

SCRIPTIE

Arbeids-, Organisatie- en Managementsociologie

DOORVERBONDEN

Onderzoek naar het effect van flexibele contractrelaties op betrokkenheid



Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Carlo Tempelaars

Student: Carlo Tempelaars
Studentnummer: 301124
Begeleider: Dhr. B. Jetten
2^e beoordelaar: Dhr. F. Koster
Datum: 20 november 2013

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptieonderzoek ter afronding van de masteropleiding Arbeid-, Organisatie- en Managementsociologie. Het afgelopen jaar heb ik er naast mijn werk bij KPN veel tijd in gestopt om tot dit resultaat te komen. Ik ben dan ook blij dat het er nu is!

Het voelt als het bereiken van de finish na een zware wedstrijd. Gelukkig hebben veel mensen mij aangemoedigd om door te gaan tot de eindstreep. Dat heb ik nodig gehad en daar ben ik dankbaar voor.

Voor het aanmoedigen wil ik allereerst mijn werkgever bedanken. KPN heeft mij in het kader van mijn persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd en gefaciliteerd. Allereerst mijn toenmalig manager Aart van Elsäcker die mij gestimuleerd heeft na enkele jaren vooruitschuiven toch te starten met mijn scriptie. Ik wil hem bedanken voor die stimulans en het beschikbaar stellen van een persoonlijk budget voor scriptiebegeleiding van SnelAfstuderen.nl.

Mijn volgende manager bij KPN, Wilfred de Wildt, wil ik in het bijzonder bedanken. Hij heeft mij enorm gestimuleerd in de opstartfase van mijn scriptie en aangeboden om mezelf daar een dag in de week voor vrij te plannen. Bovendien heeft hij na zijn overstap van KPN naar Schuuring ervoor gezorgd dat ik daar dit onderzoek kon uitvoeren.

Natuurlijk dank ik ook Schuuring voor de kans die zij mij geboden hebben om mijn onderzoek bij hen uit te voeren. Co Klaassen als directeur van de business unit voor het vertrouwen dat hij had om mij die ruimte te geven en Marta Blom als HR adviseur voor de interne afstemming en het mij voorzien van de benodigde informatie.

De finish bereiken doe je alleen met een goede coach. Ik mocht mij gelukkig prijzen met twee coaches. De heer Jetten van de Erasmus Universiteit heeft mij enorm goed geholpen door de periodieke afspraken die voor mij voelden als een deadline en het geven van gerichte en uitgebreide feedback in deze gesprekken.

Daarnaast hebben Saskia Kerkhof en haar collega's van SnelAfsuderen.nl me geholpen met uitgebreide feedback, structuur en discipline. Met name de dagen in quarantaine in het scriptielab zorgden ervoor dat ik productief bezig was en stappen maakte.

Tot slot natuurlijk een woord van dank aan ouders, familie en vrienden. Hoewel ik veel minder tijd voor hen had, hebben zij er zo af en toe voor gezorgd dat ik niet aan mijn scriptie hoefde te denken.

Ik wens u veel leesplezier.

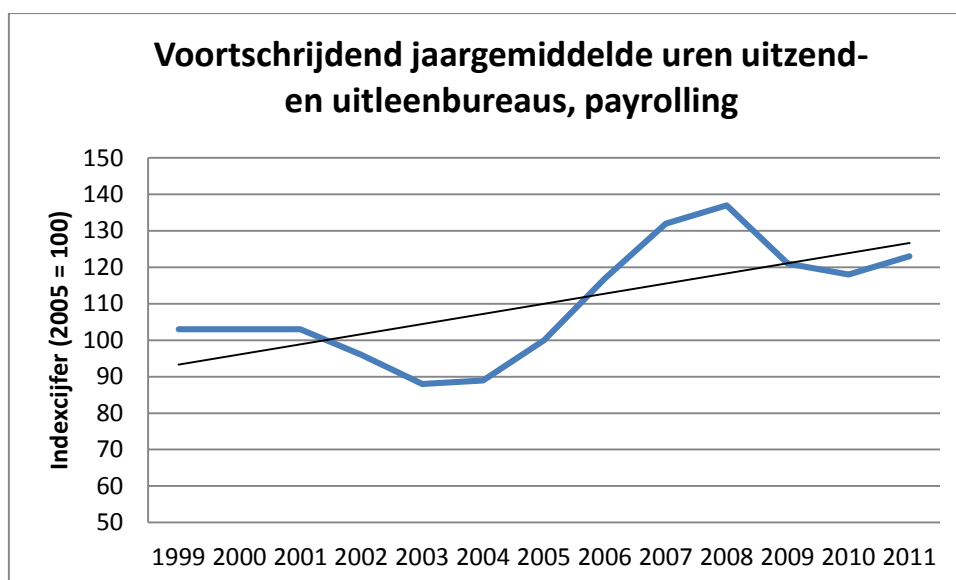
*Carlo Tempelaars,
Rotterdam, december 2013.*

Inhoud

Voorwoord	2
1. Inleiding	5
1.1 Onderzoeksmodel.....	7
1.2 Theoretische en empirische deelvragen.....	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie	8
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	8
2. Theoretisch kader	10
2.1 Baanonzekerheid	10
2.2 Contractrelaties: insiders en outsiders	11
2.3 Organisatiebetrokkenheid: het driecomponentenmodel.....	13
2.4 Relatie arbeidsovereenkomst, baanonzekerheid en organisatiebetrokkenheid	16
2.5 Hypothesen.....	17
3. Methodologie	19
3.1 Kwantitatief onderzoek	19
3.2 Vragenlijst	20
3.4 Wetenschappelijke criteria.....	24
3.4.1 Begripsvaliditeit	24
3.4.2 Interne validiteit	24
3.4.3 Externe validiteit	25
3.4.4 Betrouwbaarheid.....	26
3.4.5 Controleerbaarheid	26
4. Resultaten	27
4.1 Beschrijvende statistiek	27
4.1.1 Affectieve betrokkenheid	27
4.1.2 Normatieve betrokkenheid	28
4.1.3 Calculatieve betrokkenheid.....	28
4.1.4 Subjectieve baanonzekerheid	29
4.2 Toetsende analyses.....	30
4.3 Conclusie.....	33
5. Conclusie	34
5.1 Antwoord op de probleemstelling.....	34
5.2 Terugkoppeling op de theorie	35
5.3 Reflectie op het onderzoek.....	37
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	37
5.5 Aanbevelingen voor Schuuring	37
Bijlagen	39

1. Inleiding

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2012) (figuur 1) blijkt dat de afgelopen tien jaar op de arbeidsmarkt een ontwikkeling waarneembaar is, waarbij steeds meer mensen via een uitzend-, uitleen- of payrollorganisatie aan de slag zijn. Als het gaat om de arbeidsmarkt zijn termen als ‘flexibilisering’ en ‘flexibele schil’ steeds meer aan de orde. Koster (2005) stelt dat organisaties flexibiliteit nastreven en daarom steeds vaker tijdelijke arbeidsovereenkomsten aanbieden.



Figuur 1: Voortschrijdend jaargemiddelde uren uitzend- en uitleenbureaus en payroll (bron: CBS 2012)

Flexibiliteit voor organisaties door het aanbieden van tijdelijke arbeidsovereenkomsten heeft een negatief effect op de ontslagbescherming van medewerkers. Een gangbare methode om ontslagbescherming te indiceren is ‘Employment Protection Legislation’, daaronder wordt verstaan “de regels, wettelijk of anderszins, voor het in dienst nemen en ontslag van werknemers, individueel of collectief, in termen van de kosten voor ondernemingen (ontslagvergoedingen, opzegtermijnen, proeftijden, beoordelingsprocedures, sociale plannen et cetera)” (Nagelkerke, 2006, pp. 483-486). Het CPB heeft in 2006 de mate van Nederlandse ontslagbescherming in kaart gebracht en internationaal vergeleken met behulp van de OESO-index voor ontslagbescherming. Het CPB gebruikt in dit onderzoek, net als Nagelkerke, cijfers van het OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). Conclusie van dat onderzoek is dat Nederland weliswaar een gemiddelde ontslagbescherming kent, maar dat daar een tweedeling achter schuil gaat. We kennen een relatief strikte ontslagbescherming voor vaste contracten en tegelijkertijd een relatief beperkte ontslagbescherming voor tijdelijke banen. Die strikte ontslagbescherming voor vaste contracten ontstaat door hoge procedurele belemmeringen bij ontslag, hoge ontslagbescherming voor vaste contracten en hoge ontslagvergoeding bij lange dienstverbanden (Nagelkerke, 2006, pp. 483-486) (CPB, 2006).

Die tweedeling werd door toenmalig minister Donner van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in zijn toespraak op de Slotconferentie Europees Jaar van de Gelijke Kansen (2007) opnieuw benoemd. Donner spreekt over het ontstaan van twee groepen, de ‘insiders’ en de ‘outsiders’. Hij bedoelde

hiermee dat er steeds meer sprake is van twee groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Een groep beschermde, veelal wat oudere werknemers (de insiders) en een groep van onbeschermde, vaak jongere werknemers (de outsiders). De outsiders hebben door het huidige ontslagrecht een onzekere positie op de arbeidsmarkt en kunnen zich bedreigd voelen. Deze twee groepen werden eerder al onderkend door Blanchflower en Oswald (1988) en Lindbeck en Snower (1988) in hun 'insider-outsider'-model. Ontslagbescherming leidt tot een verminderde dynamiek op de arbeidsmarkt, omdat het de macht van insiders vergroot en die van outsiders verkleint (Nagelkerke, 2006, pp. 483-486).

De vraag is wat het effect is van dat gevoel van onzekerheid, of 'bedreiging' zoals Donner het noemt, op de groep van outsiders, binnen een systeem dat volgens onderzoek van het CPB vooral de insiders beschermt. Koster (2005) ziet werkgevers flexibiliteit nastreven door het aanbieden van tijdelijke contracten. Zijn conclusie wordt ondersteund door cijfers van het CBS (figuur 1), waaruit blijkt dat ook Nederlandse werkgevers vaker kiezen voor flexibele vormen van arbeidsovereenkomsten. Een keuze waarmee zij in eerste instantie weinig bedrijfseconomisch risico lijken te lopen, omdat de ontslagbescherming van deze groep relatief laag is. Dat is ook het argument in de discussie rondom modernisering van het ontslagrecht. Als werkgevers minder risico lopen, zullen zij sneller werven en neemt het aantal banen toe is het idee. Onderzoek van Klein-Hesselink en Van Vuuren (1999), Parker et al. (2002) en het European Working Conditions Survey van 2010 toont echter aan dat werknemers met een niet-vast contract een hogere baanonzekerheid ervaren (Olsthoorn, 2011, pp. 11-56). Daarnaast is er onderzoek gedaan door onder andere Dekker (2007), waaruit blijkt dat de werkloosheid door flexibilisering niet afneemt. Tijdelijk personeel dat werkloos raakt vindt niet sneller een andere baan dan mensen die vanuit een vaste baan werkloos worden. Tijdelijk personeel heeft echter wel een grotere kans om werkloos te worden (Van Halem, 2008, pp. 53-57).

Het is voor werkgevers van belang dat een eventueel negatief effect op de ervaren baanzekerheid, niet leidt tot een vermindering van de betrokkenheid bij hun organisatie. Werkgevers vinden het doorgaans van belang dat werknemers betrokken zijn bij de organisatie waarvoor zij werken. Men meet dat met betrokkenheidsonderzoeken, vanuit de gedachte dat betrokken medewerkers beter presteren (Mowday, Porter & Steers, 1974). Een toenemende perceptie van baanonzekerheid zou een effect kunnen hebben op deze betrokkenheid. In "Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht" refereert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) aan dit effect. Zij schrijft op basis van Robinson en Rousseau (1994) en Anderson en Schalk (1998) over een psychologisch contract van baanzekerheid in ruil voor loyaliteit en plichtsgetrouwe inzet. Door meer flexibele arbeidsrelaties zou dit psychologisch contract met name in de groep van outsiders verbroken kunnen worden (WRR, 2007).

Deze scriptie geeft antwoord op de vraag of de ervaren baanonzekerheid een effect heeft op de organisatiebetrokkenheid en of dit effect wordt versterkt door de aard van de arbeidsovereenkomst. Naast het theoretische onderzoek heeft er een kwantitatief empirisch onderzoek plaatsgevonden.

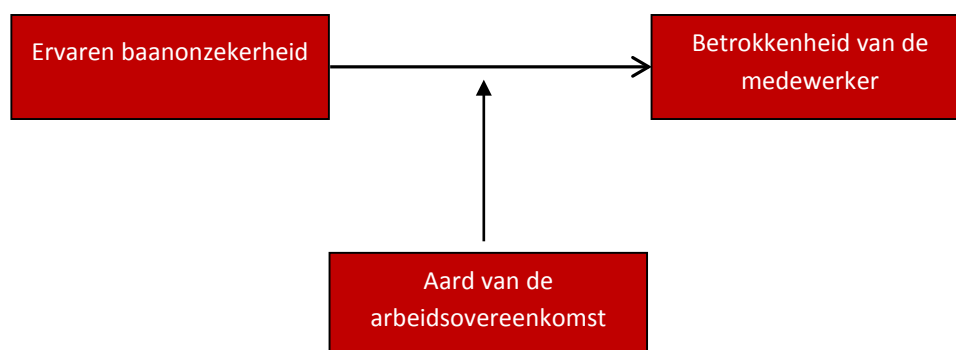
Dat empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden binnen Schuuring BU Networks, een bedrijf waarin zowel 'insiders' als 'outsiders' goed vertegenwoordigd zijn. Schuuring is een organisatie die opereert in met name de telecombranche. Schuuring is werkzaam voor verschillende opdrachtgevers, zoals KPN. Er kan sprake zijn van projectopdrachten, maar vaak ook van langdurige inzet bij opdrachtgevers. In een aantal gevallen neemt Schuuring zelfs de regie over het werkpakket over van

de opdrachtgever. Binnen Schuuring is een grote groep medewerkers met een vast contract, maar ook een grote groep personeel dat ingehuurd wordt bij een zogenoemde 'preferred supplier'. De kerntaak van Schuuring is het beschikbaar stellen van de juiste mensen aan de opdrachtgever. De grote groepen insiders en outsiders, maakte Schuuring tot een zeer geschikte organisatie voor het uitvoeren van dit onderzoek.

1.1 Onderzoeksmodel

Werkgevers hebben mensen nodig om te kunnen groeien. Zij kiezen echter vaker voor tijdelijke contractrelaties, bijvoorbeeld via een uitzendorganisatie. Om succesvol te kunnen zijn moeten organisaties kunnen beschikken over goed presterende medewerkers. Er zijn verschillende factoren die de mate waarin medewerkers goed kunnen presteren beïnvloeden. Eén daarvan is betrokkenheid bij de organisatie. Dit onderzoek richtte zich op het effect van baanonzekerheid op betrokkenheid en hoe dit effect wordt beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst.

De doelstelling van dit onderzoek was inzicht te geven in het effect van de aard van de arbeidsovereenkomst op het mogelijk verband tussen baanonzekerheid en betrokkenheid. Dat leverde als centrale vraagstelling op "Wat is de invloed van baanonzekerheid op de organisatiebetrokkenheid, en hoe wordt dit verband beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst?" De vraagstelling is op de volgende manier visueel samengevat.



Overzicht 1: Onderzoeksmodel

1.2 Theoretische en empirische deelvragen

Om tot een goed antwoord op de centrale vraag te kunnen komen is eerst een antwoord gezocht op een aantal deelvragen. Er zijn drie theoretische deelvragen geformuleerd, waarop later in deze scriptie een antwoord zal worden gegeven.

1. *Hoe wordt baanonzekerheid gedefinieerd in de literatuur en hoe maak je dit begrip meetbaar?*
Baanonzekerheid is in dit onderzoek de onafhankelijke variabele, welke de betrokkenheid van de medewerker beïnvloedt. Deze deelvraag had tot doel het begrip baanonzekerheid te definiëren en meetbaar te maken.
2. *Hoe wordt betrokkenheid onder medewerkers gedefinieerd in de literatuur en hoe maak je dit begrip meetbaar?*
Middels deze deelvraag werd onderzocht hoe in de gangbare literatuur gedacht wordt over betrokkenheid. Op basis van deze theorie heeft het empirisch onderzoek vorm gekregen.

3. *Is er volgens de literatuur een relatie tussen de aard van de arbeidsovereenkomst, baanonzekerheid en betrokkenheid?*

Met deze deelvraag werd onderzocht of er in de literatuur een relatie verondersteld wordt tussen baanonzekerheid, betrokkenheid en de aard van de arbeidsovereenkomst. Aan de hand daarvan konden specifieke vragen in het empirisch onderzoek opgenomen worden.

Naast de theoretische deelvragen waren er ook een aantal empirische deelvragen waar antwoord op gegeven moest worden. De volgende empirische deelvragen waren in dit onderzoek aan de orde.

4. *Beïnvloedt de ervaren baanonzekerheid de betrokkenheid van medewerkers van Schuuring?*

Voor dit onderzoek was van belang te weten in hoeverre medewerkers van Schuuring baanonzekerheid ervaren, zodat ook gemeten kon worden hoe dit hun organisatiebetrokkenheid heeft beïnvloed.

5. *Wordt een eventueel verband tussen ervaren baanonzekerheid en de organisatiebetrokkenheid beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst?*

Uitgaande van het psychologisch contract van baanonzekerheid in ruil voor loyaliteit en plichtsbesef werd onderzocht of baanonzekerheid de verklarende factor voor een eventuele mindere betrokkenheid kon zijn en of de invloed van baanonzekerheid op betrokkenheid werd beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Er is inmiddels veel bekend over betrokkenheid. Er is een aantal toonaangevende modellen als het gaat om betrokkenheid. Het model van Meyer en Allen (1991) is misschien wel het meest gebruikte model in betrokkenheidsonderzoek. Zij beschreven de drie componenten waaruit betrokkenheid is opgebouwd, namelijk affectie, normen en continuïteit. Er is eveneens, onder andere door Torka (2003), onderzoek gedaan naar de relatie tussen de arbeidsovereenkomst en betrokkenheid. In dit onderzoek werd echter de focus gelegd op baanonzekerheid. De vraag was of de ervaren baanonzekerheid effect heeft op de betrokkenheid van medewerkers. Mogelijk wordt een dergelijk effect versterkt of zelfs anders door de aard van de arbeidsovereenkomst. De vraag in dit scriptieonderzoek was of baanonzekerheid een andere invloed heeft op de betrokkenheid bij medewerkers met een vast contract, dan bij medewerkers met een tijdelijk contract. Vanuit die invalshoek is nog maar weinig onderzoek gedaan. Dit onderzoek toetst een mogelijk effect binnen een organisatie waar sprake is van een grote afhankelijkheid van opdrachtgevers. Daarmee is mogelijk ook sprake van een grotere baanonzekerheid. Met deze invalshoek en binnen de geschetste context van deze organisatie is dit onderzoek een waardevolle aanvulling op eerder onderzoek naar organisatiebetrokkenheid van tijdelijk personeel.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het succes van een organisatie bestaat voor een groot deel uit de factor mens. Voor succesvol ondernemen heb je dus betrokken medewerkers nodig. Tegelijkertijd hebben werkgevers behoefte aan een zekere mate van flexibiliteit, een flexibele schil in de arbeidscapaciteit.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in het verband tussen baanonzekerheid en organisatiebetrokkenheid en het effect van tijdelijke arbeidsovereenkomsten op dit verband. Op basis daarvan kunnen werkgevers voor zichzelf bepalen hoe zij om moeten gaan met groepen medewerkers afhankelijk van hun arbeidsovereenkomst in tijden van een hogere baanonzekerheid. Werkgevers zijn immers gebaat bij betrokken medewerkers, ook op momenten dat de baanonzekerheid binnen een organisatie groter is. Geeft een flexibele arbeidsovereenkomst dan wel de goede basis om die betrokkenheid te bereiken? Of maakt een eventueel minder ervaren baanonzekerheid dat deze medewerkers minder betrokken zijn? Of hebben juist de medewerkers met een vast contract meer last van ervaren baanonzekerheid, omdat zij minder gewend zijn hiermee om te gaan?

Dit onderzoek heeft getracht beleidsmakers inzicht te geven in het effect op betrokkenheid van hun keuze voor het werven van personeel met een vaste arbeidsovereenkomst of een flexibele arbeidsovereenkomst in tijden dat de baanonzekerheid binnen de organisatie toeneemt. Beleidsmakers zijn politici als het gaat om de ontslagrecht discussie, maar daarnaast ook managers en werkgevers die nu al de keuze kunnen maken voor vast of flexibel personeel. Daarnaast heeft het onderzoek inzicht gegeven aan Schuuring als het gaat om de keuzes die daar gemaakt zijn of nog gemaakt moeten worden. Hoe zeker voelen de medewerkers van Schuuring BU Networks zich over hun baan, wat doet dat met hun betrokkenheid bij Schuuring en wat is het verschil daarbij tussen medewerkers met een vast contract en medewerkers met een tijdelijk contract of een uitzendovereenkomst. De resultaten van dit onderzoek zijn toepasbaar voor vergelijkbare groepen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is een antwoord geformuleerd op de theoretische deelvragen uit het vorige hoofdstuk. Allereerst wordt de verklarende factor 'baanonzekerheid' gedefinieerd, daarna komen de verschillende vormen van contractrelaties (arbeidsovereenkomsten) aan de orde en tot slot wordt de definitie van 'betrokkenheid' in dit onderzoek geformuleerd.

2.1 Baanonzekerheid

Hans de Witte (2006) definieerde baanonzekerheid als volgt: 'Jobonzekerheid betreft de bezorgdheid over het voortbestaan van de huidige arbeidsplaats. Het is een subjectieve perceptie, en verwijst naar onzekerheid over de toekomst. Jobonzekerheid is onvrijwillig, en men voelt zich onmachtig om er iets aan te doen.' (De Witte, 2006, p. www.kuleuven.be). Uit onderzoek van De Witte (1999) en Sverke, Hellgren en Naswall (2002) bleek dat baanonzekerheid leidt tot een lager welzijn. Baanonzekerheid is niet hetzelfde als werkonzekerheid. Bij werkonzekerheid (employability) gaat het om de vraag of de medewerker zeker is van het hebben van werk, dus niet terecht komt in een situatie van werkloosheid. Bij baanonzekerheid gaat het om het kunnen behouden van de huidige baan (Van Halem, 2008, pp. 53-57).

Daarnaast wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen subjectieve baanonzekerheid en objectieve baanonzekerheid. De subjectieve variant van baanonzekerheid geeft de mate aan waarin men angst ervaart de baan te verliezen. Het gaat om een onzekerheid die de werknemer ervaart. Het kan zo zijn dat medewerkers in exact dezelfde situatie een andere mate van baanonzekerheid ervaren. De tegenhanger, objectieve baanonzekerheid gaat over situaties waar objectief vast te stellen is dat er een verhoogde kans op baanverlies is, dat kan bijvoorbeeld bij reorganisatietrajecten het geval zijn. Onderzoek van onder andere Rosenblatt en Ruvio (1996) heeft aangetoond dat beide vormen van onzekerheid met elkaar correleren. Dergelijk onderzoek heeft ook plaatsgevonden onder medewerkers met een tijdelijk contract. De objectief hogere baanonzekerheid, omdat het contract gemakkelijk beëindigd kan worden, resulteerde ook daar in een hogere subjectieve baanonzekerheid (De Cuyper, Handaja, & De Witte, 2008, pp. 97-112).

Hellgren, Sverke en Isaksson (1999) onderscheiden in hun onderzoek kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid. Kwantitatieve baanonzekerheid heeft betrekking op het behoud van de baan, het gaat hier alleen om de continuïteit van de baan, de kans om ontslagen te worden. Bij kwalitatieve baanonzekerheid gaat het ook om de inhoud van de baan: de kans dat gewaardeerde kenmerken van de functie veranderen (Handaja & De Witte, 2006, pp. 150-157).

In de loop der jaren is er ook onderzoek gedaan naar het verband tussen baanonzekerheid en welzijn. Kuhnert, Sims en Lahey (1989) toonden een verband aan tussen een verminderd welzijn en baanonzekerheid. Bohets en De Witte (2006) trokken in hun onderzoek een soortgelijke conclusie. Beide onderzoeken laten een samenhang zien tussen baanonzekerheid, een lager welzijn en mentale of fysieke klachten die daarmee samen hangen. Handaja en De Witte hebben met behulp van data van een kwantitatief onderzoek uit 2001 eveneens naar een dergelijk verband gezocht. Hun conclusie was dat baanonzekerheid veelal gepaard gaat met een lager welzijn. Zij hebben in hun onderzoek een onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid. Uit hun studie bleek dat beide vormen van baanonzekerheid, maar de kwantitatieve het meest, het welzijn negatief

beïnvloeden. Ze noemden het 'een niet te onderschatten stressor op het werk', welke zelfs het welzijn buiten het werk beïnvloedt (Handaja & De Witte, 2006, pp. 150-157).

Dit onderzoek beperkt zich tot de subjectieve, kwantitatieve baanonzekerheid. Subjectief, omdat het gaat om hoe men de mate van baanonzekerheid ervaart en niet om de werkelijke, objectieve baanonzekerheid. En kwantitatief, omdat het niet gaat om de inhoud van de functie, maar om het behoud van de huidige arbeidsplaats.

2.2 Contractrelaties: insiders en outsiders

Aanleiding van dit onderzoek was de flexibilisering van de Nederlandse arbeidsmarkt waarover veel gesproken wordt. De SER (Sociaal Economische Raad) berichtte bijvoorbeeld in haar magazine van juni 2012 over een steeds verdergaande flexibilisering (De Fijter, 2012, pp. 14-17). In hun onderzoek onderscheidden Nagelkerke en De Nijs (2006) interne flexibilisering en externe flexibilisering. Interne flexibilisering gaat om flexibilisering binnen het bedrijf met name met het vaste personeel. Van hen wordt verwacht dat zij flexibel zijn in de vorm van veranderen van afdeling, taak of functie. Externe flexibilisering kenmerkt zich door inzet van uitzendarbeid, waarbij bedrijven 'kwantitatief kunnen variëren'. Externe flexibilisering treft veelal lager gekwalificeerde arbeid en de betreffende medewerkers hebben weinig promotiekansen en vaak nauwelijks zicht op een vaste betrekking, terwijl van hen juist een grotere flexibiliteit wordt gevraagd als het gaat om werktijden en te werken uren (Nagelkerke & De Nijs, 2006, pp. 161-174). Dit scriptieonderzoek richt zich op externe flexibilisering. Binnen Schuuring is eveneens sprake van externe flexibilisering. Het beleid van Schuuring is terughoudendheid met het werven van 'eigen personeel', omdat Schuuring afhankelijk is van opdrachtgevers en met hen overeengekomen contractperiodes. Dat maakt dat er bij Schuuring veel verschillende vormen van contractrelaties met medewerkers aan de orde zijn.

Er bestaan op de Nederlandse arbeidsmarkt vele vormen van contractrelaties. Dit onderzoek beperkt zich tot juridische contractrelaties ten aanzien van het uitoefenen van arbeid. In het algemeen worden vier soorten verbintenissen tussen 'opdrachtgever' en 'uitvoerende medewerker' onderkend in de Nederlandse wetgeving, de website van het UWV (2012) geeft een duidelijke uitleg van deze soorten contractrelaties. Deze uitleg is gebaseerd op het Burgerlijk Wetboek (BW).

De eerste vorm is "Aanneming van werk", deze contractrelatie wordt gekenmerkt door de relatie tussen aannemer en opdrachtgever, waarbij de aannemer een bepaald werk verricht tegen een overeengekomen aanneemsom. Het werk dat het hier betreft is van stoffelijke aard (art. 7:750 e.v. BW).

De tweede vorm is "Overeenkomst van opdracht", hierbij is sprake van een opdrachtnemer en een opdrachtgever. De opdrachtnemer verricht tegen betaling diensten, het gaat hierbij om de inspanning en niet om het resultaat. Over het algemeen gaat het om werkzaamheden in de dienstverlenende sector (art. 7:400 e.v. BW).

De derde vorm is de "Arbeidsovereenkomst". Een contractrelatie moet aan drie voorwaarden voldoen, voordat het een arbeidsovereenkomst genoemd kan worden. Allereerst is de werknemer in dienst van de werkgever en de werkgever geeft opdrachten met betrekking tot werk en werkinhoud. Dit wordt een gezagsverhouding genoemd. Daarnaast ontvangt de werknemer loon voor het

uitgevoerde werk en voert de werknemer het werk persoonlijk uit. Als aan deze voorwaarden is voldaan, dan kan van een arbeidsovereenkomst gesproken worden (art 7:610 e.v. BW).

De vierde vorm is de "Uitzendovereenkomst". Dit is een arbeidsovereenkomst, waarbij de werknemer door de werkgever ter beschikking wordt gesteld aan een derde, ten behoeve van het uitoefenen van beroep of bedrijf. Dit gebeurt op basis van een aan de werkgever verstrekte opdracht om arbeid te laten verrichten onder leiding en toezicht van de derde partij (art. 7:690 e.v. BW).

Deze scriptie beperkt zich tot medewerkers met een arbeidsovereenkomst en medewerkers met een uitzendovereenkomst. Mensen die werken op basis van overeenkomst van opdracht of aanneming van werk zijn niet in het onderzoek meegenomen, omdat die twee groepen meer kenmerken hebben van zelfstandig ondernemerschap, dan van de traditionele werkgever-werknemer relatie. De onderzoeksgroep binnen Schuuring bestaat uit medewerkers met een arbeidsovereenkomst rechtstreeks bij Schuuring en medewerkers met een uitzendovereenkomst of via een zogenoemde preferred supplier. De overeenkomst van opdracht en aanneming van werk, zijn van dit onderzoek uitgesloten.

De wetgever onderscheidt vaste en flexibele arbeidsovereenkomsten en daarnaast de uitzendovereenkomsten. Er zijn twee soorten vaste arbeidsovereenkomsten, namelijk het contract voor bepaalde tijd en het contract voor onbepaalde tijd. Daarnaast is er sprake van een aantal vormen van flexibele arbeidsovereenkomsten, waarbij de oproepkracht met voorovereenkomst, het nul-urencontract en het min-maxcontract de meest gangbare vormen zijn (UWV).

De uitzendovereenkomst wordt door de Wet Flexibiliteit en Zekerheid als volgt omschreven:

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

De insider-outsider theorie van Lindbeck en Snower (1988) onderscheidt drie groepen op de arbeidsmarkt. De 'insiders' zijn zij die al langere tijd in dienst zijn van een zelfde onderneming. De 'entrants' zijn de medewerkers die sinds kortere tijd in dienst zijn van een onderneming. De 'outsiders' zijn zij die buiten de onderneming tewerk gesteld worden (uitzendovereenkomst) of werkloos zijn (Lindbeck & Snower, 1988, pp. 167-188).

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee groepen, de 'insiders' en de 'outsiders'. De groep 'insiders' is die groep werknemers die beschermd wordt door het Nederlandse ontslagrecht en daardoor zijn deze werknemers relatief zeker van hun baan. De 'outsiders' zijn de werknemers die deze bescherming niet hebben. Zij kunnen relatief gemakkelijk ontslagen worden, bijvoorbeeld omdat hun contract van rechtswege afloopt. In dit onderzoek behoort de groep medewerkers met een 'vaste arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur' (veelal de 'entrants') dus ook tot de groep outsiders. Deze keuze is gemaakt, omdat werkgevers er na afloop van elke contractperiode voor kunnen kiezen de arbeidsovereenkomst te verlengen of niet. De baanzekerheid is bij deze groep dus kleiner dan bij mensen met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur.

Insiders	Outsiders
Vaste arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur	Vaste arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur Oproepkracht met voorovereenkomst Nul-urencontract Min-max contract Uitzendovereenkomst

Overzicht 2: Onderscheid contractrelatie naar groepen insiders en outsiders

Deze verdeling is een interpretatie van de insider-outsider theorie van Lindbeck en Snower (1988), passend op de situatie op de Nederlandse arbeidsmarkt en de context van dit onderzoek. In het geval van de uitzendkracht is in dit onderzoek niet de betrokkenheid van de werknemer bij de werkgever onderzocht, maar de betrokkenheid van de werknemer bij Schuuring.

Er is gekozen voor het toepassen van de verdeling naar insider en outsider omdat onderzoek van Klein-Hesselink en Van Vuuren (1999), Parker et al. (2002) en het European Working Conditions Survey van 2010 aantonen dat werknemers met een niet-vast contract een hogere baanonzekerheid ervaren (Olsthoorn, 2011, pp. 11-56). Dat in combinatie met onderzoek van Dekker (2007) waaruit blijkt dat werkloosheid niet afneemt door flexibilisering en de vergrootte kans van tijdelijk personeel om werkloos te worden, maakt het aannemelijk dat effecten van baanonzekerheid op betrokkenheid worden versterkt door een insider of outsider positie binnen de organisatie.

2.3 Organisatiebetrokkenheid: het driecomponentenmodel

Er zijn vele objecten waarbij mensen betrokken kunnen zijn. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot organisatiebetrokkenheid. Er is in de afgelopen decennia veel onderzoek gedaan naar betrokkenheid van medewerkers. Porter (1974) gaat uit van betrokkenheid als de medewerker zich identificeert met de organisatie en kenmerkt dit met drie factoren. Deze factoren zijn een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie (1), de bereidheid om zich in te spannen voor de organisatie (2) en de wil om bij de organisatie te blijven (3). De benadering van Porter (1974) stuitte op kritiek van onder andere Benkhoff (1997), omdat het model van Porter zich uitsluitend richtte op organisatiebetrokkenheid en daarmee betrokkenheid bij bijvoorbeeld collega's of de inhoud van het werk achterwege liet. Er zijn in de literatuur diverse multidimensionale modellen rondom betrokkenheid te vinden. Het model van Morrow (1993) is gebaseerd op vijf dimensies, namelijk affectieve betrokkenheid, continuerende betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, carrièregerichte betrokkenheid en baanbetrokkenheid (Cohen, 2003, pp. 82-84).

Kelman (1958) en O'Reilly en Chatman (1986) onderscheidden drie grondslagen van werknemersbetrokkenheid, namelijk calculatie, identificatie en internalisatie. Identificatie en internalisatie worden gezamenlijk ook wel gezien als normatieve betrokkenheid (Torka, 2003, pp. 33-35).

Volgens Cohen (1993), die zich baseerde op de benadering van O'Reilly en Chatman (1986), bestaat organisatiebetrokkenheid uit een of meer componenten, welke te onderscheiden zijn als identificatie (met de waarden en doelen van de organisatie), binding (het gevoel onderdeel van de organisatie te zijn) en morele betrokkenheid (verantwoordelijkheidsgevoel) (Cohen, 2003, pp. 84-90).

Een andere benadering is die van Reicher (1985), welke de organisatie als vertrekpunt had. Reicher typeerde organisatiebetrokkenheid als een verzameling van verschillende componenten van betrokkenheid naar verschillende groepen in de organisatie. De organisatie is volgens Reicher een verzameling van groepen en individuen die gezamenlijk de organisatie vormen. Al die individuen en groepen hebben doelen die met elkaar in strijd kunnen zijn. Om het model van Reicher in de praktijk toe te kunnen passen, moeten eerst de verschillende relevante groepen in een organisatie inzichtelijk gemaakt worden. Reicher's model is geschikt voor kwalitatief onderzoek (Cohen, 2003, pp. 93-97).

Het model van Becker (1992) was een aanvulling op Reicher's benadering. Becker stelt dat betrokkenheid niet alleen gaat om de componenten van betrokkenheid, maar ook om het proces en de motieven. Dit maakte Becker's model onderscheidend van de conventionele benadering, zoals die van Porter (1974). Becker (1992) ging echter uit van het eendimensionaal meten van organisatiebetrokkenheid en ging daarmee voorbij aan het meer gangbare model van Meyer en Allen (1991), waarin uitgegaan werd van meerdere componenten van betrokkenheid, namelijk affectief, normatief en calculatief. Hunt en Morgan (1994) hebben het model van Becker (1992) een multidimensionaal karakter gegeven, door globale organisatiebetrokkenheid als verbindende factor te zien voor de verschillende achterliggende componenten van betrokkenheid. Hunt en Morgan (1994) noemen dit een hybride conceptualisatie van organisatiebetrokkenheid (Cohen, 2003, pp. 97-101).

Al met al zijn er veel theorieën rondom organisatiebetrokkenheid. Het model van Porter (1974) focust op affectieve betrokkenheid. Hoewel latere theorieën vaak multidimensionaal zijn, leek er relatieve consensus te bestaan over affectieve betrokkenheid als meest elementaire vorm. Multidimensionale modellen gaan doorgaans in ieder geval uit van affectieve betrokkenheid, aangevuld met vaak vormen van normatieve en calculatieve betrokkenheid.

Er is in dit onderzoek voor gekozen om het model van Meyer en Allen (1991), dat gebaseerd is op die drie componenten, te hanteren. Dit model is een van de meest gangbare theorieën in de literatuur. Een ander, meer pragmatisch argument, om voor dit model te kiezen was de bijbehorende vragenlijst. Hiervan was een goede, beproefde vertaling beschikbaar. Daarnaast was deze theorie goed toepasbaar in dit onderzoek bij Schuuring, omdat er verschillende effecten op de drie componenten verondersteld werden.

De eerste van de drie componenten is affectieve betrokkenheid, deze component is te omschrijven als de wil om bij een organisatie te horen. Het gaat om de intrinsieke motivatie van medewerkers. Medewerkers hebben een goed gevoel bij de organisatie en van daaruit de wil om te presteren. Het gaat bij affectieve betrokkenheid om een emotionele binding met de organisatie. De component affectieve betrokkenheid in dit model is gebaseerd op de conceptualisatie van Mowday et al. (1979) (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171). Meyer en Allen (1991) onderscheiden in hun model een aantal factoren die de componenten van betrokkenheid beïnvloeden. Affectieve betrokkenheid wordt beïnvloed door factoren die in de volgende categorieën zijn onder te verdelen: organisatiekenmerken, persoonskenmerken en ervaringen in het werk. Organizekenmerken zijn bijvoorbeeld het beleid dat binnen de organisatie gevoerd wordt en de manier waarop daarover gecommuniceerd wordt. Er zijn twee typen beïnvloedende persoonskenmerken, namelijk de demografische aspecten zoals geslacht, leeftijd en anciënniteit en de dispositionele aspecten zoals

persoonlijkheid en waarden. Het sterkst wordt de affectieve betrokkenheid echter beïnvloed door ervaringen in het werk, dergelijke factoren geven de sterkste en meest consistente correlatie. Het gaat bij deze ervaringen meer over hoe de medewerker een gebeurtenis beleefd heeft, dan over een objectief vast te stellen ervaring (Meyer & Allen, 1997, pp. 41-56).

De tweede component, normatieve betrokkenheid, is gebaseerd op de normen van goed werknemerschap. Werknemers weten zich betrokken vanuit een moreel besef dat dit van hen verwacht mag worden. Het gaat om verantwoordelijkheidsgevoel en plichtsbesef. Wiener en Viardi (1980) hebben deze component van betrokkenheid beschreven. Medewerkers die normatief betrokken zijn, zijn betrokken en blijven bij de organisatie omdat dat van hen verwacht mag worden (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171). Wiener (1982) stelde dat deze vorm van betrokkenheid bestaat uit verplichtingen of druk die de medewerker ervaart of heeft meegekregen. Dat kan een plichtsbesef zijn dat vanuit de opvoeding of cultuur is meegekregen, maar het kan ook door de organisatie zelf zijn meegegeven. Het kan ook gebaseerd zijn op een gevoel verplicht te zijn bij een organisatie te blijven, vanwege de investeringen die deze organisatie in de medewerker heeft gedaan. In ruil voor deze investeringen voelt de medewerker zich verplicht te blijven. Tot slot kan er sprake zijn van een psychologisch contract tussen de organisatie en de medewerker (Argyris, 1960; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1980). Een psychologisch contract is het geloof van beide partijen dat zij een relatie met elkaar hebben, waarbij sprake is van wederzijdse verplichtingen. Het is geen echt contract, beide partijen kunnen hier verschillend tegenaan kijken en daarmee is het subjectief (Meyer & Allen, 1997, pp. 60-65).

De laatste component is de calculatieve betrokkenheid. Deze is gebaseerd op de kosten van vertrek en ontstaat als een medewerker geen alternatief heeft, of een alternatief hoge persoonlijke offers vraagt (McGee & Ford, 1997 in Torka, 2003, p.34). Een calculatief betrokken medewerker moet bij een organisatie blijven vanuit kosten-batenoverwegingen. Het zijn medewerkers die niet anders kunnen (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171). Er zijn twee categorieën met aspecten die calculatieve betrokkenheid beïnvloeden, namelijk investeringen en alternatieven. Als het gaat om investeringen dan is calculatieve betrokkenheid te verklaren aan de hand van de 'side-bet theory' van Becker (1960), deze theorie gaat over (im)materiële zaken die het individu geïnvesteerd heeft en die door vertrek minder waard zouden worden (Torka, 2003, pp. 33-36). Het gaat om tijd, geld en energie die geïnvesteerd kunnen zijn, maar ook bijvoorbeeld de kosten van moeten verhuizen naar een andere stad kunnen hierin meewegen. Bij de categorie alternatieven gaat het om de mate waarin de medewerker het gevoel heeft een alternatief te hebben voor zijn baan. De ervaren beschikbaarheid van alternatieven correleert negatief met calculatieve betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997, pp. 56-60).

Betrokkenheid bestaat volgens Meyer en Allen dus uit drie componenten, waarbij affectieve betrokkenheid het hoogst haalbare lijkt. Het is mooi als medewerkers vanuit een gevoel van binding en genegenheid betrokken zijn bij een organisatie. Het is echter niet zo dat calculatief betrokken medewerkers per definitie minder genegen zijn om een extra inspanning te doen. Onderzoek van Meyer et al. (1993) en Van Breukelen (1996) toonde aan dat calculatieve en normatieve betrokkenheid even goed als affectieve betrokkenheid een positieve invloed hebben op de inzet van medewerkers en een negatieve invloed op 'hun intentie om de professie te verlaten' (Torka, 2003, pp. 29-35).

Op basis van de besproken drie componenten hebben Meyer en Allen drie meetschalen ontwikkeld: de Affective Commitment Scale (ACS), de Continuance Commitment Scale (CCS) en de Normative Commitment Scale (NCS) (Jak & Evers, 2010). Elk van deze schalen bestaat uit een aantal vragen, die samen de mate van betrokkenheid op een van de componenten meten. In het methodenhoofdstuk komt deze vragenlijst aan de orde.

2.4 Relatie arbeidsovereenkomst, baanonzekerheid en organisatiebetrokkenheid

Torka (2003) onderzocht in haar proefschrift het verband tussen de contractrelatie en betrokkenheid. Haar onderzoek heeft plaats gehad binnen de metaalverwerkende industrie en ze focust daarmee op laaggeschoolde productiearbeid. Haar conclusie is dat de contractrelatie geen invloed heeft op de relevantie van betrokkenheidsgrondslagen. Torka trok uit haar onderzoek een contra intuïtieve conclusie, namelijk dat de contractrelatie weinig zegt over betrokkenheid. Ze voegde daar aan toe, dat met name het HR-beleid de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid kan beïnvloeden. Het gaat daarbij om een goede relatie met de flexmedewerker en een eerlijke benadering in het HR-beleid die aansluit bij de individuele wensen en verwachtingen van deze medewerker (Torka, 2003, pp. 167-177). Dit onderzoek richt zich echter op de interveniërende factor baanonzekerheid, het HR beleid bij Schuuring is daarom buiten beschouwing gebleven.

De conclusie van Torka (2003, pp. 167-177) mag dan door haar zelf 'contra-intuïtief en tegen de normatieve stellingname in het HRM-denken' worden genoemd, ze werd wel ondersteund door andere onderzoeken, zoals Van Breukelen en Allegro (2000), Goudswaard et al. (2000) en Torka en Van Riemsdijk (2001) (Goudswaard, 2003, pp. 179-181).

De intuïtie waar Torka (2003) op doelt, ging uit van de idee dat medewerkers met een flexibele contractrelatie minder zeker zijn van hun baan. De Cuyper en De Witte (2006) ontkrachtten dit, zij kwamen tot de conclusie dat baanonzekerheid juist een groter negatief effect heeft bij medewerkers met een vast contract. Die conclusie kan verklaard worden door de verwachtingen die medewerkers hebben. Flexmedewerkers weten doorgaans dat hun werk van tijdelijke aard is, terwijl medewerkers met een vast contract onzekerheid kunnen ervaren, bijvoorbeeld gedurende een reorganisatie. Dat bleek ook uit onderzoek van De Cuyper, Handaja en De Witte (2008). Zij kwamen tot de conclusie dat subjectieve baanonzekerheid een rol speelt bij vaste medewerkers, maar niet bij tijdelijke. De kans dat het psychologisch contract tussen tijdelijke medewerkers en hun werkgever wordt geschonden door subjectieve baanonzekerheid is kleiner dan dat het geval is bij vaste medewerkers, omdat voor die laatste groep oncontroleerbaarheid en onvoorspelbaarheid een groter effect hebben op hun interpretatie van de subjectieve baanonzekerheid (De Cuyper, Handaja, & De Witte, 2008, pp. 97-112).

Het modererend effect van de contractrelatie kan eveneens verklaard worden vanuit de theorie van "loss aversion", ofwel de afkeer van verlies. De term 'bezitseffect' is door Thaler (1980) geïntroduceerd en toepasbaar op het modererend effect dat de contractrelatie lijkt te hebben op het verband tussen baanonzekerheid en organisatiebetrokkenheid. Mensen met een contract voor onbepaalde tijd zullen dit zien als een verworven bezit. De angst om een dergelijk bezit kwijt te raken is voor hen groter, terwijl medewerkers zonder dat bezit eerder de kansen zullen zien binnen een baanonzekere situatie. Kahneman (2011) beschrijft in zijn boek dat mensen doorgaans een sterke voorkeur voor stabiliteit boven verandering hebben. De voordelen van blijven in de situatie waarin

men verkeert, tellen zwaarder dan de voordelen van een veranderde situatie. Dit komt voort uit een afkeer van verlies en het daaruit afgeleide bezitseffect (Kahneman, 2011, pp. 481-484).

Dat alles maakte Schuuring een interessante omgeving voor dit onderzoek. Schuuring is namelijk afhankelijk van een aantal grote opdrachtgevers, waarmee voor bepaalde tijd contracten zijn gesloten. Daarnaast bestond een deel van de populatie uit medewerkers die door eerdere reorganisaties bij die opdrachtgevers, terecht zijn gekomen bij Schuuring. Recent nog heeft KPN ruim 70 medewerkers middels outsourcing naar Schuuring overgebracht. Het was voorstelbaar dat door een dergelijke verandering, de subjectieve baanonzekerheid van deze medewerkers anders is dan van medewerkers die al wat langer bij Schuuring actief zijn.

2.5 Hypothesen

Op basis van het theoretisch onderzoek is voorafgaand aan het onderzoek een zestal hypothesen vastgesteld.

Hypothese 1

“Baanonzekerheid heeft een negatief effect op de affectieve betrokkenheid.”

Deze veronderstelling is gebaseerd op de emotionele lading die affectieve betrokkenheid heeft. Bij affectieve betrokkenheid gaat het om het gevoel dat mensen bij een organisatie hebben. Als mensen baanonzekerheid ervaren zal het gevoel bij de organisatie minder positief zijn. Eerder onderzoek heeft een sterke, consistente correlatie tussen ervaringen in het werk en de affectieve betrokkenheid aangetoond.

Hypothese 2

“Het negatieve effect van baanonzekerheid op de affectieve betrokkenheid is sterker bij medewerkers binnen de groep insiders, dan bij medewerkers binnen de groep outsiders.”

Deze veronderstelling is gebaseerd op de theorie van “loss aversion”. Medewerkers die tot de categorie insiders behoren zullen hun arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur zien als een verworven bezit. De afkeer om dit bezit te verliezen is groter dan bij de medewerkers in de groep outsiders, omdat zij een dergelijk bezit niet hebben.

Hypothese 3

“Baanonzekerheid heeft een negatief effect op de normatieve betrokkenheid.”

Normatieve betrokkenheid gaat uit van wat de medewerker vindt dat van hem of haar verwacht mag worden. Hieraan ligt een soort psychologisch contract ten grondslag, welk geschonden zou kunnen worden doordat de betreffende medewerker een bepaalde mate van baanonzekerheid ervaart. Deze veronderstelling gaat uit van het negatieve effect van het schenden van dit psychologisch contract.

Hypothese 4

“Het negatieve effect van baanonzekerheid op de normatieve betrokkenheid is sterker bij medewerkers binnen de groep insiders, dan bij medewerkers binnen de groep outsiders.”

Deze veronderstelling is gebaseerd op de theorie van “loss aversion”. Medewerkers in de groep insiders hechten meer aan het psychologisch contract, zo werd verondersteld, omdat voor medewerkers binnen de groep outsiders de tijdelijkheid van de contractrelatie deel van het gesloten psychologisch contract is. Insiders zouden wederom een grotere afkeer hebben van het verliezen van dit, weliswaar psychologisch, bezit.

Hypothese 5

“Baanonzekerheid heeft een negatief effect op de calculatieve betrokkenheid.”

Calculatieve betrokkenheid is gebaseerd op de kosten van vertrek en kent twee categorieën aspecten die deze vorm van betrokkenheid beïnvloeden, namelijk de investeringen die een medewerker gedaan heeft en de alternatieven die hij heeft voor zijn baan. Door ervaren baanonzekerheid worden de investeringen die een medewerker heeft gedaan of de alternatieven die een medewerker heeft niet groter of kleiner. De kans om in de toekomst van gedane investeringen te kunnen profiteren wordt echter als kleiner ervaren. De investeringen blijven dus gelijk, terwijl de opbrengsten minder worden, dit resulteert in minder betrokkenheid.

Hypothese 6

“Het negatieve effect van baanonzekerheid op de calculatieve betrokkenheid is sterker bij medewerkers binnen de groep insiders, dan bij medewerkers binnen de groep outsiders.”

Medewerkers binnen de groep insiders zijn doorgaans reeds langere tijd werkzaam voor een organisatie. De door hen gedane investeringen zullen daarom groter zijn en mogelijk is er door specialisatie binnen een organisatie sprake van minder alternatieven buiten de organisatie. Ze verliezen daarom mogelijk in absolute zin meer, dan collega's binnen de groep outsiders. Daardoor zal het effect van baanonzekerheid op calculatieve betrokkenheid bij medewerkers met een contract voor onbepaalde duur groter zijn.

3. Methodologie

3.1 Kwantitatief onderzoek

Dit onderzoek is gebaseerd op een kwantitatieve onderzoeksmethode. De centrale vraag in dit onderzoek was “Wat is de invloed van baanonzekerheid op de organisatiebetrokkenheid, en hoe wordt dit verband beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst?”. Deze vraag was prima kwantificeerbaar. Er waren voor aanvang van dit onderzoek reeds gevalideerde vragenlijsten ontwikkeld voor het meten van betrokkenheid en baanzekerheid. Deze konden worden aangevuld met vragen die de aard van de arbeidsovereenkomst bepalen en een aantal inleidende vragen ten behoeve van een nadere analyse. Kwantitatief onderzoek bood meer dan kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de drie variabelen te objectiveren (Baarda & De Goede, 2006, pp. 112-141).

Het kwantitatief onderzoek komt voor in de vorm van het experiment en het surveyonderzoek. Bij het experiment is er sprake van het manipuleren van een of meer onafhankelijke variabelen (Baarda & De Goede, 2006, pp. 112-141). In dit onderzoek zou dat hebben betekend dat de arbeidsovereenkomst of de baanonzekerheid gemanipuleerd zouden worden. Los van de vraag of dit ethisch verantwoord zou zijn, zouden hierbij uitvoerbaarheidsproblemen aan de orde komen. Het was bovendien niet nodig, omdat binnen de populatie voldoende vertegenwoordiging is van verschillende vormen van arbeidsovereenkomsten en dit onderzoek de subjectieve baanzekerheid wilde meten.

Er is onderzoek gedaan middels een surveyonderzoek. Een surveyonderzoek geeft de mogelijkheid om een groot aantal onderzoekseenheden en kenmerken te onderzoeken (Baarda & De Goede, 2006, pp. 112-141). Dat maakte het een geschikt middel om de grote onderzoeksgroep binnen Schuuring te onderzoeken.

3.2 Vragenlijst

De vragenlijst van dit onderzoek begon met een aantal inleidende vragen. Deze waren bedoeld om analyses uit te kunnen voeren en de representativiteit van de steekproef te bepalen. Daarnaast zijn er een aantal vragen toegevoegd die de manier van aansturing meten. Op die manier kon in de analyse worden nagegaan of daadwerkelijk de betrokkenheid bij Schuuring is gemeten of mogelijksterwijs toch ook de betrokkenheid bij een opdrachtgever.

	Vraag	Antwoorden
Inleidende vragen	Wat is uw geslacht?	Man Vrouw
	Wat is uw leeftijd?	Open vraag, antwoord in hele jaren
	Hoe lang bent u werkzaam voor Schuuring?	Open vraag, antwoord in hele jaren
	Wat is uw hoogst genoten opleiding?	Basisonderwijs VMBO, Mavo (of vergelijkbaar) Havo, VWO (of vergelijkbaar) MBO (of vergelijkbaar) HBO / WO (of vergelijkbaar)
	Bij / voor welke opdrachtgever werkt u op dit moment namens Schuuring?	KPN RSD Monteurs KPN Nipa / SEV / TSB Intern bij Schuuring zelf Anders, namelijk
	Wordt u, naast uw direct leidinggevende van Schuuring, ook aangestuurd door een leidinggevende van uw opdrachtgever / klant?	Ja, maar voornamelijk door mijn direct leidinggevende van Schuuring Ja, maar voornamelijk door de leidinggevende van de opdrachtgever / klant Nee, ik krijg hooguit aanwijzingen van mijn opdrachtgever / klant Nee
	Hoe bent u bij Schuuring terecht gekomen?	Gesolliciteerd bij of geworven door Schuuring Via een preferred supplier / uitzendbureau Mijn vorige werkgever heeft mijn werk geoutsourced naar Schuuring Anders, namelijk
	Bij welke afdeling van Schuuring BU Networks bent u werkzaam?	Flexible Work Force Telehousing (BG) Fiber (OG) Weet ik niet Anders, namelijk

Overzicht 3: Inleidende vragen in de uitgezette vragenlijst

De variabele 'arbeidsovereenkomst' is eveneens teruggekomen in de vragenlijst. De arbeidsovereenkomst is een juridische overeenkomst, welke te duiden is met een vraag naar de exacte vorm van die arbeidsovereenkomst. Hoewel binnen de groep 'outsiders' geen differentiatie is gemaakt tussen uitzendkrachten met een contract voor bepaalde of onbepaalde duur, is deze differentiatie in de antwoordmogelijkheden wel gemaakt. Daartoe is besloten om indien gewenst in een latere fase van het onderzoek tot een nadere analyse te kunnen komen.

	Vraag	Antwoorden
Arbeidsovereenkomst	Wat voor soort arbeidsovereenkomst heeft u?	<p>INSIDERS: Contract voor onbepaalde duur bij Schuuring</p> <p>OUTSIDERS: Contract voor bepaalde duur bij Schuuring Contract voor onbepaalde duur bij een uitzendorganisatie / preferred supplier Contract voor bepaalde duur bij een uitzendorganisatie / preferred supplier Anders, namelijk...</p>

Overzicht 4: Vraag naar interveniërende factor arbeidsovereenkomst, antwoordmogelijkheden verdeeld naar de groepen insiders en outsiders

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek was baanonzekerheid. In de vragenlijst waren vijf items opgenomen die samen de variabele baanonzekerheid gemeten hebben. Deze schaal is ontwikkeld door De Witte (2000). De Witte maakte onderscheid tussen kwantitatieve baanonzekerheid en kwalitatieve baanonzekerheid. In het theoretisch kader is toegelicht waarom dit onderzoek zich gericht heeft op kwantitatieve baanonzekerheid. Uitsluitend de vijf items van deze schaal zijn opgenomen in de vragenlijst. Alle items in deze vragenlijst werden beantwoord in een 5-puntsschaal met de volgende antwoordcategorieën:

1. In zeer zwakke mate op mij van toepassing
2. In zwakke mate op mij van toepassing
3. Middelmattig op mij van toepassing
4. In sterke mate op mij van toepassing
5. In zeer sterke mate op mij van toepassing

Schaal	Vraag
Baanonzekerheid	<p>Ik ben bang dat ik ontslagen zal worden</p> <p>Ik denk dat ik bij Schuuring zal kunnen blijven werken</p> <p>Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan</p> <p>Ik ben er zeker van dat ik mijn werk zal kunnen behouden</p> <p>Er bestaat een kans dat ik binnen twee jaar mijn werk zal verliezen</p>

Overzicht 4: Vragen ten behoeve van de schaal baanonzekerheid

De keuze voor het model van Meyer en Allen (1990) is gemaakt op basis van het literatuuronderzoek zoals beschreven in paragraaf 2.3. In de literatuur is dit een van de meest gangbare modellen. Andere multidimensionale modellen voor het meten van organisatiebetrokkenheid gaan in het algemeen in ieder geval uit van affectieve betrokkenheid, aangevuld met vaak vormen van normatieve en calculatieve betrokkenheid. Aan de hand van dit model kon onderzocht worden of baanonzekerheid een ander effect heeft op de verschillende componenten van betrokkenheid. Bovendien was van het model van Meyer en Allen (1991) een goede, beproefde Nederlandse vertaling beschikbaar. Het drie componentenmodel van betrokkenheid kent een vragenlijst met Engelstalige schalen. De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997) vertaalden deze schalen naar het Nederlands en hebben op die manier een vragenlijst met een vergelijkbare betrouwbaarheid ontwikkeld als het origineel van Meyer en Allen (1990). Meyer, Allen en Smith (1993) reviseerden deze schalen echter en brachten het aantal vragen per schaal terug naar zes. In hun onderzoek

hebben Suzanne Jak en Arne Evers (2010) drie Nederlandstalige commitmentschalen ontwikkeld op basis van de gereviseerde Engelstalige schalen van Meyer et al. (1993) (Jak & Evers, 2010). Deze Nederlandstalige schalen vormden de basis van de enquête binnen Schuuring. In deze vragenlijst is in plaats van 'de organisatie' specifiek Schuuring genoemd, om te voorkomen dat er verwarring ontstaat. Medewerkers zouden kunnen denken dat een eventuele uitzendorganisatie bedoeld werd of juist de klant van Schuuring bij wie de betreffende medewerker te werk gesteld is. Alle items in deze vragenlijst zijn beantwoord in een 5-puntsschaal met de volgende antwoordcategorieën:

1. In zeer zwakke mate op mij van toepassing
2. In zwakke mate op mij van toepassing
3. Middelmatig op mij van toepassing
4. In sterke mate op mij van toepassing
5. In zeer sterke mate op mij van toepassing

Schalen	Vragen
Affectieve betrokkenheid	Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij Schuuring blijven werken Ik ervaar de problemen van Schuuring als mijn eigen problemen Ik heb het gevoel dat ik echt bij Schuuring hoor Ik voel me emotioneel gehecht aan Schuuring Ik voel me als een 'deel van de familie' bij Schuuring Schuuring betekent veel voor mij
Calculatieve betrokkenheid	Ik blijf bij Schuuring werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dat zo graag wil Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Schuuring, ook al zou ik dat willen Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen Als ik niet al zo veel van mezelf in Schuuring had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden
Normatieve betrokkenheid	Ik vind dat ik het aan Schuuring verplicht ben om te blijven Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn Schuuring nu te verlaten Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen Schuuring verdient mijn loyaliteit Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben Ik heb veel te danken aan Schuuring

Overzicht 5: Vragen ten behoeve van de betrokkenheidsschalen

3.3 Uitvoering van het onderzoek

De populatie bestond uit 648 medewerkers van Schuuring. Binnen deze groep was 47% rechtstreeks in dienst bij Schuuring. Van hen had 83% een contract voor onbepaalde tijd. De overige 53% werkte dus via een uitzendorganisatie. In het onderzoek is voor analyse doeleinden ook gevraagd of medewerkers van een uitzendbureau, voor onbepaalde tijd bij dat bureau in dienst zijn of niet.

Insiders	Outsiders
251 medewerkers 39% van populatie	397 medewerkers 61% van populatie
In dienst bij Schuuring voor onbepaalde duur 251 medewerkers 39% van populatie	In dienst van Schuuring voor bepaalde duur 53 medewerkers 8% van populatie
	Werkzaam via uitzendorganisatie 344 medewerkers 53% van populatie

Overzicht 6: Opbouw van de populatie, verdeeld naar insider / outsider

De enquête werd uitgezet onder 648 medewerkers, de volledige populatie. Voorafgaand aan het uitzetten van dit onderzoek is in overleg met Schuuring BU Networks een communicatieplan opgezet. Dit plan is voorgelegd aan het managementteam van de business unit, in dat overleg heeft het management zich gecommitteerd aan het belang van dit onderzoek. Het communicatieplan is opvraagbaar bij de onderzoeker.

Onderdeel van dit communicatieplan was een oproep van de directeur van de business unit om mee te werken aan het onderzoek (bijlage 1). De maandag na deze oproep is de officiële uitnodiging voor deelname aan de enquête verstuurd aan 648 medewerkers (bijlage 2). De enquêtes zijn online afgenomen met het programma SurveyMonkey. De medewerkers uit de steekproef ontvingen een e-mail met een korte toelichting op het onderzoek. In die mail stond een link, waarmee de medewerker direct bij het onderzoek kon komen. In de toelichting werd vermeld wie de onderzoeker was, wat de aanleiding van het onderzoek was, dat het een anoniem en onafhankelijk onderzoek betrof, hoe lang het invullen in beslag zou nemen en gedurende welke periode er gelegenheid was om het onderzoek in te vullen.

De respondenten kregen in eerste instantie twee weken de gelegenheid om het onderzoek op een voor hen geschikt moment in te vullen. Na een week werd er een herinnering gestuurd naar de 472 medewerkers die het onderzoek op dat moment nog niet hadden ingevuld (bijlage 3). Zij hadden daar dan nog een week de tijd voor. Vooraf was bepaald dat indien het aantal respondenten achter zou blijven, er op de oorspronkelijke sluitingsdatum een laatste herinnering gestuurd zou worden, waarin de openstellingsperiode met een week verlengd zou worden. Deze mail is verzonden op de oorspronkelijke sluitingsdatum, maandag 30 september 2013, aan de 366 medewerkers die toen nog niet gereageerd hadden (bijlage 4).

Als laatste poging een zo hoog mogelijke respons te verkrijgen is in de vroege ochtend van de uiteindelijke sluitingsdag een allerlaatste oproep verzonden (bijlage 5). In deze oproep werd het doel uitgesproken nog ongeveer 25 volledige reacties te verkrijgen. Daarin is gekozen om aan te geven dat het voor dit onderzoek gestelde doel in aantallen reacties bijna bereikt was en de laatste reacties

werkelijk het verschil zouden maken tussen wel of geen succesvol onderzoek. Deze laatste oproep is verzonden aan de 316 medewerkers die op dat moment nog niet gereageerd hadden.

Uiteindelijk hebben na deze interventies 334 mensen gereageerd. Daarvan hebben 290 mensen de enquête volledig ingevuld. Er zijn 44 mensen die begonnen zijn met het invullen van de vragenlijst, maar daar vroegtijdig mee gestopt zijn. Elke mail die verzonden is met een link naar de enquête, bevatte ook een link om deelname te weigeren en van de mailinglist verwijderd te worden. Van deze mogelijkheid hebben 37 mensen gebruik gemaakt.

Na de sluitingsdatum werden de gegevens verwerkt in een data-analyse en opnieuw getoetst op validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit.

3.4 Wetenschappelijke criteria

3.4.1 Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit van de schalen die in dit onderzoek zijn gebruikt, is bepaald door middel van een factoranalyse. De resultaten van deze factoranalyse zijn terug te vinden in tabel 1 tot en met 4. Elk van de schalen blijkt valide, met eigenwaarden van minimaal 2,8. Bovendien zijn de factorladingen van de variabelen binnen de schaal allemaal ruim boven de wetenschappelijke ondergrens van 0,30. De opbouw van de gehanteerde vragenlijst bestaat uit een aantal wetenschappelijk gevalideerde schalen. Zowel de drie betrokkenheidsschalen, als de schaal subjectieve baanonzekerheid zijn in eerdere onderzoeken valide gebleken. De betrokkenheidsschalen zijn overgenomen vanuit de vragenlijst van Jak en Evers. Ten aanzien van de validiteit van de vragenlijst is de meetinvariantie door hen getoetst ten opzichte van leeftijd en opleidingsniveau. Deze gaven geen significante effecten op de commitmentitems. De vragenlijst meet dus voor verschillende groepen hetzelfde (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171). De eerder genoemde factoranalyse toont opnieuw de validiteit van deze schalen aan.

3.4.2 Interne validiteit

Omgevingsfactoren kunnen het onderzoek beïnvloeden. Een omgevingsfactor met mogelijke invloed was het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Enkele maanden voor het scriptieonderzoek is het MTO uitgevoerd. Dit onderzoek was zowel qua inhoud als doelstelling anders. Om het effect van het gevoel van herhaling te voorkomen, is het verschil benoemd in de aankondiging van de directeur en de eerste uitnodiging die verstuurd is (bijlage 1 en 2).

Complicerende factor in dit onderzoek was het feit dat Schuuring met name werkt voor opdrachtgevers. In een aantal gevallen voeren zij werk uit voor een opdrachtgever, waarbij zij ook de regie en aansturing van medewerkers naar zich toe halen. In dat geval is er geen onduidelijkheid over de werkgever. Echter in een aantal gevallen leent Schuuring medewerkers uit aan een opdrachtgever. Op dat moment is er sprake van (functionele) aansturing door een andere organisatie. Voor respondenten in de laatste groep zou onduidelijkheid kunnen ontstaan over wie hun opdrachtgever is. In dit onderzoek is echter gekozen om hierin de betrokkenheid bij Schuuring te meten. Deze keuze is gemaakt, omdat Schuuring ook richting deze medewerkers een verantwoordelijkheid en een zekere mate van aansturing heeft. Het is van belang dat ook deze medewerkers zich betrokken voelen bij Schuuring, zodat zij zich bij de klant (opdrachtgever) profileren als Schuuringmonteur. Vanwege deze complicatie zijn er aan de vragenlijst een aantal

vragen toegevoegd, zodat we weten of deze verschillende groepen toch andere uitkomsten laten zien. Daarnaast zijn in de vragenlijst een aantal controlevariabelen opgenomen, deze controlevariabelen maken inzichtelijk of er sprake is van een causaliteit die niet aan andere oorzaken te wijten is. De controlevariabelen welke zijn opgenomen zijn geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en aantal dienstjaren.

Een ander risico was een achterblijvende respons van medewerkers met een tijdelijk contract, omdat zij zich niet aangesproken zouden voelen of vanwege een mogelijk mindere betrokkenheid. Om dat risico te beperken is aan het management gevraagd het belang dat iedereen de vragenlijst in zou vullen toe te lichten en daarbij nadrukkelijk ook de tijdelijke medewerkers te vragen dit te doen.

3.4.3 Externe validiteit

De vragenlijst van het onderzoek startte met een aantal inleidende vragen naar de achtergrond van respondenten. Dit betrof demografische vragen als geslacht en leeftijd, maar ook vragen die betrekking hadden op de arbeidsrelatie met Schuuring. In overzicht 7 is een vergelijking opgenomen tussen de beschikbare gegevens van de populatie en de achtergrond van de respondenten. De vergelijking tussen de gehele populatie en de respondenten is gemaakt op basis van geslacht, leeftijd en contractrelatie. Deze vergelijkingen tonen aan dat de groep respondenten representatief is voor de gehele populatie, omdat de verhoudingen binnen de drie vergelijkingen vrijwel gelijk zijn, de afwijkingen zijn minimaal. Daaruit blijken de respondenten representatief voor de gehele populatie van Schuuring BU Networks. De resultaten zijn daarom generaliseerbaar naar Schuuring. Generalisatie buiten Schuuring vraagt enige prudentie. De onderzoeksmethode is toepasbaar buiten Schuuring, echter bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten dient men in acht te nemen dat de onderzoeksgroep enkele specifieke kenmerken heeft. Zo is 93% van de populatie van het mannelijk geslacht. Bovendien kent Schuuring een bijzondere situatie voor wat betreft inhuur en inzet van arbeidscapaciteit. Naast eigen medewerkers, zet Schuuring veelvuldig medewerkers in van derde partijen. Dat maakte Schuuring een goede plaats voor het onderzoek, omdat verschillende grote groepen medewerkers konden worden vergeleken, maar het beperkt wel de generaliseerbaarheid. Voor wat betreft de generaliseerbaarheid buiten Schuuring, moet in eerste instantie gedacht worden aan detachings- en uitzendbureaus, waar de populatie voornamelijk uit mannen bestaat.

Kenmerk		Aantal Populatie	Percentage Populatie	Aantal Respondenten	Percentage Respondenten
Geslacht	Man	605	93%	322	96%
	Vrouw	43	7%	12	4%
Leeftijd	18-25	62	10%	39	12%
	26-35	180	28%	95	28%
	36-45	172	27%	79	24%
	46-55	142	22%	80	24%
	56-65	92	14%	41	12%
Contract	Insider	251	39%	135	41%
	Outsider	397	61%	191	59%

Overzicht 7: Representativiteit steekproef

3.4.4 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin de meting onafhankelijk is van toeval, ofwel de mate waarin dit onderzoek repliceerbaar is (Baarda & De Goede, 2006). Daartoe zijn alle keuzes die gemaakt zijn in de uitvoering van dit onderzoek beschreven en verantwoord in dit hoofdstuk.

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van drie schalen die de drie componenten van betrokkenheid meten. Deze schalen zijn gebaseerd op het model van Meyer en Allen (1990), gereviseerd door Meyer et al. (1993) en mede op basis van een eerdere vertaling van de originele schalen door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997), vertaald naar een Nederlandse vragenlijst door Jak en Evers (2010). Doel van de revisie van Jak en Evers was te komen tot een vragenlijst, waarbij de componenten affectieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid minder sterk correleren. Dit hebben zij willen bereiken door het anders formuleren van vragen, bijvoorbeeld door het vermijden van het woord 'voelen' in de normatieve schaal. Het woord 'voelen' zou kunnen leiden tot een beantwoording vanuit een gevoel naar de organisatie (affectie), daarmee zou de normatieve schaal geen onderscheidende waarde meer hebben (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171). Daarnaast hebben zij de betrouwbaarheid verhoogd door het vermijden van negatief geformuleerde vragen. Divers onderzoek, zoals van Weems en Onwuegbuzie (2001) en Magazine et al. (1996) heeft aangetoond dat negatief geformuleerde vragen een negatieve invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek kunnen hebben (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171).

De schalen zoals Jak en Evers deze hebben gebruikt in hun onderzoek leverden een voldoende betrouwbaarheid op. Het doel van Jak en Evers (2010) was de correlatie tussen de normatieve en de affectieve schaal te verlagen. Deze was volgens verwachting verlaagd en daarmee aanzienlijk lager dan in de Engelstalige vragenlijst (Jak & Evers, 2010, pp. 158-171).

In dit onderzoek zijn vier schalen gemeten: subjectieve baanonzekerheid, affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en calculatieve betrokkenheid. De vier schalen zijn betrouwbaar en valide. De resultaten van de uitgevoerde analyses zijn terug te vinden in bijlage 6.

3.4.5 Controleerbaarheid

In dit hoofdstuk is beschreven hoe vorm is gegeven aan dit onderzoek en hoe tot de resultaten gekomen is. De gebruikte dataset is tot stand gekomen op basis van een online vragenlijst, welke alleen met de juiste e-mailkoppeling te benaderen was. Zowel de ruwe data, als de bewerkte data zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Allereerst worden de resultaten op de verschillende variabelen inzichtelijk gemaakt, daarna wordt getoetst of de in de hypothesen veronderstelde invloeden door dit onderzoek bevestigd worden.

4.1 Beschrijvende statistiek

De vragen in de vragenlijst zijn afgenomen met een antwoordmogelijkheid op een vijfpunts Likertschaal. De uitkomsten vanuit data-analyses zijn gemakkelijker interpreteerbaar gemaakt, door deze te herwaarderen naar een tienpuntsschaal (0-10). In tabel 1 zijn de uitkomsten van deze herwaardering terug te vinden. Naast de resultaten voor de gehele groep is hier ook het resultaat voor de groep insiders en de groep outsiders te vinden.

Schaal:	Affectieve betrokkenheid			Normatieve betrokkenheid			Calculatieve betrokkenheid			Subjectieve Baanonzekerheid		
	I	O	Tot.	I	O	Tot.	I	O	Tot.	I	O	Tot.
Insider / Outsider												
Gemiddelde	6,48	5,00	5,63	4,58	4,13	4,32	4,84	4,30	4,53	3,18	4,81	4,12
Standaarddeviatie	1,83	2,48	2,34	1,92	2,31	2,16	1,94	2,18	2,10	1,78	2,25	2,21
Aantal respondenten	129	175	304	125	170	295	129	175	304	125	170	295

Tabel 1: Uitkomsten per schaal na herwaardering naar tienpuntsschaal, opgesplitst naar insider / outsider

4.1.1 Affectieve betrokkenheid

Er is onder de gehele groep sprake van een vrij lage affectieve betrokkenheid (5,6), het gevoel bij Schuuring te horen of te willen horen. De groep outsiders (5,0) scoort op affectieve betrokkenheid behoorlijk lager dan de groep insiders (6,5). Het verschil tussen beide groepen is 1,48 punt. De groep outsiders bestaat uit 29 medewerkers met een tijdelijk contract bij Schuuring, de overige 146 hebben een relatie met Schuuring via een derde partij. Mogelijk beïnvloeden dergelijke inleenconstructies de affectieve betrokkenheid negatief.

De schaal affectieve betrokkenheid is ook bekeken op leeftijdscategorie (tabel 2) en opleidingsniveau (tabel 3).

Affectieve betrokkenheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Leeftijd: 18-25 jaar	4,79	2,31	33
Leeftijd: 26-35 jaar	5,17	2,48	90
Leeftijd: 36-45 jaar	6,01	2,32	69
Leeftijd: 46-55 jaar	5,82	2,31	76
Leeftijd: 56-65 jaar	6,44	1,69	36

Tabel 2: Resultaat affectieve betrokkenheid opgesplitst naar leeftijd

Affectieve betrokkenheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Basisonderwijs	7,08	1,91	3
VMBO, Mavo	5,14	2,51	48
Havo, VWO	5,89	2,75	16
MBO	5,64	2,30	196
HBO/WO	5,98	2,20	41

Tabel 3: Resultaat affectieve betrokkenheid opgesplitst naar opleidingsniveau

Hierin valt op dat de affectieve betrokkenheid van de jongste categorie medewerkers aanzienlijk lager (1,65 punt) is dan die van de oudste categorie medewerkers. Dat kan mogelijk verklaard worden vanuit de verdeling insiders en outsiders in beide groepen. De jongste categorie bestaat voor 89% uit outsiders, terwijl in de oudste categorie medewerkers maar voor 28% uit outsiders bestaat. De verschillen op basis van opleidingsniveau zijn klein. De enige groep die daar opvalt is de groep met het laagste opleidingsniveau. Deze bestaat echter uit slechts drie respondenten en zegt daarmee niet zo veel.

4.1.2 Normatieve betrokkenheid

De normatieve betrokkenheid is onder de gehele populatie (4,3) nog wat lager dan de affectieve betrokkenheid. Er is dus minder sprake van betrokkenheid vanuit een plichtsbefef of een gevoel de organisatie iets verschuldigd te zijn. Het verschil tussen de groepen insiders (4,6) en outsiders (4,1) is hier kleiner dan bij de affectieve betrokkenheid, maar de groep outsiders scoort ook hier iets lager (0,45 punt).

Ook de schaal normatieve betrokkenheid is bekeken op leeftijd (tabel 4) en opleidingsniveau (tabel 5). Met in achtneming van de eerdere opmerking over het aantal respondenten in de categorie basisonderwijs, zijn er slechts kleine verschillen tussen de diverse groepen leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus.

Normatieve betrokkenheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Leeftijd: 18-25 jaar	4,23	2,27	33
Leeftijd: 26-35 jaar	4,02	2,18	88
Leeftijd: 36-45 jaar	4,41	2,3	66
Leeftijd: 46-55 jaar	4,33	2,08	73
Leeftijd: 56-65 jaar	4,95	1,86	35

Tabel 4: Resultaat normatieve betrokkenheid opgesplitst naar leeftijd

Normatieve betrokkenheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Basonderwijs	5,97	1,68	3
VMBO, Mavo	4,10	2,41	47
Havo, VWO	4,56	2,41	16
MBO	4,34	2,13	189
HBO/WO	4,26	1,95	40

Tabel 5: Resultaat normatieve betrokkenheid opgesplitst naar opleidingsniveau

4.1.3 Calculatieve betrokkenheid

De score op calculatieve betrokkenheid (4,5) is eveneens vrij laag en van een vergelijkbaar niveau als de normatieve betrokkenheid. Op basis van een kosten-baten overweging komt de groep tot een vrij lage betrokkenheid. Ook bij calculatieve betrokkenheid is een klein verschil (0,54 punt) tussen de insiders (4,8) en de outsiders (4,3) te zien.

De opsplitsing van calculatieve betrokkenheid naar leeftijdscategorie (tabel 6) laat een opvallende score zien in de hoogste leeftijdscategorie. De groep medewerkers van 56 tot en met 65 jaar scoort hoger (1,5 punt) dan de overige leeftijdscategorieën. Dat betekent dat zij meer betrokkenheid zullen tonen vanuit kosten-batenoverwegingen. Dit kan voortkomen uit een mogelijkheid dat deze medewerkers minder kansen op de arbeidsmarkt ervaren. Als zij minder alternatieven zien voor de huidige baan en in de loop der jaren wel veel geïnvesteerd hebben in hun huidige baan, dan is het

voorstelbaar dat dit leidt tot een hogere betrokkenheid vanuit calculatie. De opsplitsing naar opleidingsniveau (tabel 7) laat geen opvallende verschillen zien.

Calculatieve betrokkenheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Leeftijd: 18-25 jaar	4,84	1,95	33
Leeftijd: 26-35 jaar	4,04	2,08	90
Leeftijd: 36-45 jaar	4,12	2,12	69
Leeftijd: 46-55 jaar	4,73	1,87	76
Leeftijd: 56-65 jaar	5,83	2,12	36

Tabel 6: Resultaat calculatieve betrokkenheid opgesplitst naar leeftijd

Calculatieve betrokkenheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Basisonderwijs	4,17	0,83	3
VMBO, Mavo	4,06	2,24	48
Havo, VWO	3,72	1,88	16
MBO	4,78	2,09	196
HBO/WO	4,20	1,98	41

Tabel 7: Resultaat calculatieve betrokkenheid opgesplitst naar opleidingsniveau

4.1.4 Subjectieve baanonzekerheid

De schaal baanonzekerheid (4,1) scoort ook laag, dit is echter positief, omdat hier een negatief sentiment, namelijk onzekerheid, gemeten is. De ervaren baanonzekerheid is relatief laag. Hier is wel weer een aanzienlijk verschil (1,63 punt) waarneembaar tussen de beide groepen. Dat verschil is logisch te verklaren vanuit het perspectief dat outsiders objectief gemakkelijker hun baan zullen kunnen verliezen, dan mensen binnen de groep insiders. De ervaren baanonzekerheid van de groep insiders (3,2) is laag, mogelijk ook vanuit de gedachte dat er binnen de organisatie een grote groep outsiders (4,8) aanwezig is, welke bij tegenslag de eerste klappen op zullen vangen. Het gaat hier over de subjectieve baanonzekerheid, dus niet om de vraag of er werkelijk sprake is van een lagere (objectieve) baanonzekerheid.

Bij het opsplitsen van subjectieve baanonzekerheid naar leeftijd (tabel 8) valt de oudste groep wederom op. Zij ervaren een lagere baanonzekerheid. De eerder genoemde verhouding tussen insiders (82%) en outsiders (28%) zou hieraan ten grondslag kunnen liggen.

Verder valt op dat de groepen Havo, VWO en HBO / WO relatief weinig baanonzekerheid ervaren. Kennelijk voelen zij zich zekerder van hun baan, dan collega's met andere opleidingsniveaus. Dat zou mogelijk kunnen ontstaan, omdat men werkzaam is in specialistische functies, waarbij sprake is van schaarste op de arbeidsmarkt. Met name het verschil in de HBO/WO groep, zou dit kunnen verklaren.

Subjectieve baanonzekerheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Leeftijd: 18-25 jaar	4,67	2,56	33
Leeftijd: 26-35 jaar	4,29	2,22	88
Leeftijd: 36-45 jaar	3,99	2,21	66
Leeftijd: 46-55 jaar	4,15	2,16	73
Leeftijd: 56-65 jaar	3,34	1,79	35

Tabel 8: Resultaat subjectieve baanonzekerheid opgesplitst naar leeftijd

Subjectieve baanonzekerheid	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Aantal respondenten
Basisonderwijs	4,50	2,18	3
VMBO, Mavo	4,28	2,03	47
Havo, VWO	3,47	1,94	16
MBO	4,22	1,94	189
HBO/WO	3,66	2,23	40

Tabel 9: Resultaat subjectieve baanonzekerheid opgesplitst naar opleidingsniveau

4.2 Toetsende analyses

Op de dataset zijn diverse regressie-analyses toegepast. Door middel van de uitgevoerde regressies kan worden vastgesteld in hoeverre de hypothesen van toepassing zijn op de onderzoeksgroep.

Hypothese 1: “Baanonzekerheid heeft een negatief effect op de affectieve betrokkenheid.”

De uitgevoerde analyse laat zien dat het model significant is en er is geen sprake van multicollineariteitsproblematiek. De collineariteitswaarden (tolerantie en VIF) voldoen ruim aan de wetenschappelijke normen, zie hiervoor tabel 10.

Affectieve Betrokkenheid		β	Significantie	Tolerantie	VIF
Constante	5,080		,000		
Baanonzekerheid		-,352	,000	,963	1,038
Geslacht ¹		,028	,596	,975	1,025
Leeftijd		,117	,033	,933	1,072
Dienstjaren		,145	,008	,948	1,055
Opleidingsniveau		,060	,263	,990	1,010
R ²	,180				

Tabel 10: Regressieanalyse: invloed van baanonzekerheid op affectieve betrokkenheid

Het resultaat van de uitgevoerde analyse bevestigt deze hypothese ($\beta=-,352$; $p=,000$). Naarmate de baanonzekerheid toeneemt zal de affectieve betrokkenheid afnemen. Dat betekent dat medewerkers die een hogere baanonzekerheid ervaren, zichzelf minder betrokken voelen bij Schuuring. Wanneer de baanonzekerheid toeneemt, dan neemt het gevoel bij de organisatie te horen en de wil om bij de organisatie te horen af.

Hypothese 1 is dus bevestigd door dit onderzoek: baanonzekerheid heeft een negatief effect op de affectieve betrokkenheid.

Hypothese 2: “Het negatieve effect van baanonzekerheid op de affectieve betrokkenheid is sterker bij medewerkers binnen de groep insiders, dan bij medewerkers binnen de groep outsiders.”

Om het effect van het type dienstverband op de invloed van baanonzekerheid op affectieve betrokkenheid te kunnen meten, was het nodig om een nieuwe variabele samen te stellen. In dit geval een interactievariabele van type contractrelatie en baanonzekerheid.

Vervolgens is er een regressieanalyse uitgevoerd met deze interactievariabele en de variabele affectieve betrokkenheid. Deze interactievariabele vertoonde echter multicollineariteitsproblemen in de uitgevoerde analyse, daarom zijn de interactie variabele, de variabele baanonzekerheid en de

¹ 1=man, 2=vrouw

variabele contractrelatie gecentreerd en is daarmee opnieuw een regressieanalyse uitgevoerd. Het resultaat van deze tweede regressieanalyse is terug te vinden in tabel 11.

Affectieve Betrokkenheid		β	Significantie	Tolerantie	VIF
Constante	4,088		,000		
Interactie: gecentreerd		-,352	,146	,927	1,078
Geslacht ²		,029	,585	,962	1,040
Leeftijd		,074	,214	,780	1,282
Dienstjaren		,117	,039	,864	1,157
Opleidingsniveau		,049	,364	,960	1,041
Baanonzekerheid (gecentreerd)		-,305	,000	,829	1,207
Contractrelatie (gecentreerd)		-,127	,061	,611	1,637
R ²	,188				

Tabel 11: Regressieanalyse: verschil insiders / outsiders op invloed van baanonzekerheid op affectieve betrokkenheid (gecentreerde interactievariabele)

De interactievariabele is niet significant, daaruit blijkt dat de invloed van de contractrelatie op het effect van baanonzekerheid op affectieve betrokkenheid, voor beide groepen niet significant is. Daarmee is deze hypothese verworpen.

Hypothese 3: "Baanonzekerheid heeft een negatief effect op de normatieve betrokkenheid."

De uitgevoerde analyse laat zien dat het model significant is en er is geen sprake van multi-collineariteitsproblematiek. De collineariteitswaarden (tolerantie en VIF) voldoen ruim aan de wetenschappelijke normen, zie hiervoor tabel 12.

Normatieve Betrokkenheid		β	Significantie	Tolerantie	VIF
Constante	5,052		,000		
Baanonzekerheid		-,248	,000	,963	1,038
Geslacht ³		-,005	,927	,975	1,025
Leeftijd		,043	,466	,933	1,072
Dienstjaren		,056	,334	,948	1,055
Opleidingsniveau		-,008	,893	,990	1,010
R ²	,058				

Tabel 12: Regressieanalyse: invloed van baanonzekerheid op normatieve betrokkenheid

Het resultaat van de uitgevoerde analyse bevestigt deze hypothese ($\beta=-,248$; $p=,000$). Naar mate de baanonzekerheid toeneemt zal de normatieve betrokkenheid afnemen. Dat betekent dat medewerkers die een hogere baanonzekerheid ervaren, minder betrokkenheid zullen tonen vanuit plichtsbef. Zij ervaren minder een gevoel van verantwoordelijkheid richting Schuuring.

Hypothese 3 is dus bevestigd door dit onderzoek: baanonzekerheid heeft een negatief effect op de normatieve betrokkenheid.

Hypothese 4: "Het negatieve effect van baanonzekerheid op de normatieve betrokkenheid is sterker bij medewerkers binnen de groep insiders, dan bij medewerkers binnen de groep outsiders."

Voor deze hypothese is direct gebruik gemaakt van de gecentreerde interactievariabele. Met deze variabele is een regressie uitgevoerd, waarvan de resultaten terug te vinden zijn in tabel 13. De interactievariabele is niet significant, daaruit blijkt dat de invloed van de contractrelatie op het effect

² 1=man, 2=vrouw

³ 1=man, 2=vrouw

van baanonzekerheid op affectieve betrokkenheid, voor beide groepen niet significant is. Daarmee is deze hypothese verworpen.

Normatieve Betrokkenheid		β	Significantie	Tolerantie	VIF
Constante	3,857		,002		
Interactie: gecentreerd		-,028	,631	,927	1,078
Geslacht ⁴		,000	,995	,962	1,040
Leeftijd		,056	,385	,780	1,282
Dienstjaren		,066	,278	,864	1,157
Opleidingsniveau		-,001	,985	,960	1,041
Baanonzekerheid (gecentreerd)		-,253	,000	,829	1,207
Contractrelatie (gecentreerd)		,033	,651	,611	1,637
R ²	,054				

Tabel 13: Regressieanalyse: verschil insiders / outsiders op invloed van baanonzekerheid op normatieve betrokkenheid (gecentreerde interactievariabele)

Hypothese 5: “Baanonzekerheid heeft een negatief effect op de calculatieve betrokkenheid.”

De uitgevoerde analyse laat zien dat het model significant is en er is geen sprake van multi-collineariteitsproblematiek. De collineariteitswaarden (tolerantie en VIF) voldoen ruim aan de wetenschappelijke normen, zie hiervoor tabel 14.

Calculatieve Betrokkenheid		β	Significantie	Tolerantie	VIF
Constante	1,407		,000		
Baanonzekerheid		,287	,000	,963	1,038
Geslacht ⁵		-,063	,255	,975	1,025
Leeftijd		,220	,000	,933	1,072
Dienstjaren		,086	,127	,948	1,055
Opleidingsniveau		,115	,037	,990	1,010
R ²	,119				

Tabel 14: Regressieanalyse: invloed van baanonzekerheid op calculatieve betrokkenheid

Het resultaat van de uitgevoerde analyse laat ten aanzien van deze hypothese juist een tegenovergesteld (positief) effect zien ($\beta=,287$; $p=,000$). Naar mate de baanonzekerheid toeneemt zal de calculatieve betrokkenheid ook toenemen. Dat betekent dat medewerkers die een hogere baanonzekerheid ervaren, meer vanuit kosten-batenoverwegingen betrokkenheid zullen tonen. Zij handelen en zijn betrokken vanuit een balans tussen wat zij persoonlijk in de loop der jaren in Schuuring hebben geïnvesteerd en wat de kosten zijn van vertrek. Dat is tegenovergesteld aan het effect dat in deze hypothese verondersteld werd. In de hypothese is uitgegaan van de theorie dat de medewerker vanuit een afweging van zijn gedane investeringen versus de alternatieven op de arbeidsmarkt komt tot het tonen van betrokkenheid. Een medewerker in een situatie met stijgende baanonzekerheid, zal niet per definitie zijn alternatieven op de arbeidsmarkt zien groeien, maar voelt wel het risico van een verlies van de gedane investeringen. Vanuit die redenatie zou de betrokkenheid dalen.

Het onderzoek wijst echter een positief effect uit. Mogelijk komt dit voort uit de drang van de medewerker om zijn gedane investeringen te beschermen. Wanneer het aantal alternatieven niet groeit, maar de kans op het verlies van gedane investeringen wel toeneemt, zal de medewerker dat risico willen beperken. De medewerker kiest er dan wellicht voor om betrokkenheid te tonen, om

⁴ 1=man, 2=vrouw

⁵ 1=man, 2=vrouw

daarmee de kans op baanbehoud te vergroten. Een medewerker weet dat er belang gehecht wordt aan het tonen van betrokkenheid en het leveren van een goede prestatie. Op die manier heeft baanonzekerheid juist een positief effect op de calculatieve betrokkenheid.

Hypothese 5 is dus verworpen door dit onderzoek: baanonzekerheid heeft juist een positief effect op de calculatieve betrokkenheid.

Hypothese 6: “Het negatieve effect van baanonzekerheid op de calculatieve betrokkenheid is sterker bij medewerkers binnen de groep insiders, dan bij medewerkers binnen de groep outsiders.”

Voor deze hypothese is direct gebruik gemaakt van de gecentreerde interactievariabele. Met deze variabele is een regressie uitgevoerd, waarvan de resultaten terug te vinden zijn in tabel 15. De interactievariabele is niet significant, daaruit blijkt dat de invloed van de contractrelatie op het effect van baanonzekerheid op affectieve betrokkenheid, voor beide groepen niet significant is. Daarmee is deze hypothese verworpen.

Calculatieve Betrokkenheid		β	Significantie	Tolerantie	VIF
Constante	3,271		,000		
Interactie: gecentreerd		-,033	,556	,927	1,078
Geslacht ⁶		-,070	,209	,962	1,040
Leeftijd		,160	,010	,780	1,282
Dienstjaren		,045	,445	,864	1,157
Opleidingsniveau		,095	,087	,960	1,041
Baanonzekerheid (gecentreerd)		,339	,000	,829	1,207
Contractrelatie (gecentreerd)		-,171	,015	,611	1,637
R ²	,131				

Tabel 15: Regressieanalyse: verschil insiders / outsiders op invloed van baanonzekerheid op calculatieve betrokkenheid (gecentreerde interactievariabele)

4.3 Conclusie

Het uitgevoerde onderzoek toont aan dat de ervaren baanonzekerheid een invloed heeft op de betrokkenheid van medewerkers. Wanneer er sprake is van een grotere baanonzekerheid, zal dat de affectieve betrokkenheid en de normatieve betrokkenheid negatief beïnvloeden. De calculatieve betrokkenheid zal echter groter worden. Dat betekent dat medewerkers met een grotere ervaren baanonzekerheid minder het gevoel hebben bij de organisatie te horen of zelfs bij de organisatie te willen horen, ze zullen ook minder hun betrokkenheid tonen vanuit een plichtsbesef, maar juist meer vanuit een afweging tussen kosten en baten van een eventueel vertrek bij de organisatie. Deze gevonden invloeden worden echter niet significant beïnvloed door het al dan niet hebben van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur. De vooraf gestelde hypothesen dat er wel sprake zou zijn van verschillende invloeden voor insiders en outsiders zijn allen verworpen.

⁶ 1=man, 2=vrouw

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het uitgevoerde onderzoek en zullen daaraan conclusies worden verbonden. Er wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en een nadere interpretatie bij de resultaten gegeven. Voorts zullen de theorie en het onderzoek aan reflectie worden onderworpen. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek en voor de opdrachtgever.

5.1 Antwoord op de probleemstelling

Met de resultaten van dit onderzoek kan antwoord gegeven worden op de centrale vraagstelling: Wat is de invloed van baanonzekerheid op de organisatiebetrokkenheid, en hoe wordt dit verband beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst?

Geconcludeerd kan worden dat de ervaren baanonzekerheid van invloed is op de betrokkenheid. Op basis van het drie-componentenmodel van Meyer en Allen (1990) is er een onderscheid gemaakt in drie vormen van betrokkenheid: affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat de ervaren baanonzekerheid een negatieve invloed heeft op de affectieve betrokkenheid. Dat wil zeggen dat naar mate een medewerker meer baanonzekerheid ervaart, deze minder affectief betrokken zal zijn. De medewerker heeft minder een emotionele binding met de organisatie en een lagere intrinsieke motivatie.

Daarnaast zien we ook een negatieve invloed van ervaren baanonzekerheid op de normatieve betrokkenheid. Een medewerker die meer baanonzekerheid ervaart zal minder vanuit plichtsbesef of verantwoordelijkheidsgevoel richting de organisatie betrokkenheid tonen.

Bij calculatieve betrokkenheid is dit effect juist andersom. Hoe meer baanonzekerheid een medewerker ervaart, hoe meer deze vanuit kosten-batenoverwegingen betrokkenheid zal tonen. De medewerker maakt een afweging van wat de medewerker van zichzelf geïnvesteerd heeft in de organisatie, welke alternatieven de medewerker heeft en hoeveel waarde de gedane investeringen bij zo een alternatief nog zouden hebben. Met het toenemen van baanonzekerheid worden de alternatieven op de arbeidsmarkt niet groter. Wel ervaart de medewerker een gevaar dat de door de medewerker gedane investeringen in waarde zullen afnemen. De medewerker heeft immers geïnvesteerd in een baan die hij mogelijk verliest. Vanuit de angst om de baan te verliezen zal de medewerker de gedane investeringen willen beschermen. Dat kan de medewerker doen door gewenst gedrag te vertonen. Het tonen van betrokkenheid bij de organisatie is een vorm van dergelijk gewenst gedrag. Andere vormen van gewenst gedrag zijn bijvoorbeeld het hebben van een lager ziekteverzuim of een grotere flexibiliteit ten aanzien van het werk. Het tonen van betrokkenheid vanuit dergelijke rationele overwegingen is een vorm van calculatieve betrokkenheid.

Er is dus sprake van een invloed van de ervaren baanonzekerheid op de betrokkenheid. Deze invloed bestaat er uit, dat de medewerker minder vanuit gevoelsoverwegingen, maar meer vanuit rationele overwegingen betrokkenheid zal tonen. Het gaat de medewerker minder om een bepaalde sympathie voor of plichtsbesef jegens de organisatie, van waaruit hij betrokkenheid toont, maar meer om een afweging van zijn persoonlijke belang bij het tonen van betrokkenheid.

Dit zou voort kunnen komen uit een inbreuk op het psychologisch contract tussen de medewerker en de organisatie. De medewerker voelt zich bij het toenemen van de ervaren baanonzekerheid minder thuis en ervaart wellicht dat de organisatie waarmee deze een relatie heeft, hun relatie zakelijker gaat benaderen. Het is goed voorstelbaar dat de medewerker daar dan ook voor zal kiezen. Daarmee verandert de aard van de betrokkenheid, maar niet per se de mate van betrokkenheid. Het is vanuit dit onderzoek niet mogelijk om een conclusie te trekken van de waarde van elk van de drie componenten ten opzichte van elkaar.

Het tweede deel van de probleemstelling gaat over hoe de gevonden invloed van baanonzekerheid op de drie vormen van betrokkenheid, wordt beïnvloed door de aard van de arbeidsovereenkomst. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is een splitsing gemaakt tussen insiders en outsiders. Waarbij de groep insiders bestaat uit mensen met een rechtstreekse contractrelatie voor onbepaalde tijd en de groep outsiders bestaat uit mensen die dat niet hebben.

In de beschrijvende statistiek zijn weliswaar verschillen gevonden tussen beide groepen als het gaat om de mate waarin insiders en outsiders betrokken zijn bij de organisatie, er is echter geen significante invloed van dit onderscheid op het effect dat baanonzekerheid heeft op betrokkenheid. De groep outsiders is dus op een andere manier betrokken bij de organisatie dan de groep insiders, maar wanneer de baanonzekerheid in een organisatie toeneemt heeft dat op beide groepen een gelijksoortig effect. Conclusie is daarom dat de aard van de arbeidsovereenkomst hier geen invloed op heeft en het effect voor beide groepen hetzelfde is.

Dat er geen verschil meer bestaat in de invloed van baanonzekerheid op betrokkenheid voor beide groepen zou terug kunnen grijpen naar een veranderende tijdsgeest. Waar Minister Donner in 2007 nog sprak van het ontstaan van twee groepen op de arbeidsmarkt, zijn we inmiddels zes jaar verder in de tijd. In die zes jaar zijn er diverse trends op het gebied van flexibilisering terug te zien. Een goed voorbeeld daarvan is de versobering van ontslagrecht en ontslagvergoedingen. Daarmee is de groep insiders aanzienlijk minder beschermd dan dat vroeger het geval was. Van daaruit is mogelijk binnen de groep insiders een gevoel ontstaan van 'vast is niet vast'. De waarde van een vast contract is mogelijk minder geworden.

Daarnaast werd in de inleiding reeds duidelijk dat er al jaren een trend is van een groter wordende groep outsiders. Het groeien van die groep, binnen dit onderzoek reeds een meerderheid, maakt wellicht dat het niet hebben van een vast contract steeds meer gezien wordt als de standaard. Medewerkers in de groep outsiders voelen zich daarom wellicht niet zo heel veel anders of slechter beschermd dan medewerkers in de groep insiders. De mate van zekerheid wordt als even groot ervaren.

5.2 Terugkoppeling op de theorie

Meyer en Allen (1991) kwamen tot de conclusie dat affectieve betrokkenheid beïnvloed wordt door organisatiekenmerken, persoonskenmerken en ervaringen in het werk. Subjectieve baanonzekerheid heeft kenmerken van al die drie antecedenten. Subjectieve baanonzekerheid is een ervaring op het werk, waarbij kenmerken van de persoon bepalen hoe gevoelig die persoon is voor organisatiekenmerken die kunnen duiden op een hogere baanonzekerheid. Dit onderzoek bevestigt Meyer en Allen in hun conclusie dat dit een effect heeft op de affectieve betrokkenheid. De geconstateerde invloed van baanonzekerheid is negatief voor de mate waarin medewerkers affectief

betrokken zijn. Volgens het model van Meyer en Allen zou dan sprake zijn van een hogere intentie om de organisatie te verlaten, een hoger verzuim, een verminderd presteren en een lager welzijn. Als gevolg van een hogere baanonzekerheid, blijkt ook de normatieve betrokkenheid af te nemen. Meyer en Allen voorspellen in hun model een soortgelijk effect als bij het afnemen van de affectieve betrokkenheid. Het effect van de hogere calculatieve betrokkenheid is anders volgens het model van Meyer en Allen. Het zou namelijk wel leiden tot een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten, maar een kleiner effect hebben op prestaties, verzuim en welzijn. Of deze verwachte gevolgen ook bij Schuuring aan de orde zijn is in dit onderzoek niet gemeten.

Het model van Meyer en Allen, dat pretendeert aparte scores op de drie schalen op te leveren, heeft dus wel te maken met een zeker verband tussen de drie schalen. De effecten die door hen verwacht worden als gevolg van een door toegenomen baanonzekerheid veranderde betrokkenheid zijn op de drie schalen min of meer gelijk.

De idee dat betrokkenheid beïnvloed kan worden door het schenden van een psychologisch contract komt mogelijk tot uitdrukking in de invloed van baanonzekerheid op normatieve betrokkenheid. De wederzijdse verplichtingen, worden in de beleving van de medewerker door de organisatie geschonden. Daardoor kan er sprake zijn van een minder plichtsbesef bij de medewerker.

Torka (2003) concludeerde dat de contractrelatie weinig zegt over de betrokkenheid. In dit onderzoek is echter een verschil in betrokkenheid tussen de groep insiders en outsiders gevonden, maar wel is geconcludeerd dat de invloed van baanonzekerheid op betrokkenheid niet wordt beïnvloed door de contractrelatie. Dat is anders dan de conclusie van Cuyper en De Witte (2006) die een groter negatief effect vaststelden bij medewerkers met een vast contract. Het gaat ook in tegen het onderzoek van De Cuyper, Handaja en De Witte (2008), die vaststelden dat baanonzekerheid geen rol speelt bij tijdelijke werknemers. Als dat zo zou zijn, dan zou er een verschil tussen insiders en outsiders gevonden moeten zijn in het effect van baanonzekerheid op betrokkenheid.

De conclusie van onderzoek van Klein-Hesselink en Van Vuuren (1999), Parker et al. (2002) en het European Working Conditions Survey van 2010 dat werknemers met een niet-vast contract een hogere baanonzekerheid ervaren, wordt ondersteund door dit onderzoek.

Het 'bezitseffect' zoals door Thaler (1980) beschreven is, waarbij vermoed zou kunnen worden dat baanonzekerheid een grotere invloed kent bij medewerkers in de groep insiders, omdat zij meer te verliezen hebben, lijkt in de resultaten van dit onderzoek geen rol te spelen. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door een steeds sterker gevoel dat een vast dienstverband niet echt vast is: de mogelijke waardevermindering van een vast contract. De door Kahneman (2011) beschreven voorkeur voor stabiliteit boven verandering lijkt van toepassing op insiders en outsiders, beide groepen kennen een zelfde invloed van baanonzekerheid op betrokkenheid.

Volgens de theorie van Rosenblatte en Ruvio (1996) correleren de objectieve en subjectieve baanonzekerheid met elkaar. Hoewel in het onderzoek met name de subjectieve baanonzekerheid is gemeten, zijn er twee groepen vergeleken die een objectief andere mate van baanonzekerheid hebben: de insiders en de outsiders. Beide groepen laten een verschil in subjectieve baanonzekerheid zien, dit ondersteunt de conclusie van Rosenblatte en Ruvio (1996). Het zou daarmee ook een verklaring kunnen zijn voor de aanwezige subjectieve baanonzekerheid. Bij Schuuring

is sprake van veel projectmatig werk voor opdrachtgevers. De objectieve baanonzekerheid is dus relatief groot. Het effect van de subjectieve baanonzekerheid is duidelijk terug te zien in de resultaten van dit onderzoek.

5.3 Reflectie op het onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek heeft resultaten opgeleverd die hoog scoren op de wetenschappelijke criteria betrouwbaarheid en validiteit. Dat betekent dat de opbouw van de vragenlijst en de toegepaste schalen goed zijn. De gebruikte schalen waren dan ook in eerder onderzoek reeds toegepast en getoetst. Daarnaast is de respons van 47% hoog te noemen.

Het onderzoek heeft zich beperkt tot één organisatie, dat beperkt de generaliseerbaarheid. De populatie bestaat uit mensen met verschillende opleidingsniveaus en functies binnen Schuuring, maar wel voor het overgrote deel uit mannen. Het is daarom logisch dat ook de groep respondenten nagenoeg alleen uit mannen bestaat. Dat beperkt de representativiteit. Dit onderzoek is representatief voor organisaties met voornamelijk mannelijke werknemers, te denken valt aan bepaalde productiebedrijven of technische branches.

Mogelijkerwijs is ook de bijzondere positie van Schuuring ten opzichte van een groot deel van de respondenten van invloed op het resultaat. Schuuring huurt namelijk een deel van haar medewerkers in bij zogenoemde preferred suppliers om deze medewerkers vervolgens in te zetten bij een opdrachtgever. Dat kan voor een belangrijk deel de relatief lage betrokkenheid verklaren.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De mogelijk lagere betrokkenheid vanuit de bijzondere relatie tussen Schuuring en een deel van de respondenten, zoals beschreven in de vorige paragraaf, maakt een vervolgonderzoek bij een organisatie waar dit minder aan de orde is wenselijk. Te denken valt bijvoorbeeld aan een grote uitzendorganisatie die zelf medewerkers met een vast en medewerkers met een tijdelijk dienstverband in dienst hebben, maar geen medewerkers inhuren bij een derde partij. Bij het selecteren van een dergelijke nieuwe onderzoeksgroep zou de verhouding man-vrouw wat evenrediger moeten zijn dan in het onderzoek bij Schuuring.

Een andere interessante suggestie voor vervolgonderzoek is het onderling belang van de drie componenten van betrokkenheid. De vraag is hoe affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid zich ten opzichte van elkaar verhouden. Mogelijk verandert het belang van elk van de componenten in een situatie van baanonzekerheid, om dat te onderzoeken zou het interessant zijn een onderzoek als dit uit te voeren binnen een context van een veranderende objectieve baanonzekerheid. In dat onderzoek zou een meting gedaan kunnen worden voordat er een reorganisatie wordt aangekondigd en daarna. Het is goed om in dat onderzoek ook aspecten als welzijn op het werk mee te nemen.

5.5 Aanbevelingen voor Schuuring

De voornaamste aanbeveling is te werken aan de subjectieve baanonzekerheid. Met het verlagen van de ervaren baanonzekerheid zal een positief effect bereikt worden als het gaat om affectieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. De calculatieve betrokkenheid zal lager worden. Er is onder respondenten geen sprake van een enorme baanonzekerheid, maar het gevoel is wel in een bepaalde mate aanwezig. Het onderzoek heeft aangetoond dat een lagere baanonzekerheid goed is

voor de affectieve en de normatieve betrokkenheid. Het verlagen van de subjectieve baanonzekerheid kan door medewerkers meer een lange termijnperspectief te bieden. Met name voor de groep outsiders die bij Schuuring werken is dit belangrijk. Zij ervaren wat meer baanonzekerheid dan de insiders. Het bieden van een lange termijnperspectief hoeft niet te betekenen dat deze medewerkers een vast contract aangeboden moet worden. Dat kan ook door zichtbaar te maken hoe goed de opdrachtenportefeuille gevuld is en hoe groot de behoefte aan goed personeel is en blijft.

Het onderzoek laat een vrij lage betrokkenheid zien op de drie componenten. Wanneer Schuuring de affectieve betrokkenheid, het gevoel bij de organisatie, belangrijker acht dan de twee andere vormen, dan is het toch aan te bevelen de groep insiders te vergroten. Er is namelijk een aanzienlijk verschil in de affectieve betrokkenheid tussen beide groepen. Mogelijk komt dit voor een deel voort uit de constructie met preferred suppliers, waarbij in de perceptie van medewerkers Schuuring niet veel meer is dan een bemiddelingsorganisatie tussen werkgever en opdrachtgever. Het vergroten van het eigen medewerkersbestand kan bijdragen aan een grotere betrokkenheid. Deze aanbeveling is gebaseerd op de traditionele gedachte dat affectieve betrokkenheid het hoogst haalbare is. Eerder onderzoek van Meyer et al. (1993) en Van Breukelen (1996) heeft echter aangetoond dat calculatieve en normatieve betrokkenheid even goed als affectieve betrokkenheid een positieve invloed hebben op de inzet van medewerkers en een negatieve invloed op 'hun intentie om de professie te verlaten'.

Het vergroten van de groep insiders is een beleidskeuze die mogelijk de ervaren baanonzekerheid verlaagt. Schuuring straalt daarmee vertrouwen uit voor de toekomst en voor behoud van werkgelegenheid. Het gevaar is echter dat deze beleidskeuze vooral effect heeft op de groep insiders, onder wie de ervaren baanonzekerheid al relatief laag is. Het zou zo kunnen zijn dat de medewerkers in de groep overgebleven outsiders juist meer baanonzekerheid ervaren, omdat zij door het management niet geselecteerd zijn om toe te treden tot de groep insiders. Welk effect groter zal zijn is op basis van dit onderzoek niet te zeggen en zou onderzocht moeten worden. Als de beide effecten tegen elkaar weg te strepen zijn of juist negatief uitpakken, dan is er geen belang bij een grotere groep insiders. Er is immers geen aantoonbaar verschil tussen de invloed van baanonzekerheid op betrokkenheid bij insiders en outsiders.

Samenvattend: op basis van dit onderzoek is het verstandig een goed HR-beleid te hanteren als het gaat om instroom, doorstroom en uitstroom. Onderdeel daarvan kan zijn het in beperkte mate aanbieden van een vast dienstverband aan outsiders. Het is echter niet verstandig om zonder vooraf het exacte effect in kaart te brengen, dit in grote omvang in gang te zetten. Wel doet men er goed aan om in de communicatie met nadruk aandacht te hebben voor het gevoel van baanonzekerheid. Met name de groep outsiders heeft behoefte aan een perspectief. Maak hen duidelijk wat ze van de toekomst kunnen verwachten en hoe Schuuring ervoor staat.

Referenties

- Baarda, B., & De Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- CPB (2006). *Employment protection legislation; lessons from theoretical and empirical studies for the Dutch case*. Den Haag: CPB.
- De Cuyper, N., Handaja, Y., & De Witte, H. (2008). Baanonzekerheid tijdens een herstructurering: samenhangen met vitaliteit en emotionele uitputting. *Gedrag & Organisatie, jaargang 21 (2)*, pp 97-112.
- Donner, P.H. (2007). *Toespraak Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op de Slotconferentie Europees Jaar van de Gelijke Kansen*. Verkregen op 28 december 2012 van http://docs.minszw.nl/pdf/135/2008/135_2008_1_19447.pdf.
- De Fijter, F. (2012). Flexwerker verdient meer zekerheid. *SER Magazine, jaargang 52 (6)*, pp 14-17.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid - duurzame arbeid?* Verkregen op 9 februari 2013 van http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/2066/19336/1/19336_flexardua.pdf.
- Van Halem, A. (2008). *Flexicurity: Modernisering van de arbeidsmarkt vanuit Europees perspectief*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Handaja, Y., & De Witte, H. (2006). De impact van kwantitatieve en kwalitatieve jobonzekerheid op het welzijn. *Over Werk: Tijdschrift van het Steunpunt WAV, jaargang 16 (4)*, pp. 150-157.
- 't Hart, H. Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom Onderwijs.
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Een vernieuwd meetinstrument. *Gedrag & Organisatie, jaargang 23 (2)*, pp. 158-171.
- Kahneman, D. (2011). *Ons Feilbare Denken*. Amsterdam-Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Koster, F. (2005). *FOR THE TIME BEING: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press.
- Lindbeck, A., & Snower, D. (1988). *The Insider-outsider Theory of Employment and Unemployment*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press Ltd.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. California: Sage Publications, Inc.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, jaargang 59 (..)*, pp. 603-609.

Nagelkerke, A.G. (2006). Minder ontslagbescherming, compensatie voor werknemers. *Sociaal Maandblad Arbeid, jaargang 61 (11/12)*, pp. 483-486.

Nagelkerke, A., & De Nijs, W. (2006). *Regels rond arbeid*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff.

Olsthoorn, M. (2011). *Flexibilisering, De balans opgemaakt*. Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.

Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Enschede: Twente University Press.

UWV (2012). *Arbeidsrecht*. Verkregen op 13 november 2012, van https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/meer_weten/arbeidsrecht/arbeidsovereenkomst_encao#ID238

De Witte, H. (2006). *Onzeker over de toekomst van je baan: een groeiend maatschappelijk fenomeen. Peilen naar oorzaken, gevolgen en oplossingen*. Verkregen op 9 februari 2013 van <http://hiw.kuleuven.be/ned/lessen/cursusmateriaal/0506/dewitte.pdf>.

WRR (2007). *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht*. Amsterdam: University Press.

Bijlagen

Van: Klaassen, Co [mailto:c.klaassen@schuuring.nl]
Verzonden: vrijdag 13 september 2013 13:07
Aan: Blom-Hazeleger, Marta; Tempelaars, C.A.P. (Carlo) (RSD Monteurs Management)
Onderwerp: Onderzoek Erasmus Universiteit bij Schuuring

Hallo beste collega's,

Graag je aandacht en je medewerking bij het volgende:

Binnenkort start Carlo Tempelaars, student van de Erasmus Universiteit Rotterdam met een onderzoek binnen Schuuring BU Networks. Zijn onderzoek gaat over de vraag wat het doet met de betrokkenheid van medewerkers als zij baanonzekerheid ervaren. Dit onderzoek is de afsluiting van zijn studie Sociologie.

Schuuring vindt het om twee redenen belangrijk om mee te werken aan een dergelijk onderzoek. Allereerst vinden we het belangrijk om ruimte te bieden aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Als een student dan het initiatief neemt om jouw bedrijf te benaderen, dan kun je hiervan blijf geven door medewerking te verlenen aan een onafhankelijk scriptieonderzoek. Daarnaast verwachten we iets te kunnen hebben aan de resultaten van dit onderzoek, vanuit het belang dat we hechten aan gemotiveerde medewerkers.

Iedereen die bij of voor Schuuring BU Networks werkt krijgt de komende dagen een uitnodiging in de mail om online mee te werken aan het onderzoek. Hoe meer mensen deze korte anonieme vragenlijst invullen, hoe betrouwbaarder het resultaat wordt. Het kost maar ongeveer 10 minuten, dus neem er even de tijd voor. Dit onderzoek staat volkomen los van het MTO (medewerkertevredenheidsonderzoek) dat jullie eerder hebben ingevuld. De vragen in dit onderzoek zijn anders en de resultaten dus ook.

Ook nu weer reken ik op jullie.

Alvast bedankt voor ieders medewerking!

Co Klaassen
Directeur BU Networks

Bijlage 1: Oproep Directeur BU Networks aan medewerkers / onderzoekspopulatie (verzonden vr. 13-09-2013)

Aan: [Email]
Van: "captempelaars@gmail.com via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>
Onderwerp: Onderzoek Erasmus Universiteit Rotterdam
Tekst: Beste Schuuringmedewerker,

Graag nodig ik je uit om deel te nemen aan mijn onderzoek. Het is een vragenlijst die ongeveer 10 minuten van je tijd kost, maar die ons allemaal veel op kan leveren!

Wat levert dit onderzoek dan op?

- Wij weten straks wat eventuele baanonzekerheid doet met onze betrokkenheid
- Onze managers weten hoe ze daar mee om moeten gaan
- Ik kan hiermee afstuderen

Dit onderzoek staat los van het eerder door jullie ingevulde MTO (medewerkertevredenheidsonderzoek). De vragen zijn anders en de uitkomsten ook.

Anonimiteit
De reacties op dit onderzoek zullen anoniem worden verwerkt. De resultaten zijn uitsluitend bestemd voor Schuuring en de Erasmus Universiteit Rotterdam en niet tot persoonsniveau te herleiden. Voel je dus vrij te antwoorden zoals je de dingen echt ervaart.

Deelnemen kan tot 30 september heel simpel via de volgende link: <https://nl.surveymonkey.com/s.aspx>

Mocht je nog vragen hebben, stel die dan via jouw leidinggevende of via captempelaars@gmail.com. Ik wil je vragen deze korte vragenlijst zo snel mogelijk, maar uiterlijk 30 september in te vullen. Dan kan ik er mee aan de slag en koppel ik voor het einde van dit jaar de resultaten aan jullie terug.

Tot slot wil ik Schuuring danken voor de mogelijkheid om mijn onderzoek hier uit te voeren. Het is niet vanzelfsprekend dat bedrijven studenten toelaten voor het uitvoeren van een onderzoek. Hieruit blijkt maar weer eens dat Schuuring graag bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen.

Alvast heel hartelijk dank voor jouw bijdrage aan mijn onderzoek!

Carlo Tempelaars
Student Erasmus Universiteit Rotterdam

Let op: Als u geen verdere e-mails van ons wilt ontvangen, klik dan op de onderstaande koppeling. U wordt dan automatisch van de mailing lijst verwijderd.
<https://nl.surveymonkey.com/optout.aspx>

Bijlage 2: eerste e-mail met uitnodiging voor deelname aan de vragenlijst (verzonden maandag 16-09-2013)

Aan: [Email]

Van: "captempelaars@gmail.com via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>

Onderwerp: Herinnering: Vul mijn enquête in

Tekst: Beste Schuuringmedewerker,

Vorige week heeft u een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan een scriptieonderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Wellicht is deze aan uw aandacht ontsnapt. Uw respons wordt zeer op prijs gesteld.

Deelnemen aan de korte vragenlijst kan tot en met 30 september via de volgende link:
<https://nl.surveymonkey.com/s.aspx>

Hartelijk dank voor uw deelname!

Let op: Als u geen verdere e-mails van ons wilt ontvangen, klik dan op de onderstaande koppeling. U wordt dan automatisch van de mailing lijst verwijderd.

<https://nl.surveymonkey.com/optout.aspx>

Bijlage 3: eerste herinnering (verzonden dinsdag 24-09-2013)

Aan: [Email]

Van: "captempelaars@gmail.com via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>

Onderwerp: Verlenging (Eindsprint)

Tekst: Beste Schuuringmedewerker,

Al meer dan 200 collega's hebben mijn vragenlijst volledig ingevuld. Waarvoor hartelijk dank!

Voor echt betrouwbare resultaten heb ik toch nog minimaal 100 reacties nodig. Ik zou je daarom willen vragen alsnog heel even de tijd te nemen om de vragenlijst in te vullen. Ik zou dat erg waarderen!

Wil jij helpen mijn afstuderen mogelijk te maken? Ga dan snel naar de anonieme vragenlijst:

<https://nl.surveymonkey.com/s.aspx>

Om alsnog zoveel mogelijk reacties te verzamelen, heb ik de openstellingstijd een week verlengd. Je kunt nu dus deelnemen tot 7 oktober.

Alvast hartelijk dank!
Carlo Tempelaars
Student Sociologie
Erasmus Universiteit Rotterdam

Let op: Als u geen verdere e-mails van ons wilt ontvangen, klik dan op de onderstaande koppeling. U wordt dan automatisch van de mailing lijst verwijderd.

<https://nl.surveymonkey.com/optout.aspx>

Bijlage 4: aankondiging verlenging openstellingsperiode (verzonden maandag 30-09-2013)

Aan: [Email]
Van: "captempelaars@gmail.com via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>
Onderwerp: Laatste oproep: vandaag sluit de enquête
Tekst: Beste,

Vandaag is de laatste mogelijkheid om deel te nemen aan mijn korte enquête. Bijna 300 collega's gingen u voor. Om mijn afstudeeronderzoek succesvol af te sluiten heb ik minimaal 325 reacties nodig.

Dat doel is dus bijna bereikt, daarom vraag ik u nogmaals vriendelijk om mij te helpen. Uw respons wordt zeer op prijs gesteld.

Hier is een koppeling naar de enquête:
<https://nl.surveymonkey.com/s.aspx>

Hartelijk dank voor uw deelname!

Carlo Tempelaars
Student Sociologie
Erasmus Universiteit Rotterdam

Let op: Als u geen verdere e-mails wilt ontvangen, klik dan op de onderstaande koppeling. U wordt dan automatisch van de mailing lijst verwijderd.
<https://nl.surveymonkey.com/optout.aspx>

Bijlage 5: allerlaatste oproep op uiteindelijke sluitingsdatum (verzonden maandag 7-10-2013, 6:00 uur)

Schaal: Affectieve betrokkenheid	Factorlading
Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij Schuuring blijven werken	,806
Ik ervaar de problemen van Schuuring als mijn eigen problemen	,737
Ik heb het gevoel dat ik echt bij Schuuring hoor	,866
Ik voel me emotioneel gehecht aan Schuuring	,883
Ik voel me als een 'deel van de familie' bij Schuuring	,890
Schuuring betekent veel voor mij	,880
R ²	71,485
Eigen waarde	4,289
Cronbach's Alpha	,920

Tabel 1: Analyse van de schaal Affectieve Betrokkenheid

Schaal: Normatieve betrokkenheid	Factorlading
Ik vind dat ik het aan Schuuring verplicht ben om te blijven	,804
Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn Schuuring nu te verlaten	,863
Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen	,853
Schuuring verdient mijn loyaliteit	,712
Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben	,670
Ik heb veel te danken aan Schuuring	,684
R ²	59,030
Eigen waarde	3,542
Cronbach's Alpha	,859

Tabel 2: Analyse van de schaal Normatieve Betrokkenheid

Schaal: Calculatieve betrokkenheid	Factorlading
Ik blijf bij Schuuring werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dat zo graag wil	,566
Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Schuuring, ook al zou ik dat willen	,756
Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen	,785
Ik heb het gevoel dat ik nu te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen	,823
Als ik niet al zo veel van mezelf in Schuuring had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken	,365
Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden	,701
R ²	46,819
Eigen waarde	2,809
Cronbach's Alpha	,765

Tabel 3: Analyse van de schaal Calculatieve Betrokkenheid

Schaal: Subjectieve Baanzekerheid	Factorlading
Ik ben bang dat ik ontslagen zal worden	,761
Ik denk dat ik bij Schuuring zal kunnen blijven werken ⁷	,699
Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan	,792
Ik ben er zeker van dat ik mijn werk zal kunnen behouden ⁸	,772
Er bestaat een kans dat ik binnen twee jaar mijn werk zal verliezen	,773
R ²	57,759
Eigen waarde	2,888
Cronbach's Alpha	,817

Tabel 4: Analyse van de schaal Subjectieve Baanzekerheid

Bijlage 6: tabel 1 t/m 4 behorende bij paragraaf Wetenschappelijke Criteria

⁷ Gehercodeerd: vraagstelling meet baanzekerheid i.p.v. baanzekerheid

⁸ Gehercodeerd: vraagstelling meet baanzekerheid i.p.v. baanzekerheid