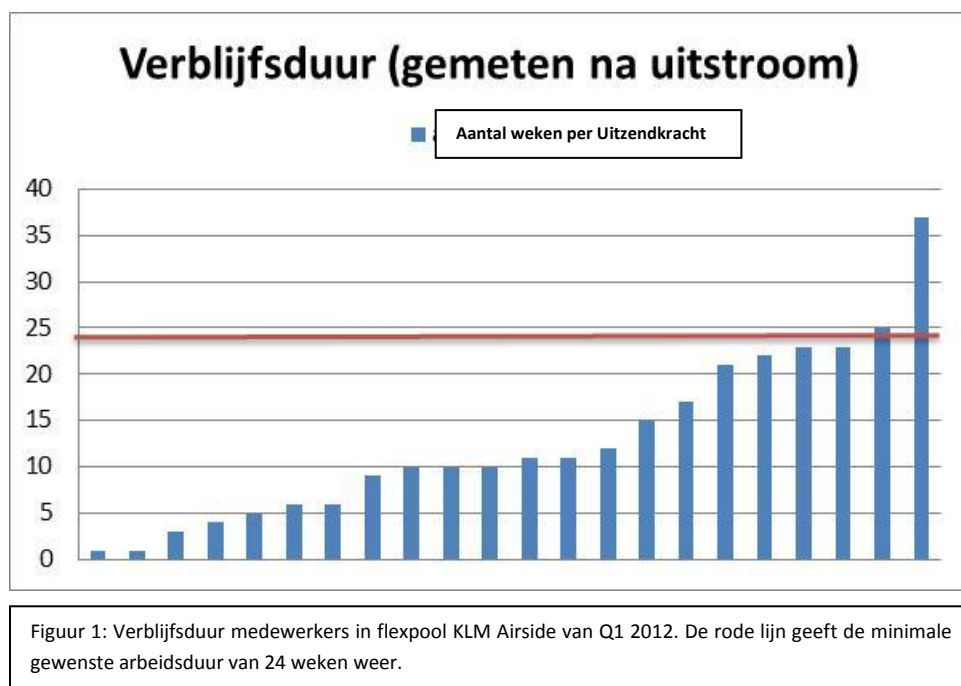
2. BEDRIJFSBESCHRIJVING

Randstad holding NV is een wereldwijd bedrijf dat zich bezighoudt met uitzendwerk en HR-diensten. Randstad werd in 1960 in Nederland opgericht door Frits Goldschmeding en is actief in circa 40 landen. Het bedrijf behaalde in 2011 een omzet van € 16,2 miljard en een nettowinst van € 179,0 miljoen. Randstad heeft circa 28.700 eigen medewerkers in dienst en dagelijks zijn er ruim 500.000 mensen via Randstad aan het werk bij andere bedrijven. Wereldwijd heeft Randstad 3.566 vestigingen en 1.145 zogeheten inhouse locaties (waar Randstad op één locatie voor een specifieke klant werkt). Daarmee is Randstad de op één na grootste HR-dienstverlener ter wereld. Randstad splitst haar activiteiten op in een aantal bedrijfstakken, welke genoemd worden als serviceconcepten. Randstad kent de serviceconcepten: Uitzenden en detacheren, Professionals / search & selection, Inhouse services & HR solutions. Randstad Schiphol valt als uitzendtak onder Randstad Uitzenden en Detacheren (RUB) Nederland (Randstad Jaarverslag, 2011).

3. AANLEIDING & PROBLEEMSTELLING

3.1 AANLEIDING

De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit een analyse rapport van Randstad Schiphol over het verloop van uitzendkrachten welke werkzaam bij KLM als grondsteward (Zwaagman, 2012). Onder verloop wordt hier de uitstroom van uitzendkrachten verstaan. In dit onderzoek komt naar voren dat het verloop van uitzendkrachten welke minder dan 24 weken (de minimale gewenste arbeidsduur) in dienst zijn te hoog is. De uitstroom voor deze grenswaarde van 24 weken wordt gekenmerkt als vroegtijdig verloop en is weergegeven in figuur 1. Uit het rapport blijkt dat in het eerste kwartiel van 2012 90,4% van de uittreders binnen 24 weken haar baan opzegt en dus voortijdig uitstroomt. Voor Randstad is dit een problematisch gegeven, aangezien het in dienstnemen van werknemers voor Randstad Schiphol een kostbare aangelegenheid is. Dit omdat er geïnvesteerd moet worden in trainingen en cursussen om te kunnen voldoen aan regelgeving en eisen die vanuit de KLM worden opgelegd. Deze kosten dienen zich terug betalen door de indienstneming van de werknemer en deze inwerkkosten zijn vereffend na een arbeidsduur van 24 gewerkte weken. Wanneer de uitzendkracht de minimale arbeidsduur van 24 weken voortijdig beëindigt resulteert dit in hoge kosten voor Randstad. Randstad Schiphol streeft er dan ook naar om vroegtijdig verloop van personeel tegen te gaan.



Daarnaast is vroegtijdig verloop ook ongewenst vanuit het oogpunt van KLM. Voor KLM wordt vroegtijdig verloop gezien als een tekortkoming van Randstad, aangezien Randstad wordt geacht de juiste werknemers voor de juiste arbeidsplaatsen te voorzien. Wanneer deze uitzendkrachten voortijdig uitstromen is dit voor KLM een indicator dat Randstad hier niet aan voldoet. Dit heeft tot gevolg dat de relatie tussen Randstad en Schiphol onder druk komt te staan.

Het management van Randstad wil graag dat er onderzocht wordt welke factoren van invloed zijn op het verloop van uitzendkrachten en hoe dit kan worden tegen gegaan. In dit onderzoek zal er worden gekeken naar de betrokkenheid van uitzendkrachten bij Randstad Schiphol en welke factoren daar op van invloed zijn. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat betrokkenheid ofwel commitment een betrouwbare voorspeller is van verloop (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002). Uitkomst van onderzoek uitgevoerd door Meyer & Herscovitch (2001) geeft aan dat de meest belangrijke factor van invloed op het continueren van de relatie van persoon (werknemer) met het object van betrokkenheid (werkgever) commitment is. Ook volgens Miller (1996) is commitment de bepalende factor waarop de werknemer zijn beslissing baseert om bij een organisatie te blijven.

Allereerst is het dus van belang te onderzoeken wat commitment precies inhoudt en welke factoren volgens de theorie van invloed zijn op commitment. Daarna zal er aan de praktijk getoetst worden welke factoren van invloed zijn op de commitment van uitzendkrachten aan Randstad Schiphol. Wanneer duidelijk is welke factoren dit zijn zal het voor Randstad Schiphol mogelijk zijn hierop te sturen om zodoende de commitment te vergroten wat zal resulteren in een meer permanente relatie tussen uitzendkracht en uitzendbureau. Een verhoogde commitment en een meer permanente arbeidsrelatie zullen uiteindelijk bijdragen om het vroegtijdige verloop tegen te gaan (Meyer & Herscovitch, 2001; Miller, 1996)

3.2 PROBLEEMSTELLING

Bovengenoemde aanleiding wordt omgevormd naar een probleemstelling, deze probleemstelling wordt vertaald naar een hoofdvraag en een deelvraag welke uiteindelijk beantwoord zullen worden om zodoende een oplossing te leveren voor het probleem. De probleemstelling, hoofdvraag en deelvraag zijn hier onder weergegeven.

Probleemstelling: *“Hoe kan Randstad Schiphol het vroegtijdige verloop van haar uitzendkrachten werkzaam als grondsteward bij KLM terugdringen.”*

Hoofdvraag: *“Hoe kan Randstad Schiphol de commitment van haar Uitzendkrachten vergroten, zodat een meer permanente relatie tussen Uitzendkrachten en uitzendbureau wordt aangegaan?”*

Deelvraag: *“Welke factoren zijn van invloed op de commitment van Uitzendkrachten aan Randstad Schiphol”*

4. RELEVANTIE & DOELSTELLINGEN

De motivatie voor dit onderzoek komt enerzijds naar voren in de relevantie voor maatschappij en wetenschap. Anderzijds vertaalt dit zich in de doelstelling welke ten grondslag ligt aan dit onderzoek. De relevantie en doelstelling zullen in dit hoofdstuk verder worden toegelicht.

4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Een onderzoek aangaande de commitment van werknemers is maatschappelijk relevant vanuit meerdere opzichten. Hierbij kan zowel gedacht worden vanuit het perspectief van het uitzendbureau als werkgever en dat van de uitzendkracht als werknemer. Een werkgever kan de positieve effecten van commitment ervaren door het langer aanblijven van een werknemer en een verhoging van productiviteit (Angle & Perry, 1981). De zekerheid van commitment zal zich zodoende vertalen in meer stabiliteit en zekerheid binnen de organisatie zelf, aangezien verloop en de intentie tot verloop lager liggen. Ook voor de werknemer zorgt commitment tot op zekere hoogte voor baanzekerheid en geeft het een zekerheid van een vast inkomen. Wanneer een werkgever aandacht besteedt aan factoren welke van invloed zijn op commitment zal de tevredenheid en voldoening bij werknemers stijgen, wat een positieve weerslag zal hebben op de sociale leefomgeving van de werknemers.

4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De commitment van een werknemer aan een organisatie is een veel besproken onderwerp binnen organisationeel gedrag en Human Resource Management en hier is dan ook veelvuldig onderzoek naar gedaan. Een hogere mate van commitment wordt in verband gebracht met systematisch lagere absentie, een lager verloop en intentie tot verloop van personeel en daarnaast wordt dit positief gerelateerd aan baantevredenheid en prestaties op de werkvloer (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Echter beslaat het overgrote deel van de huidige literatuur de commitment in de context van een continue, doorlopende arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever (Gallagher & McLean Parks, 2001). Op de arbeidsmarkt doet zich echter een nieuwe trend voor die zich meer richt op flexibele en tijdelijke arbeidsovereenkomsten waarin uitzendbureaus een belangrijke rol spelen (Houseman, Kalleberg, & Erickcek, 2003). Deze uitzendbureaus zijn arbeids bureaus die handelen als bemiddelaars tussen personen die op zoek zijn naar een tijdelijke arbeidsovereenkomst en cliëntële organisaties, de zogenoemde opdrachtgevers, die deze aanbieden. Het onderzoek naar commitment binnen deze zogenoemde temporary work service blijft echter achter bij de trend.

4.3 DOELSTELLING

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig en betreft het onderzoeken en in kaart brengen van de factoren welke van invloed zijn op de commitment van uitzendkrachten aan Randstad Schiphol als uitzendbureau. Daarnaast wordt tot doel gesteld aanbevelingen te doen over hoe de commitment van uitzendkrachten aan Randstad Schiphol verhoogd kan worden, zodat een meer permanente relatie tussen werknemer en organisatie kan worden aangegaan en het vroegtijdige verloop kan worden terug gedrongen.

5. THEORETISCH KADER

5.1 UITZENDBUREAUS

Zoals aangegeven richt dit onderzoek zich op een specifieke vorm van arbeid. Volgens de theorie kan het type werk waarbij een doorlopende of continue werkrelatie afwezig is omschreven worden als contingent werk. Contingente arbeid beslaat een variëteit van niet-traditionele werk relaties zoals: tijdelijke in-house medewerkers, seizoens werkers, lease werkers en zelfs consultants (McLean Parks et al., 1998). Tijdelijk werk is een specifieke vorm van contingent werk welke op de markt opereert door middel van een uitzendbureau.

In de afgelopen decennia heeft de markt van de uitzendbureaus zich ontwikkeld tot een professionele geraffineerde service industrie. Uitzendbureaus kenmerken zich door het feit dat haar uitzendkrachten in dienst zijn van de organisatie welke hen uitzendt naar verschillende opdrachtgevers. Uitzendwerk kenmerkt zich door de zogenoemde “driehoekige” arbeids relatie (Galais & Moser, 2009). In deze driehoek zijn zowel Het uitzendbureau, de opdrachtgever en de uitzendkracht betrokken, waarbij het uitzendbureau fungeert als bemiddelaar tussen de uitzendkracht en de opdrachtgever (Vosko, 1997). Dit maakt de uitzendkracht tegelijkertijd “product” en “cliënt” van het uitzendbureau. Ondanks het feit dat de uitzendkracht onder contract staat bij het uitzendbureau, wordt het eigenlijke werk uitgevoerd bij de opdrachtgever. In tegenstelling tot andere vormen van contingent werk kenmerkt de tijdelijke arbeidsrelatie zoals hierboven beschreven zich door het feit dat een uitzendkracht verplichtingen heeft tegenover meer dan één partij tegelijkertijd. (Gallagher & McLean Parks, 2001).

Ook is het kenmerkend voor uitzendbureaus dat de werkverschaffing voor uitzendkrachten vaak specifiek en van beperkte duur is. De arbeidsduur welke een uitzendkracht doorbrengt bij een opdrachtgever kan verschillen van een enkele dag tot meerdere maanden (CIETT, 2000). Waar vaste arbeidsovereenkomsten de mogelijkheid scheppen om sociale relaties op te bouwen is het voor uitzendkrachten als tijdelijke werknemer zo dat hij of zij gebonden is aan een tijdelijke opdracht, wat inhoudt dat het moeilijk is om betekenisvolle relaties op te bouwen met de opdrachtgever en de overige medewerkers.

Sinds 1972 is de werkgelegenheid in de uitzendbranche jaarlijks met zo’n 11% toegenomen. Tijdelijk werk was de snelst groeiende vorm van werkgelegenheid in de jaren '90. Volgens de International Confederation of Temporary Work Business (CIETT) voorzien de uitzendbureaus in Europa werkgelegenheid voor meer dan 6 miljoen mensen (CIETT, 2000).

De snelle groei van de tijdelijke arbeidsmarkt en bijbehorende uitzendbureaus heeft meerdere oorzaken. De groeiende vraag naar flexibiliteit van arbeid afkomstig van zowel werknemers als werkgevers wordt gezien als de meest belangrijke oorzaak (CIETT, 2000). De opdrachtgevers gebruiken uitzendkrachten om de arbeidskosten te drukken. Dit wordt gedaan door absentie van vaste krachten op te vangen door middel van uitzendkrachten om zodoende te voldoen aan de groeiende vraag naar flexibiliteit (CIETT, 2000; Reilly, 1998; Tregaskis et al., 1998; von Hippel et al. 1997). Daarnaast geven Houseman et al. (2003) aan dat het inhuren van uitzendkrachten kosteneffectief is, wanneer er sprake is van tijdelijke of tijdsgebonden projectmatige werkzaamheden. Ook kiezen werkgevers er vaak voor om vrijgekomen arbeidsplekken in eerste instantie op te vullen met tijdelijke krachten voordat een dergelijke plek gevuld wordt met een vaste kracht (Houseman et al., 2003).

Vanuit het oogpunt van de uitzendkracht is de populariteit van tijdelijk werk ook te verklaren. Voor individuele werkzoekenden bieden uitzendbureaus de mogelijkheid om werkervaring op te doen en in contact te komen met potentiële gewenste werkgevers, dit zorgt ervoor dat deze personen voor zichzelf een betere kans creëren op de arbeidsmarkt (Reilly, 1998; von Hippel et al. 1997). Daarnaast is het zo dat een toenemend aantal

mensen hun heil zoeken in tijdelijk werk om te kunnen voorzien in persoonlijke behoeften en voorkeuren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de wens om verschillende werkgevers te proberen om zodoende te voorzien in een behoefte aan diversiteit in werk en flexibiliteit in werktijden (CIETT, 2000).

5.2 COMMITMENT

Betrokkenheid van mensen kan op veel vlakken plaatsvinden, zo kunnen personen betrokken zijn bij activiteiten, organisaties, ideeën of andere personen. Betrokkenheid oftewel *commitment* kan gezien worden als een houding ten opzichte van een object waarmee een bepaalde relatie tot stand wordt gebracht. De belangrijkste consequentie van commitment is dat de persoon de relatie wil continueren (Meyer & Herscovitch, 2001). Mede door de vele definities die commitment kent hebben Meyer & Herscovitch (2001) getracht de essentie van het begrip commitment te vangen. Zij wilden de essentie weergeven los van de context waarin het begrip gebruikt of onderzocht werd. De overeenkomst welke volgens de auteurs in alle definities naar voren komt is dat commitment: “Een verbindende kracht is, die richting geeft aan gedrag.” Zij definiëren commitment dan ook als: “Een kracht dat een individu bindt aan een object relevant voor een of meerdere doelen.”

In dit onderzoek wordt de definitie gebruikt welke zich richt op de betrokkenheid bij werk gerelateerde objecten. Deze definitie van commitment wordt door Porter et al. (1974) gedefinieerd als: “De kracht van identificatie van een individu met een organisatie en de betrokkenheid van dit individu in de organisatie.” Deze definitie wordt gekarakteriseerd door middel van drie kenmerken. Allereerst is het zo dat bij commitment aan een organisatie individuen de doelstellingen en waarden van de organisatie accepteren en hier ook in geloven. Daarnaast tonen deze individuen de bereidheid om zich in te zetten om de organisationele doelstellingen te behalen. Ten derde hebben de individuen een sterk verlangen om de betrokkenheid met de organisatie te behouden (Mowday et al., 1979). Wanneer we deze theorie als leidend beschouwen kan commitment geconceptualiseerd worden als een affectieve oftewel emotionele betrokkenheid bij een organisatie. Individen creëren dus een vorm van betrokkenheid op basis van gevoelens welke zij hebben tegenover de organisatie.

Recent onderzoek heeft echter aangetoond dat er meerdere “vormen” van commitment zijn. Allen & Meyer, (1990); Meyer & Allen (1997); Meyer & Herscovitch (2001) en Morrow (1993) hebben aangetoond dat er twee alternatieve vormen van commitment zijn welke in psychologische staat van elkaar verschillen. Daarnaast hebben bovenstaande onderzoekers ook aangetoond welke condities leiden tot de ontwikkeling van, en het gedrag wat voortkomt uit een specifieke vorm van commitment.

De hierboven eerstgenoemde vorm van commitment wordt beschreven als *affectieve commitment*, waarbij er sprake is van een emotionele band tussen een persoon en de organisatie evenals een identificatie met, en een betrokkenheid bij de organisatie. De tweede vorm van commitment is de zogenoemde *continue of calculatieve commitment* (Hrebiniak & Alutto, 1972). Continue commitment is een vorm van psychologische betrokkenheid bij een organisatie welke zich weerspiegelt in de mate waarin een individu zich vastgeketend voelt aan een organisatie, veroorzaakt door de hoge kosten die het ontketenen met zich meebrengt (Meyer & Allen, 1991). Deze kosten kunnen financieel van aard zijn zoals pensioenopbouw, loon of baanzekerheid, maar kunnen ook uitgedrukt worden in niet financiële kosten zoals status en collegiale vriendschappen.

De derde vorm van commitment is de zogenoemde *normatieve of morele commitment*. Morele commitment refereert naar een gevoel van verplichting welke een individu heeft om te blijven bij de organisatie. Wanneer er sprake is van deze vorm van commitment voelen personen zich betrokken bij een organisatie, omdat zij er van overtuigd zijn dat dit het juiste is om te doen.

Bovenstaand zijn de drie vormen van commitment besproken welke volgens de theorie voorkomen. Zo kan een individu zich betrokken voelen bij een organisatie op basis van welke gevoelens hij of zij bij deze organisatie heeft, kunnen de kosten welke meespelen bij het verlaten van de organisatie een grote rol spelen om te blijven of voelt een individu een sterk gevoel van morele verplichting om te blijven bij een organisatie. Echter hebben meerdere studies aangetoond dat er tussen de affectieve en normatieve dimensies van commitment sprake is van een substantiële correlatie (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Morrow, 1993). Mede hierdoor maken veel onderzoekers de aanname dat alleen de affectieve en continue vorm van commitment relevant zijn. Om dit onderzoek zo relevant mogelijk te houden zal deze aanname overgenomen worden en zal de morele vorm van commitment niet aan bod komen.

5.3 COMMITMENT VAN UITZENDKRACHTEN

In deze paragraaf wordt de relatie beschreven tussen de bovengenoemde concepten van uitzendbureaus, haar uitzendkrachten en commitment. Het onderzoek wat uitgevoerd is op dit specifieke arbeidsgebied is beperkt en geeft verschillende resultaten. Zo vergelijkt Pearce (1993) het niveau van affectieve commitment tussen gedetacheerde werknemers (uitzendkrachten) en vaste werknemers bij een grote multinational. Pearce (1993) stelt hierbij de hypothese op dat de gedetacheerde werknemers een lagere commitment hebben aan hun opdrachtgever, omdat de kortdurende arbeidsovereenkomsten het ontwikkelen van emotionele betrokkenheid bij de organisatie belemmert. Echter heeft zij in haar onderzoek geen significant bewijs gevonden dat de commitment tussen de verschillende arbeidsrelaties verschilt ten opzichte van elkaar. Een vergelijkbaar onderzoek is uitgevoerd door van Dyne & Ang (1998) waarbij het verschil in commitment tussen vaste werknemers en uitzendkrachten aan een ziekenhuis is onderzocht. Ook hierbij werden geen significante resultaten gevonden. In tegenstelling tot bovengenoemde onderzoeken waaruit geen significant aantoonbare verschillen aangetoond konden worden heeft onderzoek van Lee & Johnson (1991) dit wel gedaan. Het onderzoek van Lee & Johnson (1991) heeft een significant hogere commitment van uitzendkrachten aan hun opdrachtgever gevonden in verhouding tot de vaste werknemers.

Bovengenoemde onderzoeken beschrijven echter de commitment van uitzendkrachten aan de opdrachtgever. Benson heeft in 1998 onderzoek gedaan naar de affectieve commitment van uitzendkrachten aan hun opdrachtgever waar zij hun werkzaamheden uitvoerden en naar de commitment aan het uitzendbureau waar zij in feite voor werkten. In dit onderzoek was er sprake van een detachering gedurende een periode van zes maanden bij de opdrachtgever. Consistent aan Pearce (1993) vond ook Benson (1998) hier een relatief hoge mate van commitment van de uitzendkracht aan de opdrachtgever. Echter was hier de commitment aan het uitzendbureau significant lager dan de commitment aan de opdrachtgever.

Een van de oorzaken hiervan welke in de literatuur naar voren komt is de zogenoemde “soepele” arbeids relatie tussen de uitzendkracht en het uitzendbureau (Benson, 1998). Hiermee wordt verwezen naar het feit dat een uitzendkracht geen exclusieve overeenkomst heeft met een uitzendbureau, maar zich in kan schrijven bij meerdere uitzendbureaus tegelijkertijd en hier ook meerdere opdrachten naast elkaar kan uitvoeren. Een ander argument is dat de loontarieven voor een uitzendkracht volgens een arbeids CAO voor uitzendkrachten vaststaan en zodoende voor alle uitzend organisaties gelden. Beloning lijkt dus ook geen reden voor een uitzendkracht om enige vorm van commitment met een bepaalde agency op te bouwen.

5.4 COMMITMENT AAN UITZENDBUREAUS

Verschiedende studies hebben onderzoek gedaan naar potentiële factoren van affectieve commitment. Voor dit concept zijn verschillende relaties beschreven, zowel op het gebied van demografische variabelen en affectieve commitment (Allen & Meyer, 1990) als op het gebied van werk gerelateerde variabelen en affectieve commitment (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). De meest sterke relaties komen voor tussen werk variabelen en affectieve commitment, waarbij ondersteuning en eerlijkheid belangrijke begrippen zijn. Zo is

gebleken dat een vriendelijke en motiverende werk omgeving een instrument kan zijn in het ontwikkelen van commitment (Reichers, 1985). Ook zijn beslissingsbevoegdheid, betrokkenheid, discretie, taak autonomie en carrière mogelijkheden positief gerelateerd met affectieve commitment (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). De literatuur aangaande continue commitment geeft aan dat deze vorm van commitment een afgeleide is van de hoeveelheid investeringen in termen van tijd, moeite en geld welke in een werknemer zijn gestoken (Meyer & Allen, 1991; 1997). Zoals eerder al is genoemd heeft onderzoek op het gebied van commitment zich vaak gefocust op de traditionele arbeidsrelaties. Verschillende determinanten zoals; de rol van de leidinggevende, steun van collega's en persoonlijke competenties lijken voor de commitment aan uitzendbureaus niet relevant aangezien deze determinanten buiten de directe controle van het uitzendbureau liggen (Gallagher & McLean Parks, 2001). In onderzoek uitgevoerd door van Breugel, van Olffen & Olie (2005) is wel gezocht naar determinanten welke specifiek van invloed zijn op de commitment van uitzendkrachten aan uitzendbureaus. Deze determinanten kunnen volgens deze onderzoekers worden onderverdeeld in twee verschillende sets van factoren. De eerste set heeft betrekking op de wijze waarin een uitzendkracht een uitzendbureau selecteert. De tweede set factoren betreft de het gevoel van ondersteuning welke een uitzendkracht ontvangt het uitzendbureau en wordt gedefinieerd als Perceived Agency Support.

5.4.1 SELECTIE PROCES VAN EEN UITZENDBUREAU

Uit onderzoek van van Breugel, van Olffen & Olie (2005) is gebleken dat de redenering en motieven welke meespelen bij de keuze voor een bepaalde uitzend organisatie van invloed zijn op de ontwikkeling van commitment aan deze organisatie. Uitzendkrachten welke een afgewogen en doordachte keuze voor een specifiek bureau maken, hebben een positievere houding tegenover deze organisatie dan werknemers welke zich aanmelden zonder hier van tevoren over na te denken. Deze constatering komt overeen met onderzoek van Becker (1960) die aangetoond heeft dat mensen vaak consistent gedrag te vertonen aan eerder gemaakte keuzes. Meerdere onderzoekers hebben ook aangetoond dat commitment in zekere zin beïnvloedt en ontwikkeld wordt door eerder getoond gedrag, zoals baankeuze en werkgeverskeuze (O'Reilly & Caldwell, 1981).

Daarnaast wordt door Salancik (1977) een tweetal variabelen aangegeven welke gecategoriseerd worden als "belangrijke bindende variabelen". Het betreft hier de *publieke bekendheid van de beslissing* en de *keuzevrijheid* welke hier betrekking op heeft. *Publieke Bekendheid* wordt gedefinieerd als: "de perceptie dat de persoonlijke omgeving op de hoogte is van de gemaakte keuze" (Kline & Peters, 1991). *Keuzevrijheid* wordt gedefinieerd als: "de perceptie dat een keuze gemaakt is uit vrije wil, uit een set van alternatieve mogelijkheden" (O'Reilly & Caldwell, 1981). Deze variabelen komen ook weer terug in het onderzoek van Meyer & Allen (1997). Zij stellen dat: "het aannemelijker is dat een werknemer bij zijn of haar organisatie blijft wanneer; de keuze gemaakt is op basis van een bepaalde voorkeur, de keuze publiek is gemaakt en wanneer de beslissing moeilijk is terug te draaien. Wanneer beslissingen onder deze condities zijn gemaakt, zullen werknemers proberen hun keuze te verantwoorden door het opbouwen van een emotionele band met de organisatie." Het belang van het selectieproces wordt ook onderbouwd door Klein & Peters (1991) en O'Reilly & Caldwell (1981). Uit hun onderzoek komen significante effecten naar voren die de perceptie van nieuwe werknemers op keuzevrijheid en publieke bekendheid in relatie tot commitment en uitstroming op latere tijdstippen beschrijven. Zo blijken een perceptie van keuzevrijheid en grote publieke bekendheid positief te relateren met commitment. Beide variabelen blijken een negatieve correlatie te vertonen met uitstroom, wat wil zeggen dat een verhoogde perceptie van keuzevrijheid en publieke bekendheid minder verloop tot gevolg heeft.

De laatste belangrijke bindende variabele die genoemd wordt is die van de afhankelijkheid van de agency oftewel *Agency Dependency*. Volgens Breugel, van Olffen & Olie (2005) ondervinden uitzendkrachten bepaalde barrières bij het verlaten van een uitzendbureau om zich vervolgens bij een ander uitzendbureau aan te sluiten.

Allereerst kost het natuurlijk tijd om een inschrijving en registratie te bewerkstelligen bij een ander bureau. Een reden die meer belangrijk wordt geacht is de kennisopbouw die gedurende de tijd heeft plaatsgevonden. In de tijd dat een uitzendkracht werkzaam is voor een uitzendbureau verkrijgt deze organisatie kennis over bijvoorbeeld de vaardigheden, voorkeuren en werk motivatie van deze persoon en dit creëert een bepaalde vorm van afhankelijkheid aan het uitzendbureau.

5.4.2 PERCEIVED AGENCY SUPPORT

Perceived agency support wordt afgeleid van het concept *Perceived Organizational Support* (POS) ontwikkeld door Eisenberger et al. (1986). Perceived Organizational Support refereert naar de mate waarin werknemers ondervinden dat hun activiteiten door de organisatie gewaardeerd worden en de mate waarin de organisatie zich bekommert om zijn of haar welzijn (Eisenberger et al., 1986). Onderzoek heeft aangetoond dat investeringen van organisaties in werknemers kan resulteren in een hogere mate van affectieve commitment, gemeenschappelijk gedrag en de intentie om te blijven (Tsui et al., 1997). Aan de hand van bovenstaande theorie wordt Perceived Agency Support gedefinieerd als: “De perceptie van persoonlijke ondersteuning in relatie tot de behoefte van de uitzendkracht uitgeoefend door het uitzendbureau.” Deze persoonlijke ondersteuning kan onderverdeeld worden in drie belangrijke aspecten.

Het eerste aspect betreft het probleem oplossend vermogen van het uitzendbureau. Problemen zullen zich in alle arbeidsomgevingen voordoen en de wijze waarop het uitzendbureau de problemen van de uitzendkracht afhandelt geeft deze persoon een idee van hoe belangrijk hij of zij gevonden wordt door het uitzendbureau in verhouding tot de opdrachtgever waar de werkzaamheden worden uitgevoerd.

Daarnaast komt als tweede aspect het ondersteunen in de carrière naar voren. Wanneer een uitzendbureau de carrière wensen van een uitzendkracht niet weet te vertalen naar concrete mogelijkheden zal deze persoon hierin teleurgesteld zijn is de kans groot dat deze zich daarom zal aansluiten bij een bureau welke dit volgens hem wel kan bewerkstelligen.

Het laatste aspect heeft betrekking op de kwaliteit van communicatie en interactie tussen uitzendbureau en uitzendkracht. Zo wordt aangegeven dat contact en communicatie op regelmatige basis een belangrijk instrument kan zijn om te voldoen aan vragen en eisen van de uitzendkrachten. Wanneer hier aan voldaan wordt zal dit de commitment in de toekomst kunnen waarborgen (Eisenberger et al., 1986; Tsui et al., 1997; Gallagher & McLean Parks, 2001).

6. HYPOTHESEN

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de theorie relevante aannames worden gedaan in de vorm van hypotheses. Deze hypotheses zullen in het vervolg van het onderzoek getoetst worden waarna er uitspraken gedaan kunnen worden over de commitment van uitzendkrachten aan Randstad Schiphol als uitzendbureau.

De eerste hypothese heeft betrekking op het verschil tussen affectieve en continue commitment. Volgens Benson (1998) wordt de commitment van uitzendkrachten vergroot wanneer een uitzendbureau succesvol is in het vinden van een passende arbeidsplaats, behulpzaam is bij het oplossen van werk gerelateerde problemen en het meedenken en helpen bij de carrière van de uitzendkracht. Daarnaast doen uitzendbureaus ook veel moeite om een zogenoemd eenheidsgevoel of community binnen de pool van uitzendkrachten te creëren door middel van bijeenkomsten waarbij uitzendkrachten elkaar ontmoeten (Carsten, 1999). De verwachting is dan ook dat commitment van uitzendkrachten aan het uitzendbureau meer gebaseerd is op gevoelens van identificatie en affectie dan op basis van noodzaak om te blijven. Met name de benoeming van de “soepele” arbeidsrelatie (§5.3) geeft aan dat het gevoel van vastzitten aan een uitzendbureau veroorzaakt door hoge

kosten die het eventuele verlaten zouden veroorzaken niet zozeer meespeelt, mede omdat het een uitzendkracht vrij staat zich ergens anders in te schrijven of zich in te schrijven bij meerdere bureaus tegelijkertijd. De hypothese luidt dan ook als volgt:

Hypothese 1: Bij commitment van Uitzendkrachten aan Randstad Schiphol zal er meer sprake zijn van affectieve commitment dan van continue commitment.

De tweede en derde hypothese hebben betrekking op de factoren welke vallen onder het selectie proces zoals is aangedragen in het theoretisch kader (§5.4.1). In het zogenoemde selectie proces van een uitzendbureau worden de variabelen *publieke bekendheid van de beslissing* en *vrijheid van keuze* aangeduid als invloedrijke variabelen. Zo kunnen we aannemen dat keuzevrijheid en publieke bekendheid er op duiden dat de beslissing vrijwillig is genomen en dat er een positieve gedachte zit achter de keuze voor Randstad als uitzendbureau. Volgens O'Reilly & Caldwell (1981) zal de mate waarin een individu ervaart of zijn keuze uit vrije wil is genomen positief relateren met toekomstige commitment. Daarnaast zal het zo zijn dat wanneer een keuze bekend is binnen de sociale omgeving van de persoon, de persoonlijke verantwoordelijkheid gelinkt wordt aan de gemaakte keuze en het ontkennen van verantwoordelijkheid en consequenties zodoende lastiger wordt gemaakt (Gallagher & McLean Parks, 2001). Deze "opgedragen" verantwoordelijkheden en consequenties zullen het terugdraaien van de keuze moeilijker maken, de aanname is hierbij dat dit zal resulteren in een verhoogde mate van affectieve commitment. De hypothesen die hierbij opgesteld worden zijn als volgt:

Hypothese 2: Keuzevrijheid is bij het kiezen van Randstad Schiphol als Uitzendbureau positief gerelateerd met affectieve commitment.

Hypothese 3: Publieke bekendheid is bij het kiezen van Randstad Schiphol als Uitzendbureau positief gerelateerd met affectieve commitment.

De vierde hypothese die gesteld word heeft betrekking op het gevoel van afhankelijkheid aan het uitzendbureau, ofwel de *agency dependency*. Zoals in de theorie is aangegeven wordt afhankelijkheid van het uitzendbureau gerelateerd aan continue commitment. Zo worden geïnvesteerde tijd en kosten aangehaald als barrières om een bureau niet te verlaten. Daarnaast wordt kennisbehoud over de uitzendkracht aangaande de werkvoorkeur, motivatie en werkhouding als drempel ervaren om een uitzendbureau niet te verlaten (Gallagher & McLean Parks, 2001). Deze oorzaken relateren met de mate waarin een individu zich vastgeketend voelt aan een organisatie, veroorzaakt door de hoge kosten die het ontketenen met zich meebrengt (Meyer & Allen, 1991) en kunnen zodoende gekoppeld worden aan continue commitment. de vierde hypothese luidt dan ook als volgt:

Hypothese 4: De Agency Dependency is positief gerelateerd met continue commitment.

De volgende drie hypothesen komen voort uit de tweede set factoren welke gebaseerd zijn op *perceived agency support* (§5.4.2). Deze vorm van support uit zich in meerdere facetten. Volgens de theorie zijn de factoren *probleem oplossend vermogen*, *carrière support* en *communicatie tevredenheid* van invloed op perceived agency support. Allereerst zullen uitzendkrachten tegen bepaalde problemen aanlopen, de manier waarop het uitzendbureau hier mee omgaat, geeft de uitzendkracht een indruk hoe hij of zij gewaardeerd wordt door het bureau. daarnaast zullen de meeste uitzendkrachten beginnen met relatief gemakkelijk werk om zodoende ervaring op te doen, de aanname is dat zij naar verloop van tijd een meer interessante en beter betaalde baan willen hebben. Wanneer een uitzendbureau dit niet ziet bij een uitzendkracht zal de kans groot zijn dat deze persoon op zoek gaat naar een bureau welke wel aan deze voorwaarden kan voldoen.

Daarnaast komt ook het belang van contact houden met de uitzendkracht naar voren. Het tonen van interesse en niet alleen contact opnemen wanneer het over zaken gaat (het vinden van een baan) zal

hoogstwaarschijnlijk als zeer belangrijk ervaren worden. Ook dient het contact met enige regelmaat plaats te vinden, zodat het uitzendbureau op de hoogte blijft van veranderingen in de zakelijke of privé omgeving van de uitzendkracht (Shore & Tetrick, 1991). De theorie impliceert dus dat ondersteuning vanuit het uitzendbureau positief correleert met commitment. De acties ondergebracht onder perceived agency support geven de werknemers een gevoel van waardering en laten deze merken dat er aan hem gedacht wordt. Wanneer een werknemer op een prettige manier behandeld wordt resulteert dit in een sterkere affectieve commitment aan het uitzendbureau. Breugel, Van Olffen & Olie (2005) hebben getracht deze variabelen samen te voegen onder de noemer van *Ondersteuning*. Echter, door middel van een factoranalyse uitgevoerd op deze variabelen blijkt dat er onvoldoende correlatie is om de variabelen onder een construct samen te voegen (Breugel, Van Olffen & Olie, 2005). In dit onderzoek zullen we deze factoren dan ook los van elkaar behandelen en zodoende worden de volgende hypothesen opgesteld.

Hypothese 5: Het probleemoplossend vermogen van het uitzendbureau wordt positief geassocieerd met affectieve commitment.

Hypothese 6: Het stimuleren van de carrière van de werknemer wordt positief geassocieerd met affectieve commitment.

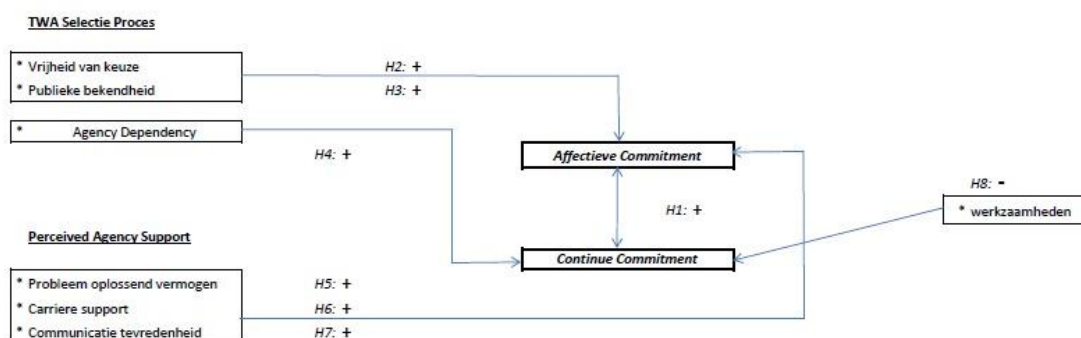
Hypothese 7: Communicatie tevredenheid wordt positief geassocieerd met affectieve commitment.

De laatste hypothese komt voort vanuit aannames welke gedaan worden door het management en werknemers bij Randstad Schiphol. Door middel van participatie bij Randstad Schiphol en gesprekken met werknemers en het management komt naar voren dat de indruk bestaat dat uitzendkrachten specifiek kiezen voor het werk bij KLM vanwege de werkzaamheden en de uitstraling die dit met zich meebrengt. De aanname wordt gedaan dat de werknemer in dit opzicht de werkzaamheden (en indirect de opdrachtgever) belangrijker vindt en hier primair voor kiest, onafhankelijk van het uitzendbureau welke hieraan verbonden is. Men neemt aan dat het voor de uitzendkracht geen verschil maakt welke organisatie de werkzaamheden aanbiedt, zolang het maar om die specifieke set werkzaamheden gaat. De hypothese die hieruit voortkomt luidt als volgt:

Hypothese 8: De werkzaamheden uitgevoerd bij de opdrachtgever worden negatief geassocieerd met continue commitment.

6.1 CONCEPTUEEL MODEL

Hieronder is in figuur 2 het conceptuele model weergegeven. Aan de hand van de theorie en de hypothese worden veronderstelde relaties gevisualiseerd.



Figuur 2: conceptueel model

7. METHODOLOGIE

7.1 ONDERZOEKSONTWERP

In dit hoofdstuk zal worden beschreven middels welke methoden van onderzoek getracht zal worden een antwoord op de onderzoeksvraag te geven. Een onderzoek kan vorm worden gegeven volgens kwantitatief en kwalitatief onderzoek, in dit hoofdstuk zal de keuze voor beide onderzoeksontwerpen worden toegelicht.

In de onderzoekswereld zijn kwantitatief en kwalitatief onderzoek de twee belangrijkste paradigma's. Het kwantitatieve paradigma wordt gezien als het traditionele of positivistische paradigma. Een kwantitatieve studie is een onderzoek naar een sociaal of menselijk probleem gebaseerd op het testen van theorie gevormd door variabelen, gemeten met nummers en geanalyseerd met statistische procedures, om er achter te komen of de voorspelde generalisaties en uitkomsten van de theorie stand houden (Creswell, 1994).

Het kwalitatieve paradigma wordt door Creswell (1994) gedefinieerd als een onderzoeksproces van het begrijpen van sociale of menselijke problemen gebaseerd op het bouwen van een complex, holistisch beeld, gevormd door woorden die een gedetailleerd beeld van informanten, gerealiseerd in een natuurlijke setting rapporteren.

7.2 KWALITATIEVE PROCEDURE

Participatie observatie is een kwalitatieve methode die in dit onderzoek gebruikt wordt als aanvulling op de kwantitatieve procedure. Bij participatie observatie tracht de onderzoeker zo volledig mogelijk te participeren in de omgeving van de onderzoekseenheden om zodoende deel uit te kunnen maken van de groep, organisatie of community. Dit geeft de onderzoeker de mogelijkheid ervaringen op te doen niet alleen middels observeren, maar ook door dingen mee te maken (Gil & Johnson, 1997). Participatie observatie wordt in dit onderzoek gebruikt om naast de theoretische oorzaken voor commitment vanuit de praktijk te achterhalen welke factoren mogelijk van invloed zijn op commitment. Om de mogelijkheid tot participatie observatie volledig te benutten, vinden er voorafgaand aan, maar ook tijdens het onderzoek praktische werkzaamheden plaats. Door middel van meewerken op de Schiphol locatie van Randstad worden inzichten verkregen in de problematiek. Mede door verhalen van andere werknemers en ervaringen op de werkvloer kan als onderzoeker een beter beeld geschetst worden bij de huidige problematiek. Het ontdekken van de bedrijfscultuur, het participeren in de werkzaamheden en het communiceren met andere medewerkers zal naast alle academische werkzaamheden een ander inzicht geven in de essentie van de problemen en mogelijke oplossingen.

7.3 KWANTITATIEVE PROCEDURE

De kwantitatieve procedure wordt gebruikt voor het verkrijgen van data. In dit onderzoek wordt de kwantitatieve techniek gebruikt om data te verzamelen, dit gebeurt door middel van een online enquête. Er is hier specifiek gekozen voor een online enquête, omdat op deze manier een grote groep werknemers op een gemakkelijke manier benaderd kan worden en de enquête vanuit thuis direct ingevuld kan worden, met name dit laatste onderdeel zal deelname aan het onderzoek laagdrempelig houden. Een andere belangrijke voorwaarde is dat de enquête overzichtelijk dient te zijn en dat van tevoren helder is dat het invullen van de enquête zeer weinig tijd in beslag neemt. Dit onderzoek richt zich op de uitzendkrachten van Randstad Schiphol die als grondsteward werkzaam zijn bij KLM. Deze uitzendkrachten kunnen als grondsteward verschillende taken uitvoeren en beoefenen hun werkzaamheden zowel voor als achter de douane op de luchthaven. De overeenkomst is dat zij allen voor KLM als grondsteward werkzaam zijn. Hiermee wordt het onderzoek afgebakend tot de populatie welke als problematisch wordt aangewezen door zowel Randstad als KLM.

Overige uitzendkrachten welke door Randstad Schiphol aan KLM worden geleverd voor andere functies worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, zodoende wordt getracht een homogene populatie te creëren wat de statistische validiteit ten goede komt. De populatie in dit onderzoek betreft 269 medewerkers welke als grondsteward werkzaam zijn.

De verspreiding van de digitale enquête zal plaatsvinden per email. Middels het digitale administratiesysteem “Mondriaan” kan de juiste doelgroep geselecteerd worden en kunnen alle respondenten gelijktijdig benaderd worden. Om er voor te zorgen dat de enquête duidelijk en begrijpelijk is zal deze eerst als test uitgezet worden onder enkele vaste werknemers binnen Randstad Schiphol en aan de hand van op- en aanmerkingen zal de enquête waar nodig worden aangepast om zodoende een heldere en begrijpelijke enquête te kunnen versturen aan de respondenten. Daarnaast zal een begeleidende tekst bij de enquête worden verstuurd waarin het doel van het onderzoek wordt verklaard en waarbij ook duidelijk wordt vermeld dat anonimiteit van de respondent gewaarborgd blijft. Om de respondent te motiveren zal duidelijk vermeld worden dat het invullen van de enquête slechts enkele minuten in beslag neemt en dat medewerking zeer op prijs zal worden gesteld. Omdat de tijdsduur waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd beperkt is blijft de vragenlijst slechts tien dagen online staan, na vijf dagen zal er een herinnering verstuurd worden om zodoende de respondenten welke de enquête nog niet hebben ingevuld hierop nogmaals te attenderen. Om het draagvlak te vergroten zijn ook de intercedenten, welke de directe contactpersonen zijn van de uitzendkrachten bij Randstad, op de hoogte van dit onderzoek en kunnen zodoende de uitzendkrachten hier op attenderen wanneer zij met hen in contact komen.

Het doel van de enquête is het verzamelen van gegevens over de variabelen affectieve- en continue commitment, het selectie proces, agency support en de waarde van werkzaamheden. Voordat gegevens kunnen worden verzameld dienen deze variabelen meetbaar te worden gemaakt, dit zal gebeuren door middel van een operationalisatie. Een construct zal zodoende gemeten worden middels een vragenlijst horende bij een variabele, welke in de meeste gevallen opgebouwd is uit diverse items. Door er voor te zorgen dat een construct over diverse items wordt gemeten wordt de interne validiteit vergroot.

Bij het opstellen van de vragenlijst is er geprobeerd de vragen zo positief mogelijk te formuleren. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat negatieve items een ongunstige invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van de schalen. Jak & Evers (2010) bevestigen dat negatieve items door methodevariantie zorgen dat relaties sterker lijken dan ze eigenlijk zijn.

De analyse van de verkregen data zal plaatsvinden aan de hand van statistische analyse methodes en het programma SPSS. Deze methodes zijn afhankelijk van het gene waarvan we de uitkomst willen weten en het gestelde meetniveau. Het meetniveau van de genoemde variabelen commitment, selectie proces, agency support en waarde van werkzaamheden zal worden gemeten op een 5 point Likert scale. Deze schaal van vijf waardes loopt van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens). De basis variabelen zullen veelal meetbaar worden gemaakt middels keuze variabelen en de communicatie tevredenheid en de tijdsduur ingeschreven op basis van een 3 point Likert scale. Zodoende worden er waardes gekoppeld aan de stelling en kan gezien worden met welke variabelen men zich kan identificeren of juist niet.

7.4 OPERATIONALISATIE

7.4.1 COMMITMENT

Affectieve en continue commitment wordt in de literatuur veelal meetbaar gemaakt aan de hand van de *Affective Commitment Scale (ACS)* en de *Continuance Commitment Scale (CCS)* ontwikkeld door Allen & Meyer (1990). Echter is er uit later onderzoek gebleken dat er sprake is van correlatie tussen de CCS en ACS. Deze overlap is onwenselijk omdat dit de resultaten kan beïnvloeden. Jak & Evers (2010) komen met een Nederlandstalige meetschaal waarin de affectieve- en continue commitment meetbaar worden gemaakt en waarbij de ACS en de CCS minder samenhangen dan voorheen. Deze nieuw ontwikkelde schalen zullen in dit onderzoek dan ook gebruikt worden. De respondent krijgt per schaal een vijftal vragen welke beantwoord kunnen worden op 5 punts Likert schaal lopend van “helemaal niet mee eens” (punt 1) tot “helemaal mee eens” (punt 5). Een voorbeeld voor een vraag om affectieve commitment te meten kan als volgt worden gesteld: “Ik heb het gevoel dat ik echt bij Randstad Schiphol hoor.” Bij een voorbeeld vraag voor continue commitment kan bijvoorbeeld gedacht worden aan: “Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Randstad Schiphol, ook al zou ik dat willen.”

7.4.2 SELECTIE PROCES VAN HET UITZENDBUREAU

Zoals in de theorie naar boven is gekomen is de selectie procedure onderhevig aan de factoren keuzevrijheid, publieke bekendheid en agency dependency. Om deze aspecten meetbaar te maken zijn drie items ontwikkeld. Respondenten kunnen hierbij antwoorden aan de hand van een 5 punts Likert Scale lopend van “helemaal niet mee eens” (1) tot aan “helemaal mee eens” (5). Keuzevrijheid wordt geoperationaliseerd aan de hand van een score op een stelling waarbij vrije keuze en aanwezigheid van alternatieven aanwezig zijn. Deze stelling luidt: “Op het moment dat ik de keuze maakte om via Randstad Schiphol aan het werk te gaan, had ik meerdere uitzendbureaus uit welke ik kon kiezen.” De publieke bekendheid van de keuze wordt gemeten aan de hand van de volgende vraag: “Iedereen in mijn directe omgeving wist dat ik via Randstad Schiphol ging werken.” De derde bindende variabele *agency dependency* ofwel *afhankelijkheid* wordt meetbaar gemaakt met de vraag: “Ik kan gemakkelijk stoppen bij Randstad Schiphol en bij een ander uitzendbureau aan de slag gaan.”

7.4.3 PERCEIVED AGENCY SUPPORT

Voor het meetbaar maken van agency support zijn vier items gebruikt welke gebaseerd zijn op het onderzoek van; van Breugel, van Olffen & Olie (2005). De probleem oplossende capaciteit van de agency en carrière support worden meetbaar gemaakt middels een drietal vragen gekoppeld aan een 5 punts Likert Scale. De vraag voor probleemoplossende capaciteit is: “Wanneer ik, of andere tijdelijke arbeidskrachten, bij Randstad Schiphol een probleem hebben, word dit altijd opgelost.” De eerste vraag voor carrière support is: “Bij Randstad Schiphol zijn ze altijd zeer geïnteresseerd in wat voor werk ik wil doen.” De tweede vraag is: “Bij Randstad Schiphol doen ze altijd genoeg moeite om me te helpen mijn carrière verder te ontwikkelen.” Het aspect van communicatie en de tevredenheid en compleetheid daarvan wordt gemeten door te vragen of de werknemer naar de hoeveelheid communicatie tussen Randstad Schiphol en de persoon zelf, antwoordmogelijkheden zijn: (1) te weinig, (2) voldoende & (3) meer dan genoeg.

7.4.4 WERKZAAMHEDEN

Om naast de hypotheses gebaseerd op theorie ook een uitspraak te kunnen doen over de hypothese welke afkomstig is uit de praktijk dient ook deze geoperationaliseerd te worden. Het belang van de werkzaamheden gekoppeld aan de commitment van de agency wordt aan de hand van een 5-punten Likert Scale gemeten met de vraag: “Als exact dezelfde baan bij KLM alleen via een ander uitzendbureau zou worden aangeboden, zou ik overstappen naar dit andere uitzendbureau.”

8. ANALYSE

In dit hoofdstuk zal de data afkomstig uit de kwantitatieve procedure geanalyseerd worden. Er zal hierbij worden gekeken naar de respondenten, de construct validiteit, de beschrijvende statistieken en daarna zullen de correlaties behandeld worden. Als afsluiting zal gekeken worden of de gestelde hypothesen moeten worden aangenomen of verworpen.

8.1 RESPONDENTEN

Zoals benoemd in paragraaf 7.3 is de enquête uitgezet onder een onderzoeks populatie van 269 uitzendkrachten. Van deze 269 uitzendkrachten die benaderd zijn hebben er 59 een volledige enquête ingevuld, wat resulteert in een respons rate van 21.93%. Over het algemeen is een respons rate van dit percentage niet hoog genoeg om te kunnen generaliseren (Babbie, 2006). Echter moet in dit onderzoek worden meegenomen dat wegens tijdsdruk de enquête slechts 10 dagen heeft open gestaan. Daarnaast is het ook niet altijd zo dat een hoge respons rate gelijk staat aan een kwalitatief hoogstaand onderzoek. Recent onderzoek van Keeter et al. (2006) heeft aangetoond dat wanneer de resultaten van een onderzoek met een 25% respons rate vergeleken werden met een 20% respons rate de resultaten statistisch gezien vrijwel gelijk lagen. Wanneer deze overwegingen meegenomen worden in dit onderzoek kan gezegd worden dat de relatief lage respons rate niet van significante invloed hoeft te zijn op de kwaliteit van het onderzoek.

8.2 CONSTRUCT VALIDITEIT

Wanneer we conclusies willen trekken en resultaten willen analyseren is het van belang vast te stellen dat de operationalisatie van de variabelen op de juiste manier is gebeurd en dat de concepten meten wat ze horen te meten. Dit wordt gedaan door het vaststellen van de construct validiteit. Het vaststellen van de construct validiteit van een bepaalde schaal wordt gedaan middels het verzamelen van bewijs van wat de construct schaal meet. Construct validiteit wordt specifiek geëvalueerd middels het onderzoeken van correlaties van de construct schaal met andere items (Babbie, 2006). Om correlaties van items binnen een construct te meten kan zodoende gebruik worden gemaakt van de Cronbach's alfa. De Cronbach's α wordt gebruikt om de interne consistentie van de items te meten en zodoende te kijken of er voldoende samenhang is. De waarde van α laat zien in welke mate de items hetzelfde concept meten. Wanneer de verschillende groepen van constructs met elkaar vergeleken worden, kan volgens Bland & Altman (1997) een construct valide worden geacht wanneer de $\alpha \geq 0,70$. De construct validiteit van de onderzoeks items zijn weergegeven in figuur 3.

Construct Schalen	Bijbehorende Items	Aantal Items	Indicator
Controle Variabelen			
Leeftijd	<i>Wat is uw leeftijd?</i>	1	Nummeriek
Geslacht	<i>Wat is uw Geslacht?</i>	1	2 mogelijkheden vraag
Tijdsduur ingeschreven	<i>Hoelang staat u bij Randstad Schiphol ingeschreven?</i>	1	Schaalverdeling 3 opties
Meerdere Inschrijvingen	<i>Staat u ingeschreven bij andere uitzendbureaus?</i>	1	2 mogelijkheden vraag
Afhankelijke Variabelen			
Affectieve Commitment			
	Cronbach's $\alpha = 0.783$		
	<i>Affective Commitment Scale (ACS) - Allen & Meyer, 1990; Jak & Evers, 2010</i>	5	5 point Likert Scale
Continue Commitment			
	Cronbach's $\alpha = 0.519$		
	<i>Continue Commitment Scale (CCS) - Allen & Meyer, 1990; Jak & Evers, 2010</i>	5	5 point Likert Scale
Onafhankelijke variabelen			
Selectie proces			
	Cronbach's $\alpha = 0.709$	1	5 point Likert Scale
	<i>Keuzevrijheid - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	5 point Likert Scale
	<i>Publieke bekendheid - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	5 point Likert Scale
	<i>Agency dependency - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	5 point Likert Scale
Agency support			
	Cronbach's $\alpha = 0.767$		
	<i>Probleemoplossings capaciteit - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	5 point Likert Scale
	<i>Carriere support 1 - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	5 point Likert Scale
	<i>Carriere support 2 - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	5 point Likert Scale
	<i>Communicatie tevredenheid - Breugel, van Olffen & Olie (2005)</i>	1	Schaalverdeling 3 opties
Werkzaamheden			
	<i>Uitvoerende taken - (Geen Bron)</i>	1	5 point Likert Scale

Figuur 3: Construct validiteit

Wanneer we de validiteitsgrens van Bland & Altman (1997) aanhouden kan geconcludeerd worden dat niet alle constructs hieraan voldoen. De Affectieve Commitment, het Selectie Proces en de Agency Support constructs voldoen aan de minimum norm van $\alpha \geq 0,70$. Voor deze variabelen kan gezegd worden dat de items welke getoetst worden het juiste concept meten. Het construct van continue commitment ligt hier met een α van 0,519 net onder, wat inhoudt dat de interne consistentie eigenlijk te laag ligt. Deze lage Cronbach's alfa houdt in dat de resultaten niet voldoende betrouwbaar zijn, zelfs bij het uitsluiten van bepaalde variabelen is het niet mogelijk de Cronbach's Alfa de gewenste waarde van $\alpha \geq 0,70$ te laten bereiken. In het vervolg van dit onderzoek zullen er daarom ook geen verdere analyses worden uitgevoerd op de variabele van continue commitment.

8.3 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

In figuur 4 is de tabel weergegeven waarin de beschrijvende statistieken van dit onderzoek te vinden zijn. Vanuit deze tabel kunnen enkele algemene beschrijvende uitspraken gedaan worden over de variabelen en de bijbehorende uitkomsten.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Basis Variabelen				
Leeftijd	19	60	30.14	11.037
Geslacht (1=vman; 2= vrouw)	1	2	1.91	.283
Ingeschreven - tijdscategorie	1	3	2.02	.888
Ingeschreven bij andere uitzendbureaus (1=ja; 2=nee)	1	2	1.84	.365
Afhankelijke Variabelen				
Affectieve Commitment (1-5)	1.60	4.60	3.02	.709
Continue Commitment (1-5)	1.40	4.60	3.01	.705
Onafhankelijke Variabelen				
<u>Selectieproces</u>				
Keuzevrijheid	1	5	2.76	1.342
Publieke Bekendheid	0	5	3.14	1.277
Agency Dependency	1	4	2.50	.755
<u>Agency Support</u>				
Probleemoplossende Capaciteit	1	5	3.29	1.009
Carriere Support 1	1	5	3.28	.951
Carriere Support 2	1	5	3.09	1.014
Communicatie Tevredenheid	1	3	2.10	.552
Overig				
Werkzaamheden	1	5	2.81	1.504

Figuur 4: Beschrijvende statistieken

Basis Variabelen

Opvallend bij de variabelen uit de eerste groep is dat het overgrote deel van de respondenten vrouw is. 91% van de ondervraagden is van het vrouwelijke geslacht tegenover slechts 11% aan mannelijke respondenten. Dit zou de resultaten kunnen beïnvloeden en hier zal dan ook rekening mee moeten worden gehouden bij het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen. De leeftijd van de respondenten ligt gemiddeld net boven de 30 jaar en vertegenwoordigt respondenten tussen de 19 en 60 jaar oud. Daarnaast is 84% van de ondervraagde uitzendkrachten alleen ingeschreven bij Randstad Schiphol als uitzendbureau en hebben deze personen er niet voor gekozen om zich ook bij een ander uitzendbureau aan te sluiten.

Afhankelijke Variabelen

Uit bovenstaande tabel kan geconcludeerd worden dat de mean waarde van de affectieve- en de continue commitment bijna gelijk ligt met een gemiddelde score boven het midden van de schaal, respectievelijk $M = 3,01$; $M = 3,02$. Temporary workers voelen dus een zekere vorm van affectieve en continue commitment met Randstad Schiphol als TWA. Dit is in overeenstemming met meerdere studies uitgevoerd naar organizational commitment waar de mean waardes ook boven het gemiddelde (mean: 3) van de schaal lagen (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979).

Onafhankelijke variabelen: Selectie Proces

Wat bij het selectieproces opvalt, is dat de publieke bekendheid van de keuze om via Randstad Schiphol aan het werk te gaan relatief hoog ligt ($M = 3,14$) en dus veel personen in de directe omgeving van de respondent wisten dat deze via Randstad Schiphol aan het werk zou gaan. Dit in verhouding tot de keuze vrijheid ($M = 2,76$) en de agency dependency ($M = 2,50$). Wat hieruit geconcludeerd kan worden is dat de uitzendkracht voor zijn gevoel redelijk tot genoeg keuze had tussen uitzendbureaus om uit te kiezen op het moment dat deze persoon werk zocht. Op Schiphol bevinden zich zo'n 6 verschillende uitzendbureaus welke allen gehuisvest zijn in hetzelfde gebouw, deze relatief hoge waarde van keuze vrijheid is dan ook vrij gemakkelijk te herleiden. Ook kan gesteld worden dat uitzendkrachten een relatief hoge mate van afhankelijkheid voelen aan Randstad Schiphol. Geen enkele respondent was het er helemaal mee eens dat het eenvoudig was bij een ander uitzendbureau aan het werk te gaan (Max. = 4). De keuze om Randstad te verlaten voor een ander uitzendbureau blijkt een besluit te zijn wat lastig uit te voeren valt. Dit in overeenstemming met het feit dat 84% van de uitzendkrachten alleen bij Randstad Schiphol ingeschreven staat en dus niet bij een ander uitzendbureau is aangesloten.

Onafhankelijke Variabelen: Agency Support

Wat betreft de agency support kunnen we concluderen dat uitzendkrachten over het algemeen voldoende tot ruim voldoende tevreden zijn met de ondersteuning welke zij vanuit Randstad Schiphol krijgen. De probleemoplossende capaciteit wordt gezien als een capaciteit welke goed door Randstad Schiphol wordt benut. De waarde van $M = 3,29$ laat zien dat de meeste problemen die door de uitzendkrachten worden ondervonden ook worden opgelost. Het ondersteunen van de carrière wensen van de uitzendkracht gebeurt door Randstad Schiphol ook bovengemiddeld goed. Deze waardes met een mean van respectievelijk 3,29 en 3,09 beschrijven dat de meeste uitzendkrachten voldoende steun ondervinden van Randstad Schiphol in het ontwikkelen van een verdere carrière. Ook is men erg tevreden over de communicatie welke over en weer plaatsvindt. Een gemiddelde van $M = 2,10$ duidt erop dat de meerderheid van de uitzendkrachten meer dan voldoende tevreden is over de communicatie tussen henzelf en Randstad.

Overige Variabelen

De laatste losstaande variabele welke onderzocht is, is de variabele werkzaamheden en geeft een gemiddelde waarde van $M = 2,81$. Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat deze score welke net boven het midden van de schaal ligt aangeeft dat uitzendkrachten hun werkzaamheden belangrijk vinden en daarvoor hun baan boven het uitzendbureau zetten. Gemiddeld heeft men een lichte voorkeur om Randstad Schiphol te verlaten voor een ander uitzendbureau zodat zij deze specifieke werkzaamheden kunnen blijven uitvoeren.

8.4 CORRELATIES

In figuur 5 staat de tabel weergegeven welke de correlaties tussen de afhankelijke variabelen van continue commitment en affectieve commitment afzet tegen de basis- en onafhankelijke variabelen. Met deze tabel wordt de relatie tussen verschillende variabelen gevalideerd. Voor alle mogelijke relaties wordt de Pearson

correlatie weergegeven met de daarbij behorende kans, de P waarde. Er is gekozen voor eenzijdige toets (1-tailed) omdat het te verwachten is dat de variabelen in een bepaalde richting correleren. De Pearson correlatie coëfficiënt is de meest gebruikte maatstaaf om de sterkte van lineaire correlaties tussen waarden of een kwantiteit weer te geven. De Pearson correlatie kan gebruikt worden wanneer vergelijkende variabelen gemeten zijn aan de hand van een interval of schaal ratio, zoals ook in dit onderzoek het geval is. De waarde van het coëfficiënt kan liggen tussen de -1 en 1. Wanneer de correlatiecoëfficiënt -1 of 1 is, zijn de variabelen volledig afhankelijk van elkaar en is er sprake van een lineaire correlatie. Bij een waarde van 0 is er geen enkele samenhang tussen de variabelen. Hoe dichter het coëfficiënt de waarde van -1 of 1 nadert, hoe sterker de correlatie tussen de variabelen is. De bijbehorende P waarde beschrijft de significantie van de relatie.

Figuur 5: Correlaties

Onafhankelijke Variabelen	Afhankelijke Variabelen			
	Affectieve Commitment		Continue Commitment	
	Pearson Correlation	Sig. (1-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (1-tailed)
Leeftijd	.223	.046	.099	.231
Geslacht	-.024	.428	-.120	.185
Ingeschreven - tijds categorie	-.034	.400	.235	.038
Ingeschreven bij andere uitzendbureaus	.042	.378	.086	.260
Affectieve Commitment	1		.206	.060
Continue Commitment	.206	.060	1	
Keuzevrijheid	.047	.364	-.035	.396
Publieke Bekendheid	.427**	.000	.120	.185
Agency Dependency	-.377**	.002	-.152	.128
Probleemoplossende Capaciteit	.407**	.001	.120	.184
Carrière Support 1	.453**	.000	.065	.314
Carrière Support 2	.446**	.000	.038	.387
Communicatie Tevredenheid	.200	.066	-.128	.169
Werkzaamheden	-.170	.101	-.108	.210

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

De Pearson waarden aangeduid met een (*) geven de significante relaties weer tussen de afhankelijke variabele Affectieve Commitment en bijbehorende onafhankelijke variabelen. Er kan verder onderscheidt gemaakt worden tussen de positieve correlaties en negatieve correlaties welke een negatieve coëfficiënt hebben. De positieve correlaties zijn te vinden bij de Publieke Bekendheid, Probleemoplossende Capaciteit en de beide vormen van Carrière support. Met name bij de variabelen Publieke bekendheid en Carrière support 1 en 2 is de correlatie erg sterk ($p < 0,000$). Er is sprake van een negatieve correlatie bij Agency Dependency. Wat opvallend te noemen is, is dat er geen significante relaties te vinden zijn tussen de afhankelijke variabele van Continue Commitment en elke andere onafhankelijke variabele.

8.5 HYPOTHESEN

Nu we de correlaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen duidelijk hebben kunnen we uitspraken doen over de opgestelde hypothesen uit hoofdstuk 6. In het vervolg van deze paragraaf zullen de hypothesen worden behandeld en zal er geconcludeerd worden of deze stand houden of verworpen dienen te worden.

Hypothese 1: Bij commitment van Uitzendkrachten aan Randstad Schiphol zal er meer sprake zijn van affectieve commitment dan van continue commitment.

Als we kijken naar de Mean waardes van zowel de affectieve als de continue commitment liggen deze vrijwel gelijk. Wanneer we een paired sample t test uitvoeren om te kijken of er correlatie bestaat tussen beide gemiddelde waardes krijgen we de resultaten zoals in onderstaand tabel.

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Affective Commitment & Continue Commitment	.01724	.89072	.11696	-.21696	.25144	.147	57	.883

Het verschil tussen beide Mean waardes is slechts 0,01724 met een standaardafwijking van 0,89 en is miniem te noemen. Daarnaast is er ook geen sprake van enige significantie ($P = 0,883$). We kunnen dus niet stellen dat de affectieve commitment van temporary workers aan Randstad Schiphol hoger ligt dan continue commitment en dus zal hypothese 1 worden verworpen. Wat we uit de beschrijvende statistieken wel kunnen concluderen is dat er zowel sprake is van een affectieve- als een continue ervaring van commitment bij de uitzendkrachten, omdat de Mean waardes boven het gemiddelde van de schaal liggen en met waardes van respectievelijk $M = 3,02$ en $M = 3,01$ aan tonen dat beide vormen van commitment door de uitzendkrachten worden ervaren.

Hypothese 2: Keuzevrijheid is bij het kiezen van Randstad Schiphol als Uitzendbureau positief gerelateerd met affectieve commitment.

De redenering achter deze hypothese is gebaseerd op de aanname dat een vrije keuze een positieve achterliggende gedachte heeft, je hebt immers zelf de keuze kunnen maken en als je niet tevreden zou zijn met Randstad Schiphol zou je voor een ander uitzendbureau kunnen kiezen. Wanneer we kijken naar figuur 5 blijkt dat de relatie tussen keuzevrijheid en affectieve commitment met een correlatie van 0.047 ($P = 0,364$) niet significant te noemen is. Wanneer een uitzendkracht uit meerdere uitzendbureaus kan kiezen wil dit niet zeggen dat dit gevoel van “vrije keuze” invloed heeft op de affectieve commitment aan het uitzendbureau. Hieruit kunnen we concluderen dat hypothese 2 verworpen dient te worden.

Hypothese 3: Publieke bekendheid is bij het kiezen van Randstad Schiphol als Uitzendbureau positief gerelateerd met affectieve commitment.

De publieke bekendheid is met een Pearson correlatie van 0.427 ($P < 0.000$) sterk verbonden met de afhankelijke variabele affectieve commitment. Het in je directe omgeving bekend maken van de keuze om via Randstad Schiphol te gaan werken blijkt er dus voor te zorgen dat er een affectieve vorm van commitment ontstaat aan het uitzendbureau. Dit is in overeenstemming met Gallagher & McLean Parks (2001) welke stellen dat het bekend maken van een keuze in de persoonlijke omgeving een gevoel van verantwoordelijkheid en consequenties meebrengt en zodoende resulteert in commitment aan de organisatie.

Hypothese 4: De Agency Dependency is positief gerelateerd met continue commitment.

Vanuit de theorie wordt kennis over een uitzendkracht als reden aangedragen waarom een uitzendkracht het uitzendbureau niet zal verlaten, wanneer een uitzendkracht op deze manier een afhankelijkheid creëert aan het bureau zal hij of zij een belemmering ervaren om de organisatie te verlaten (Gallagher & McLean Parks, 2001). Echter blijkt uit dit onderzoek dat er tussen agency dependency en continue commitment geen positieve relatie bestaat. Deze relatie verhoudt zich zelfs lichtelijk negatief. Echter is de correlatie van -0.152 niet significant ($P = 0.128$) zodat deze negatieve correlatie niet sterk genoeg is om hier uitspraken over te doen. Opvallend aan de variabele Agency Dependency is de significante negatieve correlatie -0.377 ($P = 0.002$) ten opzichte van affectieve commitment. Wat we hier dus wel uit kunnen opmaken is dat hoe eenvoudiger het is om Randstad Schiphol te verlaten en te verruilen voor een ander uitzendbureau, des te lager de affectieve

commitment is. Deze redenering lijkt een logisch gevolg, wanneer een uitzendkracht het gevoel heeft dat hij of zij Randstad Schiphol gemakkelijk kan verlaten zal het opbouwen van een relatie met het bureau en het vormen van een commitment niet zozeer nodig zijn en zullen deze relaties dan ook niet snel tot stand komen. Echter is er geen sprake van enige correlatie tussen agency dependency en continue commitment en moeten we concluderen dat hypothese 4 verworpen dient te worden.

Hypothese 5: Het probleemoplossend vermogen van het uitzendbureau wordt positief geassocieerd met affectieve commitment.

Het probleemoplossend vermogen wordt gezien als een van de constructen van agency support en vanuit de hypothese wordt deze positief gerelateerd aan affectieve commitment. Wanneer we kijken naar de correlatie kunnen we vaststellen dat deze hypothese bevestigd dient te worden. De correlatie van 0.407 ($P = 0.001$) is zeer sterk en geeft aan dat het van groot belang is voor Randstad Schiphol om de problematiek van haar uitzendkrachten te verhelpen, want dit zal het gevoel van commitment vergroten. De manier waarop het uitzendbureau met de problemen van haar arbeidskrachten omgaat geeft de persoon een indruk hoe hij of zij gewaardeerd wordt door het uitzendbureau. Dit gevoel van waardering resulteert in een sterk gevoel van affectieve commitment.

Hypothese 6: Het stimuleren van de carrière van de werknemer wordt positief geassocieerd met affectieve commitment.

Het ondersteunen van de uitzendkracht in zijn of haar carrière wordt vanuit de theorie als belangrijk ervaren (Shore & Tetrick, 1991). Bij een standaard arbeidsrelatie ontwikkelt de carrière van een werknemer zich volgens een relatief voorspel patroon binnen de organisatie waarin de persoon werkzaam is. Dit carrière patroon is bij een uitzendkracht anders. Hierbij wordt de carrière gestuurd vanuit de driehoeksverhouding waarbij het uitzendbureau verantwoordelijk is voor de carrière ondersteuning van een uitzendkracht, welke werkzaam is bij een opdrachtgever. Het belang van de juiste carrière perspectieven kunnen bieden aan de uitzendkracht blijkt een positieve wisselwerking te hebben met een gevoel van betrokkenheid bij Randstad Schiphol. De Correlatie voor Carrière support 1 & 2 zijn beiden zeer sterk te noemen met waarden van respectievelijk 0.453 en 0.446 op een significantieniveau van ($P < 0.000$). Daarmee kunnen we vaststellen dat deze hypothese is aangenomen en wordt het belang van het ondersteunen en voorzien van carrière wensen van uitzendkrachten nogmaals onderschreven.

Hypothese 7: Communicatie tevredenheid wordt positief geassocieerd met affectieve commitment.

Volgen de theorie is contact tussen de uitzendkracht en het uitzendbureau van belang, zodat het uitzendbureau op de hoogte blijft van veranderingen in de zakelijke- of privé omgeving van de uitzendkracht (Shore & Tetrick, 1991). Dit zal resulteren in een gevoel van waardering vanuit de uitzendkracht tegenover de organisatie en zal een gevoel van affectieve commitment met zich meebrengen. De redenering is helder, echter wordt vanuit dit onderzoek deze hypothese niet ondersteund. De positieve correlatie van 0.200 is niet significant genoeg ($P = 0.066$) om deze hypothese aan te nemen. Wat we wel kunnen stellen is dat de uitzendkracht over het algemeen tevreden is over de communicatie. Dit blijkt uit de Mean waarde welke met $M = 2.1$ boven de schaal "voldoende" uitkomt. De tevredenheid over communicatie is er dus wel, alleen is er in dit onderzoek niet aangetoond dat dit samenhangt met een gevoel van commitment.

Hypothese 8: De werkzaamheden uitgevoerd bij de opdrachtgever worden negatief geassocieerd met continue commitment.

De Pearson Correlation waarde van -0.108 suggereert inderdaad een negatieve correlatie tussen de uitgevoerde werkzaamheden en continue commitment. We zouden kunnen stellen dat de keuze voor de werkzaamheden belangrijker is voor een uitzendkracht dan het uitzendbureau die deze werkzaamheden aanbiedt. Dit zou zo kunnen zijn omdat een uitzendkracht er specifiek voor kiest deze werkzaamheden uit te willen voeren en het niet zozeer uitmaakt of dit via Randstad gebeurt. Echter geeft de significantiewaarde ($P = 0.210$) aan dat de correlatie niet sterk genoeg is om bovenstaande uitspraak te onderbouwen en zullen we deze hypothese alsnog moeten verwerpen.

9. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

De reden voor het schrijven van dit onderzoek komt voort uit de problematiek welke Randstad Schiphol ervoer aangaande de vroegtijdige uitstroom van uitzendkrachten die werkzaam waren bij KLM. Vanuit de gekozen invalshoek is getracht het probleem van vroegtijdig verloop op te lossen door de commitment van uitzendkrachten te vergroten. Allereerst is het van belang geweest om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de betrokkenheid van uitzendkrachten aan Randstad als uitzendbureau, zodat daarna een uitspraak gedaan kan worden over hoe deze (invloedrijke) factoren ingezet kunnen worden zodat Randstad een meer permanente relatie kan aangaan met haar tijdelijke werknemers.

Aan de hand van het theoretisch kader is gebleken dat commitment onderverdeeld dient te worden in een affectieve variant en een continue variant. De continue variant representeert een gevoel van “geketendheid” aan de organisatie, gelinkt aan de kosten die het (eventueel) verlaten van het bureau met zich meebrengt. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de Affectieve Commitment Scale en de Continue Commitment Scale beiden een bovengemiddeld gevoel van commitment hebben gemeten bij de uitzendkrachten. De waardes liggen zo dicht bij elkaar dat we niet kunnen stellen dat de ene vorm van commitment overduidelijk meer wordt ervaren dan de andere. Vanuit de verdere analyse kunnen we wel heel duidelijk stellen dat de getoetste onafhankelijke variabelen alleen een significante correlatie hebben met de affectieve vorm van commitment. Er is dus sprake van een gevoel van emotionele betrokkenheid bij de organisatie. Dit is deels in overeenstemming met de theorie, waarin gesteld wordt dat een uitzendkracht het belang van een uitzendbureau meer zal inzien wanneer er sprake is van een tijdelijke arbeids overeenkomst (Rousseau, 1995). Wanneer Randstad Schiphol wil sturen op een vergroting van de commitment van uitzendkrachten zal dit moeten gebeuren door te focussen op de variabelen welke een significante relatie onderhouden met affectieve commitment. Wanneer dit gebeurt zal Randstad Schiphol een meer permanente arbeidsrelatie met haar uitzendkrachten kunnen aangaan en het vroegtijdige verloop kunnen terugdringen.

Maar over welke factoren hebben we het dan? In het onderzoek is allereerst gekeken naar het selectie proces van het uitzendbureau en de potentiële invloed op commitment. Daarnaast is ook de invloed van ondersteuning vanuit het uitzendbureau onderzocht en als laatste factor is de invloed van de uitgevoerde werkzaamheden bekeken. Vanuit het keuze proces bleken de variabelen publieke bekendheid en agency dependency respectievelijk positief en negatief te correleren met affectieve commitment. Het publiekelijk bekend maken van je keuze om via Randstad Schiphol aan het werk te gaan blijkt een positieve invloed te hebben op de affectieve commitment.

Dit is een logisch gevolg wanneer je er van uitgaat dat het publiekelijk maken van je keuze een bepaald verantwoordelijkheids gevoel tegenover jezelf en je omgeving creëert, wat uitmondt in een “verplicht opgedragen gevoel” van trouw blijven aan Randstad Schiphol. De negatieve correlatie tussen agency dependency en affectieve commitment is ook verklaarbaar. Het is immers een logische redenering dat hoe minder je afhankelijk bent van het uitzendbureau hoe makkelijker het is om deze te verlaten. Wanneer een uitzendkracht niet de hulp en ondersteuning van een uitzendbureau nodig heeft, zal hij hier ook geen waarde aan hechten en daardoor niet zo snel een gevoel van commitment ontwikkelen. Wanneer we kijken naar de invloed van ondersteuning vanuit het uitzendbureau kunnen we concluderen dat dit erg belangrijk is bij het vormen van affectieve commitment. Zowel de probleemoplossende capaciteit van het uitzendbureau evenals het ondersteunen van de carrière van de uitzendkracht hebben een sterke relatie met affectieve commitment. Daarnaast zijn de uitzendkrachten bovengemiddeld tevreden over de communicatie tussen henzelf en Randstad Schiphol. De factor van uit te voeren werkzaamheden blijkt uiteindelijk niet voldoende te correleren met enige vorm van commitment om een uitspraak te kunnen doen over het belang van de werkzaamheden ten opzichte het uitzendbureau.

Selectieproces

Het belang van het selectieproces is uit dit onderzoek duidelijk naar voren gekomen. Dit blijkt echter niet uit de variabele keuzevrijheid. De perceptie van keuzevrijheid welke een uitzendkracht heeft is weinig van invloed op de commitment en dit is een variabele waarop Randstad Schiphol ook weinig invloed op kan uitoefenen. Het feit dat er een zestal uitzendbureaus gegroepeerd in het zelfde gebouw op Schiphol hun vestiging hebben zou er voor moeten zorgen dat de perceptie van keuze vrijheid vrij hoog zou moeten zijn. Wanneer een uitzendkracht keuzevrijheid heeft zou dit zijn uiteindelijke beslissing ten goede komen, daar hij een afweging kan maken en uit vrije wil zijn keuze kan maken zonder dat hij hierin beperkt wordt in één keuze mogelijkheid.

De factor publieke bekendheid is zeer van invloed op de affectieve commitment. De sociale omgeving van de uitzendkracht is veelal op de hoogte van het feit dat hij of zij werkzaam is via Randstad Schiphol. Dit zou verklaard kunnen worden door de bekendheid van de naam Randstad. Een dergelijke multinational is iets waar een werknemer graag mee geassocieerd wil worden en daarom zal hij dit graag uitspreken binnen zijn sociale omgeving. Ook kan het feit dat men werk heeft in deze zware economische tijden er al voor zorgen dat men veel over Randstad spreekt binnen de sociale kringen. Wanneer Randstad meer invloed wil uitoefenen op de publieke bekendheid kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het gebruik van social media. Randstad Nederland heeft een uitgebreide facebookpagina welke onderhouden wordt door het hoofdkantoor in Diemen. Een aanbeveling is dan ook dat Randstad Schiphol haar eigen Facebook pagina aanmaakt, welke een net nieuw getekende uitzendkracht uitnodigt om lid te worden van deze pagina en de Randstad Schiphol Facebook groep. Zodoende ziet de sociale omgeving van de uitzendkracht dat deze persoon via Randstad Schiphol aan het werk is en wordt de publieke bekendheid vergroot wat een positieve weerslag zal hebben op de affectieve commitment.

De relatie tussen agency dependency en de uitzendkracht is negatief. Deze negatieve correlatie houdt in dat hoe makkelijker het wordt om Randstad te verlaten, hoe lager de commitment ligt. De uitzendkracht heeft vanuit dit onderzoek niet overduidelijk de perceptie dat het gemakkelijk is om Randstad te verlaten. Deze perceptie is er een die gekoesterd dient te worden, want zolang de uitzendkracht het gevoel heeft dat het lastig is om Randstad te verlaten is er toch sprake van een vorm van binding. Zoals in de theorie is aangegeven kan het opbouwen van kennis over de uitzendkracht de perceptie van afhankelijkheid vergroten. Dit is iets waar Randstad Schiphol goed op in kan spelen middels haar digitale administratie systeem Mondriaan. Kennis over bijvoorbeeld de vaardigheden, voorkeuren en werk motivatie van uitzendkrachten kan worden opgeslagen in het digitale dossier van de uitzendkracht zodat hier later op teruggekoppeld kan worden. Wanneer een werknemer merkt dat Randstad beschikt over deze persoonlijke informatie omdat dit proactief

wordt teruggekoppeld wordt het besef gecreëerd dat het uitzendbureau eigenlijk best veel weet over de voorkeuren en wensen en dat deze zekerheid niet per direct gegarandeerd wordt bij een ander uitzendbureau. Dit zal de intentie of keuze om een uitzendbureau te verlaten kunnen beïnvloeden.

Agency Support

De probleemoplossende capaciteit is een van de belangrijke factoren welke van invloed is op de affectieve commitment. Het oplossen van problematiek is iets wat de uitzendkracht een gevoel van waardering geeft. De probleemoplossende capaciteit is de factor die het hoogste scoort in dit onderzoek ($M = 3,29$) en geeft aan dat dit een proces is welke Randstad Schiphol op de juiste wijze heeft ingericht. Problematiek komt in alle soorten en maten voor en het geven van aandacht aan de problematiek van de uitzendkracht is dus zeer belangrijk. Het aanhoren van de kleinste onjuistheden kan een uitzendkracht al het gevoel geven dat er serieus naar hem geluisterd wordt en dat er aandacht aan hem besteed wordt. Het feit dat Randstad niet de directe opdrachtgever is maar de werkgever kan er toe leiden dat uitzendkrachten vaker aankloppen met problemen en er zodoende ook wat aan gedaan kan worden. De drempel voor een uitzendkracht om naar een manager of werknemer van KLM te stappen met een probleem kan veel hoger liggen dan om naar een werknemer van Randstad te stappen. Dit omdat Randstad buiten de directe lijn van opdrachtgever - werknemer ligt en een functie als "onderhandelaar" heeft. Het feit dat alle problematiek wordt aangehoord en ook serieus in behandeling wordt genomen is iets wat klaarblijkelijk zeer positief wordt ervaren door de uitzendkrachten. Zoals gezegd fungeert Randstad ook als een onderhandelaar tussen de uitzendkracht en de opdrachtgever om deze problematiek aan te kaarten en op te lossen. Deze analyse welke het probleemoplossend vermogen van Randstad Schiphol verklaart resulteert dan ook in de aanbeveling dat men hier volgens een zelfde handelwijze mee moet doorgaan.

Carrière support is binnen Randstad Schiphol een belangrijke factor welke resulteert in een verhoging van de affectieve commitment. Ondersteuning in de carrière ontwikkeling van de uitzendkracht heeft als gevolg dat deze langer aan Randstad gebonden blijft en Randstad zal hier dan ook op moeten sturen. De mogelijkheden hiervoor zijn ook aanwezig. Het digitale registratie systeem "Mondriaan" biedt de mogelijkheid tot het opslaan van de carrière achtergrond en carrière wensen van de uitzendkracht. Echter gebeurt dit niet altijd, wanneer een uitzendkracht zich in komt schrijven bij Randstad voor een specifieke baan wordt er vanuit daar gelijk de koppeling gemaakt met de werkzaamheden welke de werknemer gaat uitvoeren. Er wordt hier niet altijd de tijd genomen om de carrière wensen voor een eventuele verdere loopbaan via Randstad vast te leggen. Wanneer dit wel zou gebeuren zullen nieuwe vacatures gematcht kunnen worden met interesses en carrière wensen van uitzendkrachten die in het systeem staan en zo kan Randstad Schiphol inspelen op carrière wensen van de uitzendkracht. Daarnaast hanteert Randstad ook het online dashboard "Mijn Randstad" waar een uitzendkracht zijn of haar digitale profiel heeft. Ook vanuit hier bestaat de mogelijkheid te solliciteren naar andere functies. Dit is het meest effectief wanneer de persoon in kwestie zijn carrière achtergrond en toekomstperspectieven duidelijk heeft verwoord in zijn profiel. Sturing op een zo volledig mogelijk "Mijn Randstad" profiel maakt het voor Randstad makkelijker de juiste baan te koppelen aan de juiste werknemer, wat voor gemotiveerde uitzendkrachten en minder verloop zorgt.

Communicatie tevredenheid is een variabele welke niet significant correleert maar welke toch van belang is. Communicatie is een variabele welke in veel opzichten terug komt, wanneer er bijvoorbeeld over probleemoplossend vermogen gesproken wordt is communicatie hierin een belangrijke graadmeter. Wanneer de uitzendkracht een vaste contactpersoon heeft waarbij hij of zij kan aankloppen met problemen, maar ook met overige vragen en opmerkingen zal dit een gevoel van persoonlijke aandacht creëren. Dit is een proces wat al deels plaatsvindt bij Randstad. Elke uitzendkracht werkzaam bij KLM heeft een drietal contactpersonen in de vorm van een intercedent. Echter is op dit moment nog niet geheel duidelijk bij welke intercedent een uitzendkracht kan aankloppen voor een bepaalde vraag of een probleem. Een aanbeveling is dan ook om te

communiceren naar de uitzendkrachten welke Intercedent verantwoordelijk is voor welke onderdelen binnen het werkproces, zodat iedereen weet waar hij of zij terecht kan met vragen of problemen. Ook creëert dit duidelijkheid bij de intercedenten zelf en vind er geen onnodige of dubbele communicatie plaats.

De communicatie tussen Intercedent en uitzendkracht is niet alleen zakelijk en formeel. Het overgrote deel van de communicatie heeft betrekking op het werk, maar wanneer een werknemer bijvoorbeeld ziek gemeld staat in het systeem verschijnt hier na verloop van tijd een melding welke de intercedent erop attendeert dat hij contact dient te zoeken met de uitzendkracht om te informeren hoe het met hem of haar gaat. Dit is een voorbeeld van persoonlijke aandacht en dit zal een gevoel creëren van waardering en komt de commitment met Randstad Schiphol ten goede. Ook hierbij is de aanbeveling om meer te communiceren op persoonlijk vlak. Niet alleen wanneer er sprake is van een negatieve gebeurtenis zoals bijvoorbeeld ziekte, maar bijvoorbeeld ook om te informeren hoe de eerste werkdag van een uitzendkracht is verlopen.

Wanneer we alle invloedrijke factoren meenemen kunnen we stellen dat Randstad zich al veel bezig houdt met deze factoren. De mogelijkheden om deze factoren te gebruiken om een meer permanente arbeidsrelatie te creëren zijn ook zeker aanwezig. Persoonlijke aandacht is een belangrijke waarde welke uiteindelijk een groot aandeel zal hebben in het vormen van een gevoel van emotionele betrokkenheid bij de organisatie. De aandachtspunten waar Randstad Schiphol volgens dit onderzoek aan zou moeten voldoen om in een meer permanente arbeidsrelatie te voorzien zijn visueel weergegeven in figuur 6.



Figuur 6: Aanbevelingen visueel

Uiteindelijk zijn er toch een aantal interessante inzichten opgedaan vanuit dit onderzoek waarop eventueel vervolg onderzoek kan worden gebaseerd. Allereerst blijken er duidelijk effecten te zijn vanuit het keuzeproces en de vorming van commitment. Zoals al wordt aangedragen door Mowday et al. (1982) creëren individuen juist tijdens hun keuze proces een basis vorm van betrokkenheid bij de agency, gebeurt dit niet tijdens deze periode dan is het uiteindelijk veel lastiger om de commitment te creëren. Daarnaast zullen de ervaringen van deze nieuwkomers functioneren als een referentiekader waaraan nieuwe ervaringen worden getoetst. Nieuwe uitzendkrachten met positieve ervaringen zullen dan ook een sterkere vorm van commitment creëren op een later tijdstip (Lee et al., 1992). Daarnaast is ook het gebied van agency support een belangrijk onderdeel welke invloed uitoefent op de commitment. Het persoonlijk begeleiden van uitzendkrachten, het voorzien in carrière wensen en het oplossen van problemen blijkt zwaar te wegen. De functie van een uitzendbureau als werkgever in de driehoek met de opdrachtgever en de uitzendkracht als werknemer biedt een interessant perspectief op deze arbeidsrelatie.

10. DISCUSSIE

Ondanks de inzichten die dit onderzoek heeft gebracht moeten er wel enkele vraagtekens bij de interpreteerbaarheid van de resultaten worden geplaatst. Een van de beperkingen die dit onderzoek met zich meebrengt is dat het sample van respondenten welke de enquête hebben ingevuld al een bepaalde vorm van commitment zou kunnen hebben (biased). Het is aannemelijk om te zeggen dat respondenten welke al een hogere vorm van commitment vertonen aan Randstad Schiphol de moeite nemen om de enquête in te vullen. Door de hoge score op zowel affectieve- als continue commitment lijkt dit een plausibele aanname. De representativiteit van het gebruikte sample is ook twijfelachtig te noemen gezien het feit dat 91% van de respondenten vrouw is. Dit zal uiteindelijk resulteren in andere uitkomsten dan wanneer de verdeling van het sample meer evenwichtig was verdeeld tussen man en vrouw. Een andere beperking is dat het onderzoek cross sectioneel van aard is, wat inhoudt dat de metingen slechts op een moment in tijd hebben plaatsgevonden. Dit zou er toe kunnen leiden dat uitzendkrachten welke nu zeer gecommitteerd zijn aan Randstad Schiphol dit weerspiegelen naar keuzes gemaakt in het verleden. Daarnaast is het ook zo dat de constructs onder het selectieproces en agency support slecht met een enkele vraag meetbaar zijn gemaakt. Het zou beter zijn geweest om meerdere items te ontwikkelen welke de constructs meetbaar zouden maken om zodoende deze constructen over een breder perspectief te meten.

Een laatste kanttekening bij dit onderzoek is dat de resultaten niet zozeer nieuwe inzichten verschaffen in hoe Randstad Schiphol haar uitzendkrachten beter kan committeren. Binnen een Multinational als Randstad NV mag echter ook wel verwacht worden dat hier al ruimschoots onderzoek naar gedaan is en dat hier vele processen al op zijn ingesteld. Dit onderzoek is daarbij dan ook meer een onderbouwing van de juiste uitvoering van processen dan dat hier nieuwe inzichten in worden verschaft.

11. BIBLIOGRAFIE

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Babbie, E. (2006). *The Practice of social research*. Belmont: Thomson.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 355-375.
- Bland, J., & Altman, D. (1997). Statistics notes: Cronbachs alpha. *British Medical Journal*, 314-572.
- Breugel, G. v., Olfen, W. v., & Olie, R. (2005). Temporary Liasons: the commitment of 'temps' towards their Agencies. *Journal of Management Studies*, 539-566.
- Carsten, C. (1999). Betwixt and between; temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 601-617.
- CBS. (2001). *National Accounts/Labour Force Survey*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CIETT, (. C. (2000). *Orchestrating the evolution of private employment agencies towards a stronger society: Four million jobs for Europe*. Brussels: CIETT.
- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 589-620.
- Gallagher, D., & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 181-208.
- Gonos, G. (1997). The contest over "employer" status in the post war US: the case of the temporary help firms. *Law Sociological Review*, 249-262.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 503-521.
- Hippel, C. v., Mangum, S., Greenberger, D., & Heneman, R. (1997). Temporary employment: can organizations and employees both win? *Acadamy of Management Executive*, 93-104.
- Holding, R. (2011). *Randstad Jaarverslag*. Diemen: Randstad.
- Houseman, S., Kalleberg, A., & Erickcek, G. (2003). The Role of Temporary Agency Employment in Tight Labor Markets. *ILRRReview*, 105-127.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Jak, S., & Evers, A. (2010). A renewed instrument for organizational commitment. *Gedrag & Organisatie*, 158-171.

- Keeter, S., Kennedy, C., Dimock, M., Best, J., & Craighill, P. (2006). Gauging the impact of growing nonresponse on estimates from a national RDD telephone survey. *Public Opinion Quarterly*, 759-779.
- Kline, C., & Peters, L. (1991). Behavioural commitment and tenure of new employees: a replication and extension. *Academy of Management Journal*, 194-204.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- McLean Parks, J., Kidder, D., & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 697-730.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 20-52.
- Miller, O. (1996). *Employee turnover in the Public Sector*. New York: Garland.
- Morrow, P. (1997). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, NJ: JAI Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 224-247.
- O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.
- Pearce, J. (1993). Toward an organizational behaviour of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 1082-1096.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Randstad. (2011). *Jaarverslag 2011*. Diemen: Randstad Holding NV.
- Reichers, A. (1985). A review and conceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 465-476.
- Reilly, P. (1998). Balancing flexibility: meeting the interests of employer and employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7-22.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Shore, L., & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 136-166.
- Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, L., & Hegewisch, A. (1998). Flexible working in Europe: the evidence and implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 61-78.

- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 1089-1121.
- van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 692-703.
- Vosko, L. (1997). Legitimizing the triangular employment relationship; emerging international labour standards from a comparative perspective. *Comparative Labor Law Journal*, 43-78.
- Walton, R. (1985). From "control" tot "commitment" in the workplace. *Harvard Business Review*, 77-84.
- Wood, S., & Albanese, M. (1995). Can we speak of high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 215-247.
- Zwaagman, P. (2012). *Verloopenanalyse KLM Airside*. Amsterdam: Randstad Schiphol.

BIJLAGE 1: ENQUÊTE RANDSTAD SCHIPHOL

1. Wat is uw leeftijd?
...
2. Wat is uw geslacht?
(M/V)
3. Hoelang staat u al ingeschreven bij Randstad Schiphol?
(0-6; 6-12; >12 mnd)
4. Staat u ook ingeschreven bij andere Uitzendbureaus?
(Ja/Nee)
5. Als ik problemen heb bij Randstad Schiphol ervaar ik die als mijn eigen problemen
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
6. Ik heb het gevoel dat ik echt bij Randstad Schiphol hoor
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
7. Ik voel me emotioneel gehecht aan Randstad Schiphol
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
8. Ik voel me als 'een deel van de familie' bij Randstad Schiphol
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
9. Randstad Schiphol betekend veel voor mij
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
10. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Randstad Schiphol, ook al zou ik dat willen
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
11. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu bij Randstad Schiphol weg zou gaan
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
12. Ik heb het gevoel dat er nu te weinig andere mogelijkheden zijn om aan het werk te komen, als ik weg zou gaan bij Randstad Schiphol

(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)

13. Ik blijf via Randstad Schiphol werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
14. Als ik stop met werken via Randstad Schiphol wordt het moeilijk een vergelijkbaar uitzendbureau te vinden.
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
15. Op het moment dat ik de keuze maakte om me in te schrijven bij Randstad Schiphol, had ik meerdere uitzendbureaus uit welke ik kon kiezen
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
16. Iedereen in mijn directe omgeving wist dat ik via Randstad Schiphol ging werken
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
17. Ik kan gemakkelijk stoppen bij Randstad Schiphol en bij een ander uitzendbureau aan de slag gaan
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
18. Wanneer ik, of andere tijdelijke werknemers bij Randstad Schiphol, een probleem hebben wordt dit altijd opgelost
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
19. Bij Randstad Schiphol zijn ze altijd erg geïnteresseerd in wat voor werk ik wil doen
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
20. Bij Randstad Schiphol doen ze altijd genoeg moeite om me te helpen mijn carrière verder te ontwikkelen
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
21. De communicatie tussen Randstad en mijzelf vind ik (Te Weinig; Voldoende; Meer dan genoeg)
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)
22. Als dezelfde baan bij KLM alleen via een ander uitzendbureau zou worden aangeboden, zou ik overstappen naar dit andere uitzendbureau
(Helemaal niet mee eens Helemaal mee eens)