

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
MASTERSCRIPTIE SOCIOLOGIE
2009



ARBEID,
ORGANISATIE &
MANAGEMENT

BETROKKENHEID VAN TIJDELIJK PERSONEEL
“Het waren twee geweldige dagen”



Welke kenmerken van arbeid zijn van belang voor de betrokkenheid van
tijdelijk personeel? | ing. M.E. Roosenschoon | 292423 | drs. L.F.J. Jetten

Met dank aan:

**Eramus universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen**



**Ajilon Engineering (part of Adecco)
's-Herogenbosch**



Mei 2009



Para minha querida

“Het begin van wijsheid is dat je jezelf kent”

Desiderius Erasmus

(1466-1536)

COLOFON

Uitgegeven door : ing. M.E. Roosenschoon
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management

Begeleider EUR : Drs. L.F.J. Jetten
Tweede lezer EUR : Prof. dr. J.F.A. Braster

Studentgegevens:

Achternaam : Roosenschoon
Voornamen : Marc (Eduard)
Nummer : 292423
Geboortedatum, -plaats : 4 januari 1980, Rotterdam
E-mail : 292423mr@student.eur.nl

Datum : 25 mei 2009
Status : Definitief

WOORD VOORAF

Nu ik op het moment ben aangekomen waarop ik een woordje vooraf mag houden wil ik dat uitsluitend beperken tot een dankbetuiging, want dat de afstudeerfase de zogenaamde 'laatste loodjes' zijn waarbij gebrek aan motivatie en inzicht veelal de boventoon voeren is een aardig cliché geworden.

Hier gaat 'ie dan: Allereerst wil ik Bert bedanken voor zijn tomeloze geduld. Hij heeft ondanks de repeterende taalkundige wantoestanden en de daarmee gepaarde frustratie zijn 'vertrouwen' in mij nooit opgegeven, hoop en denk ik. Bert heeft mij wel enkele malen moeten confronteren met de realiteit. Mij vertellen dat het echt zo niet verder kan en dat we er beter mee kunnen stoppen deed constant wonderen. Met zijn betoverende woorden werd ik dan wakker geschud en weer met beide voeten op de grond gezet. Quasi stoïcijns heb ik mij er menigmaal van overtuigd dat ik dit ook echt kan en wil. Dit bleek achteraf vaak van korte duur te zijn.

Als ik terugdenk aan de afstudeerfase van mijn technische vooropleiding ging het er daar toch wel iets anders aan toe. Om nou te zeggen dat ik tevreden was met het eindresultaat moet ik daar toch negatief op antwoorden. Met de opleiding Sociologie had ik voor mezelf een nieuwe kans gecreëerd. Deze keer zou ik het anders doen en vooral serieuzer aanpakken. Na een moment van berusting is hier toch eigenlijk weer snel de klad in gekomen. Helaas valt het toch niet mee een persoon te veranderen. Sigmund Freud verklaart gedragsveranderingen vanuit de psychoanalyse. Het karakter van een mens ontwikkelt zich in de eerste vijf levensjaren. Dan kom ik gemakshalve tot de conclusie dat ik een ontzettend lui kind moet zijn geweest en dat daar weinig meer aan te doen valt.

Afijn, ik vervolg mijn dankbetuiging; ten tweede wil ik Ajilon Engineering bedanken. Zij hebben mij in deze fase op een uitzonderlijk 'professionele' manier bijgestaan om dit onderzoek te kunnen verwezenlijken.

Als laatste maar zeker niet de minste hebben we kleine Noa, mijn motivatiebron aan het thuisfront. Ik heb veel moed kunnen putten uit haar energieke aanwezigheid. Nu de afstudeerfase en hiermee de studie tot een einde is gekomen kan ik mijn aandacht nu eindelijk volledig op haar richten.

Nu heb ik toch meer verteld dan ik aanvankelijk van plan was.

Marc Roosenschoon
Rotterdam, mei 2009

SAMENVATTING

Tijdelijke arbeid en betrokkenheid zijn de pijlers in dit onderzoek. De reden voor deze onderzoekscombinatie komt allereerst voort uit mijn persoonlijk interesse. Doordat ik zelf jaren op detachebasis heb gewerkt en nu zelf verantwoordelijk ben voor de inzet van te detacheren krachten, ben ik mij er terdege van bewust dat in de mate van betrokkenheid een afwijking moet zitten als je dit vergelijkt met het vaste personeel. Ten tweede wordt in de literatuur enkel gesproken over de betrokkenheid van het vaste personeel. En als er gesproken wordt over deze betrokkenheid, wordt daar vervolgens niet altijd even consequent over uitgewijd. Het is noodzakelijk om duidelijk voor ogen te hebben welk type betrokkenheid getoetst dient worden. Er is anderzijds weinig tot geen beschrijvende tekst te vinden over de betrokkenheid van tijdelijk personeel. Wat met 'tijdelijk' wordt bedoeld zal in het verdere onderzoek duidelijker worden.

Onder de medewerkers van technisch detachebureau Ajilon Engineering is een schriftelijke meerkeuzevragenlijst afgenomen. Op vier verschillende vestigingen zijn net geen honderd personen benaderd voor dit onderzoek. Dit aantal vormt één/derde van de populatie, het totaal aantal werknemers die voor Ajilon Engineering werkzaam zijn. De respons is voldoende om de resultaten te kunnen generaliseren naar de steekproef. Er is ook geen reden om te veronderstellen dat de uitkomsten niet representatief zijn voor de gehele populatie.

Nu de arbeidsverhoudingen veranderen en met de opkomst van 'de nieuwe werknemer', is duidelijk te zien dat de werknemer niet meer bereid is om zichzelf op te offeren voor de doelen van de organisatie. Het traditionele arbeidsethos is passé. De balans tussen het werk en privéleven neemt in het leven van het individu een steeds prominentere plaats in. Vrijtijdsbesteding, persoonlijke ontwikkeling en zorgtaken worden hoog in het vaandel gedragen. Gebleken is dat de beste remedie tegen een lage mate van betrokkenheid een goede band met de leidinggevende is. Zoals een goede en vooral moderne manager betaamd, dient hij zijn personeel zo te behandelen dat waardering voor het werk, een prettige samenwerking en competent leidinggeven betekenisvolle kenmerken worden. Het kritische arbeidsethos is meer van deze tijd.

Nu vooral de economische crisis er toe heeft geleid dat er een ruime arbeidsmarkt¹ is ontstaan, is het detachebureau een toevluchtsoord geworden voor werkzoekenden. Dat maakt het interessant om meer te weten te komen over de betrokkenheid van de mensen die werken voor een detachebureau werken en wat daar aan ten grondslag ligt.

¹ Ruime arbeidsmarkt: er is meer arbeidsaanbod dan arbeidsvraag (Bron: Boot, 1991).

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Lijst van figuren	6
Lijst van diagrammen	6
Lijst van tabellen	6
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
§ 1.1. Onderzoek	10
§ 1.1.1. Doelstelling	10
§ 1.1.2. Centrale probleemstelling.....	10
§ 1.1.3. Onderzoekspopulatie	11
§ 1.1.4. Onderzoeksmethode.....	11
§ 1.2. Relevantie.....	12
§ 1.2.1. Maatschappelijke relevantie	12
§ 1.2.2. Wetenschappelijke relevantie.....	13
§ 1.3. Leeswijzer.....	14
Hoofdstuk 2 Arbeid	15
§ 2.1. Het arbeidsethos.....	15
§ 2.2. Flexibilisering	16
§ 2.2.1. Interne flexibilisering	17
§ 2.2.2. Externe flexibilisering	17
§ 2.2.3. Andere definities van flexibilisering.....	19
§ 2.2.4. Toepassing van flexibilisering.....	19
§ 2.3. Tijdelijke arbeid.....	20
§ 2.4. Contractvormen	22
§ 2.5. Tijdelijke werknemers	22
§ 2.5.1. Demografische kenmerken	23
§ 2.5.2. Sectoren	24
§ 2.5.3. Soorten tijdelijke werknemers.....	25
§ 2.5.4. Achtergronden van het werken op tijdelijke basis.....	27
§ 2.6. Samenvatting.....	28
§ 2.7. Conclusie.....	29

Hoofdstuk 3 Betrokkenheid	30
§ 3.1. Definitie van organisatiebetrokkenheid.....	30
§ 3.2. Vormen van betrokkenheid	32
§ 3.3. Oorzaken en grondslagen van betrokkenheid	37
§ 3.3.1. Determinanten van betrokkenheid.....	37
§ 3.3.2. Tweerichtingsverkeer	38
§ 3.3.3. Verbanden tussen vormen van betrokkenheid	39
§ 3.3.4. Psychologische processen.....	39
§ 3.4. Gevolgen van betrokkenheid	40
§ 3.5. Relevantie betrokkenheid.....	42
§ 3.6. Samenvatting.....	43
§ 3.7. Conclusie.....	44
Hoofdstuk 4 Methodologie	45
§ 4.1. Onderzoeksontwerp.....	45
§ 4.2. Onderzoeksuitvoering	46
§ 4.3. Het referentiebestand	47
§ 4.4. De respons	48
§ 4.5. Concepten, operationalisering en de schaalanalyse	50
§ 4.5.1. De vragenlijst	50
§ 4.5.2. Validiteit en betrouwbaarheid	53
§ 4.5.3. Operationalisering	55
§ 4.6. De regressieanalyse	63
§ 4.7. Samenvatting.....	64
Hoofdstuk 5 Data analyse	66
§ 5.1. Vergelijking met referentiebestand.....	66
§ 5.2. Betrokkenheid.....	68
§ 5.2.1. Werk- en Organisationsbetrokkenheid	69
§ 5.2.2. Affectieve, Calculatieve en Normatieve betrokkenheid	70
§ 5.3. Regressieanalyse	71
§ 5.3.1. Werkbetrokkenheid	71
§ 5.3.2. Organisationsbetrokkenheid	72
§ 5.3.3. Affectieve betrokkenheid	73
§ 5.3.4. Calculatieve betrokkenheid	73
§ 5.3.5. Normatieve betrokkenheid	74
§ 5.4. Samenvatting.....	75

Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie	77
§ 6.1. Theoretisch kader en operationalisatie.....	77
§ 6.1.1. Tijdelijke arbeid	77
§ 6.1.2. Betrokkenheid	77
§ 6.1.3. Meetinstrument	78
§ 6.2. Onderzoeksresultaten	79
§ 6.3. Generaliseren van de gegevens	80
§ 6.4. Discussiepunten voor de terugkoppeling theorie	81
§ 6.5. Aanbevelingen	81
§ 6.6. Beschouwing van de relevantie.....	82
§ 6.7. Beperkingen van het onderzoek.....	84
Referenties	86
Bijlage I Woorden- en Begrippenlijst.....	92
Bijlage II De vragenlijst	93
Bijlage III Fasen- en Ketensysteem	104

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1	Aantal technische vacatures	8
Figuur 2	Schema onderzoek	12
Figuur 3	Verdeling van arbeidsflexibiliteit	19
Figuur 4	Vier typen reacties van ontevreden werknemers	41
Figuur 5	Schematische weergave van het theoretisch kader	44
Figuur 6	Conceptueel model	45

LIJST VAN DIAGRAMMEN

Diagram 1	Verdeling naar leeftijd	49
Diagram 2	Verdeling naar opleidingsniveau	50
Diagram 3	Verdeling naar opleidingsniveau	50

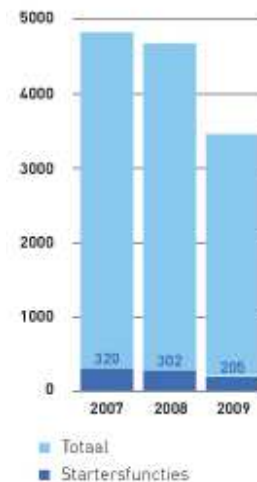
LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1	Numerieke en functionele flexibiliteit in 2000.....	20
Tabel 2	Soort dienstverband 1988-2000	21
Tabel 3	Flexibiliteit in dienstverband en baankenmerken	23
Tabel 4	Demografische kenmerken van flexwerkers, zelfstandigen en vaste krachten .	24
Tabel 5	Kenmerken van de huidige werksituatie	25
Tabel 6	Soorten tijdelijk personeel	26
Tabel 7	Typologie van tijdelijke werknemers: resultaten van een clusteranalyse	28
Tabel 8	Objecten van betrokkenheid.....	34
Tabel 9	Overzicht soorten betrokkenheid.....	36
Tabel 10	Flexibele inzetbaarheid, 1994-2000	42
Tabel 11	Aantal werknemers verdeeld naar afdeling	47
Tabel 12	Referentiebestand verdeeld naar sectoren.....	47
Tabel 13	Aantal respondenten Ajilon t.o.v. referentiebestand	48
Tabel 14	Aantal respondenten Ajilon t.o.v. categorie Zakelijke dienstverlening.....	48
Tabel 15	Respons.....	48
Tabel 16	Verdeling naar leeftijd	49
Tabel 17	Verdeling naar opleidingsniveau	50
Tabel 18	Verdeling naar arbeidsjaren	50

Tabel 19	De vragenlijst: onafhankelijke variabelen	51
Tabel 20	De vragenlijst: afhankelijke variabelen	52
Tabel 21	Factoranalyse Vakbekwaamheid	55
Tabel 22	Autonomie.....	56
Tabel 23	Factoranalyse Contactmogelijkheden	57
Tabel 24	Factoranalyse Taakeisen	57
Tabel 25	Factorlading Regelproblemen	58
Tabel 26	Factoranalyse Verantwoordelijkheid.....	58
Tabel 27	Factorlading Relatie met leiding	59
Tabel 28	Factoranalyse Communicatie.....	59
Tabel 29	Factoranalyse Relatie met collega's.....	60
Tabel 30	Factorlading Werkzekerheid.....	60
Tabel 31	Factoranalyse Affectieve betrokkenheid.....	61
Tabel 32	Factorlading Calculatieve betrokkenheid.....	61
Tabel 33	Factoranalyse Normatieve betrokkenheid	62
Tabel 34	Factoranalyse Werkbetrokkenheid	62
Tabel 35	Factoranalyse Organisatiebetrokkenheid	63
Tabel 36	Overzicht controle regressieanalyse	63
Tabel 37	Schaalconstructie.....	64
Tabel 38	Vergelijking Ajilon t.o.v. referentiebestand, Verloopgeneigdheid	66
Tabel 39	Vergelijking Ajilon t.o.v. referentiebestand, Tevredenheid	67
Tabel 40	Vergelijking Ajilon t.o.v. referentiebestand, Beoordeling van werkgever.....	67
Tabel 41	Gemiddelde scores kenmerken van arbeid	68
Tabel 42	Vergelijking Ajilon t.o.v. Referentiebestand, Totale betrokkenheid	69
Tabel 43	Vergelijking Ajilon t.o.v. Referentiebestand, Werkbetrokkenheid.....	69
Tabel 44	Vergelijking Ajilon t.o.v. Referentiebestand, Organisatiebetrokkenheid	70
Tabel 45	Gemiddelde scores betrokkenheid, Ajilon Engineering.....	70
Tabel 46	Gemiddelde scores betrokkenheid (Meyer & Allen) Ajilon Engineering	70
Tabel 47	Regressieanalyse werkbetrokkenheid.....	71
Tabel 48	Regressieanalyse organisatiebetrokkenheid	72
Tabel 49	Regressieanalyse affectieve betrokkenheid	73
Tabel 50	Regressieanalyse calculatieve betrokkenheid.....	74
Tabel 51	Regressieanalyse normatieve betrokkenheid.....	75

Hoofdstuk 1. Inleiding

Als gevolg van de mondiale financiële crisis verkeert Nederland sinds maart '09 in een diepe recessie (CPB-publicatie, 2008). De economische groei zal sterk afnemen. Naast dat dit meteen voelbaar is in de financiële sector heeft daar vooral de industrie onder te lijden. Grote leningen ten behoeve van de projectfinanciering worden uitgesteld totdat de onrust weer is overgewaaid. Deze ontwikkeling heeft er voor gezorgd dat tijdelijke contracten van mensen niet worden verlengd of in het ergste geval vaste contracten worden ontbonden. Er ontstaat weer roulatie op de arbeidsmarkt. Uit onderzoek van *Intermediair Business Intelligence* (IBI) is gebleken dat het aantal technische vacatures met een kwart is gedaald, van 4.679 vacatures naar 3.458 (zie *Figuur 1*). Ondanks de afname wordt er daarentegen gewaarschuwd voor een tekort aan 125.000 kenniswerkers in 2012 (Intermediair, 2009a:23). Hoewel het aantal openstaande vacatures ten opzichte van vorig jaar licht is gedaald blijft de vraag naar gekwalificeerd personeel hoog. Starters zullen het daarentegen in deze crisis wel moeilijk hebben om een baan te vinden die aansluit op hun niveau en kunde.



Figuur 1 Aantal technische vacatures Gemeten in de eerste vijf weken van het jaar (Intermediair, 2009a:23).

Er mag dan wel een afname zijn van het aantal technische vacatures, het aantal uitzenduren steeg iets (CBS-publicatie, 2008). Dat het bedrijfsleven juist nu de voorkeur geeft aan een tijdelijke invulling van vacatures laat zich makkelijk raden. Organisaties die met ingeleende krachten werken kunnen namelijk op elk gewenst moment de tijdelijke overeenkomst tussen hen en het bureau beëindigen. Dat is meteen het grote voordeel van het inlenen van competenties (Diebels, 2004:75). In de Verenigde Staten geeft 93% van het bedrijfsleven aan tijdelijk personeel in dienst te hebben. De voornaamste reden hiervoor is de behoefte aan specifieke kennis en het flexibele karakter van het inlenen van personeel (American Management Association, 2000 in: Torka, 2006:6).

Als bewijs voor de grote vraag naar personeel op de Nederlandse arbeidsmarkt kunnen de vele bemiddelingsbureaus, die nog steeds als paddenstoelen uit de grond schieten, als stille getuige worden opgeroepen (Vandersteene, Sels, Van Hootegem, De Witte & Forrier, 2001:18). Personeelsfunctionarissen doen als reactie op de krappe arbeidsmarkt vaker beroep op externe organisaties die gespecialiseerd zijn in de werving en selectie van potentiële werknemers (Eurostat, 2006). Met name in de techniek is dit een veel gebruikte manier om de onderbezetting te ondervangen (Torka, 2006:4). Door de grote vraag naar personeel heeft dat de positie van de werknemer en de werkzoekende aanzienlijk

verstevigd. Hoe krappere de arbeidsmarkt des te hoger zijn de eisen die zij stellen (Zijl, Berkhout, Korteweg, Sol & Aets, 2003:7). Sinds de jaren tachtig, op het moment dat de flexibilisering van de arbeid niet meer van de sociaaleconomische beleidsagenda van politiek Nederland is afgeweest, stellen werknemers meer voorwaarden aan de werkgever (Vandersteene, Sels, Van Hootegem, De Witte & Forrier, 2001:35).

De keerzijde van de stijgende vraag naar (technisch) personeel is dat er een kans bestaat dat de loyaliteit van de medewerker afneemt. In de Sociale Nota (2000) wordt dat als volgt verwoord: “...er is sprake van een verzakelijking van de loyaliteit van werknemers aan hun bedrijf” (Ministerie van SZW, 1999 in: Ester & Vinken, 2000:3). De verzakelijking van het gedrag van werknemers brengt een regelmatige werkwisseling op de arbeidsmarkt teweeg. Volgens het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR-publicatie, 2007:109 e.v.) zijn vooral jongeren, deeltijders, vrouwen en de mensen met een lager inkomen degenen die relatief vaak van baan wisselen. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP-publicatie, 2005) voegt hieraan toe dat tegenwoordig ook hoger opgeleiden vaker rouleren. Weliswaar zijn lageropgeleiden en ouderen vaker ontevreden maar zien we dat deze groep minder snel geneigd is van baan te veranderen. Met betrekking tot de arbeidsprestaties vormt deze laatst genoemde groep daarentegen wel een risico. Mocht er toch een wisseling van baan plaatsvinden dan gaat dat vervolgens gepaard met afname van de fysieke en mentale druk, ervaren waardering neemt toe net als het inkomen en beroepsstatus (SCP-publicatie, 2005). Betrokkenheid blijft hierdoor nog altijd een belangrijk onderzoeksonderwerp (Gilder 1997:128; Cohen, 2003:3-6).

De Nederlandse arbeidsmarkt heeft een klimaat waarin roulatie snel te realiseren is en kan gekenmerkt worden als semiflexibel² (Pavlopoulos, 2007 in: Metro, 2007:9). Alvorens een (tijdelijke) medewerker bij zijn nieuwe werkgever start, is daar een hele selectieprocedure aan vooraf gegaan. De potentiële medewerker wordt in een voorstadium gecontroleerd en daar waar gewenst getoetst op zijn competenties. Dit proces neemt veel tijd in beslag. Het wervingsproces wordt daarom tegenwoordig steeds vaker door externe uitzend- of detacheerorganisaties uitgevoerd. Wanneer de medewerker eenmaal is gedetacheerd, uitgezonden, uitgeleend of verhuurd, wordt hij geëtiketteerd als iemand die op tijdelijke basis arbeid verricht. Met andere woorden een ‘tijdelijke medewerker’ (Torka, 2006:6). De definitie van de tijdelijke werknemer in dit onderzoek komt op het volgende neer: “De medewerker die voor de duur van een project wordt uitgeleend aan een opdrachtgever” (zie Hoofdstuk 2). Zij zullen die status behouden, totdat zij óf overbodig zijn geworden waardoor zij weer terugkeren naar het detacheerbureau óf een contract krijgen aangeboden bij de opdrachtgever ofwel inlener. Deze tweede optie is in beginsel niet gewenst.

In de tijdgeest van het Wetenschappelijk Management (“Scientific Management”)³ werd verondersteld dat organisaties onafhankelijk van de omgeving konden functioneren. Dit

² Flexibele arbeidsmarkt: Betekent soepele ontslagregels, tijdelijke contracten en flexibele arbeidsuren maar is niet altijd gunstig is voor loonmobiliteit. In landen die een flexibele arbeidsmarkt combineren met inkomens- en werkzekerheid, zoals Nederland en Denemarken, bestaat juist de grootste kans op loongroei.

³ Scientific Management wordt ook wel Taylorisme genoemd.

wordt ook wel een *gesloten systeem* genoemd (Woudstra, 2000:4). Echter, een organisatie anno 2009 ontkomt er niet aan zich aan te passen aan de omgeving. Wat het zogenaamde *open systeem* (Woudstra, 2000:4) heet. Om een bevredigende werkplek te kunnen realiseren zijn organisaties genoodzaakt het arbeidsproces en -voorwaarden te moderniseren, zodat de medewerker zich wilt blijven inzetten voor het welzijn van de organisatie en niet eieren voor zijn geld kiest als het even niet gaat zoals hijzelf had gewild. Het verloop van personeel wil je hiermee voorkomen dan wel minimaliseren. Flexibilisering van de arbeidsrelaties zou hier een antwoord op kunnen zijn.

§ 1.1. Onderzoek

Aan de hand de doel- en probleemstelling zal het onderzoek worden omschreven.

§ 1.1.1. Doelstelling

Het werken op projectbasis betekent een roulatie op de arbeidsmarkt. Hierdoor is de perceptie van ingeleend personeel over het algemeen niet positief. Zij worden er van beticht niet hun best te doen en laatdunkend te denken over de verantwoordelijkheden die bij de tijdelijke opdracht hoort (Torka, 2006:11). Ondanks dat er van de tijdelijke werknemer wordt verwacht dat hij meer betrokken is bij zijn werk, hij wordt tenslotte gevraagd specifiek werk uit te voeren, is niet op voorhand te zeggen in hoeverre dit resulteert in vervreemding van de arbeid of organisatiedoelen. Nu nog steeds de vraag naar technisch personeel relatief hoog is, zal de ontevreden medewerker ervoor kiezen elders gedetacheerd te worden of in het ergste geval: te vertrekken.

Wanneer de organisatie de kenmerken van het werk goed vormgeeft kan het verloop van mensen die voor een detacheerbureau werken worden geminimaliseerd. Eveneens resulteert dit in een hogere mate van betrokkenheid – hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in de verschillende typen betrokkenheid – en een productievere medewerker. Het doel van dit onderzoek is het aantonen van welke werkgerelateerde factoren hieraan ten grondslag liggen. Een bijkomende reden voor dit onderzoek is dat ik door persoonlijke ervaringen op het gebied van werken op projectbasis mij makkelijk kan verplaatsen in de positie van de ‘tijdelijke medewerker’.

§ 1.1.2. Centrale probleemstelling

Om antwoord te kunnen geven op dit betrokkenheidsonderzoek onder tijdelijk personeel moet eerst de probleemvraag worden gesteld. Naar aanleiding van deze vraag kunnen deelvragen worden gevormd die na het doorlopen ervan moet leiden tot het antwoord op centrale probleemvraag. De centrale probleemstelling is als volgt.

Welke kenmerken van arbeid zijn van belang voor de betrokkenheid bij het werk onder tijdelijk personeel?

Aan de hand van de probleemstelling kunnen de volgende deelvragen worden geformuleerd:

1. *Wat is tijdelijke arbeid?*
2. *Wat is betrokkenheid?*
3. *Welke kenmerken van arbeid zijn te onderscheiden en welke daarvan spelen een rol bij de betrokkenheid van tijdelijk personeel?*

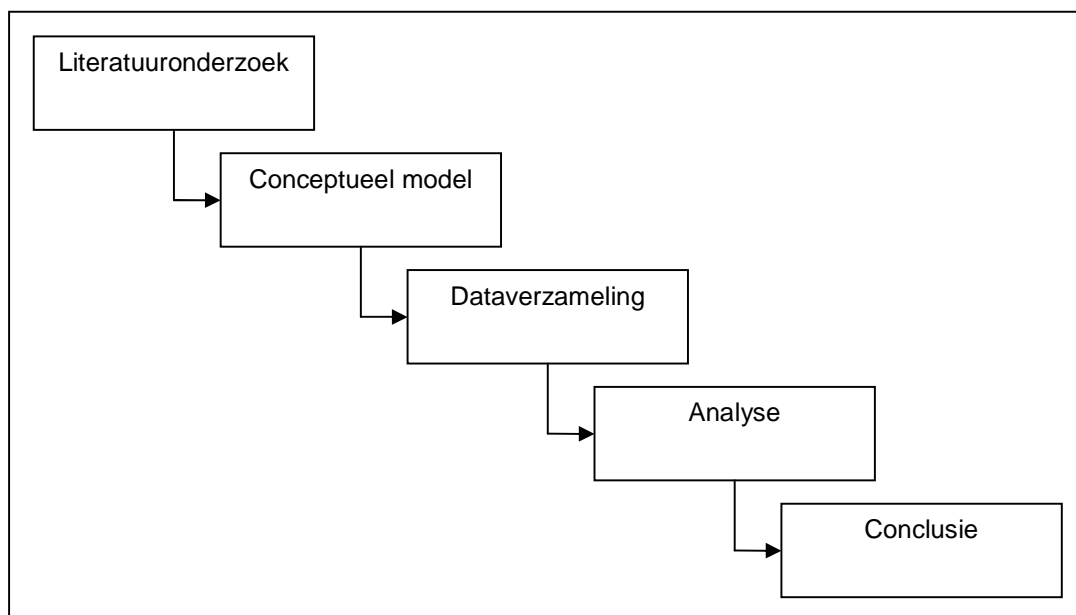
§ 1.1.3. Onderzoekspopulatie

De steekproefpopulatie bestaat uit projectmedewerkers van de afdelingen Industriële Automatisering, Installatietechniek en Machinebouw van technisch projectenbureau Ajilon Engineering dat een onderdeel is van 's werelds grootste uitzendorganisatie Adecco. De respondenten variëren qua levensfase van schoolverlater tot bijna gepensioneerde en in functies van technisch tekenaar tot projectleider.

§ 1.1.4. Onderzoeksmethode

Om te bepalen welke onderzoeksmethode gebruikt gaat worden, is het van belang om duidelijk voor ogen te hebben wat voor soort onderzoek men doet. Sociologisch onderzoek kan meerdere doelen beogen. De drie meest toegepaste onderzoeken zijn: verkennend, beschrijvend of verklarend van aard. (Babbie, 2004). Dit onderzoek daarentegen kan als meervoudig worden beschouwd (zie *Hoofdstuk 4*). Naast het literatuuronderzoek zal het empirische deel uitgevoerd worden met behulp van een schriftelijke meerkeuzevragenlijst. De Nova-Webb vragenlijst is bij uitstek de meest geschikte methode om de kenmerken van arbeid te meten. Daarnaast zal deze vragenlijst ook uit de VBBA en A&O-desk vragenlijst relevante objecten worden geput.

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling zullen de stappen zoals in Figuur 2 worden doorlopen. Er zal gestart worden met het literatuuronderzoek waarbij arbeid en betrokkenheid centraal staan. Uit de voorstudie zullen de relevante objecten van arbeid worden gefilterd (zie conceptuele model, *Figuur 6*) om vervolgens met behulp van een enquête deze essentiële kenmerken te meten. Na de dataverzameling zullen enkele analyses worden uitgevoerd. Ter afronding hierop zal uiteindelijk de conclusie volgen.



Figuur 2 Schema onderzoek
(Bron: Walraven, 2005:)

§ 1.2. Relevantie

De relevante van het onderzoek dient tweeledig te zijn. Het onderzoek moet een maatschappelijk doel dienen als een wetenschappelijk doel.

§ 1.2.1. *Maatschappelijke relevantie*

Waar men in het verleden zich veelal voor het leven lieerde aan een organisatie (“Life-time employment”) zien we vanaf de jaren negentig een verandering in de richting van een nieuw fenomeen namelijk ‘*de nieuwe werknemer*’ (De Kort & Bolweg, 1994 in Smit, Verhoeven & Driessen (2006:5). Dat moment kan dan ook wel gekenmerkt worden als het keerpunt van het collectivisme – wat tegenwoordig een steeds vaker achterhaald gedachtegoed is – in de richting van het individualisme. Een reden hiervoor kan gezocht worden in de hoek van de individualiserende samenleving. Keuzevrijheid en zelfstandigheid worden in de moderne samenleving hoog in het vaandel gedragen (SER-publicatie, 1998). “*Individualisering is de ontwikkeling waarbij mensen hun eigen voorkeuren tot uitdrukking brengen in allerlei sferen van het leven en zich minder laten leiden door traditionele verbanden (...). Werknemers zullen hierdoor meer en andere eisen gaan stellen aan de inhoud van het werk, de wijze waarop het wordt uitgevoerd en aan zaken als werktijden, arbeidsvoorwaarden, opleiding en ontwikkeling*” (Smit et al., 2006:5). Deze trend brengt dan ook modernisering van het arbeidsmarktbeleid teweeg waaronder flexibilisering van de arbeid. Deze vorm van flexibilisering is onvermijdelijk aangezien vrije tijd en instituties zoals het gezinsleven een steeds prominentere plaats in het leven van het individu krijgt. De zogenaamde *transitionele arbeidsmarkt*⁴ (Schmidt, 2000) – hierin worden vijf toestanden of statussen beschreven:

⁴ Transitionele Arbeidsmarkt, ontwikkeld aan het Wissenschaftszentrum Berlin, houdt de flexibilisering en bewegelijkheid van de arbeidsmarkt in sociaal-economische aard in. De overgangen (transities) naar, op en van de arbeidsmarkt zijn hierbij

“huishouden (zorg), scholing, werkloosheid, pensionering en arbeid” (WRR-publicatie, 2007:27) – kan hierop het antwoord zijn. Het is dan ook van maatschappelijk belang om aan te tonen wat een werknemer bindt aan een organisatie in een individualiserende samenleving waar zekerheid niet meer bestaat en committent enkel een contractuele aangelegenheid lijkt te zijn.

§ 1.2.2. Wetenschappelijke relevantie

De werkwijze van uitzend- en detachingsbureaus brengen de arbeidsmarkt een zekere verlichting toe. Openstaande vacatures kunnen relatief snel worden ingevuld en de werknemers komen in aanraking met diverse organisaties en opdrachten. De werknemer wordt in de gelegenheid gesteld zich te blijven onderrichten in verschillende producten en technieken. Het dilemma dat hieraan kleeft is dat het werken met tijdelijk personeel ook een mate van onzekerheid met zich meebrengt. Omdat de medewerker voor een bepaalde duur werkzaam is zal hij na het beëindigen van het werk de organisatie weer verlaten. De opgedane, specialistische kennis door de tijdelijke werknemer is even snel weer kwijtgeraakt. Daarnaast is de tijdelijke werknemer minder of op zijn minst anders betrokken bij de opdrachtgever. Betrokkenheid bij het werk heeft een groter aandeel. Doelen van de organisatie zijn voor de tijdelijke medewerker totaal niet relevant. Anderzijds vormt de tijdelijke medewerker ook een bedreiging voor het bureau. Juist omdat de medewerker constant bij de opdrachtgever op locatie werkzaam is, zal hij zich eveneens minder betrokken voelen bij zijn eigen werkgever. Dit laatste verdient een verdere verdieping.

Betrokkenheid wordt zelden getoetst onder tijdelijke werknemers – onder andere de mensen die werkzaam zijn voor een detachebureau. In de literatuur wordt wel gesproken over zogenaamde flexibele krachten. Waarin de kenmerken van de flexibele kracht worden omschrijven maar niet expliciet uitgewijd wordt over de relevante kenmerken van arbeid die daaraan ten grondslag liggen. De betrokkenheidsonderzoeken die wel uitgevoerd zijn hebben daarentegen altijd betrekking gehad op het vaste personeel. Opmerkelijk genoeg worden in deze onderzoeken eveneens veelal enkel stilgestaan bij de organisatiebetrokkenheid, betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Het onderzoeken van betrokkenheid onder medewerkers die van buiten de organisatie komen is vrij nieuw en daarmee ook de kenmerken van arbeid die deze groep relevant achten. Dat de mate van betrokkenheid van deze groep mensen van belang is, is duidelijk. Nu de conjunctuur tanende is, worden externe bureaus steeds vaker aangeropen om functies al dan niet tijdelijk in te vullen met als gevolg lage risico's voor de opdrachtgever. Om het verloop te minimaliseren en het menselijk kapitaal van tijdelijk personeel te laten floreren dient een toereikend personeelbeleid te worden ontwikkeld dat als doel heeft de verhoging van de tevredenheid en betrokkenheid. Deze twee vormen namelijk de basis van de werkbeleving van de werknemer. Steijn omschrijft werkbeleving als volgt: *“De arbeidsbeleving omvat het oordeel van werknemers over tal van aspecten van het werk dat hij of zij doet (zoals de*

cruciaal. Het verbindt zo nadrukkelijk arbeidsmarktparticipatie met andere maatschappelijke terreinen (OSA-publicatie, 2003).

arbeidssatisfactie of tevredenheid, de perceptie van promotiekansen, de betrokkenheid bij het werk)” (Steijn, 2003:18). Wanneer de arbeidsbeleving negatief is dan kan dat consequenties hebben voor de beroepsuitoefening. Om dit te voorkomen dient de kennis dat inzicht geeft in de relevante kenmerken van arbeid, te worden bemachtigen.

§ 1.3. Leeswijzer

Per hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de gestelde onderzoeksvragen. In het eerste volgende hoofdstuk (2) wordt ingegaan op de thema's *arbeid* en *tijdelijke arbeid* waarbij flexibilisering van de arbeid een onderdeel uitmaakt. Vervolgens (hoofdstuk 3) zal het onderwerp *betrokkenheid* aan bod komen. Deze eerste twee hoofdstukken fungeren als het theoretische kader van het onderzoek. Na deze twee onderwerpen zal het conceptuele model (hoofdstuk 4) worden geconstrueerd waarmee het onderzoek op kwantitatieve basis vorm zal worden gegeven. Tot slot zal in hoofdstuk 5 de resultaten worden geanalyseerd waarna de conclusie en aanbevelingen volgen.

In de tekst wordt verwezen naar de bijlagen door middel van de verwijzing “zie *Bijlage I, II, ... enz*” gevolgd door een korte omschrijving. Deze nummering zal oplopen naarmate men vordert in het rapport.

Vanuit de tekst zijn bepaalde termen, begrippen en afkortingen in de verklarende begrippenlijst opgenomen.

Met behulp van een verwijzing “1, 2, ... enz” zal naar de voetnoot onderaan de pagina worden verwezen. Hiermee zal extra informatie worden verschaft omtrent dat gedeelte van de zinsnede of het specifieke woord. Alle gebruikte literatuur is in de literatuurlijst (zie *Referenties*) opgenomen.

Om de leesbaarheid van deze scriptie te bevorderen is geschreven in de derde persoon; mannelijk. Waar gesproken wordt van ‘hij’ of ‘hem’ kan ook respectievelijk ‘zij’ of ‘haar’ worden gelezen.

HOOFDSTUK 2 ARBEID

Het verrichten van arbeid is verbonden met het leven. In een publicatie van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) over *'Een bestaan zonder baan'* wordt het werk van Engbersen (1990) aangehaald waarin wordt gesproken over zes verschillende typen werklozen. Ondanks dat enkele typen altijd zullen streven naar een terugkeer op de arbeidsmarkt, zullen er ook altijd mensen (retraitisten⁵ en autonomen⁶) blijven bestaan die bij het woord werk apathische neigingen krijgen (Engbersen, 1990 in: SCP-publicatie, 1998:26-27). Een opmerkelijke uitspraak van een werkweigeraar luidde als volgt: *"Het is niet dat ik niet kán werken, ik wil het niet. Ik ben tegen loonarbeid"* (in De Volkskrant gepubliceerd op 31 oktober 2007). Helaas voor de notoire werkweigerars worden zij ondanks hun apathie jegens arbeid niet ontslagen uit hun maatschappelijke verplichting, namelijk: deelname aan Neerlands arbeidsproces (Glorieux, 1995) en zoals de Duitse dichter en filosoof F. Nietzsche dat zegt *"Ein Beruf ist das Rückgrat des Lebens"* (Wabnitz, 1994 in: Niemeyer, 2002:157).

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op het begrip 'arbeid'. Hiermee zal antwoord worden gegeven op de deelvraag: *Wat is tijdelijke arbeid?*

§ 2.1. Het arbeidsethos

Het gehele proces rondom arbeid wordt ook wel het *arbeidsethos* genoemd. Het arbeidsethos kan breed opgevat worden als *"het geheel aan betekenissen, verwachtingen en ambities die een individu kan hebben ten opzichte van arbeid"* (Plochg-Holtmann, 2004:25). Het arbeidsethos vindt zijn oorsprong in de calvinistische leer en wordt ook wel de protestantse werkethiek genoemd. Deze term is in 1905 geïntroduceerd door de Duitse socioloog Max Weber. In de cultuur van het protestantisme is hard werken en sober leven een plicht (Weber, 1905 in: SCP-publicatie, 2002:133-134). Arbeid heeft weliswaar wisselende definities gekend maar door de tijd heen is arbeid altijd belangrijk geweest in het leven van het individu. Afgezien van de calvinistische leer en ethiek, kan via arbeid ook een sociale positie in de maatschappij worden ingenomen.

Naast de subjectieve beleving van arbeid, hoe mensen aankijken tegen werk, vervult arbeid ook een aantal objectieve functies. Het SCP heeft een overzicht opgesteld van de praktische functies van arbeid (SCP-publicatie, 1998:31):

- *inkomensverwerving;*
- *tijdsstructurering: werk zorgt voor een tijdsstructuur overdag, het zorgt voor een zekere regelmaat in de tijdsbesteding;*

⁵ *"De retraitisten hebben zich teruggetrokken van de arbeidsmarkt; zij streven niet langer naar arbeid en naar consumptie. (...)"* (SCP-publicatie, 1998:27).

⁶ *"De autonomen relativeren of verwerpen arbeid en consumptie in hoge mate; solliciteren is er voor hen niet of nauwelijks bij. (...)"* (SCP-publicatie, 1998:27).

- *sociale contacten: werk verplicht tot contacten en gedeelde ervaringen met anderen dan het eigen gezin;*
- *maatschappelijke betrokkenheid/integratie: werk laat zien dat er doelen en doeleinden bestaan, die verder reiken dan het individuele, en die een gemeenschap vereisen;*
- *sociale status: werk geeft status en sociale identiteit; men ontvangt respect door het werk;*
- *persoonlijke ontplooiing: werk biedt de mogelijkheid vaardigheden en kennis verder te ontwikkelen.*

Daarentegen kunnen ook kanttekeningen geplaatst worden bij het arbeidsethos. Wanneer arbeid een te grote rol gaat spelen in het leven van het individu, dan komen andere aspecten van het leven in het geding. Hierbij kan gedacht worden aan het familieleven, solidariteit met de minderbedeelden en invulling van vrije tijd. Het arbeidsethos, zoals die hierboven is beschreven, maakt teveel onderscheid tussen betaalde en onbetaalde arbeid. Onbetaalde arbeid zoals huishoudelijk werk en vrijwilligerswerk wordt ondergewaardeerd. Een tegenhanger van het (traditionele) arbeidsethos is het 'alternatieve arbeidsethos'. Vrije tijd zou het individu meer in de gelegenheid stellen betekenis aan het leven te geven. Aanhangers van deze 'stroming' pleiten voor een basisinkomen voor een ieder. Ook kan het werkloos zijn worden gezien als een rustpunt (Mok, 2004:41). In totaal onderscheidt Mok drie varianten van het arbeidsethos. Tussen de twee hiervoor genomen varianten bevindt zich ook nog het 'kritische arbeidsethos'. Hierbij wordt arbeid niet tegen elke prijs geaccepteerd en speelt de kwaliteit van de arbeid een grote rol bij deze variant. Arbeid kan dus positief als negatief worden uitgelegd.

§ 2.2. Flexibilisering

Als gevolg van de hoge werkloosheid in de jaren tachtig en de bescherming van het arbeidscontract konden bedrijven moeilijk inspelen op conjuncturele schommelingen (Ester & Vinken, 2000:1). De hierdoor ontstane discussie over arbeidspatronen en herverdeling van arbeid in het begin van de jaren negentig heeft het concept van de vijfdaagse werkweek met de 'negen tot vijf' cyclus aan populariteit doen inboeten (Elchardus, 1991). Het zoeken naar een mogelijkheid van een verlenging van de bedrijfstijden – dat vervolgens 'flexibilisering van de arbeid' is gaan heten – is afgelopen twee decennia niet meer weg geweest van de sociaaleconomische beleidsagenda (Sels, Vandersteene, Van Hootegem, De Witte & Forrier, 2001a:1). Opvallend is dat enkele tientallen jaren geleden er totaal geen sprake mocht zijn van versoepeling van de arbeidstijdenwet terwijl vanaf de jaren negentig een hele ommezwaai heeft plaatsgevonden. Ondanks de versoepeling van werken op niet-reguliere tijdstippen blijft de toepassing ervan nog wel bescheiden (Raaijmakers & Claassen, 1999:22).

Wanneer men praat over flexibilisering dan wordt daar deregulering mee bedoeld. Onder deregulering wordt verstaan: *"het afschaffen dan wel verminderen van de formele regels die*

met name de marktwerking in de weg zouden kunnen staan” (Wijmans, 1997). Om inzicht te krijgen wat flexibilisering op arbeidsniveau inhoudt zullen eerst enkele vormen van flexibilisering worden besproken. Met de flexibiliteit van de arbeidsmarkt wordt de snelheid bedoeld waarmee vraag, aanbod en prijzen elkaar onderling beïnvloeden (De Haan, Vos & De Jong, 1994:7). Flexibilisering op arbeidsvlak kan ook flexibilisering van de organisatie betekenen. Hierbij betreft het de verandering op een zodanige manier dat de productie-, organisatie- en personeelsstructuur aan de vraag van de markt kan worden voldaan (De Haan et al, 1994:7). De algemene strekking van het flexibiliseringproces is het verlagen van de arbeidskosten en de organisatie afhankelijk maken van de bedrijfsdrukke en productieveranderingen (Atkinson, 1984 in: Vandersteene, Sels, Van Hootegem, Forrier & De Witte, 2001:6), ofwel: *“De mate waarin organisaties in staat zijn om de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen aan steeds veranderende eisen uit de omgeving.”* (Evers & Verhoeven, 1999 in: Riedstra, 2002:18).

§ 2.2.1. Interne flexibilisering

Binnen het begrip arbeidsflexibilisering kunnen twee vormen worden onderscheiden. Eén daarvan is *interne flexibiliteit*. Interne flexibiliteit kan worden verdeeld in twee subvormen, namelijk: *numerieke* en *functionele* flexibilisering (De Haan et al., 1994:56). Deze twee vormen van interne flexibiliteit hebben betrekking op het zittende personeelsbestand binnen de organisatie.

Numerieke flexibiliteit heeft enkel betrekking op de inzet van het vaste personeelsbestand door het aantal arbeidsuren te veranderen. Hierbij kan gedacht worden aan het wijzigen van werktijden – door Breedveld (1995) als ‘gespreide tijden’ aangeduid – maar ook het gebruik van andere contractvormen, zoals oproep- of deeltijdcontracten (Ester & Vinken, 2000:1).

“Functionele of inhoudelijke flexibiliteit richt zich op de mogelijkheid om de beschikbare hoeveelheid arbeid al naar gelang de vraag op verschillende plaatsen in de organisatie in te zetten (...).” (Ester & Vinken, 2000:1). Wanneer werknemers wisselen van interne functies, andere taken gaan verrichten binnen het team of de afdeling of wisselen van projecten⁷ is dat functionele flexibiliteit. De mogelijkheden tot deze vorm van flexibiliteit is daarentegen wel afhankelijk van een aantal factoren. Enkele daarvan zijn de arbeidsverhoudingen, het tekort aan personeel op afdelingen en de (beperkte) competenties van de werknemer (Torka, 2003:66).

§ 2.2.2. Externe flexibilisering

Externe flexibiliteit houdt de mobiliteit van personeel van buiten de organisatie in (De Haan et al., 1994:56). Externe flexibiliteit wordt door Vandersteene en collega’s (2001a) ook wel *contractuele flexibiliteit* genoemd. Met name de werving en selectie van nieuw personeel valt onder deze vorm van flexibiliteit (COM-publicatie, 2007:359). Uitzendarbeid, thuiswerk,

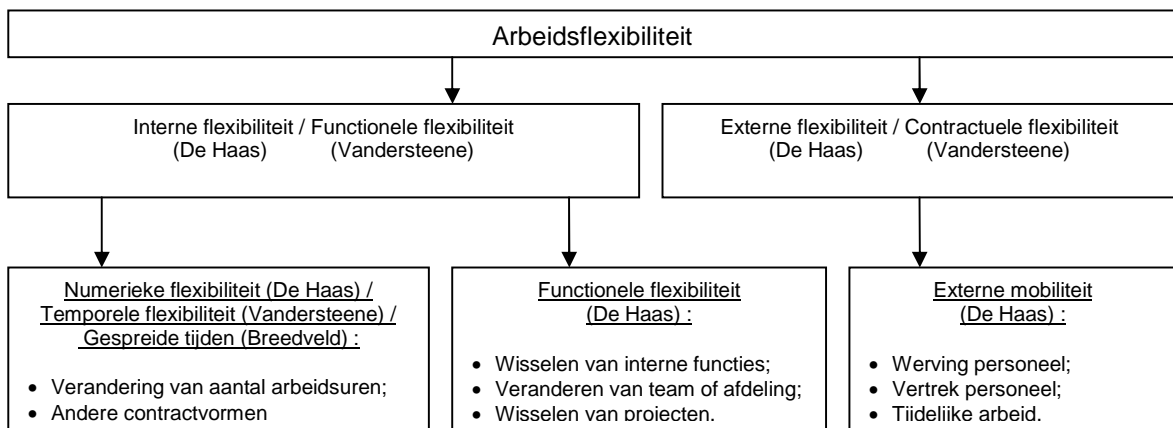
⁷ Met andere woorden taakrotatie en functieverbreiding.

oproepkrachten, arbeidspools, arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd, detachering en advisering kunnen onder deze vorm van flexibilisering worden geschaard (Wijmans, 1997).

§ 2.2.3. Andere definities van flexibilisering

Vandersteene en collega's (2001a) definiëren in hun werk naast de vormen functionele en contractuele flexibiliteit ook *temporele flexibiliteit*. Hieronder valt: "overwerk, flexibele deeltijdse arbeid, wisselende ploegenarbeid, variabele werktijden (avondwerk, weekendwerk, etc), flexibele jaarroosters, halftijdse en voltijdse loopbaanonderbreking en tijdelijke werkloosheid" (Vandersteene et al., 2001a:19).

In het volgende figuur zijn de overeenkomsten per vorm van flexibiliteit weergegeven.



Figuur 3 Verdeling van arbeidsflexibiliteit

§ 2.2.4. Toepassing van flexibilisering

Om een idee te geven van de daadwerkelijke flexibiliteit binnen organisaties is in onderstaande tabel functionele flexibiliteit afgezet tegen enkele aspecten van numerieke flexibiliteit. In dit overzicht zijn de resultaten van het OSA-Arbeidsaanbodpanel overgenomen (Fouarge, Grim, Kerkhofs, Vosse & De Wolff, 2002:98).

	Inzetbaar op andere functie of afdeling	Feitelijk ingezet op andere functie of afdeling ¹
Allen *	74,8	61,0
Vast dienstverband	75,2	62,3
Tijdelijk met uitzicht op vast	76,5	52,1
Tijdelijk en andersoortig	67,8	52,7
Geen flexibele kenmerken	75,4	61,9
Flexibele kenmerken:		
via uitzendbureau	76,0	51,0
gedetacheerd/uitgeleend	81,2	61,0
oproep/thuiswerkcontract	56,4	48,5

Tabel 1 Numerieke en functionele flexibiliteit in 2000
(Bron: Fouarge et al., 2002:98)

* Percentage van de werknemers in loondienst

¹ Vaak, niet zo vaak en een enkele keer voorkomend

Werknemers die ondanks hun flexibele arbeidsovereenkomst in theorie multi-inzetbaar zijn, worden niet altijd op een dergelijke manier ingezet. Aan de hand van de cijfers in kolom 'feitelijk ingezet' in de hier bovenstaande tabel is af te leiden dat werknemers met een vast dienstverband relatief vaker multi-inzetbaar zijn dan uitgeleende werknemers. Wanneer we de cijfers van gedetacheerde medewerkers bekijken valt op dat van de ongeveer 81 procent uiteindelijk maar 61 procent flexibel wordt ingezet. De voorkeur bij roulerende werknemers wordt nog steeds gegeven aan het vaste personeel.

Uit een ander onderzoek is naar voren gekomen dat in de periode 1993-1997 een toename van numerieke flexibiliteit kon worden genoteerd, maar dat gaf geen reden om te spreken over een 'onstuimige' groei van flexibele banen (Houtman et al., 1999 in: Ester, Muffels & Schippers, 2000:1).

§ 2.3. Tijdelijke arbeid

Tijdelijk werk wordt vaak omschreven met begrippen zoals: flexibel, contingent, precair of atypisch werk (De Cuyper & De Witte, 2003:96). Het begrip *tijdelijke arbeid* is echter met deze kernwoorden niet volledig te formuleren, want niet elke vorm van contingent, precair of atypisch werk hoeft per definitie tijdelijk werk te betekenen (Was, 2005:3). Wel is het duidelijk dat tijdelijk werk afwijkt van 'standaard' werk. In het geval van tijdelijk werk is de grootste afwijking ten opzichte van een vast dienstverband de duur van het contract. Zoals in de vorige paragraaf is besproken valt tijdelijke arbeid onder de noemer van externe flexibiliteit of wel contractuele flexibiliteit. Bij deze vorm van flexibiliteit hebben we het in het bijzonder over het inlenen van personeel van buiten de organisatie. De contractvorm die wordt aangegaan tussen de ingeleende arbeidskracht en organisatie is dan voor tijdelijke duur. Naargelang de werkdrukte aanhoudt, zal de tijdelijke medewerker werkzaam blijven bij

de organisatie. Het contract wordt ontbonden wanneer er geen werk meer is of wanneer de drukte afneemt.

In Tabel 2 is te zien hoe vaak een bepaald soort contract, betreffende contractuele flexibiliteit, in Nederland relatief wordt toegepast.

	1988	1980	1992	1994	1996	1998	2000
Vast *	87,6	86,1	88,2	86,9	84,6	86,5	86,4
Tijdelijk met uitzicht op vast	4,3	5,6	3,7	3,5	5,3	6,0	6,1
Tijdelijk of anders	8,1	8,3	8,1	9,6	10,1	7,5	7,5
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 2 Soort dienstverband 1988-2000 [%]
(Bron: Fouarge et al., 2002:86)

In het bovenstaande overzicht is duidelijk te zien hoe contractuele flexibiliteit, conform de definiëring van Vandersteene en collega's (2002b), zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. De algemene conclusie die getrokken kan worden is dat wanneer het percentage van vaste dienstverbanden afneemt het aandeel tijdelijke contracten toeneemt en visa versa. Maar ook dat sinds 1998 het tijdelijke contract in aantal gelijk is gebleven en die van vaste contracten qua populariteit iets afneemt (Fouarge et al., 2002:86).

Naar aanleiding van het werk van De Haan en collega's (1994) en dat van Vandersteene en collega's (2002) kan er worden verondersteld dat tijdelijk werk een vorm is van contractuele flexibiliteit. Deze vorm van flexibiliteit omvat niet alleen tijdelijk werk maar ook flexibele pensionering, thuiswerk en (quasi) zelfstandigen (De Cuyper & De Witte, 2003:96). Er moet echter wel een kanttekening worden geplaatst bij het begrip 'tijdelijk werk'. Binnen Europa worden verschillende definities voor tijdelijk werk gehanteerd waardoor de definitie, zoals die is verwoord in het *OECD*-rapport ("Organisation for Economic Co-operation and Development") van 2002 zal worden overgenomen om een duidelijker beeld te schetsen van wat het begrip daadwerkelijk inhoudt:

"a job may be regarded as temporary if it is understood by both employer and employee that the termination of the job is determined by objective conditions such as reaching a certain date, completion of an assignment or return of another employee who has been temporarily replaced" (OECD, 2002 in: De Cuyper & De Witte, 2003:96). Met deze definitie wordt tijdelijk werk gezien als een arbeidsperiode voor een bepaalde duur, waarbij de duur van de overeenkomst afhankelijk is van enkele factoren. Om een compactere omschrijving te geven van tijdelijk werk zal het werk van Vandersteene en collega's (2002b) worden aangehaald. Zij hebben tijdelijke arbeid geïnterpreteerd als *"elke vorm van arbeid waarbij er objectieve condities zijn die het contract beëindigen"* (in: Was, 2005:5). Deze omschrijving is minder genuanceerd maar is wel vergelijkbaar met die van de OECD. Hieronder volgen nog enkele andere omschrijvingen van tijdelijk werk:

- *“Elk werk waarbij het individu geen expliciet of impliciet contract heeft voor een lange termijn of waarbij het minimum aantal werkuren kan variëren op een niet-systematische wijze”* (Polivka & Nardone, 1989 in: Was, 2005:14).
- *“Een tijdelijke werknemers is iemand die noch een expliciete, noch een impliciete verwachting heeft dat het werk continu of aanhoudend zal zijn”* (McLean-Parks, Kidder & Gallagher, 1998 in: Was, 2005:14).

§ 2.4. Contractvormen

Wanneer er sprake is van tijdelijke arbeid kunnen ondanks de wettelijke bepaling van tijdelijk werk (de Flexwet) nog steeds afwijkende contracten worden onderscheiden. De vier tijdelijke contractvormen kunnen als volgt worden beschreven

1. *“Contracten van bepaalde duur: Contracten waarbij men op voorhand weet hoe lang de arbeidsovereenkomst zal duren (b.v. een startbaanovereenkomst voor één jaar)”* (Was, 2005:5).
2. *“Contracten van beperkte duur: Contracten waarbij men weet dat ze tijdelijk zijn, maar waarbij men niet op de hoogte is van hoe lang men precies mag gaan werken in een onderneming (b.v. een vervangingscontract)”* (Was, 2005:5).
3. *“Uitzendarbeit: Een derde partij (het uitzendbureau) wordt geïntroduceerd in wat traditioneel een relatie tussen twee partijen (werkgever en werknemer) is: de uitzendkracht wordt door het uitzendbureau in dienst genomen en vervolgens via een zakelijk/commercieel contract ‘uitgezonden’ om tijdelijke werkopdrachten te verrichten bij de cliëntorganisatie”* (Was, 2005:5).
4. *“Restcategorie (o.a. dagcontracten en oproepcontracten): die in Nederland minder frequent toegepast worden”* (Was, 2005:5).

Om een institutioneel kader te creëren, waarin het enerzijds voor bedrijven aantrekkelijker wordt om flexibele arbeidskrachten aan te nemen en anderzijds de rechtspositie voor degenen die voor een uitzend- of detacheerorganisatie werken te verbeteren (ter aanvulling op het begrip ‘tijdelijk werk’ en de definitie vanuit het OECD-rapport, 2002), is per 1 januari 1999 – gebaseerd op het ‘Akkoord van Wassenaar’ uit 1982 – de Wet Flexibiliteit en Zekerheid, ook wel de *Flexwet* genoemd (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1999) ingevoerd. In deze wet is onder andere de duur van het tijdelijke dienstverband komen vast te liggen volgens het zogenaamde Fasesysteem (zie *Bijlage III Fasen en ketensysteem*). Hier zal verder niet op worden ingegaan.

§ 2.5. Tijdelijke werknemers

Om een idee te geven wie de tijdelijke werknemer is zullen eerst demografische kenmerken worden genoemd alvorens meer achtergrondinformatie wordt gegeven. Leeftijd speelt een grote rol als het gaat om tijdelijke arbeid. Naarmate de leeftijd toeneemt, neemt het aandeel tijdelijke werknemers af. Tijdelijke arbeid lijkt dus vooral iets voor de ‘jonge garde’ te zijn (Vandersteene et al., 2002a; OECD, 2002 in: Was, 2005:7). Daarnaast spelen geslacht,

opleidingsniveau en beroepspositie eveneens een significante rol (De Witte, Vandersteene, Dejonckheere, Forrier, Sels & Van Hootegem, 2001:10)

§ 2.5.1. Demografische kenmerken

Uit onderzoek van Fouarge en collega's (2002) uitgevoerd in Nederland komt het overgrote deel van tijdelijk personeel (net als in Vlaanderen⁸) uit de leeftijdscategorie van 16 tot en met 24 jaar (zie Tabel 3). Ook kan er opgemerkt worden dat van de mensen met een flexibele baan hun hoogste genoten voltijd opleiding van middelbaar niveau is. Terwijl het vaste personeel over het algemeen hoger geschoold is. Eveneens valt op dat vrouwen vaker – één vijfde meer – dan mannen werken op basis van een flexibel contract. Vrouwen werken eveneens vaker via een uitzendbureau of op basis van een oproep- of thuiswerkcontract. Mannen werken daarentegen weer vaker op detacheerbasis.

	Geslacht		Leeftijd			Opleiding ¹			Allen
	man	vrouw	16-24	25-49	50-64	laag	middel	hoog	
Dienstverband:									
Vast	90,2	81,9	64,8	87,8	92,0	87,1	84,2	88,0	86,4
tijdelijk, uitzicht op vast	5,2	7,2	17,6	5,8	1,3	5,6	7,4	5,2	6,1
tijdelijk	3,6	5,8	13,0	3,9	3,3	4,0	5,2	4,8	4,6
anders	1,0	5,0	4,6	2,5	3,4	3,3	3,2	2,0	2,9
Flexibele kenmerken ⁹	7,7	9,9	13,3	8,3	8,1	9,4	10,5	5,9	8,8
uitzendbureau	3,4	4,0	9,2	3,4	2,0	4,3	4,7	1,9	3,7
gedetacheerd/ uitgeleend	3,5	1,5	2,0	2,5	3,5	2,6	2,7	2,6	2,6
oproep/thuiswerkcontract	0,8	4,3	2,0	2,4	2,6	2,5	3,1	1,5	2,4

Tabel 3 Flexibiliteit in dienstverband en baankenmerken [%]
(Bron: Fouarge et al., 2002:92)

¹ Laag = lager onderwijs, vbo en mavo; Middelbaar = havo, vwo, mbo; Hoog = hbo, wo

Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in 2002 is gebleken dat in 2000 van de totale beroepsbevolking ongeveer 530.000 mensen (7.7%) op basis van een tijdelijk contract werkten (CBS-publicatie, 2002 in: Boon, 2006:44). Net als bij Forrier en collega's (2002) komt uit het onderzoek van het CBS naar voren dat het grootste aandeel (38%) van de totale groep flexmedewerkers vooral de mensen in de leeftijdscategorie 15 tot en met 24 jaar zijn (zie volgende tabel). Dit percentage neemt af naarmate de werknemer ouder is. Van de totale groep tijdelijke werknemers hebben de meeste een diploma van middelbaar niveau (MBO), gelijkwaardig of lager. Ondanks het kleine verschil met mannen wordt de populatie van flexmedewerkers aangevoerd door vrouwen. Van de groep flexmedewerkers is ongeveer een kwart allochtoon en driekwart autochtoon. Daarnaast zijn

⁸ Een soortgelijk onderzoek is ook in Vlaanderen uitgevoerd door Forrier, Sels, Van Hootegem, De Witte en Vandersteene (2002). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de mensen die werken op tijdelijke basis vooral in de leeftijdscategorie vallen van 15 tot en met 24 jaar.

het vooral de mensen zonder partner, zonder kinderen of met een meerderjarig kind degenen die op tijdelijke basis werken.

	Uitzend- krachten	Oproep- krachten	Tijdelijke krachten	Totale groep flexmede- werkers	Zelf- standigen	Vaste krachten	Totaal werk- nemers
% mannen	51	34	55	49	68	60	59
% vrouwen	49	66	45	51	32	40	41
15 – 24 jaar	38	43	35	38	2	11	13
25 – 34 jaar	31	18	21	24	20	31	30
35 – 44 jaar	20	20	19	19	31	29	28
45 – 54 jaar	9	15	18	14	32	23	22
55 – 64 jaar	2	5	8	5	16	7	7
Lbo, mavo of lager	39	34	37	37	26	28	29
Mbo, havo, vwo	43	43	40	42	45	43	43
Hbo, wo	17	23	22	21	30	29	28
Autochtonen	68	79	79	75	86	85	84
Allochtonen	32	21	22	25	14	15	16
Eenpersoonshuis- houden	19	18	17	18	12	14	14
Lid van een paar (geen ouder)	24	29	22	22	30	31	30
Lid van een ouderpaar	25	31	29	28	53	42	41
Alleenstaande ouder	3	2	3	2	2	3	3
Meerderjarig kind	23	18	20	21	3	9	10
Minderjarig kind	3	9	7	6	0	1	1
Overig lid huishouden	3	3	2	3	1	1	1
<i>N</i> x 1.000	196	116	218	530	699	5.588	6.117

Tabel 4 Demografische kenmerken van flexwerkers, zelfstandigen en vaste krachten, [%].
(Bron: CBS, EBB 2002)

* Percentage van de werkenden in loondienst

§ 2.5.2. Sectoren

Uit het onderzoek naar sectoren van Van den Toren, Evers en Commissaris (2002) zien we dat tijdelijke werknemers vooral in de zakelijke dienstverlening en in de zorg en welzijn werkzaam zijn, respectievelijk 20 en 15 procent. Ook uit dit onderzoek komt naar voren dat

het opleidingsniveau vooral van middelbaar niveau is. Wanneer we kijken naar de grootte van het bedrijf kunnen we ook concluderen dat juist de uitzendkrachten bij de grote bedrijven terechtkomen en de oproepkrachten bij de kleinere en middelgrote bedrijven.

	Uitzendkrachten		Oproepkrachten	Tijdelijke werknemers
	Fase 1 en 2	Fase 3 en 4		
Sector waarin men werkt:				
Landbouw en visserij	3	4	3	1
Industrie en delfstoffen	20	25	8	9
Bouwnijverheid	3	5	3	4
Horeca	0	7	13	5
Handel en reparatie	3	5	24	10
Transport / communicatie	21	10	8	8
Zakelijke dienstverlening	13	16	9	20
Zorg en welzijn	14	10	20	15
Overige dienstverlening	19	8	11	15
Overig (overheid)	2	10	1	14
Bedrijfsgrootte:				
1 – 9 werknemers	2	3	25	14
10 – 99 werknemers	36	23	48	41
100 of meer knemers	62	74	28	46
Functieniveau:				
Lagere functie	53	41	55	26
Middelbare functie	40	51	41	60
Hogere functie	7	8	4	14
Totaal:				
<i>N x 1.000</i>	92	73	75	124

Tabel 5 Kenmerken van de huidige werksituatie
(Bron: Van den Toren et al., 2002:13)

Tijdelijke werknemers komen daarentegen ook relatief vaak voor op hogere functies. De motieven die door het van het bedrijfsleven hiervoor worden aangedragen zijn veelal gebaseerd op de onzekerheid over de hoeveelheid werk en de capaciteitsopvang bij langdurige ziektes (Van den Toren et al., 2002:13).

§ 2.5.3. Soorten tijdelijke werknemers

Torka (2006) komt tot het volgende overzicht met omschrijvingen van tijdelijk werk en de daar bijhorende flexibele kenmerken. Haar onderzoek is verricht in Nederland voor de uitzendorganisatie Manpower, dat momenteel onder Randstad valt en gekenmerkt kan worden als één van de grootste uitzendorganisaties van de wereld.

Flexmedewerkers	Medewerkers op contractbasis	Uitbestede medewerkers	Adviseurs
Meestal laagopgeleid	Meestal hogeropgeleide (academisch), professionele krachten	Zowel academisch als niet academisch opgeleide personen	Hoogopgeleide (academische), professionele krachten
Werken op locatie bij de klant	Werken op locatie bij de klant	Werken intern bij de klant of op arbeidslocatie	Werken intern bij de klant of op arbeidslocatie
Worden door de klant beschouwd als tijdelijk personeel	Worden door de klant beschouwd als tijdelijk personeel	Worden door de klant beschouwd als leverancier	Worden door de klant beschouwd als leverancier
Zowel voor opdrachten van korte als van lange duur	Voor opdrachten of projecten van korte als van lange duur	Meestal voor langdurige opdrachten die deel uitmaken van een contract met de klant voor het uitbesteden van diensten	Werk is meestal tijdens een vooraf bepaalde periode of voor een afgebakend project
Bijv. administratie, productie, callcenter, enz.	Bijv. techniek, IT, marketing/verkoop, wetenschap, management, enz.	Bijv. onderhoud, catering, reparatie kopieerapparatuur, bedrijfsreizen, personeelszaken	Bijv. organisatieadviseurs, accountants, professionals van Jefferson Wells, enz.

Tabel 6 Soorten tijdelijk personeel (Bron: Torka, 2006:6)

Flexmedewerkers, zoals Torka administratieve, productie en andere ondersteunende werknemers noemt, zijn overwegend laaggeschoold en werken op de momenten dat klanten dan wel opdrachtgevers een onderbezetting op de werkvloer hebben en voor tijdelijke duur mensen inlenen om die piek op te vangen. Veel van deze mensen kiezen voor een dergelijk contract om zo meer flexibiliteit in hun privé-leven te realiseren. Kenmerkend voor deze groep is dat het merendeel vrouwen betreft. Ook komen in deze groep veel gepensioneerden of mensen met inkomsten uit nevenwerkzaamheden voor. De duur van de werkzaamheden varieert van een dag tot een jaar. Het overgrote deel van de mensen (70%) die volgens Torka als flexmedewerkers betiteld worden, vinden via deze weg een vaste aanstelling (Torka, 2006:7).

Mensen op contractbasis zijn veelal academisch geschoold en bezetten over het algemeen hogere posities dan het vaste personeel. De tijdelijke medewerkers op contractbasis worden net als flexmedewerkers ingezet op momenten van grote drukte of om te assisteren bij grote dan wel complexe projecten waarbij specifieke kennis nodig is. Anderzijds komen gecontracteerden op deze manier bij verschillende bedrijven over de vloer en in contact met diverse projecten en producten. Zelfstandigen willen incidenteel ook nog wel eens werken op contractbasis. De reden hiervoor ligt in de economische sfeer. Op het moment dat het met hun eigen bedrijf niet goed loopt kunnen zij hun competenties tijdelijk 'verhuren' aan bedrijven waarmee zij hun eigen inkomen kunnen aanvullen. Deze tijdelijke medewerkers worden voor de duur van een paar weken tot een jaar of langer ingeleend (Torka, 2006:7).

Uitbestede medewerkers werken altijd op projectbasis bij klanten van hun eigen organisatie. Dit type tijdelijke werknemer werkt dan ook veelal voor een detachebureau. Het wezenlijke verschil tussen een uitzendbureau en een detachebureau is onder andere het soort dienstverband. Werknemers van een detachebureau krijgen nagenoeg altijd een vast contract. Echter, ook lageropgeleide personen kunnen werken op een dergelijke basis. Zij worden dan vaak ingezet voor reparaties, onderhoud of voor de verzorging van de catering bij grote organisaties. Het personeel van detachebureau's wordt tijdelijke uitgeleend op basis van een projectovereenkomst met de klant. Het is niet de bedoeling dat deze mensen overgenomen worden door de klant (Torka, 2006:7).

Adviseurs zijn van academisch niveau met specifieke kennis. Zij worden meestal ingezet om organisaties te ondersteunen bij complexe problemen op organisatorisch vlak of bij het implementeren van nieuwe strategische plannen. De duur van het inlenen van deze groep 'tijdelijken' is voor de duur van het project wat kan verschillen van enkele weken tot een jaar of zelfs langer. Omdat adviseurs worden gezien als vast personeel van het detacheer- of adviesbureau worden zij vrijgelaten om op locatie bij de opdrachtgever te werken of op het kantoor van het bureau (Torka, 2006:7).

§ 2.5.4. Achtergronden van het werken op tijdelijke basis

Afhankelijk van het type tijdelijke medewerker zijn er verschillende grondslagen waarom men werkt op tijdelijke basis. De Witte, Vandersteene, Dejonckheere, Forrier, Sels & Van Hootegem (2001) hebben in hun onderzoek drie goed interpreteerbare dimensies vastgesteld om vast te stellen op welke basis een tijdelijke medewerker het contract is aan gegaan. De eerste dimensie is gebaseerd op het feit dat men '*bij gebrek aan vast werk*' een tijdelijk contract aangaat. Hun uitgangspositie is "*tijdelijk werk is beter dan helemaal geen werk hebben*". De tweede dimensie betreft '*exploratie mogelijkheden*'. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat men door middel van deze weg werkervaring op kan doen en er achter komt wat men wil. De derde en laatste dimensie is '*nood aan combinatie met andere activiteiten*' (De Witte et al., 2001:7). Hierbij speelt de persoonlijke situatie een grote rol. Andere typen contractvormen zijn niet te combineren met persoonlijke wensen, zoals vrijheid en mantelzorg. Uit de onderstaande tabel is af te leiden dat bijna de helft van de respondenten die op tijdelijke basis werkt, uit noodzaak een dergelijk dienstverband aangaat.

	Percentage [%]	Gemiddelde op 11-puntenschaal		
		Gebrek vast werk	Exploratie	Combinatie
Uit noodzaak	48,4	8,7	2,9	1,0
Van de nood een deugd maken	38,2	7,3	6,6	1,5
Komt beter uit	13,4	3,6	6,7	4,9
Totale groep	100,0	7,5	4,8	1,8
Eta		.68 *	.73 *	.68 *

Tabel 7 Typologie van tijdelijke werknemers: resultaten van een clusteranalyse
(Bron: De Witte et al., 2001:14)

* Eta $p < .001$

Overeenkomstig met De Witte en collega's (2001) komt uit het onderzoek van Van den Toren en collega's (2002) een nagenoeg identieke conclusie. De meeste ondervraagden die op tijdelijke basis werken kiezen voor een dergelijk contract, omdat dit het beste zou aansluiten op hun persoonlijke beschikbaarheid om deel te nemen aan het arbeidsproces. Vrijheid, de combinatie van arbeid met zorg en de beperkte mogelijkheid (meer dan de helft van de respondenten gaven dit aan) om te kunnen werken zijn veel aangedragen motieven (Van den Toren et al., 2002:14). Vrouwen met kinderen, alleenstaand of met partner, en studenten zijn wat dat betreft minder kieskeurig. Het is typerend te noemen dat een 'flexcontract' gekenmerkt wordt als een "second-best"-contract (Van den Toren et al., 2002:14; Muffels & Luijkx 2004:11) terwijl een dergelijk contract juist aansluiting vindt met de persoonlijke wensen van het individu: het flexibel zijn.

§ 2.6. Samenvatting

Het leven staat in het teken van arbeid. Het verrichten van arbeid verschaft subjectieve en praktische functies. Arbeid kan men daarentegen in verschillende vormen tegenkomen. Eén daarvan is de tijdelijke variant. Tijdelijk werk is een vorm van contractuele flexibiliteit en valt te categoriseren naar vier soorten van werknemers, te weten: flexmedewerkers, medewerkers op contractbasis, uitbestede medewerkers en adviseurs. Demografische kenmerken zoals opleidingsniveau en geslacht spelen een rol bij de definiëring van het type werknemer en zijn contract.

§ 2.7. Conclusie

In dit betrokkenheidsonderzoek wordt voor de definiëring van tijdelijk werk en de tijdelijke werknemer de definitie uit het OECD rapport (2002) als blauwdruk gebruikt. In de aangepaste omschrijving zal indirect naar het detacheringwezen worden verwezen. De definitie luidt als volgt:

“Tijdelijke arbeid is de arbeid die verricht wordt door een ingeleende kracht voor de duur van een vooraf bepaalde periode op locatie bij de opdrachtgever”.

Het onderzoek vindt plaats onder de werknemers van een technisch detacheebureau. Hierdoor is enkel de karakterisering van de groep ‘*uitbestede medewerkers*’ (zie *Tabel 6*, pag. 25) relevant. Het type contract dat bij de onderzoeksgroep hoort is: ‘*Contracten van bepaalde duur*’ en ‘*Contracten van beperkte duur*’. Het contract voor bepaalde duur wordt aangegaan voor maximaal drie jaar – conform de Flexwet – waarbij een contract tweemaal verlengd (in totaal drie tijdelijke contracten) mag worden. Na drie jaar of drie contracten zal de organisatie een beslissing moeten nemen om de werknemer al dan niet in vaste te dienst te laten treden. Het laatst genoemde contract wordt ook wel een ‘projectcontract’ genoemd. Zolang de werkzaamheden voortduren, zal het contract van kracht blijven.

HOOFDSTUK 3 BETROKKENHEID

De mate waarin medewerkers betrokken zijn bij hun werk⁹ is cruciaal voor een organisatie (Steers, 1977; Laka-Mathebula, 2004). Een hoge mate van betrokkenheid vergroot de wens en de intentie van de medewerker om bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Anderzijds kan een lage betrokkenheid op langere termijn leiden tot vertrek van de medewerker of zelfs langdurige ziektes (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Becker et al., 1996).

Het begrip betrokkenheid is in het verleden veelal éézijdig belicht, namelijk betrokkenheid ten opzichte van de gehele organisatie (o.a. Porter, Steers & Mowday, 1974; O'Reilly en Chatman, 1986). Uit latere studies is gebleken dat betrokkenheid uit meerdere vormen bestaat (Engelsman, 2006:15) in plaats van enkel organisatiebetrokkenheid. Daarnaast wordt elke vorm van betrokkenheid weer gekenmerkt door verschillende dimensies of wel 'drijvers' (De Jong, 2008:7). Om aan te geven dat betrokkenheid ten opzichte van de totale organisatie minder relevant is, is de algemene strekking van Walraven's onderzoek veelzeggend, namelijk: *"mensen zijn over het algemeen meer bij hun directe werk betrokken dan bij de organisatie"* (Walraven, 2005:9). Werknemers zijn blijkbaar vaker lokaal (bij het werk en de collega's) dan globaal (bij de organisatie) betrokken (Torka, 2003:31).

In dit hoofdstuk zal betrokkenheid worden beschreven waarmee antwoord zal worden gegeven op deelvraag: *Wat is betrokkenheid?*

§ 3.1. Definitie van organisatiebetrokkenheid

Over betrokkenheid is veel in de literatuur te vinden. Er zal een korte impressie worden gegeven van de diverse definities over organisatiebetrokkenheid (Van Rensburg, 2004:49):

- *"An attitude or an orientation toward the organization, which links or attaches the identity of the person to the organization"* (Sheldon, 1971:143).
- *"The willingness of social actors to give their energy and loyalty to social systems, the attachment of personality systems to social relations, which are seen as self expressive"* (Kanter, 1968:499).
- *"The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent"* (Hall, 1970:176).

⁹ Betrokken bij het werk in de breedste zin van het woord, want later in dit hoofdstuk zal blijken dat er meerdere typen en betrokkenheid bestaan.

- *“A partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one’s role in relation to these goals and values and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth”* (Buchanan, 1974:533).
- *“The nature of the relationship of the member to the system as a whole”* (Grusky, 1966:489).
- *“Organization commitment represents dedication to and support of the organization (or referent unit) beyond that, which is associated with job expectations and rewards”* (Brown, 1996:249).

Eén van de meest geciteerde definities voor organisatiebetrokkenheid is die van Porter, Mowdays, Steers en Boulian uit 1974 die als volgt luidt:

- *“Een medewerker toont betrokkenheid indien hij of zij zich identificeert met en gemotiveerd is bij een organisatie”* (Porter et al., 1974:603).

Wanneer de definities van betrokkenheid onder de loep worden genomen blijkt het zwaartepunt voornamelijk te liggen op de normen, waarden en doelen van de organisatie (verder in het literatuuronderzoek zullen Meyer en Allen (1991) dat *affectieve betrokkenheid* noemen). Hierdoor zou men kunnen concluderen dat door de jaren heen het betrokkenheidsvraagstuk altijd eenzijdig is benaderd. Het ééndimensionale model van betrokkenheid, de betrokkenheid ten opzichte van de gehele organisatie (o.a. Porter et al., 1974), ontkent de relevantie van andere elementen – vanaf hier objecten genoemd – van de organisatie en arbeid, zoals: collegae, functie-inhoud, afdelingen en management (Van Breukelen, 1996:160).

Dat er één vorm van betrokkenheid bestaat wordt ook tegengesproken door onder andere Gallie en White (1993). Niet alleen tonen zij met hun onderzoek aan dat er meerdere vormen van betrokkenheid bestaan maar ook dat een hoge mate van betrokkenheid bij de functie niet per definitie betekent dat de medewerker zich betrokken voelt bij de organisatie en visa versa (Gallie en White, 1993 in: Torke, 2003:31). Millward en Hopkins (1998) komen tot een overeenkomstige conclusie. Mensen zijn meer betrokken bij hun werk dan bij de organisatie. Millward en Hopkins onderbouwen deze stelling met het volgende: *“men kan zich meer identificeren met de manifeste werkomgeving dan met de complexe, veelal niet transparante organisatie”* (Millward & Hopkins, 1998 in: Torke, 2003:31). Door het bagatelliseren van andere kenmerken van arbeid die de betrokkenheid kunnen beïnvloeden wordt er onrecht gedaan aan de werkelijkheid.

Het betrokkenheidsmodel van Porter en collega’s (1974) omvat een verdere verdieping van het ééndimensionale model. Hierbij hebben we het nog steeds over organisatiebetrokkenheid. In het model van Porter en collega’s wordt deze vorm van betrokkenheid gekenmerkt door drie factoren (Porter et al., 1974 in: De Kort, 2006:13):

- *een sterk geloof in en acceptatie van de doelstellingen en waarden van de organisatie;*
- *een bereidheid om effect namens het bedrijf uit te oefenen;*
- *een sterke wens om lidmaatschap te handhaven.*

In een later betrokkenheidsonderzoek, nu uitgevoerd door Mowday, Porter en Steers (1982), worden de factoren vanuit het model van Porter en collega's (1974) overgenomen en uitgebreid met de volgende definitie: *"betrokkenheid is een sterke identificatie van de werknemer met en betrokkenheid binnen een organisatie"* (Mowday et al., 1982:145).

In navolging van Kelman (1958) hebben ook O'Reilly en Chatman (1986) de vorm organisatiebetrokkenheid meer diepgang gegeven. In hun werk hebben zij de grondslagen van betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie onderzocht. Binnen organisatiebetrokkenheid hebben zij net als Porter en collega's (1974) drie afwijkende vormen van organisatiebetrokkenheid kunnen onderscheiden. Deze drie vormen hebben te maken met de manier waarop de medewerker handelt, vanuit: een *calculatief* (conformiteit door beloningen en straffen), *identificatie* (een verlangen naar affiliatie¹⁰) en *internalisatie* (overeenstemming van de waarden en doelen van een individu met de organisatie) perspectief. Zij zijn tot de volgende stelling gekomen: *"attachment to an individual, object, group or organisation results from identification with the attitudes, values, or goals of the model, that is some of the attributes, motives, or characteristics of the model are accepted by the individual and become incorporated into the cognitive response set of the individual"* (O'Reilly en Chatman, 1986:492-493).

Ondanks dat de hiervoor geselecteerde definities en omschrijvingen van betrokkenheid een verdieping van het betrokkenheidsvraagstuk behelsen, hebben we het nog steeds over de betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Met name tot halverwege de jaren tachtig was dit de tendens. Terwijl zeer weinig onderzoek is verricht naar de manier waarop werknemers zichzelf met hun werk of hun collegae identificeren. Eveneens neigden de onderzoekers eerder naar het formuleren van hun eigen definitie van de organisatiebetrokkenheid in plaats van over bestaande definities uit te weiden. Auteurs zoals Guest (1995) en Siegel en Sisaye (1997) merken terecht op dat er een inconsistentie bestaat in het bepalen van betrokkenheid. Het resultaat is dat het betrokkenheidsvraagstuk werd overspoeld door conceptenovervloedigheid en conceptenverontreiniging, dat weer heeft geleid tot slechte theorieontwikkeling (in: Van Rensburg, 2004:48).

§ 3.2. Vormen van betrokkenheid

Alvorens een theorie of model te kiezen dat als leidraad in het verdere onderzoek gevolgd zal worden, zullen eerst enkele vormen van betrokkenheid conform het multi-dimensionale betrokkenheidsmodel, zoals die van onder andere Allen en Meyer (1990), Mayer en

¹⁰ Affiliatie: 1) aanhechting aan een als 'moeder' beschouwde organisatie of onderneming; 2) aanneming als medelid van een orde, vereniging, enz. (Bron: Van Dale, 2008).

Schoorman (1992), Meyer en Allen (1991), Penley en Gould (1988) worden beschreven. Over het ééndimensionale model zal verder niet worden uitgewijd, omdat uit meerdere onderzoeken naar voren is gekomen dat een dergelijk model geen realistisch beeld van de werkelijkheid geeft (Van Breukelen, 1996; Meyer & Allen, 1991). Aan het einde van deze paragraaf is een overzicht gemaakt van de verschillen meetinstrumenten van betrokkenheid.

Angle en Perry (1981) hebben aan de hand van hun resultaten twee afwijkende typen betrokkenheid kunnen onderscheiden. Deze twee vormen zijn *waardebetrokkenheid* (“value commitment”) en *betrokkenheid om te blijven* (“commitment to stay”) (Angle & Perry, 1981:4-5). Dit laatste type wordt ook wel calculatieve betrokkenheid genoemd. In het onderzoek van Angle en Perry is de betrokkenheid van werknemers op lagere niveaus binnen een organisatie onderzocht. Hieruit is naar voren gekomen dat betrokkenheid positief correleert met het vermogen zich aan de waarden en normen van de organisatie aan te passen en de productiviteit van de werknemer. In dit onderzoek is er geen verband tussen absentisme¹¹ en de mate van betrokkenheid aangetoond.

Mayer en Schoorman (1992) zijn tot een nagenoeg gelijke conclusie gekomen. Uit hun onderzoek – gebaseerd op het twee-dimensionale betrokkenheidsmodel van March en Simon (1958) – is naar voren gekomen dat betrokkenheid te onderscheiden valt in *waardebetrokkenheid* en *continuerende betrokkenheid*. Hun conclusie is dat de organisatie, pensioneringsvoordelen, opleidingsmogelijkheden en leeftijd positief correleerde met continuerende betrokkenheid. De actieve participatie, het prestige, de betrokkenheid bij de baan en de rolambigüiteit¹² had een positief effect op waardebetrokkenheid (Mayer & Schoorman 1998, 15-21).

Penley en Gould (1988) hebben in hun onderzoek – gebaseerd op Etzioni's (1961, 1975) multi-conceptuele model van organisatiebetrokkenheid – twee perspectieven van betrokkenheid beschreven, namelijk: affectief en instrumenteel. Hierbij zijn drie vormen van betrokkenheid te onderscheiden, namelijk: morele betrokkenheid (“morally committed”), calculatieve betrokkenheid (“calculative committed”) of vervreemde betrokkenheid (“alienatively committed”). De eerste twee vormen van betrokkenheid vallen onder het affectieve perspectief en de laatste onder het instrumentele perspectief (Penley & Gould, 1988:43-48; Bass & Riggio, 2005:38).

Een veel gebruikt multi-dimensionaal model is het driecomponenten model van *Allen en Meyer* (1990). Het onderzoek dat zij hebben verricht onder een groep verpleegsters heeft het bestaan van meerdere vormen van betrokkenheid aangetoond dat toe te schrijven valt aan psychologische processen. De drie vormen van betrokkenheid van Allen en Meyer houden het volgende in (in: Torka, 2003:34; De Kort, 2006:13; Reniers-Mullié, 2006:5):

- *Affectieve betrokkenheid*: hierbij identificeert de werknemer zich met de doelstellingen van de organisatie. De gewilligheid van werknemers zich te “willen” inzetten voor het belang van de organisatie voert de boventoon bij deze vorm van

¹¹ Absenteïsme: voortdurende of vaak voorkomende afwezigheid (Van Dale, 2008).

¹² Rolambigüiteit: de werknemer heeft weinig duidelijkheid omtrent zijn werkzaamheden (Deferme, 2001).

betrokkenheid (Allen & Meyer, 1990:1). Bij het ontwikkelen van deze vorm van betrokkenheid hebben Allen en Meyer hun werk grotendeels op het werk van Mowday en collega's (1982) gebaseerd.

- *Normatieve betrokkenheid*: de werknemer voelt zich verplicht om bij de organisatie te blijven. Dit gevoel ontstaat wanneer bijvoorbeeld de organisatie geïnvesteerd heeft in de werknemer door middel van opleidingen. De morele verplichting die de werknemer bij de organisatie heeft, weerhoudt hem om weg te gaan alvorens de schuld is terugbetaald. Een dergelijk gevoel is ontstaan tijdens het socialisatieproces binnen de organisatie waarin men loyaal jegens de organisatie zou moeten zijn. De werknemer blijft bij de organisatie omdat hij "zou moeten" (De Gilder 1997:131, Laka-Mathebula 2004:29-32; Allen & Meyer, 1990:3; Allen & Meyer, 1996:253). Volgens Mathieu en Zajac (1990) speelt sociale interactie bij deze vorm van betrokkenheid een grote rol (Mathieu & Zajac, 1990:172).
- *Calculerende of continuerende betrokkenheid*: bij deze vorm van betrokkenheid kunnen twee subdimensies worden onderscheiden, namelijk: calculerende betrokkenheid bij *weinig alternatieven* ("low alternatives") en bij *hoge persoonlijke offers* ("high sacrifices") (McGee & Ford, 1997 in: Torca, 2003:34). Respectievelijk houden deze twee subdimensies in dat de medewerker zijn arbeidsmarktkansen laag inschat en dat de werknemer de hoge 'kosten' of wel gemaakte investering om bij de organisatie te komen en te blijven niet opwegen tegen het beëindigen van het zogenaamde lidmaatschap. Door Becker (1960) wordt dit ook wel de "side-bet"¹³ genoemd (Becker, 1960:32). De investeringen die een werknemer heeft gemaakt lopen uiteen van economische (opgebouwd pensioen) tot sociale investeringen (vriendschapsbanden met medewerkers). Opleiding schijnt een belangrijke factor bij deze vorm van betrokkenheid te zijn (Mayer & Schoorman, 1998:21). De werknemer blijft een lid van de organisatie omdat hij "moet".

Het model van Allen en Meyer kan als geheel worden geschaard onder de noemer 'organisatiebetrokkenheid'. In die hoedanigheid is hun onderzoek veel in andere literatuur terug te vinden. Wanneer we echter dieper ingaan op de objecten van betrokkenheid gaat die generalisatie niet op.

Vormen van betrokkenheid:	Objecten:		
	Werk	Collegae	organisatie
Affectief	✓	✓	✓
Normatief	✓	✓	✓
Calculerend (low alternatives)	-	-	✓
Calculerend (high sacrifices)	-	✓	✓

Tabel 8 Objecten van betrokkenheid
(Gebaseerd op het werk van De Jong, 2008:7)

¹³ Becker beschrijft het effect van de 'side-bet' op betrokkenheid als: "come into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity" (Becker, 1960:32).

Of er een samenhang bestaat tussen de vormen van betrokkenheid en de mogelijke objecten van arbeid is in bovenstaande tabel weergegeven. Tussen de vormen affectieve en normatieve betrokkenheid kan een samenhang bestaan met de objecten werk, collegae en organisatie. Wat respectievelijk kan duiden op werkbetrokkenheid, groepsbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid. Daarentegen zal calculerende betrokkenheid bij weinig alternatieven (“low alternatives”) enkel betrekking hebben op de organisatie en organisatiebetrokkenheid. De werknemer blijft bij zijn huidige werkgever, omdat met zijn competenties de kans op het vinden van een nieuwe werkgever gering is. Een medewerker die calculatief betrokken is blijft niet, omdat hij teveel moet opofferen ten opzichte van zijn collegae. Dit laatste geldt echter weer wel voor calculerende betrokkenheid bij hoge persoonlijke offers (“high sacrifices”).

In het werk van Cohen (2003) wordt gesproken over “multiple commitments” wat vrij vertaald *meerdere vormen van betrokkenheid* betekent. Cohen onderscheidt in dit onderzoek de volgende vormen van betrokkenheid (in: Matena, 2007:10):

- *Organisatiebetrokkenheid*: heeft betrekking op de organisatie als geheel met de daarbij horende visie en doelen.
- *Beroepsbetrokkenheid*: heeft betrekking op de mate van toewijding aan het beroep of ambacht zelf. Deze vorm van betrokkenheid wordt ook wel professionele of carrière betrokkenheid genoemd en kan gedefinieerd worden met onderdelen als: persoonlijke identificatie met de professie, toewijding aan de professie, acceptatie van de beroepsethiek en doelen (Walraven, 2005:11).
- *Werkbetrokkenheid*: heeft betrekking op de betrokkenheid bij het werk zelf. ‘Hoe ervaart de werknemer zijn werk’ en ‘werkt hij met tevredenheid aan zijn opdrachten’ zijn de onderdelen van deze vorm van betrokkenheid.
- *Groepsbetrokkenheid*: heeft betrekking op de mate waarop een werknemer zich identificeert en bindt met andere leden van de organisatie. Groepsbetrokkenheid wordt gedefinieerd als: ‘de identificatie van het individu en het cohesiegevoel met andere leden van de organisatie (Walraven, 2005:11).
- *Vakbonds betrokkenheid*: heeft betrekking op de mate waarop iemand belang hecht aan een vakbond (Walraven, 2005:11).

In het volgende overzicht zijn de hiervoor genoemde en enkele onbesproken meetinstrumenten van betrokkenheid in een overzicht weergegeven (Torka, 2003:60). Daarbij is onder ander onderscheid gemaakt tussen betrokkenheid bij het werk, het beroep en de organisatie. Ondanks de diversiteit aan instrumenten blijft het inzicht in de betrokkenheid van werknemers onduidelijk (Beck & Wilson, 2001).

Vorm betrokkenheid (Meetinstrument)	Auteur
Affectieve betrokkenheid bij het beroep	- Meyer, Allen & Smith (1993) - Wallace (1997)
Normatieve betrokkenheid bij het beroep	- Meyer, Allen & Smith (1993)
Calculatieve / continuerende betrokkenheid bij het beroep	- Meyer, Allen & Smith (1993)
Betrokkenheid bij de collega's	- Van den Heuvel, Ellemers & Seghers (1998)
Betrokkenheid bij de afdeling	- Van den Heuvel, Ellemers & Seghers (1998) - Peeters & Meijer (1995)
Betrokkenheid bij het werk	- Cohen (2003) - Peeters & Meijer (1995)
Betrokkenheid bij de vakbond	- Cohen (2003)
Betrokkenheid bij het beroep	- Cohen (2003)
Betrokkenheid bij de organisatie	- Angle & Perry (1981) - O'Reilly en Chatman (1986) - Becker (1992) - Peeters & Meijer (1995) - Van den Heuvel, Ellemers & Seghers (1998) - Cohen (2003)
Affectieve betrokkenheid bij de organisatie	- Meyer & Allen (1991) - Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) - Mayer en Schoorman (1992) - Jaros et al (1993)
Normatieve betrokkenheid bij de organisatie	- Meyer & Allen (1991) - Mayer & Schoorman (1992) - Jaros et al (1993) - Dunham (1994)
Calculatieve / continuerende betrokkenheid bij de organisatie	- Meyer & Allen (1991) - Wallace (1997) - Shore, Tetrick, Shore & Barksdale (2000) - Jaros et al (1993)

Tabel 9 Overzicht soorten betrokkenheid (gebaseerd op het werk van Torka, 2003:60)

§ 3.3. Oorzaken en grondslagen van betrokkenheid

De manier waarop organisaties betrokkenheid proberen te bevorderen lopen sterk uiteen. Conventionele methoden om de betrokkenheid te verhogen zoals financiële stimulansen en loopbaanperspectieven – zoals die bijvoorbeeld binnen het traditionele bedrijfsproces Taylorisme¹⁴ gebruikelijk waren – zijn volgens Ellemers (2001) en Buitendam (2001) minder effectief dan emotionele stimulansen. Waardering en eerlijke behandeling lijken een positievere bijdrage te leveren aan het saamhorigheidsgevoel en een groter aandeel te hebben bij de “decision-to-work”.

§ 3.3.1. Determinanten van betrokkenheid

De mate van betrokkenheid kan worden veroorzaakt door verschillende aspecten ook wel *determinanten van betrokkenheid* genoemd (Torka, 2003:39; Walraven, 2005:12; Bolsius, 2005:34). De gebruikelijke determinanten zullen worden besproken aan de hand van persoons-, werk- en omgevingsgebonden kenmerken (Iverson & Buttigieg, 1998 in: Walraven, 2005:12).

Persoonsgebonden kenmerken: zowel demografische als inter-persoonlijke verschillen, zoals: leeftijd, geslacht, werkmotivatie, verwachtingen, behoeften en waarden kunnen een rol spelen bij het ontstaan en bestaan van verschillende vormen van betrokkenheid (Walraven, 2005:12). Persoonlijke kenmerken van de werknemer zijn uiteindelijk bepalend voor de waardering van de arbeidssituatie waarin men zich bevindt (Koopman-Iwema & Wiegersma, 1985:71). De persoonlijke kenmerken van medewerkers zijn factoren die van buitenaf moeilijk te beïnvloeden zijn (Groenendijk 2001:14).

Waarom iemand werkt is een persoonlijke aangelegenheid. De één werkt omdat arbeid status en persoonlijke ontwikkeling verschaft (affectief betrokken) en de ander uit pure noodzaak om zichzelf in alle levensbehoeftes te kunnen voorzien. Werken hoeft daarom niet een betekenisvolle aangelegenheid te zijn. Dit geldt met name voor calculatief en normatief betrokken werknemers (Torka, 2003:34; De Kort, 2006:13; Reniers-Mullié, 2006:5).

Werkgebonden kenmerken: aspecten van werk, zoals: werklocatie, mate van autonomie, werkzekerheid, stress, routinematig werk, salaris, beloningen, doorgroeimogelijkheden, de relatie met de direct leidinggevende en mate van ‘faire’ behandeling kunnen van invloed zijn op de wijze waarop de medewerker betrokken is (Jetten & Pat, 1999 in: Walraven, 2005:12). Deze variabelen zijn door de organisatie en het management te beïnvloeden. Door een beleid te voeren dat inspeelt op deze variabelen kan dat veranderingen bij de medewerkers teweegbrengen (Iverson & Buttigieg 1998, Laka-Mathebula 2004 in: Walraven, 2005:12).

¹⁴ Taylorisme: Scientific management (of wel Taylorisme) is een stroming binnen de managementtheorie die het aansturen van bedrijfsprocessen op een wetenschappelijke wijze vorm geeft. Aanhangers van deze stroming menen dat arbeid puur analytisch benaderd zou moeten worden. Beslissingen zouden niet meer op basis van vuistregels of traditie genomen moeten worden, maar uitsluitend op rationele gronden. Centraal staat hierbij het meten van prestaties (Taylor, 1967).

Omgevingsgebonden kenmerken: betreffen de variabelen omtrent niet direct werkgerelateerde bijkomstigheden. Bij deze variabelen is het van belang om te weten dat vanuit het management of de organisatie weinig tot geen invloed uitgeoefend kan worden, maar dat deze wel medebepalend zijn voor de betrokkenheid van de medewerker. Omgevingsvariabelen zijn bijvoorbeeld de werkgelegenheid elders en publieke waardering voor een professe of organisatie (Iverson & Buttigieg, 1998 in: Walraven, 2005:13).

Penley en Gould (1988) hebben aangetoond dat er een verband bestaat tussen tevredenheid met de leidinggevende en de betrokkenheid bij de organisatie. Hoe lager de tevredenheid over de leidinggevende des te lager was de betrokkenheid van de medewerker. De betrokkenheid van de medewerker nam met name af wanneer de leidinggevende de zorg voor carrièrevoortgang van werknemers, het opnemen voor het belang van de werknemers tegenover andere leidinggevend en de tevredenheid over de technische bekwaamheid van werknemers afnam. Vooral wanneer publiekelijk negatief gedrag wordt geuit – bij een fout op de werkvloer – door de leidinggevende heeft dat een negatieve invloed op de betrokkenheid van de werknemer.

Uit het eerder genoemde onderzoek van Ellemers (2001) is naar voren gekomen dat medewerkers zich gewaardeerd willen voelen door de mensen waarmee zij direct samenwerken. Het is echter van wezenlijk belang dat de waardering gebaseerd is op werkgerelateerde zaken. Eveneens is het van belang wie de waardering toont. Wanneer iemand gewaardeerd wordt maar niet door de juiste persoon, zullen negatieve emoties worden ervaren. Gewaardeerd worden door de leidinggevende blijkt een positieve bijdrage te leveren aan de betrokkenheid.

§ 3.3.2. Tweerichtingsverkeer

Betrokkenheid is volgens Baruch (1998), Meyer en Allen (1991) en andere auteurs zeer zeker niet gebaseerd op 'éénrichtingsverkeer'. Bij alle vormen van betrokkenheid geldt: betrokkenheid is wederkerig (De Jong, 2008:7), door Buitendam ook wel "two-way-loyalty" genoemd (Buitendam, 2001:175). Baruch stelt dat de mate van betrokkenheid van de medewerker wordt bepaald door de betrokkenheid van de organisatie naar de werknemer toe. Wanneer de betrokkenheid van de organisatie afneemt, zal dat een afname van betrokkenheid van de werknemer teweegbrengen. De organisatie zal een beleid moeten voeren waarbij het personeel het gevoel heeft dat men 'eerlijk' wordt behandeld. Deze emotie ontstaat op het moment dat de werknemer zichzelf gaat afvragen of hij dezelfde behandeling krijgt als zijn collega (De Jong, 2008:7). De betrokkenheid van organisaties naar de werknemer toe kan ook op een andere manier veranderen dan wel een negatief effect teweegbrengen. Van 'de nieuwe werknemer' is namelijk bekend dat hij regelmatig 'jobhopt'¹⁵. Hierdoor is de investeringsbereidheid van organisaties in personeel afgenomen. Sennett (2000) omschrijft de afnemende betrokkenheid van de organisatie als: De

¹⁵ Jobhoppen: geregeld van baan verwisselen (Bron: Van Dale, 2008).

betrokkenheid van de organisatie naar de medewerker neemt af naarmate werknemers constant van baan verwisselen” (Sennett, 2000:30).

§ 3.3.3. Verbanden tussen vormen van betrokkenheid

Volgens Beck en Wilson (2001) is het bij voorhand niet duidelijk vast te stellen hoe de verschillende vormen van betrokkenheid zich ten opzichte van elkaar ontwikkelen. Steers en Porter (1994) en reeds eerder bevestigd door McGee en Ford (1987), komen echter tot de conclusie dat er wel degelijk een verband bestaat tussen de verschillende vormen van betrokkenheid. Om de ‘investering’ en daarmee het langer verblijf bij de organisatie te rechtvaardigen (calculatieve betrokkenheid), is op de langere termijn meer behoefte aan affectieve betrokkenheid (identificatie met de waarden en normen van de organisatie). Meyer en collega’s (1993) tonen in hun onderzoek daarentegen aan dat er meer samenhang tussen de vormen van calculatieve en normatieve betrokkenheid is te vinden. De verschillende vormen van betrokkenheid kunnen dus overlappende grondslagen hebben.

§ 3.3.4. Psychologische processen

De drie vormen – affectief, normatief en calculatief – van betrokkenheid uit het driecomponenten model van Allen en Meyer (1990) hebben allen een psychologische grondslag want: *“betrokkenheid is een psychologisch stadium, een mind-set, dat het individu aan een object bindt”* (Allen & Meyer, 1996 in: Torka 2003:30; Walraven, 2005:10).

Affectief betrokken mensen continueren hun werk vanuit de gedachte “ik vind mijn werk leuk” en “ik heb het gezellig met mijn collega’s”. Normatief betrokken mensen blijven bij hun werkgever, omdat zij dit correct achten. Uitspraken zoals “ik vind het afleveren van goede kwaliteit een belangrijke zaak” of “treuzelen bij het werk is slecht” komen voort uit een morele verplichting. Bij calculatief betrokken werknemers gaat een kosten-baten analyse vooraf. De algemene afweging is “wegen de kosten op tegen de inkomsten?” (zie paragraaf 3.2.4).

De verschillende vormen van organisatiebetrokkenheid van O’Reilly en Chatman (1986) hebben eveneens een psychologisch fundament. Calculerend gedrag ontstaat namelijk wanneer het loont om zich aan te passen, zodat er ofwel een bepaalde beloning wordt ontvangen ofwel om een straf te ontlopen. Identificatie ontstaat weer wanneer een bepaalde manier van handelen leidt tot een positief beeld van een relatie met een persoon of een groep binnen de organisatie. Tot slot vindt internalisatie plaats wanneer een gewenste houding of gewenst gedrag correspondeert met de normen en waarden van het individu. Een kanttekening moet hier wel bij geplaatst worden, want de laatste twee genoemde componenten van het model zijn later bekritiseerd. Ze zouden onderling teveel samenhangen (De Kort, 2006 :15).

§ 3.4. Gevolgen van betrokkenheid

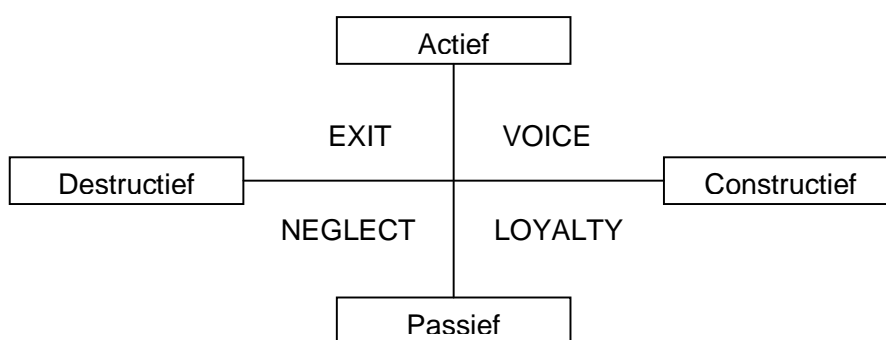
Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat een hoge mate van betrokkenheid positief correleert met een hogere productiviteit (Angle & Perry, 1981), tevredenheid met de baan (Gilder, Van den Heuvel, Ellemers & Blijlevens, 1998), werkprestaties (Meyer & Allen, 1991, 1997) en een lagere verloopintentie (Meyer & Allen, 1991:73). Tevens is gebleken dat betrokkenheid positief correleert met “aanwezigheid op het werk” (Steers, 1977:52). Wanneer een hoge mate van betrokkenheid leidt tot deze positieve ontwikkelingen kan gemakshalve gesteld worden dat een lage betrokkenheid van werknemers ook negatieve gevolgen kan hebben voor een organisatie. Het grootste euvel bij een lage betrokkenheid is afwezigheid. Er is daarentegen weinig literatuur omtrent de verhouding tussen de mate van betrokkenheid en ziekteverzuim die deze stelling sterk onderbouwt. Wel wordt in het werk van Meyer, Allen en Topolnytsky (1998) aangetoond dat een werknemer die betrokken is bij de organisatie, minder vermijdingsgedrag (“withdrawal behaviour”) zal vertonen. Hiermee wordt ook wel ziekteverzuim bedoeld (Becker, Randall & Riegel, 1995; Stumph & Hartman, 1984 in: Van Herpt, 2003:32). Hieronder volgen van enkele (eerder genoemde) auteurs hun bevindingen over de gevolgen van een hoge dan wel lage mate van betrokkenheid.

De eerder genoemde vormen van betrokkenheid van Allen en Meyer (1990) worden gekenmerkt door drie verschillende grondslagen. Of het nu affectieve, normatieve of calculerende beweegredenen betreft, alle drie de grondslagen zorgen ervoor dat een ieder op zijn manier betrokken is en ook de motivatie heeft om zich te blijven inzetten. Met andere woorden: storende gedragingen zoals verzuim of vertrek worden hiermee geminimaliseerd dan wel vermeden (Van Breukelen, 1996 in: Torcka, 2003:35). Van Breukelen noemt als voorbeeld van een positief gevolg van calculerend gedrag – zoals Allen en Meyer (1990) deze vorm van betrokkenheid definiëren – bij werknemers het volgende: *“om ontslag te vermijden kunnen medewerkers met ‘weinig alternatieven’ – dus medewerkers met een sterke economische afhankelijkheid - juist ‘extra’ inspanning laten zien”* (in: Torcka, 2003:35).

Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) zijn tot de conclusie gekomen dat er verschillende gevolgen verbonden kunnen worden aan betrokkenheid. De onderscheiden vormen van betrokkenheid zijn affectief, calculatief en normatief (gebaseerd op het werk van Meyer & Allen, 1997) en per soort betrokkenheid kunnen enkele gevolgen worden gekenmerkt. Onder andere correleerde het behoud van personeel met alle drie de vormen van betrokkenheid. Een hoge mate van één van de genoemde vormen van betrokkenheid zou het verloop van personeel doen verminderen dan wel voorkomen. Daarnaast bleek affectieve betrokkenheid de grootste positieve invloed te hebben op de werkprestaties en de gezondheid en welzijn van werknemers (Walraven, 2005:13).

Uit het onderzoek van Mathieu en Zajec (1990) komt naar voren dat de prestaties van werknemers positiever worden beoordeeld wanneer zij een hoge mate van betrokkenheid vertonen in vergelijking met het personeel dat een lage mate van betrokkenheid vertoont. Als gevolg van een hoge mate van betrokkenheid is op te merken dat het personeel minder vaak te laat komt of zichzelf ziek meldt, ongeacht welke vorm van betrokkenheid.

Daarentegen kunnen er ook kanttekeningen worden geplaatst bij de positieve gevolgen van betrokkenheid. Een hoge mate van betrokkenheid leidt namelijk niet altijd per definitie tot positieve gevolgen, aldus De Gilder, Ellemers en Van den Heuvel (1997:129). Volgens De Gilder en collega's kan het belemmeringen teweegbrengen bij organisatorische veranderingen en bij uitingen van creativiteit. Negatieve reacties veroorzaakt door een hoge mate van betrokkenheid hangen samen met werktevredenheid. Wanneer een werknemer betrokken is bij de organisatie, kan het zijn dat hij zich niet kan identificeren met andere aspecten van het werk (Miner, 1992). Net als De Gilder en collega's (1997) komt Farrell (1983) tot een matrix die de onvrede onder werknemers beschrijft. Deze matrix – gebaseerd op het werk van Hirschman (1970) – bestaat uit vier gedragskenmerken van betrokken maar ontevreden medewerkers, zoals wordt weergegeven in Figuur 4.



Figuur 4 Vier typen reacties van ontevreden werknemers
(Bron: Van Yperen, 1997 in: Walraven, 2005: 13)

De verticale as (actief – passief) is de houding van de medewerker. Hierbij kan de vraag worden gesteld *'Is hij bereid de situatie te veranderen?'*. De horizontale as (destructief-constructief) representeert de relatie tussen de werknemer en de werkgever. Wanneer de relatie tussen deze twee omschreven kan worden als destructief en de werknemer daar een actieve houding bij aanneemt, zal hij ervoor kiezen om te vertrekken ("exit"). Als de werknemer besluit te blijven maar verder geen actie onderneemt om de ontevreden situatie te veranderen, dan zal de situatie alleen maar verslechteren en de relatie tussen werknemer en werkgever verwaarlozen ("neglect"). Als de werknemer daarentegen een goede relatie onderhoudt met de werkgever, dan zal de werknemer bij een passieve houding zich loyaal ("loyalty") opstellen tegenover zijn werkgever. De werknemer gaat er vanuit dat de situatie vanzelf verbetert. Bij een actieve houding in combinatie met een constructieve relatie zal er een situatie ontstaan waarin de werknemer acties zal ondernemen om de situatie in een positieve manier te beïnvloeden ("voice"). De afwachtende en niet-probleem-oplossende houding van de werknemer kan in verband worden gebracht met een lage mate van betrokkenheid. Een hoge mate van betrokkenheid vertoont samenhang met de actieve houding waarbij de relatie tussen de werknemer en werkgever als constructief betiteld kan worden (Walraven, 2005:14).

De algemene conclusie van een hoge mate van betrokkenheid (Torka, 2003:13), ongeacht de vorm van betrokkenheid, is dat de medewerker bereid is sneller en harder te werken (o.a.

Angle & Perry, 1981; Becker et al., 1996; Meyer et al., 1989; Steers, 1977), bereid is tot het leveren van een positieve bijdrage aan de organisatiedoelstellingen (Meyer et al., 1989) en bereid is innovatief gedrag te vertonen (Walton, 1985), want: "...committed employees regulate their own behaviour in ways which their employers would applaud" (Coopey, 1995:60 in: Torke, 2003:13).

§ 3.5. Relevantie betrokkenheid

Ondanks de veronderstelling dat de mate van betrokkenheid consequenties heeft voor de organisatie, wordt de relevantie van betrokkenheid door verschillende auteurs – door onder andere Meyer en Allen (1991) – in twijfel getrokken. De reden voor deze twijfel wordt veroorzaakt door veranderingen op het gebied van de arbeid. Maatschappelijke veranderingen, zoals globalisering, individualisering en informatisering liggen hier aan ten grondslag (Meyer & Allen, 1991). Tegenwoordig richten organisaties zich steeds meer op flexibilisering van het arbeidscontract en efficiëntie op de werkvloer (Piore & Sabel, 1984). De werknemer van tegenwoordig moet meerdere taken en handelingen kunnen verrichten in plaats van het beheersen van een enkel specialisme op een bepaald gebied. De algemene trend is dat *'the organization man'* (Whyte, 1956) zal plaatsmaken voor *'de nieuwe werknemer'* (Reich, 1992; De Kort & Bolweg, 1994). Hij is flexibel en wisselt regelmatig van baan. Hierbij dient echter wel opgemerkt te worden dat deze 'nieuwe werknemer' in de praktijk niet zo makkelijk gevonden is dan wordt beweerd (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002:5). Deze nieuwe, flexibele werknemer is op meerdere vlakken en bij verschillende organisaties of op afwisselende projecten inzetbaar geworden (Cohen, 2003). Om een volledig beeld te scheppen van de nieuwe werknemer, volgen enkele andere significante kenmerken. De nieuwe medewerker is (De Gier, 2008): veelal hoogopgeleid, onder de 28 jaar, gevoelig voor privé-werkbalans, niet gehecht aan baan zekerheid en een onrustige jobhopper. In de onderstaande tabel is te zien dat de organisatie steeds meer van haar werknemers verwacht in de zin van de multi-inzetbaarheid (Fouarge et al., 2002).

	1994	1996	1998	2000
Multi-inzetbaar, waarvan ¹ :	70.9 *	71.9	73.1	74.8
vaak voorgekomen	18.7	19.6	23.3	18.0
niet zo vaak	23.6	25.1	24.1	23.3
een enkele keer	43.1	41.3	38.8	40.3
nooit voorgekomen	14.6	14.1	13.9	18.5
Niet multi-inzetbaar	29.1	28.1	26.9	25.2

Tabel 10 Flexibele inzetbaarheid, 1994-2000
(Bron: Fouarge et al., 2002:95)

* Percentage van de werkenden in loondienst.

¹ Als percentage van de multi-inzetbare respondenten.

Als gevolg van deze ontwikkeling wordt van de werknemers steeds vaker verwacht dat zij meer betrokken zijn bij hun werk in plaats van dat zij zich betrokken voelen bij de organisatie

of bij hun collega's (Kunda & Van Maanen, 1999). De (afnemende) relevantie van betrokkenheid heeft in dit geval dan ook alleen betrekking op de organisatiebetrokkenheid. Er kunnen altijd nog wel kanttekeningen worden geplaatst bij de andere vormen van betrokkenheid, althans wanneer we praten over de relevantie ervan. Een werknemer die op projectbasis bij verschillende opdrachtgevers werkt, zal zich meer betrokken voelen bij zijn beroep of werk. Om zo'n werknemer te behouden voor de organisatie zal het management moeten inspelen op de kenmerken van die vorm van betrokkenheid (Walraven, 2005:8).

§ 3.6. Samenvatting

Betrokkenheid is een veel besproken onderwerp. Helaas is door de grote wildgroei aan concepten en definities het betrokkenheidsonderzoek er niet bepaald eenduidiger op geworden. Vooral uit gedateerde literatuur kan worden opgemaakt dat in de meeste gevallen veelal één vorm, type of concept van betrokkenheid wordt beschreven en getoetst, namelijk: organisatiebetrokkenheid. Deze vorm van betrokkenheid betreft de betrokkenheid naar de organisatie als totaliteit. Dit ééndimensionale model doet echter geen recht aan de realiteit. In dit model wordt naast de waarden, normen en doelen van een organisatie namelijk geen rekening gehouden met werknemers die eveneens waarde kunnen hechten aan hun collegae of professie.

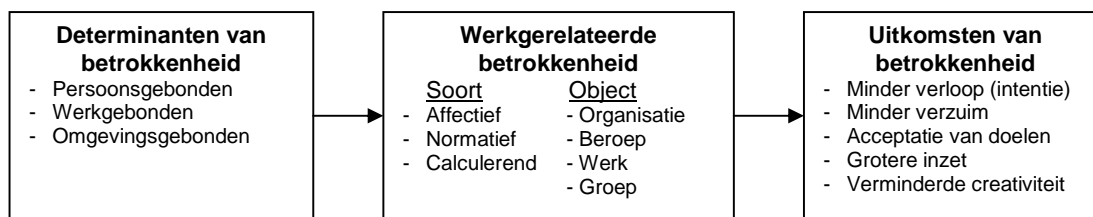
Uit latere studies is gebleken dat organisatiebetrokkenheid meer is dan een proces dat zich uitsluitend beperkt tot de identificatie van de werknemer met de waarden en normen van de organisatie. De studies die beroep doen op multi-dimensionale modellen blijken de realiteit beter te beschrijven, ondanks wederom de grote diversiteit ervan.

Het is van belang de gevolgen van betrokkenheid niet te onderschatten. Een hoge mate van betrokkenheid verhoogt namelijk de productiviteit en verlaagt de afwezigheid. Om de hoge mate van betrokkenheid in stand te houden is een synergie tussen werknemer en werkgever van essentieel belang.

Vanuit de literatuur kunnen overeenkomstige varianten van betrokkenheid worden herleid tot de volgende vier vormen betrokkenheid:

- organisatiebetrokkenheid;
- werkbetrokkenheid;
- groepsbetrokkenheid;
- beroepsbetrokkenheid.

In het volgende figuur is een overzicht te zien van wat in de voorgaande paragrafen is beschreven.



Figuur 5 Schematische weergave van het theoretisch kader (Gebaseerd op het werk van Walraven, 2005:15)

§ 3.7. Conclusie

Om dit onderzoek te realiseren wordt getracht de kenmerken van arbeid aan het licht te brengen die speciaal voor tijdelijk personeel van belang zijn bij het werken voor een detacheerbureau. Hierbij geldt dat organisatiebetrokkenheid een ondergeschikte rol heeft bij de bepaling van betrokkenheid in de onderzoeksgroep. Werknemers die voor een tijdelijke periode arbeid verrichten bij een aangewezen organisatie of op een project zullen naar verwachting eerder betrokkenheid bij het werk vertonen.

Cohen definieert in zijn onderzoek ook vakbonds- en groepsbetrokkenheid. Het werken voor een uitzend- of detacheerorganisatie brengt geen van beiden teweeg. Tijdelijke werknemers hebben namelijk sporadisch contact met hun daadwerkelijke collega's en men krijgt altijd een tijdelijk (project-) contract dat eventueel wordt verlengd met een vast contract. Het aansluiten bij een vakband creëert ook geen extra privileges. De bureaus zijn overwegend relatief klein en hanteren hun eigen (collectieve) arbeidsvoorwaarden (CAO). Deze twee vormen van betrokkenheid worden dan ook in dit betrokkenheidsonderzoek buiten beschouwing gelaten. Beroepsbetrokkenheid zal ook geen deel gaan uitmaken van het onderzoek. Deze heeft een grote overlap met werkbetrokkenheid. Hierdoor blijven twee typen betrokkenheid over die relevant worden geacht voor dit betrokkenheidsvraagstuk, namelijk:

- organisatiebetrokkenheid;
- werkbetrokkenheid.

Hiernaast zullen ook de volgende vormen van betrokkenheid aan het onderzoek worden toegevoegd:

- affectieve betrokkenheid;
- calculatieve betrokkenheid;
- normatieve betrokkenheid.

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat de volgende kenmerken relevant zijn voor de betrokkenheid: werklocatie, werkzekerheid, routinematig of afwisselend werk, doorgroeimogelijkheden, flexibele werkindeling, de relatie met de direct leidinggevende, een eerlijke behandeling en het belangrijkste van alles met respect worden behandeld. Of deze kenmerken daadwerkelijk invloed hebben op één van vijf typen betrokkenheid zal het onderzoek uitwijzen. Met behulp van een schriftelijke meerkeuzevragenlijst zal dat worden bepaald.

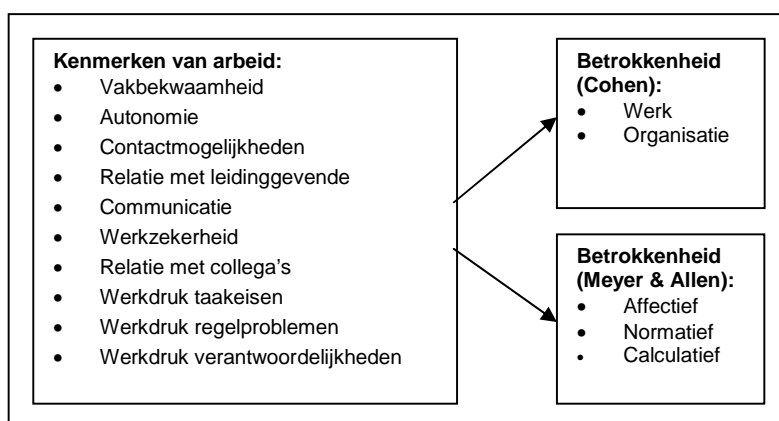
HOOFDSTUK 4 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk staat de methodologie van het onderzoek centraal. Met behulp van het een kwantitatieve dataverzamelmethode, de inzet van een vragenlijst, worden de verschillende kenmerken van arbeid gemeten onder de medewerkers van een technisch projectenbureau. Het conceptueel model geeft hier een algemene indruk van.

§ 4.1. Onderzoeksontwerp

Het betrokkenheidsonderzoek – welke kenmerken van arbeid spelen een rol bij de betrokkenheid van tijdelijk personeel – kan worden beschouwd als meervoudig, want het is verkennend¹⁶ (“exploration”) en verklarend¹⁷ (“explanatory”) van aard (Babbie, 2004:87-90). Ten behoeve van het empirische onderdeel is een schriftelijke meerkeuzevragenlijst ingezet wat het onderzoek kwalitatieve van aard maakt. Dat er gekozen is voor een kwantitatief onderzoek heeft er mee te maken dat deze manier van onderzoeken betrouwbaarder is dan de kwalitatieve methodes. Ondanks dat kwalitatief onderzoek de onderzoeker in staat stelt dieper in te gaan op gedrag, denkbeelden, emoties en motieven zijn de gegevens moeilijk generaliseerbaar naar de totale populatie. De betrouwbaarheid laat iets te wensen over (Hair, Bush & Ortinau, 2003:720). Het grote voordeel van kwantitatief onderzoek is dat de numerieke gegevens die uit dit type onderzoek worden herleid, vertaald kunnen worden naar bruikbare en praktische informatie om vervolgens te kunnen generaliseren naar de gehele populatie (Hair et al., 2003:720).

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek zijn enkele kenmerken van arbeid onderscheiden. Deze kenmerken zijn vervolgens geïnterpreteerd als schalen¹⁸ ten behoeve van het meetinstrument. In het conceptueel model (zie Figuur 6) zijn de relevante kenmerken van arbeid weergegeven.



Figuur 6 Conceptueel model

¹⁶ “This approach typically occurs when a researcher examines a new interest or when the subject of study itself is relatively new.” (Babbie, 2004:87).

¹⁷ Verklarende studies beantwoorden vragen met waarom iets is (Babbie, 2004:89).

¹⁸ Voorafgaand aan Hoofdstuk 4 werden schalen concepten genoemd.

Ten behoeve van de analyse worden de gegevens, die met behulp van het meetinstrument zijn verzameld, in de statistiekapplicatie SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versie 16.0) verwerkt. Met behulp van SPSS zal een schaalanalyse en regressieanalyse worden uitgevoerd. De validiteit en betrouwbaarheid van de items c.q. schaal wordt getoetst door middel van de schaalanalyse die uit een factor- en betrouwbaarheidsanalyse bestaat. De regressieanalyse die hierop volgt wordt uitgevoerd om de invloed aan te tonen van onafhankelijke op afhankelijke variabelen.

§ 4.2. Onderzoeksuitvoering

Voor het meten van arbeidskenmerken kan worden geconcludeerd dat een veelvoud aan welzijnsmeetinstrumenten ingezet kan worden. Veel gebruikte instrumenten zijn:

- VBBA, Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven & Meijman, 1994).
- Nova-Weba, Welzijn bij de Arbeid (TNO Arbeid, 1997).
- VAG, Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (NIPG, 1993).

Alle drie de methodes hebben hun nut en functionaliteit door de jaren heen bewezen. De overeenkomsten van deze methodes zijn erg groot. De keuze voor de Nova-Weba methode als richtlijn in dit onderzoek is daarom louter gebaseerd op het feit dat deze methodiek het meest recent is ontwikkeld. Naast de Nova-Weba zullen ook enkele componenten van de VBBA en de A&O-desk vragenlijst (Jetten, Braster & Pat, 1999:61-77) worden toegepast.

De Nova-Weba is door NIPG – thans TNO arbeid – opgesteld om het welzijn op de werkvloer te kunnen meten. Deze methode vindt haar oorsprong in de sociotechniek. *“De sociotechniek is een toegepaste wetenschap die zich beijvert voor het verbeteren van het functioneren van zowel mens als organisatie door middel van aanpassing of fundamenteel herontwerp van inhoud en organisatie van de techniek én van de menselijke arbeidstaken”* aldus Van Eijnatten (1996:288). Met behulp van de Nova-Weba vragenlijst worden welzijnsrisico's¹⁹ geïnclassificeerd (Jetten, Braster & Pat, 1999:6) en de VBBA vragenlijst meet de psychosociale arbeidsbelasting. Hierbij wordt de psychosociale arbeidsbelasting opgevat als: *“de verzameling van aspecten van de arbeidsinhoud en de arbeidssituatie ... die op het cognitieve, maar vooral ook op het motivationele en emotionele vlak invloed uitoefent op werknemers”* (Van Veldhoven, 1996 in: Jetten, Braster & Pat, 1999:5). De te meten arbeidskenmerken ofwel schalen uit de verschillende meetinstrumenten zullen worden gebruikt in het onderzoek.

Aangezien de Nova-Weba, VBBA en A&O-desk vragenlijst zeer uitgebreid zijn, zullen niet alle schalen aan bod komen in dit betrokkenheidsonderzoek. Op basis van de voorgaande hoofdstukken is een selectie gemaakt van schalen die relevant worden geacht (zie § 3.7.). Aan de vragenlijst voor dit onderzoek zijn extra betrokkenheidsvragen (Meyer en Allen,

¹⁹ Welzijnsrisico's zijn gedefinieerd vanuit de Arbeidsomstandigheden (Arbo) wet.

1997) alsmede persoonlijke vragen toegevoegd. Met dit laatste zullen kenmerken van de respondenten in kaart worden gebracht, zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Het onderzoek zal plaatsvinden binnen technisch detachebureau Ajilon Engineering²⁰ op de afdelingen Industriële Automatisering (vestigingen Rotterdam, Den Bosch en Enter), Installatietechniek (vestigingen Rotterdam en Breda) en op de afdeling Machinebouw (vestiging Rotterdam). In totaal werken hier 94 werknemers variërend van technisch tekenaars tot projectleiders (zie *Tabel 11*). Hierbij zijn de ondersteunende, staf- en lijnfunctionarissen uitgesloten.

Afdeling	Locatie	Werknemers (N)
Industriële Automatisering	Rotterdam	12
	Den Bosch	10
	Enter	28
Installatietechniek	Rotterdam	28
	Breda	13
Machinebouw	Rotterdam	3
Totaal		94

Tabel 11 Aantal werknemers verdeeld naar afdeling

§ 4.3. Het referentiebestand

De uitkomsten van dit onderzoek zullen worden vergeleken op overeenkomsten dan wel afwijkingen met gegevens uit een bestaand databestand – aangeleverd door onderzoeksbureau Satisfakt. In dit bestand is een veelvoud aan bedrijven opgenomen uit verschillende sectoren dat als referentie voor dit onderzoek zal fungeren. In totaal bevinden zich ruim twaalfduizend respondenten in dit bestand. Alle respondenten zijn ondergebracht in vier categorieën (zie *Tabel 12*).

Sector	Aantal (N)	Percentage [%]
Overheid	6829	56,8
Industrie	1875	15,6
Zakelijke dienstverlening	1758	14,6
Niet-zakelijke dienstverlening	1561	13,0
Totaal	12023	100,0

Tabel 12 Referentiebestand verdeeld naar sectoren

²⁰ Ajilon Engineering is sinds 1997 onderdeel van Adecco, 's werelds grootste uitzendorganisatie.

Van de in totaal 94 medewerkers die verzocht zijn de enquête in te vullen hebben uiteindelijk 53 personen gehoorgegeven aan het verzoek. Binnen het referentiebestand is dat goed voor 0,4 procent (zie Tabel 13).

Vergelijking	Aantal (N)	Percentage [%]
Ajilon Engineering	53	,4
Referentiebestand	11970	99,6
Totaal	12023	100,0

Tabel 13 Aantal respondenten Ajilon t.o.v. referentiebestand

De uitkomsten op de vragen zullen aan het referentiebestand worden toegevoegd en worden ondergebracht in de categorie 'Zakelijke dienstverlening'. Het aantal respondenten bij Ajilon Engineering is dan goed voor 3 procent van het totaal aan respondenten binnen deze categorie (zie Tabel 14).

Vergelijking	Aantal (N)	Percentage [%]
Ajilon Engineering	53	3,0
Zakelijke dienstverlening	1705	97,0
Totaal	1758	100,0

Tabel 14 Aantal respondenten Ajilon t.o.v. categorie Zakelijke dienstverlening

§ 4.4. De respons

Om een betrouwbaar onderzoek te kunnen verrichten is een respons ("response rate") van 50 procent 'voldoende' om te kunnen generaliseren naar de gehele populatie. Wanneer 60 procent van de werknemers reageren, dan wordt dat beschouwd als 'goed' en bij 70 procent als 'heel goed' (Babbie, 2004:261). De steekproefpopulatie²¹ bestaat uit 94 medewerkers waarvan 53 personen de enquête hebben ingevuld. Dat houdt in dat de respons 56,4% is (zie Tabel 15). Hiermee kan worden aangenomen dat er voldoende respondenten zijn om naar de hele populatie te kunnen generaliseren.

Respons	Steekproef (N)	Percentage [%]	Respondenten (N)	Percentage [%]
Totaal	94	100,0	53	56,4

Tabel 15 Respons

Representativiteit is ook één van de pijlers waarop een valide onderzoek berust. Om vast te stellen dat de respons representatief is voor de gehele populatie zou een responsanalyse uitgevoerd kunnen worden. Door middel van de chikwadraattoets – "(...) deze toets heeft tot

²¹ "Onder een populatie verstaan we een niet-lege verzameling (groep, collectie) objecten waarin we geïnteresseerd zijn." (Koster, 2004:1).

doel om te onderzoeken of twee variabelen onafhankelijk zijn, d.w.z., te onderzoeken of de bivariate populatiefrequentieverdeling voldoet aan de productregel.” (Koster, 2004:135) – zouden de verschillende kenmerken (leeftijd, geslacht, opleiding, etc.) van het totaal aantal werknemers vergeleken moeten worden met de responsgroep. Om een voorbeeld te geven van een responsanalyse nemen wij het kenmerk ‘geslacht’. Wanneer de verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers 50 om 50 procent (1:1) is en de respons dezelfde verdeling toont, wil dat zeggen dat op het kenmerk ‘geslacht’ de respons representatief is. Eenzelfde toets dient uitgevoerd te worden op de kenmerken ‘leeftijd’, ‘opleiding’, enz. Wanneer op alle persoonlijke kenmerken geen grote verschillen gevonden kunnen worden is er geen aanleiding te veronderstellen dat de respons niet representatief is. Echter, door het uitblijven van de gegevens waarmee deze vergelijking had moeten plaatsvinden is het helaas niet mogelijk om deze toets uit te voeren. De reden hiervoor zijn de tegenwerkende krachten binnen de organisatie van Ajilon Engineering. Functionarissen van de afdeling Personeelszaken konden of wilden de gewenste gegevens niet vrijgeven. Tevens is getracht de gegevens te achterhalen door middel van het sociaal jaarplan maar hierbij is gebleken dat een document met dergelijke informatie niet voorhanden is. Wat wel gedaan kan worden is het analyseren van de standaard statistieken.

Van de responsgroep valt het overgrote deel (49,1%) in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. De kleinste groep zijn de medewerkers van 60 jaar en ouder met bijna 2 procent.

Leeftijd	Aantal (N)	Percentage [%]
18 – 29 jaar	10	18,9
30 – 39 jaar	26	49,1
40 – 49 jaar	10	18,9
50 – 59 jaar	6	11,3
60 jaar en ouder	1	1,9
Totaal	53	100

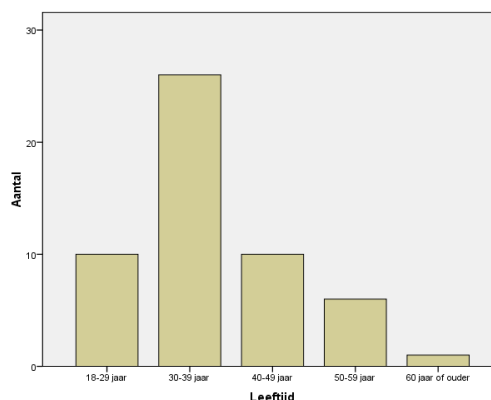


Diagram 1 Verdeling naar leeftijd

Tabel 16 Verdeling naar leeftijd

Net iets minder dan de helft (47,2%) van de respondenten hebben aangegeven de Middelbaar Technische School (MTS) te hebben doorlopen en 34 procent de Hoge Technische School (HTS). Als technisch projectenbureau wenst Ajilon Engineering een minimale opleiding op MTS niveau van haar werknemers (zie Tabel 17).

Opleidingsniveau	Aantal (N)	Percentage [%]
LTS / LBO / VBO	5	9,4
Mavo	1	1,9
MTS	25	47,2
HTS	18	34,0
Anders	3	5,7
Missing	1	1,9
Totaal	53	100,0

Tabel 17 Verdeling naar opleidingsniveau

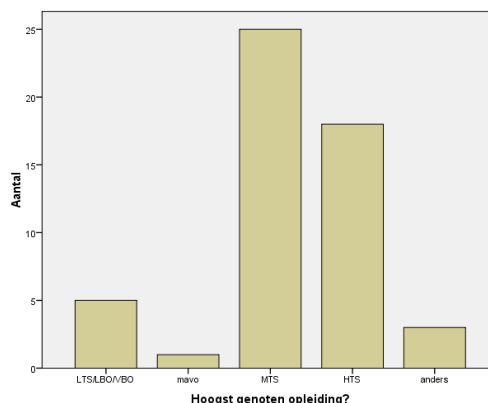


Diagram 2 Verdeling naar opleidingsniveau

Van de respondenten die antwoord hebben gegeven op de vraag hoe lang zij werkzaam zijn bij Ajilon Engineering, blijken 30 (56,6%) van de in totaal 53 medewerkers een starter te zijn die niet langer dan 2 jaar in dienst is van Ajilon Engineering. Naarmate het aantal jaren in dienst bij Ajilon Engineering toeneemt, wordt het aantal medewerkers lager (zie Tabel 18).

Arbeidsjaren	Aantal (N)	Percentage [%]
0 – 2 jaar	30	56,6
3 – 5 jaar	11	20,8
6 – 10 jaar	5	9,4
11 – 16 jaar	5	9,4
17 – 24 jaar	2	3,8
Totaal	53	100,0

Tabel 18 Verdeling naar arbeidsjaren

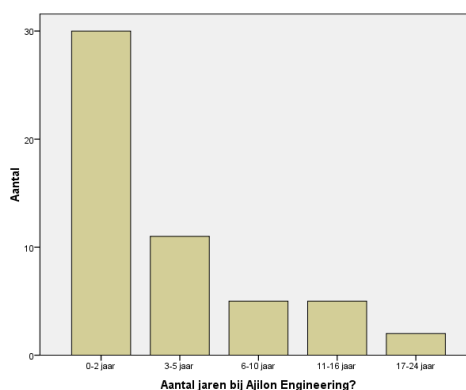


Diagram 3 Verdeling naar opleidingsniveau

§ 4.5. Concepten, operationalisering en de schaalanalyse

In het vorige hoofdstuk is er gesproken over de concepten ofwel schalen waarvan de mate van betrokkenheid afhankelijk kan zijn. De schalen die relevant zijn voor (tijdelijk) personeel zullen in deze paragraaf worden gedefinieerd en geoperationaliseerd. Daarnaast zal worden besproken hoe de verschillende schalen zijn samengesteld. Alle vragen ten behoeve van de onafhankelijke variabelen zijn afkomstig uit de Nova-Webb, VBBA en A&O-desk vragenlijst. De betrokkenheidsvragen zijn deels afkomstig uit de A&O-desk vragenlijst en deels van Meyer en Allen (1997).

§ 4.5.1. De vragenlijst

De vragenlijst bestaat in totaal uit 117 items. Ze zijn als volgt verdeeld: 68 vragen over kenmerken van arbeid (onafhankelijke variabelen), 36 vragen over de gevolgen (afhankelijke variabelen) en 13 algemene vragen die een beschrijving dienen te geven van

de kenmerken van de respondent. Alle gestelde vragen hebben betrekking op de medewerker en hoe hij Ajilon Engineering ziet en ervaart dus niet de opdrachtgever waar hij op dat moment is gedetacheerd. De items binnen dit onderzoek zijn van nominaal of ordinaal meetniveau (zie *Bijlage II De vragenlijst*).

Met uitzondering van de persoonlijke vragen hebben alle items uit de vragenlijst vier (onafhankelijke variabelen) of vijf antwoordcategorieën (afhankelijke variabelen). Ten behoeve van de analyse zijn de gemiddelde scores per schaal omgerekend naar een waarde die in het bereik van 0 tot en met 10 ligt. In de volgende twee voorbeelden zal de vraagstelling geïllustreerd worden.

Voorbeeld 1)	zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
vb1 Mijn werk is gevarieerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voorbeeld 2)	<input type="checkbox"/> zeer mee eens
	<input type="checkbox"/> mee eens
bt1 Ik vind het belangrijk dat het werk goed verloopt	<input type="checkbox"/> niet eens, niet oneens
	<input type="checkbox"/> mee oneens
	<input type="checkbox"/> zeer mee oneens

In de volgende tabel zijn alle relevante schalen uit de vragenlijst opgesomd met daarbij de afkomst en antwoordcategorieën.

	Schaal	Bron	Antwoordcategorieën
Onafhankelijke variabelen	Autonomie	Nova-Weba	“zeer mee eens”;
	Vakbekwaamheid	Nova-Weba	“mee eens”;
	Contactmogelijkheden	Nova-Weba	“mee oneens”;
	Relatie met leidinggevende	VBBA	“zeer mee oneens”
	Communicatie	A&O-desk	
	Werkzekerheid	VBBA	
	Relatie met collega’s	VBBA	
	Werkdruk taakeisen	Nova-Weba + VBBA	
	Werkdruk regelproblemen	Nova-Weba	
	Werkdruk verantwoordelijkheden	Nova-Weba	

Tabel 19 De vragenlijst: onafhankelijke variabelen

Ditzelfde is ook gedaan met de afhankelijke variabelen.

	Schaal	Bron	Antwoordcategorieën
Afhankelijke variabelen:	Werkbetrokkenheid	Cohen	“zeer mee eens”;
	Organisatiebetrokkenheid	Cohen	“mee eens”;
	Affectieve betrokkenheid	Meyer en Allen	“noch eens, noch oneens”;
	Calculatieve betrokkenheid	Meyer en Allen	“mee oneens”;
	Normatieve betrokkenheid	Meyer en Allen	“zeer mee oneens”

Tabel 20 De vragenlijst: afhankelijke variabelen

Vakbekwaamheid

Wanneer we het hebben over de schaal ‘Vakbekwaamheid’ hebben we het over de afwisseling van het werk, in hoeverre het aangeboden werk voldoet aan het denk- en werkniveau van de werknemer en of er studie- en leermogelijkheden worden geboden om de werkzaamheden adequaat te kunnen uitvoeren.

Autonomie

Met ‘Autonomie’ wordt bedoeld of de werknemer in staat wordt gesteld zelf beslissingen te nemen over de uit te voeren werkzaamheden, zelf kan bepalen op welk tempo hij werkt en hoe hij het werk invult.

Contactmogelijkheden

Bij ‘Contactmogelijkheden’ gaat om het contact dat de werknemer heeft met zijn collega’s en leidinggevende op professioneel en privé vlak. Ook betreft deze schaal de mogelijkheid tot ruggespraak met derden waardoor de medewerker niet constant op zichzelf is aangewezen bij de uitvoering van zijn werkzaamheden.

Werkdruk

De schaal ‘Werkdruk’ kan onderverdeeld worden in: Taakeisen, Regelproblemen en Verantwoordelijkheid (Jetten, Braster & Pat, 1999:14). Met Taakeisen wordt bedoeld de fysieke werkdruk. Regelproblemen zijn de verstoringen in het proces rondom het werk. Als er gesproken wordt over Verantwoordelijkheid wordt daarmee het verantwoordelijkheidsgevoel bij het werk van de medewerker bedoeld. Tezamen vormen deze drie subschalen de schaal Werkdruk.

Relatie met leidinggevende

Bij de schaal ‘Relatie met leidinggevende’ moet met name aan de onderlinge verstandhouding tussen werknemer en werkgever worden gedacht.

Communicatie

Terugkoppeling van resultaten, schriftelijke en mondelinge communicatie en communicatie over werk gerelateerde zaken vallen onder de schaal ‘Communicatie’.

Relatie met collega's

Waardering van collega's is één van de kenmerken van de schaal 'Relatie met de collega's'. Hieronder kan ook worden geschaard het vertrouwen in elkaar op professioneel vlak bij werkinhoudelijke zaken. Ook de relatie tussen de collega's onderling waardoor de sfeer op de werkvloer sterk beïnvloed kan worden speelt hierbij eveneens een rol.

Werkzekerheid

Bij deze schaal dient de respondent antwoord te geven op verschillende vragen zoals 'Wat zijn de mogelijkheden op dit moment?' en 'Hoe ziet hij de mogelijkheden in de toekomst?' betrekking hebbend op zijn huidige positie.

Betrokkenheid

Deze schaal is onderverdeeld in twintig betrokkenheidsvragen. Hiervan hebben twaalf vragen betrekking op affectieve, calculatieve en normatieve betrokkenheid van Meyer en Allen (1997) en acht op organisatiebetrokkenheid en werkbetrokkenheid zoals bedoeld door Cohen (2003).

Men heeft het over affectieve betrokkenheid wanneer de werknemer zich identificeert met de doelstellingen van de organisatie. Met normatieve betrokkenheid wordt bedoeld dat de werknemer zich verplicht voelt om bij de organisatie te blijven. Als we het hebben over calculerende of continuerende betrokkenheid betekent dit dat de werknemer zijn arbeidsmarktwaarde laag inschat of dat hij de gemaakte investering te groot vindt om te vertrekken. Werkbetrokkenheid betekent niets meer dan dat de werknemer zich betrokken voelt bij het werk en organisatiebetrokkenheid is in wezen een combinatie van de drie vormen van betrokkenheid van Meyer en Allen (1997).

§ 4.5.2. Validiteit en betrouwbaarheid

Alvorens de schalen gebruikt gaan worden in de analyse dienen de items in de beoogde schaal eerst onderworpen te worden aan een factoranalyse alsmede een betrouwbaarheidsanalyse. Hiervoor maken we gebruik van het statistisch programma SPSS versie 16.0.

In Tabel 37 is per schaal aangegeven uit welke items de schaal bestaat en met welke items de schaal is geconstrueerd tot één component. Mocht er een discrepantie bestaan tussen deze twee gegevens, dan is dat te verklaren uit de factoranalyse. Ook zijn in deze tabel weergegeven Cronbach's alpha (α) en het aantal respondenten die antwoord hebben gegeven op de vraag.

Validiteit

Per schaal moet worden vastgesteld of tussen de verschillende items en de desbetreffende schaal daadwerkelijk een verband bestaat. De validiteit wordt met behulp van de factoranalyse vastgesteld. De tabellen in paragraaf 4.5.3. geven hier in één oogopslag een duidelijk beeld van. De factorlading dient per item groter te zijn dan 0,30. Mocht bij de

factoranalyse blijken dat er een item niet aan dit criterium voldoet – er bestaat te weinig samenhang tussen het item en de schaal – dan wordt dit verwijderd uit de verdere analyse.

Bij het opstellen van de vragenlijst is tevens rekening gehouden met de ‘luie’ respondent. Om te voorkomen dat de respondent constant dezelfde antwoorden geeft – bijvoorbeeld doordat hij de vraag niet goed leest – zijn de vragen positief of negatief geformuleerd. De volgende twee voorbeelden maken duidelijk wat hiermee wordt bedoeld.

Voorbeeld 1: Mijn werkwijze wordt in grote mate voorgeschreven.

Op het moment de respondent hiermee oneens is dan zal hij hier een negatief antwoord op geven (‘mee oneens’ of ‘zeer mee oneens’).

Voorbeeld 2: Ik heb de mogelijkheid om zelf te beslissen hoe ik mijn werk doe.

Als de respondent de vraag bij voorbeeld 1 met ‘mee oneens’ (of ‘zeer mee oneens’) heeft beantwoord, zal hij dat nu niet doen. Hier dient hij juist het tegenovergestelde te antwoorden met ‘mee eens’ of ‘zeer mee eens’.

Vragen die omgekeerd zijn gesteld zijn zogenaamde ‘omgekeerde vragen’ (“reverse questions”). De formulering van de vraag in positieve dan wel negatieve zin komt ook tot uitdrukking in de factorlading van de desbetreffende item. Bij een negatieve factorlading dient de item eerst hergecodeerd (“recode”) te worden alvorens de betrouwbaarheidsanalyse wordt uitgevoerd.

Betrouwbaarheidsanalyse

Nadat de factoranalyse is uitgevoerd, dus ook het hercoderen van items heeft plaatsgevonden, zal de betrouwbaarheidsanalyse (“reliability analyse”) uit worden gevoerd. Het voornaamste gegeven dat uit deze analyse naar voren komt is Cronbach’s alpha. Met behulp van deze waarde kan er worden vastgesteld of de items binnen een bepaalde schaal tot één gemeenschappelijke schaal geconstrueerd kunnen worden. De waarde die groter moet zijn dan 0,6 geeft de homogeniteit aan. Bij een Cronbach’s alpha tussen de 0,6 en 0,8 spreekt men van een redelijke interne consistentie en een bij een Cronbach’s alpha van tussen de 0,8 en 1,0 van een goede interne consistentie (Baarda & Goede 2001:282 in: Walraven 2005:23). Met andere woorden: hoe hoger de waarde van alpha, des te hoger de homogeniteit. Wanneer de waarde van alpha lager is dan het minimum criterium kan per item worden overwogen deze buiten de schaalconstructie te houden.

Wanneer aan de criteria van de analyses is voldaan kunnen de items (waarvoor geldt een factorlading groter dan 0,3 en een Cronbach’s alpha groter dan 0,6) worden geconstrueerd (“compute variable”) tot één component. De schaalscores zijn omgerekend naar een score op een schaal van 0 tot en met 10. Hierbij impliceert een 0 een lage en een 10 een hoge mate van aanwezigheid van het specifieke kenmerk. Met de geconstrueerde schaal zal vervolgens de regressieanalyse worden uitgevoerd die in hoofdstuk 5 is uitgewerkt.

§ 4.5.3. Operationalisering

Om de verschillende schalen te kwantificeren zijn de antwoordcategorieën van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen weergegeven op een Likertschaal. Hierdoor zijn de schalen van ordinaal meetniveau (Koster, 2004:9). In geval van de afhankelijke variabelen wordt de meting verricht op een vijfpunts Likertschaal waarbij de antwoordcategorie 1 een lage score impliceert, corresponderend met de antwoorden “zeer mee oneens” of “zeer ontevreden”. De score 5 houdt een hoge score in ofwel overeenkomend met de antwoorden “zeer mee eens” en “zeer tevreden”. De score 3 is een overwegend neutraal antwoord waarmee geen concreet standpunt wordt ingenomen. Met betrekking tot de onafhankelijke variabelen wordt de meting verricht op een vierpunts Likertschaal. Een neutraal antwoord is op deze schaal niet mogelijk waardoor de respondent gedwongen wordt een negatief dan wel een positief antwoord te geven. In totaal zijn hier vier keuzemogelijkheden oplopend van 1 tot en met 4. Antwoordcategorie 1 betekent eveneens een lage score, corresponderend met het antwoord “zeer mee oneens”. De score 4 betekent een hoge score overeenkomend met het antwoord “zeer mee eens”. De keuze voor deze antwoordconstructie komt voort uit de mogelijkheid tot relatief makkelijk vertalen van items, want deze schaal is *“A type of composite measure developed by Renis Likert in an attempt to improve the levels of measurement in social research through the use of standardized response in survey questionnaires to determine the relative intensity of different items. (...)”* (Babbie, 2004:169)

Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabelen zijn schalen waarvan gezegd kan worden dat zij niet beïnvloedbaar zijn maar dat zij de afhankelijke variabele bepalen. Ofwel *“A variable with values that are not problematical in an analysis but are taken as simply given. An independent variable is presumed to cause or determine a dependent variable.”* (Babbie, 2004:20).

Vakbekwaamheid

Item	Factorlading
Mijn werk is gevarieerd. (vb01)	,789
Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk. (vb02)	,808
Mijn baan vereist dat ik nieuwe dingen leer. (vb03)	,734
Mijn baan vereist creativiteit. (vb04)	,811
Mijn baan vereist veel bekwaamheid. (vb05)	,826
Ik heb de gelegenheid om mijn eigen vaardigheidsniveau verder te ontwikkelen. (vb06)	,504
Eigenwaarde	3,409
Cronbach's α	,842

Tabel 21 Factoranalyse Vakbekwaamheid

Autonomie

Item	Factorlading
Ik kan mijn werk, als ik dat nodig vind, zelf onderbreken. (au01)	,613
Ik kan zelf het werktempo regelen. (au02)	,524
Ik kan, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen. (au03)	,508
Ik kan gemakkelijk even weg van de plaats waar ik werk. (au04)	,537
Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer. (au05)	,856
Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden. (au06)	,747
Mijn werkwijze wordt in grote mate voorgeschreven. (au07)	-,704*
Ik heb de mogelijkheid om zelf te beslissen hoe ik mijn werk doe. (au08)	,791
Ik kan een eigen werkwijze kiezen. (au09)	,751
Eigenwaarde	4,174
Cronbach's α	,850

Tabel 22 Autonomie

*) zie syntax bestand voor hercodering van "reverse question"

Item au07 is een zogenaamde "reverse question". Dat houdt in dat de vraag in vergelijking met andere items omgekeerd is gesteld. In de bovenstaande tabel heeft dit item een negatieve factorlading. Om het item te kunnen gebruiken in de verdere analyse dient deze via de 'recode' functie in SPSS te worden hergecodeerd naar een positieve vorm.

Contactmogelijkheden

Item	Factorlading
Ik ben in het werk altijd op mezelf aangewezen. (cm01)	-,608**
Als ik er niet uitkom kan een collega werk van mij overnemen. (cm02)	,751
Mijn collega's helpen me bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is. (cm03)	,577
Ik praat op het werk met collega's uit de eigen afdeling over het werk. (cm04)	,618
Ik praat op het werk met mijn leidinggevende over het werk. (cm05)	,421
Ik ben vaak alleen op mijn werkplek. (cm06)	-,736*
Eigenwaarde	2,367
Cronbach's α	,688

Tabel 23 Factoranalyse Contactmogelijkheden

Werkdruk Taakeisen

Item	Factorlading
Ik moet erg snel werken. (te1)	,618
Ik heb over het algemeen genoeg tijd om mijn werk af te krijgen. (te2)	-,611*
Ik moet extra hard werken. (te3)	,754
Ik werk onder tijdsdruk. (te4)	,554
Ik moet me in het werk haasten. (te5)	,867
Ik zou het kalmer aan willen doen in mijn werk. (te6)	,732
Eigenwaarde	2,917
Cronbach's α	,779

Tabel 24 Factoranalyse Taakeisen

Werkdruk Regelproblemen.

Item	Factorlading
Het materiaal waarmee ik werk is doorgaans van onvoldoende kwaliteit. (rp1)	,648
De hulpmiddelen waarmee ik werk zijn vaak van onvoldoende kwaliteit. (rp2)	,594
Het wachten op werk van andere mensen of afdelingen vertraagt vaak mijn eigen werk. (rp3)	,450
Het werk verloopt vaak anders dan gepland. (rp4)	,582
Ik heb regelmatig met storingen in mijn werk te maken. (rp5)	,612
Ik moet vaak improviseren om mijn werk uit te kunnen voeren. (rp6)	,663
Eigenwaarde	2,129
Cronbach's α	,630

Tabel 25 Factorlading Regelproblemen

Werkdruk Verantwoordelijkheden.

Item	Factorlading
Ik moet vaak beslissingen nemen, waarbij een vergissing kostbare of ernstige gevolgen kan hebben. (vw1)	,810
Ik draag veel verantwoordelijkheid voor het werk van anderen. (vw2)	,803
Ik draag veel verantwoordelijkheid voor de veiligheid van anderen. (vw3)	,666
Ik draag veel verantwoordelijkheid voor de toekomst van anderen. (vw4)	,649
Ik draag veel verantwoordelijkheid voor een werkproces. (vw5)	,555
Ik draag veel verantwoordelijkheid voor het functioneren van mijn afdeling. (vw6)	,828
Eigenwaarde	3,160
Cronbach's α	,814

Tabel 26 Factoranalyse Verantwoordelijkheid

Relatie met leidinggevende

Item	Factorlading
Ik werk onder goede dagelijkse leiding. (rl01)	,488
Mijn direct leidinggevende heeft een juist beeld van mij in mijn werk. (rl02)	,840
Ik kan op mijn directe leiding rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg. (rl03)	,787
De verstandhouding met mijn directe leiding is goed. (rl04)	,825
Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn directe leiding. (rl05)	,792
Tussen mij en mijn directe leiding heerst een prettige sfeer. (rl06)	,714
Eigenwaarde	3,382
Cronbach's α	,818

Tabel 27 Factorlading Relatie met leiding

Communicatie

Item	Factorlading
Ik vind dat over het algemeen genomen de mondelinge communicatie op het werk goed verloopt. (com1)	,902
Ik vind dat over het algemeen genomen de schriftelijke communicatie op het werk goed verloopt. (com2)	,865
Er vindt voldoende communicatie plaats over de zaken die voor mijn werk van belang zijn. (com3)	,705
We bespreken regelmatig de resultaten die we als afdeling/team/groep hebben bereikt. (com4)	,645
Eigenwaarde	2,475
Cronbach's α	,771

Tabel 28 Factoranalyse Communicatie

Relatie met collega's

Item	Factorlading
Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg. (rc01)	,713
De verstandhouding met mijn collega's is goed. (rc02)	,879
Ik voel mij in mijn werk gewaardeerd door mijn collega's. (rc03)	,666
Ik heb te maken met agressie van mijn collega's. (rc04)	-,801*
Tussen mij en mijn collega's heerst een prettige sfeer. (rc05)	,404
Tussen mij en mijn collega's doen zich vervelende gebeurtenissen voor. (rc06)	-,734*
Eigenwaarde	3,067
Cronbach's α	,791

Tabel 29 Factoranalyse Relatie met collega's

Werkzekerheid

Item	Factorlading
Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik over een jaar nog werk heb. (wz01)	,847
Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik mijn huidige baan het komende jaar zal houden. (wz02)	,914
Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik mijn huidige functie-niveau het komende jaar zal houden. (wz03)	,769
Ik zou graag meer zekerheid hebben of mijn huidige afdeling over een jaar nog bestaat. (wz04)	,758
Ik liep het laatste jaar kans om werkloos te worden. (wz05)	,481
Mijn werkzekerheid is goed. (wz06)	-,512*
Eigenwaarde	3,213
Cronbach's α	,814

Tabel 30 Factorlading Werkzekerheid

Afhankelijke variabelen

De definitie van de afhankelijke variabele is: "A variable assumed to depend on or be caused by another (called the independent variable)" aldus Babbie (2004:20). De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de schaal Betrokkenheid. In de vragenlijst is er onderscheid gemaakt tussen vijf vormen van betrokkenheid.

Affectieve betrokkenheid

Item	Factorlading
Ik zou gelukkig zijn als ik de rest van mijn carrière bij deze organisatie zou kunnen blijven werken. (b9)	,865
Ik voel me 'emotioneel verbonden' aan deze organisatie. (b10)	,841
Ik denk dat ik net zo makkelijk een binding kan krijgen met een andere organisatie als ik met Ajilon Engineering heb. (b11)	-,492*
Deze organisatie betekent persoonlijk veel voor mij. (b12)	,837
Eigenwaarde	2,397
Cronbach's α	,764

Tabel 31 Factoranalyse Affectieve betrokkenheid

Normatieve betrokkenheid

Item	Factorlading
Zelfs als ik zou willen, zou het voor mij erg moeilijk zijn om Ajilon Engineering te verlaten tijdens mijn contract. (b13)	,754
Ik heb te weinig alternatieven om te overwegen om Ajilon Engineering te verlaten. (b14)	,722
Als ik niet zoveel van mezelf in deze organisatie had gestoken, zou ik overwegen om elders te gaan werken. (b15)	,208**
Een van de hoofdredenen dat ik blijf werken voor Ajilon Engineering is dat een andere organisatie niet de voordelen heeft die Ajilon Engineering wel heeft. (b16)	,818
Eigenwaarde	1,801
Cronbach's α (na uitsluiting van item b15)	,650

Tabel 32 Factorlading Calculatieve betrokkenheid

**) zal buiten beschouwing worden gelaten bij de schaalconstructie

Calculatieve betrokkenheid

Item	Factorlading
Ik voel geen enkele verplichting om bij Ajilon Engineering te blijven. (b17)	-,705*
Zelfs al zou het voor mij voordelen opleveren, heb ik het gevoel dat het niet juist is Ajilon Engineering te verlaten. (b18)	,888
Ik zou me schuldig voelen als ik Ajilon Engineering nu zou verlaten. (b19)	,892
Ik heb veel te danken aan Ajilon Engineering. (b20)	,439
Eigenwaarde	2,386
Cronbach's α	,706

Tabel 33 Factoranalyse Normatieve betrokkenheid

Werkbetrokkenheid

Item	Factorlading
Ik vind het belangrijk dat het werk goed verloopt. (b1)	,798
Ik vind het erg vervelend als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is. (b18)	,788
Mijn werk betekent weinig voor me. (b5)	-,802*
Het is de moeite waard om te proberen mijn werk zo goed mogelijk te doen. (b7)	,647
Eigenwaarde	2,320
Cronbach's α	,741

Tabel 34 Factoranalyse Werkbetrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid

Item	Factorlading
Ajilon Engineeringgaat me echt ter harte	,844
Ik trek het me erg aan als ik merk dat Ajilon Engineering een slechte naam heeft bij anderen	,825
Ik voel me uitstekend thuis bij Ajilon Engineering	,869
Vergeleken met de meeste andere organisaties is het werken bij Ajilon Engineering erg aantrekkelijk	,809
Eigenwaarde	2,803
Cronbach's α	,857

Tabel 35 Factoranalyse Organisatiebetrokkenheid

§ 4.6. De regressieanalyse

De analyse waarmee de samenhang tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen aangetoond zal worden is de regressieanalyse. De regressieanalyse beschrijft de relatie tussen een afhankelijke variabele en één of meerdere onafhankelijke variabelen. Regressie betekent dan ook niets anders dan 'specifieke samenhang' waarbij een lineaire (eerstegraads) functie wordt geschat (Polders, 2005:70).

Vanuit de these van dit onderzoek kan worden opgemaakt dat betrokkenheid de afhankelijke variabele is. De te onderscheiden kenmerken van arbeid zijn de onafhankelijke variabelen.

De algemene vragen – a1 tot en met a12 uit de vragenlijst (zie *Bijlage II De vragenlijst*) – ofwel controlevariabelen hebben betrekking op de persoonlijke kenmerken van de respondent, zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Hiermee zal de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen worden gecontroleerd.

Bij het uitvoeren van de regressieanalyses zal gebruik worden gemaakt van de enter methode. Hierdoor is het mogelijk om alle schalen ofwel de onafhankelijke variabelen tegelijkertijd te toetsen en te analyseren (Hair et al., 1998 in: Polders 2005:73). De uitkomsten van de regressieanalyse moeten vervolgens voldoen aan de volgende assumpties voor regressieanalyses:

Assumptie	Controlemethode	Kritieke waarde
Lineariteit	Partiële correlatiecoëfficiënt	< 0,60
Geen multicollineariteit	Tolerantie en VIF waarde	Tolerantie > 0,10 en VIF < 10

Tabel 36 Overzicht controle regressieanalyse (Bron: Polders, 2005:73)

Bij de uitdraai van de regressieanalyse is het van belang om eerst te kijken naar de tolerantie en VIF ("Variation Inflation Factor") waarde. Als niet is voldaan aan de kritieke waarde dan betekent dat een problematische *collineariteit*. Collineariteit houdt de correlatie tussen onafhankelijke variabelen in. De lineaire samenhang dient aangetoond te worden tussen de onafhankelijk en de afhankelijke variabelen. De partiële correlatiecoëfficiënt mag hierdoor niet hoger zijn dan 0,60. Dit houdt in dat tussen de verschillende kenmerken van arbeid de onderlinge samenhang niet groter mag zijn dan 0,60.

§ 4.7. Samenvatting

In de volgende tabel staat per schaal aangegeven welke vragen uit de vragenlijst gebruikt gaan worden in de schaalconstructie.

Schalen	Cronbach's α	Aantal respond.	Vragen in Vragenlijst	Items in schaal
Vakbekwaamheid	,842	50	vb01 – vb06	vb01 – vb06
Autonomie	,850	45	au01 – au09	au01 – au09
Contactmogelijkheden	,688	44	cm01 – cm06	cm01 – cm06
Werkdruk – Taakeisen	,779	44	te01 – te06	te1 – te6
Werkdruk – Regelproblemen	,630	46	rp01 – rp06	rp1 – rp6
Werkdruk – verantwoordelijkheden	,814	47	vw01 – vw06	vw1 – vw6
Relatie met de leiding	,818	46	rl01 – rl06	rl1 – rl6
Communicatie	,771	45	com1 – com4	com1 – com4
Relatie met collega's	,791	48	rc01 – rc06	rc1 – rc6
Werkzekerheid	,814	51	wz01 – wz06	wz01 – wz06
Affectieve betrokkenheid	,764	52	b9 – b12	b9 – b12
Calculatieve betrokkenheid	,650	53	b13 – b16	b13, b14, b16
Normatieve betrokkenheid	,706	51	b17 – b20	b17 – b20
Werkbetrokkenheid	,741	52	b1, b3, b5, b7	b1, b3, b5, b7
Organisatiebetrokkenheid	,857	51	b2, b4, b6, b8	b2, b4, b6, b8

Tabel 37 Schaalconstructie

Uit de responsanalyse is gebleken dat het aantal respondenten (53) voldoende is. De response rate is namelijk 56%. Of ook daadwerkelijk deze respons representatief is voor de gehele populatie is niet te zeggen. Door het uitblijven van gegevens over het totale personeelsbestand bij Ajilon Engineering kan dit helaas niet worden achterhaald.

Met behulp van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse is geprobeerd aan te tonen dat de verschillende items binnen de schalen daadwerkelijk iets zeggen over de schaal. In totaal is na de factoranalyse van één item (item b15, zie *Bijlage II De Vragenlijst*) aangetoond dat er weinig tot geen samenhang tussen het item en de schaal bestaat. De schaal Calculatieve betrokkenheid is hierdoor een geconstrueerde schaal van drie items in plaats van vier.

Uit de factoranalyse is ook naar voren gekomen dat enkele items (7 in totaal) binnen verschillende schalen een negatieve factorlading hebben. Deze zijn hergecodeerd naar positieve ladingen door middel van de hercodeer functie van SPSS.

HOOFDSTUK 5 DATA ANALYSE

In dit onderzoek wordt getracht een verband aan te tonen tussen bepaalde kenmerken van arbeid en betrokkenheid. Door regressieanalyses toe te passen zal hier antwoord op gegeven gaan worden. Demografische factoren zullen in de analyse worden gebruikt controle variabelen.

§ 5.1. Vergelijking met referentiebestand

Dit onderzoek draait om de betrokkenheid van tijdelijk personeel. Hoewel de schalen Tevredenheid, Verloopgeneigdheid en Werkgevers beoordeling niet in het theoretisch kader zijn besproken of toegelicht zijn deze wel onder de werknemers van Ajilon Engineering gemeten. Om een idee te geven hoe de werknemers van Ajilon Engineering hun werk hebben beoordeeld, zullen de gegevens worden vergeleken met de gegevens uit het referentiebestand dat aangeleverd is door A&O-desk.

In totaal zullen twee vergelijkingen worden gemaakt:

- Vergelijking met de sector Zakelijke dienstverlening.
- Vergelijking met het totale referentiebestand.

In de vergelijkingen zijn de gemiddelde scores alsmede de standaarddeviatie weergegeven. Voor de standaarddeviatie geldt: *“A measure of dispersion around the mean, calculated so that approximately 68 percent of the cases will lie within plus or minus one standard deviation from the mean (...)”* (Babbie, 2004:405). Hoe kleiner de standaarddeviatie, hoe kleiner de spreiding van de waarnemingen. De antwoorden van de respondenten liggen dan dicht bij elkaar.

Verloopgeneigdheid

In de schaal Verloopgeneigdheid wordt een inschatting gemaakt van de mogelijkheid dat personeel overweegt elders te gaan werken. De score van Ajilon Engineering in vergelijking met de sector Zakelijke dienstverlening en het referentiebestand is het hoogst. Dat houdt in dat onder de medewerkers van Ajilon Engineering een hogere kans bestaat dat zij overwegen ergens anders te gaan werken. Tussen het gegeven van Ajilon Engineering en het totale referentiebestand bestaat een verschil met een significantie van 0,028.

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Ajilon Engineering	3,00	1,98
Zakelijke dienstverlening	2,73	1,91
Referentiebestand	2,43 *	1,88

Tabel 38 Vergelijking Ajilon t.o.v. referentiebestand, Verloopgeneigdheid

*) Significantie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

Tevredenheid

De schaal Tevredenheid heeft betrekking op de mate van tevredenheid met de functie, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, het werk en de omstandigheden waarin de werkzaamheden uitgevoerd worden. De score van Ajilon Engineering in vergelijking met de sector Zakelijke dienstverlening en het referentiebestand is het laagst. Dat houdt in dat er onder de respondenten van Ajilon Engineering een lagere tevredenheid heerst dan onder de respondenten elders binnen de sector en het gehele referentiebestand. Er bestaat een verschil tussen Ajilon Engineering en de sector Zakelijke dienstverlening met significantie van 0,048. Tussen Ajilon Engineering en het totale referentiebestand is een verschil met een significantie 0,023.

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Ajilon Engineering	6,17	1,33
Zakelijke dienstverlening	6,51 *	1,25
Referentiebestand	6,58 *	1,32

Tabel 39 Vergelijking Ajilon t.o.v. referentiebestand, Tevredenheid

*) Significantie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

Beoordeling van de werkgever

De werknemers van Ajilon Engineering geven ten opzichte van het referentiebestand een lagere beoordeling van de werkgever dan de respondenten in het referentiebestand. Echter, de verschillen van de sector Zakelijke dienstverlening en het totale referentiebestand ten opzichte van Ajilon Engineering blijken niet significant te zijn. Hierdoor kan gezegd worden dat de werknemers van Ajilon Engineering hun werkgever gemiddeld hebben beoordeeld.

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Ajilon Engineering	5,48	1,62
Zakelijke dienstverlening	5,65	1,55
Referentiebestand	5,74	1,67

Tabel 40 Vergelijking Ajilon t.o.v. referentiebestand, Beoordeling van werkgever

*) Significantie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

In vergelijking met het referentiebestand scoort Ajilon Engineering op alle punten lager. De werknemers zijn minder tevreden, minder betrokken (zie volgende paragraaf), geven hun werkgever een lagere beoordeling en is de verloopintentie hoger. Hierdoor kan worden gesteld dat de werkbeleving negatief is.

Kenmerken van arbeid

De gemiddelde scores per kenmerk liggen overwegend dicht bij elkaar. Toch zijn er enkele opvallende verschillen te benoemen wanneer Ajilon Engineering met het referentiebestand wordt vergeleken. De kenmerken Vakbekwaamheid, Taakeisen, Regelproblemen en Relatie met de leiding zijn van die uitzonderingen. Ten opzichte van het referentiebestand scoort Ajilon Engineering lager als het gaat om 'Vakbekwaamheid'. Ook scoort Ajilon Engineering lager als het gaat om de druk die gepaard gaat met 'Taakeisen'. Hetzelfde geldt voor 'Regelproblemen'. De respondenten geven aan minder problemen tegen te komen als het gaat om de voortzetting van hun werk. De respondenten in het referentiebestand ervaren meer obstakels bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De werknemer bij Ajilon Engineering is overwegend positief over de leiding. Deze score is hoger dan de gemiddelde score van het referentiebestand. De verschillen op de vier kenmerken zijn significant.

	Gemiddelde score AE ¹	Gemiddelde score ZD ²	Gemiddelde score RB ³
Autonomie	7,15	6,77	6,80
Vakbekwaamheid	8,10	8,78 *	8,70 *
contactmogelijkheden	7,79	7,73	7,28
Relatie met leiding	8,08	7,12 *	7,32
Communicatie	6,23	6,53	5,85
Werkzekerheid	6,67	5,85	6,53
Relatie met collega's	9,15	9,46	9,24
Werkdruk taakeisen	2,63	5,30 *	4,62 *
Werkdruk regelproblemen	3,40	5,00 *	4,38 *
Werkdruk verantwoordelijkheid	3,16	3,37	3,99

Tabel 41 Gemiddelde scores kenmerken van arbeid

*) Significatie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

1) AE: Ajilon Engineering

2) ZD: Zakelijke Dienstverlening

3) RB: Referentiebestand in totaal

§ 5.2. Betrokkenheid

Vanuit de theorie zijn er vijf verschillende types van betrokkenheid onderscheiden. Allereerst zullen vanuit de theorie van Cohen (2003) de twee objecten van betrokkenheid met elkaar worden vergeleken. Met deze vergelijking is vast te stellen hoe het personeel van Ajilon Engineering betrokken is: bij het werk of bij de organisatie. Het betekent daarentegen niet dat wanneer iemand meer betrokkenheid vertoont bij zijn werk, hij automatisch niet betrokken is bij de organisatie en vice versa. Na werk- en organisatiebetrokkenheid volgen de vormen affectieve, calculatieve en normatieve betrokkenheid van Meyer en Allen (1997).

§ 5.2.1. Werk- en Organisatiebetrokkenheid

Om een vergelijking te kunnen maken met het referentiebestand zijn de objecten werk- en organisatiebetrokkenheid samen genomen. Nu spreken we over de totale betrokkenheid. De betrokkenheid onder de werknemers van Ajilon Engineering is lager in vergelijking met de sector Zakelijke dienstverlening en het totale referentiebestand. Tussen de zakelijke dienstverlening (sig. 0,000) en het totale referentiebestand (sig. 0,000) enerzijds en Ajilon Engineering anderzijds bestaat een significant verschil (zie *Tabel 42*).

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Ajilon Engineering	7,23	1,25
Zakelijke dienstverlening	7,91 *	1,29
Referentiebestand	7,98 *	1,30

Tabel 42 Vergelijking Ajilon t.o.v. Referentiebestand, Totale betrokkenheid

*) Significatie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

In vergelijking met het referentiebestand zijn de medewerkers minder bij het werk betrokken dan de respondenten in het referentiebestand. Er bestaat een significant verschil (sig. 0,022) tussen het totale referentiebestand en Ajilon Engineering (zie *Tabel 43*).

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Ajilon Engineering	8,20	1,28
Zakelijke dienstverlening	8,52	1,19
Totale referentiebestand	8,58 *	1,18

Tabel 43 Vergelijking Ajilon t.o.v. Referentiebestand, Werkbetrokkenheid

*) Significatie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

Ditzelfde geldt ook voor de organisatiebetrokkenheid. In vergelijking met het referentiebestand zijn de medewerkers eveneens minder bij de organisatie betrokken. Tussen de zakelijke dienstverlening en het totale referentiebestand enerzijds en Ajilon Engineering anderzijds bestaat een significant verschil (respectievelijk 0,001 en 0,001, zie *Tabel 44*).

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Ajilon Engineering	6,25	1,73
Zakelijke dienstverlening	7,12 *	1,85
Totale referentiebestand	7,14 *	1,92

Tabel 44 Vergelijking Ajilon t.o.v. Referentiebestand, Organisatiebetrokkenheid

*) Significatie t.o.v. Ajilon Engineering $p < 0,05$

Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat de werknemers van Ajilon Engineering minder betrokken zijn dan de respondenten in het referentiebestand als het gaat om werk- en organisatiebetrokkenheid.

Om vast te stellen op welke manier de medewerkers van Ajilon Engineering betrokken zijn, zijn voor de duidelijkheid in de volgende tabel de twee vormen van betrokkenheid zoals die in voorgaande twee tabellen aan bod zijn gekomen met elkaar vergeleken. In deze vergelijking is goed af te lezen dat de medewerkers bij Ajilon Engineering meer betrokkenheid vertonen bij het werk dan bij organisatie. De scores zijn respectievelijk 8,20 en 6,25.

	Gemiddelde score AE	Standaard deviatie
Werkbetrokkenheid	8,20	1,28
Organisatiebetrokkenheid	6,25	1,73

Tabel 45 Gemiddelde scores betrokkenheid, Ajilon Engineering

§ 5.2.2. *Affectieve, Calculatieve en Normatieve betrokkenheid*

Naast het vertonen van meer werkbetrokkenheid kan ook worden geconcludeerd dat er meer affectieve betrokkenheid (4,62) heerst dan calculatieve (4,03) of normatieve betrokkenheid (4,37). Deze vormen van betrokkenheid kunnen niet met het referentiebestand worden vergeleken, omdat deze gegevens niet in het bestand voorkomen.

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Affectieve betrokkenheid	4,62	1,76
Calculatieve betrokkenheid	4,03	1,81
Normatieve betrokkenheid	4,37	1,54

Tabel 46 Gemiddelde scores betrokkenheid (Meyer & Allen) Ajilon Engineering

§ 5.3. Regressieanalyse

Om te bepalen welke kenmerken van arbeid van belang zijn voor de betrokkenheid van het tijdelijke personeel zal een vijftal regressieanalyses worden uitgevoerd. In de analyses zal de Enter methode worden gehanteerd.

§ 5.3.1. Werkbetrokkenheid

De variantie in werkbetrokkenheid wordt voor 18,3% verklaard door het totaal van gemeten arbeidskenmerken en controlevariabelen. De schaal 'Relatie met leidinggevende' lijkt de enige verklarende variabele te zijn van werkbetrokkenheid. Deze levert namelijk een redelijk significante bijdrage door net aan de maximale waarde te voldoen. Voor het significantieniveau geldt een p -waarde kleiner dan 0,05. In geval van de verklarende variabele is dat 0,049. De twee controlevariabelen, leeftijd en dienstjaren, spelen bij dit object van betrokkenheid geen significante rol.

	Bèta	Sig.	Tolerantie	VIF-waarde
Autonomie	-,055	,736	,612	1,634
Vakbekwaamheid	,251	,130	,618	1,618
Contactmogelijkheden	-,052	,716	,817	1,224
Relatie met leidinggevende	,307	,049	,721	1,387
Communicatie	,070	,696	,517	1,933
Werkzekerheid	,019	,907	,639	1,564
Relatie met collega's	-,079	,632	,612	1,633
Werkdruk taakeisen	,207	,183	,702	1,425
Werkdruk regelproblemen	-,156	,320	,685	1,459
Werkdruk verantwoordelijkheid	,220	,147	,740	1,351
Leeftijd	-,035	,828	,654	1,530
Dienstjaren	,093	,506	,857	1,166
Adjusted R ²	,183			

Tabel 47 Regressieanalyse werkbetrokkenheid

Bij de interpretatie van de bovengenoemde gegevens dient eerst gekeken te worden naar de bètacoëfficiënt. Deze coëfficiënt houdt de stijging van de standaarddeviatie in. Hiermee wordt bedoeld dat de werkbetrokkenheid met 0,307 standaarddeviatie zal stijgen bij een toename van één punt standaarddeviatie van Relatie met leidinggevende (Jetten, Braster & Pat, 1999:38). Vervolgens wordt de tolerantie en VIF-waarde gecontroleerd. Aan het criterium (zie Tabel 34) is voldaan. De multi-collineariteit valt binnen de gestelde marges.

§ 5.3.2. Organisatiebetrokkenheid

De variantie in organisatiebetrokkenheid wordt voor 37,2% verklaard door het totaal van gemeten arbeidskenmerken en controlevariabelen. De schalen 'Contactmogelijkheden' en 'Relatie met leidinggevende' kunnen in deze vorm van betrokkenheid als de verklarende variabelen worden gezien. Zij leveren namelijk een significante bijdrage aan de verklaring van organisatiebetrokkenheid. De *p*-waarde van deze verklarende variabelen is respectievelijk 0,035 en 0,011. Met een waarde van 0,039 levert de controlevariabele 'Dienstjaren' een significante bijdrage. Het aantal dienstjaren is van invloed op de organisatiebetrokkenheid.

	Beta	Sig.	Tolerantie	VIF-waarde
Autonomie	,054	,710	,612	1,634
Vakbekwaamheid	,263	,073	,618	1,618
Contactmogelijkheden	-,271	,035	,817	1,224
Relatie met leidinggevende	,353	,011	,721	1,387
Communicatie	,044	,778	,517	1,933
Werkzekerheid	,044	,756	,639	1,564
Relatie met collega's	-,020	,891	,612	1,633
Werkdruk taakeisen	,160	,239	,702	1,425
Werkdruk regelproblemen	,116	,398	,685	1,459
Werkdruk verantwoordelijkheid	,248	,064	,740	1,351
Leeftijd	-,106	,451	,654	1,530
Dienstjaren	,259	,039	,857	1,166
Adjusted R ²	,372			

Tabel 48 Regressieanalyse organisatiebetrokkenheid

De organisatiebetrokkenheid neemt af met 0,271 standaarddeviatie bij een toename van één punt standaarddeviatie van Contactmogelijkheden. De tolerantie en VIF-waarde vallen binnen de gestelde marges.

De organisatiebetrokkenheid neemt toe met 0,353 standaarddeviatie bij een toename van één punt standaarddeviatie van 'Relatie met de leidinggevende'. De tolerantie en VIF-waarde vallen ook bij deze schaal binnen de gestelde marges.

Van de controlevariabelen blijkt alleen 'Dienstjaren', het aantal jaren dat de medewerker bij Ajilon Engineering in dienst is, invloed te hebben op organisatiebetrokkenheid. De betrokkenheid bij de organisatie stijgt met 0,259 standaarddeviatie bij een toename van één punt standaarddeviatie van 'Dienstjaren'. De tolerantie is groter dan 0,10 en de VIF-waarde is kleiner dan 10. Aan de criteria is voldaan.

§ 5.3.3. Affectieve betrokkenheid

De variantie in affectieve betrokkenheid wordt voor 19,7% verklaard door het totaal van gemeten arbeidskenmerken en controlevariabelen. De schaal 'Verantwoordelijkheid' levert een significante bijdrage aan de verklaring van affectieve betrokkenheid. Het significantieniveau van de verklarende variabele is 0,029. De controlevariabelen 'Leeftijd' en 'Dienstjaren' spelen bij deze vorm van betrokkenheid geen significante rol.

	Beta	Sig.	Tolerantie	VIF-waarde
Autonomie	,056	,732	,612	1,634
Vakbekwaamheid	,264	,110	,618	1,618
Contactmogelijkheden	-,225	,117	,817	1,224
Relatie met leidinggevende	,147	,332	,721	1,387
Communicatie	,188	,293	,517	1,933
Werkzekerheid	,160	,320	,639	1,564
Relatie met collega's	-,072	,661	,612	1,633
Werkdruk taakeisen	,123	,422	,702	1,425
Werkdruk regelproblemen	,130	,402	,685	1,459
Werkdruk verantwoordelijkheid	,335	,029	,740	1,351
Leeftijd	-,175	,273	,654	1,530
Dienstjaren	,114	,411	,857	1,166
Adjusted R ²	,197			

Tabel 49 Regressieanalyse affectieve betrokkenheid

De affectieve betrokkenheid stijgt met 0,335 standaarddeviatie bij een toename van één punt standaarddeviatie van 'Verantwoordelijkheid'. De tolerantie en VIF-waarde vallen binnen de gestelde marges.

§ 5.3.4. Calculatieve betrokkenheid

De variantie in calculatieve betrokkenheid wordt voor 12,3% verklaard door het totaal van gemeten arbeidskenmerken en controlevariabelen. De verklarende variabele 'Relatie met leidinggevende' is met een *p*-waarde van 0,003 het meest significante kenmerk. De twee controlevariabelen spelen bij deze vorm van betrokkenheid daarentegen geen significante rol.

	Beta	Sig.	Tolerantie	VIF-waarde
Autonomie	-,030	,862	,612	1,634
Vakbekwaamheid	,088	,604	,618	1,618
Contactmogelijkheden	-,113	,447	,817	1,224
Relatie met leidinggevende	,503	,003	,721	1,387
Communicatie	-,124	,503	,517	1,933
Werkzekerheid	,249	,142	,639	1,564
Relatie met collega's	,133	,436	,612	1,633
Werkdruk taakeisen	,203	,207	,702	1,425
Werkdruk regelproblemen	-,059	,713	,685	1,459
Werkdruk verantwoordelijkheid	-,073	,638	,740	1,351
Leeftijd	,132	,426	,654	1,530
Dienstjaren	-,033	,819	,857	1,166
Adjusted R ²	,123			

Tabel 50 Regressieanalyse calculatieve betrokkenheid

De calculatieve betrokkenheid stijgt met 0,503 standaarddeviatie bij een toename van één punt standaarddeviatie van 'Relatie met leidinggevende'. De tolerantie en VIF-waarde vallen binnen de gestelde marges.

De relatie met de leidinggevende heeft de grootste invloed op calculatieve betrokkenheid. Zolang er een goede band bestaat tussen hem en zijn leidinggevende zal hij op deze manier betrokken blijven bij de organisatie.

§ 5.3.5. Normatieve betrokkenheid

De variantie in normatieve betrokkenheid wordt voor 13,9% verklaard door het totaal van gemeten arbeidskenmerken en controlevariabelen. De schaal 'Relatie met leidinggevende' is de verklarende variabele van normatieve betrokkenheid. Deze levert namelijk een significante bijdrage. De p -waarde van dit kenmerk is 0,017. De twee controlevariabelen spelen bij deze vorm van betrokkenheid eveneens geen significante rol.

	Beta	Sig.	Tolerantie	VIF-waarde
Autonomie	-,073	,668	,612	1,634
Vakbekwaamheid	,206	,225	,618	1,618
Contactmogelijkheden	-,112	,444	,817	1,224
Relatie met leidinggevende	,386	,017	,721	1,387
Communicatie	,042	,819	,517	1,933
Werkzekerheid	,116	,483	,639	1,564
Relatie met collega's	-,132	,437	,612	1,633
Werkdruk taakeisen	,176	,268	,702	1,425
Werkdruk regelproblemen	,086	,590	,685	1,459
Werkdruk verantwoordelijkheid	,250	,110	,740	1,351
Leeftijd	-,137	,402	,654	1,530
Dienstjaren	-,152	,289	,857	1,166
Adjusted R ²	,139			

Tabel 51 Regressieanalyse normatieve betrokkenheid

De normatieve betrokkenheid stijgt met 0,386 standaarddeviatie bij een toename van één punt standaarddeviatie van 'Relatie met leidinggevende'. De tolerantie en VIF-waarde vallen binnen de gestelde marges.

De relatie met de leidinggevende is van groot belang voor normatieve betrokkenheid. Dit geniet echter een andere uitleg dan bij calculatieve betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid is voornamelijk gestoeld op een schuldgevoel van de werknemer jegens zijn leidinggevende. De medewerker die meer normatief betrokken is lijkt hierdoor een onderdanig karakter te zijn.

§ 5.4. Samenvatting

De verschillende types van betrokkenheid hebben allemaal een andere grondslag. Werkbetrokkenheid wordt verklaard vanuit het kenmerk 'Relatie met leidinggevende'. Dat geldt ook voor organisatiebetrokkenheid. Maar organisatiebetrokkenheid valt daarnaast ook te verklaren aan de hand van de mogelijkheid tot het hebben van contact (kenmerk 'Contactmogelijkheden') met collega's en de leidinggevende. Affectieve betrokkenheid wordt in grote mate bepaald door het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker. Voor calculatieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid geldt hetzelfde kenmerk, namelijk: de relatie met de leidinggevende. Daar waar de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende meer gestoeld is op een kosten-baten analyse voor een calculatief betrokken medewerker, betekent de relatie met de leidinggevende voor een normatief betrokken medewerker meer verplichting dan een noodzaak. In alle vijf de regressieanalyses blijken de controlevariabelen, leeftijd en dienstjaren, weinig tot geen

significante bijdragen te leveren aan de verklaring van betrokkenheid. Er blijkt wel een uitzondering te zijn voor organisatiebetrokkenheid, want het aantal dienstjaren dat de medewerker bij de organisatie is, is van invloed op deze vorm van betrokkenheid. Naar mate de medewerker langer in dienst is van Ajilon Engineering neemt de betrokkenheid bij de organisatie toe.

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE

Het doel van dit onderzoek is het vaststellen van de mate waarin tijdelijk personeel betrokken is en wat daar aan ten grondslag ligt. In dit laatste hoofdstuk zullen de voorgaande hoofdstukken kort worden besproken waarna de interpretatie van de uitkomsten volgt alsmede enkele kanttekeningen op het gehele onderzoek.

§ 6.1. Theoretisch kader en operationalisatie

De hoofdstukken twee en drie vormen de theoretische basis voor het onderzoek. In deze twee hoofdstukken is geprobeerd antwoord te geven op de vragen 'Wat is tijdelijke arbeid?' en 'Wat is betrokkenheid?'.

§ 6.1.1. Tijdelijke arbeid

Tijdelijke arbeid kan getypeerd worden als flexibel, contingent, precair of atypisch (De Cuyper & De Witte, 2003:96). De term tijdelijke arbeid wordt niet altijd even duidelijk gebruikt. Wat wel met zekerheid gezegd kan worden over tijdelijke arbeid is dat het afwijkt van 'standaard' werk. In het kader van dit onderzoek wordt het begrip beperkt tot tijdelijke arbeid aangeboden door detacherebureaus met in het bijzonder technisch detacherebureaus. Bij het werken voor een detacherebureau gaat men een verbintenis aan waarna men verhuurd zal worden aan derden. In dit onderzoek is de volgende omschrijving van tijdelijke arbeid gehanteerd.

"Tijdelijke arbeid is de arbeid die verricht wordt door een ingeleende kracht voor de duur van een vooraf bepaalde periode op locatie bij de opdrachtgever".

Bij de definiëring van tijdelijke arbeid ligt het zwaartepunt op de 'inleen' component. Dat er een markt is voor tijdelijk personeel is evident. In de periode van 1988 en 1996 is het aantal mensen dat op uitzendbasis werkt namelijk verdubbeld (Steijn, 2001:73). De belangrijkste reden van de opdrachtgever voor het tijdelijk invullen van een functie is om flexibiliteit te creëren op de werkvloer. Op het moment dat de werkdrukke afneemt kan zonder problemen afscheid genomen worden van de ingeleende medewerker. Vooral nu de Nederlands economie in onzekere tijden verkeert, biedt flexibele arbeid een mogelijke uitkomst.

§ 6.1.2. Betrokkenheid

Over betrokkenheid kan gezegd worden dat wanneer personeel betrokken is, de verlooptententie wordt verminderd, zij minder afwezig zijn door ziekte, doelen die de organisatie stelt eerder worden geaccepteerd, de inzet groter is en de creativiteit wordt verhoogd. Het belang van betrokkenheid wordt echter nog wel eens onderschat.

Ook hiervoor geldt dat het niet altijd even duidelijk is wat over betrokkenheid wordt gezegd of geschreven. Er is een grote wirwar aan definities en omschrijvingen van betrokkenheid terug te vinden. Het is opvallend te noemen dat ondanks de vele differentiaties die in de omschrijving van betrokkenheid bestaan, er veelal wordt gesproken over één soort betrokkenheid, namelijk organisatiebetrokkenheid. Wat in een veelvoud wordt aangetroffen zijn aanvullingen op en andere formuleringen van organisatiebetrokkenheid. Het is daarom van groot belang om duidelijk voor ogen te hebben over welk soort betrokkenheid men praat. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen objecten en vormen van betrokkenheid.

De theorie van Cohen (2003) vormt een goede basis voor dit onderzoek. Hierin kunnen de volgende relevante 'objecten' van betrokkenheid worden onderscheiden:

- Werkbetrokkenheid.
- Organiseatiebetrokkenheid.

Drie anderen objecten zijn niet meegenomen, namelijk: beroepsbetrokkenheid, vakbonds-betrokkenheid en groepsbetrokkenheid. Deze zijn als niet-relevant beschouwd.

Aan dit onderzoek is tevens de theorie van Meyer en Allen (1997) toegevoegd. Zij geven een verdieping aan organisatiebetrokkenheid. De hieruit volgende 'vormen' van betrokkenheid zijn:

- Affectieve betrokkenheid.
- Calculatieve betrokkenheid.
- Normatieve betrokkenheid.

§ 6.1.3. Meetinstrument

Voor de dataverzameling is gekozen voor een kwantitatieve methode. Met behulp van een meerkeuzevragenlijst waarin 117 vragen zijn opgenomen, is getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

Welke kenmerken van arbeid zijn te onderscheiden en welke daarvan spelen een rol bij de betrokkenheid van tijdelijk personeel?

Aan de hand van het literatuuronderzoek is de samenstelling van de meerkeuzevragenlijst tot stand gekomen. De kenmerken van arbeid en de relevantie ervan zijn in hoofdstuk 3 beschreven. Als relevante kenmerken zijn bij voorbaat aangemerkt: het gebruikmaken van vakbekwaamheid, autonomie in het werk, werkzekerheid, de relatie met de direct leidinggevende en collega's onderling, regelproblemen, verantwoordelijkheid, taakeisen, communicatie en contactmogelijkheden. De uiteindelijke formulering van de vragen is uit een drietal bestaande vragenlijsten tot stand gekomen, namelijk: de Nova-Webba, VBBA vragenlijst en de vragenlijst van A&O-desk (Jetten, Braster & Pat, 1999). Naast betrokkenheid zijn ook tevredenheid, beoordeling van de werkgever en verlooptgenueidheid gemeten. Deze drie laatst genoemde schalen hebben enkel gediend ter vergelijking met het referentiebestand.

§ 6.2. Onderzoekresultaten

Werknemers (94), werkzaam in een drietal afdelingen en vestigingen, zijn gevraagd een vragenlijst in te vullen en te retourneren. Aan dit verzoek heeft uiteindelijk meer dan de helft (53) gehoor gegeven. Afgerond kwam dat neer op 56 procent. Hiermee kan worden verondersteld dat de respons voldoende is (Babbie, 2003:261). Van de gegevens die tijdens het onderzoek zijn vergaard, is per schaal een gemiddelde score berekend. Voorzichtigheid is daarbij echter wel geboden, want de scores op zich zeggen niet veel. Alleen als ze worden vergeleken met andere scores op hetzelfde onderwerp is daar iets meer zinnigs over te zeggen. De absolute gemiddelde scores op de desbetreffende schalen van de respondenten bij Ajilon Engineering zijn daarom vergeleken met een referentiebestand waarin een veelvoud aan bedrijven en respondenten zijn opgenomen. Het referentiebestand is aangeleverd door A&O-desk (Jetten et al., 1999). Aan de hand van de scores kan worden afgeleid of de verschillen tussen Ajilon Engineering en het referentiebestand significant zijn. De vergelijking is gemaakt tussen de sector waarin Ajilon Engineering is ingedeeld, de zakelijke dienstverlening, en met het gehele bestand.

Uit de vergelijking blijkt dat de werknemers bij Ajilon Engineering een hogere mate van verloopgeneigdheid vertonen, minder betrokken zijn bij de organisatie en minder tevreden zijn. De werkbeleving kan hierdoor als negatief worden betiteld. Over de kenmerken van de respondenten kan gezegd worden dat de werknemer overwegend op middelbaar (47%) of hoger technisch onderwijs (34%) is geschoold. De gemiddelde werknemer werkt relatief kort bij de organisatie, want meer dan de helft van de respondenten (57%) werkt namelijk nog geen twee jaar bij de organisatie. Net iets minder dan de helft (49%) van de respondenten bevindt zich in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. Uit de gegevensanalyse is gebleken dat de respondenten meer werkbetrokkenheid (met score van 8,20 op een schaal van 0 tot 10) vertonen dan organisatiebetrokkenheid (6,25). Dit wil overigens niet zeggen dat iemand die meer bij het werk betrokken is, dat niet bij de organisatie is. Iemand kan evengoed betrokken zijn bij het werk en de organisatie of bij geen van beiden.

Met behulp van vijf regressieanalyses is vastgesteld welke kenmerken van arbeid een rol spelen bij de twee objecten en de drie vormen van betrokkenheid. Naast de kenmerken zijn ook een tweetal controlevariabelen aan de analyse toegevoegd: de leeftijd van de werknemer en het aantal dienstjaren bij Ajilon Engineering.

Werkbetrokkenheid wordt net binnen de gehanteerde significantiegrenzen verklaard aan de hand van het kenmerk 'Relatie met leidinggevende'. Het object organisatiebetrokkenheid wordt ook door dit kenmerk verklaard. Ook blijkt het kenmerk 'Contactmogelijkheden' een significante bijdrage te leveren aan deze vorm van betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid (het emotioneel verbonden zijn met de organisatie) is in grote mate gebaseerd op het kenmerk Verantwoordelijkheidsgevoel en ook, maar wel in iets mindere mate op Vakbekwaamheid. Het kenmerk Relatie met de leidinggevende is van invloed op calculatieve betrokkenheid. Ook voor normatieve betrokkenheid blijkt ditzelfde kenmerk van arbeid een positieve bijdrage te leveren. Echter, dit kenmerk behoeft een andere uitleg,

omdat deze betrekking heeft op meerdere soorten betrokkenheid. De relatie met de leidinggevende is voor calculatieve betrokkenheid gebaseerd op een kosten-baten afweging. Zolang de verstandhouding tussen beiden als goed wordt ervaren, dan zal deze werknemer op deze manier betrokken blijven: “het loont om op deze manier met elkaar om te blijven gaan”. Normatieve betrokkenheid daarentegen is in hoofdzaak gebaseerd op een morele verplichting: “ik kan niet weg, want mijn werkgever heeft teveel in mij geïnvesteerd”. Organisatiebetrokkenheid is het enige object van betrokkenheid waarbij het aantal jaar dat de werknemer in dienst is een significante bijdrage levert. De leeftijd blijkt bij alle vormen van betrokkenheid geen tot weinig effect te hebben. Hoewel het aantal dienstjaren enig effect lijkt te hebben op organisatiebetrokkenheid, is dat niet te herleiden naar de drie vormen van organisatiebetrokkenheid. Bij alle drie de vormen (affectief, calculatief en normatief) afzonderlijk is er geen aanleiding om aan te nemen dat het aantal jaren bij de organisatie ook maar enigszins een significante bijdrage levert. De algemene conclusie die getrokken kan worden aan de hand van de analyses is dat de relatie met de leidinggevende een belangrijke factor is bij betrokkenheid.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers sterker bij het werk dan bij de organisatie zijn betrokken. Dat de tijdelijke werknemer zich meer betrokken voelt bij zijn werk dan bij de organisatie komt doordat hij constant wordt uitgeleend aan opdrachtgevers. Van de tijdelijke werknemer wordt verwacht dat hij zich voor de duur van de opdracht volledig inzet, totdat hij klaar is met zijn werk. Deelname aan activiteiten onder werknemers onderling bij de opdrachtgevers wordt veelal niet aangemoedigd. De tijdelijke werknemer is hierdoor voornamelijk betrokken bij zijn werk.

§ 6.3. Generaliseren van de gegevens

Het onderzoek is uitgevoerd bij een technisch projectenbureau dat onder de noemer van detacheebureaus valt. De respons is voldoende gebleken. Dit samen met het principe achter detachering – het uitlenen van personeel – is er geen aanleiding om te veronderstellen dat deze uitkomsten niet representatief zouden zijn voor de gehele detacheebranche. In alle sectoren zijn detacheebureaus actief die net iets afwijken van elkaar. Het principe achter het tijdelijk uitlenen van personeel blijft daarentegen hetzelfde. De sector heeft hierdoor een ondergeschikte rol aan de dienstverlening. Er is echter wel een wezenlijk verschil tussen uitzendbureaus en detacheebureaus. Het generaliseren naar een grotere groep dan alleen Ajilon Engineering beperkt zich tot enkel de detacheebranche. Contracten zijn anders vormgegeven maar er bestaat ook overwegend een grotere discrepantie in het werk- en denkniveau tussen beide soorten dienstverlening. Daar waar uitzendbureaus overwegend laaggeschoolde krachten te werk stellen zien we dat detacheebureaus het hogere segment aan zich probeert te binden. Voor (simpel) productiewerk moet men niet bij een detacheebureau zijn maar juist bij een uitzendbureau. Dit correspondeert overigens met het werk van Torka (2006). Daar waar ik praat over *tijdelijke medewerkers* heeft zij het over *uitbestede medewerkers*.

§ 6.4. Discussiepunten voor de terugkoppeling theorie

Aan de hand van de gegevens kunnen er enkele discussiepunten worden opgesteld.

- De relatie met de leidinggevende blijkt de verklarende variabele te zijn bij meerdere soorten betrokkenheid. Om een verhoging van betrokkenheid te bewerkstelligen is het vereist om vooral de band tussen de werknemer en de leidinggevende te blijven verbeteren. Als de band van dien aard is, dat de werknemer zich voor langere tijd aan de organisatie verbindt, dan zal op termijn een verhoging van betrokkenheid bij de organisatie waargenomen kunnen worden.
- Wat vrij onbelicht is gebleven zijn twee van de drie benoemde determinanten van betrokkenheid. Werkgebonden kenmerken ofwel de 'kenmerken van arbeid' hebben een prominente plaats in het onderzoek gehad. Maar persoons- en omgevingsgebonden kenmerken nauwelijks. Enkel de leeftijd van de medewerker en het aantal jaren dat hij werkzaam is voor de organisatie hebben deel uit gemaakt van de analyses. Uiteindelijk is het kenmerk geslacht niet mee genomen, omdat maar één vrouwelijke medewerker deel nam aan het onderzoek. Techniek blijkt een masculiene sector te zijn.
- Over het algemeen is het contract van een detachebureau sober vormgegeven. Compensatie zit voornamelijk in de primaire arbeidsvoorwaarde: het loon. Het financieel stimuleren van personeel om te blijven werken voor het detachebureau zou op termijn een calculatieve beweegreden kunnen zijn. Daarbij valt overigens niet aan te geven of dit leidt tot een lagere inzet van de medewerker. Om te voorkomen dat de calculerende medewerker hierin alleen maar wordt gestimuleerd, zouden detachebureaus een breder scala aan arbeidsvoorwaarden kunnen ontwikkelen. Detachebureaus vallen namelijk niet onder de collectieve arbeidsvoorwaarden voor uitzendbureaus, waardoor er meer vrijheid is om een arbeidsvoorwaardenpakket op te stellen dat wellicht meer op de wensen van het personeel is afgestemd.
- In de literatuur wordt gesproken over 'de nieuwe werknemer'. Deze werknemer is veelal hoogopgeleid, onder de 28 jaar, gevoelig voor de privé-werkbalans, niet gehecht aan baanzekerheid en vooral een onrustige 'jobhopper'. Met name dit laatste is een thema dat dit soort werknemer met 'hart en ziel' kan uitbuiten bij het werken voor een detachebureau. Hoewel de leeftijdscategorie niet helemaal correspondeert met de mensen die overwegend voor een detachebureau werken kan er gezegd worden dat de kenmerken van dit nieuw soort werknemerschap sterk overeenkomen met de tijdelijke medewerker zoals die in dit onderzoek wordt bedoeld. Met andere woorden 'de tijdelijke werknemer' is 'de nieuwe werknemer'.

§ 6.5. Aanbevelingen

Betrokkenheid komt voor in verschillende soorten. Na de analyses is vrij sterk naar voren gekomen dat voor vier van de vijf soorten geldt dat de relatie met de leidinggevende het meeste bijdraagt aan betrokkenheid. Het investeren in een goede verhouding tussen de

werknemer en zijn leidinggevende is de remedie tegen een lage betrokkenheid. Hoe de verstandhouding verbeterd dient te worden geniet een vervolgstudie. Of dit nu meer contactmogelijkheden met de leidinggevende is of meer blij van waarding kan op dit moment niet gezegd worden. Voor de Ajilon Engineering organisatie is het in kaart brengen van betrokkenheid officieel beperkt gebleven tot één afdeling. Omdat de organisatie bestaat uit verschillende vestigingen verspreid over het land en werk biedt aan een veelvoud van mensen uit alle delen van het land is het raadzaam om in een vervolgstudie onderzoek alle medewerkers te betrekken. Om inzichtelijk te maken of attitudes veranderen is het eveneens raadzaam dit onderzoek op termijn te herhalen. Het beste moment is wanneer wijzigingen op het gebied van het personeelsbeleid zijn uitgevoerd. Om een verandering in gedrag te kunnen realiseren is een rol weggelegd voor Human Resource Management (HRM) beleid. De doelstelling van HRM beleid kan worden opgevat als: *“het realiseren van een balans tussen de belangen en doelstellingen van een organisatie versus de belangen en doelen van de medewerkers”* (Paauwe, 2004 in: Walraven, 2005:4). HRM instrumenten zoals een socialisatiebeleid voor nieuwkomers, een beloningsstructuur en gunstige arbeidsvoorwaarden zijn hier enkele voorbeelden van. Uit het empirisch materiaal is een gemiddelde score geconstrueerd op de verschillende objecten en vormen van betrokkenheid. Deze cijfers hebben er toe geleid dat één van de typen betrokkenheid sterker naar voren is gekomen dan de ander. Het betekent echter niet dat iemand op één enkele manier betrokken is. Iemand kan even goed betrokken zijn bij het werk en de organisatie. Meervoudige betrokkenheid is in dit onderzoek vrij onbelicht gebleven. Om hier meer inzicht in te krijgen dient daar een persoonlijker test voor te worden afgenomen. Onder de medewerkers is het overgrote deel starter bij Ajilon Engineering. Zij zijn twee jaar of korter in dienst. Om inzicht te krijgen in het verloop, zouden exitgesprekken aan het einde van het dienstverband een hoop kunnen verduidelijken over het vertrek van de medewerker. Vooralsnog ziet het ernaar uit dat het bureau als een ‘springplank’ wordt gebruikt. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker na een uitleenperiode aan een opdrachtgever meteen besluit daar in dienst te treden. Om organisatie- dan wel werkbetrokkenheid te meten is het interessant om de vragen zo te formuleren dat expliciet betrokkenheid bij de uitlener en betrokkenheid bij de opdrachtgever gemeten kan worden. Hiermee kan meteen ook antwoord worden gegeven op de vraag of de tijdelijke medewerker betrokken is bij de inlenende organisatie. Van de ingeleende kracht wordt nog wel eens beweerd dat hij niet loyaal zou zijn jegens de opdrachtgever. Ook zou de tijdelijke medewerker nauwelijks of niet betrokken zijn bij de organisatie.

§ 6.6. Beschouwing van de relevantie

Op het gebied van het contracteren van (tijdelijk) technisch personeel was het voor het bedrijfsleven tot voor kort de tendens een uitzend- dan wel detacheerbureau te benaderen om de werving en selectie van personeel te verzorgen. Het bureau zou op basis van een functieprofiel een geschikte kandidaat proberen voor te stellen. De technisch specialisten waren vorig jaar niet aan te slepen. Maar nu de Nederlandse economie in het slop is geraakt, zien we daar verandering in komen. Voor het bedrijfsleven is het niet meer van ‘levensbelang’ snel te hoeven beschikken over gekwalificeerde krachten. Nu mag de

aanstellingsperiode ook iets langer duren. Het aantal openstaande functies in het laatste kwartaal van vorig jaar ten opzichte met een kwartaal eerder is met 54 duizend gedaald naar 198 duizend, wat éénvijfde van het totaal is (CBS, 2009a:1). Hiervan is in de eerste maand van dit jaar het aantal technische vacatures met een kwart afgenomen naar ongeveer drie en een half duizend (Intermediair, 2009a:23). Hier tegenover staat het grote aantal gedwongen ontslagen dan wel de niet-verlengde tijdelijke contracten. Na een jarenlange daling van de werkloosheid is in de periode van november vorig jaar tot en met januari dit jaar de werkloosheid weer opgelopen met 13 duizend nieuwe werklozen (CBS, 2009b:1). Nu de vraag naar personeel afneemt en het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt toeneemt zullen de werkzoekenden sneller geneigd zijn om te solliciteren bij detacheebureaus. De bureaus bevinden zich tenslotte in een ruim netwerk van bedrijven waardoor plaatsing sneller te realiseren is. Daarentegen ziet het bedrijfsleven tegenwoordig de mogelijkheid om het rekruteren van personeel zelf te verzorgen. Het werken voor een detacheebureau krijgt dan het 'bij gebrek aan beter' predicaat. Dat men kiest voor een detacheebureau is dan louter gebaseerd op de financiële compensatie waarmee het contract wordt vormgegeven.

In de detacheebranche is men altijd afhankelijk van het bedrijf waaraan de specialist wordt uitgeleend. Elke afdeling en organisatie heeft weer zo zijn eigen kenmerken en gebruiken. Maar omdat de tijdelijke werknemer veelal buiten het socialisatieproces van de inlenende organisatie valt of wordt gelaten zal hij zich niet voor de volle honderd procent betrokken voelen bij die organisatie. Het is daarentegen de vraag of dit überhaupt gewenst is. Als detacheebureau wil je dat de tijdelijke medewerker het liefst zich zoveel mogelijk afzijdig houdt van elk initiatief dat eventueel zou kunnen leiden tot een definitieve overstap naar de opdrachtgever. Door de uitsluiting zou hij zich volledig storten op het werkpakket waarvoor hij is aangesteld. Ook zou hij zich minder verbonden kunnen gaan voelen met de uitlener, want het bureau is uitsluitend eenmaal per maand nadrukkelijk aanwezig, namelijk wanneer het salaris wordt betaald. Het verbond tussen de werknemer enerzijds en het bureau anderzijds heeft voornamelijk een financiële grondslag dat voor de werknemer een mate van afhankelijkheid betekent. Beide situaties werken vervreemding van beide organisaties in de hand. Om te voorkomen dat de medewerker vervreemdt, is er meer aandacht voor de werknemer nodig vanuit het bureau. Nu is gebleken dat de relatie met de leidinggevende van het bureau een grote rol speelt bij het al dan niet betrokken zijn, moet de nadruk komen te liggen op 'je hoort bij ons'. Het opstellen van bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) en hier daadwerkelijk ook iets mee doen kan er aan bijdragen dat de band tussen het bureau en de medewerker wordt versterkt. In hoofdzaak draait het om een goede verstandhouding tussen beide partijen dat een significante bijdrage levert aan betrokkenheid.

In de huidige maatschappij zien we steeds meer anderhalf- en tweeverdienerhuishoudens. In huishoudens waar beide partners werken is de vraag naar een goede harmonie tussen het privé- en professioneel domein groot. Deze wens staat in de Intermediair (2009b:19) dan ook op de derde plaats van het belangrijkste in een baan. Wanneer we spreken van

flexibilisering van de arbeid, dan is daar nu de tijd rijp voor. Bedrijven die momenteel kampen met teruglopende opdrachten als gevolg van de economische teloorgang, kunnen bij de overheid om steun vragen in de vorm van 'arbeidstijdverkorting'. Tijdelijke arbeid in de zin van deeltijdarbeid is voor het bedrijfsleven een manier om 'het hoofd boven water te houden'. Nu is deze overheidscompensatie van tijdelijke aard. Hierbij kan een rol worden weggelegd voor detacheebureaus in de vormen van het aanbieden van deeltijdarbeid aan opdrachtgevers enerzijds en het creëren van combinatiefuncties voor werknemers anderzijds. Een deeltijdbaan kan de werknemer daarentegen ook in de gelegenheid brengen om meer tijd te besteden aan niet-arbeidsgerelateerde activiteiten. Dat er iets moet veranderen om de economie niet de nek om te laten draaien is evident. Hoewel *de transitionele arbeidsmarkt* (Schmidt, 1998), zoals die wordt genoemd, nog in conceptfase is, kan het concept van transitie naar andere interessegebieden een optie zijn om deeltijdarbeidsparticipatie te bevorderen.

§ 6.7. Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kent ook zo zijn beperkingen. Evaluerend aan het einde kunnen er bij de uitvoering enkele kanttekeningen worden geplaatst.

- Omdat getracht is de anonimiteit van de respondent te waarborgen, is achteraf niet meer mogelijk geweest een correcte responsanalyse uit te voeren. Ook het uitblijven van gegevens over het gehele personeelsbestand heeft daar geen positieve bijdrage aan geleverd. De non-respons, die uit kwam op ongeveer 44%, is een grote teleurstelling geweest, niet alleen persoonlijk maar ook onderzoekstechnisch, hoewel de opkomst voldoende was.
- Na het literatuuronderzoek zijn de relevante schalen uit drie bestaande meetinstrumenten geselecteerd om de vragenlijst voor dit onderzoek te kunnen construeren. De relevantie ervan valt helaas nog te bezien. Momenteel staat bijvoorbeeld het kenmerk loon op de tweede plaats van belangrijkste in een baan na inhoud van het werk (Intermediair, 2009b:19). Loon is echter uit de vragenlijst gelaten, want op het moment dat de voorstudie over betrokkenheid werd verricht was er nog geen 'vuiltje aan de lucht' wat betreft de Nederlandse economie. Maar nu blijkt dat in onzekere perioden zoals nu het geval is dat loon zelfs belangrijker is dan aanvankelijk werd aangenomen. Het literatuuronderzoek zou toegespitst moeten worden op de conjunctuur van het moment. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zouden dan een betere afspiegeling zijn van de situatie. Voor het gemak hadden de vragenlijsten samengevoegd moeten worden en in zijn volledigheid worden ingezet, zodat achteraf de relevante schalen geselecteerd konden worden. Op de vraag of dit realistisch is kan ik zeggen dat het op zijn minst onpraktisch is.
- Wellicht hadden de uitkomsten van het onderzoek er volledig anders uitgezien als de meting korter zou zijn gevolgd op de operationalisatie. De vragenlijst had in het eerste halfjaar van 2008 afgenomen moeten worden in plaats van aan het einde, op

- het moment dat Nederland officieel in een recessie verkeerde en er een flinke periode is ontstaan tussen literatuuronderzoek en de inzet van het meetinstrument.
- De medewerkers bij Ajilon Engineering zijn in vergelijking met de respondenten in het referentiebestand gemiddeld minder tevreden, minder betrokkenheid en is de verloopintentie hoger. Om hier een verband in aan te tonen zal een kwalitatieve vervolgstudie moeten plaatsvinden in plaats van de toegepaste kwantitatieve methode. Met persoonlijke interviews kan er dieper worden in gegaan op bepaalde onderwerpen. Waarom iemand niet tevreden is en denkt over een vertrek valt nu niet te verklaren aan de hand van de huidige gegevens.
 - Om de verschillende soorten betrokkenheid te meten zijn werknemers van Ajilon Engineering gevraagd om op vrijwillige basis deel te nemen aan het onderzoek. Nu heeft niet iedereen gehoor gegeven aan het verzoek. Van de groep mensen die gereageerd hebben, kan wellicht gezegd worden dat zij meer betrokken zijn dan de mensen die niet hebben gereageerd op het verzoek tot deelname. Hierdoor zouden de gegevens minder representatief kunnen zijn dan wordt aangenomen.
 - Tot slot dient er een kanttekening geplaatst te worden bij het meetinstrument in zijn algemeenheid. In de vragenlijst wordt namelijk niet duidelijk aangegeven of de vragen betrekking hebben op het werken voor Ajilon Engineering of voor de opdrachtgever (inlener).

REFERENTIES

- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990) *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation: An examination of construct validity*. Journal van Vocational Behavior.
- Angle, H. & J. Perry (1981) *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 26.
- ANP (2007) Artikel. *Werkgelegenheid*. ANP, september 2007
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio (2005) *Transformation leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 2e Editie
- Becker, H. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, p. 32-44
- Boon, C. (2006) Beleidsvorming in de polder "een onderzoek naar het beleidsproces van de Flexwet en de percepties over doelbereiking". Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Van Gorcum & Comp. BV. Assen.
- Buggenhout, E. van (2005) *Tijdelijke contracten in Vlaanderen*. Gent: Universiteit Gent.
- Buitendam, A. (2001) *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- CBS-publicatie (2004) Zakelijke dienstverlening sterk gegroeid in jaren negentig. *De opmars van de zakelijke dienstverlening*. Centraal Bureau voor de Statistiek, R. Engelen.
- CBS-publicatie (2008) *Conjunctuur over de top heen*. CBS conjunctuurbericht, 31 oktober 2008.
- CBS-publicatie (2008) Nederlandse economie krimpt volgend jaar ¾%; licht herstel in 2010. CBS Persbericht, nummer: 37, 8 december 2008.
- CBS-publicatie (2009a) *Aantal vacatures scherp gedaald*. CBS Persbericht PB09-010, 13 februari 2009
- CBS-publicatie (2009b) *Werkloosheid loopt licht op*. CBS Persbericht PB09-014, 19 februari 2009.
- CPB-publicatie (2009) *Nederland verkeert in diepe recessie*. CPB Persbericht 12, 17 maart 2009.
- Cuyper, N. de & H. de Witte (2003) *Tijdelijk werk en jobonzekerheid. De impact op jobtevredenheid, organisatiebetrokkenheid, performantie en verloopintentie*. Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, K.U. Leuven.
- Cohen, A. (2003) *Multiple Commitments in the workplace: An Integrative Approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Diepstraten, I., P. Ester & H. Vinken (1999). *Een vooruitziende blik*. Verwachtingen van Nederlanders voor de éérentwintigste eeuw en hun herinneringen aan de twintigste eeuw. De CentERdata Millennium Enquête.
- Eijnatten, F.M. van, Kuipers, H., Hertog, J.F. den (1996). De toekomst van de sociotechniek. In F.M. van Eijnatten (Ed.), *Sociotechnisch ontwerpen*. (pp. 288-297) Utrecht: Lemma.

- Ellemers, N. (2001) *Betrokkenheid bij het werk: Een kwestie van verstand of gevoel?* Leiden: Universiteit van Leiden.
- Elsevier (2007) Artikel door B. Benneker. 'Bewust boonloze' Uit bijstand na interview. Elsevier, 31 oktober 2007.
- Engelsman, S. (2006) *Betrokkenheid in een driehoeksrelatie. Een onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten.* Universiteit van Twente
- Ester, P. & H. Vinken (2000) *Forever flexible?* Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van de arbeid in de 21ste eeuw. Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey. In: Ester, P., R. Muffels & J. Schipper (2001) *Flexibilisering, Organisatie en Employability.* Bussum, Coutinho.
- Riedstra, P. (2002) *Strategische Personeelsplanning in Organisaties. "Een model voor strategische personeelsplanning".* Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Eurostat (2006) Artikel door L. Vogels. *Betrokkenheid tijdelijk personeel van groot belang.* Eurostat, 30 november 2006.
- Financieel Dagblad (2008/11) Artikel door Y. Vriesinga. *Einde aan sterke groeiperiode Nederlandse economie.* Het Financieel Dagblad, 3 november 2008.
- Forrier, A., Sels, L., Van Hootegem, G., De Witte, H. & Vandersteene, T. (2002). *Tijdelijke Arbeidsrelaties en 'employability'. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?* WAV dossier, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- Fouarge, D., R. Grim, M. Kerkhofs, J.P. Vosse & C. de Wolff (2002) *Tendrapport: Aanbod van arbeid 2001.* Universiteit van Tilburg, OSA-publicatie A190.
- Gallie, D. & M. White (1993) *Employee Commitment and the Skills Revolution.* London: Policy Studies Institute.
- De Gier, E. (2008) Voorbode van een radicaal ander arbeidsbeleid. *De nieuwe werknemer komt er aan!* Wegener Arbeidsmarktseminar, Radboud Universiteit Nijmegen.
- De Gilder, D., N. Ellemers & H. van den Heuvel (1997) *Ambitie en betrokkenheid: tegenstrijdige eisen in een moderne organisatie.* In: Dam, K. & W. Bloemers (red.), *Individu, Arbeid & Organisatie.* Ontwikkelingen in de arbeids- en organisatiepsychologie, 127-137. Utrecht: De Tijdstroom.
- Glorieux, I. (1995) *Over arbeidstijd, gezinstijd en tijdsdruk.* In: Gezinsbeleid in Vlaanderen.
- Green, J. (2000) *Job Satisfaction of community college chairpersons.* Verhandeling voorgelegd aan de Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Grumbkow, J. van (1998) *Organiseren van mens en arbeid.* Kluwer BedrijfsInformatie.
- De Haan, E., P. Vos & P. de Jong (1994) *Flexibiliteit van de arbeid: op zoek naar zekerheid.* Amsterdam: Welboom bladen.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Huiskamp, M.J., De Leede, J. & Looise, J.C. (2002). *Arbeidsrelaties op maat; naar een derde contract.* Assen: Van Gorcum.
- Intermediair (2009a) *Aantal vacatures techniek daalt.* Intermediair 08, p.23: W. Kruijssen, 18 februari 2009.
- Intermediair (2009b) *Hoogopgeleide maakt zich nog niet druk over de crisis. Blijven of gaan.* Intermediair 11, p.19: D. van Paassen, 12 maart 2009.

- Jetten, B. & G. van Kooten (1994) *Kwaliteit van arbeid: van theorie naar toetsing*. Rotterdam, Risbopaper.
- Jetten, B., J.F.A. Braster & M. Pat (1999) *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*. Assen: Van Gorcum.
- Jetten, B. & M.J. Pat (1999). *Werkdruk en welzijn in het werk*. Assen: Van Gorcum.
- Knegt, R., D.J. Klein Hesselink, H. Houwing & P. Brouwer (2007) *Tweede evaluatie Wet flexibiliteit en zekerheid*. Amsterdam: HSI.
- De Kort, M. (2006) *Commitment: de relatie tussen groepscommitment en organisatiecommitment vanuit het perspectief van Sociale Identificatie*. Universiteit van Tilburg, bachelor thesis.
- Koster, F. (2005) *For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Rijksuniversiteit Groningen.
- Koster, J.T.A. (2004) *Inleiding Statistiek en Data-Analyse met SPSS*. Erasmus Universiteit Rotterdam, tweede versie
- Laka-Mathebula, M.R. (2004) *Modelling the relationship between organisational commitment, leadership style, human resource management practices and organisational trust*. Pretoria: universiteit van Pretoria,.
- Matena, M. (2007) *Wat beweegt de docent LO? Bepalende factoren voor de werkbeleving van de LO docent*. Erasmus Univeriteit Rotterdam.
- Mathieu, J.E. & D.M. Zajac (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Cosequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, 171-194.
- Merton, R.K. (1968) *Social theory and social structure*. Free Press.
- Mayer, Roger C. - Schoorman, F. David (1992) Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 671-684.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin, & D.M. Jackson (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), pag. 152-156.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002) *Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61 2002: 20-52.
- Millward, L.J. & L.J. Hopkins (1998) 'Psychological contracts, organizational and job commitment', *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, no. 16.
- Miner, J.B. (1992) *Industrial- Organisational Psychology*. Mc Graw-Hill Inc.
- Mok, A.L. (2004) *Arbeid, bedrijf en maatschappij*. Vierde herziene druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Nagelkerk, A. & W. de Nijs (2001) *Regels rond Arbeid*. Groningen: Martinus Nijhoff.
- Niemeyer, N. (2002) *Nietzsche, die Jugend und die Pädagogik. Eine Einführung*. Weinheim und München: Juventa.
- OECD (2002) *Employment Outlook*, Parijs.

- OECD (2007) *Employment Outlook - 2007 Edition*
- OSA-publicatie (2003) Onderzoeksprogramma 2003-2006 vastgesteld Tweejarige samenwerking OSA en CBS. *Transitionele arbeidsmarkt centraal*. CuriOSA maart 2003 jaargang 4 Nr.1.
- Pavlopoulos, D. (2007) *Semi-flexibele arbeidsmarkt Nederland goed voor loonmobiliteit*. Universiteit van Tilburg. In: Metro, 13 september 2007.
- Penley, L.E. & S. Gould (1988) *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*. Journal of Organizational Behavior.
- Plochg-Holtmann, M.S. (2004) Een verkennend onderzoek naar jonge hoogopgeleide vrouwen die al dan niet in de WAO zitten. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Porter, L., R. Steers, R. Mowday & P. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, nr. 59.
- Raaijmakers, S.F.J.M. & A.W.A. Claassen (1999) De kenniseconomie: gevolgen voor mobiliteit. ITS – Nijmegen, Connekt.
- Rensburg, K.J. van (2004) *A predictive model of employee commitment in an organization striving to become world-class*. Rand Afrikaans University.
- Roodt, G. (2004) Concept redundancy and contamination in employee commitment research: Current problems and future directions. SA Journal of Industrial Psychology, 30(1) pag. 82-90.
- Schmid, G. (2000) Transitional labour markets. A new European employment strategy. In: B. Marin, D. Meulders & D. Snower (Reds.) *Innovative employment initiatives*. Aldershot, etc.: Ashgate.
- Schouteten, R.L.J. (2002) *Balances in Well-being at work*. Dissertatie Research School Systems, Organisation and Management.
- Sennett, R. (2000) *De Flexibele mens*. Byblos, Amsterdam.
- SCP-publicatie (1998) Een bestaan zonder baan. S. Hoff – Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP-publicatie (2002) *Over werken in de postindustriële samenleving*. P.T. de Beer - Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP-publicatie (2003) *De meerkeuzemaatschappij. Facetten van de temporele organisatie van verplichtingen en voorzieningen*. Breedveld, K. & A. van der Broek - Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP-publicatie (2005) *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk. M. Gesthuizen en J. Dagevos - Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Sels, L., T. Vandersteene, G. van Hootegem, H. de Witte & A. Forrier (2002). *Flexibel, zeker? Bevindingen van twee jaar flexibiliteitsonderzoek*. WAV dossier, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- Sels, L., T. Vandersteene, G. van Hootegem, H. de Witte & A. Forrier (2002a) Op zoek naar een balans tussen flexibiliteit en zekerheid. In: Dirk Geldof (red.). *Werkte de arbeidsmarkt?* (pag. 153-166). Antwerpen: Standaard Uitgeverij.

- SER-publicatie (1998) *Arbeid, zorg en economische zelfstandigheid*. Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Smit G., H. Verhoeven & A. Driessen (2006) *Personeelsselectie en assessment in perspectief*. Wetenschap in de praktijk. Van Gorcum / Van Koning
- Taylor, F. W. (1967) *The Principles of Scientific Management*. Published in Norton Library, Harper & Row. New York, W. W. Norton & Company.
- Torka, N. (2003) *Flexibel maar toch betrokken*. Universiteit van Twente, proefschrift.
- Van Dale (2008) *Handwoordenboek Hedendaags Nederlands*. Tweede druk. Van Dale Lexicografie, Utrecht/Antwerpen.
- Vandersteene, T., L. Sels, G. Van Hootegem, A. Forrier & H. de Witte (2001) Cahier 1: Feiten en cijfers van flexibiliteit. *Definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*. Hoger instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- Vandersteene, T., L. Sels, G. Van Hootegem, A. Forrier & H. de Witte (2001a) Cahier 3: *De impact van het institutionele kader op de politiek van flexibiliteit: een vergelijking België – Nederland*. Hoger instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- Vandersteene, T., De Witte, H., Forrier, A., Sels, L. & Van Hootegem, G. (2002b). *Op zoek naar effecten van contractuele flexibiliteit bij werknemers*. WAV dossier, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- Van Herpt, M. (2003) *De Verbaannorm. Een exploratief onderzoek naar een ziekteverzuimnorm en de invloed daarop van psychologische factoren*. Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Walraven, T. (2005) *Bindingskracht: Een onderzoek naar de betrokkenheid van algemeen militair verpleegkundigen werkzaam bij de Koninklijke Landmacht*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Master thesis.
- Was, B. (2005) *De band tussen contracttype, de vrijwilligheid en motieven om tijdelijk te werken en arbeidstevredenheid*. Katholieke Universiteit Leuven. Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Watson, T.J. (2003) *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge.
- Weber, M. *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (1904-1905); Engelse vertaling: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Charles Scribner's Sons, 1958).
- Wijk, E. van (2006) *Ruim baan voor de creatief talen*. Univeristeit van Utrecht.
- Wijmans, L. (1997) *Flexibilisering van de arbeid en sociale cohesie*. Universiteit van Amsterdam; vakgroep Sociologie. Sectie organisatie en beleid.
- Witte, H. de, T. Vandersteene, J. Dejonckheere, A. Forrier, L. Sels & G. van Hootegem (2001) *Contractueel flexibele werknemers: Wie zijn ze en waarom doen ze het?* Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktrapportering (VIONA).
- Witteveen, A. (2004) *Arbeid, tijd en flexibiliteit*. Schiedam: Scriptum, p.245.
- WRR (2007) *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam University Press.
- Whyte, W.H. (1956) *The organization man*. New York, Simon & Shuster.

- Yperen, N. van (1997) 'De tevreden en productieve werknemer: een illusie?' In: Dam, K. & W. Bloemers (red.), *Individu, Arbeid & Organisatie. Ontwikkelingen in de arbeids- en organisatiepsychologie*, 127-137. Utrecht: De Tijdstroom.
- Zijl, M, E. Berkhout, J.A. Korteweg, E Sol & M. Aerts (2003) Uitzendwerk en conjunctuur. Motieven van werkgevers en de gevolgen voor de samenloop met conjunctuur. SEO-rapport nr. 704. Universiteit van Amsterdam.

BIJLAGE I WOORDEN- EN BEGRIPPENLIJST

Arbeidsethos	: Het geheel aan betekenissen, verwachtingen en ambities ten opzichte van arbeid
Absenteïsme	: Voortdurende of vaak voorkomende afwezigheid
Affiliatie	: Het streven om deelgenoot van een organisatie te worden
Arbeidsproces	: Alles wat de gang van de maatschappelijke arbeid betreft
Arbo	: Arbeidsomstandigheden
ANP	: Stichting Algemeen Nederlands Persbureau
CBS	: Centraal Bureau voor de Statistiek
c.c.	: Correlatiecoëfficiënt
COM	: Commissie
Detachering	: Arbeid op tijdelijke / projectbasis
Determinant	: Bepalende factor in een ontwikkeling of een toestand
EBB	: Enquête beroepsbevolking
Employability	: Het vermogen van werknemers om nieuw werk te krijgen in voortdurend veranderende marktsituaties
et al.	: en anderen (Latijn)
e.v.	: en verder
HRM	: Human Resource Management
NIPG	: Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
OSA	: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek
Pop	: Persoonlijk ontwikkelingsplan
Rolambigüiteit	: Onduidelijk gestelde eisen
SCP	: Sociaal Cultureel Planbureau
SER	: Sociaal Economische Raad
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TNO	: Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek
VIF	: Variation Inflation Factor
WRR	: Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid

BIJLAGE II DE VRAGENLIJST

Beste Collega,

In het kader van de afronding van mijn studie zal onder begeleiding van een docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam een tevredenheidsonderzoek worden gehouden onder de medewerkers van Ajilon Engineering. Uit dit onderzoek zal naar voren moeten komen welke aspecten van het werk van belang zijn om dit naar alle tevredenheid te kunnen doen. Daar waar mogelijk zal per aandachtspunt worden bekeken hoe deze verbeterd kan worden. Om het iets interessanter te maken worden onder de respondenten twee dinerbonnen verloot. Hiervoor dient echter wel een e-mailadres voor achtergelaten te worden.

De vragenlijst bestaat uit drie delen:

- Deel 1: Persoonlijke vragen.
- Deel 2: Werkbeleving.
- Deel 3: Welzijn
- Deel 4: Aanvullende vragen

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 25 minuten in beslag nemen.

Alle antwoorden op de vragen zullen vertrouwelijk worden behandeld. Niemand van de organisatie krijgt de ingevulde vragenlijst onder ogen. Alleen externe onderzoekers hebben inzage in de ingevulde vragenlijsten. Er zal alleen gerapporteerd worden over groepen medewerkers. Individuele werknemers zullen nooit herkenbaar zijn in de rapportages.

Terugsturen van de ingevulde vragenlijst

Wil je de ingevulde vragenlijst binnen een week terugsturen. Dat kan op twee manier, namelijk:

via e-mailadres

292423mr@student.eur.nl

Of naar onderstaand adres.

Erasmus Universiteit Rotterdam

t.a.v. Drs. B. Jetten

kamer M6-08

Antwoordnummer 5122

3062 PA Rotterdam

Een ieders deelname is zeer belangrijk voor het slagen van dit onderzoek.

Hartelijk dank voor je inbreng en medewerking!

Marc Roosenschoon

Deel 1: Algemene vragen

Kenmerken

- | | | |
|----|---|--|
| a1 | Onder welke vestiging val je? | <input type="radio"/> Rotterdam
<input type="radio"/> Den Bosch
<input type="radio"/> Enter
<input type="radio"/> Amsterdam
<input type="radio"/> Veenendaal
<input type="radio"/> Breda |
| a2 | In welke discipline ben je werkzaam? | <input type="radio"/> Industriële Automatisering
<input type="radio"/> Installatietechniek
<input type="radio"/> Machinebouw
<input type="radio"/> Bouwkunde |
| a3 | Wat is jouw hoogst voltijd genoten opleiding? | <input type="radio"/> LTS / LBO / VBO
<input type="radio"/> Mavo
<input type="radio"/> Havo
<input type="radio"/> Vwo
<input type="radio"/> MTS
<input type="radio"/> HTS
<input type="radio"/> WO
<input type="radio"/> Anders |
| a4 | Welke functieomschrijving is op jou van toepassing? | <input type="radio"/> Tekenaar (Acad, Eplan, Elcad)
<input type="radio"/> Constructeur / Engineer
<input type="radio"/> Werkvoorbereider
<input type="radio"/> Projectleider / -manager
<input type="radio"/> Overig |
| a5 | Hoeveel jaar werk je in deze functie? | <input type="radio"/> 0 – 2 jaar
<input type="radio"/> 3 – 5 jaar
<input type="radio"/> 6 – 10 jaar
<input type="radio"/> 11 – 16 jaar
<input type="radio"/> 17 – 24 jaar
<input type="radio"/> >24 |
| a6 | Hoeveel jaar werk je bij Ajilon Engineering? | <input type="radio"/> 0 – 2 jaar
<input type="radio"/> 3 – 5 jaar
<input type="radio"/> 6 – 10 jaar
<input type="radio"/> 11 – 16 jaar
<input type="radio"/> 17 – 24 jaar
<input type="radio"/> >24 |
| a7 | Hoeveel jaar werkervaring heb je in totaal? |
<input type="radio"/> minder dan 19 uur
<input type="radio"/> tussen 20 en 31 uur
<input type="radio"/> tussen 32 en 39 uur
<input type="radio"/> 40 uur of meer |
| a8 | Hoeveel uur per week werk je? | |

- a9 Hoeveel procent van je tijd werk je op projectbasis bij de klant?
θ 0 – 24%
θ 25 – 49%
θ 50 – 74%
θ 75 – 99%
θ 100%
- a10 Wat is je leeftijd?
θ 18 – 29 jaar
θ 30 – 39 jaar
θ 40 – 49 jaar
θ 50 – 59 jaar
θ 60 jaar of ouder
- a11 Ben je een man of vrouw?
θ man
θ vrouw

Deel 2: Vragen werkbeleving

Tevredenheid

- t1 Ben je tevreden met de mate waarin je in jouw functie jouw kennis en vaardigheden kunt benutten?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden
- t2 Ben je tevreden over jouw secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregeling, spaarregelingen, verzekeringen e.d.)?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden
- t3 Ben je tevreden over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens je werk?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden
- t4 Ben je tevreden met waardering die je krijgt voor jouw werk?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden
- t5 Ben je tevreden met de mate waarin uw functie creativiteit vereist?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden
- t6 Ben je tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden
- t7 Ben je tevreden met uw salaris?
θ zeer tevreden
θ tevreden
θ noch tevreden, noch ontevreden
θ ontevreden
θ zeer ontevreden

t8	Ben je tevreden over de gezelligheid/sfeer op uw werk?	<input type="radio"/> zeer tevreden
		<input type="radio"/> tevreden
		<input type="radio"/> noch tevreden, noch ontevreden
		<input type="radio"/> ontevreden
		<input type="radio"/> zeer ontevreden
t9	Ben je tevreden met de mate van afwisseling in uw functie?	<input type="radio"/> zeer tevreden
		<input type="radio"/> tevreden
		<input type="radio"/> noch tevreden, noch ontevreden
		<input type="radio"/> ontevreden
		<input type="radio"/> zeer ontevreden
t10	Ben je tevreden met de omstandigheden (lawaai, temperatuur e.d.) waaronder je uw werk moet verrichten?	<input type="radio"/> zeer tevreden
		<input type="radio"/> tevreden
		<input type="radio"/> noch tevreden, noch ontevreden
		<input type="radio"/> ontevreden
		<input type="radio"/> zeer ontevreden
t11	Ben je tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw functie?	<input type="radio"/> zeer tevreden
		<input type="radio"/> tevreden
		<input type="radio"/> noch tevreden, noch ontevreden
		<input type="radio"/> ontevreden
		<input type="radio"/> zeer ontevreden

Betrokkenheid

b1	Ik vind het belangrijk dat het werk goed verloopt	<input type="radio"/> zeer mee eens
		<input type="radio"/> mee eens
		<input type="radio"/> niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/> mee oneens
		<input type="radio"/> zeer mee oneens
b2	Ajilon Engineering gaat me echt ter harte	<input type="radio"/> zeer mee eens
		<input type="radio"/> mee eens
		<input type="radio"/> niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/> mee oneens
		<input type="radio"/> zeer mee oneens
b3	Ik vind het erg vervelend als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is	<input type="radio"/> zeer mee eens
		<input type="radio"/> mee eens
		<input type="radio"/> niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/> mee oneens
		<input type="radio"/> zeer mee oneens
b4	Ik trek het me erg aan als ik merk dat Ajilon Engineering een slechte naam heeft bij anderen	<input type="radio"/> zeer mee eens
		<input type="radio"/> mee eens
		<input type="radio"/> niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/> mee oneens
		<input type="radio"/> zeer mee oneens
b5	Mijn werk betekent weinig voor me	<input type="radio"/> zeer mee eens
		<input type="radio"/> mee eens
		<input type="radio"/> niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/> mee oneens
		<input type="radio"/> zeer mee oneens
b6	Ik voel me uitstekend thuis bij Ajilon Engineering	<input type="radio"/> zeer mee eens
		<input type="radio"/> mee eens
		<input type="radio"/> niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/> mee oneens
		<input type="radio"/> zeer mee oneens

- | | | | |
|-----|--|---|------------------------|
| | | θ | zeer mee eens |
| | | θ | mee eens |
| b7 | Het is de moeite waard om te proberen mijn werk zo goed mogelijk te doen | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b8 | Vergeleken met de meeste andere organisaties is het werken bij Ajilon Engineering erg aantrekkelijk | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b9 | Ik zou gelukkig zijn als ik de rest van mijn carrière bij deze organisatie zou kunnen blijven werken | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b10 | Ik voel me 'emotioneel verbonden' aan deze organisatie | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b11 | Ik denk dat ik net zo makkelijk een binding kan krijgen met een andere organisatie als ik met Ajilon Engineering heb | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b12 | Deze organisatie betekent persoonlijk veel voor mij | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b13 | Zelfs als ik zou willen, zou het voor mij erg moeilijk zijn om Ajilon Engineering te verlaten tijdens mijn contract | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b14 | Ik heb te weinig alternatieven om te overwegen om Ajilon Engineering te verlaten | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b15 | Als ik niet zoveel van mezelf in deze organisatie had gestoken, zou ik overwegen om elders te gaan werken | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| b16 | Een van de hoofdredenen dat ik blijf werken voor Ajilon Engineering is dat een andere organisatie niet de voordelen heeft die Ajilon Engineering wel heeft | θ | mee eens |
| | | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |
| | | θ | zeer mee eens |
| | | θ | mee eens |
| b17 | Ik voel geen enkele verplichting om bij Ajilon Engineering te blijven | θ | niet eens, niet oneens |
| | | θ | mee oneens |
| | | θ | zeer mee oneens |

b18	Zelfs al zou het voor mij voordelen opleveren, heb ik het gevoel dat het niet juist is Ajilon Engineering te verlaten	<input type="radio"/>	zeer mee eens
		<input type="radio"/>	mee eens
		<input type="radio"/>	niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/>	mee oneens
b19	Ik zou me schuldig voelen als ik Ajilon Engineering nu zou verlaten	<input type="radio"/>	zeer mee oneens
		<input type="radio"/>	zeer mee eens
		<input type="radio"/>	mee eens
		<input type="radio"/>	niet eens, niet oneens
b20	Ik heb veel te danken aan Ajilon Engineering	<input type="radio"/>	mee oneens
		<input type="radio"/>	zeer mee oneens
		<input type="radio"/>	zeer mee eens
		<input type="radio"/>	mee eens

Verloopgeneigdheid

vg1	Heb je er in de afgelopen maanden wel eens over nagedacht om ander werk te zoeken?	<input type="radio"/>	ja, zeer dikwijls
		<input type="radio"/>	ja, vrij vaak
		<input type="radio"/>	ja, wel eens
		<input type="radio"/>	nee, vrijwel niet
		<input type="radio"/>	nee, nooit
vg2	Heb je er in het afgelopen jaar wel eens iets aan gedaan om te proberen ander werk te krijgen?	<input type="radio"/>	ja, zeer dikwijls
		<input type="radio"/>	ja, vrij vaak
		<input type="radio"/>	ja, wel eens
		<input type="radio"/>	nee, vrijwel niet
		<input type="radio"/>	nee, nooit
vg3	Zou je, als het aan jou lag, over vijf jaar nog bij Ajilon Engineering werken?	<input type="radio"/>	zeker wel
		<input type="radio"/>	waarschijnlijk wel
		<input type="radio"/>	niet zeker
		<input type="radio"/>	waarschijnlijk niet
		<input type="radio"/>	zeker niet
vg4	Heb je meestal plezier in je werk?	<input type="radio"/>	ja, beslist
		<input type="radio"/>	ja, wel een beetje
		<input type="radio"/>	tussen ja en nee in
		<input type="radio"/>	nee, eigenlijk niet
		<input type="radio"/>	nee, beslist niet
vg5	Hoe vind je, alles bij elkaar, je werk?	<input type="radio"/>	goed
		<input type="radio"/>	redelijk
		<input type="radio"/>	matig
		<input type="radio"/>	niet goed

Beoordeling van de organisatie als werkgever

o1	Vergeleken met andere organisaties is Ajilon Engineering een goede werkgever	<input type="radio"/>	zeer mee eens
		<input type="radio"/>	mee eens
		<input type="radio"/>	niet eens, niet oneens
		<input type="radio"/>	mee oneens
		<input type="radio"/>	zeer mee oneens

o2	Het salaris is bij Ajilon Engineering minstens even goed als bij andere organisaties	θ	zeer mee eens
		θ	mee eens
		θ	niet eens, niet oneens
		θ	mee oneens
		θ	zeer mee oneens
o3	De medewerk(st)ers worden bij Ajilon Engineering goed op de hoogte gehouden van zaken die hen aangaan	θ	zeer mee eens
		θ	mee eens
		θ	niet eens, niet oneens
		θ	mee oneens
		θ	zeer mee oneens
o4	Bij Ajilon Engineering worden medewerk(st)ers met respect behandeld, wat voor werk ze ook doen	θ	zeer mee eens
		θ	mee eens
		θ	niet eens, niet oneens
		θ	mee oneens
		θ	zeer mee oneens
o5	Alle medewerk(st)ers worden goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen Ajilon Engineering	θ	zeer mee eens
		θ	mee eens
		θ	niet eens, niet oneens
		θ	mee oneens
		θ	zeer mee oneens
o6	Als ik met kennissen over Ajilon Engineering praat, prijs ik Ajilon Engineering aan als een prima organisatie om in te werken	θ	zeer mee eens
		θ	mee eens
		θ	niet eens, niet oneens
		θ	mee oneens
		θ	zeer mee oneens
o7	Ajilon Engineering biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	θ	zeer mee eens
		θ	mee eens
		θ	niet eens, niet oneens
		θ	mee oneens
		θ	zeer mee oneens

Deel 3: Vragen Organsatie- en taakkenmerken (RI&E Welzijn)

Mogelijkheid de vakbekwaamheid te ontwikkelen		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
vb1	Mijn werk is gevarieerd	θ	θ	θ	θ
vb2	Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	θ	θ	θ	θ
vb3	Mijn baan vereist dat ik nieuwe dingen leer	θ	θ	θ	θ
vb4	Mijn baan vereist creativiteit	θ	θ	θ	θ
vb5	Mijn baan vereist veel bekwaamheden	θ	θ	θ	θ
vb6	Ik heb de gelegenheid om mijn eigen vaardigheidsniveau verder te ontwikkelen	θ	θ	θ	θ

Autonomie		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
au1	Ik kan mijn werk, als ik dat nodig vind, zelf onderbreken	θ	θ	θ	θ
au2	Ik kan zelf het werktempo regelen	θ	θ	θ	θ

au3	Ik kan, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen	0	0	0	0
au4	Ik kan gemakkelijk even weg van de plaats waar ik werk	0	0	0	0
au5	Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer	0	0	0	0
au6	Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden	0	0	0	0
au7	Mijn werkwijze wordt in grote mate voorgeschreven	0	0	0	0
au8	Ik heb de mogelijkheid om zelf te beslissen hoe ik mijn werk doe	0	0	0	0
au9	Ik kan een eigen werkwijze kiezen	0	0	0	0

Contactmogelijkheden		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
cm1	Ik ben in het werk altijd op mezelf aangewezen	0	0	0	0
cm2	Als ik er niet uitkom kan een collega werk van mij overnemen	0	0	0	0
cm3	Mijn collega's helpen me bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is	0	0	0	0
cm4	Ik praat op het werk met collega's uit de eigen afdeling over het werk	0	0	0	0
cm5	Ik praat op het werk met mijn leidinggevende over het werk	0	0	0	0
cm6	Ik ben vaak alleen op mijn werkplek	0	0	0	0

Werkdruk-taakeisen		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
te1	Ik moet erg snel werken	0	0	0	0
te2	Ik heb over het algemeen genoeg tijd om mijn werk af te krijgen	0	0	0	0
te3	Ik moet extra hard werken	0	0	0	0
te4	Ik werk onder tijdsdruk	0	0	0	0
te5	Ik moet me in het werk haasten	0	0	0	0
te6	Ik zou het kalmer aan willen doen in mijn werk	0	0	0	0

Werkdruk-regelproblemen		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
rp1	Het materiaal waarmee ik werk is doorgaans van onvoldoende kwaliteit	0	0	0	0
rp2	De hulpmiddelen waarmee ik werk zijn vaak van onvoldoende kwaliteit	0	0	0	0
rp3	Het wachten op werk van andere mensen of afdelingen vertraagt vaak mijn eigen werk	0	0	0	0
rp4	Het werk verloopt vaak anders dan gepland	0	0	0	0

rp5	Ik heb regelmatig met storingen in mijn werk te maken	0	0	0	0
rp6	Ik moet vaak improviseren om mijn werk uit te kunnen voeren	0	0	0	0
Werkdruk-verantwoordelijkheid		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
vw1	Ik moet vaak beslissingen nemen, waarbij een vergissing kostbare of ernstige gevolgen kan hebben	0	0	0	0
vw2	Ik draag veel verantwoordelijkheid voor het werk van anderen	0	0	0	0
vw3	Ik draag veel verantwoordelijkheid voor de veiligheid van anderen	0	0	0	0
vw4	Ik draag veel verantwoordelijkheid voor de toekomst van anderen	0	0	0	0
vw5	Ik draag veel verantwoordelijkheid voor een werkproces	0	0	0	0
vw6	Ik draag veel verantwoordelijkheid voor het functioneren van mijn afdeling	0	0	0	0
Relatie met de leiding		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
r1	Ik werk onder goede dagelijkse leiding	0	0	0	0
r2	Mijn direct leidinggevende heeft een juist beeld van mij in mijn werk	0	0	0	0
r3	Ik kan op mijn directe leiding rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg	0	0	0	0
r4	De verstandhouding met mijn directe leiding is goed	0	0	0	0
r5	Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn directe leiding	0	0	0	0
r6	Tussen mij en mijn directe leiding heerst een prettige sfeer	0	0	0	0

Deel 4: Vragen aanvullende organisatie- en taakkenmerken

Communicatie		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
com1	Ik vind dat over het algemeen genomen de mondelinge communicatie op het werk goed verloopt	0	0	0	0
com2	Ik vind dat over het algemeen genomen de schriftelijke communicatie op het werk goed verloopt	0	0	0	0
com3	Er vindt voldoende communicatie plaats over de zaken die voor mijn werk van belang zijn	0	0	0	0
com4	We bespreken regelmatig de resultaten die we als afdeling/team/groep hebben bereikt	0	0	0	0
Relatie met collega's		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
rc1	Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg	0	0	0	0
rc2	De verstandhouding met mijn collega's is goed	0	0	0	0
rc3	Ik voel mij in mijn werk gewaardeerd door mijn collega's	0	0	0	0
rc4	Ik heb te maken met agressie van mijn collega's	0	0	0	0
rc5	Tussen mij en mijn collega's heerst een prettige sfeer	0	0	0	0
rc6	Tussen mij en mijn collega's doen zich vervelende gebeurtenissen voor	0	0	0	0
Werkzekerheid		zeer mee eens	mee eens	mee oneens	zeer mee oneens
wz1	Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik over een jaar nog werk heb	0	0	0	0
wz2	Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik mijn huidige baan het komende jaar zal houden	0	0	0	0
wz3	Ik zou graag meer zekerheid hebben of ik mijn huidige functieniveau het komende jaar zal houden	0	0	0	0
wz4	Ik zou graag meer zekerheid hebben of mijn huidige afdeling over een jaar nog bestaat	0	0	0	0
wz5	Ik liep het laatste jaar kans om werkloos te worden	0	0	0	0
wz6	Mijn werkzekerheid is goed	0	0	0	0

Laatste vragen

Onder alle respondenten worden twee dinerbonnen voor twee
a12 personen verloot. Om kans te maken op 1 van de 2 bonnen kan je
hier je e-mailadres achterlaten ...

Mocht je nog op- en aanmerkingen hebben omtrent deze vragenlijst
a13 of zaken die volgens jou besproken hadden moeten worden, is hier
een vrije ruimte. ...

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bedankt!

BIJLAGE III FASEN- EN KETENSYSTEEM

