

3 JUNI 2019

VAN DISBALANS NAAR BALANS

ONDERZOEK NAAR DE UITSTROOM VAN FLEXWERKERS DIE VIA
RANDSTAD BIJ BEDRIJF X WERKEN

AFSTUDEERONDERZOEK TOEGEPASTE PSYCHOLOGIE
HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN

NAAM:	ISABEL DAGELET
STUDENTNUMMER:	345100
AFSTUDEERDOCENT:	MARIJKE VAN DER KLOK
OPDRACHTGEVER:	MARLEEN DORRESTEIJN
TWEEDE BEOORDELAAR:	KYRA LUIJTERS

Onderzoek naar de oorzaak van de uitstroom van flexwerkers die via Randstad bij bedrijf X werken.

Afstudeeronderzoek Toegepaste Psychologie

Auteur: Isabel Dagelet

Klas: TPV4

Studentnummer: 345100

Opdrachtgever: Marleen Dorresteyn, operationeel manager
Randstad Inhouse Services

Afstudeerdocent: Marijke van der Klok

2e beoordelaar: Kyra Luijters

Datum: 03-06-2019

School: Hanzehogeschool Groningen

Opleiding: Toegepaste Psychologie

Woordenaantal: Kernhoofdstukken (H1 t/m 8): 10.247

Totaal: 15.986

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die ik in het laatste semester van de Bacheloropleiding Toegepaste Psychologie (TP) aan de Hanzehogeschool te Groningen heb geschreven. In opdracht van Marleen Dorrestein – operationeel manager Randstad Inhouse Services Bedrijf X - heb ik onderzoek gedaan naar de oorzaak van de uitstroom van flexwerkers die via Randstad bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn werken. Deze scriptie biedt niet alleen inzichten in de oorzaken hiervan, maar ook handvatten om deze uitstroom na het lezen van deze scriptie terug te dringen. Gedurende de scriptieperiode heb ik de kans gehad om de kennis en begeleiding die ik in de afgelopen vier jaar heb verkregen van de docenten Toegepaste Psychologie in de praktijk te brengen. Voor u ligt het resultaat.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleiders Marijke van der Klok en Marleen Dorrestein voor de fijne samenwerking en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik de respondenten en collega's op de vestiging van Randstad Inhouse Services in Alphen aan den Rijn bedanken, want door hun medewerking heb ik dit onderzoek kunnen verrichten. Tot slot wil ik mijn tweede beoordelaar Kyra Luijters bedanken voor de tijd die zij bereid is te nemen mijn scriptie van een beoordeling te voorzien.

Met betrekking tot de openbaarheid van dit document in de 'HBO kennisbank' is vanuit bedrijf X besloten om de bedrijfsnaam weg te laten. Hier heb ik respect voor en om die reden heb ik het bedrijf in dit document 'bedrijf X' genoemd.

Dit heeft verder geen gevolgen voor kennisdoeleinden waar dit document voor dient.

Isabel Dagelet, 3 juni 2019

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	5
ABSTRACT	7
1. INLEIDING	9
1.1 AANLEIDING EN PRAKTISCH NUT	9
1.2 DOELSTELLING	10
1.3 LEESWIJZER	10
2. LITERATUUR	11
2.1. BINDEN VAN WERKNEMERS AAN DE ORGANISATIE	11
2.2 HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT	12
2.2.1 HOE KOMT HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT TOT STAND?	12
2.2.2 SOORTEN PSYCHOLOGISCHE CONTRACTEN	13
2.2.3 VERSCHIL IN PSYCHOLOGISCH CONTRACT TUSSEN TIJDELIJKE EN VASTE MEDEWERKER	13
2.2.4 SCHENDING VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT	14
2.3 EFFORT-REWARD IMBALANCE MODEL	15
2.4 RELATIE TUSSEN THEORIE EN DE OPDRACHT	16
3. ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	17
3.1 DEFINIËRING BEGRIPPEN	17
4. METHODE VAN ONDERZOEK	18
4.1 DATAVERZAMELING	18
4.1.1 VOORONDERZOEK	18
4.1.2 INTERVIEWS	19
4.1.3 ETHISCHE AANDACHTSPUNTEN	20
4.2 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	21
5. RESULTATEN	22
5.1 THEMA'S, FACTOREN EN CITATEN	22
.....	23
5.2 REDENEN OM BIJ BEDRIJF X VIA RIS TE BLIJVEN WERKEN VOLGENS DE RESPONDENTENGROEP 'FLEXWERKERS'	23
5.3 KNELPUNTEN WAAR DE RESPONDENTENGROEP 'FLEXWERKERS' TEGENAAN LOPEN IN HUN WERK DIE EEN MOGELIJKE DISBALANS VEROOZAKEN	24
5.4 VERWACHTINGEN DIE DE RESPONDENTENGROEP 'UNITLEIDERS' HEBBEN VAN FLEXWERKERS	25

5.5 VERWACHTINGEN DIE DE RESPONDENTENGROEP 'UNITLEIDERS' HEBBEN OVER DE DIENSTVERLENING VAN RANDSTAD	26
5.6 ERVARINGEN VAN DE RESPONDENTENGROEP 'UNITLEIDERS' MET FLEXWERKERS.....	27
5.7 VERWACHTINGEN DIE DE RESPONDENTENGROEP 'RIS' HEBBEN VAN FLEXWERKERS	27
5.8 VERWACHTINGEN RIS IN DE SAMENWERKING MET BEDRIJF X.....	28
5.9 ERVARINGEN VAN DE RESPONDENTENGROEP 'RIS' MET FLEXWERKERS	28
5.10 SAMENHANG RESULTATEN VERSCHILLENDE RESPONDENTENGROEPEN	29
6. CONCLUSIE	30
6.1 REDENEN VOOR FLEXWERKERS OM BIJ BEDRIJF X TE BLIJVEN WERKEN	30
6.2 KNELPUNTEN WAAR FLEXWERKERS IN DIENST TEGENAANLOPEN IN HUN BAAN IN TOTALITEIT	30
6.3 VERWACHTINGEN VAN DE UNITLEIDERS VAN BEDRIJF X VAN DE FLEXWERKERS	31
6.4 VERWACHTINGEN VAN BEDRIJF X IN DE DIENSTVERLENING VAN RIS ROND DE FLEXWERKERS.....	31
6.5 ERVARINGEN VAN DE MANAGERS VAN BEDRIJF X MET DE FLEXWERKERS.....	31
6.6 VERWACHTINGEN VAN RIS IN DE SAMENWERKING MET BEDRIJF X.....	32
6.7 ERVARINGEN VAN RIS MET DE FLEXWERKERS.....	32
6.8 HET ONGEWENSTE VERLOOP BEGRIJPEN EN TERUGDRINGEN.....	32
7. AANBEVELINGEN	33
7.1 COMMUNICATIE/ PERSOONLIJK CONTACT	33
7.2 WAARDERING.....	34
7.3 TALENTBEHOUD	35
8. DISCUSSIE.....	36
LITERATUURLIJST.....	38
BIJLAGEN	41
BIJLAGE 1: UITNODIGINGSMAIL FLEXWERKERS.....	41
BIJLAGE 2: UITNODIGINGSMAIL UNITLEIDERS	42
BIJLAGE 3: INTERVIEWSCHEMA FLEXWERKERS IN DIENST	43
BIJLAGE 4: INTERVIEWSCHEMA UITGESTROOMDE FLEXWERKERS	44
BIJLAGE 5: INTERVIEWSCHEMA UNITLEIDERS	45
BIJLAGE 6: INTERVIEWSCHEMA ACCOUNTSPECIALIST RIS	46
BIJLAGE 7: INTERVIEWSCHEMA HEMA	47
BIJLAGE 8: ANALYSE VAN DE INTERVIEWS	48
BIJLAGE 9: VISUALISATIE SCHENDING PSYCHOLOGISCH CONTRACT/ ERI-MODEL	0

Samenvatting

De context

In opdracht van Randstad Inhouse Services (RIS) is er onderzoek gedaan naar de uitstroom van flexwerkers die via Randstad bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn werkzaam zijn of waren. Bedrijf X is de groothandel in technische installatiematerialen voor bouw, installatie en industrie in Nederland en Randstad is de nummer één HR-dienstverlener ter wereld. Het praktische nut van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die ervoor zorgen dat flexwerkers ontslag nemen bij bedrijf X, waardoor er een aanbeveling op maat gedaan kan worden die ervoor zorgt dat de hoeveelheid uitstroom teruggedrongen wordt.

De onderzoeksvraag luidt:

‘Hoe kan de hoeveelheid ongewenst verloop van flexwerkers die via Randstad bij bedrijf X in Alphen aan de Rijn uitstromen worden begrepen en teruggedrongen?’ Om deze vraag te beantwoorden is, door middel van kwalitatief onderzoek, data verkregen en vergeleken. Onderzoek is verricht naar: acht flexwerkers in dienst, drie uitgestroomde flexwerkers, drie unitleiders van bedrijf X en twee accountspecialisten van RIS (totaal 16). Hierbij zijn semigestructureerde interviews afgenomen welke met behulp van het kwalitatieve data-analyse programma ‘Atlas.ti’ zijn geanalyseerd en gecodeerd.

De theorie

De literatuur die in dit onderzoek is geraadpleegd houdt verband met drie verschillende theorieën: het psychologisch contract, het Effort-Reward Imbalance model (ERI-model) en talentbehoud. Het psychologisch contract wordt gedefinieerd door Rousseau (1990) contract als: *‘een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen die aanwezig zijn in de arbeidsrelatie’*. Het gaat hier om wat de werknemers van de organisatie verwachten als naar wat zij verschuldigd zijn aan de organisatie (van den Brande, 1999). Het ERI-model ondersteunt het psychologisch contract waar het gaat om een schending van impliciete verwachtingen. Dit zijn verwachtingen die verborgen zijn of niet duidelijk naar voren worden gebracht. Het ERI-model is ontwikkeld door Zwitsers medisch socioloog Johannes Siegrist en gaat in op de disbalans die ontstaat als gevolg van schending van die impliciete verwachtingen. Talentbehoud zorgt door middel van talent management dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om hun taak uit te voeren en delen een gezamenlijke perceptie dat hun inzet bijdraagt aan het grotere geheel (Albrecht et al, 2015). Talentbehoud is de gewenste uitkomst van het psychologisch contract.

De resultaten

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat flexwerkers graag in dienst blijven als er een ‘goede sfeer/omgang’ is, ‘tijden flexibel’ zijn en er een ‘beloning’ tegenover hun geleverde inspanning staat. Knelpunten die zij ervaren zijn ‘slechte communicatie en weinig persoonlijk contact’, ‘onderwaardering’ en de ‘omgang’ vanuit bedrijf X en RIS met flexwerkers. Verwachtingen van unitleiders van de flexwerkers zijn: ‘norm en kwaliteit’, ‘houding en gedrag’ en ‘houden aan werktijden’. Ervaringen van unitleiders met flexwerkers omvatten dat ze een ‘belangrijke schakel’ zijn in het proces en dat er nu een ‘andere aanpak’ vereist is door de veranderende arbeidsmarkt. Unitleiders verwachten in de dienstverlening van Randstad dat de ‘communicatie’ goed verloopt, ‘ze leveren waar er behoefte aan is’ en daarbij goede ‘kwaliteit.’ RIS verwacht een ‘goede houding en gedrag’ van de flexwerkers en merkt ook dat een ‘andere aanpak’ in deze tijd vereist is. In

de samenwerking met bedrijf X verwachten ze 'goede communicatie' en dat ze ook echt 'samenwerken'.

Uit de resultaten blijkt dat er een aantal discrepanties aanwezig is tussen de verwachtingen van RIS, bedrijf X en de flexwerker. Ten eerste verwachten unitleiders en RIS van elkaar dat er goed wordt gecommuniceerd. Dit ontbreekt echter regelmatig waardoor goede communicatie een knelpunt is die flexwerkers ervaren. Ten tweede geven flexwerkers aan dat een goede sfeer en omgang bijdraagt aan het wel of niet blijven werken bij bedrijf X. Het ontbreken daarvan is het tegelijkertijd ook een van de knelpunten. Ten derde draagt het ontvangen van een immateriële beloning bij aan het wel of niet blijven werken bij bedrijf X. Ook dit ontbreekt waardoor de flexwerkers zich juist ondergewaardeerd voelen. Ten vierde verwachten zowel RIS als bedrijf X dat flexwerkers een goede houding hebben en goed gedrag vertonen. Flexwerkers geven juist aan dat er een discrepantie is in de omgang tussen enerzijds RIS en TU en anderzijds de flexwerkers. Ten vijfde verwacht bedrijf X dat flexwerkers zich aan de werktijden houden. De flexwerkers vinden dat zij op sommige afdelingen moeten overwerken.

Door de hiervoor besproken punten ontstaat een disbalans in het psychologisch contract, waar een impliciet akkoord op elkaars normen onder wordt verstaan. De naleving hiervan bevordert zowel de productiviteit als de kwaliteit van de relatie (Argyris, 1960) en schending kan leiden tot contractbreuk vanuit TU of de flexwerker wat resulteert in uitstroom. Er ontstaat ook een disbalans tussen de inspanning en waardering, ofwel: een Effort-Reward-Imbalance (Vearing & Mak, 2007).

De aanbevelingen

Om de disbalans die is ontstaan vanuit de knelpunten van flexwerkers weer in balans te brengen en te zorgen dat flexwerkers gebonden blijven aan de organisatie, is het van belang om de volgende aanbevelingen toe te passen:

- het bestaande communicatieproces evalueren, verbeteren en hier één lijn in trekken voor alle afdelingen;
- meer waardering geven aan de flexwerkers;
- talentmanagement wat zal resulteren in talentbehoud; en
- focussen op goede werving en selectie om kwaliteit te waarborgen.

Abstract

The context

Commissioned by Randstad Inhouse Services (RIS), research has been conducted into the departure of flex workers who are or were employed by Randstad at the Bedrijf X in Alphen aan den Rijn. The TU is the biggest wholesaler of technical installation materials for construction, installation and industry in The Netherlands and Randstad is the number 1 HR service provider in the world. The goal of this research is to gain insight into the factors that cause flex workers to resign from the TU, so that a tailor-made recommendation can be made that ensures that the amount of departure will be reduced.

The main question of this study is:

"How can the amount of unwanted turnover of flex workers who are seconded via Randstad at the Bedrijf X in Alphen aan de Rijn be understood and reduced?"

To answer this question, data was obtained and compared through qualitative research. A total of 16 semi-structured interviews were conducted and the respondents were eight flex workers who were still working at the TU, three departed flex workers, three unit leaders from the TU and two account specialists from RIS. The data was then analyzed and coded with the qualitative data analysis program Atlas.ti.

The theory

The literature provided for this research concerns theories about the psychological contract, Effort-Reward imbalance model (ERI-model) and talent retention. The psychological contract is defined by Rousseau (1990) as an individual perception of the mutual obligations that are present in the employment relationship. This is about what employees expect from the organization and what they owe to the organization (van den Brande, 1999). The ERI-model supports the psychological contract when it comes to a violation of implicit expectations. These are expectations that are hidden or not clearly expressed. The ERI-model was developed by Swiss medical sociologist Johannes Siegrist and examines the imbalance that arises as a result of violation of those implicit expectations. To support the psychological contract - where implicit expectations are breached - the Effort Reward Imbalance model by Swiss medical sociologist Johannes Siegrist and colleagues is being cited. Talent retention ensures through talent management that employees are intrinsically motivated to perform their jobs and share a shared perception that their efforts contribute to the greater whole (Albrecht et al., 2015). Talent retention is the desired outcome of the psychological contract.

The results

The results show that flex workers like to keep working for RIS and the TU if there is a "good atmosphere/ interaction", "times are flexible" and if they get a "reward" in change for their labor. Bottlenecks flex workers experience are "poor communication and little personal contact", "undervaluation" and "bad interaction" of the TU and RIS with flex workers. Expectations of unit leaders about flex workers are that they "maintain the norm and quality", a good "attitude and behavior" and that they "adhere to working hours". Experiences of unit leaders with flex workers include that they are very "important in the process" and that a "different approach" is required due to the changing labor market. In Randstad's services, unit leaders expect that 'communication' runs smoothly, that 'they deliver what is needed' and good 'quality.' RIS expects a 'good attitude and behavior' from flex workers and also notes that a 'different approach' is required due to this labor market.

In the collaboration between them and the TU they expect good "communication" and that they need to "work together" in a constructive way.

The results show that there are a number of discrepancies between the expectations of RIS, TU and the flex worker. Firstly, RIS leaders and RIS expect from each other that there is good communication between them, but nevertheless this is often missing. Good communication is also a bottleneck experienced by flex workers. Secondly, flex workers indicate that a good atmosphere and interaction contributes to whether or not they continue to work at the TU, but also experience this as a bottleneck. Thirdly, receiving an intangible reward contributes to whether or not flex workers continue to work at the TU, but they actually feel undervalued. Fourthly, both RIS and the TU expect flex workers to have a good attitude and that they show good behavior, but vice versa, flex workers experience a discrepancy in the interaction between both RIS and TU with flex workers. Fifthly, the TU expects flex workers to stick to their working hours, but the other way around, flex workers are working overtime. This creates an imbalance in the psychological contract, which implies an implicit agreement of each other's standards. Compliance with this promotes both the productivity and the quality of the relationship (Argyris, 1960). Violation of this can lead to a breach of contract from the TU or the flex worker and that causes outflow. There is also an imbalance between the effort and reward also called as an effort reward imbalance (Vearing & Mak, 2007).

Recommendations

To rebalance the imbalance and ensure that flex workers are less likely to leave, the following recommendations are useful to implement:

- Evaluate, improve and align the existing communication process for all departments
- Give more appreciation to flex workers
- Talent management which will result in talent retention
- Focus on good recruitment and selection to guarantee quality

1. Inleiding

“Flexibele arbeid is belangrijker dan ooit. In een steeds veranderende wereld, waarin je móet inspringen op ontwikkelingen in de markt, is een flexibel personeelsbestand in bepaalde sectoren van levensbelang” (Ottens, 2019).

1.1 Aanleiding en praktisch nut

Flexwerken is in eerste instantie een antwoord op de vraag uit de markt en doordat de ontwikkelingen in de markt zo ontzettend snel gaan, verlangt dat ook naar een flexibele aanpak. Hiervoor dienen bedrijven snel te kunnen schakelen. De flexibele schil vormt voor veel bedrijven net dat stukje ademruimte die ze voorheen mistten om te kunnen groeien (Ottens, 2019). Dat is niet anders bij bedrijf X, die marktleider in de Nederlandse logistieke wereld is, en mee moet gaan met technologische ontwikkelingen en de vraag van de klant. Om zichzelf van de voorgenoemde flexibele schil te voorzien, heeft bedrijf X Randstad ingeschakeld. Randstad speelt sinds haar oprichting in 1960 een toonaangevende rol in de arbeidsmarkt door onder andere de vele dienstverleningen die zij verstrekken. Randstad Inhouse Services (RIS) is daar één van en zorgt dat bedrijven, die een structurele behoefte hebben aan personeel met klant specifieke vaardigheden, van flexwerkers worden voorzien. RIS richt zich voornamelijk op de industriële en logistieke sector en verzorgt een grote pool aan flexwerkers bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn. Randstad zit hier ‘inhouse’ (dat wil zeggen bij bedrijf X op locatie), waardoor processen op specifieke behoeften kunnen worden afgestemd, HR-vraagstukken behandeld kunnen worden en flexwerkers persoonlijk geworven, begeleid en ingepland kunnen worden (Randstad, 2019).

De opdrachtgever - RIS - heeft als noodzaak om meer duidelijkheid te krijgen over de oorzaak van de uitstroom van flexwerkers en zou hier graag een advies over willen krijgen. Voor de werknemers die bij RIS en bedrijf X werkzaam zijn is het lastig om met een objectieve blik het uitstroom probleem te benaderen, aangezien zij hier al voor langere tijd middenin zitten. Er is behoefte naar iemand die met een frisse blik de uitstroom onderzoekt en ook het bredere perspectief bekijkt. RIS en bedrijf X willen graag weten hoe de hoeveelheid ‘ongewenst verloop’ van flexwerkers bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn begrepen en teruggedrongen kan worden. Alhoewel zij altijd een uitstroom van flexwerkers hebben ervaren, is- in vergelijking met de jaren ervoor – het afgelopen jaar het ‘ongewenste verloop’ van flexwerkers toegenomen.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de term ‘ongewenst verloop’, omdat er ook sprake kan zijn van ‘gewenst verloop’. ‘Gewenst verloop’ vindt plaats als flexwerkers na een bepaalde periode een vast dienstcontract van bedrijf X aangeboden krijgen of als eind ‘fase B’ van het contract is aangekomen, wat meestal het stopstation betekent aangezien ‘fase C’ niet vaak wordt uitgegeven. Tot het ‘ongewenste verloop’ behoren de flexwerkers die zelf ontslag nemen met als gevolg een tekort aan personeel, een ontevreden klant en extra werklust voor al het betrokken personeel. Dit zorgt voor wrijving in de samenwerking tussen bedrijf X, RIS en de flexwerker en verspilde tijd aan het inwerken en werven van flexwerkers die na de inwerkperiode gelijk vertrekken. Daarnaast krijgen flexwerkers die al in dienst zijn voortdurend te maken met nieuwe collega’s en moeten flexwerkers die zelf nog maar net werkzaam zijn geregeld nieuwe flexwerkers inwerken. Deze gevolgen hebben allemaal een nadelig effect op alle betrokkenen en brengt Randstad in gevaar met betrekking tot het behouden van bedrijf X als klant. De achterliggende

oorzaak van deze uitstroom wordt niet goed achterhaald en is daardoor lastig terug te dringen.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het niet alleen van belang om in de huidige onderzoekssituatie van bedrijf X te onderzoeken hoe flexwerkers gebonden kunnen blijven aan een bedrijf, maar is het ondertussen van breder, maatschappelijk belang. Met name in de bouw en techniek is er krapte aan personeel, wat blijkt uit het grote aantal vacatures in deze sector (Geertsma, 2018).

Om dit onderzoek op een gedegen manier uit te voeren is er bepaalde kennis en vaardigheden nodig. Een Toegepaste Psychologie student heeft de kennis en vaardigheden om praktijkproblemen te beoordelen en in deze situatie daar een advies op te geven. Kwaliteiten als het 'beoordelen van gedrag', 'praktijkgericht onderzoeken' en het gebruik van de vergaarde 'body of knowledge' zijn in deze onderzoekssituatie goed inzetbaar. Er dient zowel 'ethisch als professioneel' gehandeld te worden met betrekking tot het gebruik van persoonsgegevens en het samenwerken met betrokkenen. Hiervoor is een ethisch sensitieve handelswijze een vereiste. Tot slot dient er tijdens de gehele onderzoeksperiode kritisch 'gereflecteerd' te worden op eigen handelen en zo nodig aanpassingen worden aangebracht.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die ervoor zorgen dat flexwerkers ontslag nemen bij bedrijf X. Vanuit dit inzicht kan een aanbeveling op maat worden gegeven met als streven om handvatten te geven waarmee de uitstroom kan worden teruggedrongen. Om een beter beeld te krijgen van wat flexwerkers bij bedrijf X bindt en of de juiste mensen geselecteerd worden kan men hier in de toekomst op anticiperen, zodat er meer vakmensen aangenomen worden die voor een langere periode in dienst willen blijven of zelfs door bedrijf X van Randstad overgenomen willen worden. Door de uitstroom te gaan begrijpen en aan de hand daarvan een advies uit te brengen kunnen er hoogstwaarschijnlijk winstgevende resultaten worden behaald, mist het advies in continuering wordt gebracht. RIS als interne partij, bedrijf X als externe partij en de flexwerkers als derde partij zullen hierna hopelijk constructiever met elkaar samen kunnen werken.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk één heeft de inleiding op het onderzoek besproken wat zal helpen om de vervolghoofdstukken helder te kunnen volgen. Vervolgens betreft hoofdstuk twee de literatuur die dit onderzoek ondersteunt en onderbouwt. Hoofdstuk drie zal de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen behandelen welke zijn voortgekomen uit de aanleiding en de theorie. Hoofdstuk vier beschrijft de gehanteerde methode van dit onderzoek en in hoofdstuk vijf worden de resultaten gedeeld. In hoofdstuk zes zal de discussie aan bod komen en in hoofdstuk zeven wordt er een advies gegeven naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. Tot slot wordt in hoofdstuk acht de discussie behandeld waarin er gereflecteerd wordt op de onderzoeksperiode.

2. Literatuur

Voor dit onderzoek is het belangrijk om inzicht te hebben op psychologische processen die ten grondslag liggen aan het ontstaan van het 'ongewenste verloop'. Door actief en bewust met voortekenen hiervan aan de slag te gaan kan er beter op ingespeeld worden waardoor uitstroom voorkomen kan worden. Enkel al op het terrein van de Arbeid & Organisatie psychologie zijn er vele theoretische modellen ontwikkeld die ervoor zorgen dat praktisch relevante vragen, zoals deze, systematisch onderzocht kunnen worden. Vanuit de literatuur kan verloop een gevolg zijn van een als onbillijk ervaren ruilrelatie tussen werkgever en werknemer (Thibaut & Kelley, 1959). Het concept 'psychologisch contract', zoals behandeld door Freese, biedt waardevolle aandachtspunten om naar de situatie bij bedrijf X te kijken. Het concept is overkoepelend van aard en brengt relaties met andere (sub) concepten met zich. Voordat dit concept en het soortgelijke ERI-model aan de orde zullen komen zal eerst de waarde van het binden van werknemers aan de organisatie behandeld worden.

2.1. Binden van werknemers aan de organisatie

Om te voorkomen dat de flexwerkers bij bedrijf X kiezen voor een andere baan door aantrekkelijke andere baanmogelijkheden willen RIS en bedrijf X niet alleen de uitstroom terugdringen, maar ook flexwerkers binden aan de organisatie. Het binden van mensen aan een organisatie kan om twee redenen waardevol zijn:

1. Als het gaat om het behoud van mensen met voor de organisatie belangrijke en waardevolle kwaliteiten.
2. Als er krapte is op de arbeidsmarkt en als het moeilijk is om goed personeel te werven. De uitstroom van personeel moet dan zo veel mogelijk worden tegengegaan (Ablas & Wijsman, 2013).

Deze twee redenen zijn in dit onderzoek aan de orde, aangezien goed personeel in de techniek en bouwsector lastig te werven is en het belangrijk is om in deze krappe arbeidsmarkt goed personeel – wat al wel in dienst is – te behouden. Het is namelijk erg disfunctioneel als waardevolle medewerkers het bedrijf verlaten terwijl talent juist behouden moet worden. Als flexwerkers wel gebonden blijven en zich betrokken voelen met bedrijf X en RIS zal dit uiteindelijk resulteren in innovatie, enthousiasme op de werkvloer, hoge productiviteit en verbeterde prestaties. Door hun betrokkenheid zal ook het verloop en verzuim terugdringen (Swathi, 2014). Betrokken medewerkers voelen zich namelijk intrinsiek gemotiveerd om hun taak uit te voeren. Ook delen zij een gezamenlijke perceptie dat hun inzet bijdraagt aan het grotere geheel (Albrecht et al, 2015).

Om te realiseren dat een werknemer zich betrokken voelt moet de organisatie voldoen aan de voorwaarden dat er aandacht wordt geschonken aan het individu en ook voor zijn of haar ontwikkeling en leermogelijkheden. Wordt dit succesvol gedaan dan zal dit resulteren in een gewenste houding en gedrag, zoals; verlangen om te leren, bewustwording over het doel van het werk en verhoogde organisatiecommitment. Deze gedragingen en attitudes onder werknemers demonstreren een band met de organisatie en zorgen ervoor dat een werknemer blijft werken voor de organisatie en tegelijkertijd goede prestaties levert. Deze aanpak garandeert dus talentbehoud (Pandita & Ray, 2018).

Om flexwerkers te binden aan de organisatie dient er een goede verstandhouding te zijn tussen werknemer en werkgever. Echter kan een dergelijke verstandhouding onbewust sneller in gevaar komen dan men denkt. Het concept 'psychologisch contract' zal helpen dit beter te begrijpen.

2.2 Het psychologisch contract

Het begrip psychologisch contract is een concept dat is ontstaan naar aanleiding van de veranderende samenleving en de implicaties daarvan voor organisaties. De traditionele arbeidsrelatie is sterk onder druk komen te staan en daardoor bleek het psychologisch contract een nuttig begrip om de gevolgen van deze veranderingen in organisaties te beschrijven, analyseren en verklaren. Hierdoor werden gevoelens en reacties van werknemers op deze veranderingen begrijpelijk (Schalk, de Jong & Freese, 2007). Door veranderingen zoals: globalisering, technologische ontwikkelingen, veranderende organisatieculturen, toegenomen complexiteit van het werk, minder direct toezicht en de toename van culturele diversiteit op de werkvloer worden ook andere eisen aan werknemers gesteld (Freese, 2000). Zij krijgen eerder te maken met een tijdelijk contract, moeten multi-inzetbaar zijn en in een hoger tempo werken. Ook krijgen ze veel te maken met wisselende teamsamenstellingen en moet de kennis over technologie up-to-date zijn.

In 1960 werd de term 'psychologisch contract' geïntroduceerd door Argyris en de relatie tussen de werkgever en zijn werknemers wordt volgens het psychologisch contract gedomineerd door een 'psychological work contract'. Hier wordt een impliciet akkoord van elkaars normen onder verstaan en de naleving hiervan bevordert zowel de productiviteit als de kwaliteit van de relatie.

Rousseau (1990) definieert het psychologisch contract als een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen die aanwezig zijn in de arbeidsrelatie. Het gaat hier om wat de werknemers van de organisatie verwachten als naar wat zij verschuldigd zijn aan de organisatie (van den Brande, 1999). Het psychologisch contract bestaat in tegenstelling tot het juridisch contract uit onuitgesproken verplichtingen en impliciete verwachtingen. Dit zijn vaak onbewuste processen, maar zijn bepalend voor de relatie tussen de organisatie en werknemer. Echter op sommige kritieke momenten wordt een werknemer zich bewust van zijn psychologisch contract en wordt er een afweging gemaakt of er is voldaan aan de verplichtingen over en weer of niet (Freese, Schalk & Croon, 2008).

2.2.1 Hoe komt het psychologisch contract tot stand?

Het psychologisch contract verandert over tijd, maar krijgt pas echt vorm tijdens de fase van werving en selectie. In deze fase ontwikkelen psychologische contracten zich in een interactief proces, waarin beloften worden uitgewisseld en acties en boodschappen van zowel de organisatie als de (toekomstige) werknemer worden geëvalueerd. Het proces hiervan wordt beïnvloed door maatschappelijke factoren (macroniveau), organisatiefactoren (mesoniveau) en individuele factoren (microniveau) (De Vos, 2002).

2.2.2 Soorten psychologische contracten

In de literatuur over psychologische contracten wordt regelmatig een onderscheid gemaakt tussen transactionele en relationele contracten. Het transactionele psychologische contract kan beschouwd worden als transacties van concrete of geldelijke aard met een ad hoc karakter. Een voorbeeld hiervan is de specifieke ruil van tijd voor geld. Het relationele contract bevat afspraken voor de lange termijn en verwachtingen over de verdere ontwikkeling van de relatie. Dit contract gaat dus verder dan alleen transacties in geld. Het blijkt lastig om deze twee soorten in de praktijk van elkaar te onderscheiden. Want hoort een scholing of training bij het transactionele of relationele contract? Volgens velen is het relationele contract een aanvulling op het transactionele contract en fungeert het als een soort extra laag (Schalk, de Jong & Freese, 2007).

Onderstaand figuur geeft de samenstelling van de arbeidsrelatie weer (Meulenberg, 2011):

<i>Arbeidsrelatie</i>		
Juridisch contract	Psychologisch contract	
	Transactioneel	Relationeel

Figuur 2.1: Samenstelling arbeidsrelatie

2.2.3 Verschil in psychologisch contract tussen tijdelijke en vaste medewerker

Zoals eerder vermeld varieert de inhoud van het psychologische van persoon tot persoon en is het een individuele perceptie. Deze inhoud hangt af van werkwaarden, loopbaanstrategie en persoonlijkheid (De Vos, 2002). Natuurlijkerwijs zijn er ook overeenkomsten tussen individuen in hun perceptie en ook tussen categorieën werknemers. Zo is er een verschil tussen parttimers en fulltimers, oudere en jongere werknemers, maar ook tussen tijdelijke en vaste werknemers. Een andere situatie vraagt om voorwaarden die bij deze situatie passen (Thuis, 2012). Uit onderzoek blijkt dat vaste werknemers sneller opleiding- en doorgroeimogelijkheden vanuit de organisatie aangereikt krijgen dan tijdelijke werknemers. Dit met het carrièreperspectief in het achterhoofd. Vaak vindt de organisatie dat tijdelijke werknemers voor een te korte periode in dienst zijn om de investeringskosten terug te verdienen (De Cuyper & De Witte, 2006). Het tijdelijke karakter van de arbeidsrelatie tast om die reden de bereidheid tot investeren aan (Forrier, Sels, van Hootegem, de Witte & vander Steene, 2002; Scheel, Rigotti & Mohr, 2012). De verschillen tussen een tijdelijke en vaste medewerkers hebben mogelijk ook invloed op het psychologische contract tussen werknemer en werkgever (De Cuyper & De Witte, 2006).

2.2.4 Schending van het psychologisch contract

Schending (gevoel van onbillijkheid) van het psychologisch contract kan een psychologisch-contractbreuk tot gevolg hebben wat inhoudt dat een werknemer ervaart dat de werkgever één of meerdere beloften of impliciete verwachtingen niet is nagekomen (Morrison & Robinson, 1997). Reacties hierop kunnen variëren van negatieve emoties, zoals boosheid en frustratie, tot negatieve werknemer attitudes, zoals verminderde betrokkenheid, hoger verloop en verminderde prestaties.

Vijf reacties op een schending van het psychologisch contract zijn mogelijk, namelijk:

1. Openlijk protest
2. Stilhouden
3. Terugtrekken
4. Destructief gedrag
5. Verlaten van organisatie

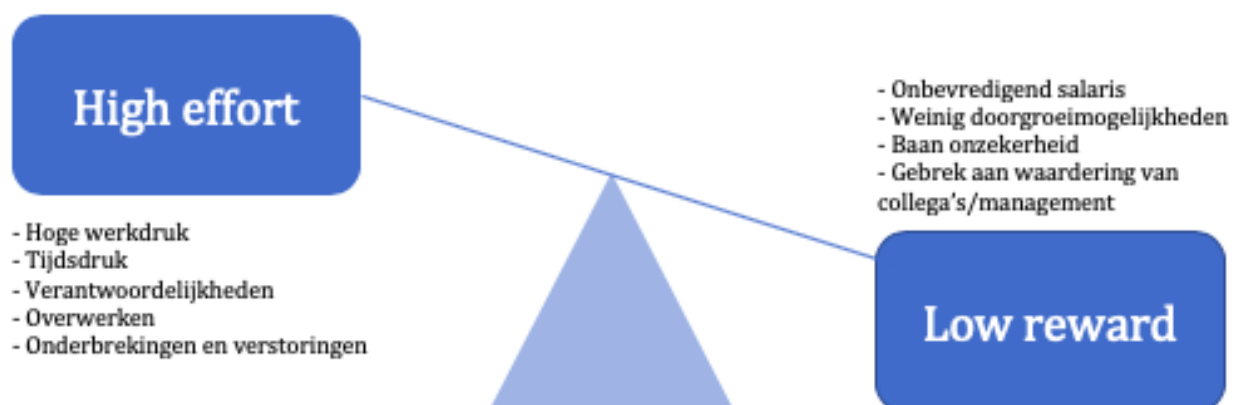
Om dergelijke negatieve effecten te voorkomen is het bij het psychologisch contract essentieel dat er een goede balans zit tussen de impliciete verwachtingen en nakoming van deze verwachtingen tussen werknemer en werkgever. Aantrekkelijke andere baanmogelijkheden kunnen de reactie op schending van het psychologisch contract beïnvloeden (Turnley & Feldman, 1999). Dit is in het geval van flexwerkers in de techniek en bouw aan de orde, aangezien hier sprake is van krapte op de arbeidsmarkt.

2.3 Effort-Reward Imbalance Model

Om het psychologisch contract te ondersteunen - waar het gaat om een schending van impliciete verwachtingen - wordt het ERI-model aangehaald welke ingaat op de disbalans die er ontstaat naar aanleiding van het ervaren van deze onbillijkheid. Het ERI-Model is een balansmodel ontwikkeld door Zwitsers medisch socioloog Johannes Siegrist met de gedachte dat de werkrol een belangrijke schakel vormt tussen persoonlijke behoeften van het individu en de maatschappelijke structuur (Siegrist e.a., 1986; Siegrist, 1996). In dit model ligt de nadruk meer op de beloningsstructuur van het werk dan op de controlemogelijkheden van de werknemer in het werk.

Het ERI-model is gebaseerd op de aanname dat een wederzijdse uitwisseling ten grondslag ligt aan alle transacties in het sociale leven en veronderstelt dat inspanningen op het werk - ook wel job-related efforts - deel uitmaken van dit sociale uitwisselingsproces. Waar over het algemeen in onze maatschappij materiële en immateriële beloningen - ook wel occupational rewards - tegenover staan. Net zoals in het psychologisch contract kunnen werknemers hier ook een disbalans in ervaren. In het ERI-model is dat het geval wanneer werknemers een hoge mate van inspanning leveren, maar daarvoor niet de waardering krijgen die zij verwachten. De disbalans zit hem hier tussen de inspanning en waardering (Vearing & Mak, 2007). De balans hierin zou zitten tussen waargenomen geïnvesteerde inspanning om te voldoen aan psychologische en fysieke eisen en ontvangen beloningen in de vorm van geldelijke win, waardering en carrièrekansen, waaronder baanzekerheid (Peter & Siegrist 1999; Kuper et al. 2002).

Psychologische theorieën over zelfwaardering ('self-esteem') en eigen effectiviteit ('self-efficacy': Bandura, 1997) stellen ook dat het herhaaldelijk voorkomen van een 'effort-reward imbalance' iemands gevoel van de beheersing van de situatie op een gegeven moment mogelijk verzwakt. Daarnaast zit er een verschil tussen het ervaren van een disbalans op de korte termijn en op de lange termijn. De disbalans op de korte termijn wordt geïmpliceerd als een strategische investering voor een op de langere termijn juiste balans tussen inspanningen en beloningen. Dit met het carrièreperspectief in het achterhoofd. Deze disbalans kan een flexwerker mogelijk minder goed accepteren, omdat hun carrièreperspectief er vaak anders uit ziet dan die van een vaste medewerker.

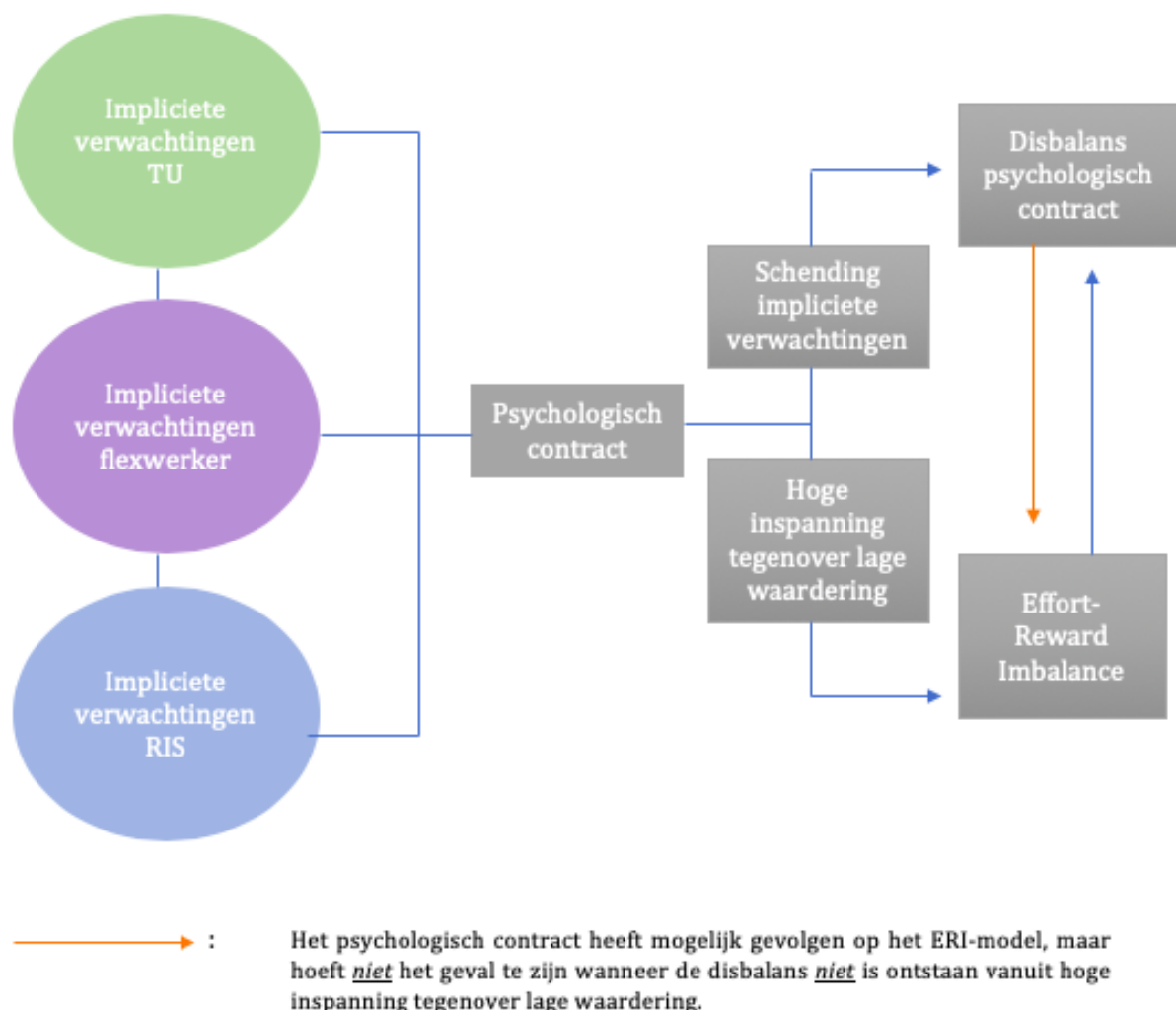


Figuur 2.2: Effort-Reward Imbalance model volgens Siegrist

2.4 Relatie tussen theorie en de opdracht

Het behandelde ERI-model en psychologisch contract geven inzicht in de processen die ten grondslag liggen aan het verloop van flexwerkers en helpen de onderzoeksvraag beter te begrijpen. In het geval van dit onderzoek spelen er buiten de werknemer twee organisaties een rol in het psychologisch contract, namelijk RIS als werkgever en bedrijf X als opdrachtgever. Dit maakt dat er nog sneller een disbalans kan optreden, aangezien er meerdere partijen invloed op hebben. Om die reden dienen concepten zoals het psychologisch contract en het ERI-model niet te worden onderschat. Door hier bewust mee bezig te zijn kan een eventuele disbalans al gauw weer worden hersteld. Verder wil de opdrachtgever graag dat werknemers gebonden blijven aan de organisatie – ofwel talentbehoud – en hier sluit de literatuur van de onderzoeken over het binden van medewerkers in paragraaf 2.1 mooi op aan.

Onderstaand is een weergave van het conceptuele model die de relatie tussen de theorie en de opdracht beschrijft.



Figuur 2.3: Conceptueel model

3. Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag die is voortgekomen uit de literatuur en vraag van de opdrachtgever is als volgt geformuleerd:

- *Hoe kan de hoeveelheid ongewenst verloop van flexwerkers die via Randstad bij bedrijf X in Alphen aan de Rijn uitstromen worden begrepen en teruggedrongen?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- *Deelvraag 1: Wat noemen flexwerkers als redenen om bij bedrijf X via RIS te (blijven) werken?*
- *Deelvraag 2: Wat noemen flexwerkers als knelpunten in hun werk bij bedrijf X via RIS die een mogelijke disbalans in het psychologisch contract veroorzaken?*
- *Deelvraag 3: Wat verwachten bedrijf X en RIS van de flexwerkers?*
- *Deelvraag 4: Wat verwacht bedrijf X van RIS in de dienstverlening rond de flexwerkers en RIS hierin van bedrijf X?*
- *Deelvraag 5: Wat zijn de ervaringen van bedrijf X en RIS met flexwerkers?*

3.1 Definiëring begrippen

Flexwerker:	Een flexwerker in dit onderzoek is iemand met een flexibele arbeidsrelatie die op uitzendbasis via randstad bij bedrijf X werkt, maar niet in vaste dienst is.
Ongewenst verloop:	Onder ongewenst verloop valt verloop van flexwerkers die ontslag hebben genomen terwijl er geen sprake was van contractbreuk vanuit bedrijf X of RIS.
Knelpunten:	Zaken waar flexwerkers tegenaan lopen in werk.
Terugdringen:	Met terugdringen wordt bedoeld dat het percentage uitstroom weer omlaaggaat. Hier is geen specifiek percentage voor vastgesteld.
Impliciete verwachtingen:	Impliciete verwachtingen zijn verwachtingen die verborgen zijn of niet duidelijk naar voren worden gebracht.
Disbalans:	Met disbalans wordt bedoeld dat de relatie tussen flexwerker en/of RIS en/of bedrijf X uit balans is door verschillende factoren.
.	

4. Methode van onderzoek

De vraag van de opdrachtgever is een gedragsmatige vraag en is daarom vanuit psychologische concepten benaderd. Het verkrijgen van deze concepten is tijdens alle fasen van het afstudeertraject aan bod gekomen door middel van het gebruik en aanhalen van verschillende informatiebronnen - zoals literatuur, beschikbare data en sleutelpersonen - die fungeerden als een rode draad.

In paragraaf 4.1.1 en 4.2.2 zullen informatiebronnen beschreven worden en in paragraaf 4.1.3 en 4.2 worden de ethische aspecten van het onderzoek behandeld.

4.1 Dataverzameling

4.1.1 Vooronderzoek

Om de vraag van de opdrachtgever zorgvuldig te beantwoorden is uitgebreid vooronderzoek verricht.

Literatuuronderzoek

Gedurende de gehele onderzoeksperiode is er afgewisseld tussen de theorie- en de praktijkstroom. De theorie is verkregen vanuit verschillende literaire bronnen en vervolgens getoetst in de praktijk. Vanuit de praktijk werden er weer nieuwe inzichten opgedaan en dit kon dan weer aangevuld worden met literatuur. Tijdens het literatuuronderzoek is er vooral gezocht naar onderzoeken over hoe de werknemer/werkgevers relatie versterkt kan worden, veranderingen in de arbeidsmarkt, communicatieprocessen en informatie over het 'psychologisch contract' en het 'ERI-model'. Door andere wetenschappelijke en theoretische literatuur kon de positie van mijn eigen onderzoek nader bepaald worden.

Fly on the wall

Om bedrijf X en de functies die hier te beoefenen zijn beter te leren kennen is er meegedaan aan een rondleiding door het pand. Hier is per afdeling kort verteld wat de werkzaamheden zijn en hoe die afdeling bijdraagt aan het proces. Verder is er geregeld op het kantoor van RIS als een soort "fly on the wall" aan de scriptie gewerkt. Zo konden er op een laagdrempelige manier gesprekken worden aangeknoopt met de flexwerkers en werknemers van RIS en bedrijf X.

Interview accountspecialist Hema

De opdrachtgever - Marleen Dorrestein - had mij geadviseerd om met een accountspecialist van een andere Randstad Inhouse vestiging in gesprek te gaan om zo een breder perspectief te krijgen door andere visies en werkmethoden te horen. Dit advies is opgevolgd door een gesprek aan te gaan met een accountspecialist van de Hema. De accountspecialist van Hema heeft de best practices toegelicht en een beeld kunnen schetsen van hoe het eraan toe gaat op een andere Randstad Inhouse vestiging.

4.1.2 Interviews

Werving respondentent

Om een juiste steekproef te trekken uit de desbetreffende doelgroep hebben er random steekproeftrekkingen plaatsgevonden. Hiervoor is het onlineprogramma 'peiling praktijken' aangehaald welke na het invullen van de populatiegrootte en steekproefgrootte een steekproef trekt. De aselectiviteit van de steekproeftrekking wordt hiermee gewaarborgd aangezien de onderzoeker niet zelf de steekproef trekt.

Totstandkoming interviewschema

Zoals eerder vermeld is er gekozen voor een semigestructureerde interviewstijl. Hiervoor is er vooraf een interviewschema opgesteld met topics en vragen welke zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, vooronderzoek en opgestelde deelvragen. Tijdens het interview is gebruik gemaakt van dit interviewschema, met ruimte voor speling in de vraagvolgorde en topics, waardoor de respondent meer vrijheid had om een eigen invulling aan het interview te geven. Voor elk type respondent, namelijk flexwerkers in dienst, uitgestroomde flexwerkers, unitleiders van bedrijf X en accountspecialisten van RIS zijn er aparte interviewschema opgesteld.

Analyse interviews

De interviews zijn geanalyseerd middels het kwalitatieve data-analyse programma 'Atlas.ti'. Om vaardig te worden in dit programma is een workshop gevolgd op de Hanzehogeschool Groningen waarin het gebruik van 'Atlas.ti' is gedemonstreerd. Door middel van dit programma zijn de interviews gecodeerd en vervolgens geanalyseerd waardoor er gemakkelijker conclusies getrokken konden worden. De respondenten zijn onderverdeeld per groep waartoe ze in dit onderzoek 'behoren' om relaties binnen die groep te ontdekken, maar ook verbanden te kunnen leggen tussen respondentengroepen.

Het coderen is gedaan aan de hand van drie typen codering (Strauss & Corbin, 2007). Het eerste type is open coderen. Hierbij worden alle regels gelezen om vervolgens een code te geven aan een bij elkaar horende tekst. Andere fragmenten in de tekst die over hetzelfde aspect gaan hebben dezelfde code gekregen. Het tweede type is axiaal coderen. Hierbij is gekeken of de ontwikkelde codes juist zijn gecodeerd of dat zij beter bij een andere code passen. Codes die veel overeenkomsten hadden met andere codes zijn geclusterd. Het derde type is selectief coderen. Hierbij zijn met de onderzoeksvraag in het achterhoofd conclusies getrokken tussen codes, respondenten en de relaties daartussen ontdekt (Boeije, 2014). Dit is gedaan op basis van de frequentie dat een bepaalde code onder verschillende respondenten voorkwam. Hier is een top drie, twee of één van codes per respondentengroep van gemaakt om de belangrijkste punten voor het onderzoek te belichten (figuur 5.1). Deze selectie is gemaakt aan de hand van de tabel in bijlage 8 waar er per code de frequentie is bijgehouden.

Doelgroep en respons

De doelgroep bestaat uit flexwerkers in dienst, uitgestroomde flexwerkers, unitleiders van bedrijf X en accountspecialisten van RIS. De leeftijden van de gesproken flexwerkers varieert tussen begin 20 tot 60 jaar oud en het opleidingsniveau varieert tussen mbo en wo. Het overgrote deel heeft mbo afgerond en de man/vrouw verdeling is gelijk. Zowel flexwerkers in dienst en uitgestroomde flexwerkers zijn aselekt getrokken middels een online steekproeftrekker. Van de flexwerkers in dienst hebben 8 van de 79 flexwerkers die per email benaderd zijn aangegeven mee te willen doen aan het onderzoek. Van de uitgestroomde flexwerkers zijn er 20 telefonisch benaderd en 3 hebben mij telefonisch te woord gestaan. De unitleiders zijn per mail via de accountspecialist van Randstad benaderd. Vier unitleiders hebben aangegeven te willen participeren aan het onderzoek en uiteindelijk zijn er drie, waarvan twee mannen en één vrouw geïnterviewd. Eén respondent is afgefallen wegens een management besluit. Twee vrouwelijke accountspecialisten van RIS zijn gevraagd te participeren aan het onderzoek en beiden hebben gehoor gegeven. De respondenten vanuit bedrijf X en RIS zijn allen al langer werkzaam binnen het bedrijf en doorgegroeid naar hun huidige functie.

Doelgroep	Steekproefgrootte	Respons
<i>Flexwerkers in dienst</i>	79	8
<i>Uitgestroomde flexwerkers</i>	20	3
<i>Unitleiders</i>	6	3
<i>Accountspecialisten</i>	2	2
Totaal		16

3.1 Visuele weergave doelgroep en respons

4.1.3 Ethische aandachtspunten

Een psycholoog dient zich ten alle tijden te gedragen. Dit volgt uit vier basisprincipes, welke zijn opgesteld door het Nederlandse Instituut voor Psychologen, namelijk: verantwoordelijk, integer, respectvol en deskundig (NIP, z.d.). Om dit te waarborgen zijn onder andere alle resultaten anoniem verwerkt. De steekproeven zijn aselekt getrokken en daarmee is voorkomen dat er met voorbedachten rade gekozen is voor bepaalde respondenten. In de uitnodigingsmail, en voordat het interview van start ging, is vermeld dat de onderzoeker een onafhankelijke partij is en dat de respondenten het recht hebben om hun eigen interviewverslag in te zien en opname toegestuurd te krijgen. Op voorhand is goedkeuring gevraagd om een geluidsopname van het interview te maken. Bij degene die daar bezwaar tegen hadden is geen opname gemaakt. Verder is er vermeld dat alle respondenten het onderzoeksrapport toegestuurd krijgen zodra deze afstudeerwaardig is bevonden. De namen van de flexwerkers zijn via Randstad verkregen en met hun is afgesproken dat de namen van respondenten niet verspreid mogen worden.

4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

- De steekproef is aselekt getrokken wat de meest objectieve vorm van steekproeftrekken is.
- De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder om de verslaglegging hiervan te optimaliseren.
- De interviews zijn naderhand getranscribeerd om tijdens het interview de volledige aandacht te kunnen geven aan de respondent.
- Om het onderzoek zo volledig mogelijk uit te voeren is er met iedere respondentengroep gesproken die een rol speelt in het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Door niet te focussen op één bepaalde respondentengroep, maar interviews af te nemen bij vier respondentengroepen is het onderzoek vollediger van aard en biedt het een grotere slag om de arm.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de interviews behandeld worden. De resultaten zijn kwalitatief met elkaar vergeleken en om het onderzoek in te kaderen is er per topic een top drie, twee of één geselecteerd. Daarentegen is er in bijlage 8 de gehele analyse van factoren en frequenties bijgevoegd, omdat bewustwording hiervan wel van belang is. Ieder knelpunt dient gehoord te worden om constructiever met elkaar samen te gaan werken. Om tot een duidelijke conclusie te komen zijn de meest frequente knelpunten geselecteerd. In paragraaf één is dit visueel in een tabel samengevat en in paragraaf twee tot en met negen wordt ieder thema nader toegelicht met een bijbehorende selectie uit citaten. In paragraaf tien komt de samenhang tussen deze thema's aan bod.

5.1 Thema's, factoren en citaten

Rood = hoogste frequentie

Oranje = één na hoogste frequentie

Geel = twee na hoogste frequentie

Paars = flexwerkers

Groen = unitleiders

Blauw = RIS

Thema	Factor	Citaat
Blijf redenen flexwerkers in dienst	Goede sfeer/omgang	"Ik zou hier blijven werken als de sfeer goed blijft en als we onderling met collega's goed overweg kunnen"
	Flexibele tijden	"Flexibiliteit is fijn en vrijheid in tijden"
	Beloning	"Beloning die er tegenover staat is altijd leuk"
Knelpunten flexwerkers in dienst	Communicatie/ persoonlijk contact TU/RIS	"Flexwerker staat tussen TU en RIS in. Dingen worden niet goed gecommuniceerd"
	Onderwaardering TU/RIS	"Als je het goed doet ben je onzichtbaar, als er problemen zijn dan hoor je wel iets, maar anders niet. Alles is heel onpersoonlijk"
	Omgang TU/RIS	"Leidinggevende moet laten zien dat ze zich gehoord en gezien voelen. Heeft met meerdere medewerkers gesproken en die zeggen; zo is het nou eenmaal hier"
Verwachtingen van unitleiders over flexwerkers	Norm en kwaliteit	"Het is belangrijk dat ze aan de norm en kwaliteit voldoen"
	Houding en gedrag	"Ze moeten aansluiten met de rest en gedragen naar de normen en waarden"
	Houden aan werktijden	"Flexwerkers moeten flexibel zijn om dit werk uit te kunnen voeren"
Verwachtingen unitleiders dienstverlening Randstad	Communicatie	"De communicatie moet kort gehouden worden en met elkaar meedenken. Het is niet mijn probleem of Randstads probleem, maar ons probleem".
	Leveren naar behoefte	"Leveren waar er behoefte aan is"
	Kwaliteit	"Goede gekwalificeerde uitzendkrachten"
Ervaringen van unitleiders met flexwerkers	Belangrijke schakel	"Als we die flexwerkers niet hebben kunnen we het proces niet realiseren. Zonder vaste medewerkers doen wij niks, maar ook niet zonder flex"
	Verandering aanpak	"Eerder betrokken medewerkers en nu nemen ze sneller ontslag"
Verwachtingen RIS van flexwerkers	Houding en gedrag	"Houden aan de afspraken en regels die er zijn".

Verwachtingen RIS samenwerking TU	Communicatie	"Open communicatie, alles kunnen zeggen zonder op je hoede te hoeven zijn"
	Samenwerken	"Geen vingers wijzen als het niet goed gaat, maar kijken hoe dat voorkomen kan worden"
Ervaringen van RIS met flexwerkers	Verandering aanpak	"Jonge mensen moeten wennen aan het systeem en zijn vanuit huis niet gewend om op deze manier de regels mee te krijgen. Het is een andere generatie en moeten soms nog een beetje opgevoed worden"

Figuur 5.1: Samenvatting thema's, factoren en citaten

5.2 Redenen om bij bedrijf X via RIS te blijven werken volgens de respondentengroep 'flexwerkers'

Uit de interviews kwamen een aantal aspecten naar voren die ervoor zorgen dat flexwerkers willen blijven werken bij bedrijf X via RIS:

Goede sfeer/omgang

Een 'goede sfeer' op de werkvloer en 'fijne omgang' met elkaar werd het meest genoemd onder de ondervraagde flexwerkers. Flexwerkers zeiden:

"Ik zou hier blijven werken als de sfeer goed blijft en als we onderling met collega's goed overweg kunnen"

"Ik vind het belangrijk dat de flexwerker en de opdrachtgever elkaar onderling kunnen vertrouwen".

"Het belangrijkste is dat ik het naar mijn zin heb en ook met de mensen om mij heen".

Flexibele tijden

Een tweede factor die bepalend is voor de ondervraagde flexwerkers met betrekking tot het al dan niet blijven werken bij bedrijf X is de 'flexibiliteit in tijden'. Flexwerkers aan het woord:

"Flexibiliteit is fijn en vrijheid in tijden"

"De flexibiliteit die met deze functie gepaard gaat vind ik erg fijn".

"Deze functie is goed te combineren met mijn studie".

Beloning

De derde factor die genoemd is en ook invloed heeft op het blijven werken bij bedrijf X is de 'beloning' die ze ontvangen in ruil voor hun inzet. Zo zei een flexwerker:

"De beloning die er tegenover staat is altijd leuk".

"Dat het werk goed betaald, het te combineren is met mijn studie en dat er een fijne omgang met collega's is zorgen ervoor dat ik wil blijven werken bij bedrijf X".

5.3 Knelpunten waar de respondentengroep 'flexwerkers' tegenaan lopen in hun werk die een mogelijke disbalans veroorzaken

Verder kwamen er uit de interviews ook een aantal knelpunten naar voren waar flexwerkers tegenaanlopen in hun werk:

Communicatie/ persoonlijk contact

Het meest genoemde knelpunt onder de ondervraagde flexwerkers betreft 'communicatie' en dit geldt ongeveer in gelijke mate voor zowel bedrijf X als RIS. Zo werd er verteld:

Het volgende citaat heeft zowel betrekking tot bedrijf X als RIS:

"Flexwerker staat tussen TU en RIS in. Dingen worden niet goed gecommuniceerd".

Het volgende citaat heeft zowel betrekking tot bedrijf X als RIS:

"Laat jezelf zien, zorg dat mensen weten waarom je iets doet. Waarom wordt er overgewerkt en waarom worden er telkens nieuwe mensen aangenomen terwijl anderen hun uren niet kunnen krijgen?"

Het volgende citaat heeft betrekking op RIS:

"Het is nu drie keer voorgekomen dat mijn contract wordt verlengd, maar dat er geen contract ondertekend wordt. Bij de derde keer had ik geen zin om het weer aan hun te laten weten en kwamen ze er zelf na een week achter. Ik kreeg gelukkig wel uitbetaald ondanks dat mijn contract niet op orde was".

Onderwaardering

Na 'communicatie' is 'onderwaardering' hetgeen wat het vaakst aangehaald werd door de ondervraagde flexwerkers. Zo werd er genoemd door flexwerkers:

Het volgende citaat heeft betrekking op bedrijf X:

"Als je het goed doet ben je onzichtbaar, als er problemen zijn dan hoor je wel iets, maar anders niet. Alles is heel onpersoonlijk"

Het volgende citaat heeft betrekking op RIS en bedrijf X:

"Waardering merk je niet veel van, op het begin krijg je beoordelingsgesprekken, maar de unitleider was er niet bij. Bij vaste krachten zijn ze er wel bij, maar bij flexwerkers zit er een assistent bij"

Het volgende citaat heeft betrekking op RIS en bedrijf X:

"Ze moeten mensen meer waardering geven en ook de kansen om door te groeien. Niemand wil blijven staan en de meesten willen doorgroeien".

Het volgende citaat heeft betrekking op RIS:

"De waardering vanuit Randstad is vrijwel niet bestaand. Het kerstpakket was kerstbrood en een kaartspelletje met doelen die je kunt stellen. Dat moet veel beter. We werken wel voor jullie en de waardering hoeft niet extreem te zijn. Vaak rond Kerst gaat het wel rond: hoe slecht gaan ze het deze keer doen?"

Het volgende citaat heeft betrekking op RIS:

"Ik werk nu al 6 jaar voor Randstad bij bedrijf X en vindt het achteruitgegaan. Het is een stuk onpersoonlijker. Ze verwachten dat je hard werkt, maar geven er niets voor terug. Geen tegenprestatie behalve geld".

Omgang

De factor 'omgang' is na communicatie en onderwaardering het meeste genoemd onder de ondervraagde flexwerkers. Flexwerkers aan het woord:

Het volgende citaat heeft betrekking op bedrijf X:

"Leidinggevende moet laten zien dat ze zich gehoord en gezien voelen. Heeft met meerdere medewerkers gesproken en die zeggen; zo is het nou eenmaal hier".

Het volgende citaat heeft betrekking op zowel RIS als bedrijf X:

"Ze moeten meer inzicht hebben op de medewerkers en interesse tonen".

Het volgende citaat heeft betrekking op de zowel RIS als bedrijf X:

"Het wordt tegenwoordig structureel laat en moeten overwerken. Hier krijgen we geen waardering voor en bij het inwerken wordt er wel verteld dat er overgewerkt wordt, maar niet dat het zo vaak voorkomt".

Het volgende citaat heeft betrekking op bedrijf X:

"De unitleiders moeten meer contact zoeken met de flexwerkers en niet uit de hoogte doen. Ze kijken niet naar je om als je het kantoor binnen loopt om wat te vragen. Je bent lucht. Er is nu wel iets verandert, maar vooral een half jaar geleden".

Het volgende citaat heeft betrekking op bedrijf X:

"Ik heb aangegeven graag door te willen groeien en dit wordt niet waargemaakt. Ze komen telkens met andere excuses waarom ik niet op die plek zou kunnen werken".

Het volgende citaat heeft betrekking op bedrijf X:

"Afen toe merk je dat je een uitzendkracht bent en word je anders behandeld dan de vaste krachten".

5.4 Verwachtingen die de respondentengroep 'unitleiders' hebben van flexwerkers

Uit de interviews met unitleiders kwamen een aantal verwachtingen naar voren die zij hebben van flexwerkers:

Norm en kwaliteit

De factor 'norm en kwaliteit' is onder de ondervraagde unitleiders het meest benoemd met betrekking tot verwachtingen die zij hebben tegenover flexwerkers. Zo zei een unitleider:

"Wij verwachten dat ze aan de norm en kwaliteit voldoen, aansluiten met de rest en gedragen naar de normen en waarden van de organisatie".

Houding en gedrag

Houding en gedrag werd geregeld genoemd door de unitleiders. Zo werd er bijvoorbeeld gezegd:

“Ze moeten aansluiten met de rest en gedragen naar de normen en waarden”

“Je moet zelfstandig, flexibel en scherp zijn om dit werk uit te kunnen voeren”.

Houden aan werktijden

‘Houden aan werktijden’ is een factor die unitleiders belangrijk vinden en dit verwachten ze dan ook van de flexwerkers. Unitleiders vertellen:

“Flexwerkers moeten flexibel zijn om dit werk uit te kunnen voeren”

“Het is voor mij van belang dat ze betrouwbaar zijn. Dus op komen dagen op werk en shifts niet vergeten”.

5.5 Verwachtingen die de respondentengroep ‘unitleiders’ hebben over de dienstverlening van Randstad

De unitleiders hadden ook verwachtingen tegenover de dienstverlening van Randstad uitgesproken:

Communicatie

Het meest genoemde aspect onder de ondervraagde unitleiders met betrekking tot verwachtingen van de dienstverlening van Randstad is de factor ‘communicatie’. Unitleiders aan het woord:

“De communicatie moet kort gehouden worden en met elkaar meedenken. Het is niet mijn probleem of Randstads probleem, maar ons probleem”.

“Lijnen moeten kort gehouden worden, we moeten weten wat er bij elkaar speelt en bij elkaar naar binnen lopen”

Leveren naar behoeften

Een andere verwachting die unitleiders hebben is dat er geleverd kan worden naar de behoefte die er is. Citaten hiervan zijn:

“Leveren waar er behoefte aan is”.

“Vacatures moeten ingevuld kunnen worden”.

Kwaliteit

Naast dat er geleverd moet worden naar de behoeften die er zijn vinden de ondervraagde unitleiders 'kwaliteit' ook een belangrijke factor. Zo zeiden unitleiders:

"Goede gekwalificeerde uitzendkrachten".

"Wij vragen om goed gekwalificeerde uitzendkrachten. Is een makkelijk begrip, maar lastig te realiseren".

5.6 Ervaringen van de respondentengroep 'unitleiders' met flexwerkers

Onder deze deelvraag zijn er twee in plaats van drie factoren genoemd, omdat er buiten deze twee factoren geen anderen bovenuit sprongen.

Belangrijke schakel

Een factor die er wel bovenuit sprong is dat flexwerkers een 'belangrijke schakel' zijn in het proces. Citaten van unitleiders zijn:

"Als we die flexwerkers niet hebben kunnen we het proces niet realiseren. Zonder vaste medewerkers doen wij niks, maar ook niet zonder flex".

"Zonder de flexwerkers zouden we het proces niet kunnen realiseren. Ze zijn dus een verdomd belangrijke schakel".

Verandering aanpak

Een ander factor die meespeelt onder de ondervraagde unitleiders met betrekking tot hun ervaringen met flexwerkers is dat er een 'verandering in aanpak' is opgetreden. Unitleiders vertellen:

"Eerder betrokken medewerkers en nu nemen ze sneller ontslag".

"We hebben een blauwdruk gemaakt eind zomerperiode en toen gekeken naar de orders en op basis daarvan hoe veel mensen er nodig zijn om te werven bij Randstad. Met het idee dat we met alle mensen maximaal een half uur tot drie kwartier moesten overwerken."

"De tijd is anders en de arbeidsmarkt is ook veranderd. Daarom zijn eerste klikgesprekken met flexwerkers zijn enorm belangrijk".

5.7 Verwachtingen die de respondentengroep 'RIS' hebben van flexwerkers

Naast de unitleiders heeft RIS ook een aantal verwachtingen van flexwerkers uitgesproken:

Houding en gedrag

De factor 'houding en gedrag' is de belangrijkste verwachting die RIS heeft ten opzichte van flexwerkers. Een accountspecialist aan het woord:

"Houden aan de afspraken en regels die er zijn".

"Strakke afspraken, dat moet ook wel want je werkt met een grote groep. Je verwacht dat mensen zich aan de regels houden en andersom mogen ze dat ook van ons verwachten".

5.8 Verwachtingen RIS in de samenwerking met bedrijf X

Uit de interviews kwamen een aantal verwachtingen naar voren die RIS heeft in de samenwerking met bedrijf X:

Communicatie

De factor 'communicatie' werd door RIS als het belangrijkste bevonden in de samenwerking met bedrijf X. Zo sprak RIS uit:

"Open communicatie, alles kunnen zeggen zonder op je hoede te hoeven zijn".

"We moeten kritisch naar elkaar zijn en goed contact met elkaar onderhouden".

Samenwerking

Een daaropvolgende hoog scorende verwachting van RIS in de samenwerking met bedrijf X is de factor 'samenwerking'. Een accountspecialist vertelt:

"Geen vingers wijzen als het niet goed gaat, maar kijken hoe dat voorkomen kan worden".

"Dat het ook echt een samenwerking is. Dus niet vinger wijzen als iets niet goed gaat, maar kijken hoe dat voorkomen kan worden. Meer lange termijn denken en input van de klant nodig om te bepalen hoe het werk in te richten."

5.9 Ervaringen van de respondentengroep 'RIS' met flexwerkers

Tot slot is er ook een ervaring uitgesproken die RIS heeft met betrekking tot het werken met flexwerkers:

Andere aanpak

De factor 'andere aanpak' werd genoemd als een ervaring die RIS meemaakt op het moment met betrekking tot het werken met flexwerkers. Een accountspecialist vertelt:

"Jonge mensen moeten wennen aan het systeem en zijn vanuit huis niet gewend om op deze manier de regels mee te krijgen. Het is een andere generatie en moeten soms nog een beetje opgevoed worden".

"Je kunt niet altijd even kritisch zijn als 5 jaar geleden. Je hoeft niet de kwaliteit te laten schieten, maar bijvoorbeeld vier eisen stellen en als diegene er drie heeft hem dan alsnog aannemen. De vierde eis kun je dan aanleren door middel van bijscholing".

"Als er geen werk is doe je je best om die baan te houden, maar als er wel werk is dan worden ze makkelijker. Gaan ze sneller weg, of worden ze nonchalanter, want ze hebben sneller weer een andere baan".

5.10 Samenhang resultaten verschillende respondentengroepen

Wanneer de resultaten van de vier verschillende respondentengroepen naast elkaar worden gelegd, valt op dat zowel RIS als bedrijf X ervaren dat een andere aanpak vereist is als gevolg van de veranderende arbeidsmarkt. Daarnaast is er een samenhang tussen de verwachtingen van de unitleiders over de dienstverlening van RIS en de verwachtingen van RIS in de samenwerking met bedrijf X. Zij spreken namelijk beide uit dat een goede communicatie over en weer van belang is, maar dat dit vaak nog ontbreekt. Dit is ook een knelpunt waar flexwerkers tegenaan lopen, zij missen namelijk een goede communicatie.

Verder geven flexwerkers aan dat een goede sfeer/omgang bijdraagt aan het wel of niet blijven werken bij bedrijf X, maar door het ontbreken hiervan is dit ook een knelpunt.

Daarnaast geven flexwerkers aan dat het ontvangen van een immateriële beloning bijdraagt aan het wel of niet blijven werken bij bedrijf X. Ook hier merkt het merendeel weinig van, waardoor flexwerkers zich ondergewaardeerd voelen.

Bovendien verwachten zowel RIS als bedrijf X dat flexwerkers een goede houding en gedrag vertonen. Flexwerkers ervaren echter een discrepantie in de omgang met zowel RIS als bedrijf X.

Tevens geeft bedrijf X aan dat ze verwachten van de flexwerkers dat ze zich aan de werktijden houden. Omgekeerd lijkt hier minder sprake van, omdat bepaalde flexwerkers ervaren dat zij structureel moeten overwerken.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de deelvragen. Dit mondt uit in een conclusie met beantwoording van de onderzoeksvraag.

6.1 Redenen voor flexwerkers om bij bedrijf X te blijven werken

De eerste deelvraag omvat de blijf redenen van de respondentengroep 'flexwerkers' die ervoor zorgen dat ze geen ontslag nemen en dus niet uitstromen. Uit het onderzoek blijkt dat het ervaren van een 'goede sfeer en omgang' de grootste reden is om te blijven, gevolgd door de 'flexibiliteit' van de baan en de 'beloning' die ze hiervoor krijgen. Meer dan de helft van de flexwerkers vindt het belangrijk dat er wederzijds tussen collega's "goed met elkaar omgegaan wordt". De 'flexibiliteit' die de baan met zich brengt ervaart iets minder dan de helft als een belangrijke reden om te blijven en de 'beloning' vindt een kwart van de ondervraagden een belangrijke reden.

6.2 Knelpunten waar flexwerkers in dienst tegenaanlopen in hun baan in totaliteit

Uit het onderzoek zijn veel knelpunten gekomen waar de respondentengroep 'flexwerkers' tegenaan lopen. Het knelpunt wat onder driekwart van de ondervraagden significant meespeelde was de 'slechte communicatie' en 'persoonlijk contact' vanuit zowel RIS als bedrijf X. Met name onduidelijkheid over contractverlenging, vakantie en verlofdagen, norm cijfers, functioneringsgesprekken en contact *face-to-face*. Vervolgens is 'onderwaardering' door RIS en bedrijf X ook benoemd door driekwart van de ondervraagden als knelpunt. Zij ervaren weinig waardering voor hun inzet en ervaren over het algemeen weinig aandacht voor het personeel. Daarnaast vindt een aantal flexwerkers het kerstpakket van RIS matig.

Uit de redenen om te blijven, de knelpunten en de balans daartussen, kan opgemaakt worden dat de in de inleiding genoemde principes van het psychologisch contract hier mogelijk een rol spelen. Deze knelpunten zorgen er namelijk voor dat flexwerkers een disbalans ervaren in het psychologisch contract waar een impliciet akkoord van elkaars normen onder wordt verstaan. Uit de literatuur blijkt ook dat wanneer een werknemer onbillijkheid ervaart in de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer de kans op verzuim of verloop groter is (Thibaut & Kelley, 1959). Echter de naleving van het psychologisch contract bevordert zowel de productiviteit als de kwaliteit van de relatie (Argyris, 1960). Dit zijn vaak onbewuste processen, maar zijn bepalend voor de relatie tussen in dit geval bedrijf X, RIS en flexwerker. Op sommige kritieke momenten wordt echter een flexwerker zich bewust van zijn psychologisch contract en wordt er een afweging gemaakt of aan de wederzijdse verplichtingen is voldaan (Freese, Schalk & Croon, 2008). Dit kritieke moment kan uiteindelijk leiden tot contractbreuk. Juist in deze krappe arbeidsmarkt, waarin het moeilijk is om goed personeel te werven, is het van belang om voor de organisatie belangrijke mensen met waardevolle kwaliteiten te behouden (Ablas & Wijsman, 2013). Zoals ook in hoofdstuk twee is genoemd, kan het ervaren van een disbalans op de korte termijn geïmpliceerd worden als een strategische investering voor een op de langere termijn juiste balans tussen inspanningen en beloningen. Dit met het carrièreperspectief in het achterhoofd. Het accepteren van deze disbalans is echter niet zo makkelijk voor flexwerkers, omdat hun carrièreperspectief er vaak anders uit ziet dan die van een vaste medewerker (Bandura, 1997).

6.3 Verwachtingen van de unitleiders van bedrijf X van de flexwerkers

‘Norm en kwaliteit’ en ‘houding en gedrag’ zijn factoren die door alle ondervraagde unitleiders zijn genoemd. Daarna werd door het merendeel van de unitleiders ‘houden aan werktijden’ als belangrijke factor uitgesproken en deze drie factoren zijn voorspellers voor het al dan niet mogen blijven werken voor bedrijf X. Werknemers dienen zelfstandig te handelen en dat uit zich in veilig werken, niet te laten komen of niet op komen dagen. Daarnaast moeten ze de werkdruk aankunnen en in de groep passen. Deze factoren manifesteren zich in het psychologische contract van de werkgever en worden beïnvloed door maatschappelijke, organisatie- en individuele factoren. Dit psychologische contract krijgt al vorm tijdens de fase van werving en selectie en heeft dus vanaf dat moment al een belangrijke invloed. Door middel van een interactief proces worden beloften uitgewisseld en acties en boodschappen van de organisatie en de werknemer geëvalueerd (De Vos, 2002).

6.4 Verwachtingen van bedrijf X in de dienstverlening van RIS rond de flexwerkers

De ondervraagde unitleiders spraken allen uit dat zij ‘communicatie’ een belangrijk aspect rondom de dienstverlening van RIS vinden. Dit geldt niet alleen voor RIS, maar ook bedrijf X dient duidelijk te communiceren jegens RIS; “samen de cirkel compleet houden en aanvullen waar nodig”. Communicatie is op het moment namelijk nog wel het grootste struikelblok en er worden zo nu en dan vingers gewezen, terwijl het probleem eigenlijk bij beide partijen ligt. Bedrijf X is een oud en traditioneel bedrijf en houdt zich graag aan regels en dit zorgt er ook voor dat het in de communicatie soms stroef verloopt. De ideale gedachte moet zijn: “het is niet mijn probleem, niet jouw probleem, maar ons probleem”. Waarschijnlijk is er naast een billijkheidsrelatie tussen bedrijf X, RIS en de flexwerkers ook eenzelfde relatie tussen RIS en bedrijf X in hun samenwerking en is er behoefte aan wederkerigheid in geleverde inspanningen. Dat willen zeggen een overeenstemming waarin de ene inspanning tegenover een andere inspanning staat. Verder is een belangrijke verwachting dat RIS kan ‘leveren waar er behoefte aan is’ en dit gaat gepaard met de factor ‘kwaliteit’. Als er vanaf de werving goed gekeken wordt naar het profiel wat een afdeling zoekt zal de uitstroom ook minder worden, omdat er dan een betere match is en daardoor hogere kwaliteit aan personeel.

6.5 Ervaringen van de managers van bedrijf X met de flexwerkers

Een veranderende arbeidsmarkt en samenleving vragen om een andere aanpak. Dit is ook de aanleiding geweest van het begrip ‘psychologisch contract’. Om de gevolgen van veranderingen in de organisatie te beschrijven, analyseren en te verklaren (Schalk, de Jong & Freese, 2007). Door technologische ontwikkelingen, globalisering, veranderende organisatieculturen, toegenomen complexiteit in het werk, minder direct toezicht en toegenomen culturele diversiteit op de werkvloer worden er andere eisen aan de werknemers gesteld (Freese, 2000).

Het bovengenoemde is niet anders bij bedrijf X en de ondervraagde unitleiders spreken dan ook allen uit dat door deze veranderende wereld flexwerkers een enorm ‘belangrijke schakel’ zijn in het proces en er zonder hun niet voldaan kan worden aan de flexibele vraag van de klant. De flexwerkers bij bedrijf X zijn een jongere generatie dan vaste medewerkers en gaan makkelijker mee in de technologische ontwikkelingen waar ook bedrijf X in mee moet groeien. Ondanks de voordelen die deze jongere generatie met zich brengt vereist het ook een andere aanpak. Zij hebben weinig tot geen werkervaring opgedaan en hetzelfde geldt voor scholing, waardoor zij meer begeleiding nodig hebben.

Ook is er een krapte op de arbeidsmarkt aanwezig wat resulteert in flexwerkers die nonchalant zijn en door aantrekkelijke andere baanmogelijkheden sneller overstappen. Waar er voorheen veel betrokken flexwerkers in dienst waren is het nu aan bedrijf X om ze te binden en boeien.

6.6 Verwachtingen van RIS in de samenwerking met bedrijf X

Naast dat er aan de unitleiders gevraagd is wat zij verwachten in de dienstverlening van RIS is er aan RIS gevraagd wat zij verwachten in de samenwerking met bedrijf X. Hier kwam net zoals bij bedrijf X de factor 'communicatie' uit als belangrijkste verwachting die RIS heeft tegenover bedrijf X in hun samenwerking. Ook hierin heeft RIS vermeldt dat dit een wisselwerking van beide kanten is en dat iedereen op een informele manier met elkaar moet kunnen communiceren zonder dat er met vingers gewezen worden. 'Communicatie vanuit bedrijf X en RIS' is óók het meest genoemde knelpunt onder de flexwerkers en als dit aangepakt wordt is een groot gedeelte van de disbalans mogelijk weer in balans.

6.7 Ervaringen van RIS met de flexwerkers

Ook RIS ervaart dat een 'andere aanpak' nodig is om in deze veranderende en krappe arbeidsmarkt overeind te blijven staan. Flexwerkers komen met een andere instelling binnen dan een paar jaar terug en de "vijver om in te vissen" wordt steeds kleiner. Er dient minder kritisch gekeken te worden naar de kwaliteitseisen die een bepaald profiel vragen en gekozen te worden voor iemand die bijvoorbeeld aan drie van de vier eisen voldoet. Diegene kan dan intern bijgeschoold worden om alsnog aan de vierde eis te voldoen en door deze scholing voelt iemand zich ook eerder betrokken aan de organisatie. Door aandacht te schenken aan het individu en zijn of haar ontwikkeling en leermogelijkheden zal dit resulteren in een gewenste houding en gedrag en dit is onder de unitleiders de meest genoemde verwachting. Een extra bijkomstigheid is dat er een verhoogde organisatiecommitment ontstaat wat ervoor zorgt dat de werknemer blijft werken voor de organisatie en tegelijkertijd goede prestaties levert (Pandita & Ray, 2018). De 'norm en kwaliteit' zal hierdoor dus ook stijgen.

6.8 Het ongewenste verloop begrijpen en terugdringen

Om te antwoorden op de onderzoeksvraag: *"Hoe kan de hoeveelheid ongewenst verloop van flexwerkers die via Randstad bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn uitstromen begrepen en teruggedrongen worden"* lijkt de oorzaak verklaard te kunnen worden vanuit een disbalans in het psychologisch contract. In het geval van dit onderzoek spelen er buiten de werknemer twee organisaties een rol in het psychologisch contract, namelijk RIS als werkgever en bedrijf X als opdrachtgever. De disbalans die is opgetreden is grotendeels ontstaan door slechte communicatie, onderwaardering en een hoge mate van inspanning en daarvoor niet de waardering krijgen die 'verwacht' wordt ofwel een Effort-Reward Imbalance (Vearing & Mak, 2007). Vanuit de literatuur blijkt dat balans in het psychologisch contract nodig is, omdat de relatie tussen werkgever en werknemer gedomineerd wordt door het psychologisch contract (Argyris, 1960). De naleving hiervan bevordert zowel de productiviteit als de kwaliteit van de relatie en zorgt dat werknemers gebonden blijven aan de organisatie. Het terugdringen van het ongewenste verloop kan gerealiseerd worden door de communicatie en waardering te verbeteren en meer te focussen op talenbehoud. Hier zullen in het volgende hoofdstuk aanbevelingen op gegeven worden.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal er beschreven worden op wat voor manier bedrijf X en RIS een *disbalans* in het psychologisch contract kunnen herstellen naar een *balans*. De aanbevelingen in paragraaf één tot en met drie zijn gebaseerd op de getrokken conclusies en de literatuur. In bijlage negen is een visuele weergave toegevoegd om een schending van het psychologisch contract/ Effort-Reward Imbalance duidelijk weer te geven.

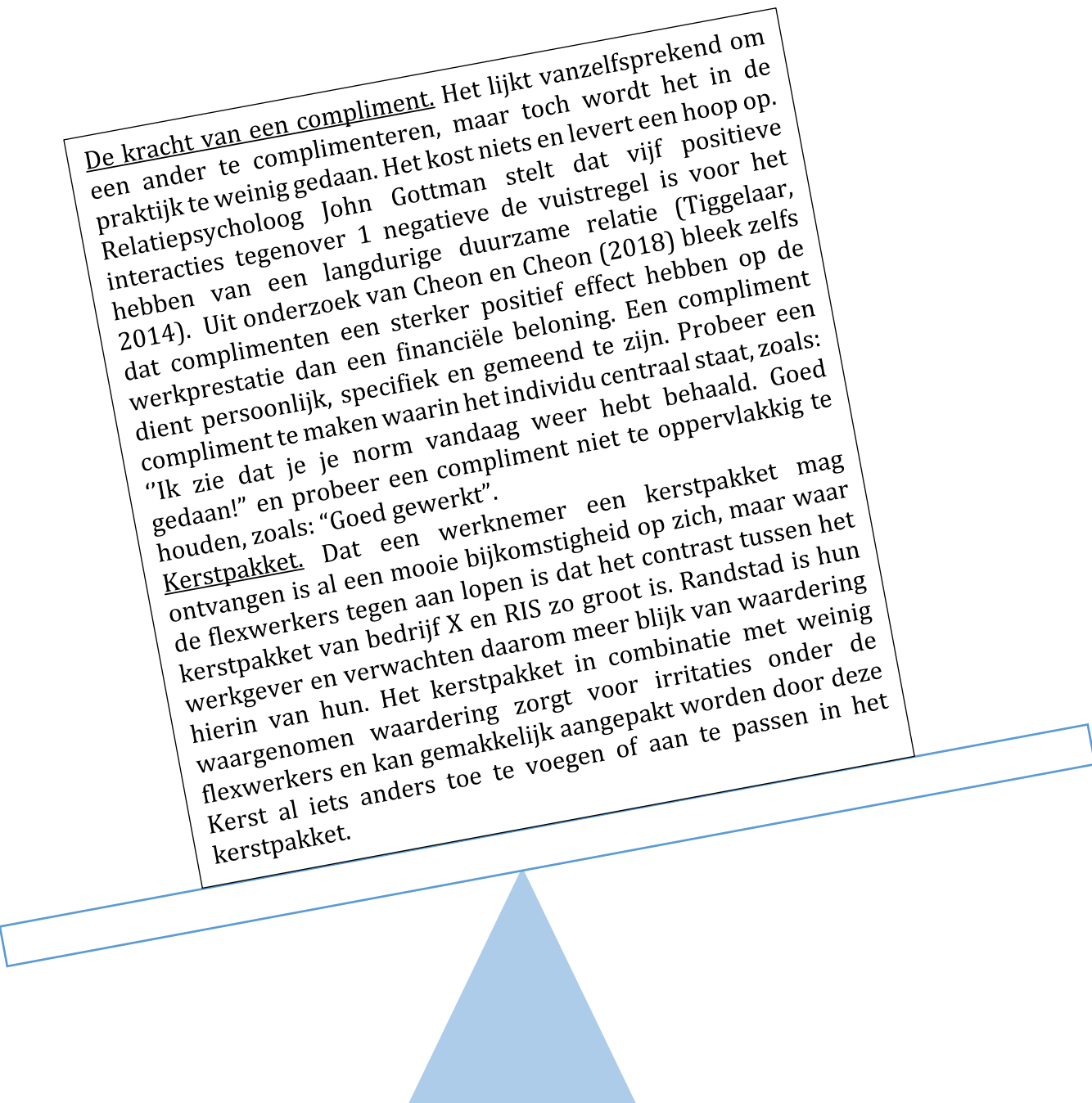
7.1 Communicatie/ persoonlijk contact

Uit het onderzoek is gebleken dat flexwerkers 'slechte communicatie' en 'weinig persoonlijk contact' ervaren als knelpunten. Zij ervaren deze knelpunten niet alleen, want zij zien en horen dat dit onder andere collega's ook een knelpunt is. Ook RIS en bedrijf X vinden 'communicatie' de belangrijkste factor in de samenwerking. Het is dan ook van essentieel belang om dit aan te pakken, aangezien communicatie gezien wordt als één van de belangrijkste antecedenten van commitment aan de organisatie (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Communicatie kan verbeterd worden door:

Het bestaande communicatieproces in de organisatie evalueren en hier één lijn in trekken voor alle afdelingen. Uit het onderzoek is gekomen dat de verschillende afdelingen binnen bedrijf X soms fungeren als "eilandjes". Elke afdeling vraagt natuurlijkerwijs met bepaalde dingen om een andere aanpak, maar het is van belang dat 'best practices' met elkaar gedeeld worden, zodat het hele bedrijf er winst uit kan halen. Slechte onderlinge communicatie heeft ook een nadelig effect op flexwerkers. Onduidelijkheden in communicatie kunnen onder de loep genomen worden door interne focusgroepen waarin er gewerkt wordt aan verbetering in het communicatieproces rondom bijvoorbeeld contractverlening, functioneringsgesprekken en meer directe feedback op de werkvloer. Er is ook input van elkaar nodig om te bepalen hoe het werk ingericht moet worden. Contractverlening. Als een flexwerker van 'fase A' naar 'fase B' gaat is dat heel fijn voor alle betrokken partijen, maar dient dat wel goed gecommuniceerd te worden. Als een flexwerker een automatisch bericht ontvangt dat zijn contract binnen een bepaalde tijd afloopt en niet weet dat deze verlengd wordt kan hij/zij daaruit aannemen om verder te kijken naar andere mogelijkheden. Het moment van contractverlenging is ook een mooi moment om een driegesprek in te plannen met zowel bedrijf X, RIS als de flexwerker. Hierdoor zal ook het ervaren van persoonlijk contact versterkt worden. Face to face contact. Onder de flexwerkers werd genoemd dat het persoonlijk contact niet extreem hoeft te zijn, maar dat een kort belletje of korte ontmoeting op de werkvloer al genoeg is. Plan bijvoorbeeld een moment in de week in waarop flexwerkers bedankt worden voor hun inspanning of stuur een automatische mail op een flexwerker zijn/haar verjaardag. Dit is een kleine moeite, maar geeft de flexwerker een gevoel van betrokkenheid.

7.2 Waardering

Het tweede aspect waar een advies op gegeven zal worden is de factor 'waardering'. Onder driekwart van de flexwerkers werd uitgesproken dit weinig tot niet te ervaren. De balans in waardering zit tussen waargenomen geïnvesteerde inspanning om te voldoen aan psychologische en fysieke eisen en ontvangen beloningen in de vorm van geldelijke win, waardering en carrièrekansen, waaronder baan zekerheid (Peter & Siegrist 1999; Kuper et al. 2002). De waardering kan verbeterd worden door:



De kracht van een compliment. Het lijkt vanzelfsprekend om een ander te complimenteren, maar toch wordt het in de praktijk te weinig gedaan. Het kost niets en levert een hoop op. Relatiopsycholoog John Gottman stelt dat vijf positieve interacties tegenover 1 negatieve de vuistregel is voor het hebben van een langdurige duurzame relatie (Tiggelaar, 2014). Uit onderzoek van Cheon en Cheon (2018) bleek zelfs dat complimenten een sterker positief effect hebben op de werkprestatie dan een financiële beloning. Een compliment dient persoonlijk, specifiek en gemeend te zijn. Probeer een compliment te maken waarin het individu centraal staat, zoals: "Ik zie dat je je norm vandaag weer hebt behaald. Goed gedaan!" en probeer een compliment niet te oppervlakkig te houden, zoals: "Goed gewerkt".

Kerstpakket. Dat een werknemer een kerstpakket mag ontvangen is al een mooie bijkomstigheid op zich, maar waar de flexwerkers tegen aan lopen is dat het contrast tussen het kerstpakket van bedrijf X en RIS zo groot is. Randstad is hun werkgever en verwachten daarom meer blij van waardering hierin van hun. Het kerstpakket in combinatie met weinig waargenomen waardering zorgt voor irritaties onder de flexwerkers en kan gemakkelijk aangepakt worden door deze Kerst al iets anders toe te voegen of aan te passen in het kerstpakket.

7.3 Talentbehoud

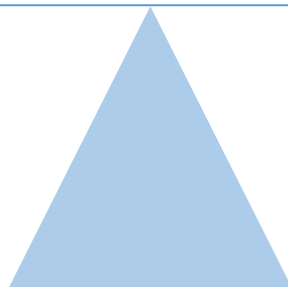
Door niet alleen te kijken naar knelpunten die ervoor kunnen zorgen dat flexwerkers uitstromen, maar ook te investeren in het behouden van talent zal er minder kans zijn op een tekort aan gekwalificeerd personeel. Dit wordt ondersteund vanuit de literatuur over talentmanagement, maar ook aangehaald door RIS. Zij geven aan dat het waardevol zou zijn om personeel die nog niet over een alle kwaliteiten beschikken intern op te leiden. Talentmanagement draagt bij aan talentbehoud en kan gerealiseerd worden door:

Werving en selectie. Vanaf de werving en selectie is het al van belang om te kijken of een kandidaat over de capaciteiten beschikt die nodig zijn om bij bedrijf X te komen werken. Er stromen namelijk nog regelmatig kandidaten binnen die al tijdens of direct na de inwerkperiode ontslag nemen, omdat verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid of omdat ze ontslagen worden door tegenvallende prestaties. Om kritisch te reflecteren op de werving en selectie kan het waardevol zijn:

- Dat RIS nogmaals de profielen per afdeling evalueert samen met unit- en teamleiders en deze aanscherpt waar nodig. Er kan dan ook gekeken worden of bepaalde kwaliteiten intern bijgeschoold kunnen worden, waardoor er een grotere vijver ontstaat om uit te vissen.
- Dat het recruitmentcenter alvorens duidelijke verwachtingen moet scheppen en aangeeft dat fulltime vacatures schaars zijn en dat diensten vooral 5,5 uur beslaan. Daarnaast dient er duidelijk aangegeven en gecheckt te worden bij de (toekomstige) medewerker of hij/zij zich bewust is van de fysieke inspanning die deze baan vraagt. Zo komen medewerkers niet voor een verassing te staan als ze niet aan hun uren komen of het werk te zwaar vinden. Deze communicatie draagt bij aan verwachttingsmanagement.

Verwachttingsmanagement zal weer bijdragen aan een balans in het psychologisch contract, omdat vanaf de werving en selectie psychologische contracten al worden ontwikkeld (De Vos, 2002).

Binden van flexwerkers gaat verder dan de materiële beloning en heeft vooral betrekking op de immateriële beloning. Om een flexwerker betrokken te laten voelen moet er veel aandacht uitgaan naar het individu en dient er rekening gehouden te worden met zijn of haar carrièreperspectief. Niet iedere flexwerker zoekt hetzelfde in een baan en daarom is het van belang om te kijken naar wat die flexwerker wil qua ontwikkeling en leermogelijkheden. Als dit succesvol wordt gedaan dan zal dit al gauw resulteren in een gewenste houding en gedrag en dat is wat RIS en bedrijf X vragen van de flexwerkers (Pandita & Ray, 2018). Daarbij ontstaat er ook een verhoogde organisatiecommitment en voelen flexwerkers zich intrinsiek gemotiveerd om hun taak uit te voeren, omdat ze voelen dat hun inzet bijdraagt aan het grotere geheel (Albrecht, et al, 2015). Dit zorgt er niet alleen voor dat flexwerkers blijven werken voor bedrijf X en goede resultaten blijven leveren, maar bedrijf X en RIS zullen daardoor een lagere uitstroom ervaren (Pandita & Ray, 2018).



8. Discussie

In dit hoofdstuk zal het onderzoek methodologisch onder de loep genomen worden door middel van kritische reflectie. Discussiepunten wat betreft de onderzoeksmethode en inhoud zullen worden behandeld, zodat hier in een vervolgonderzoek rekening mee gehouden kan worden.

Allereerst is er onderzoek gedaan bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn en om die reden hoeft het niet representatief te zijn voor andere bedrijven. Dit onderzoek is een *case study* en had niet als doel om tot een brede validiteit te komen. Vervolgonderzoek in andere cases kan relevant zijn om het probleem van uitstroom onder flexwerkers in andere organisaties te begrijpen en met elkaar te kunnen vergelijken. Dit kan tot waardevolle nieuwe inzichten leiden.

Daarbij zijn er een drietal telefonische interviews afgenomen bij uitgestroomde flexwerkers met helaas weinig bruikbare informatie tot gevolg. Zij hadden weinig tijd voor het interview en ervoeren geen knelpunten. Voornaamste vertrekredenen waren de hoeveelheid uren en fysieke inspanning. Dit onderzoek is dus lastig te generaliseren op de groep 'uitgestroomde flexwerkers'. Het zou waardevol zijn om met een aantal uitgestroomde flexwerkers persoonlijk af te spreken voor een interview. Er is nagedacht over het opstellen van een vragenlijst, maar dit idee is niet in werking gebracht, omdat je geen antwoordmogelijkheden kunt bedenken voor anderen hun uitstroom redenen.

Door de informatie die de flexwerkers in dienst hebben gegeven is het wel mogelijk om antwoord te geven op mogelijke eerste beweegredenen van flexwerkers om ontslag te nemen.

Verder is het interessant om in een vervolgonderzoek alle unitleiders van de verschillende afdelingen te spreken. Er is namelijk gebleken dat het probleem van de hoge uitstroom niet op elke afdeling wordt ervaren. Dit kan komen doordat unitleiders sociaal wenselijke antwoorden hebben geven of omdat het probleem werkelijk niet wordt ervaren op die afdeling. Hierdoor was het lastig om verbanden te leggen tussen knelpunten van flexwerkers en de ervaringen van unitleiders. De respons onder unitleiders was eerst hoger, maar is door een managementbesluit teruggedrongen met één unitleider minder. Op deze afdeling is er wel sprake van een hoge uitstroom.

Tevens kan het van waarde zijn om vervolgonderzoek te verrichten naar het verschil tussen een flexwerker en een vaste medewerker en zijn ervaren disbalans. Het is duidelijk dat zij over het algemeen een ander carrièreperspectief hebben, maar veel flexwerkers kiezen hier bewust voor. Anderen zouden wel graag een vast dienstverband aangeboden krijgen. Daarom is het interessant om te onderzoeken hoe deze verschillende carrièreperspectieven vervuld kunnen worden en hun coping strategieën met disbalans. Vooralsnog is er veel onderzoek in de literatuur over vaste medewerkers in een organisatie en dit is niet rechtstreeks toepasbaar op alle flexwerkers.

Daarnaast is een sterk punt van dit onderzoek de hoeveelheid informatie die flexwerkers in dienst hebben gegeven. Ook de bereidheid van elke respondentengroep om mee te doen aan dit onderzoek heeft ervoor gezorgd dat er een zo volledig mogelijk onderzoek heeft plaats kunnen vinden. Verder zijn alle steekproeven aselekt getrokken waardoor er een objectieve representatie van de populatie uit is gekomen. Daarentegen kunnen respondenten die hebben geparticipeerd aan dit onderzoek op voorhand al meer knelpunten ervaren dan de 'gemiddelde' flexwerker, omdat er in de uitnodigingsmail verteld is dat het onderzoek gaat over het terugdringen van de uitstroom. Het onderzoek kan hierdoor *gebiased* zijn.

Tot slot is de literatuur van waarde geweest om vanuit balanstheorieën- en modellen het probleem beter te begrijpen. Hierdoor kon er op basis van de literatuur en conclusies een advies gegeven worden. Daarentegen is er andere literatuur beschikbaar die voor dit of soortgelijk onderzoek gebruikt kan worden. Bijvoorbeeld het taakkenmerken model – Job Characteristics Model – van Heckman en Oldham welke 5 taakkenmerken specificeert waarvan voorspeld wordt dat individuen hier profijt van hebben wat betreft hun psychologische gesteldheid en de arbeidsresultaten. Voor de adviesvraag is literatuur over communicatieprocessen in de organisatie gepast, aangezien dit een struikelblok is waar alle betrokken partijen tegenaan lopen. Literatuur hierover kan bijvoorbeeld gevonden worden in het boek van Ablas en Wijsman: “Gedrag in organisaties” die ingaan op het verbeteren van de samenwerking in uitvoerende groepen.

*“Wie de relatie tussen werkgever en werknemer louter beziet als een formele contractuele relatie, haalt de ziel uit de arbeidsrelatie. Het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer is minstens zo belangrijk als het formele arbeidscontract om van het dienstverband een succes te maken”
(de Beer, 2007)*

Literatuurlijst

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.

Beer, de P. (2007). Het psychologisch contract onder druk. In P. Lieshout, & I. Hento (Ed.), *Ziek en mondig op het werk. Dilemma's bij veranderende verhoudingen*, 19-30. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing.

Cuyper, de N., Notelaers, G., De Witte, H. (2009). *Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 193-205.

Forrier, A, Sels, L., Vander Steene, T., Van Hootegem, G., De Witte, H. (2002). *Op zoek naar een balans tussen flexibiliteit en zekerheid. Werkt de arbeidsmarkt?* 153-166.

Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). *Schending van het psychologisch contract tijdens de organisatieverandering*. Tijdschrift voor HRM 4. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van https://www.researchgate.net/profile/Rene_Schalk/publication/254905881_Schending_van_het_psychologisch_contract_tijdens_organisatieveranderingen/links/54b7dc830cf28faced609201/Schending-van-het-psychologisch-contract-tijdens-organisatieveranderingen.pdf

Geertsma, P. (2019, 1 juni). *CBS: uitzendbureaus hebben last van krapte op arbeidsmarkt in 2018*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <http://www.technischwerken.nl/nieuws/cbs-uitzendbureaus-hebben-last-van-krapte-op-arbeidsmarkt-in-2018/>

Thibaut, John W, & Kelley, Harold H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van https://essay.utwente.nl/63634/1/BSc_Theo_Jannik_Holthausen_SET_10pager.pdf

Tiggelaar, B. (2014). <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/11/08/hoeveel-moet-je-iemand-loven-1435630-a1078473>

Kuper H, Singh-Manoux A, Siegrist J, Marmont M (2002) When reciprocity fails: effort-reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occup Environ Med* 59:777-784

Meulenberg, J. (2011, 3 maart). *Het psychologisch contract van interim HRMers vs. HRMers in vaste dienst. Een vergelijkend onderzoek*. Geraadpleegd op 27 mei, van <https://docplayer.nl/6461695-Het-psychologisch-contract-van-interim-hrmers-vs-hrmers-in-vaste-dienst-een-vergelijkend-onderzoek.html>

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

NIP. (z.d.). *De beroepscodex*. Geraadpleegd op 31 mei, van <https://www.psynip.nl/uw-beroep/beroepsethiek/beroepscodex/>

Pandita, D., & Ray, S. (2018) *Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 Issue: 4, pp.185-199. Geraadpleegd op 3 mei 2019, van <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>

Peter R, Siegrist J (1999) Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: the role of effort-reward imbalance. *Int J Law Psychiatry* 22:441–449.

Randstad. (2019). *Randstad Inhouse Services*. Geraadpleegd op 18 februari 2019, van <https://www.randstad.nl/over-randstad/onze-labels/randstad-inhouse-services>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Siegrist, J. (2001). *A theory of occupational stress*. In J. Dunhan (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 52-66). Londen Whurr.

Strauss, H. & Trinidad, S.B. (2007). *Choose your method: a comparison of phenomenology, discourse analysis and grounded theory*. *Qualitative health research*, 17(10): 1372-1380.

Swathi, S. (2014), "Employee engagement and attrition", *International Journal of Business and Management*, Vol. 2 No. 5, pp. 183-7.

Tiggelaar, B. (2014, 8 november). *Hoeveel moet je iemand loven?* Geraadpleegd op 7 mei, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/11/08/hoeveel-moet-je-iemand-loven-1435630-a1078473>

Thuis, E. (2012, 7 april). *Kom hier! Blijf hier, je kunt alles van ons krijgen! Een thesis over het bieden van voorwaarden voor het behoud van werknemers in de gehandicaptenzorg (afstudeeropdracht)*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjqh6CK_cfgAhXRDuwKHXdBCm8QFjABegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fdspace.library.uu.nl%2Fbitstream%2Fhandle%2F1874%2F252683%2FMasterthesis%2520Thuis.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw3gHwko0tA6LoyASxC0n6rX

Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.

Ottens, A. (2019). *Flexwerkers. Ander soort, andere behandeling?* Geraadpleegd op 2 april 2019, van <https://payroll-professionals.nl/flexwerkers-soort-behandeling/>

Van den Brande, I. (1999). *Het psychologisch contract. Een kritische discussie van het concept en haar operationalisatie*. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 1999-15, 1. Geraadpleegd op 19 februari, van <https://ugp.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/view/29677/0>

Vearing, A., & Mak, A.S. (2007). *Big five personality and effort-reward imbalance factors in employees' depressive symptoms*. Personality and Individual Differences, 43, 1744-1755. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van [https://essay.utwente.nl/62415/1/Poppe, D. - s1023160 \(verslag\).pdf](https://essay.utwente.nl/62415/1/Poppe, D. - s1023160 (verslag).pdf)

Vos, A. de (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study*. Unpublished Dissertation, Universiteit Gent, Gent.

Bijlagen

Bijlage 1: Uitnodigingsmail flexwerkers

Beste meneer/mevrouw,

Mijn naam is Isabel en ik ben vierdejaars Toegepaste Psychologie studente. Op het moment doe ik mijn onderzoek bij twee prachtige bedrijven, waar u ook onderdeel van bent, namelijk Randstad en bedrijf X in Alphen aan den Rijn. Het onderzoek wat ik uitvoer gaat over de uitstroom van flexwerkers bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn.

De flexwerkers bij bedrijf X zijn keyplayers in mijn onderzoek en daarvoor zou het heel nuttig zijn om met u in gesprek te gaan. Ik heb online een steekproef laten trekken uit de pool van flexwerkers en er is dus geen bewuste reden dat u deze aanvraag ontvangt. Verder ben ik een onafhankelijke partij en doe ik dit onderzoek, omdat dit een vast onderdeel is van mijn studie. Gegevens zullen anoniem verwerkt worden en u mag ook inzicht krijgen in de verslaglegging van ons interview of zelfs uiteindelijk het gehele onderzoeksrapport.

Om mijn onderzoek goed uit te kunnen voeren zou ik het heel fijn vinden om met een aantal flexwerkers, waaronder u circa 20 à 30 minuten in gesprek te gaan over uw baan.

- Om u te bedanken voor uw medewerking betaalt Randstad de tijd die u besteed met mij aan het interview gewoon uit.
- Het zal voornamelijk gaan over uw eigen ervaringen met betrekking tot het werken bij bedrijf X via Randstad.
- U dient verder niks voor te bereiden voor dit interview en het zal gewoon plaatsvinden bij de Bedrijfsweg 12, Bedrijf X.
- Belangrijk is wel dat dit interview niet tijdens werktijd kan plaatsvinden. Handig is dus om het interview voor of na werktijd met mij in te plannen.

Momenten waarop ik beschikbaar ben voor dit interview zijn:

09-04-2019: 09.00 tot 12.00 & 12.30 tot 15.00

10-04-2019: 13.00 tot 19.00

11-04-2019: 09.00 tot 17.00

12-04-2019: 13.00 tot 19.00

Kunt u door te reageren op dit mailtje en onderstaand emailadres laten weten of u wilt meedoen en wanneer u dat zou willen aan de hand van de beschikbaarheid hierboven? Denk er dus aan dat dit niet tijdens werktijd mag plaatsvinden, maar ervoor of erna. Voor het interview zal er een ruimte worden gereserveerd bij bedrijf X en dit wordt vooraf aan u doorgegeven.

U zou mij hier heel erg mee helpen en uiteindelijk kan ik met de verkregen inzichten een mooi advies geven over wat flexwerkers op dit moment aangaat met betrekking tot jullie werkgeluk.

Als je verder nog vragen hebt kun je mij altijd terugmailen of telefonisch bereiken:

E: isabeldagelet@gmail.com

T: 06-36164289

Met vriendelijke groet,
Isabel Dagelet

Bijlage 2: Uitnodigingsmail unitleiders

Beste meneer/mevrouw,

Mijn naam is Isabel en ik ben vierdejaars Toegepaste Psychologie studente. Op het moment doe ik onderzoek naar de uitstroom van flexwerkers bij bedrijf X in Alphen aan den Rijn en hoe dit teruggedrongen kan worden. Om het onderzoek goed uit te kunnen voeren dien ik met verschillende partijen in gesprek te gaan en jullie als unitleiders zijn hier een belangrijk onderdeel van. Ik ben een onafhankelijke partij en ik doe dit onderzoek, omdat dit een vast onderdeel is van mijn studie. Gegevens zullen anoniem verwerkt worden en u heeft de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de verslaglegging van ons interview en uiteindelijk het gehele onderzoeksrapport.

Ik zou het dus heel fijn vinden om één op één met een aantal unitleiders in gesprek te gaan. Het gesprek zal circa 20 tot 30 minuten in beslag nemen.

- Het zal voornamelijk gaan over uw eigen ervaringen en ideeën met betrekking tot (uitstromende) flexwerkers.
- U dient verder niks voor te bereiden en het zal gewoon plaatsvinden bij de Bedrijfsweg 12, Bedrijf X.
- Voor het interview zal er een ruimte worden gereserveerd bij bedrijf X en dit wordt vooraf aan u doorgegeven.

Momenten waarop ik beschikbaar ben voor dit interview zijn:

09-04-2019: 13.15 tot 15.00

10-04-2019: 13.15 tot 18.00

11-04-2019: 09.00 tot 17.00

12-04-2019: 13.15 tot 18.00

Kunt u door te reageren op dit mailtje (en onderstaand mailadres) laten weten of u wilt meedoen en wanneer u dat zou willen aan de hand van de beschikbaarheid hierboven?

U zou mij hier heel erg mee helpen en uiteindelijk kan ik met de verkregen inzichten een mooi advies geven met betrekking tot een duurzamere samenwerking tussen flexwerker, Randstad en bedrijf X.

Als je verder nog vragen hebt kun je mij altijd mailen of telefonisch bereiken:

E: isabeldagelet@gmail.com

T: 06-36164289

Met vriendelijke groet,

Isabel Dagelet

Bijlage 3: Interviewschema flexwerkers in dienst

Topic	Vraag
Kennismaken + introductie	Eerst zelf voorstellen en introduceren waarom we samen zitten. 1. Kun je wat over jezelf vertellen? - DV: opleiding/ hobby's etc.
Start werken	2. Hoe ben je terecht gekomen bij bedrijf X? 3. Wat heeft jou in eerste instantie doen besluiten om bij bedrijf X te komen werken? 4. Hoe ervaar je je werk op het moment?
Verwachtingen	5. Zijn er aspecten van je baan die zijn <u>meegevalle</u> n ten opzichte van de gewekte verwachtingen tijdens de sollicitatieprocedure? 6. Zijn er aspecten van je baan die zijn <u>tegeengevalle</u> n ten opzichte van de gewekte verwachtingen tijdens de sollicitatieprocedure? - DV: Klopt het beeld wat er is geschetst tijdens de rondleiding die Randstad geeft voordat je officieel in dienst kwam?
Werkzaamheden/ inhoud	7. Wat vind je van de werkzaamheden en inhoud van het werk wat je doet. - DV: Afwisseling, aansluiting op capaciteiten. 8. In welke mate ervaar jij waardering vanuit je werkgever? 9. In welke mate ervaar jij de werkdruk? 10. Wat zijn jouw ambities binnen bedrijf X? DV: Hoe ervaar jij je baanzekerheid?
TU als opdrachtgever	11. Hoe zou je bedrijf X als opdrachtgever omschrijven? 12. Wat vind je hier fijn of juist minder fijn aan? - DV: Waardering, verantwoordelijkheid. - DV: Wat verwacht jij van bedrijf X als werkgever
Baan in totaliteit	13. Hoe tevreden ben je met je baan in totaliteit. Alles rondom het werk. (Denk aan werksfeer, collegialiteit, werkzaamheden, werktijden, organisatie)? - DV: Wat zijn redenen voor jou om te blijven werken bij bedrijf X? - DV: Wat zoek jij in een baan? - DV: Wat zijn redenen voor jou om te vertrekken bij bedrijf X?
Randstad als werkgever	14. Wat zijn jouw ervaringen met Randstad als werkgever? DV: Hoe vind je dat de communicatie verloopt tussen jou en Randstad?
(Eventuele disbalans)	15. Merk jij een eventuele disbalans in de verwachtingen tussen jou en bedrijf X? - DV: Wat zou deze disbalans kunnen opheffen?

Bijlage 4: Interviewschema uitgestroomde flexwerkers

Topic	Vraag
Kennismaken + introductie	1. Eerst zelf voorstellen en introduceren waarom ik hem/haar op bel.
Start werken	2. Hoe ben je terecht gekomen bij bedrijf X? 3. Wat heeft jou in eerste instantie doen besluiten om bij bedrijf X te komen werken?
Gewekte verwachtingen	4. Zijn er aspecten van je baan die zijn <u>tegengevallen</u> ten opzichte van de gewekte verwachtingen tijdens de sollicitatieprocedure? DV: Klopt het beeld wat er is geschetst tijdens de rondleiding die Randstad geeft voordat je officieel in dienst kwam?
Werkzaamheden/ inhoud	5. Wat vond je van de werkzaamheden en inhoud van het werk wat je d. DV: Afwisseling, aansluiting op capaciteiten. 6. Hoe denk je nu terug aan je baan in totaliteit. Alles rondom het werk. (Denk aan werksfeer, collegialiteit, werkzaamheden, werktijden, organisatie)? 7. Wat heeft jou doen besluiten om weg te gaan bij bedrijf X? DV: Wat zou bedrijf X/Randstad anders kunnen hebben gedaan omtrent jouw uitstroom? DV: Wat zoek jij in een baan?
Randstad als werkgever	8. Wat zijn jouw ervaringen met Randstad als werkgever? DV: Hoe vind je dat de communicatie verloopt tussen jou en Randstad?
Disbalans	9. Merkte jij een disbalans in de gewekte verwachtingen tussen jou en bedrijf X/Randstad? DV: Wat zou deze disbalans kunnen opheffen?

Bijlage 5: Interviewschema untileiders

Topic	Vraag
Kennismaken + introductie	Eerst zelf voorstellen en introduceren waarom we samen zitten. 1. Kun je wat over jezelf vertellen? - DV: opleiding/ hobby's etc.
Verwachtingen tegenover flexwerkers	2. Wat zijn je ervaringen met flexwerkers over de jaren heen? - DV: zijn hier veranderingen in opgetreden? 3. Wat verwacht je van de flexwerkers die bij jullie werken? - DV: Komen zij deze verwachtingen na? Zo nee: Wat zou je hierin anders willen zien.
Redenen ontslag	4. Wat is een reden voor jou om een flexwerker te laten ontslaan? 5. Wat is een reden voor jou om een flexwerker een vast dienstcontract aan te bieden?
Wederdienst	6. Wat kunnen jullie flexwerkers die in dienst zijn bij bedrijf X bieden? 7. Wat doen jullie al om flexwerkers te binden in deze krappe arbeidsmarkt. 8. Wat doen jullie aan de begeleiding van de flexwerkers.
Verwachtingen tegenover Randstad	9. Wat verwacht je van de dienstverlening van Randstad? - DV: Zijn er aspecten die heel goed gaan ten opzichte van je verwachtingen? - DV: Zijn er aspecten die tegenvallen ten opzichte van je verwachtingen? - DV: Wat zou je hier anders in willen zien?

Bijlage 6: Interviewschema accountspecialist RIS

Topic	Vraag
Kennismaken + introductie	1. Eerst zelf voorstellen en introduceren waarom we samen zitten. 2. Kun je wat over jezelf vertellen? DV: opleiding/ hobby's etc.
Verwachtingen tegenover flexwerkers	3. Wat zijn je ervaringen met flexwerkers over de jaren heen? DV: Zijn hier veranderingen in opgetreden? DV: Hoe ga je met deze veranderingen om? 4. Wat verwacht je van de flexwerkers die bij jullie werken? DV: Komen zij deze verwachtingen na? DV: was dit voorheen ook al het geval of is dit een verandering die is opgetreden?
Redenen ontslag	5. Wat is een reden voor jou om een flexwerker te laten ontslaan? 6. Wat is een reden voor jou om een flexwerker een vast dienstcontract aan te bieden? 7. Wat zijn redenen voor flexwerkers om ontslag te nemen? DV: Thijs noemde dat prive ook vaak een reden is van vertrek. Hoe denk jij over deze uitstroomredenen?
Wederdienst	8. Wat kunnen jullie flexwerkers die in dienst zijn bij bedrijf X bieden? DV: Hoe zit het met de gesprekken als ze overgaan op een ander contract? 9. Wat doen jullie al om flexwerkers te binden in deze krappe arbeidsmarkt. 10. Wat doen jullie aan de begeleiding van de flexwerkers. DV: Hebben jullie ook beloning/ waardering systeem?
Verwachtingen tegenover TU	11. Wat verwacht je in de samenwerking met bedrijf X? a. DV: Zijn er aspecten die heel goed gaan ten opzichte van je verwachtingen? DV: Is de omgang op elke afdeling hetzelfde? DV: Zijn jullie ook op de vloer te vinden? DV: Zijn er aspecten die tegenvallen ten opzichte van je verwachtingen? DV: Hoe zou dat anders kunnen? DV: Zit er een relatie tussen de band die jullie per afdeling hebben en hoe goed het gaat met de flexwerkers? b. Hoe ziet jouw ideale samenwerking eruit tussen TU, flexwerker en RIS? DV: wat is de reactie die jullie horen omtrent de samenwerking tussen RIS en bedrijf X: DV: Had je van tevoren nog iets bedacht wat je zou willen aanhalen in dit interview?

Bijlage 7: Interviewschema Hema

Topic	Vraag
Kennismaken + introductie	Eerst zelf voorstellen en vertellen waarom we samen zitten. 1. Kun je wat over jezelf vertellen? - DV: opleiding/ hobby's etc.
Ervaring flexwerkers	2. Hoe zijn jouw ervaringen met flexwerkers die bij Hema werken? - DV: Kun je wat meer vertellen over de uitstroom bij Hema?
Uitstroom flexwerker	3. Hoe gaan jullie om met de uitstroom? DV: Wat doen jullie bij Hema om dit zo veel mogelijk te beperken.
Binding en begeleiding	4. Wat doen jullie aan de binding en begeleiding van flexwerkers? - DV: Succesverhalen?
Ervaring Hema als opdrachtgever	5. Hoe ervaar jij vanuit RIS de samenwerking met Hema? - DV: Succesverhalen? - DV: Minder goede ervaringen en hoe hebben jullie dit opgepakt? 6. Hoe gaat de Hema om met de krapte op de arbeidsmarkt (bewust of niet)?
Tips	7. Wat zou jij aanraden met betrekking tot een goede samenwerking tussen flexwerkers, RIS als werkgever, een opdrachtgever als bijv. Hema.

Bijlage 8: Analyse van de interviews

- *Deelvraag 1: Wat noemen flexwerkers als redenen om bij bedrijf X te (blijven) werken?*

Onderling goed vertrouwen, sfeer, omgang collega's, ontspannen werk blijven doen, beloning, flexibele tijden, afstand, loon.

Blijfreden	Hoeveelheid
Onderling vertrouwen	I
Goede sfeer/ omgang collega's	IIII
Ontspannen werk blijven doen	I
Beloning	II
Flexibele tijden	III
Afstand	I

- *Deelvraag 2: Wat noemen flexwerkers als redenen om bij bedrijf X te vertrekken?*

Vertrekreden	Hoeveelheid
Verhuizen → afstand	I
Onzekerheid uren	IIIIIII
Onderwaardering	II
Lichaamsklachten	II
Moeilijk doen om vakantie	I
Afspraken niet nakomen	III
Ambities die niet worden vervuld/gehoord/ gezien	III
Verkeerde geschepte verwachtingen	III
Communicatie (contract)	II
Omgang (met leidinggevenden)	II
Aantrekkelijkere baan elders	III
Niet meer naar zin hebben	II

- *Wat zijn knelpunten waar flexwerkers tegenaan lopen?*

Knelpunten	Frequentie
Werkdruk/ snelheid	II
Onderwaardering	IIIIII
Weinig afwisseling in werk	I
Slecht kerstpakket RIS	II
Sfeer	IIII
Onduidelijkheid verpakking	I
Hoeveelheid plastic	I
Ongelijke behandeling vast/flex	IIII
Ongelijke urenverdeling/ onzekerheid	III
Lichamelijk zwaar	II
Geen ruimte voor ambities	IIII
Coaching/ begeleiding	I
Storingen	I
Onduidelijkheid contractverlening	III
Geen functioneringsgesprek/ driegesprek	IIII
Uitbetaling niet correct	I
Structureel overwerken	IIII
Geen flexibiliteit TU	II
Luisteren	II
Communicatie/ persoonlijk contact TU	IIII IIIIII
Communicatie/ persoonlijk contact RIS	IIIIIIII.IIIII
Onduidelijke verwachtingen	IIII
Verkeerde werving	II
Omgang TU en leiding TU	IIIIII

- *Deelvraag 3: Wat verwachten managers van bedrijf X van de flexwerkers?*

Verwachtingen flexwerkers	Frequentie
Meegaan met veranderingen in de markt	I
Houden aan werktijden	II
Zelfstandig	II
Werkdruk aankunnen	I
Aan norm en kwaliteit houden	III
Houding en gedrag	III
Aansluiting met andere collega's	I
Betrouwbaar	I

- *Deelvraag 4: Wat verwachten managers van bedrijf X van Randstad in de dienstverlening rond de flexwerkers?*

Verwachtingen dienstverlening	Frequentie
Leveren waar er behoefte aan is	I I
Kwalitatief goede flexwerkers	I
Contact met elkaar/ over de vloer komen/ communicatie	I I I I

- *Deelvraag 5: Wat zijn de ervaringen van de managers van bedrijf X met de flexwerkers?*

Ervaring TU met flexwerkers	Frequentie
Eerder betrokken flexwerker nu meer letten op binding	I
Nemen makkelijker ontslag	I
Andere benadering nodig door vooropleiding, werkervaring	I
Andere generatie dan vaste medewerker	I
Houden zich niet aan gedragsregels	I
Flexwerkers zijn een belangrijke schakel in het proces	I I
Merkt dat er bij bedrijf X een onderscheidt tussen vast en flex heerst	I
Er moet duidelijk gecommuniceerd worden met de flex	I

- *Deelvraag 6: Wat verwacht RIS in de samenwerking met bedrijf X?*

Verwachtingen samenwerking	Frequentie
Open communicatie	I
Kritisch naar elkaar zijn	I

- *Deelvraag 7: Wat zijn de ervaringen van RIS met de flexwerkers?*

Ervaring RIS met flexwerkers	Frequentie
Meer begeleiding	I
Krappe arbeidsmarkt	I
Andere aanpak	I

Bijlage 9: Visualisatie schending psychologisch contract/ ERI-model



1. Scheppen verwachtingen vanaf werving



2. Ondertekenen juridisch contact



3. Aan het werk



4. Werknemer levert hoge inspanning
Vervola 1 werknemer:



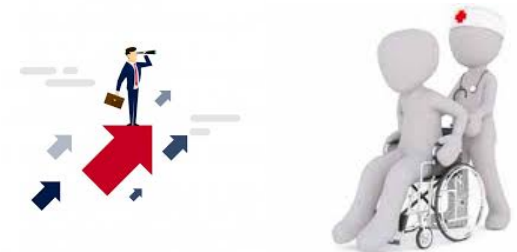
5. Maar ervaart weinig tot geen waardering/ erkenning



6. Wat resulteert in een gevoel van disbalans
tussen geschepte verwachtingen



7. Waardoor werknemer gaat piekeren



8. Wat resulteert in contractbreuk door werknemer
die gemakkelijker overstapt door aantrekkelijke andere
baanmogelijkheden of resulteert in meer ziekteverzuim

Vervolg 2 werkgever:



9. Ziekteverzuim/ vermindering prestaties
resulteert in ontslag door werkgever of
werkgever kiest ervoor om samen te
praten over de ervaren disbalans en stelt
verwachtingen bij



10. Weer aan het werk



11. Ervaart meer begrip en hulp + waardering voor geleverde inspanning



12. Werknemer voelt zich verbonden met het bedrijf en
kan/wil optimaal functioneren

Visualisatie schending psychologisch contract/ Effort Reward Imbalance mode

