

# **Flexibele betrokkenheid**

Een onderzoek naar de relatie van flexibele arbeid op  
organisatiebetrokkenheid



Masterscriptie Vraagstukken van Beleid en Organisatie  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Universiteit Utrecht  
Michiel Krommendijk  
Studentnummer: 3460622  
Begeleider: Fabian Dekker

Juni 2012

## Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoek getiteld 'flexibele betrokkenheid' dat ik ter afronding van mijn master 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie' heb geschreven. De afgelopen vijf maanden heb ik onderzoek gedaan naar de onderwerpen 'flexibilisering' en 'organisatiebetrokkenheid', twee onderwerpen die mij erg aanspreken. Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in vragen als: waarom maken mensen bepaalde keuzes, zijn deze keuzes vrijwillig of zit er enige vorm van dwang achter en hoe en waarom werken mensen samen. Deze vragen hebben uiteindelijk geleid tot mijn onderwerpkeuze 'betrokkenheid', de mate waarin een individu zich betrokken voelt bij een gemeenschap, in deze de organisatie waarin hij/zij werkt. Ik heb door middel van mijn onderzoek kunnen inspelen op de actuele ontwikkeling van flexibilisering en heb hierbij de relatie gelegd met organisatiebetrokkenheid. Dit heeft bij mij de vraag opgeroepen, hoe de inzet van flexibele arbeid te rijmen valt met de behoefte van organisaties aan betrokken medewerkers. Deze vraag is de aanleiding geweest van mijn onderzoek en heeft uiteindelijk geresulteerd in de scriptie die nu voor u ligt.

Ik heb mijn scriptie uiteraard niet alleen kunnen schrijven en daarom wil ik een aantal mensen kort bedanken. Allereerst mijn collega's van Flexicare Stad Utrecht die hebben gezorgd voor een fijne werkomgeving waardoor ik met veel energie mijn onderzoek heb kunnen uitvoeren. Daarnaast wil ik Paul van den Putten bedanken die mij, vanuit zijn eigen visie, veel bruikbare ideeën en tips heeft aangereikt. Uiteraard wil ik ook mijn begeleider Fabian Dekker bedanken voor zijn kritische begeleiding waar ik ontzettend veel aan heb gehad. Zijn ideeën hebben mijn ogen in het academisch veld geopend. Ook wil ik een aantal van mijn vrienden bedanken die zich erg op hun gemak voelen in de wereld van de statistiek. Hier heb ik dan ook dankbaar gebruik van gemaakt. Daarnaast wil via deze weg ook mijn vriendin, ouders en broer bedanken die mij, in tijden dat het even tegen zat, altijd gesteund hebben en me het vertrouwen gegeven hebben dat het altijd goed komt. Hier heb ik tijdens het schrijven van mijn scriptie veel aan gehad.

Michiel Krommendijk  
Utrecht, 29 juni 2012

# Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
1. Inleiding.....	6
<b>1.1 Flexibilisering van de arbeidsmarkt</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Cases: de zorgsector .....	7
1.1.2 Flexibilisering in de zorgsector.....	8
<b>1.2 Het belang van betrokken medewerkers</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 De probleemstelling</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Relevantie van het onderzoek</b> .....	<b>11</b>
1.4.1 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie .....	12
<b>1.5 Onderzoeksopzet</b> .....	<b>13</b>
2. Theoretisch kader .....	14
<b>2.1 Flexwerk in Nederland</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Waarom medewerkers kiezen voor flexibel werk.....	15
2.1.2 Gevolgen van flexibilisering voor de medewerker .....	15
<b>2.2 De onafhankelijke variabele 'flexibele arbeid'</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 De afhankelijke variabele 'organisatiebetrokkenheid'</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 Voorgaand onderzoek naar de relatie 'flexibele arbeid' en 'betrokkenheid'</b> .....	<b>20</b>
2.4.1 Tevredenheid met het contract.....	22
<b>2.5 Deelvragen</b> .....	<b>23</b>
<b>2.6 De theoretische inbedding</b> .....	<b>23</b>
2.6.1 Betrokkenheid volgens Sennett.....	23
2.6.2 Het 'core-periferie' model .....	25
2.6.3 Het psychologische contract volgens Rousseau.....	26
<b>2.7 Hypothesen</b> .....	<b>28</b>
3. Data en methoden .....	33
<b>3.1 De context van het onderzoek</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 De onderzoeksopzet</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3 De operationalisering van begrippen</b> .....	<b>37</b>
3.3.1 De afhankelijke variabele: type contractvorm.....	37
3.3.2 De onafhankelijke variabele: organisatiebetrokkenheid .....	37
3.3.3 De modererende variabelen: tevredenheid met het contract en gemiddeld aantal gewerkte uren per week .....	40
3.3.4 De controlevariabelen.....	40
<b>3.4 De analyses</b> .....	<b>41</b>
4. Resultaten .....	42
<b>4.1 De respons</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2 Schaalconstructie</b> .....	<b>43</b>
<b>4.3 Beschrijvende statistieken</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4 Analyses</b> .....	<b>49</b>
4.4.1 Correlaties.....	49
4.4.2 Multipele regressieanalyses .....	51
<b>4.5 Conclusie</b> .....	<b>55</b>
5. Conclusie en discussie.....	56
<b>5.1 Beantwoording onderzoeksvragen</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2 Theoretische reflectie</b> .....	<b>57</b>
<b>5.3 Sterke punten en beperkingen van het onderzoek</b> .....	<b>59</b>
<b>5.4 Beleidsaanbevelingen</b> .....	<b>61</b>

Literatuur .....	63
Bijlage 1 Onderzoeken die de relatie contractvorm betrokkenheid hebben onderzocht .....	69
Bijlage 2 De enquête .....	73

## Samenvatting

In de westerse wereld heeft de afgelopen decennia een sterke toename van niet-standaard arbeidscontracten plaatsgevonden. In Nederland is het aandeel niet-standaard contracten gestegen van 20 procent in 1996 tot 25 procent in 2010. Er is sprake van een trend waarbij het aantal mensen met een fulltime contract terugloopt en het aantal mensen met een flexibel contract toeneemt. Dit onderzoek vindt plaats binnen een context waar deze trend duidelijk zichtbaar is, namelijk: de zorgsector, meer specifiek de branche Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT). Binnen deze sector en branche is er sprake van een grote flexibele schil wanneer dit vergeleken wordt met andere sectoren en branches. De doorstroomkans naar vast werk (een vast dienstverband met een overeengekomen aantal uren) is vanuit alle vormen van flexwerk de afgelopen jaren gedaald van 30 procent in 2001 naar 23 procent in 2010. Hierdoor zijn ook medewerkers met een flexibel contract langer verbonden aan een organisatie. Verwacht wordt dat in de toekomst het aanbod van werknemers binnen de zorgsector schaarser wordt door ontgroening en vergrijzing, terwijl de vraag naar personeel alleen maar toeneemt. Er moet een jaarlijkse groei van 1,2 procent plaatsvinden, wil er in de toekomst voldoende personeel werkzaam zijn binnen de branche VVT.

Betrokken medewerkers zijn voor een organisatie van cruciaal belang, want betrokkenheid kan onder andere helpen medewerkers aan een organisatie te binden. Dit is, gezien de toekomstige ontwikkelingen binnen de branche VVT, van cruciaal belang. Aan de hand van deze ontwikkelingen is binnen dit onderzoek de vraag gesteld hoe de inzet van flexibele arbeid te rijmen valt met de behoefte van organisaties aan betrokken medewerkers. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: Leidt flexibele arbeid tot een lagere organisatiebetrokkenheid en zo ja, op welke wijze?

Dit vraagstuk is vanuit maatschappelijk oogpunt relevant, omdat betrokken medewerkers minder verloopintenties hebben, minder snel de organisatie verlaten, zich minder vaak ziekmelden en beter presteren dan medewerkers die zich minder betrokken voelen bij de organisatie. Gezien het gegeven dat medewerkers een flexibel contract langer aan een organisatie verbonden zijn en de toekomstige ontwikkeling van veel vraag naar personeel, is het van cruciaal belang dat medewerkers zich betrokken voelen bij een organisatie. Voor een VVT instelling is van belang om aan de ene kant zittend personeel te behouden en aan de andere kant goed gekwalificeerd personeel aan te trekken. Dit is ook voor de samenleving als geheel belangrijk. Wanneer personeel betrokken is bij de organisatie kan dit indirect bijdragen aan betere kwaliteit van zorg. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zit hem in het gegeven dat het rekening houdt met de tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken (beperkte weergave van organisatiebetrokkenheid en contractvormen). Daarnaast wordt er gezocht naar mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige resultaten die in voorgaande onderzoeken zijn gevonden (mogelijk is er sprake van modererende variabelen). Tevens wordt het onderzoek uitgevoerd binnen een context (de zorgsector) waar nog niet eerder naar de relatie tussen contractvormen en organisatiebetrokkenheid is gekeken.

Dit onderzoek is een casestudie uitgevoerd binnen een VVT instelling, namelijk het flexbureau van Aveant genaamd Flexicare Stad Utrecht. Aveant is de grootste aanbieder van ouderenzorg in en om de stad Utrecht. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de definitie voor organisatiebetrokkenheid van Meyer & Allen (1990) die organisatiebetrokkenheid uitsplitsen naar drie componenten. Affectieve betrokkenheid: de emotionele gehechtheid en identificatie met de organisatie. Continuerende betrokkenheid: de kosten die medewerkers associëren met een vertrek bij de organisatie. Normatieve

betrokkenheid: het gevoel van ‘verplichting’ dat een medewerker ervaart om bij de organisatie te blijven werken. Op basis van het theoretisch kader zijn deelvragen en hypothesen opgesteld die door middel van enquêtes zijn getoetst. Uiteindelijk hebben 110 respondenten de enquête ingevuld (een responsratio van 51 procent).

Waar op basis van het theoretisch kader verwacht werd dat medewerkers met een flexibel contract zich minder betrokken voelen bij Aveant, wordt dit niet gevonden in dit onderzoek. Medewerkers met een flexibel of vast contract voelen zich in gelijke mate betrokken bij Aveant. Daarnaast is gevonden dat het gemiddeld aantal gewerkte uren per week niet modereert in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid. Het gemiddeld aantal gewerkte uren per week heeft dus geen invloed op de sterkte en of de richting van deze relatie. De tevredenheid met het contract modereert niet in de relatie contractvorm op affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid, maar wel in de relatie contractvorm op continuerende organisatiebetrokkenheid. De tevredenheid met het contract zorgt ervoor dat medewerkers zich meer of minder continuerend betrokken voelen bij Aveant. Het is dus niet de contractvorm die een goede voorspeller is voor verschillen in de mate van continuerende organisatiebetrokkenheid, maar de mate waarin een medewerker tevreden is met zijn/haar contractvorm.

Binnen dit onderzoek vormen de sociaal psychologische theorieën geen verklaring voor verschillen in organisatiebetrokkenheid tussen medewerkers met een flexibel of vast contract. Wellicht draait het bij flexibele arbeid in grote mate om de vraag of iemand vrijwillig of niet voor een flexibele baan heeft gekozen en dat dit sterk gerelateerd is aan de behoefte die iemand heeft aan stabiliteit, betrokkenheid en betrouwbaarheid. Mogelijk zijn het de beweegredenen en behoeften van iemand die een belangrijke bijdrage leveren aan de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij een organisatie. Hier dient in toekomstig onderzoek dan ook op ingegaan te worden. Naast deze aanbeveling voor toekomstig onderzoek, zijn er nog meer aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek en zijn concrete beleidsaanbevelingen gedaan richting Aveant.

# 1. Inleiding

‘Flexkracht verdringt vaste werknemer’ (Volkrant, januari 2012).

‘Niemand krijgt meer vaste baan’ (Trouw, maart 2012).

‘Tweede Kamer worstelt met flexwerkers’ (Trouw, februari 2012).

‘Kamer twijfelt over tijdelijk contract’ (Algemeen Nederland Persbureau, januari 2012)

## 1.1 Flexibilisering van de arbeidsmarkt

Flexibilisering van de arbeidsmarkt is een van de meest omstreden en heftig bediscussieerde onderwerpen van de afgelopen tijd (Dekker & Olsthoorn, 2011). Er is over de gevolgen van flexibilisering van de arbeidsmarkt voor werknemers, in zowel de wetenschap, de politiek en onder de sociale partners, veel discussie (Olsthoorn 2011). Ook Heyma, Hop & Smid (2010) stellen dat, ondanks dat er redenen zijn voor het bestaan van een flexibele schil, de sociale wenselijkheid van flexibel werk nog wel eens in twijfel wordt getrokken (e.g. Dekker & Mooi-Reci, 2011; Dekker, 2007).

De afgelopen decennia heeft zich een sterke groei voorgedaan in het aantal uitzendkrachten, oproepkrachten, tijdelijke contracten en zzp'ers in Nederland. Minimaal één op de vijf, en wellicht wel één op de drie, werknemers in Nederland heeft geen vaste aanstelling in loondienst (Dekker & Olsthoorn, 2011). In verschillende onderzoeken (e.g. Olsthoorn 2011; Dekker 2007; Eurofound, 2010) komt naar voren dat in de westerse wereld de afgelopen decennia een sterke toename van niet-standaard contracten (niet voltijds contracten en niet fulltime) heeft plaatsgevonden. Zo is in Nederland de afgelopen vijftien jaar het aandeel niet-standaard contracten gestegen van 20 procent in 1996 tot 25 procent in 2010 (Dekker, Houwing & Kusters, 2011).

De jaren 1945-1975 werden gekenmerkt als een tijd van zekerheid en stabiliteit door wettelijk vastgestelde regelgeving. Vanaf midden jaren '70 heeft zich een verandering voorgedaan naar verschillende flexibiliseringprocessen. Dit wordt ook wel de tijd van 'regulering van de markt' genoemd, waarbij er meer sprake was van onzekerheid: *'The era of market regulation has been an era of labor flexibility. There has been a shift to pro-individualistic regulations and away from pro-collective regulations'* (Standing, 1999, p. 125). Dat het in de jaren 1945-1975 draaide om stabiliteit was ook goed te zien aan de wet- en regelgeving van die tijd, deze waren veelal gericht op het bereiken van verschillende vormen van zekerheid, onder anderen: werkzekerheid, baan zekerheid en loonzekerheid (Standing, 1999). Ook Crouch (2008) stelt dat het bieden van 'zekerheid' een belangrijke politieke en praktische prioriteit was. Niet alleen werd het leven van werknemers hierdoor zekerder, werknemers hadden hierdoor als consument ook meer vertrouwen in de markt, waardoor de markt in stand kon worden gehouden. Gedurende de jaren '70 hebben zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan, zoals: globalisering, de financiële crisis, massawerkloosheid en de vrouw die de arbeidsmarkt betrad, die het karakter van de arbeidsmarkt drastisch hebben veranderd (e.g. Standing 1999; Olsthoorn 2011). De door regelgeving vastgelegde stabiliteit en zekerheid viel niet langer meer te rijmen met deze ontwikkelingen. Olsthoorn (2011) stelt hierbij dat het voor werkgevers, door stagnatie van de economische groei, niet altijd meer mogelijk was om hun werknemers stabiliteit te bieden. Veel nieuwe wet- en regelgeving was

er vanaf dat moment juist op gericht om de positie van werknemers minder zeker te maken (Crouch, 2008). De onzekerheid is door het concept 'flexibilisering' verplaatst van de organisaties naar de werknemer (Standing, 1999). *'If earlier labour law was concerned with human rights, today's law is concerned with human resources'* (Crouch, 2008, p. 7). Delsen (1995) stelt dat de veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt kunnen worden samengevat onder de kop 'flexibilisation of labour'.

'Flexibilisation of labour' verwijst naar verschillende vormen van flexibiliteit: productie en organisatorische flexibiliteit naar aanleiding van technologische veranderingen, beloningssysteemflexibiliteit, loonflexibiliteit en numerieke werkflexibiliteit (Delsen, 1995; Standing, 1999). Ik focus me in dit onderzoek enkel en alleen op numerieke werkflexibiliteit, meer specifiek, flexibel inzetbare arbeid. Hilbers, Houwing & Kusters (2011) geven aan dat 'flexibel inzetbare arbeid' ook wel de flexibele schil van de arbeidsmarkt wordt genoemd. De flexibele schil verwijst naar *'het aandeel werknemers met een tijdelijk dienstverband dat geen uitzicht biedt op een contract voor onbepaalde tijd, uitzendkrachten, oproepkrachten, afroepkrachten, invalkrachten, en andere werknemers zonder overeengekomen arbeidsduur'* (Heyma, Hop en Smid 2010, p. 11).

In de meest algemene bewoording gaat het bij flexibiliteit over de capaciteit om je aan veranderingen aan te passen en is de basisconditie voor de vraag naar flexibiliteit, bezien vanuit de werkgever, onzekerheid op relatief korte termijn (Delsen, 1995). Dit wordt ook goed duidelijk wanneer gekeken wordt naar de argumenten van werkgevers om meer werknemers op flexibele basis in te zetten. Zo beschrijven Delsen (1995) en Dekker (2007) dat vooral een kostenoverweging van werkgevers bepalend is voor de overweging om werknemers op flexibele basis in te zetten. Flexibele krachten worden ingehuurd om ontslagkosten te besparen, om toekomstig personeel te screenen en omdat flexibele krachten een goedkopere en flexibelere productiefactor zijn (e.g. Heyma, Hop & Smid, 2010; Dekker, 2007). Op landelijk en Europees niveau wordt flexibilisering veelal gezien als een manier om banen te creëren en de combinatie werk-privé te faciliteren (e.g. Eurofound, 2010; Hilbers, Houwing & Kusters 2011). Volgens Hilbers, Houwing & Kusters (2011) heeft de flexibele schil van de arbeidsmarkt er voor een groot deel aan bijgedragen dat de recente economische crisis niet tot een hogere werkloosheid in Nederland heeft geleid. Bezien vanuit de werkgever heeft flexibilisering vooral veel voordelen. In hoofdstuk twee sta ik stil bij de kosten en baten van flexibel werk voor de werknemer.

### **1.1.1 Cases: de zorgsector**

Mijn onderzoek vindt plaats binnen de zorgsector, meer specifiek, de branche Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT). In de Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid (RMU, 2012) en in het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt, Zorg en Welzijn (AZW) (2010) wordt gesteld dat, kijkend naar de toekomst, het aanbod van werknemers binnen de zorgsector schaarser wordt door ontgroening en vergrijzing, terwijl de vraag naar personeel alleen maar toeneemt. Dit komt goed naar voren in recent onderzoek van Eggink, Oudijk & Woittiez (2010). Zij hebben een reconstructie gemaakt van de (toekomstige) vraag naar personeel binnen de branche VVT. Één van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek is dat in 2030 ongeveer 299.000 fte's aan personeel binnen de branche VVT nodig is. In 2005 werkte er 220.000 fte's aan personeel binnen deze branche. Omgerekend betekent dit dat er een jaarlijkse groei van 1,2 procent moet plaatsvinden, wil er in de toekomst voldoende personeel werkzaam zijn binnen de branche VVT (Eggink, Oudijk & Woittiez, 2010). Met andere woorden, er is er nu en in de toekomst veel vraag naar personeel binnen de branche VVT.



Ondanks dat de aandacht in het onderzoek van Eggink, Oudijk & Woittiez (2010) vooral uitgaat naar de vraagkant wordt door de auteurs erkend dat het aanbod van personeel van belang is voor het ontstaan van een personeelstekort. Er wordt terecht gesteld dat wanneer de vraag naar personeel stijgt, het aanbod van personeel evenredig mee moet stijgen. Volgens Eggink, Oudijk & Woittiez (2010) is dit echter een moeilijke situatie, want de beroepsbevolking stijgt niet zo hard (ontgroening) als het aantal ouderen (vergrijzing). Naast deze demografische factor worden door Eggink, Oudijk & Woittiez (2010) nog een aantal belangrijke factoren aangekaart die van invloed zijn op het aanbod van personeel in de toekomst binnen de branche VVT: economische ontwikkelingen, het personeelsverloop binnen de zorgsector en de instroom in zorggerelateerde opleidingen. Smeets et al. (2010) concluderen, aan de hand van onderzoek onder werkgevers binnen de branche VVT, dat vergrijzing van personeel en het aantrekken van nieuw personeel door werkgevers genoemd worden als belangrijke knelpunten. Een kleine drie op de vier werkgevers geeft aan deze twee knelpunten te ervaren bij het uitvoeren van het personeelsbeleid. Eggink, Oudijk & Woittiez (2010) staan vooral stil bij het punt instroom in zorggerelateerde opleidingen. Zij stellen dat het afgelopen decennium de instroom in de opleiding voor verpleegkundigen en verzorgenden is gedaald. Één van de belangrijkste oorzaken hiervan is het slechte imago van de branche VVT. Weinig studenten staan te trappelen om voor oude mensen te gaan zorgen. Deze ontwikkeling is volgens Eggink, Oudijk & Woittiez (2010) een zorgwekkende ontwikkeling, omdat een dalende instroom in de opleiding op termijn een dalend aanbod van personeel tot gevolg heeft. Het is dan ook van cruciaal belang om interesse in de zorg richting scholieren te stimuleren (Eggink, Oudijk & Woittiez, 2010). Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is zich hier ook van bewust en neemt verschillende maatregelen om personeel in de zorg te behouden en te werven. Zo is het ministerie met ingang van het schooljaar 2007-2008 gestart met het stagefonds, het subsidiëren van stageplaatsen in de zorg. Het stagefonds moet er uiteindelijk voor zorgen dat er meer stageplaatsen vrijkomen en dat stagiaires betere begeleiding krijgen. Dit onder andere met het doel om de in- en doorstroom van zorgpersoneel te bevorderen (Stagefonds Zorg, 2012). Smeets et al. (2010) stellen dat het in tijden van tekort aan personeel in de zorg erg belangrijk is om grip te krijgen op factoren die instroom, behoud, doorstroom en uitstroom beïnvloeden. In paragraaf 1.1.3 zal blijken dat het binden van werknemers aan de organisatie een belangrijke factor is, wanneer gekeken wordt naar deze factoren.

### **1.1.2 Flexibilisering in de zorgsector**

In de Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid (RMU, 2012) wordt gesteld dat één van de oplossingen, voor de fluctuerende zorgvraag en de zojuist aangekaarte tekorten binnen de branche VVT, bestaat uit het scheppen van meer mogelijkheden tot flexibel werk. Flexibel werk is één van de manieren om het arbeidsaanbod uit te breiden en zodoende tekorten op te vangen. Ruim de helft van de werkgevers binnen de branche VVT ziet onvoldoende beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel als knelpunten van het personeelsbeleid (Smeets et al., 2010). In de Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid (2010) wordt aangegeven dat werkgevers aan werknemers bijvoorbeeld oproep- of min/max. contracten geven om zodoende als organisatie flexibel in te kunnen spelen op een fluctuerende zorgvraag. Flexibilisering is door verschillende contextfactoren en ontwikkelingen (fluctuaties in zorgzwaarte, vergrijzing en ontgroening, stijgende vraag naar personeel en dalend aanbod) echt een 'noodzaak' geworden (RMU, 2012). Daarnaast betraden, vanaf het eind van de jaren '80, ook vrouwen de arbeidsmarkt. Deze groei van de participatiegraad van vrouwen heeft geleid tot een sterke toename van het personeelsaanbod binnen de zorgsector (Eggink, Oudijk

& Woittiez, 2010). Veel van de vrouwen die nu werkzaam zijn binnen de zorgsector doen dat op deeltijdbasis om zo arbeid en zorgtaken te kunnen combineren.

In de onderstaande tabel (tabel 1) is te zien dat na de handel, de gezondheid- en welzijnszorg de bedrijfstak is waar het meest gebruik gemaakt wordt van werknemers met een flexibele contractvorm. Hierbij gaat het om werknemers die een arbeidscontract hebben van beperkte duur en/of de werknemer is niet in dienst voor een vast aantal overeengekomen uren (CBS Statline, 2012-a). Te denken valt aan uitzendkrachten en oproepkrachten.

*Tabel 1 Bedrijfstakken met het grootste aantal flexwerkers in 2009.*

<b>Bedrijfstak</b>	<b>Aantal werknemers met een flexibele contractvorm</b>
Alle bedrijfstakken	597.000
Handel	91.000
Gezondheids- en welzijnszorg	86.000
Horeca	57.000

*Bron: CBS Statline (15-03-2012-a)*

In tabel twee is te zien dat het aantal werknemers met een flexibele contractvorm de afgelopen jaren sterk is gegroeid binnen de bedrijfstak gezondheid- en welzijnswerk.

*Tabel 2 Ontwikkeling aantal flexwerkers binnen de bedrijfstak gezondheid- en welzijnswerk in de periode 2002-2008.*

<b>Jaar</b>	<b>Aantal werknemers met een flexibele contractvorm</b>
2002	56.000
2004	56.000
2006	66.000
2008	84.000

*Bron: CBS Statline (15-03-2012-b)*

Aan de hand van de hier gepresenteerde cijfers kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een relatief grote flexibele schil binnen de bedrijfstak gezondheid- en welzijnswerk. De zorgsector is dan ook een relevante context om mijn onderzoek in uit te voeren.

## **1.2 Het belang van betrokken medewerkers**

In de voorgaande paragrafen heb ik stilgestaan bij de trend van flexibilisering en het gebruik van flexibele arbeid binnen de zorgsector. Er is onder andere naar voren gekomen dat een organisatie moet flexibiliseren wil het kunnen voldoen aan de eisen die de omgeving stelt en wil het competitief voordeel behalen (Doornewaard & De Nijs, 1999). Volgens Doornewaard & De Nijs (1999) betekent dit dat er op een andere manier naar personeel moet worden gekeken. Zij citeren hierbij Pfeffer (1994 in: Doornewaard & De Nijs, 1999) om dit te

verduidelijken: *'There is current recognition among strategic management researchers that sustained competitive advantage arises more from firm's internal recourse endowments and resource deployment (particularly its human capital) that are imperfectly imitable than from a firm's product market position'* (p. 14). Het gaat volgens Pfeffer om 'human capital' dat een organisatie kan inzetten. Dit vormt het onderscheidende karakter ten opzichte van de concurrent en dit bepaalt voor een groot deel het competitief succes. Doornewaard & De Nijs (1999) vullen dit aan door de stellen dat wanneer er gesproken wordt over 'human capital' het, naast objectieve vaardigheden en bekwaamheden van het personeel, vooral gaat om de bereidheid en motivatie, om talenten en kennis ten dienste van de organisatie in te zetten. Ook Torka (2003) geeft aan dat een organisatie bij het bereiken van organisatiedoelen, zoals productiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en innovatie in hoge mate afhankelijk is van de factor arbeid.

In de jaren '20 en '30 van de 20e eeuw werd voor het eerst gesproken over 'de sociale factor' voor het succes van een organisatie. Dit werd ook wel de managementleer van de 'menselijke betrekkingen' genoemd. In de kern komt de zienswijze er op neer dat wanneer het management van een organisatie goede betrekkingen onderhoudt met medewerkers dit uiteindelijk ten goede zal komen aan de motivatie en dus aan de prestaties van werknemers (Doornewaard & De Nijs, 1999). De managementleer van de 'menselijk betrekkingen' stond voor het eerst stil bij het belang van betrokken medewerkers. Vanaf dat moment is 'organisatiebetrokkenheid' een belangrijk onderwerp in zowel de praktische als de wetenschappelijke literatuur. Steers (1977) stelt bijvoorbeeld dat het concept 'organisatiebetrokkenheid' veel aandacht heeft gekregen in de onderzoeksliteratuur, omdat zowel managers als organisatiedeskundigen op zoek zijn naar manieren om personeel te behouden voor de organisatie en om de prestaties van medewerkers te vergroten. Binnen het 'Human Resource Management' is de gangbare opvatting dat een sterke organisatiebetrokkenheid een bestendige, langdurige en op wederzijds gebaseerde arbeidsrelatie veronderstelt (Torka, 2003). Zij stelt hierbij dat betrokkenheid van positieve invloed kan zijn op het behoud van schaarse menselijke bronnen: betrokkenheid vergroot de wens en de intentie van medewerkers om bij de organisatie te blijven. Hierbij geeft Torka (2003) aan dat betrokkenheid kan helpen schaarse medewerkers aan de organisatie, of ten minste aan de sector, te binden. De betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is van groot belang, omdat betrokken medewerkers kunnen bijdragen aan het bereiken van organisatiedoelen (bijvoorbeeld het behalen van bepaalde prestatiedoelen). Aan de andere kant zijn betrokken medewerkers belangrijk, omdat zij bijvoorbeeld langer bij de organisatie blijven en zich inzetten op een manier, zoals de organisatie dat graag ziet (Torka, 2003).

### **1.3 De probleemstelling**

Aan de hand van de voorgaande paragrafen kan het volgende geconcludeerd worden:

1. Er is een duidelijke trend zichtbaar van flexibilisering, meer specifiek het aantal mensen met een flexibel contract. Dit is ook binnen de zorgsector het geval;
2. er is veel vraag, nu en in de toekomst, naar gediplomeerd personeel binnen de branche VVT. Tegelijkertijd is er sprake van relatief weinig aanbod van personeel;
3. betrokken medewerkers zijn voor organisaties van cruciaal belang. Betrokkenheid kan helpen medewerkers aan de organisatie te binden.

Het is nu en in de toekomst van cruciaal belang om medewerkers binnen de sector VVT aan de organisatie te binden. Personeel moet zich betrokken voelen bij de organisatie waarbinnen ze werken, waardoor ze bij de organisatie blijven. Binnen de zorgsector is er sprake van een

situatie waarin relatief veel mensen werken op basis van een flexibele contractvorm. De vraag kan dan ook gesteld worden in hoeverre flexibele contractvormen aan de ene kant samen gaan met het belang van organisatiebetrokkenheid aan de andere kant. Zo stellen Klein-Hesselink & Vuuren (1999) de vraag hoe de inzet van flexibele arbeid te rijmen valt met de behoefte van organisaties aan betrokken medewerkers. Ook Torca (2003) stelt in haar proefschrift de vraag of lossere arbeidsrelaties samen kunnen gaan met betrokkenheid. Dit vraagstuk staat binnen mijn onderzoek centraal. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

### **Leidt flexibele arbeid tot een lagere organisatiebetrokkenheid en zo ja, op welke wijze?**

Op basis van het theoretisch kader (zie hoofdstuk twee) worden er een aantal verklarende deelvragen opgesteld. Met behulp van deze deelvragen geef ik antwoord op de centrale vraagstelling van mijn onderzoek.

## **1.4 Relevantie van het onderzoek**

### **1.4.1 Maatschappelijke relevantie**

In de vorige paragraaf heb ik de vraag gesteld hoe de inzet van flexibele arbeid te rijmen valt met de behoefte van organisaties aan betrokken medewerkers (Klein-Hesselink & Vuuren, 1999; Torca, 2003). Wat nu als blijkt dat medewerkers met een flexibel contract minder betrokken zijn bij de organisatie? Welke consequenties heeft dit voor de organisatie en voor de samenleving als geheel?

Eggink, Oudijk & Woittiez (2010) geven aan dat, volgens prognoses van het CPB, in 2040 één op de vijf werknemers in de zorg zal moeten werken. De onderzoekers stellen dan ook terecht de vraag of er voldoende aanbod van personeel is om aan deze vraag te voldoen. Met dit toekomstscenario in het achterhoofd is het van groot belang dat personeel binnen de zorgsector werkzaam blijft. Het is van belang om aan de ene kant zittend personeel te behouden en aan de andere kant goed gekwalificeerd personeel aan te trekken (Smeets et al., 2010). Dit is niet alleen voor organisaties belangrijk, die verantwoordelijk zijn voor het leveren van kwalitatief goede zorg, maar zeker ook voor de samenleving als geheel. Wanneer personeel betrokken is bij de organisatie kan dit indirect bijdragen aan betere kwaliteit van zorg (Hingstman, Langelaan & Wagner, 2012).

Organisatiebetrokkenheid speelt een erg belangrijke rol bij het behoud van schaars personeel binnen de zorgsector. Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat betrokken medewerkers een sterker verlangen hebben om bij de organisatie te blijven (minder verloopintenties) en dat er minder verloop plaatsvindt onder medewerkers die zich sterk met de organisatie verbonden voelen (e.g. Steers, 1977; Angle & Perry, 1981; Meyer et al., 2003). Een hoge mate van organisatiebetrokkenheid onder het personeel leidt tot een meer stabiel personeelsbestand. De mate van organisatiebetrokkenheid is dus voor medewerkers belangrijk in de keuze om bij de organisatie te blijven. Ook is uit diverse onderzoeken (e.g. Eby et al.; Meyer et al., 2003) naar voren gekomen dat een hogere mate van organisatiebetrokkenheid leidt tot een lager ziekteverzuim. In de meta-analyse van Meyer et al. (2003) wordt tevens geconcludeerd dat organisatiebetrokkenheid positief gerelateerd is aan prestaties van medewerkers. Samenvattend: betrokken medewerkers hebben minder verloopintenties, verlaten minder snel de organisatie, melden zich minder vaak ziek en presteren beter dan medewerkers die minder betrokken zijn bij de organisatie. Deze constatering heeft grote gevolgen voor de stabiliteit van het personeelsbestand van een organisatie en daarmee voor de samenleving als geheel. Voor de samenleving is het belangrijk dat organisaties medewerkers

aan de organisatie weten te binden. Wanneer dit niet of in onvoldoende mate gebeurt, neemt de krapte binnen de zorgsector alleen maar toe. De kwaliteit van zorg kan uiteindelijk in het gedrang komen.

Wanneer medewerkers zich niet betrokken voelen bij de organisatie dan heeft dit, naast de zojuist aangegeven gevolgen, ook nog financiële gevolgen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om ziektegeldkosten en indirecte kosten, omdat medewerkers minder presteren. Uiteindelijk heeft dit weer gevolgen voor de mate waarin een organisatie door middel van zijn 'human capital' onderscheidend kan zijn ten opzichte van de concurrentie en de mate waarin organisatiedoelen bereikt kunnen worden. In een tijd waarin de 'markt' hoge eisen stelt, kijkend naar kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen, is het de menselijke of sociale factor die uiteindelijk de kritieke succesfactor vormt (Doornewaard & de Nijs, 1999). Betrokkenheid van werknemers bij de organisatie is niet alleen van belang voor werknemers met een vast dienstverband, maar ook voor werknemers met een flexibel contract. Vooral, omdat de doorstroomkans naar vast werk vanuit alle vormen van flexwerk de afgelopen jaren is gedaald van ruim 30 procent in 2001 naar 23 procent in 2010 (Dekker, Houwing & Kusters, 2012). Hierdoor zijn ook medewerkers met een flexibel contract langer verbonden aan een organisatie.

#### **1.4.2 Wetenschappelijke relevantie**

In de laatste decennia is er in toenemende mate empirisch onderzoek uitgevoerd naar het concept 'organisatiebetrokkenheid'. Hierbij is zowel gekeken naar de relaties tussen de verschillende antecedenten van betrokkenheid op de verschillende componenten van betrokkenheid als naar de relaties tussen de verschillende componenten van betrokkenheid op de consequenties van betrokkenheid. Er is echter in zeer beperkte mate onderzoek gedaan naar het verband contractvorm en organisatiebetrokkenheid. Torcka (2003) is binnen haar proefschrift ingegaan op deze relatie, want ook zij constateert een gebrek aan onderzoeken naar deze relatie. Zij stelt dat het niet duidelijk is of verschillende contractvormen, gevolgen hebben voor de betrokkenheid en zo ja, voor welke vormen van betrokkenheid. Die onderzoeken die wel naar deze relatie hebben gekeken, spreken elkaar tegen. Een aantal onderzoeken stelt dat de contractvorm wel degelijk van invloed is op organisatiebetrokkenheid (e.g. Jacobsen, 2000; Millward & Hopkins, 1998; Felfe et al. 2008) terwijl een aantal andere onderzoeken deze relatie niet vindt (Guest & Clinton, 2006; Van Breukelen & Allegro, 2000; Goudswaard, Kraan & Dhondt, 2000). Mijn onderzoek houdt rekening met deze tegenstrijdigheden en gaat op zoek naar mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige resultaten.

Één van de tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken is dat het onderzoek zich veelal richt op slechts één component van organisatiebetrokkenheid. Zo heeft Pearce (1993) het onderscheid gemaakt tussen freelance contracten en de traditionele arbeidsovereenkomst en was het onderzoek alleen maar gericht op affectieve betrokkenheid. Ook andere onderzoekers (e.g. Van Dyne & Ang 1997; Porter, 1995) hebben maar naar één component van betrokkenheid gekeken. Een andere tekortkoming van voorgaande onderzoeken is dat er vaak een simplistisch onderscheid in contractrelaties wordt gemaakt tussen medewerkers met een vast contract en alle andere contractvormen. Hierbij is bijvoorbeeld niet stilgestaan bij het aantal uur dat iemand met een flexibel contract per week werkt. Mijn onderzoek speelt in op de tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken en gaat op zoek naar verklaringen voor de tegenstrijdige resultaten uit voorgaande onderzoeken. Tot slot is het onderzoek vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant omdat het onderzoek wordt uitgevoerd in een context, de zorgsector, waar nog niet eerder naar de relatie flexibele arbeid en organisatiebetrokkenheid is

gekeken. Samenvattend kan gesteld worden dat dit onderzoek om de volgende redenen wetenschappelijk relevant is:

1. Er wordt rekening gehouden met de tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken (beperkte weergave van organisatiebetrokkenheid en contractvormen);
2. er wordt gezocht naar mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige resultaten (mogelijk is er sprake van modererende variabelen);
3. het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een context (de zorgsector) waar nog niet eerder naar de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid is gekeken.

### **1.5 Onderzoeksopzet**

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) wordt allereerst een theoretisch kader geschetst op basis waarvan hypothesen geformuleerd worden. Er wordt onder andere uitgebreid ingegaan op de belangrijkste begrippen van dit onderzoek en de deelvragen worden gepresenteerd. Daarnaast worden er sociologische en psychologische theorieën gepresenteerd op basis waarvan hypothesen opgesteld worden. In hoofdstuk drie wordt de context van dit onderzoek besproken, wordt de onderzoeksopzet gepresenteerd en wordt inzichtelijk gemaakt op welke manier de variabelen van dit onderzoek geoperationaliseerd worden. Daarnaast komt in dit hoofdstuk naar voren welke analyses er uitgevoerd worden om de hypothesen te toetsen. In hoofdstuk vier worden de resultaten van dit onderzoek inzichtelijk gemaakt. In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 5) worden de onderzoeksvragen van dit onderzoek beantwoordt, vindt een theoretische reflectie plaats en worden de sterke punten en beperkingen van het onderzoek benoemd. Daarnaast worden er een aantal beleidsaanbevelingen gedaan.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk ga ik in op het theoretische raamwerk van mijn onderzoek. Allereerst sta ik stil bij de trend van flexibele contractvormen die binnen de zorgsector waarneembaar is en besteed ik aandacht aan de vraag wie in Nederland flexibel werkt (§ 2.1). Ook komt naar voren wat de redeneren zijn van werknemers om voor flexibel werk te kiezen en wat de gevolgen voor werknemers zijn van flexibel werk. Centraal in het theoretisch kader staan de onafhankelijke variabele ‘flexibele arbeid’ en de afhankelijke variabele ‘organisatiebetrokkenheid’. Allereerst zal ik ingaan op de vraag wat er wordt verstaan onder een contractvorm en welke typen contractvormen er te onderscheiden zijn (§ 2.2). Vervolgens bespreek ik in § 2.3 wat er wordt verstaan onder organisatiebetrokkenheid. In § 2.4 sta ik stil bij onderzoeken die de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid hebben onderzocht. Op deze manier ben ik in staat de tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken mee te nemen bij de vormgeving van mijn onderzoek. Tevens zal ik ingaan op de vraag wat mogelijke verklaringen zijn voor de verschillen die in de onderzoeken worden gevonden. In § 2.5 worden de deelvragen van het onderzoek gepresenteerd, waarna ik in §2.6 de discussie flexibilisering en organisatiebetrokkenheid vanuit sociologisch oogpunt benader. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de vraag in welke sociologische traditie deze discussie te plaatsen valt. In § 2.7 staan een aantal modellen en theorieën centraal, op basis waarvan ik hypothesen opstel.

### 2.1 Flexwerk in Nederland

Flexibilisering van de arbeidsmarkt heeft geleid tot een toename van het aantal werknemers met een flexibel contract (Delsen, 1995). Ook Standing (1999) geeft aan dat de hoofdtrend is dat het aantal mensen met een fulltime contract aan het teruglopen is en dat het aantal mensen met een flexibel contract aan het toenemen is. In verscheidene onderzoeken wordt deze trend door middel van cijfers onderbouwd. Dekker, Houwing & Kosters (2012) hebben cijfers gepubliceerd over de diverse contractvormen van de Nederlandse beroepsbevolking in 2010. In dit jaar bestond de werkzame beroepsbevolking uit 6,3 miljoen mensen, waarvan 83 procent een vast contract had met vast aantal overeengekomen uren. Dit betekent dat zeventien procent van de Nederlandse beroepsbevolking in 2010 een contract had met een zekere vorm van flexibiliteit. Heyma, Hop & Smid (2010) concluderen dat op enig moment ongeveer zes procent van de Nederlandse werknemers in de flexibele schil van de Nederlandse arbeidsmarkt zit. Dit percentage verschilt aanzienlijk van de zeventien procent die door Dekker, Houwing & Kosters (2012) wordt gepresenteerd. Dit kan onder andere komen doordat er bij Heyma, Hop & Smid (2010) een gemiddelde is genomen op basis van een langere periode en doordat in beide onderzoeken uitgegaan is van een andere definitie van flexibele arbeid. In het onderzoek van Heyma, Hop & Smid (2010) wordt gesteld dat, in de periode 1999-2006, veertig procent van de werknemers aangeeft wel eens een tijdelijke of flexibele baan gehad te hebben.

Heyma, Hop & Smid (2010) hebben in het SEO Economisch onderzoek onder andere gekeken naar de aard van de groep werknemers die langdurig in de flexibele schil van de arbeidsmarkt verblijft. Daarbij constateren zij onder andere dat een groot gedeelte van de werknemers in de flexibele schil onder hun niveau werkt. Werknemers in de flexibele schil van de arbeidsmarkt zijn vaker vrouw, jong, alleenstaand, allochtoon, lager opgeleid en woonachtig in minder goede wijken. De onderzoekers stellen dat deze kenmerken er echter niet voor zorgen dat mensen langer in de flexibele schil blijven. Het zijn juist mannen, ouderen, gehuwden, werknemers met een relatief hoog inkomen en werkzaam in kleinere

bedrijven die een grotere kans hebben, langdurig in de flexibels schil van de arbeidsmarkt te verblijven. Heyma, Hop & Smid (2010) concluderen dan ook dat werknemers die langdurig in de flexibele schil van de arbeidsmarkt verblijven, lijken op werknemers in de vaste kern van de arbeidsmarkt.

### **2.1.1 Waarom medewerkers kiezen voor flexibel werk**

Volgens Olsthoorn (2011) zijn er een aantal redenen waarom een medewerker bewust kiest voor flexibel werk. Zo kan een flexibele baan helpen bij het vinden van een balans tussen werk en privé. Een medewerker kan ook bewust kiezen voor een flexibele baan, omdat hij/zij zich wil bevrijden van controle van de werkgever en zelf meer autonomie wil. Klein-Hesselink & Vuuren (1999) concluderen in hun onderzoek naar de relatie flexibel werk en werkonzekerheid dat de meeste flexwerkers vrijwillig kiezen voor flexwerk en dat de motivatie om te kiezen voor flexwerk vooral een economische keuze is. Tegelijkertijd kiezen de meeste flexwerkers voor flexwerk, omdat ze niks anders kunnen vinden (Klein-Hesselink & Vuuren 1999). Heyma, Hop & Smid (2010) geven aan dat werknemers voor flexibel werk kiezen om zo werkloosheid te vermijden, waardoor het 'human capital' versterkt en up-to date gehouden kan worden. Dit wordt ook benadrukt door Dekker (2007) die stelt dat flexibele beroepen kunnen fungeren als binnenkomer op de arbeidsmarkt. Voor bepaalde groepen mensen, werkloze vrouwen die op zoek zijn naar werk, langdurig werklozen en jonge schoolverlaters, kan flexwerk een kans bieden om werkervaringen op te doen en hiermee hun 'human capital' te vergroten. Samenvattend kan gesteld worden dat beweegredenen om voor flexibel werk te kiezen, zowel een gedwongen als een vrijwillig karakter kunnen hebben. Op de vraag, wat de gevolgen zijn voor de medewerkers die, gedwongen dan wel vrijwillig, flexibel werken, wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

### **2.1.2 Gevolgen van flexibilisering voor de medewerker**

In de vorige paragraaf heb ik een aantal voordelen voor de werknemer van flexibel werk gepresenteerd. Veel onderzoeken (e.g. Olsthoorn, 2011, Eurofound, 2010) besteden tevens aandacht aan de nadelen van flexibel werk voor de werknemer. Één van deze gevolgen zijn gevolgen voor de fysieke en psychische gezondheid van het individu. Deze gevolgen kunnen ontstaan door het ervaren van baanonzekerheid als gevolg van een flexibele contractduur en arbeidsomvang (Olsthoorn, 2011). Olsthoorn (2011) spreekt hierbij zelfs over 'precaire arbeid' die ontstaat door onzekerheid over de contractduur en de wekelijks te draaien uren. De inkomsten van de werknemer kunnen zo onzeker zijn dat het vermogen om in eigen levensonderhoud te voorzien in gevaar komt. In onderzoek uitgevoerd door Eurofound (2010) wordt ingegaan op baanonzekerheid, waarbij het onderscheid wordt gemaakt tussen werknemers met vaste contracten en werknemers met tijdelijke contracten. Bij baanonzekerheid draait het om een persoonlijk (subjectieve) zorg over het voortbestaan van de baan (Klein-Hesselink & Vuuren 1999). In het onderzoek van Eurofound (2010) wordt geconcludeerd dat werknemers met een tijdelijke aanstelling minder zeker zijn van het behoud van hun baan dan werknemers in vaste dienst. In 2005 maakte tien procent van de werknemers met een vast aanstelling zich zorgen over hun werkzekerheid en 35 procent van de werknemers met een tijdelijke aanstelling. In 2010 zijn beiden percentages gegroeid naar respectievelijk 39 en 53 procent (Eurofound 2010). Ook Klein-Hesselink & Vuuren (1999) gaan in hun onderzoek in op de vraag of door flexibele contractvormen het gevoel van baanonzekerheid toeneemt. Zij concluderen dat werknemers met een tijdelijk contract en uitzendkrachten zich het meest zorgen maken over hun toekomstige arbeidsbestaan, vergeleken met parttime en fulltime werknemers met een vast contract. Daarbij is de



belangrijkste conclusie uit hun onderzoek dat werknemers met vaste contracten, vergeleken met flexkrachten, weinig gezondheidsklachten hebben en een hogere mate van organisatiebetrokkenheid ervaren. Dekker, Houwing & Kosters (2012) stellen dat, wanneer een grote groep werkenden een flexibele baan heeft, een grote groep van mensen minder baanzekerheid, gemiddeld een lager inkomen en minder scholingsfaciliteiten heeft. Zij geven aan dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van flexibele arbeid en de doorstroom naar vast werk. Dit raakt aan een ander belangrijk negatief gevolg van flexibele arbeid voor werknemers, namelijk gevolgen voor de loopbaan.

Één van de conclusies, uit het onderzoek van Dekker, Houwing & Kosters (2012), naar de doorstroomkansen van flexwerkers is dat de jaarlijkse doorstroom naar vast werk, bezien vanuit alle vormen van flexwerk, de laatste jaren is gedaald van ruim dertig procent in 2001 tot 23 procent in 2010. Hierbij hebben oproepkrachten en werknemers met korte tijdelijke contracten de kleinste kans om door te stromen naar een vaste aanstelling (Dekker, Houwing & Kosters (2012)). De verklaring hiervoor zit hem volgen de onderzoekers in de introductie van de Flexwet, waardoor het gebruik van tijdelijke contracten als verlengde proeftijd verder doorgevoerd is. Het gevolg hiervan is dat werkgevers het aanbieden van een vast contract zijn gaan uitstellen. Daarnaast stellen Muffels & Wilthagen (2011) dat de huidige economische crisis er toe geleid heeft dat minder mensen doorstromen naar vast werk. Volgens de auteurs heeft de crisis een sterk neerwaartse uitwerking op de doorstroming. Vooral in tijden van een economische crisis maken bedrijven gebruik van een flexibele buffer (Muffels & Wilthagen, 2011). Volgens Heyma, Hop & Smid (2010) bestaat er een beeld in Nederland dat in de Nederlandse samenleving een groep werknemers langdurig in slecht betaalde en onzekere banen verblijft. Hierbij maken zij het onderscheid tussen twee groepen die volgens hen extra aandacht moeten krijgen, namelijk: de werkende armen die ondanks hun baan een zodanig slechte arbeidsmarktpositie hebben dat ze toch in armoede leven en tevens weinig arbeidsmarktperspectief hebben en de *'Good people in bad jobs'*. Dit zijn de werknemers die ondanks potentiële capaciteiten niet in staat zijn de flexibele schil te verlaten. Heyma, Hop & Smid (2010) concluderen dat in het eerste jaar de kans om uit te stromen uit de flexibele schil zeven tot acht procent bedraagt per maand, na anderhalf jaar vijf tot zes procent en vanaf drie jaar twee procent. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat hoe langer iemand in de flexibele schil van de arbeidsmarkt doorbrengt hoe lastiger het wordt hier uit te komen. Er worden vooral lange verblijfsduren gevonden in de handel en industrie, de gezondheids- en welzijnssector, het onderwijs en de bouwnijverheid (Heyma, Hop & Smid, 2010). Muffels & Wilthagen (2011) concluderen dat Nederland, internationaal gezien, weinig flexwerkers heeft die een vaste baan vinden en dat het aandeel flexwerkers dat werk vindt tijdens de crisis sterk afneemt. Zij halen hierbij de Wet flexibiliteit en zekerheid aan, die bestaat sinds 1999 en er voor moet zorgen dat mensen niet eindeloos in tijdelijke en onzekere werksituaties zitten. De wet moet er voor zorgen dat flexwerkers na verloop van tijd betere perspectieven krijgen op een bepaald of onbepaald tijdscontract, waarbij er meer sprake is van zekerheid. In tegenstelling tot wat de Wet flexibiliteit en zekerheid beoogt te doen, is de flexbaan geen opstap naar vast werk en is de werkzekerheid van flexwerkers relatief gezien laag (Muffels & Wilthagen, 2011). Ondanks dat er dus flexwerkers zijn die bewust kiezen voor flexibel werk (zie paragraaf 2.1.1), is er ook een grote groep flexwerkers die ongewenst langdurig in de flexibele schil van de arbeidsmarkt verblijft (weinig doorstroomkansen), waarbij er sprake is van weinig baanzekerheid.

## 2.2 De onafhankelijke variabele ‘flexibele arbeid’

Voordat ik inga op de vraag wat er verstaan wordt onder een flexibele contractvorm, wordt eerst kort stilgestaan bij de verschillende vormen van flexibiliteit die op de arbeidsmarkt onderscheiden worden. Dekker (2011) stelt dat in de discussie over flexibiliteit op de arbeidsmarkt de verschillende verschijningsvormen van flexibiliteit veelal op een hoop worden gegooid. Het is volgens hem dan ook nuttig en inzichtelijk een expliciet onderscheid te maken in de verschillende vormen van flexibiliteit. Dekker (2007) en velen andere (e.g. Hilbers, Houwing & Kosters 2011; Olsthoorn, 2011) maken in het onderscheid naar vormen van flexibiliteit op de arbeidsmarkt gebruik van het onderscheid dat Atkinson (1984) heeft gemaakt. Atkinson (1984) stelt dat flexibiliteit op de arbeidsmarkt uitgesplitst kan worden in vier vormen:

1. Externe numerieke flexibiliteit
2. Interne numerieke flexibiliteit
3. Functionele flexibiliteit
4. Loonflexibiliteit

Wanneer gesproken wordt over externe numerieke flexibiliteit gaat het om de werkgever die het aantal werknemers aanpast op basis van korte termijn veranderingen in de vraag vanuit de markt (Olsthoorn, 2011). Hilbers, Houwing & Kosters (2011) stellen dat het bij externe numerieke flexibiliteit gaat om het tijdelijk inschakelen van extra menskracht dat niet tot de organisatie behoort. Bij interne numerieke flexibiliteit gaat het om de uren dat medewerkers daadwerkelijk werkzaam zijn (flexibiliteit van arbeidsomvang en van tijdstip) en betaald worden. Hierbij valt te denken aan deeltijdwerk, avond-, nacht- en weekenddiensten en overwerken (Olsthoorn, 2011). Dekker (2011) noemt hierbij ook nog roosterflexibiliteit en ‘*het nieuwe werken*’. Het gaat bij interne numerieke flexibiliteit voor een groot gedeelte om de mensen die, voor een langere tijd, tot de organisatie behoren (Hilbers, Houwing & Kosters, 2011). Zowel bij interne en externe numerieke flexibiliteit wordt het totaal aantal betaalde uren aangepast aan de veranderende vraag vanuit de markt. Bij functionele flexibiliteit gaat het om de mogelijkheid die de werkgever heeft om met werknemers te schuiven tussen verschillende taken. Bij loonflexibiliteit gaat het om het aanpassen van de arbeidskosten aan de vraag vanuit de markt. Dit gebeurt dan door het loon flexibel te maken en te laten afhangen van de dynamiek in de markt. Het gaat hierbij om prestatiebeloningen en bonussen en mogelijk ook het flexibiliseren van het minimumloon (Olsthoorn, 2011).

Bij de strategieën die een werkgever kan inzetten, met betrekking tot flexibiliteit, heeft de werkgever de keuze om te kiezen voor verschillende contractvormen. In tabel drie (volgende pagina) zijn de verschillende strategieën die een werkgever kan inzetten, het type flexibiliteit van de arbeidsrelatie en de bijbehorende contractvormen opgenomen.

Tabel 3 Werkgeversstrategieën met betrekking tot flexibiliteit, de daarbij horende arbeidsrelatie en contractvormen, naar Atkinson (1984) (in Olsthoorn, 2011, p.20).

Strategie werkgever	Flexibiliteit arbeidsrelatie	Bijbehorende contractvormen
Externe numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van contractduur	Tijdelijke contracten
		Uitzendcontracten
		Inkoop van arbeid (ZZP'ers)
Interne numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van arbeidsomvang	Oproepcontracten
		Min-max contracten
		Deeltijdwerk
	Flexibiliteit van tijdstip	Jaarurencontracten
		Overwerk
		Variabele arbeidstijden
Functionele flexibiliteit	Flexibiliteit van functiespecificatie	Ploegendienst
		Weekendwerk
		Ruime functieomschrijving

Olsthoorn (2011) en Hilbers, Houwing & Kosters (2011) spreken ook wel van externe numerieke (contract) flexibiliteit, om aan te geven dat het hier gaat om flexibiliteit in de door de werkgever in te zetten contractvorm. Deze flexibel inzetbare arbeid (externe – en interne numerieke flexibiliteit) wordt ook wel de flexibele schil van de arbeidsmarkt genoemd: *'het aandeel werknemers met een tijdelijk dienstverband dat geen uitzicht biedt op een contract voor onbepaalde tijd, uitzendkrachten, oproepkrachten, afroepkrachten, invalkrachten, en andere werknemers zonder overeengekomen arbeidsduur'* (Heyma, Hop & Smid 2010, p. 11). Het gaat hierbij om de werknemer met een flexibele contractvorm, waarbij het om werknemers gaat die geen vast dienstverband hebben of niet voor een vast aantal uren. Werknemers met een vaste contractvorm hebben een vast dienstverband en zijn in dienst voor een overeengekomen vast aantal uren (veelal fulltime) (e.g. Heyma, Hop & Smid 2010; Dekker, 2007). Wanneer nu gekeken wordt naar de onafhankelijke variabele van dit onderzoek 'flexibele arbeid', dan wordt een contractvorm vormgegeven door twee dimensies: de duurzaamheid van het contract (vast vs. tijdelijk) en het aantal in het contract gespecificeerde contracturen. Wanneer naar tabel drie wordt gekeken dan is te zien dat er verschillende contractvormen te onderscheiden zijn, waarbij het bijvoorbeeld gaat om tijdelijke contracten, uitzendwerk en oproepcontracten. Torcka (2003) stelt dat er geen eenduidigheid is over welke type contractvormen er nu allemaal te onderscheiden zijn. Dit komt volgens haar onder andere doordat contractvormen contextgebonden zijn. In mijn onderzoek draait het om externe numerieke flexibiliteit.

### 2.3 De afhankelijke variabele 'organisatiebetrokkenheid'

In de loop van de tijd zijn er veel definities van 'betrokkenheid' ontstaan. Dit komt onder andere, omdat onderzoekers betrokkenheid vanuit een bepaalde interesse en vanuit een bepaald perspectief bekijken (Meyer & Herscovitch, 2001). De definitie die echter in veel onderzoeken terugkomt, is die van Porter et al. (1974), waarbij het bij betrokkenheid gaat om *'the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization'* (Porter et al., 1974, p. 604). Volgens de auteurs kan organisatiebetrokkenheid gekenmerkt worden door drie kenmerken. 1. Een sterk geloof in en acceptatie van de organisatiedoelen en waarden. 2. De wil om je aanzienlijk in te spannen ten behoeve van de organisatie. 3. Een sterk verlangen om lid te blijven van de organisatie, bij de organisatie te blijven werken. Meyer & Herscovitch (2001) hebben een twintigtal definities van

werknemersbetrokkenheid geanalyseerd en komen tot de conclusie dat alle definities twee gemeenschappelijke kenmerken hebben: betrokkenheid als (her)verbindende kracht die richting geeft aan gedrag. Betrokkenheid is dan ook geen gedraging, maar een handvat om één of meerdere gedragingen mee te verklaren (Torka, 2003). Meyer & Allen (1990) stellen dat in de literatuur verscheidene concepten, van de zienswijze op betrokkenheid, zijn verschenen en dat elk concept een van de algemene thema's van betrokkenheid reflecteert. Meyer & Herscovitch (2001) spreken hierbij ook wel over 'different mind-sets'. Hierbij gaat het om 'affective attachment', 'perceived costs', en 'obligations'. De benadering van 'affective attachment' richting betrokkenheid is de meest voorkomende benadering in de literatuur. Betrokkenheid wordt hier beschouwd als een affectieve en emotionele gehechtheid richting de organisatie, waarbij een sterk gebonden werknemer zich identificeert, betrokken is en er van geniet om lid te zijn van de organisatie. Porter (1975) bekijkt organisatiebetrokkenheid vanuit de benadering van affectieve gehechtheid. Meyer & Allen (1990) stellen dat affectieve gehechtheid richting de organisatie lang niet bij alle auteurs een belangrijke rol speelt. Zij bezien betrokkenheid vanuit de benadering van 'perceived costs'. Becker (1960, p.33) geeft deze benadering als volgt kernachtig neer: *'commitment is viewed as a tendency to 'engage in consistent lines of activity based on the individual's recognition of the 'costs' (or lost side-bets) associated with discontinuing the activity'*. Betrokkenheid richting de organisatie wordt hier bekeken vanuit een kostenbaten benadering. Betrokkenheid richting de organisatie als 'obligation' (verplichting) heeft in de literatuur relatief weinig aandacht gekregen (Meyer & Allen, 1990). Betrokkenheid wordt binnen deze benadering gezien als iemands geloof over de verantwoordelijkheid richting de organisatie. Leden voelen zich betrokken bij de organisatie, omdat dit wordt gezien als iets wat moet (Meyer & Allen, 1990).

Aan de hand van de verschillende benaderingen hebben Meyer & Allen (1990) het begrip betrokkenheid uiteengesplitst in verschillende componenten van betrokkenheid. Deze componenten worden veelvuldig in onderzoeken naar betrokkenheid onderscheiden. Affectieve betrokkenheid als de emotionele gehechtheid en identificatie met de organisatie. Continuance betrokkenheid, betrokkenheid die gebaseerd is op de kosten die medewerkers associëren met een vertrek bij de organisatie. Normatieve betrokkenheid, het gevoel van 'verplichting' dat een medewerker ervaart om bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1990). Het volgende citaat uit het onderzoek van Meyer & Allen (1990) maakt goed duidelijk wat elke component van betrokkenheid beoogt te doen. *'Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so'* (Meyer & Allen, 1990, p. 3). De auteurs stellen dat een individu elk component op een andere manier kan ervaren. Elk individu kan dus op verschillende manieren gebonden zijn aan de organisatie. Elk component kijkt naar verschillende psychologische staten van de medewerker. Hierin verschillen zij in dusdanige mate van Porter (1975) die binding benaderde vanuit affectieve gehechtheid. Elk component is gerelateerd aan een bepaalde psychologische staat van de medewerker en dit bepaald de mate waarin de medewerker zich bij de organisatie betrokken voelt (Meyer & Allen, 1990). Meyer & Allen (1990) stellen dat, door het meten van elk component van betrokkenheid, waardevol inzicht kan worden verkregen in de werknemer organisatie relatie en dat deze relatie beter begrepen kan worden als alle drie de componenten op hetzelfde moment bekeken worden. Tegelijkertijd stellen Meyer & Allen (1991) dat door het onderscheid naar componenten het meten van organisatiebetrokkenheid op bijvoorbeeld gedrag een stuk complexer is geworden. Elk component van betrokkenheid kan immers onafhankelijk, en wellicht ook interactief, een effect hebben op bepaald gedrag. *'Commitment is a complex and multifaceted construct'*

(Meyer, Allen & Smith, 1993, p. 538). Binnen dit onderzoek maak ik gebruik van de definiëring van Meyer & Allen (1990), die organisatiebetrokkenheid uitsplitsen naar drie componenten.

#### **2.4 Voorgaand onderzoek naar de relatie ‘flexibele arbeid’ en ‘betrokkenheid’**

In beperkte mate is er, zoals in het inleidende hoofdstuk naar voren is gekomen, onderzoek gedaan naar de relatie flexibele arbeid en organisatiebetrokkenheid. De onderzoeken die naar deze relatie hebben gekeken, hebben dit ieder op een andere manier gedaan. Deze verschillen zitten hem vooral in de wijze waarop de contractvorm en organisatiebetrokkenheid zijn geoperationaliseerd en de objecten van betrokkenheid die binnen elke studie zijn meegenomen. Aan de hand van bestudering van tien onderzoeken die naar de relatie hebben gekeken, kunnen een aantal belangrijke conclusies worden getrokken. In bijlage 1 zijn voor de tien onderzoeken de context, de contractvormen, componenten en objecten van betrokkenheid en de belangrijkste conclusies van elk onderzoek schematisch weergegeven.

De verschillende onderzoeken zijn grotendeels in verschillende contexten uitgevoerd. Zo richten Coyle-Shapiro & Kessler (2002) zich op een gemeente binnen het Verenigd Koninkrijk, waarbij ze verschillende functies binnen de publieke sector hebben meegenomen (o.a. docenten, brandweermannen en sociaal werkers). Pearce (1993) richt zich op haar beurt op de niet-publieke sector, een organisatie waar vliegtuigonderdelen worden gemaakt, waarbij haar doelgroep bestaat uit technisch personeel. Torka (2003) richt zich op een vergelijkbare branche, namelijk de metaalindustrie, waarbij ze kijkt naar metaalbewerkende functies op lager en middelbaar niveau. Torka (2003) en Pearce (1993) hebben hun onderzoek dus tot op zekere hoogte binnen dezelfde branche uitgevoerd, de doelgroep verschilt in deze echter van elkaar. Daarnaast is de plaats en tijd van beide onderzoeken verschillend. Pearce heeft haar onderzoek in 1993 uitgevoerd binnen de Amerikaanse context en Torka (2003) binnen de Nederlandse context.

Naast dat de contexten van de onderzoeken qua branche, doelgroep, plaats, tijd en tevens de grote van de steekproef van elkaar verschillen, zijn er grote verschillen in de wijze waarop contractvormen zijn geoperationaliseerd. Alle onderzoeken maken het globale onderscheid tussen medewerkers met een vast en medewerkers met een tijdelijk contract. De helft van de onderzoeken neemt alleen dit onderscheid mee (e.g. Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Guest & Clinton, 2006; Van Dyne & Ang, 1997). Andere onderzoeken nemen naast de traditionele arbeidsovereenkomst (een vast contract) ook nog andere flexibele contractvormen mee. Zo kijken Van Breukelen & Allegro (2000) naar inleenkrachten (medewerkers die deel uit maken van de flexpool van de organisatie) en uitzendkrachten. Ook Torka (2003) kijkt naar deze twee typen contractvormen. Jacobsen (2000) richt zijn vooral op medewerkers met een deeltijdcontract, waarbij het aantal uren dat iemand werkt een belangrijke plaats inneemt. Ook Millward & Hopkins (1998) hebben het deeltijdcontract als type contractvorm meegenomen, waarbij ook zij het onderscheid maken naar het gemiddeld aantal uren dat iemand per week werkt. Alleen in de onderzoeken van Jacobsen (2000) en Millward & Hopkins (1998) neemt het aantal uur dat iemand werkt een belangrijke plek in. De overige onderzoeken staan hier niet bij stil.

Kijkend naar de componenten van betrokkenheid die in elke studie worden meegenomen, dan is er een duidelijk onderscheid waar te nemen. Aan de ene kant zijn er de onderzoeken die enkel en alleen naar affectieve betrokkenheid kijken (e.g. Pearce, 1993; Van Breukelen & Allegro, 2000, Felfe et al., 2008). Aan de andere kant zijn er de onderzoeken die naar twee dan wel drie componenten van betrokkenheid kijken. Zo kijken Millward & Hopkins (1998) naar affectieve en continuerende betrokkenheid, terwijl Goudswaard, Kraan

& Dhondt (2000) zich richten op affectieve en normatieve betrokkenheid. Drie onderzoeken (Jacobsen, 2000; Torka, 2003; Felfe et al., 2008) richten zich op alle drie de componenten van betrokkenheid.

Een ander belangrijk punt waarop de onderzoeken van elkaar verschillen zijn de objecten van betrokkenheid. De helft van de onderzoekers kijkt alleen naar betrokkenheid richting de organisatie (e.g. Pearce, 1993; Van Dyne & Ang, 1997), terwijl andere onderzoeken zich richten op één ander object (Van Breukelen en Allegro, 2000) of meerdere objecten (e.g. Millward & Hopkins, 1998; Torka, 2003; Felfe et al., 2008). Millward & Hopkins richten zich bijvoorbeeld, naast betrokkenheid richting de organisatie, ook op betrokkenheid richting het werk. Dit doet Torka (2003) ook, maar zij kijkt ook nog naar betrokkenheid richting de afdeling en collega's. Felfe et al. (2008) kijken ook naar organisatie- en beroepsbetrokkenheid en richten zich tevens als eerste op betrokkenheid richting de contractvorm.

Samenvattend kan gesteld worden dat de tien onderzoeken qua context, onderscheidde contractvormen, componenten en objecten van betrokkenheid onderling veel van elkaar verschillen. Er is echter nog niet stilgestaan bij wellicht het belangrijkste punt waarop de onderzoeken van elkaar verschillen, namelijk: de conclusies van elk onderzoek. Vijf van de tien onderzoeken vinden geen verschil in de relatie type contractvorm op betrokkenheid (e.g. Pearce, 1993; Guest & Clinton, 2006). Zij concluderen in algemene zin dat medewerkers met een flexibel contract, kijkend naar betrokkenheid, niet verschillen van medewerkers met een niet-flexibel contract. Dit betekent dat de andere vijf onderzoeken wel significante verschillen hebben gevonden. Coyle-Shapiro & Kessler (2002) en Felfe et al. (2008) en van Dyne & Ang (1997) concluderen dat vaste krachten zich meer affectief bij de organisatie betrokken voelen dan tijdelijke krachten. Ook Millward & Hopkins (1998) komen tot deze conclusie en tevens stellen zij dat tijdelijke krachten zich meer continuerend bij de organisatie betrokken voelen dan vaste krachten. Jacobsen (2000) op haar beurt concludeert dat tijdelijke krachten zich minder normatief bij de organisatie betrokken voelen dan vaste krachten. Aan de hand van deze resultaten kan de volgende belangrijke vraag worden gesteld: hoe kan het dat er verschillende conclusies over de relatie contractvorm en betrokkenheid worden getrokken? Dit kan komen door het beperkt aantal studies dat naar deze relatie heeft gekeken of door de wijze waarop de relatie is onderzocht. Mogelijk zijn de verschillen in de uiteindelijke conclusies te herleiden naar de context (branche, doelgroep, plaats, tijd en grote van de steekproef) en/of de onderscheidde contractvormen en/of de onderscheidde componenten en/of objecten van betrokkenheid. Deze constatering is wellicht terecht, maar brengt ons niet veel verder. Het draagt niet bij aan verdere theorievorming, wat dit onderzoek beoogt te doen. Het onderzoek tracht niet alleen een integraal model in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid op te stellen. Er wordt ook in kaart gebracht of er mogelijk modererende variabelen zijn die van invloed zijn op het samenspel van contractvorm op organisatiebetrokkenheid. *'In general terms, a moderator is a qualitative (e.g., sex, race, class) or quantitative (e.g., level of reward) variable that affects the direction and/or strength of the relation between an independent or predictor variable and a dependent or criterion variable'* (Baron and Kenny, 1986: p. 1174). Of er sprake is van een relatie tussen de contractvorm en organisatiebetrokkenheid kan mogelijk versterkt of verzwakt worden door de aanwezigheid van een modererende variabelen. Één van de modererende variabelen is hierboven al naar voren gekomen, namelijk 'het gemiddeld aantal gewerkte uren per week'. Slechts twee onderzoeken (Jacobsen, 2000; Millward & Hopkins, 1998) nemen het aantal gewerkte uren mee in hun onderzoek. Wellicht modereert de variabele 'het gemiddeld aantal gewerkte uren per week' in de relatie contractvorm op organisatiebetrokkenheid. Mogelijk

worden er verschillende resultaten in onderzoeken gevonden, omdat geen rekening gehouden is met het gemiddeld aantal gewerkte uren per week dat medewerkers werken. Het gemiddeld aantal gewerkte uren per week neemt binnen mijn onderzoek dan ook een centrale plek in. In de volgende paragraaf wordt uitgebreid stilgestaan bij de tweede modererende variabele die in mijn onderzoek centraal staat, namelijk: tevredenheid met het contract.

#### **2.4.1 Tevredenheid met het contract**

Van Breukelen & Allegro (2000) stellen aan het eind van hun onderzoek dat zij niet gekeken hebben naar de achtergrondkenmerken voor de keuze van werknemers voor een flexibele baan. Zodoende is het niet bekend of iemand uit vrije wil voor een flexibele baan kiest of liever een vaste baan zou willen hebben. Torka (2003) stelt dat de tevredenheid met het contract mogelijke verschillen tussen flexkrachten en medewerkers met een vast contract determineert. Mogelijk is het niet het type contract wat effect heeft op organisatiebetrokkenheid, maar de vraag of iemand 'vrijwillig' voor een bepaald type contractvorm heeft gekozen. Felfe et al. (2008) geven aan dat door de opkomst van diverse contractvormen, mensen de keuze hebben om die contractvorm te vinden die het beste past bij hun persoonlijke situatie en behoeften. Zij stellen zelfs dat in de toekomst de vraag voor veel mensen 'hoe' zij werken (type contractvorm) net zo belangrijk is, of zelfs belangrijker, dan de vraag wat ze doen (betrokkenheid richting het beroep) en waar ze werken (betrokkenheid richting het werk). Zij spreken hierbij van een '*commitment shift towards the form of employment*' (p. 83).

De beweegredenen om te kiezen voor een bepaalde contractvorm zijn volgens Felfe et al. (2008), Dyne & Ang (1998) en Torka (2003) van belang voor de uiteindelijke betrokkenheid richting de organisatie. Guest & Clinton (2006) spreken in hun onderzoek over 'contract of choice' en concluderen dat werknemers met een flexibel contract die niet voor een flexibel contract hebben gekozen minder betrokken zijn bij de organisatie dan medewerkers met een vast dienstverband. Wanneer er alleen naar organisatiebetrokkenheid tussen flexibele en vaste medewerkers wordt gekeken, werd er geen verschil gevonden, echter wel als gekeken wordt naar de 'contract of choice'. In lijn met de 'contract of choice' onderscheiden Marler, Barringer & Milkovitch (2002) twee typen tijdelijke werknemers. Ten eerste de 'traditionele' tijdelijke werknemer die relatief gezien weinig bekwaamheden heeft en de voorkeur heeft om voor een lange periode bij een werkgever te werken. Ten tweede de 'grenzeloze' tijdelijke werker die relatief gezien veel bekwaamheden heeft en juist niet de vaste contractvorm preferereert. Zij kiezen bewust voor een flexibel contract, omdat door bij bijvoorbeeld meerdere werkgevers te werken, dit kansen vergroot om meer bekwaamheden en kennis op te doen. De 'traditionele' en de 'grenzeloze' tijdelijke werknemer verschillen met name van elkaar in de manier waarop ze naar hun carrière kijken (Marler, Barringer & Milkovitch, 2000). De 'traditionele' tijdelijke werknemer heeft voorkeur voor een traditionele contractvorm, maar dit is door verschillende redenen niet haalbaar en de 'grenzeloze' tijdelijke werknemer kiest bewust voor een tijdelijke baan, terwijl hij/zij wel de mogelijkheden heeft om een traditionele contractvorm aan te gaan.

Geconcludeerd kan worden dat enkele onderzoeken wijzen op de tevredenheid met het contract als mogelijk modererende variabele in de relatie contractvorm op betrokkenheid. Deze tevredenheid kan mogelijk worden bepaald door de mate waarin iemand gedwongen voor een bepaalde contractvorm kiest of bewust deze afweging maakt. Empirisch bewijs is echter schaars. Binnen dit onderzoek neem ik de tevredenheid met het contract daarom mee, om meer inzicht te krijgen in de invloed van deze modererende variabele op de relatie flexibele arbeid en organisatiebetrokkenheid. Ik neem binnen mijn onderzoek twee

modererende variabelen mee, omdat deze onderbelicht zijn in onderzoek naar de relatie contractvorm op organisatiebetrokkenheid. Hierbij beantwoord ik de vraag of de relatie tussen de contractvorm en organisatiebetrokkenheid gemodereerd wordt (afhangt van) het niveau van ‘het gemiddeld aantal gewerkte uren per week’ en ‘de tevredenheid met het contract’.

## **2.5 Deelvragen**

De volgende deelvragen worden, op basis van de voorgaande paragrafen, opgesteld:

- 1. In welke mate zijn medewerkers met een vast contract meer of minder affectief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een flexibel contract?*
- 2. In welke mate zijn medewerkers met een vast contract meer of minder continuerend betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een flexibel contract?*
- 3. In welke mate zijn medewerkers met een vast contract meer of minder normatief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een flexibel contract?*
- 4. In hoeverre modereert het gemiddeld aantal uren dat medewerkers gemiddeld per week werken binnen een organisatie in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid?*
- 5. In hoeverre modereert de tevredenheid met het contract in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid?*

Door het beantwoorden van deze vragen kan uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord:

*Leidt flexibele arbeid tot een lagere organisatiebetrokkenheid en zo ja, op welke wijze?*

## **2.6 De theoretische inbedding**

In dit onderzoek richt ik me op het individuele contract en de betrokkenheid van het individu bij de organisatie. Bij betrokkenheid gaat het om ‘different mind-sets’ van het individu richting de organisatie (Meyer & Herzcovitsch, 2001) en spreekt Rousseau (1995) over de psychologische betekenis van contracten (hier wordt in paragraaf 2.6.3 op ingegaan). Dit is een psychologische insteek. Er dient echter niet voorbij te worden gegaan aan de sociologische kant van het vraagstuk van flexibilisering en organisatiebetrokkenheid.

### **2.6.1 Betrokkenheid volgens Sennett**

Door zich tegen een starre bureaucratie te keren en de nadruk te leggen op het nemen van risico's, biedt flexibiliteit mensen meer vrijheid om hun leven vorm te geven (Sennett, 2000). Dit positieve gevolg van flexibiliteit is het enige positieve gevolg van flexibiliteit dat door Sennett (2000) wordt benoemd. Sennett staat in het boek ‘De flexibele mens’ vooral stil bij de negatieve gevolgen van flexibiliteit. Volgens Sennett is de meest verwarrende kant van flexibiliteit de uitwerking ervan op het karakter van mensen. Hierbij is het karakter meer dan het moderne woord persoonlijkheid. Het gaat ook om de ethische waarde die wij aan onze eigen verlangens en aan onze verhoudingen met anderen hechten (Sennett, 2000). Karakter komt tot stand door trouw en wederzijdse betrokkenheid en door het nastreven van lange termijn doeleinden. De vraag kan dan ook gesteld worden in hoeverre, door de steeds korter durende contractvormen, er nog gewerkt kan worden aan verhoudingen met anderen en wederzijdse betrokkenheid. Of extremer gesteld: gaat flexibilisering van de arbeidsmarkt uiteindelijk niet ten koste van het karakter van mensen, zoals Sennett (2000) dat beschrijft. Al lezende wordt het duidelijk dat deze vraag met ‘ja’ moet worden beantwoord. ‘De flexibele mens’, zonder band met werkplek en vaste werkgever, leidt een desolaat en onrustig leven.



De ontwikkeling van flexibiliteit komt volgens Sennett in de knel met het karakter van de mens die over het algemeen behoefte heeft aan stabiliteit, betrouwbaarheid en continuïteit. Wanneer hier niet aan tegemoet gekomen kan worden, doordat zekerheden wegvallen, er geen sprake meer is van langdurige dienstverbanden en er minder sprake is van relaties gebaseerd op vertrouwen dan is er volgens Sennett sprake van 'doelloos drijven'.

Zonder dat Sennett (2000) hier in zijn boek direct over spreekt, hangen de negatieve kenmerken van flexibiliteit voor de maatschappij als geheel sterk samen met een teloorgang aan sociale cohesie. Zo haalt hij een voorbeeld aan van een stel dat vooral bevriend is met mensen die zij via het werk hebben ontmoet. Veel van die vriendschappen zijn zij, door verhuizingen en steeds veranderende banen, kwijtgeraakt. Iemand is niet lang getuige van het leven van een ander, want niets is meer op de lange termijn gericht. Schnabel & De Hart (2008) stellen dat de vraag naar de oorzaken, gevolgen en achtergronden van maatschappelijke veranderingen, de vraag die aan de basis heeft gelegen bij het ontstaan van sociale wetenschappen, met zich meegebracht heeft dat er meer belangstelling is gekomen voor de vraag wat mensen onderling bindt, hoe de bindingen tot stand komen en ook hoe die sterker en zwakker kunnen worden. Met andere woorden: vragen die gaan over sociale cohesie. Diverse auteurs (e.g. Schnabel & De Hart, 2008; Jenson, 2010) stellen dat het lastig is om een definitie te geven van het begrip sociale cohesie, het begrip kan gezien worden als een gevoelsconcept. Sociale cohesie is een begrip, dat afhankelijk van de situatie en de spreker, normatief geladen is. Hierbij gaat het bij de normatieve uitspraken volgens de auteurs niet over het gedrag van individuen, maar over de stand van zaken van een groep of gemeenschap. Niet het individu maar de groep schiet in deze tekort (Schnabel & De Hart, 2008). Schnabel & De Hart hebben een poging gedaan om het begrip 'sociale cohesie' te definiëren en stellen dat het gaat om *'de mate waarin mensen in gedrag uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden in hun persoonlijke leven, als burger in de maatschappij en als lid van de samenleving'* (Schnabel & de Hart, 2008, p. 14).

Binnen de sociologie is het cohesievraagstuk, de mate van samenhang, één van de drie hoofdvragen van de sociologie. Bij het cohesievraagstuk draait het om vragen als: is er samenhang in onze samenleving te ontdekken? En zo ja, hoe groot is deze samenhang? Bij cohesie draait het om de banden tussen mensen. De hoofdvragen van de sociologie gaan over samenlevingen, waarbij cohesie een kenmerk is van de maatschappij (Ultee, Arts & Flap, 2003). Het cohesievraagstuk is globaal op te delen in twee onderdelen: vragen over strijd en vragen over onthechting. Voor dit onderzoek zijn vragen over onthechting relevant. Hierbij gaat het volgens Ultee Arts & Flap (2003) om onthechting in de vorm van het beëindigen van vrijwillig lidmaatschap van verenigingen. Zo loopt het aantal leden van Nederlandse kerken sterk terug en het aantal leden van politieke partijen en vakbonden neemt af (Ultee, Arts & Flap, 2003). Engbersen (2002) op zijn beurt stelt dat binding op de arbeidsmarkt de afgelopen decennia veel aandacht heeft gekregen. Deze vorm van binding wordt volgens hem ook wel als 'navelstreng' getypeerd. Werk (en vooral betaald werk) heeft, door het verminderde belang van traditionele bindingskaders als de kerk en de wijk, enorm aan betekenis gewonnen. Schnabel & De Hart (2008) geven dit ook aan. Het verhogen van de arbeidsparticipatie is niet alleen vanuit economisch perspectief belangrijk, maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt. Arbeidsparticipatie komt ten goede aan maatschappelijke integratie en draagt daarmee bij aan sociale cohesie in de samenleving.

Tot slot wordt nu nog kort stilgestaan bij het begrip 'tijd' dat door Sennett (2000) wordt aangehaald en een duidelijke relatie heeft met sociale cohesie. Het begrip 'tijd' heeft door flexibilisering een heel andere betekenis gekregen. Zo stelt hij dat de nadruk op de korte termijn 'trouw' en 'wederzijdse betrokkenheid' aantast. Zulke trouw en wederzijdse

betrokkenheid (sociale banden) hebben volgens Sennett (2000) tijd nodig om zich te ontwikkelen en dit is over het algemeen een langdurig proces. Kijkend naar een organisatiesetting is het door de gerichtheid op de korte termijn (steeds sneller veranderen personeelsbezetting) voor medewerkers moeilijk sociale banden (trouw en wederzijdse betrokkenheid) te ontwikkelen binnen een organisatie. Dit raakt duidelijk aan het cohesievraagstuk. Sennett stelt dat het op korte termijn gerichte kapitalisme het karakter van iemand kan bederven, waarbij het vooral gaat om die karaktereigenschappen die mensen met elkaar verbinden en bepalend zijn voor de identiteit van een persoon. Volgens Sennett heeft tijd geen waarde meer in een economie die continu alles reorganiseert, geen voorstander is van routine en zich op de korte termijn richt. Hierdoor voelen mensen het gebrek aan blijvende menselijke verhoudingen en duurzame doelstellingen. Met andere woorden: een gebrek aan sociale cohesie. Iemand kan zonder continuïteit en doel geen greep op zijn/haar leven krijgen (Sennett, 2000).

Uit het voorgaande maak ik op dat Sennett veronderstelt dat flexibele arbeid niet samen gaat met betrokkenheid aan grotere gemeenschappen, zoals de organisatie. In de komende paragrafen komen psychologische theorieën aan bod en worden er op basis van verschillende invalshoeken hypothesen opgesteld.

### **2.6.2 Het 'core-periferie' model**

Diverse auteurs (e.g. Olsthoorn, 2011; Torka, 2003; Hema, Hop & Smid, 2010; Dyer, 1998; Kalleberg, 2001) spreken over het 'core-periferie' model van Atkinson (1984) wanneer het gaat om flexibilisering op de arbeidsmarkt, meer specifiek de verdeling van de verschillende vormen van flexibiliteit. Kalleberg (2001) spreekt hierbij over de verschillende strategieën die een organisatie tot zijn beschikking heeft om arbeid in te zetten, waarbij hij aangeeft dat het model waarschijnlijk het meest invloedrijke model is dat numerieke en functionele flexibiliteit met elkaar verbindt. Hema, Hop & Smid (2010) stellen dat Atkinson de gesegmenteerde arbeidsmarkt beziet vanuit het concept van de 'flexible firm'. Kort gezegd komt het concept er op neer dat in de 'core' van de organisatie de medewerkers zitten met een vast dienstverband en in de periferie alle andere medewerkers met een tijdelijk, dan wel een andere flexibele contractvorm (Torka, 2003; Hema, Hop & Smid, 2010). De 'core' bestaat in deze uit hoog opgeleide werknemers die in staat zijn betrokken te zijn bij het nemen van beslissingen en direct in dienst zijn bij de organisatie. Deze werknemers hebben werkzekerheid en een salaris dat gebaseerd is op wat ze doen en kunnen en aangeeft hoe belangrijk ze zijn voor de organisatie. De periferie is gebaseerd op lage lonen, weinig werkzekerheid en weinig of geen autonomie in het werk. De 'flexibel firm' beschermt de vaste werknemer tegen vraagveranderingen en andere onzekerheden, terwijl flexibele werknemers een minder stabiele arbeidsrelatie genieten (Atkinson, 1984). De periferie helpt en ondersteunt de core van de organisatie bij veranderingen en onzekerheden (Dekker, 2007).

Op het model is vanuit verschillende kanten kritiek gekomen. Zo stelt Kalleberg (2001) dat, door de periferie gelijk te stellen aan numerieke flexibiliteit en de kern aan functionele flexibiliteit, de mogelijkheden worden onderschat om numerieke flexibiliteit te verkrijgen van medewerkers in de kern (bijvoorbeeld overwerken) en functionele flexibiliteit te verkrijgen van medewerkers in het flexibele segment (de periferie). Ook Dyer (1998) stelt dat het model een erg simplistische weergave geeft van de werkelijkheid. Zo stelt zij dat het erg makkelijk is om te zeggen dat medewerkers in de core hoogopgeleid zijn en medewerkers in de periferie laagopgeleid. De kritiek zit hem vooral in het 'te' sterke onderscheid dat Atkinson maakt, zonder te erkennen dat er ook sprake kan zijn van overlap.

Ondanks de kritiek op het model helpt het model te begrijpen waarom er een negatieve relatie tussen de periferie van een organisatie en organisatiebetrokkenheid wordt verondersteld (Torka, 2003). Torka (2003) stelt hierbij de terechte vraag waarom medewerkers met een flexibel contract een even grote mate van betrokkenheid zouden hebben als medewerkers in de kern van de organisatie. In de volgende paragraaf wordt hier, aan de hand van de hechtingskaart van Rousseau (1995), op ingegaan.

### 2.6.3 Het psychologische contract volgens Rousseau

In paragraaf 2.2 is naar voren gekomen dat contracten worden geïnterpreteerd vanuit een wettelijk/juridisch oogpunt en gezien worden als transactiebenadering (een geldelijk transactie) tussen werkgever en werknemer. De relatie is gebaseerd op een geldelijke transactie, waarbij er weinig aandacht wordt geschonken aan de waarde van de relatie (Rousseau, 1995). Volgens Rousseau (1989 & 1995) is de organisatorische, sociale en psychologische betekenis van contracten van cruciaal belang om organisatiegedrag te begrijpen. Zhao et al. (2007) stellen dat Rousseau de psychologische contracttheorie heeft ontwikkeld als een kader waarmee werkrelaties beter begrepen kunnen worden. Rousseau benadert contracten vanuit een gedragstheorie en stelt dan ook het volgende: *'contracts are fundamentally psychological'*. Het psychologisch contract wordt gecreëerd door beloften, vertrouwen, acceptatie en de perceptie van wederkerigheid. Cognitieve beperkingen, beperkte informatievoorziening en verschillende referentiepunten maken het waarschijnlijk dat mensen verschillende denkbeelden hebben kijkend naar het bestaan en de betekenis van een contract (Rousseau, 1995). Volgens McDonald & Makin (2000) gaat het bij psychologische contracten om 'promissory and reciprocal obligations' die geen deel uitmaken van de formele contractvormen. Zij vullen hierbij aan dat het psychologische contract grotendeels informeel, ongeschreven en constant onder ontwikkeling is door de interactie tussen individu en organisatie. *'It is the individual's belief in an obligation of reciprocity that constitutes the contract'* (Rousseau, 1989, p. 124). Rousseau stelt dat het concept van een contract alleen kan worden begrepen wanneer deze wordt gezien vanuit de context van de organisatie en de situatiekenmerken (Rousseau, 1995). Dit maakt het psychologische contract een complexe en weinig tastbare contractvorm.

Rousseau (1995) stelt dat wanneer auteurs het hebben over het psychologische contract ze hier aan refereren in de trend van het transactionele en relationele contract. Bij het transactionele contract gaat het om een focus op de korter termijn en een geldelijke uitwisseling. Het relationele contract, gaat uit van een contract van lange duur, waarbij het gaat om wederzijdse investeringen anders dan geld (bijvoorbeeld het faciliteren van trainingen). Het draait in een hoge mate om wederzijdse afhankelijkheid van werkgever en werknemer en barrières om te vertrekken, gezien vanuit de werknemer (Rousseau, 1995). Ook Rousseau (1995) maakt het globale onderscheid tussen werknemers in de kern van de organisatie en werknemers in de periferie van de organisatie en verbindt hier het transactionele en relationele karakter van de relatie aan. Bij medewerkers in de kern van de organisatie is er, door de gerichtheid op de lange termijn, sprake van een sterke werknemer - werkgever relatie. Medewerkers in de periferie, die zorgen voor flexibiliteit binnen de organisatie, hebben daarom beperkte relaties met de organisatie. Volgens Rousseau (1995) is de lengte van het contract voor een groot gedeelte bepalend of een relatie transactioneel dan wel relationeel is. Rousseau stelt dat hoe langer een relatie voortduurt, hoe meer de interactie de ontwikkeling van vertrouwen bevordert. Contracten die gericht zijn op de korte termijn worden veelal gekenmerkt door lage werknemersbetrokkenheid, een zwakkere integratie in de organisatie en een laagdrempelige mogelijkheid om uit te stromen. De relatie wordt

gekenmerkt door een transactioneel karakter. Contracten gericht op de lange termijn worden veelal gekenmerkt door hoge affectieve betrokkenheid en een hoge integratie in en identificatie met de organisatie. De relatie wordt gekenmerkt door een relationeel karakter. De zienswijze van Rousseau (1989 & 1995) toont sterke overeenkomsten met de zienswijze van Sennett (2000). Het onderscheid tussen het transactionele en het relationele contract is in tabel vier weergegeven.

*Tabel 4 Het transactionele en relationele contract (Rousseau, 1990, p. 390).*

<b>Transactioneel contract</b>		<b>Relationele contract</b>
	<b>Focus</b>	
Economisch, extrinsiek		Sociaal-emotioneel, intrinsiek
	<b>Tijdsbestek</b>	
Bepaalde duur		Onbepaalde duur
	<b>Stabiliteit</b>	
Statisch		Dynamisch
	<b>Ruimte/bereik</b>	
Beperkt		Diepgaand
	<b>Tastbaarheid</b>	
Openbaar, observeerbaar		Subjectief, begrijpen

Uit tabel vier is vooral op te maken dat de duur van het dienstverband in grote mate bepalend is voor het type contract dat iemand ervaart. Rousseau (1995) stelt echter dat, naast de duur van het contract, de mate van internalisering (inbedding in de organisatie) in de werkgever werknemer relatie belangrijk is voor de wijze waarop een werknemer het contract ervaart. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de mate waarin een werknemer een bepaalde werkstatus ervaart, bekend is met de organisatiecultuur en deelneemt aan trainingen en cursussen (Rousseau, 1995). Zij verwacht dat medewerkers die in de ‘core’ van de organisatie zitten, medewerkers met een langdurige relatie met de werkgever en die ingebed zijn in de organisatie, erg relationeel en loyaal ingesteld zijn.

Waar Atkinson (1984) in zijn model het onderscheid maakte naar tijdspanne van de contractvorm, kijkt Rousseau ook naar de mate waarin een medewerker ingebed is in de organisatie. Wat opvalt, is dat een transactionele relatie veel raakvlakken heeft met continuerende betrokkenheid. Al eerder is naar voren gekomen dat het bij continuerende organisatiebetrokkenheid draait om betrokkenheid die gebaseerd is op de kosten die medewerkers associëren met een vertrek bij de organisatie (Meyer & Allen, 1990). De relationele benadering, op zijn beurt, heeft veel raakvlakken met affectieve betrokkenheid. Bij affectieve betrokkenheid gaat het om de emotionele gehechtheid, identificatie met en de betrokkenheid in de organisatie. Millward & Hopkins (1998) stellen dat de transactionele benadering gerelateerd is aan economische uitwisseling, terwijl de relationele benadering gerelateerd is aan sociale uitwisseling. De focus bij een sociale uitwisseling ligt op wederkerigheid tussen partijen. Bij de economische uitwisseling wordt er vanuitgegaan dat

transacties tussen partijen onafhankelijke gebeurtenissen zijn, die niet lang duren (Millward & Hopkins, 1998). Bij een transactioneel contract draait het, kijkend naar uitwisselingspatronen, dus niet om geloof, gehechtheid en betrokkenheid (Rousseau, 1995). Voor medewerkers die zich transactioneel, lees continuerend, betrokken voelen bij de organisatie is de organisatie slechts de plek waar ze hun werk doen, waarbij ze weinig emotionele betrokkenheid voelen bij de organisatie (Millward & Hopkins, 1998).

De twee in deze paragraaf gepresenteerde modellen kunnen gezien worden als raamwerk. In de volgende paragraaf wordt dit raamwerk ingekleurd door een aantal theorieën te presenteren, waarmee specifieke hypothesen opgesteld kunnen worden.

## 2.7 Hypothesen

In paragraaf 2.6 is de discussie rondom flexibilisering en organisatiebetrokkenheid gezien vanuit een sociologische en (sociaal) psychologische benadering. In deze paragraaf presenteer ik de bijgaande hypothesen.

Het psychologische contract, zoals in de vorige paragraaf besproken vormt de verklaring voor het verwachte verschil in affectieve betrokkenheid tussen flexibele krachten en werknemers met een vast contract. Iemand met een flexibel contract heeft nog maar weinig tijd gehad om ‘gehecht’ (ingebed) te raken binnen de organisatie. Er is minder tijd om gedeelde waarden op te bouwen en om persoonlijk betrokken te raken bij de organisatie. Flexibele contracten zijn veelal gericht op de korte termijn, waardoor er sprake is van een zwakkere integratie in de organisatie. Bij vaste contracten is er veelal sprake van een hoge mate van integratie in en identificatie met de organisatie. De volgende hypothese kan, kijkend naar de contractvorm, worden opgesteld:

***Hypothesen 1: Medewerkers met een flexibel contract voelen zich minder affectief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een vast contract.***

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat de mate waarin iemand zich continuerend betrokken voelt bij de organisatie te maken heeft met een kosten-baten afweging die hij/zij maakt. Hierbij gaat het om een benadering van de ‘perceived costs’ die de mate van continuerende betrokkenheid bepaald. De ‘side-bet theory’ gaat specifiek over deze benadering. De waarschijnlijkheid of iemand bij de organisatie blijft is positief gerelateerd aan de grote en het aantal ‘side-bets’ dat een medewerker herkent (Becker, 1960). Dit bepaalt de mate waarin continuerende betrokkenheid zich ontwikkelt. Becker beschrijft dit als een neiging om te engageren in ‘consistent lines of activity’ (p. 33), als een resultaat van de opstapeling van ‘side-bets’ die verloren gaan als iemand niet lid blijft van de organisatie. Becker (1960) stelt dat een werknemer erkent dat de ‘side-bets’ of investeringen verloren gaan als hij/zij de organisatie verlaat of onderkent dat de beschikbare alternatieven beperkt zijn. Bij kosten valt er bijvoorbeeld te denken aan geen of een lager salaris of een situatie waarin opgedane kennis en ervaringen verloren gaan (Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012). Becker spreekt ook nog van opgebouwde relaties, een opgebouwd netwerk en tijd en energie als investeringen. Hij (1960) stelt dat, wanneer een individu de beschikking heeft over verschillende alternatieven, hij/zij kiest voor alternatieven die het beste bij hem/haar passen. Hierbij geven Meyer & Allen (1984) aan dat de waargenomen kosten van het verlaten van een organisatie worden vergroot door een waargenomen beperking aan alternatieven die de opgedane investeringen mogelijk kunnen vervangen of aanvullen. Een persoon wordt door de dreiging van dit verlies aan de organisatie gebonden. Er is dan sprake van een hoge continuerende organisatiebetrokkenheid. De waarschijnlijkheid of een individu bij de

organisatie blijft is positief gerelateerd aan de grote en het aantal investeringen dat iemand herkent (Meyer & Allen, 1990). Meyer & Allen (1990) geven het voorbeeld van een werknemer die aanzienlijke tijd en energie in het aanleren van een taak heeft geïnvesteerd, die niet gemakkelijk naar een andere organisatie verplaatst kan worden. *'In essence, they are betting' that the time and energy invested will pay off. Winning the bet, however, requires continued employment in the organization'* (Meyer & Allen, 1990, p. 4). Hierbij nemen Meyer & Allen (1991) aan dat het, bij de herkenning van de kosten die geassocieerd worden met het verlaten van de organisatie, gaat om een bewuste psychologische staat die gevormd wordt door omgevingscondities (o.a. het bestaan van side-bets) en die zijn op hun beurt bepalend voor het gedrag van een werknemer (o.a. bij de organisatie blijven werken). Het is belangrijk dat een werknemer herkent dat 'side-bets' verloren gaan bij het verlaten van de organisatie. Als hij of zij dit herkent dan leidt dit tot een hogere mate van continuerende betrokkenheid.

Medewerkers met een flexibel contract hebben, door het kortdurende karakter van de contractvorm, over het algemeen nog maar weinig geïnvesteerd in hun werk en de organisatie (side-bets) ten opzichte van medewerkers met een vast contract. De volgende hypothese, kijken naar de contractvorm, kan dan ook worden opgesteld:

***Hypothese 2: Medewerkers met een flexibel contract voelen zich minder continuerend betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een vast contract.***

Sociaal psychologische theorieën, gerelateerd aan normatieve organisatiebetrokkenheid zijn schaars. Dit is ook in paragraaf 2.5 naar voren gekomen. Meyer & Allen (1990) stellen dat betrokkenheid richting de organisatie als verplichting (obligation) in de literatuur relatief weinig aandacht heeft gekregen. Wiener (1982) is echter als eerste naar betrokkenheid gaan kijken als verplichting, met andere woorden: betrokkenheid bekeken vanuit een normatieve blik. Wiener (1982) stelt dat een beter begrip van gedrag van werknemers begrepen kan worden door de internalisatie van normatieve druk in oenschouw te nemen. Wanneer er sprake is van deze normatieve druk, dan heeft dit lange termijn effecten op het gedrag van werknemers (Wiener, 1982). Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de overweging van een werknemer om al dan niet bij de organisatie te blijven werken. Wiener (1982) ziet betrokkenheid dan ook als de totaliteit van geïnternaliseerde normatieve druk om als medewerker op een bepaalde manier te werken en te gedragen die belangrijk zijn voor de doelen van de organisatie. Organisatielieden gedragen zich volgens Wiener niet op een bepaalde manier om er zelf winst mee te behalen, maar ze geloven dat het de juiste en het morele iets is om te doen. Wiener (1982) suggereert dat het gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven het resultaat is van de internalisatie van normatieve druk, die uitgeoefend wordt voorafgaand aan het binnentreden van de organisatie door familie en culturele achtergrond, of nadat iemand in de organisatie is gaan werken. Het gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven, wordt veroorzaakt door de internalisatie van normatieve druk. Zo kunnen ouders die er zelf sterk van overtuigd zijn dat het belangrijk is om loyaal te blijven aan een werkgever, deze visie (betrokkenheid als verplichting) in sterke mate overdragen op hun kinderen (Meyer & Allen, 1991).

Wiener (1982) spreekt over twee belangrijke determinanten van normatieve betrokkenheid, waarbij de determinanten gaan over twee gescheiden overtuigingen van de werknemer richting de organisatie. Allereerst het zojuist aangehaalde geloof van het individu dat hij/zij de morele verplichting heeft om op een manier bij de organisatie te horen die loyaliteit en plichten reflecteert in alle sociale situaties waarin hij/zij zich begeeft. Een

persoon heeft bijvoorbeeld het gevoel dat het 'goed' is om loyaal te zijn richting de organisatie. Komter, Burgers, & Engbersen (1999) stellen dat mensen zich met allerlei soorten gemeenschappen solidair kunnen voelen: etnische groepen, werkeenheden en religieuze verbanden. Mayhew (1971) onderscheidt vier vormen van solidariteit, waarvan de door Wiener (1982) aangehaalde loyaliteit er één is. Er is sprake van loyaliteit wanneer een groepslid zich niet primair aangetrokken voelt tot de groep, maar tevens vindt dat de doelen en de eenheid van de groep bewaakt moeten worden. Twee andere vormen die Mayhew onderscheidt gaan niet direct om de emotionele gehechtheid aan anderen. Bij deze twee vormen gaat het om het gevoel om bij een groep te horen, ook wel identificatie genoemd. De andere vorm gaat over associatie, het tot stand brengen van solidariteit over reeds gevestigde groepsidentiteiten en groepsgrenzen heen. Identificatie en associatie raken aan organische solidariteit, die sterk gerelateerd is aan de tweede belangrijke determinant, zoals Wiener (1982) deze beschrijft. Bij de tweede type normatieve overtuiging gaat het om elk geïnternaliseerd geloof van een persoon die consistent zijn met de missie, doelen en het beleid van de organisatie. De waarden, normen en het geloof van organisatieleden komen bij organisatiesocialisatie op één lijn met de organisatie (Wiener, 1982). Volgens Wiener is iemand sterk normatief gebonden aan de organisatie wanneer beide overtuigingen (een morele verplichting en identificatie met de organisatie) sterk aanwezig zijn. Bij organisatiesocialisatie (identificatie met de organisatie) gaat het om het proces van hoe een nieuwe werknemer zich aanpast van een buitenstaander naar een geïntegreerde en effectieve binnenstaander (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Schein (1968) stelt dat de snelheid en de effectiviteit van socialisatie binnen een organisatie bepalend is voor de mate van loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie, de prestaties in de organisatie en de verloopintenties van de werknemer. De mate van effectiviteit en stabiliteit van organisaties hangt af van de mate waarin organisaties nieuwe werknemers binnen de organisatie kunnen socialiseren (Schein, 1968). Jacobson (2000) spreekt van een socialisatieproces waarbij de waarden en normen van de organisatie bij de werknemer worden geïnternaliseerd. Deze sterke relatie tussen de waarden en normen van werkgever en werknemer creëren een sterk gevoel om deel uit te maken van een geheel, waarbij er een gevoel bij de werknemer wordt veroorzaakt waarbij hij/zij denkt bij de organisatie te horen (Jacobson, 2000). Jacobson (2000) wijst ook nog op een meer instrumenteel mechanisme dat kan leiden tot normatieve betrokkenheid, waarbij het gaat om de wijze waarop stimuleringsmaatregelen/beloningen worden gebruikt door de werkgever. Wanneer een medewerker een beloning krijgt dan kan dit het gevoel bij de medewerker bewerkstelligen van een verplichting om iets richting de werkgever terug te doen (Meyer, Allen & Smith 1993). Zo kan een medewerker het gevoel hebben dat hij/zij verplicht is om bij de organisatie te blijven, omdat de werkgever veel tijd, energie en geld in hem/haar heeft geïnvesteerd.

Naast socialisatieprocessen en de norm om iets terug te doen biedt ook het psychologisch contract, zoals in paragraaf 2.6.3 gepresenteerd, een verklaring voor de verplichting die een werknemer voelt om bij de organisatie te blijven. Zo is naar voren gekomen dat een langdurige relatie tussen werknemer en werkgever kan leiden tot een gevoel bij de werknemer dat hij/ zij geïnternaliseerd (ingebod) is in de organisatie, waardoor de werknemer loyaal is richting de werkgever. Door de duur van de relatie is er sprake van een ontwikkeling en assimilatie van gedeelde waarden en normen. Met andere woorden de medewerker is gesocialiseerd binnen de organisatie (Rousseau, 1995). Wiener (1982) en Rousseau (1995) zien dus beiden de mate waarin iemand binnen een organisatie is gesocialiseerd als belangrijke verklaring voor de mate van organisatiebetrokkenheid.

Flexibele medewerkers hebben meestal minder tijd doorgebracht in de organisatie, waardoor ze minder hebben geparticipeerd op de werkvloer. Er zijn minder mogelijkheden om gesocialiseerd te raken bij de organisatie en om geïnternaliseerd te raken bij de doelen van de organisatie. Daarnaast is er door het kortdurende karakter van de relatie bij flexibele werknemers ook minder het gevoel dat zij iets terug moeten geven aan de werkgever (minder verplichtingen). Voor iemand met een flexibel contract is het, kijkend naar het normatieve component van organisatiebetrokkenheid, makkelijker om uit te stromen uit de organisatie vergeleken met een werknemer die een vast contract heeft. De volgende hypothese kan, kijkend naar de contractvorm, worden opgesteld:

***Hypothese 3: Medewerkers met een flexibel contract voelen zich minder normatief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een vast contract.***

Deze hierboven gepresenteerde hypothesen richten zich op de onafhankelijke variabele ‘de contractvorm’. Binnen deze studie staan echter ook de modererende variabelen ‘aantal gewerkte uren per week’ en ‘tevredenheid met het contract’ centraal. Wanneer een medewerker gemiddeld minder uur per week binnen een organisatie werkt, dan heeft hij/zij over het algemeen nog maar weinig tijd gehad om ‘gehecht’ (ingebod) te raken binnen de organisatie (affectieve organisatiebetrokkenheid). Daarnaast hebben medewerkers die gemiddeld minder uur per week binnen een organisatie werken minder ‘side-bets’ te verliezen ten opzichte van medewerkers die gemiddeld meer uur per week binnen een organisatie werken (continuerende organisatiebetrokkenheid). Medewerkers die gemiddeld genomen een lager aantal uur per week binnen een organisatie werken, hebben ook minder mogelijkheden gehad om gesocialiseerd te raken bij de organisatie en om geïnternaliseerd te raken bij de doelen van de organisatie. Zij hebben ook minder het gevoel dat ze iets terug moeten geven aan de werkgever (normatieve organisatiebetrokkenheid). De volgende twee hypothesen zijn, kijkend naar het aantal gewerkte uren per week, opgesteld:

***Hypothese 4a: Naarmate medewerkers meer uur per week werken in een organisatie, dan voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die minder uur per week werken.***

***Hypothese 4b: Het aantal gewerkte uren per week heeft een positief modererende werking op de relatie tussen het type contractvorm en organisatiebetrokkenheid.***

Hypothese 4a richt zich op de directe relatie tussen het aantal gewerkte uren per week en organisatiebetrokkenheid, waarbij het aantal gewerkte uren per week de onafhankelijke variabele vormt. Bij hypothese 4b vormt het aantal gewerkte uren per week de modererende variabele. Tot slot is in paragraaf 2.4.1 naar voren gekomen dat er, naast het gemiddeld aantal gewerkte uren per week, mogelijk sprake is van de modererende variabele tevredenheid met het contract in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid. Op basis van paragraaf 2.4.1 zijn de volgende twee hypothesen opgesteld:

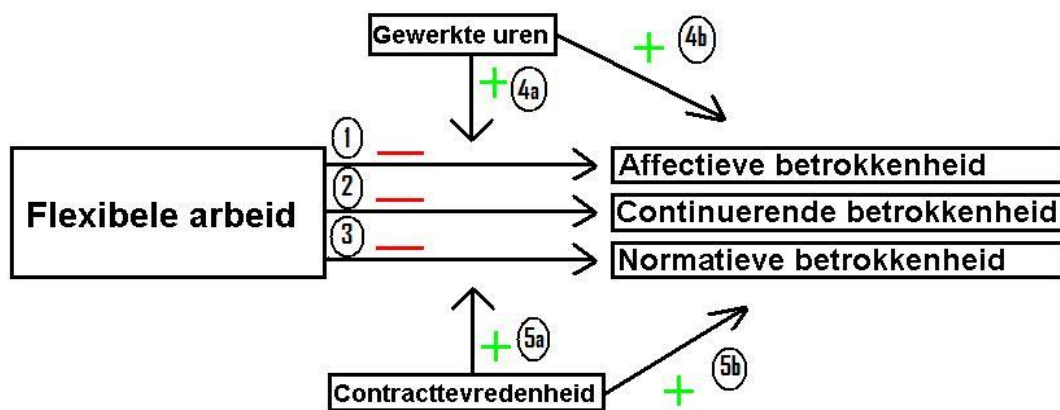
***Hypothese 5a: Naarmate medewerkers meer tevreden zijn met hun contractvorm, dan voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die minder tevreden zijn met hun contractvorm.***



**Hypothese 5b:** De tevredenheid met het contract heeft een positief modererende werking op de relatie tussen het type contractvorm en organisatiebetrokkenheid.

Ook hier geldt dat hypothese 5a zich richt op de directe relatie tussen de tevredenheid met het contract en organisatiebetrokkenheid, waarbij tevredenheid met het contract de onafhankelijke variabele vormt. Bij hypothese 5b vormt de tevredenheid met het contract de modererende variabele. In het kader van mijn onderzoek ben ik, naast de eerste drie hypothesen, vooral geïnteresseerd in de modererende werking van het aantal gewerkte uren per week en ‘de tevredenheid met het contract’ (hypothese 4b en 5b). Hieronder vat ik mijn hypothesen samen in een conceptueel model (de nummers verwijzen naar de zojuist opgestelde hypothesen).

*Figuur 1 Het conceptuele model.*



In het volgende hoofdstuk ga ik in op de methoden die worden gebruikt om mijn onderzoeksvragen, en de hieraan gekoppelde hypothesen, te toetsen.

### 3. Data en methoden

In dit hoofdstuk ga ik in op de vraag hoe de hypothesen getoetst worden. Allereerst sta ik in § 3.1 stil bij de flexibele schil binnen de branche VVT, waarna de specifieke context van dit onderzoek (de casus) wordt gepresenteerd. In §3.2 wordt de onderzoeksopzet weergegeven. Vervolgens ga ik in §3.3 in op de wijze waarop de belangrijkste begrippen van dit onderzoek worden geoperationaliseerd en gemeten, waarbij er uitgebreid stil wordt gestaan bij de wijze waarop organisatiebetrokkenheid gemeten wordt. Tot slot sta ik in §3.4 stil bij de analyses die worden uitgevoerd.

#### 3.1 De context van het onderzoek

In het inleidende hoofdstuk is naar voren gekomen dat dit onderzoek plaatsvindt binnen de zorgsector. De afgelopen jaren is de omvang van de flexibele schil binnen zorgorganisaties flink toegenomen. Vergeleken met andere sectoren werkt een hoog absoluut aantal werknemers binnen de zorgsector op flexibele basis (CBS Statline, 2012-a). Dit onderzoek vindt plaats binnen de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). Verderop in deze paragraaf wordt uitvoerig ingegaan op de doelgroep van mijn onderzoek. Voor nu kan gezegd worden dat de doelgroep van mijn onderzoek onder andere bestaat uit bejaardenverzorgenden (Helpende niveau twee) en ziekenverzorgenden (Verzorgende niveau drie) die werkzaam zijn binnen de sector VVT. De functie ‘helpende niveau twee’ valt onder de beroepsgroep ‘lagere algemeen verzorgende beroepen’ en de functie ‘verzorgende niveau drie’ onder ‘middelbare verzorgende (para)medische beroepen’ (CBS, 1992). Het aantal mensen met een vast en flexibel contract staat, voor beide beroepsgroepen, in de onderstaande twee tabellen (tabel vijf en zes) weergegeven.

*Tabel 5 Aantal medewerkers met een vaste en flexibele contractvorm binnen de beroepsgroep ‘lagere algemeen verzorgende beroepen’ in de periode 2002-2010.*

<b>Jaar</b>	<i>Absoluut aantal werknemers met een vaste contractvorm (x 1000)</i>	<i>Absoluut en relatief aantal werknemers met een flexibele contractvorm (x 1000)</i>
2002	137	37 (27%)
2004	135	32 (23%)
2006	138	46 (33%)
2008	138	62 (44%)
2010	146	62 (42%)

Bron: CBS Statline (01-04-2012-c)

Tabel 6 Aantal medewerkers met een vaste en flexibele contractvorm binnen de beroepsgroep 'middelbare verzorgende (para)medische beroepen' in de periode 2002-2010.

Jaar	Absoluut aantal werknemers met een vaste contractvorm (x 1000)	Absoluut en relatief aantal werknemers met een flexibele contractvorm (x 1000)
2002	69	4 (6%)
2004	71	3 (4%)
2006	85	5 (6%)
2008	84	5 (6%)
2010	94	8 (9%)

Bron: CBS Statline (01-04-2012-c)

Aan de hand van tabel vijf kan geconcludeerd worden dat het aantal werknemers met een flexibele contractvorm binnen de beroepsgroep 'lagere algemeen verzorgende beroepen' vanaf 2004 sterk is toegenomen. Dit is ook het geval, maar in mindere mate, binnen de beroepsgroep middelbare verzorgende (para)medische beroepen (tabel zes). Dat een substantieel deel binnen de sector VVT op flexibele basis werkt, vergeleken met andere zorgbranches, is tevens te zien in tabel zeven.

Tabel 7 Percentage flexibel personeel binnen de verschillende zorgbranches in 2009.

	vaste dienst	tijdelijk	Oproep kracht	zvp	alfahulp	Uitzend kracht	totaal
Ziekenhuizen	84,8	9,5	4,3	0,2	0,2	1,0	100
GGZ	83,2	12,1	3,2	0,3	0,0	1,2	100
VVT	77,3	8,5	8,1	0,2	5,1	0,8	100
Gehandicaptenzorg	77,9	10,5	10,1	0,2	0,0	1,3	100
WMD	77,6	15,8	4,1	1,7	0,0	0,8	100
Jeugdzorg	80,5	13,4	5,1	0,2	0,0	0,7	100
Kinderopvang	70,4	18,5	9,0	0,7	0,0	1,4	100
Totaal	79,7	9,1	7,1	0,2	2,8	1,0	100

Bron: Smeets et al. (2008, p. 35)

Een relatief groot percentage is binnen de branche VVT werkzaam op oproepbasis en relatief weinig mensen hebben een vast dienstverband binnen de branche VVT. Aan de hand van de in deze paragraaf gepresenteerde cijfers kan geconcludeerd worden dat de flexibele schil binnen de branche VVT vergeleken met andere zorgbranches relatief groot is en dat de omvang de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Dit maakt de context van mijn onderzoek een interessante en relevante casus.

Dit onderzoek vindt plaats binnen een VVT instelling, namelijk het flexbureau van Aveant, genaamd Flexicare Stad Utrecht. Aveant is de grootste aanbieder van ouderenzorg in en om de stad Utrecht. Bij Aveant werken ruim 2.000 mensen die integrale (thuis)zorg bieden aan iedereen die daar door fysieke, psychische of sociale omstandigheden behoefte aan heeft (Randstad Managed Insourcing, 2010). Begin 2010 heeft Aveant bij het onderdeel van Randstad genaamd 'Randstad Managed Insourcing' de vraag neergelegd om de dienstverlening van het flexbureau 'Flexicare' te optimaliseren. Op dat moment sloot de interne dienstverlening van het flexbureau onvoldoende aan bij de wensen van de organisatie (Randstad Managed Insourcing, 2010). De expertise van Randstad is ingehuurd om het flexbureau te optimaliseren en hiermee onder andere de personeelsbezetting van Aveant meer te flexibiliseren en te zorgen voor een kostenreductie.

In april 2012 waren er 216 medewerkers in dienst bij het flexbureau van Aveant. Hierbij gaat het om medewerkers die geen diploma hebben in de zorg (schoonmaakmedewerkers, gastvrouwen en -heren en medewerkers facilitaire dienstverlening), Helpenden niveau twee, Verzorgenden niveau drie en Verpleegkundigen niveau vier. De medewerkers worden op een flexibele basis ingezet binnen Aveant. Dit betekent dat medewerkers van elkaar verschillen in het aantal uren dat zij per week werken. Daarnaast verschillen de medewerkers ook nog van elkaar in het type contract dat ze hebben. Hierbij gaat het om een onderscheid in medewerkers die een contract voor bepaalde (een flexibel contract) of onbepaalde tijd (een vast contract) hebben. De doelgroep van mijn onderzoek bestaat uit alle medewerkers van Aveant die op flexibele basis binnen Aveant worden ingezet, maar in contractvorm verschillen. In de onderstaande tabel (tabel acht) staan de belangrijkste achtergrondkenmerken van de doelgroep weergegeven.

*Tabel 8 Aantal medewerkers flexbureau naar geslacht, leeftijd, geboorteplaats en contractvorm (april 2012).*

<b>Geslacht</b>	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>	<b>Totaal</b>
<b>Aantal</b>	35	181	216
<b>Percentage</b>	16%	84%	100%

<b>Leeftijd</b>	<b>&gt;18&lt;25</b>	<b>&gt;26 &lt;35</b>	<b>&gt;36 &lt;45</b>	<b>&gt;46 &lt;55</b>	<b>&gt;56 &lt;65</b>	<b>&gt; 65</b>	<b>Onbekend</b>	<b>Totaal</b>
<b>Aantal</b>	57	55	30	34	23	5	12	216
<b>Percentage</b>	26%	25%	14%	16%	11%	2%	6%	100%

<b>Geboorteplaats</b>	<b>Nederland</b>	<b>Buitenland</b>	<b>Onbekend</b>	<b>Totaal</b>
<b>Aantal</b>	144	58	14	216
<b>Percentage</b>	66%	27%	6%	100%

<b>Contractvorm</b>	<b>Flexibel</b>	<b>Vast</b>	<b>Totaal</b>
<b>Aantal</b>	108	108	216
<b>Percentage</b>	50%	50%	100%

*Bron: Flexplan (online plansysteem)*

### 3.2 De onderzoeksopzet

Om antwoord te krijgen op de deelvragen van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van enquêtes (zie bijlage 2). Enquêtes worden ingezet wanneer sociale verschijnselen beschreven, voorspeld en verklaard moeten worden en wanneer dit wordt gedaan door middel van vragen aan een groot aantal ondervraagden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Binnen dit onderzoek staat 'organisatiebetrokkenheid' centraal als verschijnsel, waarbij door middel van verklarende deelvragen antwoord verkregen wordt op de hoofdvraag van dit onderzoek.

De populatie (doelpopulatie) van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van het flexbureau van Aveant. Er is 'geen' sprake van een steekproeftrekking. Door middel van dit onderzoek wordt getracht algemeen geldige wetmatigheden te vinden die betrekking hebben op deze doelpopulatie. De bevindingen uit dit onderzoek hebben alleen betrekking op deze doelpopulatie die op een specifiek moment binnen de specifieke maatschappelijke context van de organisatie Aveant worden onderzocht. Boeije, 't Hart & Hox (2009) stellen dat het, voor de vergelijking van groepen, van belang is dat groepen niet van elkaar verschillen, behalve op het kenmerk dat relevant is voor het onderzoek. Dit betekent dat medewerkers alleen van elkaar mogen verschillen in het type contractvorm en niet op andere kenmerken. Wanneer dit niet het geval is, kunnen uitkomsten van het onderzoek veroorzaakt worden door andere variabelen dan de contractvorm. Binnen dit onderzoek worden er dan ook een aantal controlevariabelen opgenomen die met dit gegeven rekening houdt (zie paragraaf 3.3.4).

Volgens Boeije, 't Hart & Hox (2009) is het belangrijk dat van elke respondent vergelijkbare informatie wordt verkregen door middel van het vooraf standaardiseren van de enquête. Hierbij gaat het erom dat voor respondenten in gelijke omstandigheden eenzelfde vragenlijst wordt gebruikt. Daarnaast moeten, voor zover mogelijk, de enquêtes ook op een gestandaardiseerde manier ingevuld en afgenomen worden. Door bij het verzamelen van data rekening te houden met standaardisatie, kunnen uitkomsten van het onderzoek toegeschreven worden aan verschillen tussen individuen/groepen en niet aan bijvoorbeeld de plaats waar en wijze waarop de enquête is ingevuld (Fowler, 1994). Hier is bij het verspreiden van de enquêtes rekening mee gehouden. De respondenten hebben de mogelijkheid gehad om de enquête in een vaste tijdsperiode in te vullen. Daarnaast heeft iedere respondent eenzelfde enquête gekregen. Alleen de wijze waarop de respondenten de enquête konden invullen, was niet helemaal gestandaardiseerd. De enquêtes zijn online verspreid. Hiervoor is gekozen, omdat de antwoorden op de vragen op deze manier direct beschikbaar waren en geanalyseerd konden worden. Daarnaast konden de enquêtes ook snel worden verspreid. De meeste medewerkers hebben de beschikking over een e-mail adres (N=191). Een groot gedeelte van de doelpopulatie kon dus op relatief snelle wijze worden benaderd voor het invullen van de enquête. Een klein gedeelte van de respondenten (N=25) heeft echter geen e-mail adres. Zij hebben een schriftelijk enquête via hun postadres toegestuurd gekregen. Een mogelijk nadeel hiervan is een moduseffect. Respondenten kunnen anders antwoorden, omdat de enquête op een andere manier wordt afgenomen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Dit mogelijk nadelige

effect is echter klein, omdat het slechts gaat om een kleine groep respondenten die niet de mogelijkheid heeft om de enquête online in te vullen. Ondanks dat er sprake is van een klein aantal schriftelijke enquêtes wordt bij de analyses gekeken of er sprake is van een verschil in resultaten tussen respondenten die de enquête online hebben ingevuld en respondenten die dit schriftelijk hebben gedaan. Sommige studies hebben significante verschillen gevonden tussen papieren vs. computer vragenlijsten (e.g. Turner, 1990) terwijl andere studies zulke verschillen niet vinden (e.g. Knapp & Kirk, 2003; Huang, 2006).

Respondenten hebben, bij het invullen de enquête, niet de mogelijkheid gehad om vragen te stellen. Daarom is aan het begin van de enquête aangegeven wat het doel is van het onderzoek, wie het onderzoek uitvoert, hoe lang het duurt om de enquête in te vullen en hoe de enquête doorlopen moet worden. Daarnaast is duidelijk aangegeven dat medewerking aan het onderzoek vertrouwelijk is. Respondenten hebben de mogelijkheid gehad om de enquête in vullen in de periode van 17 april tot en met 1 mei. De respondenten hebben tweemaal een herinnering gekregen om de enquête in te vullen

### **3.3 De operationalisering van begrippen**

In de hier volgende paragrafen geef ik antwoord op de vraag hoe de begrippen uit de geformuleerde hypothesen geoperationaliseerd worden naar enquêtevragen. Operationaliseren betekent in deze dat exact wordt aangegeven hoe de begrippen uit de opgestelde hypothesen worden gemeten. Het operationaliseren van theoretische begrippen resulteert uiteindelijk in één of meerdere enquêtevragen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De afhankelijke variabele 'de contractvorm', de onafhankelijke variabele 'organisatiebetrokkenheid', de modererende variabelen 'tevredenheid met het contract' en 'gemiddeld aantal gewerkte uren per week' en de controlevariabelen worden binnen dit onderzoek geoperationaliseerd.

#### **3.3.1 De afhankelijke variabele: type contractvorm**

Het type contractvorm dat een medewerker binnen Aveant heeft vormt de afhankelijke variabele van dit onderzoek, waarbij in paragraaf 3.1 naar voren is gekomen dat dit een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd kan zijn (1=bepaalde tijd; 2= onbepaalde tijd). Dit wordt als volgt aan de respondenten gevraagd: *Geef aan of je als medewerker van het flexbureau van Aveant (Flexicare) een contract voor bepaalde tijd of een contract voor onbepaalde tijd hebt.* In bijlage 2 is te zien dat er een toelichting bij deze vraag is gegeven, om er voor te zorgen dat elke respondent de vraag begrijpt.

#### **3.3.2 De onafhankelijke variabele: organisatiebetrokkenheid**

Meyer & Allen (1990) stellen dat, door de vaagheid over de wijze waarop organisatiebetrokkenheid conceptueel vormgegeven kan worden, er weinig aandacht is besteed aan de wijze waarop het concept 'betrokkenheid' gemeten kan worden. Porter (1974) was de eerste die een schaal bedacht om organisatiebetrokkenheid te meten, meer specifiek affectieve organisatiebetrokkenheid. Deze Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) bestaat uit vijftien vragen die uiteindelijk in kaart brengt wat de mate is waarin een organisatielid zich betrokken voelt bij de organisatie waarin hij/zij werkt. Porter (1975) concludeert dat de schaal intern consistent is. Er is sprake was van een hoge Cronbach's Alpha. Ook andere onderzoekers (Mowday et al., in Meyer & Allen, 1990) concluderen dat ze sterke bewijzen hebben gevonden voor de kwaliteit van de OCQ schaal. Meyer et al. (2003) stellen dat één van de belangrijkste argumenten van Meyer & Allen (1990), in de keuze voor de ontwikkeling van het drie-componenten model, is geweest dat zij er van uitgingen dat, hoewel alle drie de componenten van betrokkenheid negatief gerelateerd zijn aan verloop, ze

ieder anders gerelateerd zijn aan ander werkgerelateerd gedrag (bijvoorbeeld verzuim en prestaties).

Meyer & Allen (1990) hebben bij de ontwikkeling van het drie-componenten model de vijftien items van de OCQ, zelf opgenomen items en items op basis van voorgaande vragenlijsten en schalen, meegenomen. Uiteindelijk hebben zij zodoende 66 items geselecteerd die ze door verschillende toetsen hebben teruggebracht tot 24 items (acht items per component). Er was sprake van een significante correlatie tussen de affectieve schaal en de OCQ. Dit gegeven is niet vreemd, want er is eerder naar voren gekomen dat Porter (1974) bij zijn definitie van organisatiebetrokkenheid uitgaat van de affectieve benadering voor het meten van organisatiebetrokkenheid. De drie schalen die in dit onderzoek centraal staan zijn:

- één schaal voor het meten van affectieve organisatiebetrokkenheid;
- één schaal voor het meten van continuerende organisatiebetrokkenheid;
- één schaal voor het meten van normatieve organisatiebetrokkenheid.

Meyer & Allen (1990) concluderen dat er bij elke schaal sprake is van een hoge mate van interne consistentie. Zij komen dan ook tot de conclusie dat elk component dat in de literatuur wordt onderscheiden op een betrouwbare wijze gemeten kan worden. Meyer, Allen & Smith (1993) hebben in 1993 het aantal items van acht teruggebracht naar zes items per component, omdat een aantal items kwalitatief niet sterk bleek te zijn. In 1996 hebben Allen & Meyer een overzichtsstudie uitgevoerd van de onderzoeken, die één of meerdere componenten van betrokkenheid in hun onderzoek hadden gebruikt, om zodoende achter de constructvaliditeit te komen van de wijze waarop de componenten van betrokkenheid worden gemeten. De bevindingen bevestigden het drie-componenten model en Allen & Meyer (1996) concludeerden dan ook dat er doorgedaan kon worden met het verdere gebruik van het model. Vanaf dat moment zijn er veel onderzoeken uitgevoerd die gebruik hebben gemaakt van het drie-componenten model. In veel onderzoeken is geconcludeerd dat het model betrouwbaar en valide is (e.g. McDonalds & Makin, 2000; Milward & Hopkins 1998).

Het verhaal tot nu toe geeft een rooskleurig beeld over de kwaliteit van het drie-componenten model, maar is dit terecht? Meyer et al. (2002) hebben in een meta-analyse gekeken naar de kwaliteit van het drie-componenten model en plaatsen een aantal kritische kanttekeningen bij het model. Zij stellen bijvoorbeeld dat, in de tijd van de overzichtsstudie van Allen & Meyer (1996), er nog maar weinig studies waren uitgevoerd die het drie-componenten model hadden gebruikt. Hierdoor kon nog niet veel worden gezegd over de kwaliteit van het model en over de mate waarin de componenten met elkaar correleren. Meyer et al. (2002) hebben de tekortkomingen van de overzichtsstudie uit 1996 in ogenschouw genomen en zijn vervolgens onder andere gaan kijken naar de relaties tussen de drie componenten. Kort gezegd komt de conclusie die Meyer et al. (2002) trekken er op neer dat affectieve en normatieve betrokkenheid, ondanks dat ze sterk aan elkaar gerelateerd zijn, als twee verschillende componenten in onderzoek kunnen worden meegenomen. Er is geen sprake van identieke componenten. Ondanks deze constatering hebben Jak & Evers (2010) een Nederlandse versie van de schalen gemaakt, waarbij ze gekeken hebben naar een manier waarbij de affectieve en normatieve schaal minder samenhangt dan voorheen.

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het drie-componenten model om organisatiebetrokkenheid te meten. Hiervoor is gekozen, omdat de verschillende componenten van betrokkenheid, en de wijze waarop deze gemeten kan worden, goed ontwikkeld zijn in de literatuur over betrokkenheid. Jak & Evers (2010) stellen dat het drie componentenmodel op dit moment het meest gebruikte meetinstrument is voor het meten van organisatiebetrokkenheid. Daarnaast is verscheidene malen op een kritische manier gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van het model, waarbij de conclusie kan worden

getrokken dat het drie-componenten model van voldoende kwaliteit (valide en betrouwbaar) is om mee te nemen binnen dit onderzoek.

Het drie-componenten model van Meyer & Allen (1990) is vooral toegepast binnen Engelstalig gebied. Dit heeft De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997) doen besluiten een Nederlandse versie van de schalen te maken. Jak en Evers (2010) stellen dat er de afgelopen jaren veranderingen hebben plaatsgevonden, kijkend naar de normatieve schaal, die nog niet naar het Nederlands vertaald waren. Jak & Evers (2010) hebben dan ook een nieuwe versie van de Nederlandse schalen gemaakt. Eerder is naar voren gekomen dat er sprake is van samenhang tussen de affectieve en de normatieve schaal. Jak & Evers (2010) stellen hierbij dat de componenten op conceptueel niveau duidelijk te onderscheiden zijn, maar dat er op meetniveau sprake is van een aanzienlijke samenhang. Zij geven aan dat diverse onderzoeken (e.g. Meyer et al. 2003) een aantal voorstellen hebben gedaan om de items aan te passen om de samenhang te verlagen, maar dat hier weinig mee gedaan is. Jak & Evers (2010) stellen dat, door het vele gebruik van het drie-componenten model, het belangrijk is dat de nieuwe versie van de schalen, waarin normatieve betrokkenheid beter geconceptualiseerd is, beschikbaar is voor onderzoek binnen Nederland. Zij hebben dan ook een nieuwe Nederlandse versie van de schalen ontwikkeld, waarbij zij het woord 'voelen' vermijden en alle items binnen de schalen positief formuleren.

Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen een Nederlandse context, maak ik gebruik van de Nederlandse schalen, zoals Jak & Evers (2010) deze geformuleerd hebben. Zij concluderen dat de nieuw ontwikkelde schalen voldoende betrouwbaar en valide zijn. Deze conclusie trekken zij op basis van hun eigen onderzoek. Doordat de vragenlijst van Jak & Evers relatief nieuw is, zijn er nog geen onderzoeken uitgevoerd, die de versie van Jak & Evers hebben gebruikt. Dit onderzoek toont dan ook aan of de schalen, op basis van dit onderzoek, voldoende valide en betrouwbaar zijn. De volgende items zijn per schaal in de enquête opgenomen:

#### **De affectieve betrokkenheidschaal**

- 1. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij deze organisatie blijven werken.*
- 2. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.*
- 3. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.*
- 4. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.*
- 5. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.*
- 6. Deze organisatie betekent veel voor mij.*

#### **De continuerende betrokkenheidschaal**

- 1. Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil*
- 2. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen*
- 3. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.*
- 4. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen*
- 5. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken*
- 6. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.*



### De normatieve betrokkenheidschaal

1. *Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven*
2. *Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten*
3. *Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen*
4. *Deze organisatie verdient mijn loyaliteit*
5. *Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben.*
6. *Ik heb veel te danken aan deze organisatie*

De in hoofdstuk twee gepresenteerde modellen en theorieën zijn goed waar te nemen in de wijze waarop de items zijn geformuleerd. Zo komt ‘wederkerigheid’ bijvoorbeeld duidelijk naar voren bij vraag vijf van de normatieve betrokkenheidschaal en gaat vraag vier van de continuerende betrokkenheidschaal over alternatieven. Dit is ook niet vreemd, want in theorieën wordt veelal gewerkt met abstracte begrippen of constructen die tot doel hebben om een reeks verschijnselen beter in samenhang te begrijpen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Er wordt gebruikt gemaakt van een 5-puntschaal met volgende antwoordcategorieën die ook door Jak & Evers (2010) wordt gebruikt: 1 (in zeer zwakke mate op mij van toepassing), 2 (in zwakke mate op mij van toepassing), 3 (middelmatig op mij van toepassing), 4 (in sterke mate op mij van toepassing) en 5 (in zeer sterke mate op mij van toepassing).

#### **3.3.3 De modererende variabelen: tevredenheid met het contract en gemiddeld aantal gewerkte uren per week**

Om hypothese 4a en 4b te kunnen bevestigen dan wel te verwerpen dient ‘het gemiddeld aantal gewerkte uren per week’ te worden gemeten. Dit wordt gedaan aan de hand van het volgende item: *Hoeveel uur werk je gemiddeld per week binnen Aveant?*

De ‘tevredenheid met het contract’ (hypothese 5a en 5b) wordt geoperationaliseerd door gebruik te maken van één item die Marler, Barringer en Milkovich (2002) in hun onderzoek meenemen om ‘preference for temporary work’ te meten. Dit is het volgende item: *I have little choice; I would prefer a permanent, regular job*’ (p. 437). Ik stel de volgende vraag in mijn enquête om de tevredenheid met het contract te meten: *Als ik de keuze heb, werk ik via een vast arbeidscontract bij een werkgever (een contract voor onbepaalde tijd)*. Er wordt gebruik gemaakt van een 5-puntschaal met de volgende antwoordcategorieën: sterk oneens, oneens, neutraal, eens en sterk eens.

#### **3.3.4 De controlevariabelen**

Wellicht zijn persoonskenmerken van invloed op de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij Aveant. In de enquête wordt dan ook gevraagd naar een aantal persoonskenmerken. Deze staan hieronder gepresenteerd.

Variabele	Operationalisatie
1. Geslacht	Man (1)/ vrouw (2)
2. Leeftijd	Open (ratio meetniveau)
3. Opleidingsniveau	Basisonderwijs (1) VMBO (2) HAVO / VWO (3) MBO (4) HBO/ WO (5)
4. Aantal jaren in dienst bij Aveant	Open (ratio meetniveau)

### 3.4 De analyses

In paragraaf 3.2.2 is naar voren gekomen dat veel onderzoekers Cronbach's Alpha hebben gebruikt om de kwaliteit van de schalen te meten. Ik maak ook gebruik van Cronbach's Alpha om de betrouwbaarheid van de schalen in kaart te brengen. Met Cronbach's Alpha kan de interne consistentie van een meetinstrument worden gemeten (Reynaldo & Santos, 1999). Meer specifiek, met Cronbach's Alpha kan de betrouwbaarheid van elke schaal voor het meten van één component van organisatiebetrokkenheid in kaart worden gebracht. Cronbach's Alpha is een interne betrouwbaarheidsanalyse die de mate meet waarin de antwoordpatronen van respondenten op items consistent zijn binnen het gemeten construct (Helms et al., 2006). Binnen dit onderzoek gaat het om de zes items die één van de componenten van betrokkenheid meten. Er kan sprake zijn van een variantie van Cronbach's Alpha tussen de 0 en 100, waarbij 0 een lage betrouwbaarheid aangeeft en 100 een hoge betrouwbaarheid. De vraag kan nu gesteld worden wat een acceptabele waarde van Cronbach's Alpha is. Helms et al. (2006) stellen dat er veelal gekozen wordt voor de waarde 0.70. Deze keuze is arbitrair. Er bestaan geen duidelijke redenen om de grens bij 0.70 te leggen, het is meer een 'rule of thumb' dan een regel die gebaseerd is op empirisch bewijs (Helms et al., 2006). Cronbach, naar wie de betrouwbaarheidsanalyse is vernoemd, geeft als richtlijn dat de waarde minimaal 0.70 moet zijn om als schaal gebruikt te worden (Cronbach, 1951). Binnen dit onderzoek wordt ondanks het gebrek aan empirisch bewijs de waarde 0.70 gehanteerd.

Bij de hypothesen één, twee en drie is er sprake van een dichotome variabele, namelijk: een contract voor bepaalde tijd vs. een contract voor onbepaalde tijd. De variabele 'organisatiebetrokkenheid' is een ordinale variabele. Een respondent kan immers aangeven in hoeverre hij/zij vindt dat een stelling op hem/haar van toepassing is. De variabele wordt binnen dit onderzoek echter gezien als een interval variabele om er zodoende statistische toetsen mee uit te kunnen voeren. De modererende variabele 'het gemiddeld aantal gewerkte uren per week' is een ratiovariabele en de modererende variabele 'tevredenheid met het contract' een interval variabele. Er worden twee analyses uitgevoerd binnen dit onderzoek. Bivariate correlaties, om zodoende te meten wat de samenhang is tussen alle variabelen van dit onderzoek op elk component van organisatiebetrokkenheid. Aan de hand van deze correlaties wordt besloten welke variabelen er meegenomen kunnen worden bij de tweede analyse, de multi-pele regressieanalyse. Door middel van multi-pele regressieanalyses kan in kaart worden gebracht wat het effect is van een onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele, wanneer andere variabelen constant blijven (Gravetter & Wallnau, 2009). Op deze manier kan ook gekeken worden wat het best voorspellende model is voor organisatiebetrokkenheid (Gravetter & Wallnau, 2009). Op basis van de multi-pele regressieanalyse wordt geconcludeerd welke hypothesen er verworpen, dan wel bevestigd worden.

---

<sup>1</sup> *Weinig studies hebben stilgestaan bij betrokkenheid als een cultureel beïnvloedbaar construct. Volgens Schwartz (1999) kunnen nationale verschillen in werkgerelateerde gedrag voorspeld worden door nationale verschillen in culturele waarden. Zo stelt Hofstede (2001) bijvoorbeeld dat in individualistische samenlevingen de banden tussen mensen zwak zijn en dat iedereen met name voor zichzelf zorgt en voor zijn/haar directe familie. Daartegenover staan collectieve samenlevingen, waarin mensen sterk geïntegreerd zijn in groepen die bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. Binnen dit onderzoek zijn relatief veel medewerkers in het buitenland geboren (n=58). Afkomst wordt binnen dit onderzoek als verkennende controlevariabele meegenomen.*

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten van het onderzoek. Allereerst ga ik in §4.1 kort in op de respons en hoe deze, kijkend naar persoonskenmerken, verdeeld is. Vervolgens wordt in §4.2 gekeken naar de kwaliteit van de gehanteerde schalen om de componenten van organisatiebetrokkenheid te meten. In §4.3 worden een aantal beschrijvende statistieken (aantallen, gemiddelden en standaard deviaties) gepresenteerd. Daarna geef ik in §4.4 de resultaten weer van de toetsing van elke hypothese, waarna ik in §4.5 concludeer welke hypothesen bevestigd, dan wel verworpen worden.

### 4.1 De respons

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat 216 medewerkers de mogelijkheid hebben gehad om de enquête in te vullen. 191 medewerkers konden dit via een online enquête doen en 25 door middel van een schriftelijke enquête. Uiteindelijk hebben 110 respondenten de enquête ingevuld. Dit komt neer op een responsratio van 50,9 procent. Het is opvallend dat slechts drie van de 25 respondenten die een schriftelijke enquête thuis hebben gekregen de enquête hebben teruggestuurd. Dit komt neer op een responsratio van twaalf procent. Bij de online enquête is er sprake van een veel hogere respons, namelijk: 56 procent. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat de lage respons op de schriftelijke enquête de totale respons verlaagt. In het vorige hoofdstuk (paragraaf 3.2) is aangegeven dat bij de analyses gekeken wordt of er verschil in resultaten wordt gevonden tussen respondenten die de enquête schriftelijk hebben ingevuld en respondenten die dit online hebben gedaan. Omdat de groep van respondenten die de schriftelijke enquête heeft ingevuld zo laag is, wordt dit onderscheid niet gemaakt. In de onderstaande tabel (tabel negen) is te zien hoe de respondenten zich verhouden ten opzichte van de populatie van dit onderzoek.

*Tabel 9 Verhouding tussen persoonskenmerken respondenten ten opzichte van populatie naar de volgende kenmerken: geslacht, leeftijd, geboorteplaats en contractvorm.*

<b>Geslacht</b>	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>						<b>Totaal</b>
<b>Populatie</b>	35 (16%)	181 (84%)						216 (100%)
<b>Respondenten</b>	20 (18%)	90 (82%)						110 (100%)

<b>Leeftijd</b>	<b>≥18≤25</b>	<b>≥26 ≤35</b>	<b>≥36 ≤45</b>	<b>≥46 ≤55</b>	<b>≥56 ≤65</b>	<b>≥ 65</b>	<b>Onbekend</b>	<b>Totaal</b>
<b>Populatie</b>	57 (26%)	55 (25%)	30 (14%)	34 (16%)	23 (11%)	5 (2%)	12 (6%)	216 (100%)
<b>Respondenten</b>	31 (28%)	31 (28%)	11 (10%)	22 (20%)	13 (12%)	2 (2%)		110 (100%)

<b>Geboorteplaats</b>	<b>Nederland</b>	<b>Buitenland</b>	<b>Onbekend</b>	<b>Totaal</b>
<b>Populatie</b>	144 (66%)	58 (27%)	14 (6%)	216 (100%)
<b>Respondenten</b>	80 (73%)	29 (26%)	1 (1%)	110 (100%)

<b>Contractvorm</b>	<b>Flexibel</b>	<b>Vast</b>	<b>Totaal</b>
<b>Populatie</b>	108 (50%)	108 (50%)	216 (100%)
<b>Respondenten</b>	46 (42%)	64 (58%)	110 (100%)

*Bron: Flexplan (online plansysteem)*

Aan de hand van tabel negen kan geconcludeerd worden dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van de populatie wanneer gekeken wordt naar geslacht, leeftijd en geboorteplaats. In iets mindere mate is dit bij de contractvorm het geval. Respondenten met een vast contract hebben de enquête vaker ingevuld dan medewerkers met een flexibel contract. Dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van de populatie wordt ook goed duidelijk wanneer naar tabel tien wordt gekeken. Tot deze gegevens is gekomen door in SPSS een Chi-kwadraat toets uit te voeren om zodoende te achterhalen wat de representativiteit is van de respondenten afgezet tegen de populatie. De toets laat zien dat de respondenten voor alle vier de persoonskenmerken een goede afspiegeling zijn van de populatie, er is immers geen sprake van een significante afwijking ( $p < .05$ ).

*Tabel 10 Representativiteit van de respondenten ten opzichte van de doelgroep.*

<b>Persoonskenmerk</b>	<b>Asymp. sig</b>
Geslacht	.573
Leeftijd	.752
Geboorteplaats	.627
Contractvorm	.086

## 4.2 Schaalconstructie

Voor het meten van de verschillende componenten van organisatiebetrokkenheid heb ik gebruik gemaakt van de drie schalen, zoals gepresenteerd in paragraaf 3.3.2. In deze paragraaf staat de kwaliteit, meer specifiek de betrouwbaarheid, van de schalen centraal. Diverse onderzoekers (e.g. McDonalds & Makin, 2000; Milward & Hopkins 1998) komen tot de conclusie dat de drie schalen kwalitatief goed zijn. Ik maak gebruik van Cronbach's Alpha om de betrouwbaarheid van de schalen in kaart te brengen. Specifieker: ik meet of de antwoorden van de respondenten bij de verschillende items om een construct te meten consistent zijn. Er moet minimaal sprake zijn van een waarde .70 om de schaal binnen dit onderzoek mee te nemen. In tabel elf zijn de waarden per schaal weergegeven.

Tabel 11 Cronbach's Alpha per schaal voor het van organisatiebetrokkenheid.

Component	Aantal meegenomen items per schaal	Cronbach's Alpha
Affectieve organisatiebetrokkenheid	6	.913
Continuerende organisatiebetrokkenheid	6	.791
Normatieve organisatiebetrokkenheid	6	.887

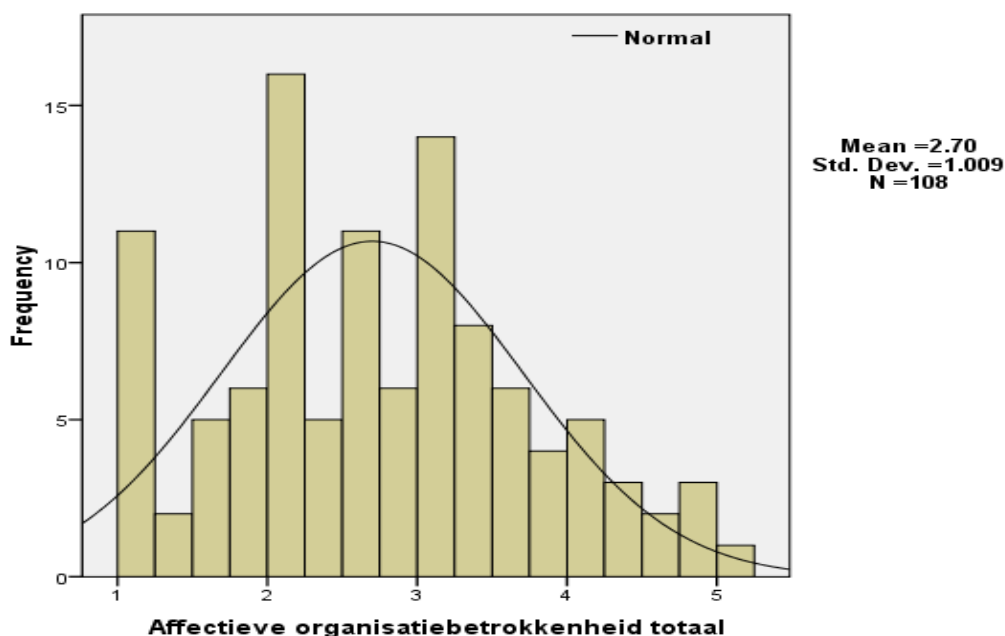
Aan de hand van de tabel elf kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een hoge betrouwbaarheid van de drie schalen. Dit geldt vooral voor de schalen die affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid meten en in iets mindere mate voor de schaal die continuerende organisatiebetrokkenheid meet. Bij de analyses kunnen de zes items per component worden meegenomen.

### 4.3 Beschrijvende statistieken

In deze paragraaf worden een aantal beschrijvende statistieken gepresenteerd over de drie componenten van organisatiebetrokkenheid, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar geslacht, leeftijd, herkomst en contractvorm.

In de onderstaande drie figuren (2, 3 en 4) zijn de frequentieverdelingen van de totaalscores van elk component van organisatiebetrokkenheid weergegeven. Tot deze totaalscores is gekomen door de scores per component bij elkaar op te tellen en vervolgens door zes te delen.

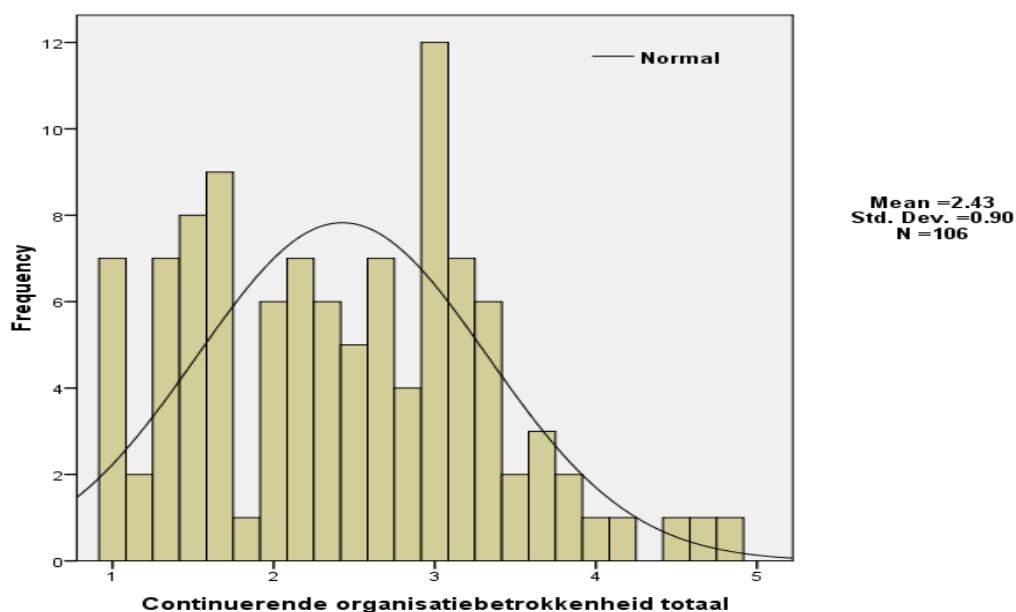
Figuur 2 Histogram affectieve organisatiebetrokkenheid.



De frequentieverdeling van de totaalscores op affectieve organisatiebetrokkenheid lijkt redelijk op een normaalverdeling. Dit wordt ook goed duidelijk wanneer naar de mediaan

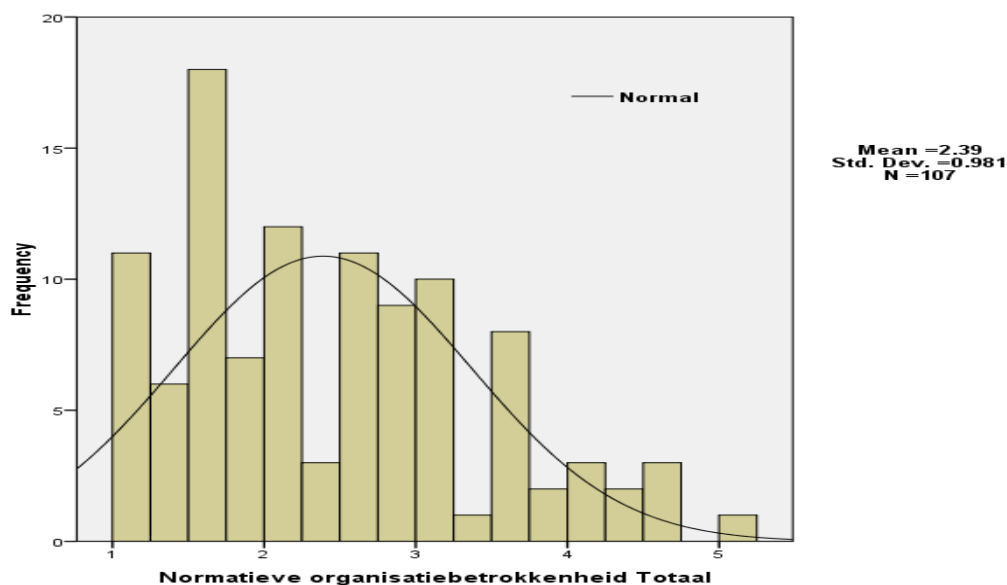
wordt gekeken, deze is 2.7 en gelijk aan het gemiddelde. Opvallend is het dat er een relatief grote groep is (N=11) die zich totaal niet affectief betrokken voelt bij Aveant.

Figuur 3 Histogram continuerende organisatiebetrokkenheid.



De frequentieverdeling van de totaalscores op continuerende organisatiebetrokkenheid lijkt in veel mindere mate op een normaalverdeling. Er is sprake van een positief scheve verdeling. Dit wil zeggen dat veel respondenten zich weinig continuerend betrokken voelen bij Aveant. In het histogram zijn de meeste scores te vinden aan de linker kant van het histogram. Bij een positief scheve verdeling is de mediaan lager dan het gemiddelde. Dit is echter niet het geval. De mediaan is, net als het gemiddelde, 2.4. De verklaring hiervoor zit hem in de grote van de modus (3). Er zijn relatief veel respondenten die een drie scoren op de totaalscore continuerende organisatiebetrokkenheid. Deze groep zorgt ervoor dat het gemiddelde omhoog gaat. De vraag kan nu gesteld worden of de situatie, waarin er geen sprake is van een normaalverdeling, implicaties heeft voor de analyses die in paragraaf 4.4 worden uitgevoerd. In SPSS heb ik de coëfficiënt voor scheefheid opgevraagd, die laat zien in hoeverre een verdeling afwijkt van een normaalverdeling. Wanneer de scheefheidcoëfficiënt tussen de -0.5 en +0.5 ligt is er sprake van lichte scheefheid, waarbij '0' een normaalverdeling is. Is er sprake van een score tussen de -1 en +1, dan gaat het om middelmatige scheefheid. Ligt de coëfficiënt buiten dit gebied, dan is er sprake van buitensporige scheefheid en dit kan implicaties hebben voor uit te voeren analyses (Wegner, 2007). Er is dan sprake van te veel extreme waarden. Bij de hierboven staande verdeling is er sprake van een scheefheidcoëfficiënt van .299. Met andere woorden: er is geen sprake van een zorgwekkende situatie, want er is sprake van licht positieve scheefheid.

Figuur 4 Histogram normatieve organisatiebetrokkenheid.



Ook bij de frequentieverdeling van de totaalscores op normatieve organisatiebetrokkenheid is er sprake van een positieve verdeling. De verdeling is zelfs nog meer positief scheef dan bij de continuerende frequentieverdeling. De mediaan is nu wel lager dan het gemiddelde, namelijk 2.1. Dit is vooral te verklaren door de grote groep respondenten (N=18) die zich in sterke mate niet normatief betrokken voelt bij de organisatie. Er is sprake van een scheefheidcoëfficiënt van .584. Met andere woorden: de verdeling van totaalscores voor normatieve organisatiebetrokkenheid is middelmatig positief scheef, maar dit heeft geen implicaties voor de analyses (zie paragraaf 4.4). In de onderstaande tabel (tabel 12) zijn de beschrijvende statistieken samenvattend weergegeven.

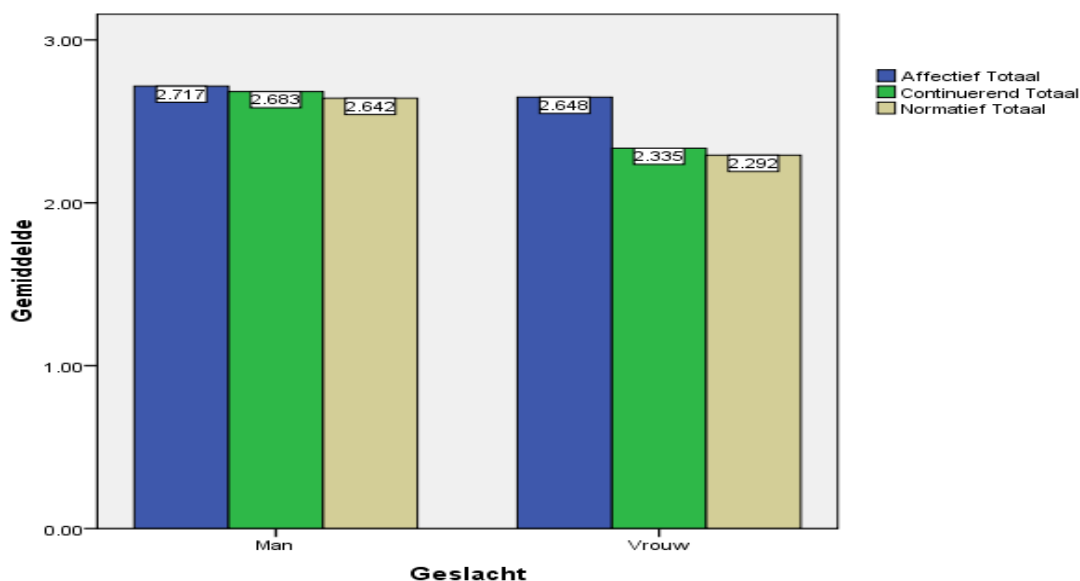
Tabel 12 Beschrijvende statistieken over de verschillende componenten van organisatiebetrokkenheid.

Component	N	Gemiddelde	Standaard deviatie
Affectieve Organisatiebetrokkenheid	108	2.70	1.009
Continuerende Organisatiebetrokkenheid	106	2.43	0.900
Normatieve Organisatiebetrokkenheid	107	2.39	0.981

Geconcludeerd kan worden dat medewerkers zich vooral affectief bij Aveant betrokken voelen en in mindere mate continuerend en normatief. Dit blijkt ook uit een ‘one sample T-test’ die binnen SPSS is uitgevoerd. Het gemiddelde van affectieve organisatiebetrokkenheid is significant hoger ( $p < .01$ ) dan het gemiddelde van normatieve en continuerende organisatiebetrokkenheid. De cijfers in de tabel moeten met terughoudendheid worden bekeken. De tabel geeft een totaaloverzicht. Er dient echter naar de gegeven histogrammen gekeken te worden om een goed beeld van de werkelijkheid te krijgen. Tot nu toe is er geen

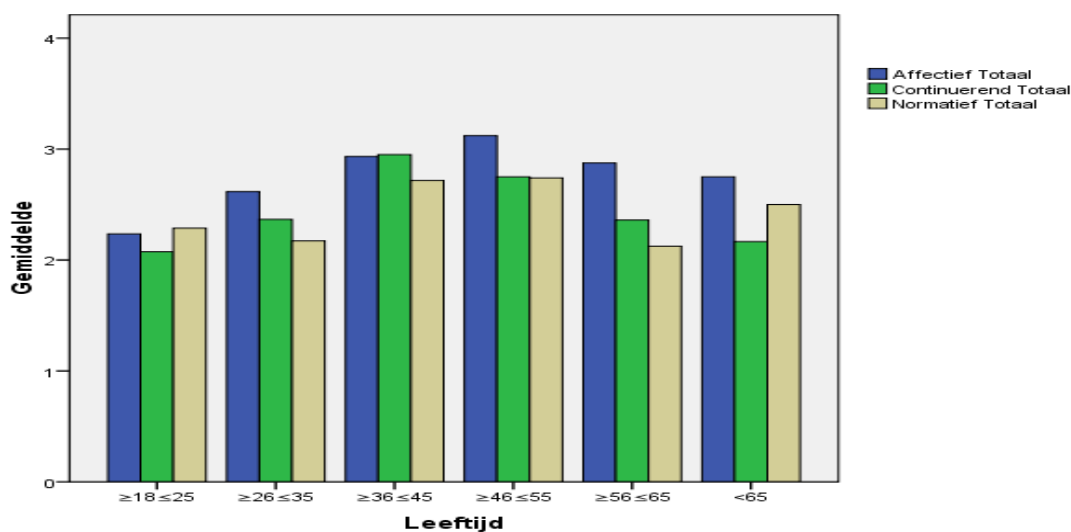
onderscheid is gemaakt naar geslacht, leeftijd, herkomst en contractvorm. In de onderstaande figuren (5, 6, 7 en 8) is dit onderscheid wel gemaakt.

*Figuur 5 Mate van affectieve, continuerende en normatieve organisatiebetrokkenheid naar geslacht, uitgedrukt in gemiddelden.*



Het valt op dat mannen en vrouwen zich in gelijke mate affectief bij Aveant betrokken voelen. Vrouwen voelen zich echter in mindere mate continuerend en normatief betrokken bij de organisatie ten opzichte van mannen. Belangrijke kanttekening hierbij is dat er bij mannen sprake is van een relatief kleine groep (N=20). Het zijn de mannen die er bijvoorbeeld voor zorgen dat het gemiddelde bij normatieve organisatiebetrokkenheid van alle respondenten met 0.10 toeneemt tot  $\mu = 2.39$ .

*Figuur 6 Mate van affectieve, continuerende en normatieve organisatiebetrokkenheid naar leeftijd, uitgedrukt in gemiddelden.*

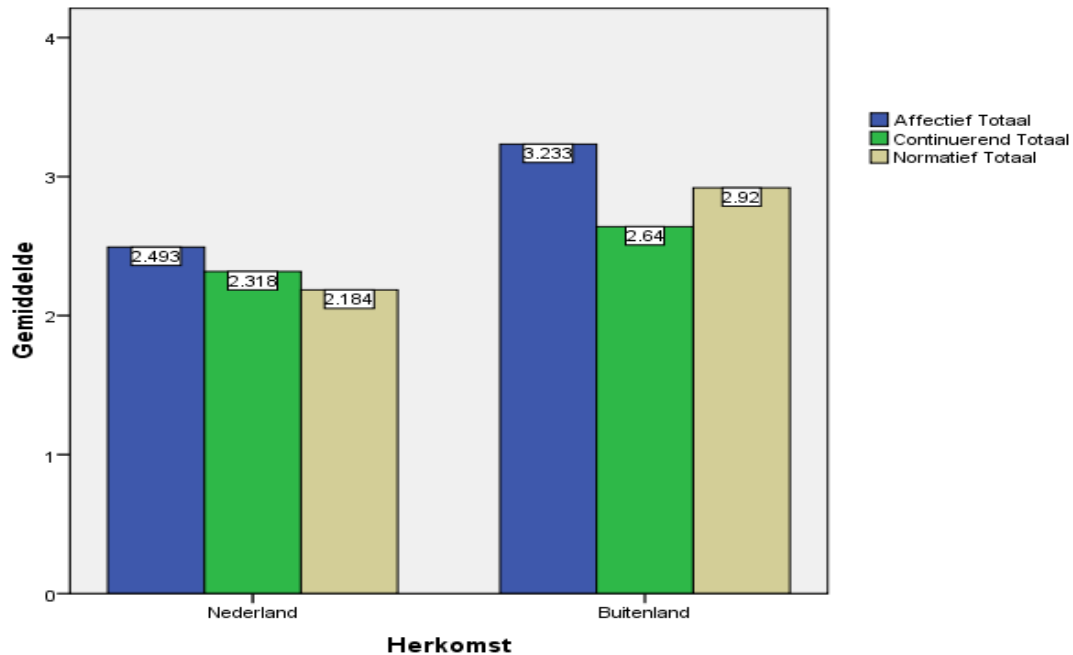


Het valt op dat respondenten in de leeftijdsklasse  $\geq 18 \leq 25$  jaar zich minder betrokken voelen bij Aveant, wanneer dit vergeleken wordt met de andere leeftijdsklassen. De respondenten in de leeftijdsklasse  $\geq 18 \leq 25$  voelen zich zelfs 0.4 minder affectief en 0.3 continuerend betrokken



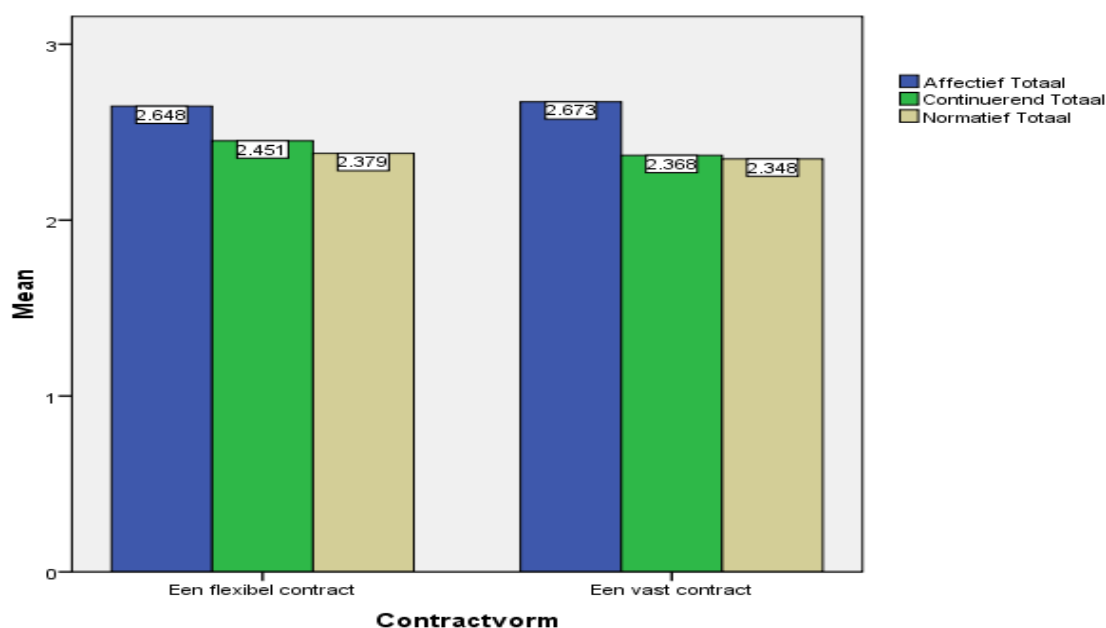
bij de organisatie. Tevens is duidelijk te zien dat medewerkers in de leeftijdsklassen  $\geq 36 \leq 45$  en  $\geq 46 \leq 55$  op alle drie de componenten van organisatiebetrokkenheid zich het meest bij Aveant betrokken voelen. Respondenten in de leeftijdsklasse  $\geq 46 \leq 55$  voelen zich bijvoorbeeld bijna 0.5 meer affectief bij de organisatie betrokken dan het totale gemiddelde van affectieve organisatiebetrokkenheid.

*Figuur 7 Mate van affectieve, continuerende en normatieve organisatiebetrokkenheid naar afkomst, uitgedrukt in gemiddelden.*



Er zijn duidelijke verschillen waar te nemen tussen de twee groepen (Nederland en Buitenland). Dit geldt voor alle drie de componenten van organisatiebetrokkenheid. De herkomstgroep 'buitenland' scoort zelfs een ruime 0.7 hoger op affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid dan de herkomstgroep 'Nederland'. Het is dan ook de herkomstgroep 'buitenland' die het gemiddelde van de totale groep respondenten verhoogt met 0.49 bij affectieve organisatiebetrokkenheid, 0.25 bij continuerende organisatiebetrokkenheid en 0.50 bij normatieve organisatiebetrokkenheid. Hier moet de kanttekening worden geplaatst dat de groepen qua omvang van elkaar verschillen (Buitenland, N=28; Nederland, N=78).

Figuur 8 Mate van affectieve, continuerende en normatieve organisatiebetrokkenheid naar contractvorm, uitgedrukt in gemiddelden.



Waar er bij geslacht, leeftijd en afkomst in sommige gevallen sprake was van verschillen in de componenten van organisatiebetrokkenheid, is dit op basis van de verdeling in contractvorm niet het geval. Enkel respondenten met een flexibel contract voelen zich ruim 0.1 meer continuerend betrokken bij Aveant dan medewerkers met een vast contract. Bij affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid is er slechts sprake van zeer kleine verschillen.

#### 4.4 Analyses

In deze paragraaf worden de zeven hypothesen getoetst die op basis van het theoretisch kader zijn opgesteld. Allereerst worden de correlaties tussen alle variabelen weergegeven om zodoende de samenhang in kaart te brengen (§ 4.4.1). Vervolgens worden in paragraaf 4.4.2 multiële regressieanalyses gepresenteerd.

##### 4.4.1 Correlaties

In tabel dertien zijn de bivariate correlaties weergegeven die de samenhang tussen alle variabelen van dit onderzoek laten zien. Ik heb de correlaties, naast dat deze inzicht geven in samenhang tussen variabelen, weergegeven vanwege het probleem van multicollineariteit. Dit wil zeggen dat de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen niet te groot mag zijn, omdat anders de effecten van de te sterk samenhangende variabelen niet goed uit elkaar te halen zijn. Er is dan sprake van een situatie waarin de twee onafhankelijke variabelen voor een groot deel hetzelfde verklaren. Wanneer er sprake is van een situatie waarin de correlatie tussen onafhankelijke variabelen groter is dan .65, dan is er sprake van multicollineariteit. Wanneer naar tabel dertien wordt gekeken dan is er geen sprake van een situatie waarin correlaties groter zijn dan .65. Er hoeven dan ook geen variabelen te worden weggehaald alvorens de multiële regressieanalyses (zie § 4.4.2) te kunnen uitvoeren.

Aan de hand van tabel dertien kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Er is sprake van een sterke correlatie tussen leeftijd en affectieve organisatiebetrokkenheid ( $p < .01$ ). Dit betekent in dit geval dat hoe ouder iemand is, hoe sterker hij/zij zich affectief betrokken voelt bij Aveant. Er is sprake van negatieve samenhang tussen het opleidingsniveau van

medewerkers en affectieve ( $p < .01$ ) en normatieve organisatiebetrokkenheid ( $0.01 < p > 0.05$ ). Dat wil zeggen dat wanneer iemand hoger opgeleid is, hij/zij zich minder affectief en normatief betrokken voelt bij de organisatie. Herkomst correleert daarnaast sterk met deze twee componenten van organisatiebetrokkenheid ( $p < .01$ ). Dit is niet vreemd, want in de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat medewerkers die in het buitenland zijn geboren zich sterker bij Aveant betrokken voelen dan medewerkers die in Nederland zijn geboren. Het aantal uur dat iemand gemiddeld per week werkt binnen Aveant, correleert met affectieve ( $p < .01$ ) en normatieve organisatiebetrokkenheid ( $p. 0.01 < p > 0.05$ ). Met andere woorden: een medewerker die meer uur per week werkt dan een medewerker die minder uur per week werkt, voelt zich meer affectief en normatief betrokken bij Aveant.

Tot slot valt het op dat er sprake is van sterke correlaties tussen de verschillende componenten van organisatiebetrokkenheid (de afhankelijke variabelen). Dit is vooral het geval bij de samenhang in affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid. Dat betekent dat iemand die zich affectief betrokken voelt bij Aveant zich veelal ook normatief betrokken voelt bij Aveant. Dit resultaat is niet verrassend, want in paragraaf 3.3.2 is immers naar voren gekomen dat beide schalen sterk aan elkaar gerelateerd zijn (Meyer et al. 2002), maar dat ze toch als twee verschillende componenten in onderzoek kunnen worden meegenomen. De componenten zijn op conceptueel niveau duidelijk te onderscheiden, maar op meetniveau is er sprake van een aanzienlijke samenhang (Jak & Evers, 2010). Zoals al eerder aangegeven hebben Jak & Evers (2010) een aantal aanpassingen in de normatieve betrokkenheidschaal doorgevoerd. Het doel hiervan was om normatieve betrokkenheid beter te conceptualiseren en zodoende de samenhang tussen de affectieve en de normatieve schaal te verlagen. Binnen de context van mijn onderzoek is echter sprake van een sterke samenhang. Er kan geconcludeerd worden dat er tussen enkele variabelen sprake is van samenhang. In de volgende paragraaf wordt, door middel van multi-pele regressieanalyses, gekeken of er nog steeds sprake is van samenhang.

Tabel 13 Correlatie matrix – alle variabelen.

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Geslacht	-									
2. Leeftijd	.077	-								
3. Opleiding	-.175	-.330**	-							
4. Herkomst	-.161	.064	-.006	-						
5. Werkzaam	-.042	.466**	-.180	-.069	-					
6. Contractvorm	-.065	.161	-.043	-.128	.303**	-				
7. Uren	.055	.168	-.135	.177	.081	.025	-			
8. Contract- tevredenheid	.066	-.085	.073	-.066	.012	-.057	.039	-		
9. Affectieve betrokkenheid	-.008	.278**	-.394**	.292**	.058	.050	.364**	.165	-	
10. Continuerende betrokkenheid	-.138	.119	-.148	.169	-.025	-.030	.143	.071	.299**	-
11. Normatieve betrokkenheid	-.125	.051	-.226*	.299**	-.055	.008	.211*	.065	.731**	.396**

\* significant ( $0.01 < p > 0.05$ ) \*\* significant ( $p < 0.01$ )

#### 4.4.2 Multipele regressieanalyses

In de vorige paragraaf zijn de bivariate correlaties in kaart gebracht tussen alle variabelen van mijn onderzoek. Ik heb onder andere geconcludeerd dat er nergens sprake was van een situatie waarbij de samenhang tussen onafhankelijke variabelen te groot was om niet meegenomen te kunnen worden bij multipele regressieanalyses. In deze paragraaf worden de multipele regressieanalyses uitgevoerd om zodoende in kaart te brengen wat het effect van een onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele is, wanneer andere variabelen constant worden gehouden (Gravetter & Wallnau, 2009). Er wordt gekeken welke invloed de verschillende onafhankelijke variabelen tegelijkertijd uitoefenen op de afhankelijke variabele. Hierdoor kan in kaart worden gebracht wat het best voorspellende model is voor organisatiebetrokkenheid, wat zijn de beste voorspellers (welke onafhankelijke variabelen) voor organisatiebetrokkenheid (Gravetter & Wallnau, 2009)? Daarnaast kan zo worden bekeken wat de voorspellende kracht is van de twee modererende variabelen.

Bij een regressieanalyse moeten de variabelen minimaal van interval niveau zijn. Dit is binnen mijn onderzoek niet het geval. Bij de variabelen geslacht, afkomst en contractvorm is er sprake van dummyvariabelen met het kleinst mogelijke intervalniveau. Ik heb dan ook alle onafhankelijke variabelen getransformeerd naar z-scores, zodat binnen de multipele regressieanalyse de variabelen met elkaar vergeleken kunnen worden. Er worden voor elk component van organisatiebetrokkenheid twee modellen uitgevoerd. Model één bestaat uit alle onafhankelijke variabelen van dit onderzoek ten opzichte van de drie afhankelijke variabelen (de drie componenten van organisatiebetrokkenheid). In model twee worden twee productvariabelen aan het model toegevoegd om zo in kaart te brengen of er sprake is van modererende variabelen. De volgende twee productvariabelen worden aan het model toegevoegd:  $Z_{\text{contracttevredenheid}} \times Z_{\text{contractvorm}}$  en  $Z_{\text{uren}} \times Z_{\text{contractvorm}}$ . Door het toevoegen van de productvariabelen aan het model kan het modererende effect worden gemeten. Door middel van de productvariabelen wordt in kaart gebracht in hoeverre de waarde van een component van organisatiebetrokkenheid afhankelijk is van een gecombineerd effect van de twee onafhankelijke variabelen. Op de volgende pagina (tabel 14) staan per component van organisatiebetrokkenheid de twee modellen weergegeven, waarbij bij model twee onder andere te zien is hoeveel verklaarde variantie de modererende variabelen nog toevoegen aan model één.

Tabel 14 Voorspellende modellen over de verschillende componenten van organisatiebetrokkenheid, aan de hand van multiële regressieanalyses.

N=102	<u>Affectieve organisatiebetrokkenheid</u>						<u>Continuerende organisatiebetrokkenheid</u>						<u>Normatieve organisatiebetrokkenheid</u>					
	Model 1			Model 2			Model 1			Model 2			Model 1			Model 2		
	B	SE	Sig.	B	SE	Sig.	B	SE	Sig.	B	SE	Sig.	B	SE	Sig.	B	SE	Sig.
Contractvorm	.063	.088	.473	.058	.089	.513	-.021	.095	.826	-.017	.091	.853	.030	.098	.758	.033	.098	.736
Contracttevredenheid	.216	.082	.010**	.208	.084	.015**	.096	.089	.280	.062	.086	.471	.111	.094	.240	.070	.095	.463
Uren	.249	.082	.005**	.262	.089	.004**	.095	.091	.301	.121	.088	.170	.145	.094	.129	.159	.094	.094
Contracttevredenheid x contractvorm				.057	.088	.522				.283	.091	.003**				.189	.101	.064
Uren x contractvorm				.064	.086	.458				.032	.087	.717				-.137	.094	.695
Geslacht	-.109	.086	.209	-.094	.089	.292	-.149	.092	.108	-.087	.091	.338	-.155	.095	.107	-.116	.098	.236
Leeftijd	.143	.100	.153	.137	.101	.179	.108	.106	.312	.117	.102	.258	-.024	.110	.826	-.026	.110	.811
Opleiding	-.365	.090	.000**	-.354	.091	.000**	-.139	.097	.156	-.098	.095	.302	-.265	.099	.009**	-.252	.100	.013**
Herkomst	.235	.087	.008**	.218	.089	.016**	.108	.093	.248	.055	.090	.548	.253	.097	.011**	.236	.097	.017**
Werkzaam	-.113	.096	.240	-.101	.089	.307	-.096	.102	.350	-.097	.101	.336	-.113	.107	.293	-.125	.109	.251
R <sup>2</sup>	.376			.383			.109			.197			.201			.232		
ΔR <sup>2</sup>				.007						.089						.031		
F	7.078**			5.707**			1.401			2.212*			2.293**			2.742**		
ΔF	7.078**			.517			1.401			4.972**			2.293			1.813		

\* significant (0.01 < p < 0.05) \*\* significant (p < 0.01)

Aan de hand van tabel veertien kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Opleidingsniveau ( $p < 0.01$ ) en afkomst ( $p > 0.01$ ,  $p < 0.05$ ) hangen beiden significant samen met affectieve organisatiebetrokkenheid, wanneer voor alle variabelen wordt gecontroleerd (model 2). Dit geldt ook voor de tevredenheid met het contract ( $p < 0.01$ ) en het gemiddeld aantal gewerkte uren per week ( $p < 0.01$ ). Er kan dan ook geconcludeerd worden dat een medewerker zich meer affectief betrokken voelt bij Aveant wanneer hij/zij tevreden is met zijn/haar contractvorm en/of wanneer hij/zij relatief gezien meer uren per week werkt. Waar er sprake is van significante resultaten in de relatie 'tevredenheid met het contract' en het 'gemiddeld aantal gewerkte uren per week' op affectieve organisatiebetrokkenheid, is dit niet het geval bij de contractvorm als onafhankelijke variabele ( $p > 0.05$ ). Het maakt dus niet uit of een medewerker een tijdelijk of een vast contract heeft, wanneer gekeken wordt naar de mate waarin hij/zij zich affectief betrokken voelt bij Aveant. Hypothese één moet dan ook worden verworpen. Model twee laat tevens zien dat er 'geen' sprake is van modererende variabelen. Er is geen sprake van een situatie waarin de modererende variabelen de richting of de sterkte van de relatie tussen de contractvorm en affectieve betrokkenheid beïnvloedt. Anders gesteld: waar de contractvorm geen voorspeller is voor affectieve organisatiebetrokkenheid is er ook geen sprake van modererende variabelen. Dit wordt ook goed duidelijk wanneer naar de verklaarde variantie van beide modellen wordt gekeken. De verklaarde variantie neemt maar met 0,07 procent toe wanneer de twee productvariabelen aan het model worden toegevoegd. Bij model één en model twee is er wel sprake van een significant model ( $F = 7.078$ ,  $p < .01$ ;  $F = 5.707$ ,  $p < .01$ ). Er is echter geen sprake van een significante verandering van het model ( $\Delta F = .517$ ,  $p > .05$ ).

Waar er bij affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele nog significante resultaten worden gevonden is dit, op één relatie na, bij continuerende organisatiebetrokkenheid niet het geval. Opleidingsniveau ( $p > .05$ ) en afkomst ( $p > .05$ ) zijn niet significant gerelateerd aan continuerende organisatiebetrokkenheid en dit geldt ook voor tevredenheid met het contract ( $p > .05$ ) en het gemiddeld aantal gewerkte uren per week ( $p > .05$ ). Net als bij affectieve organisatiebetrokkenheid is er geen sprake van een significant effect van de contractvorm op continuerende organisatiebetrokkenheid ( $p > .05$ ). Hypothese twee moet dan ook worden verworpen. Het grote verschil tussen model twee van affectieve en continuerende organisatiebetrokkenheid zit hem in de voorspellende kracht die de modererende variabele (contracttevredenheid x contractvorm) aan het model toevoegt ( $p < 0.01$ ). Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een situatie waarin deze modererende variabele de sterkte van de relatie tussen de contractvorm en continuerende organisatiebetrokkenheid positief beïnvloedt. Er is sprake van een situatie waarin de tevredenheid met het contract, de bestaande overeenkomsten qua organisatiebetrokkenheid ( $p > .05$ ), tussen flexibele en vaste medewerkers determineert ( $p < .01$ ). Het is niet het type contract dat effect heeft op de continuerende organisatiebetrokkenheid, maar de mate waarin een medewerker tevreden is met zijn/haar contractvorm. De situatie waarin de modererende variabele significant samenhangt met continuerende organisatiebetrokkenheid (model 2) leidt er toe dat er bij model twee sprake is van een significant model ( $F = 2.212$ ,  $p < 0.05$ ). Bij model één is dit niet het geval ( $F = 1.401$ ,  $p > 0.05$ ). Er is tevens sprake van een significante verandering van model twee ( $\Delta F = 4.972$ ,  $p < .01$ ). Door het toevoegen van beide modererende variabele neemt de verklaarde variantie van model twee toe met 8,9 procent.











In model twee van normatieve organisatiebetrokkenheid is te zien dat opleidingsniveau en herkomst de enige twee onafhankelijke variabelen zijn die significant samenhangen met normatieve organisatiebetrokkenheid ( $p > 0.01$ ,  $p < 0.05$ ). Bij de tevredenheid met het contract, het gemiddeld aantal gewerkte uren per week en de contractvorm is dit niet

het geval ( $p > 0.05$ ). Dit betekent dat hypothese drie moet worden verworpen. Er is, kijkend naar de afhankelijke variabele normatieve organisatiebetrokkenheid, geen sprake van modererende variabelen. Tevredenheid met het contract en het gemiddeld aantal gewerkte uren per week modereren niet de sterkte en de richting van de relatie tussen de contractvorm en affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit wil zeggen dat er geen sprake is van een situatie waarin medewerkers met een tijdelijk contract en medewerkers met een vast contract van elkaar verschillen in normatieve organisatiebetrokkenheid wanneer de contracttevredenheid in ogenschouw wordt genomen. Contracttevredenheid zorgt er niet voor dat medewerkers met een flexibel contract, zich meer of minder normatief bij Aveant betrokken voelen, dan medewerkers met een vast contract, wanneer zij meer tevreden zijn met hun contractvorm. Dit is ook het geval voor het gemiddeld aantal gewerkte uren per week. Wanneer er tot slot naar de sterkte van de modellen wordt gekeken, dan kan gesteld worden dat er bij beide modellen sprake is van een significant model (model 1,  $F=2.293$   $p < 0.01$ ; model 2,  $F=2.742$   $p > 0.05$ ). Er is echter geen sprake van een significante verandering van het model wanneer de productvariabelen aan het model worden toegevoegd ( $\Delta F=1.813$   $p > 0.05$ ). Bij model één is er sprake van 20,1 procent verklaarde variantie. Door de twee productvariabelen aan het model toe te voegen neemt de verklaarde variantie met 3,1 procent toe tot 23,2 procent.

## 4.5 Conclusie

In de voorgaande paragrafen zijn de vijf hypothesen getoetst die centraal staan in mijn onderzoek. In figuur elf is weergegeven of een hypothese bevestigd, dan wel verworpen wordt.

*Figuur 11 Overzicht van de hypothesen met daarin het resultaat of de hypothesen bevestigd, dan wel verworpen worden.*

De hypothese	Verworpen ✗	Bevestigd ✓
<b>Hypothese 1:</b> Medewerkers met een flexibel contract voelen zich minder affectief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een vast contract.		
<b>Hypothese 2:</b> Medewerkers met een flexibel contract voelen zich minder continuerend betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een vast contract.		
<b>Hypothese 3:</b> Medewerkers met een flexibel contract voelen zich minder normatief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een vast contract.		
<b>Hypothese 4a:</b> Naarmate medewerkers meer uur per week werken in de organisatie, dan voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die minder uur per week werken.	 <i>Geldt niet voor continuerende en normatieve organisatie- betrokkenheid.</i>	 <i>Geldt wel voor affectieve organisatie- betrokkenheid.</i>
<b>Hypothese 4b:</b> Het aantal gewerkte uren per week heeft een positief modererende werking op de relatie tussen het type contractvorm en organisatiebetrokkenheid.		
<b>Hypothese 5a:</b> Naarmate medewerkers meer tevreden zijn met hun contractvorm, dan voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die minder tevreden zijn met hun contractvorm.	 <i>Geldt niet voor continuerende en normatieve organisatie- betrokkenheid.</i>	 <i>Geldt wel voor affectieve organisatie- betrokkenheid.</i>
<b>Hypothese 5b:</b> De tevredenheid met het contract heeft een positief modererende werking op de relatie tussen het type contractvorm en organisatiebetrokkenheid.	 <i>Geldt niet voor affectieve en normatieve organisatie- betrokkenheid.</i>	 <i>Geldt wel voor continuerende organisatie- betrokkenheid.</i>



## 5. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk geef ik antwoord op de deelvragen en daarmee de centrale vraag van mijn onderzoek (§5.1). In §5.2 reflecteer ik, op basis van de conclusies, op het theoretisch kader, zoals gepresenteerd in hoofdstuk twee. In §5.3 sta ik stil bij de sterke punten en de beperkingen van mijn onderzoek, waarbij tevens aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden gegeven. Tot slot maak ik in §5.5 de vertaalslag tussen de resultaten van mijn onderzoek en de praktijk door een aantal concrete beleidsaanbevelingen te geven.

### 5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf geef ik antwoord op de vijf deelvragen van mijn onderzoek, waarmee de centrale vraag beantwoord kan worden. In hoofdstuk twee heb ik, op basis van het theoretische kader, de volgende vijf deelvragen opgesteld:

- 1. In welke mate zijn medewerkers met een vast contract meer of minder affectief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een flexibel contract?*
- 2. In welke mate zijn medewerkers met een vast contract meer of minder continuerend betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een flexibel contract?*
- 3. In welke mate zijn medewerkers met een vast contract meer of minder normatief betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een flexibel contract?*
- 4. In hoeverre modereert het gemiddeld aantal uren dat medewerkers gemiddeld per week werken binnen een organisatie in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid?*
- 5. In hoeverre modereert de tevredenheid met het contract in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid?*

Medewerkers met een flexibel contract voelen zich net zo betrokken bij Aveant als medewerkers met een vast contract. Dit geldt voor alle drie de componenten van organisatiebetrokkenheid. Een verschil in contractvorm leidt dus niet tot verschillen in de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij Aveant. Een medewerker met een tijdelijk contract (een flexibel contract) voelt zich in gelijke mate affectief, continuerend en normatief betrokken bij Aveant als een medewerker met een vast contract. De contractvorm is, binnen de context van dit onderzoek, geen voorspeller voor de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie.

Er is geen sprake van een situatie waarin ‘het gemiddeld aantal gewerkte uren per week’ modereert in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid. Dit geldt voor alle drie de componenten van organisatiebetrokkenheid. Het gemiddeld aantal gewerkte uren per week heeft dus geen invloed op de sterkte en of de richting van deze relatie. Waar de contractvorm geen voorspeller is voor de mate van organisatiebetrokkenheid van medewerkers, is dit ook niet het geval wanneer naar de modererende variabele ‘gemiddeld aantal gewerkte uren per week’ wordt gekeken. De tevredenheid met het contract modereert niet in de relatie contractvorm op affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid, maar wel in de relatie contractvorm op continuerende organisatiebetrokkenheid. De tevredenheid met het contract zorgt ervoor dat medewerkers zich meer of minder continuerend betrokken voelen bij Aveant. Het is dus niet de contractvorm die een goede voorspeller is voor verschillen in de mate van continuerende organisatiebetrokkenheid, maar de mate waarin een medewerker tevreden is met zijn/haar contractvorm.

Op basis van de antwoorden op de vijf deelvragen kan de centrale vraagstelling van mijn onderzoek worden beantwoord:

*Leidt flexibele arbeid tot een lagere organisatiebetrokkenheid en zo ja, op welke wijze?*

De centrale vraag kan met 'nee' worden beantwoord. Binnen Aveant leidt flexibele arbeid niet tot een lagere organisatiebetrokkenheid. Medewerkers met een flexibel of een vast contract voelen zich in gelijke mate affectief, continuerend en normatief betrokken bij Aveant. Er is, op één relatie na, geen sprake van een situatie waarin er wel sprake is van verschillen in de mate van organisatiebetrokkenheid tussen medewerkers met een flexibel of een vast contract wanneer 'het gemiddeld aantal gewerkte uren per week' en 'de tevredenheid met het contract' als modererende variabelen in deze relatie worden meegenomen. Dit is alleen bij 'tevredenheid met het contract', in de relatie contractvorm en continuerende organisatiebetrokkenheid, het geval. De relatie tussen de contractvorm en organisatiebetrokkenheid wordt dus, op deze ene relatie na, niet gemodereerd door het niveau van 'het gemiddeld aantal gewerkte uren per week' en 'de tevredenheid met het contract'. In de paragraaf 5.2 ga ik in op de vraag wat mogelijke verklaringen zijn voor deze resultaten. Tot slot voelt een medewerker die gemiddeld meer uur per week werkt, dan een medewerker die gemiddeld minder uur per week werkt, zich meer affectief betrokken bij Aveant. Deze conclusie heeft belangrijk implicaties voor de beleidsaanbevelingen (zie paragraaf 5.4).

## **5.2 Theoretische reflectie**

In paragraaf 2.7 heb ik gesteld dat mijn onderzoek gezien kan worden als een gedeeltelijke toetsing van de zienswijze van Sennett (2000). Hierbij heb ik de volgende vraag opgeworpen: hoe verhoudt het, op sociaal psychologische gebaseerde theorieën, conceptuele model zich ten opzichte van de sociologische invalshoek, zoals Sennett deze verwoord in de discussie flexibilisering en organisatiebetrokkenheid? Ik heb de conclusie getrokken dat Sennett veronderstelt dat flexibele arbeid niet samen gaat met betrokkenheid aan grotere gemeenschappen. Flexibele arbeid komt, in Sennett zijn bewoording, in de knel met het karakter van de mens die over het algemeen behoefte heeft aan stabiliteit, betrouwbaarheid en continuïteit. Volgens Sennett kan hier, doordat er geen sprake meer is van langdurige dienstverbanden, relaties en vriendschappen, niet aan tegemoet komen. Er is sprake van 'doelloos drijven'. Volgens Sennett gaat flexibele arbeid ten koste van betrokkenheid bij de organisatie. Deze zienswijze is in lijn met het opgestelde conceptuele model (zie pagina 32).

Op basis van mijn onderzoek concludeer ik dat flexibele arbeid wel degelijk samengaat met betrokkenheid aan grote gemeenschappen. Waar Sennett betoogt dat flexibele arbeid ten koste gaat van de betrokkenheid richting de organisatie, vind ik dit resultaat niet. Binnen Aveant gaat flexibele arbeid (een tijdelijk contract) wel degelijk samen met betrokkenheid bij de grotere gemeenschap. Medewerkers met een tijdelijk contract werken door het karakter van het contract nog niet zo lang binnen Aveant, maar zij voelen zich in gelijke mate affectief, continuerend en normatief betrokken bij Aveant als medewerkers die al langer binnen Aveant werken (medewerkers met een vast contract). Dit betekent ook dat er geen sprake is van een onderscheid zoals Atkinson (1984) en Rousseau (1989 & 1995) dit verwachten (zie paragraaf 2.6.2 en 2.6.3). De lengte van het contract is in dit geval niet bepalend voor de mate waarin een relatie transactioneel, dan wel relationeel is. In paragraaf 2.6.3 is naar voren gekomen dat de transactionele relatie veel raakvlakken heeft met continuerende organisatiebetrokkenheid. Bij medewerkers met een tijdelijk contract is er echter in gelijke mate sprake van een transactionele relatie met Aveant als bij medewerkers

met een vast contract. De kosten die medewerkers associëren met een vertrek bij de organisatie zijn gelijk voor medewerkers met een flexibel contract als voor medewerkers met een vast contract. Tegelijkertijd is in paragraaf 2.6.3 gesteld dat affectieve betrokkenheid veel raakvlakken heeft met de relationele benadering, zoals Rousseau (1989 & 1995) dit beschrijft. Mijn onderzoek heeft laten zien dat de emotionele gehechtheid bij, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie gelijk is voor medewerkers met een tijdelijk contract en voor medewerkers met een vast contract. Ook wanneer gekeken wordt naar normatieve organisatiebetrokkenheid, worden er geen verschillen gevonden tussen medewerkers met een flexibel of vast contract. Dit betekent dat medewerkers met een tijdelijk contract zich niet minder betrokken voelen bij Aveant dan vaste medewerkers, omdat ze minder tijd hebben gehad om gesocialiseerd te raken bij Aveant en geïnternaliseerd te raken bij de doelen van Aveant. Er is ook geen sprake van een situatie waarbij medewerkers met een vast contract meer het gevoel hebben dat ze iets moeten terugdoen richting Aveant vergeleken met medewerkers met een tijdelijk contract. Binnen de context van dit onderzoek concludeer ik dan ook dat de sociaal psychologische theorieën geen verklaring bieden voor verschillen in organisatiebetrokkenheid tussen medewerkers met een tijdelijk (flexibel) en vast contract.

Sennett (2000) stelt dat de ontwikkeling van flexibiliteit in de knel komt met het karakter van de mens die over het algemeen behoefte heeft aan stabiliteit, betrouwbaarheid en continuïteit. De vraag kan nu gesteld worden in hoeverre mensen behoefte hebben aan zaken als stabiliteit, continuïteit en het gevoel zich betrokken te voelen bij een organisatie. Dit raakt sterk aan de vraag wat de beweegredenen zijn van mensen om op flexibele basis te gaan werken en of dit al dan niet een vrijwillige keuze is. Hierbij gaat het om de vraag hoe mensen naar hun carrière kijken. Geeft iemand bijvoorbeeld de voorkeur aan een traditionele contractvorm, maar is dit door verschillende redenen niet haalbaar (de 'traditionele' tijdelijke werknemer)? Of kiest iemand bewust voor een flexibele baan, terwijl hij/zij wel de mogelijkheden heeft om een traditionele contractvorm aan te gaan (de 'grenzeloze' tijdelijke werknemer) (Marler, Barringer & Milkovitch, 2000)? Waarom geeft iemand bijvoorbeeld de voorkeur aan een traditionele contractvorm? Wellicht gaat het hier om zaken als stabiliteit, betrouwbaarheid en continuïteit, die Sennett naar voren brengt. Tegelijkertijd kan het zo zijn dat iemand bewust kiest voor een flexibele baan, omdat hij/zij deze zaken minder belangrijk vindt.

Wat ik met het bovenstaande duidelijk wil maken, is dat het bij flexibele arbeid in grote mate draait om de vraag of iemand vrijwillig of niet voor een flexibele baan heeft gekozen en dat dit sterk gerelateerd is aan de behoeften die iemand heeft aan stabiliteit, betrokkenheid en betrouwbaarheid. Mogelijk zijn het de beweegredenen en behoeften van iemand die een belangrijke bijdrage leveren aan de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij een organisatie. In toekomstig onderzoek zal hier dieper op moeten worden ingegaan wanneer de relatie contractvorm op organisatiebetrokkenheid wordt onderzocht. Dit is relevant omdat, mensen de keuze hebben om de contractvorm te vinden die het beste past bij hun persoonlijke situatie en behoeften (Felfe et al., 2008). Zij stellen dat in de toekomst de vraag voor veel mensen 'hoe' zij werken (type contractvorm) net zo belangrijk is, of zelfs belangrijker, dan de vraag wat ze doen (betrokkenheid richting het beroep) en waar ze werken (betrokkenheid richting het werk). In mijn onderzoek heb ik hier, kijkend naar de beweegredenen en behoeften, al gedeeltelijk een eerste aanzet toe gedaan door respondenten te bevragen over hun contracttevredenheid. Ik heb getracht modererende variabelen in kaart te brengen, die mogelijk een verklaring bieden voor de tegenstrijdige resultaten die in voorgaande onderzoeken zijn gevonden. In toekomstig onderzoek dient hier dieper op

ingegaan te worden door uitgebreid stil te staan bij beweegredenen en behoeften van medewerkers om te kiezen voor een bepaalde contractvorm.

### **5.3 Sterke punten en beperkingen van het onderzoek**

In dit onderzoek heb ik ingespeeld op de maatschappelijke ontwikkeling van een toename van flexibilisering, meer specifiek het aantal mensen met een flexibele contractvorm. Ik heb het onderzoek uitgevoerd binnen een context waar deze trend duidelijk zichtbaar is. Binnen de branche VVT is er sprake van een relatief grote flexibele schil. Daarnaast heb ik stilgestaan bij het toekomstscenario van veel vraag naar gediplomeerd personeel binnen de sector VVT, maar van een relatief laag aanbod. Tevens is naar voren gekomen dat betrokken medewerkers voor een organisatie van cruciaal belang zijn, want betrokkenheid kan onder andere helpen medewerkers aan een organisatie te binden. Dit is, gezien de toekomstige ontwikkelingen, van cruciaal belang. Aan de hand van deze ontwikkelingen heb ik de vraag gesteld hoe de trend van flexibilisering binnen de sector VVT samen gaat met het belang aan organisatiebetrokkenheid. Hoe valt de inzet van flexibele arbeid te rijmen met de behoefte van organisaties aan betrokken medewerkers? Gaan flexibele arbeidsrelaties wel samen met betrokkenheid? Dit vraagstuk heeft centraal gestaan binnen mijn scriptie. Het doel van mijn onderzoek was om een integraal model op te stellen in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid binnen een context waar nog niet eerder naar deze relatie was gekeken. Hierbij heb ik rekening gehouden met de tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken (beperkte weergave van organisatiebetrokkenheid en contractvormen). Daarnaast heb ik, aan de hand van voorgaande onderzoeken naar de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid, gezocht naar mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige resultaten (modererende variabelen). Ik concludeer dan ook dat de sterkte van mijn onderzoek vooral zit in het gegeven dat het rekening houdt met en inspeelt op maatschappelijke trends en toekomstige ontwikkelingen (maatschappelijke relevantie), actief opzoek gaat naar nieuwe verklaringen en vernieuwend inspeelt op tekortkomingen uit voorgaande onderzoeken (wetenschappelijke relevantie).

Naast deze positieve punten zitten er ook een aantal beperkingen aan mijn onderzoek. Ik benoem deze en geef aan hoe hier in toekomstig onderzoek op ingespeeld kan worden. Dit onderzoek betreft een casestudie, namelijk de context van de organisatie Aveant. De context van mijn onderzoek vormt een beperking van mijn onderzoek. Ik kon alleen die contractvormen meenemen die binnen het flexbureau van Aveant te onderscheiden waren. Hierbij ging het om medewerkers met een tijdelijk (flexibel) en vast contract. De medewerkers verschillen, kijkend naar de contractvorm, alleen op dit punt van elkaar. Mijn onderzoek is niet vernieuwend geweest in de contractvormen die het onderscheidt. Eerder is naar voren gekomen dat alle onderzoeken, die de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid hebben onderzocht, het globale onderscheid maken tussen medewerkers met een vast en medewerkers met een tijdelijk contract. De helft van de onderzoeken neemt alleen dit onderscheid mee (e.g. Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Guest & Clinton, 2006; Van Dyne & Ang, 1997), terwijl andere onderzoeken (e.g. Jacobsen, 2000; Van Breukelen & Allegro, 2000) meerdere contractvormen onderscheiden. Om meer inzicht te krijgen in de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid is het belangrijk dat in toekomstig onderzoek meerdere contractvormen worden meegenomen. Hierbij is het van belang om 'die' contractvormen mee te nemen die maatschappelijk en wetenschappelijk relevant zijn. Zo is er bijvoorbeeld sprake van een relatief grote groep zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers) die werkzaam is binnen de branche VVT (De Veer & Francke, 2009). Het is echter niet bekend hoeveel zzp-ers er werkzaam zijn binnen de sector VVT, maar er zijn

aanwijzingen dat het aantal substantieel is. De laatste jaren heeft het werken als zzp'er aan populariteit gewonnen, getuige de toename van het aantal zzp'ers dat zich jaarlijks bij de Kamer van Koophandel inschrijft. In 2004 hadden zich 59.000 mensen ingeschreven als zzp'er en in 2008 is dit gegroeid tot een aantal van 92.000. Hiervan is een relatief groot aantal binnen de thuiszorg gaan werken (De Veer & Francke, 2009). De vraag kan nu bijvoorbeeld gesteld worden in welke mate zzp'ers betrokken zijn met een organisatie. Welke psychische en sociale gevolgen heeft deze vorm van flexibele arbeid voor zzp-ers? Voelen zij zich meer, minder of op een andere manier betrokken bij de organisatie ten opzichte van medewerkers met een ander type contractvorm? Zo ja, wat zijn dan mogelijke gevolgen hiervan voor organisaties? Dit zijn vragen die nu al, maar zeker ook richting de toekomst, erg cruciaal zijn binnen het vraagstuk flexibilisering en organisatiebetrokkenheid.

Net als bijna alle studies naar de relatie contractvorm en organisatiebetrokkenheid heb ik gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoekstechniek. Door middel van geformuleerde hypothesen en de statistische toetsing van deze hypothesen heb ik getracht relaties te meten. Hierbij heb ik niet stilgestaan bij de percepties over flexibele arbeid van medewerkers. Voor zover bekend is Torcka (2003) de enige geweest die deze relatie ook vanuit een subjectieve benadering beziet door rekening te houden met het perspectief van het individu. Torcka (2003) heeft dit gedaan in verband met de begripsvaliditeit. Het is volgens Torcka (2003) onbekend of de gangbare operationalisaties van betrokkenheid een goede weergave van de werkelijk zijn. In paragraaf 5.2 is naar voren gekomen dat in toekomstig onderzoek stilgestaan moet worden bij de vraag waarom iemand kiest voor flexibele arbeid (beweegredenen) en waar hij/zij binnen het werk behoefte aan heeft. Naast deze aspecten is het voor toekomstig onderzoek ook belangrijk om het perspectief van de flexkracht mee te nemen door bijvoorbeeld in te gaan op de vraag wat hij/zij verstaat onder organisatiebetrokkenheid. Hierdoor kan beter in kaart worden gebracht of men meet wat het wil meten. Of anders gesteld, dit komt ten goede aan de begripsvaliditeit.

Naast deze twee tekortkomingen roept het onderzoek ook een aantal vragen op. In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat medewerkers die in het buitenland zijn geboren zich significant sterker bij Aveant betrokken voelen dan medewerkers die in Nederland zijn geboren. Hierbij gaat het vooral om affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid. De vraag kan gesteld worden of dit alleen binnen de context van mijn onderzoek (de organisatie Aveant) wordt gevonden of dat het verschil in mate van organisatiebetrokkenheid tussen medewerkers (met diverse contractvormen) ook binnen andere contexten wordt gevonden. Hier dient in toekomstig onderzoek dan ook op ingegaan te worden. De vraag die onbeantwoord blijft, is de vraag wat de mogelijke verklaringen zijn voor de gevonden verschillen. In paragraaf 5.2 heb ik aangegeven dat in toekomstig onderzoek ingegaan moet worden op de vraag wat de beweegredenen zijn van een individu om te kiezen voor een flexibel contract en waar iemand behoefte aan heeft. Het is belangrijk dat gekeken wordt naar de beweegredenen en behoeften van mensen om voor een bepaalde contractvorm te kiezen en of dit verschilt wanneer naar afkomst wordt gekeken. De beweegredenen om bijvoorbeeld voor een flexibel contract te kiezen, kunnen mogelijk van invloed zijn op de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij een organisatie. Wellicht vormen beweegredenen een mogelijke verklaring voor de gevonden verschillen, kijkend naar afkomst. Een andere mogelijke verklaring raakt aan de zienswijze van Wiener (1982) over internalisatie en normatieve druk die door familie en de culturele achtergrond wordt uitgeoefend om bij een organisatie te gaan werken en daar te blijven werken. Wellicht verklaart de familiale en culturele achtergrond van een medewerker de mate waarin hij/zij zich normatief betrokken voelt bij een organisatie. Mogelijk is er sprake van een familiale en cultureel bepaalde norm om loyaal te blijven aan

een werkgever (betrokkenheid als verplichting). Of wellicht vormt Hofstede (2001) zijn theorie over nationale waarden een verklaring voor de gevonden resultaten. Mogelijk is er bij medewerkers die in Nederland geboren zijn sprake van minder behoefte aan sterke banden (meer individualistisch), waarbij men vooral voor zichzelf en de directe familie zorgt. Wellicht is dit bij medewerkers die in het buitenland zijn geboren minder het geval (meer gericht op het collectief). Misschien zijn zij meer geïntegreerd in groepen die bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit (Hofstede, 2001). Met andere woorden: loyaliteit als culturele norm. Dit alles is echter speculatief. Hier dient in toekomstig onderzoek dan ook dieper op ingegaan te worden.

#### **5.4 Beleidsaanbevelingen**

In deze laatste paragraaf van mijn scriptie staat de vraag centraal wat de implicaties voor beleid zijn wanneer naar de conclusie van mijn onderzoek wordt gekeken. Kort gezegd zou dit er op neerkomen dat de trend naar flexibilisering (meer flexibele contractvormen) geen negatieve implicaties heeft voor de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij een organisatie. Dit antwoord is echter te kort door de bocht. Deze conclusie is gebaseerd op enkel één casestudie. Het is dan ook niet mogelijk om uitkomsten van deze studie te generaliseren naar bredere contexten en de beleidsaanbevelingen worden dan ook gericht aan Aveant. Het antwoord op de vraag zou dan ook als volgt moeten zijn: binnen de context van de organisatie Aveant maakt het, kijkend naar de mate waarin een medewerker zich betrokken voelt bij Aveant, niet uit of de medewerker een flexibel (tijdelijk) dan wel een vast contract heeft.

In hoofdstuk vier is naar voren gekomen dat een medewerker, die gemiddeld meer uur per week werkt, zich meer affectief betrokken voelt bij Aveant. Dit betekent dat iemand die gemiddeld meer uur per week werkt zich meer emotioneel gehecht voelt en zich meer kan identificeren met Aveant, dan iemand die gemiddeld minder uur per week werkt. Dit kan gevolgen hebben voor de consequenties van organisatiebetrokkenheid. In hoofdstuk één is immers naar voren gekomen dat organisatiebetrokkenheid een belangrijke rol speelt in het behoud van schaars personeel. Medewerkers die zich meer affectief betrokken voelen bij een organisatie hebben een sterker verlangen om bij de organisatie te blijven (minder verloopintenties). Er is sprake van minder daadwerkelijk verloop onder medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij de organisatie (e.g. Steers, 1977; Angle & Perry, 1981; Meyer et al., 2003). Uiteindelijk zorgt dit voor een stabiel personeelsbestand. Daarnaast leidt een hogere mate van affectieve organisatiebetrokkenheid tot een lager ziekteverzuim (e.g. Eby et al.; Meyer et al., 2003) en presteren medewerkers die zich meer affectief betrokken voelen bij de organisatie beter dan medewerkers die zich minder affectief betrokken voelen bij de organisatie (Meyer et al. 2002). In mijn onderzoek heb ik niet stilgestaan bij de consequenties van organisatiebetrokkenheid. Gezien deze bevindingen kan echter, met terughoudendheid, worden gesteld dat een medewerker die gemiddeld meer uur per week werkt, minder verloopintenties heeft, zich minder snel ziek meldt en beter presteert. Dit zijn allerlei zaken die voor een organisatie van cruciaal belang zijn. Voor het flexbureau van Aveant is het dan ook belangrijk dat een medewerker zo veel mogelijk uur per week werkt. Bij het aannemen van mensen moet hier dan ook rekening mee worden gehouden. De vraag kan nu bijvoorbeeld worden gesteld hoe hier bij het aannemen van nieuwe medewerkers op ingespeeld kan worden. Een belangrijke rol is hier weggelegd voor het psychologische contract (Rousseau, 1989 & 1995). Het psychologisch contract wordt gecreëerd door beloften, vertrouwen, acceptatie en de perceptie van wederkerigheid. Dit zijn zaken die het gevoel van betrokkenheid bij de medewerker kunnen bevorderen. Voor Aveant is het belangrijk dat, bij

het aannemen van nieuwe medewerkers, direct gewerkt wordt aan een psychologische relatie, waarbij beloften worden gedaan die nagekomen kunnen worden en duidelijke verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken. Op deze manier weten beide partijen wat ze van elkaar kunnen verwachten en waar ze aan toe zijn. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om het duidelijk uitspreken van verwachtingen vanuit het flexbureau van Aveant over het te werken aantal uren per week. Het is belangrijk dat zowel Aveant als de nieuwe medewerker duidelijk uitspreken wat ze hierin verwachten. Het gaat niet alleen om verwachtingen over het te werken aantal uren, maar over alle zaken die in de werkrelatie tussen werkgever en werknemer van belang zijn. Vanaf de binnenkomst van de medewerker dient er gewerkt te worden aan een psychologische relatie tussen Aveant en de werknemer. Dit vergroot uiteindelijk de kans dat een medewerker zich meer betrokken voelt bij de organisatie en dit is van cruciaal belang.

In hoofdstuk vier is naar voren gekomen dat iemand die hoger opgeleid is, zich minder affectief en normatief betrokken voelt bij de organisatie. Dit kan de nodige negatieve gevolgen hebben voor de organisatie. Voor Aveant is het dan ook belangrijk om te kijken hoe er voor gezorgd kan worden dat medewerkers, die relatief hoog opgeleid zijn, zich meer betrokken gaan voelen bij Aveant. Volgens Meyer et al. (2002) is aandacht richting medewerkers belangrijk voor de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij de organisatie. Zij stellen dat de mate waarin een werknemer het krijgen van steun vanuit de organisatie ervaart het sterkst gerelateerd is aan affectieve organisatiebetrokkenheid. Volgens hen moet een organisatie die sterk betrokken medewerkers wilt, richting medewerkers zelf betrokkenheid laten zien door het faciliteren van een ondersteunende werkomgeving. Dit geven Settoon et al. (1996, in Vandenberghe et al., 2004) ook aan door te stellen dat werknemers die zich gesteund voelen door hun organisatie, in ruil hiervoor affectieve betrokkenheid ontwikkelen. Hetzelfde concludeert Torka (2003) in haar onderzoek. Voor medewerkers betekent betrokkenheid vooral dat het bedrijf zijn betrokkenheid moet laten zien richting werknemers. De respondenten in het onderzoek van Torka (2003) interpreteren 'werknemersinvloed' en 'fatsoenlijke bejegening' als werkgeversbetrokkenheid. Dit geeft nogmaals aan dat het voor toekomstig onderzoek van belang is om het perspectief van de medewerker mee te nemen, wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen flexibilisering en organisatiebetrokkenheid. Volgens Torka & Van Riemsdijk (2001) dient een organisatie die als betrokken getypeerd wilt worden in ieder geval te zorgen voor goede arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en sociale en fysieke arbeidsomstandigheden. Daarnaast stellen zij dat het bieden van voldoende informatie, inspraakmogelijkheden en invloed op de besluitvorming leidt tot een sterkere mate van affectieve betrokkenheid richting de organisatie. Voor Aveant is hier mogelijk nog winst te boeken. In dit onderzoek heb ik niet gekeken naar de mate waarin medewerkers van Aveant voldoende informatie krijgen, de mogelijkheid hebben tot inspraak en invloed op besluitvorming kunnen hebben. Ook heb ik niet gekeken welke behoeften medewerkers van Aveant hierin hebben. Voor Aveant is het belangrijk om in kaart te brengen op welke manier medewerkers op dit moment bijvoorbeeld inspraak kunnen hebben. Daarnaast is het van belang om te kijken wat medewerkers qua inspraak graag willen. Voor Aveant is het vervolgens belangrijk om te kijken hoe deze inspraak gefaciliteerd kan worden. Uiteindelijk kan dit leiden tot een hogere mate van affectieve organisatiebetrokkenheid.

## Literatuur

- Allegro, J. & Breukelen, W. van (2000). Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid, *Gedrag en Organisatie*, 12(2): 107-124.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, (49): 252-276.
- Angle H.L. & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organization effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26:1-14.
- AZW (2010). *Arbeid in zorg en welzijn 2010: stand van zaken en vooruitblik voor de sector zorg en de sector welzijn en maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang*. Zoetermeer: Panteia.
- Baron, M. & Kenny, A (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51 (6): 1173-1182.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 63(1): 1-18.
- Boeije, H., Hart, H. 't, Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- CBS (1992). Standaard beroepenclassificatie 1992, systematische lijst van beroepen
- CBS Statline, (2012-a). *Beroepsbevolking naar bedrijfstak*. Retrieved March 15, 2012 from: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80470ned&D1=2-4&D2=0-2,5,19,21-23,26-28,32-34,39-40,43-44,47,49-51&D3=0&D4=1&HD=120313-1001&HDR=T&STB=G2,G1,G3>
- CBS Statline, (2012-b). *Beroepsbevolking in de bedrijfstak gezondheids- en welzijnszorg*. Retrieved March 15, 2012 from: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37577&D1=2-4&D2=56&D3=0&D4=713&HDR=T&STB=G2,G1,G3&CHARTTYPE=2&VW=T>
- CBS Statline, (2012-c). *Beroepsbevolking en beroepklassen*. Retrieved April 01, 2012 from: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71812NED&D1=1-3&D2=43,77&D3=0&D4=7-15&HDR=T&STB=G2,G1,G3&VW=T>
- Cooper-Thomas, H.D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 21(5): 492 – 516.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts, *Public Administration*, 80: 77-101.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3): 297-334.
- Crouch, C. (2007). *The governance of labour market uncertainty: towards a new research agenda*. Discussion paper presented at the Sinzheimer lectures.



Dekker, R. (2007). *Non-standard employment and mobility in the Dutch, German and British labour market*. PhD Thesis Tilburg: Tilburg University.

Dekker, R., Houwing, H, en Kusters, L. (2012). Doorstroom van flexwerkers, *ESB Arbeidsmarkt*, 97(4628): 7-73.

Dekker, R. & Mooi-Reci, I. (2011). Tijdelijk werk: zegen of vloek? In: Gaalen, R. van, Sanders, J., Smits, W. & Ybema, J.F. (red.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Den Haag/ Hoofddorp: CBS/TNO, 98-114.

Dekker, R. & Olsthoorn, M. (2011). *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht/ Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.

Delsen, L. (1995), *Atypical employment: an international perspective. Causes, consequences and policy*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Doornewaard, H. & Nijs, W. de (1999). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma BV.

Dyer, S. (1998). Flexibility models: a critical analysis, *International Journal of Manpower*, 19(4): 223 – 233.

Dyne, L. van & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore, *Academy of Management Journal*, 41(6): 692-703.

Eby, L.T., Freeman D.M., Rush, M.C. & Lance, C.E. (1999) Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4): 463-484.

Eggink, E., Oudijk, D. & Woittiez, I. (2010). *Zorgen voor zorg: ramingen van de vraag naar personeel in de verzorging en verpleging tot 2030*. Den Haag: SCP.

Engbersen, R. (2002). Sociale Cohesie. In: Verplanke, L., Engbersen, R., Duyvendak, J.W., Tonkens, E. & Vliet, K. van (red.), *Open Deuren: Sleutelwoorden van lokaal sociaal beleid*. Utrecht: NIZW Uitgeverij, 151-162.

Eurofound (2010). *Veranderingen door de tijd- Eerste resultaten van de vijfde Europese enquête over arbeidsomstandigheden*. Retrieved Februari 15, 2012 from: [http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074\\_nl.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074_nl.htm)

Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers, *Journal of Vocational Behavior*, 72: 81-94.

Gilder, D. de, Heuvel, H. van den & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van Commitment, *Gedrag en Organisatie*, 10: 95-106.

Goudswaard, A., Kraan K.O. & Dhondt, S. (2000). *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor de werkgever en werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Gravetter, F.J. & Wallnau, L.B (2009). *Statistics for the Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

- Guest, D., & Clinton, M. (2006). *Temporary employment contracts, workers' well-being and behavior: Evidence from the UK*. London: King's College, Department of management working papers.
- Helms, J.E., Henze K.T., Sass, T.L. & Mifsud, V.A. (2006). Treating Cronbach's Alpha Reliability Coefficients as Data in Counseling Research, *The Counseling Psychologist*, 34(5): 630-660.
- Heyma, A., Hop, J.P. en Smid, T. (2010), *Langdurig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt : aantal werknemers en hun kenmerken*. Amsterdam: SEO.
- Hilbers, P., H. Houwing en L. Kösters (2011). De flexibele schil – overeenkomsten en verschillen tussen CBS- en UWV-cijfers. In: *Sociaaleconomische Trends, 2e kwartaal 2011*.
- Hingstman, T.L., Langelaan, M. & Wagner, C. (2012). *De dagelijkse bezetting en kwaliteit van zorg in instellingen voor langdurige zorg*. Utrecht: Nivel.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Huang, H.M. (2006). Do print and web surveys provide the same results?, *Computers in human behavior*, 22: 334-350.
- Jacobsen, D.I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?, *Managing Service Quality*, 10(3): 187-200.
- Jak, S. & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment, *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Jenson, J. (2010). *Defining and measuring social cohesion*. United Nations Research Institute for Social Development.
- Kalleberg, A.L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century, *British Journal of industrial relations*, 39(4): 479-504.
- Klein-Hesselink, D.J. & Vuuren, T.V. (1999). Job flexibility and job insecurity: the Dutch case, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8(2): 273 – 293.
- Knapp, H., & Kirk, S.A. (2003). Using pencil and paper, Internet and touch-tone phones for selfadministered surveys: Does methodology matter?, *Computers in Human Behavior*, 19: 117–134.
- Kok, L.M., Berden, C. & Theeuwes, J. (2009). *Flexibele arbeid in de zorg*. Amsterdam: SEO.
- Komter, A., Burgers, J. & Engbersen G. (1999). *Het cement van de samenleving: een verkennende studie naar solidariteit en cohesie*. AWSB-Research Papers.
- Marler, J.H., Woodard Barringer, M. & Milkovitch, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 425-453.
- Mayhew, L. (1971). *Society: institutions and activity*. New York: Columbia University Press.
- McDonald, D.J. & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2): 84-91.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63: 1-18
- Meyer, J.P. & Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-69.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen & C.A. Smith (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 538- 551.
- Meyer, J.P., Dtanley, J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2003). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61: 20–52.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in de workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, L.J. & Parfyonova, N.M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles, *Journal of Vocational Behavior*, 80: 1-16.
- Millward, L.J. & Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16): 1530-1556.
- Muffels, R.J.A. & Wilthagen, T.C.J.M. (2011). Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis, *ESB*, vol. 96(4602), 54–57.
- Nyhan, C.R. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust, *Review of public personal administration*, 19(3), 58-70.
- Olsthoorn, M. (2011). Flexibele werknemers: een literatuurstudie naar de sociale gevolgen van flexibele arbeid in internationaal perspectief. In: Beer, P. de, Dekker, R. & Olsthoorn, M. (red.), *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht/ Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, 11-56.
- Pearce, J.L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effect on co-workers, *Academy of Management Journal*, 36(5): 1082-1096.
- Porter, G. (1995). Attitude differences between regular and contract employees of nursing departments. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday R.T. & Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59: 603-609.
- Randstad Managed Insourcing (2010). Aveant: meer kwaliteit tegen lagere kosten bij het flexbureau.
- Reynaldo, J. & Santos A. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. *Tools of the Trade*, 37(2): 2-3.

- RMU (2012). *Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 2012*. Veenendaal: Reformatorisch Maatschappelijke Unie (RMU).
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2: 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schein, H.S. (1968). Organizational socialization and the profession of management, *Industrial Management Review*, 9(2): 1-16.
- Schnabel, P. & Hart, J. de (2008). Sociale cohesie: het thema van dit sociaal en cultureel rapport. In: Schnabel, P., Bijl, R. & Hart, J. de (red.), *Betrekkelijke betrokkenheid*. Den Haag: SCP, 11-30.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work, *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- SCP, (2010). *Zorgen voor zorg: ramingen van de vraag naar personeel in de verpleging en verzorging tot 2030*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Sennet, R. (2000). *De flexibele mens: psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: uitgeverij Byblos.
- Smeets, R.C.K.H., Verijdt, F. Prielle, E. de & Windt, W. van der (2010). *Werkgeversenquête 2009*. Urecht: Stichting Prismant.
- Stagefonds Zorg (2012). *Stagefonds*. Retrieved March 12, 2012 from: <http://www.stagefondszorg.nl/>
- Standing, G. (1999). *Global labour flexibility: seeking distributive justice*. Wiltshire: Antony Rowe Ltd.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Enschede: Twente University, Ph.D. Thesis.
- Torka, N. & Riemsdijk, M. van (2001). Betrokkenheid en Werkgeversgedrag, *Tijdschrift voor HRM*, 4: 35-58.
- Turner, C.F., Ku, L., Rogers, S.M., Lindberg, L.D., Pleck, J.H. & Sonenstein, F.L. (1998). Technology, experimentation, and the quality of survey data, *Science*, 280: 867-873.
- Ultee, W.C., Arts, W.A. en Flap, H.D. (2003). *Sociologie. Vragen, Uitspraken, Bevindingen*. Groningen: Martinus Nijhoff.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behaviour*, 64: 47-71.

Veer, A.J.E de & Francke, A.L. (2009). Werken als zelfstandige, of toch maar niet?, *Tijdschrift voor Verpleegkundigen*, 7/8: 34-35.

Wegner, T. (2007). *Applied Business Statistics: methods and excel based applications*. Cape Town: Creda Communications.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7: 418-428.

Wilthagen, T., Tros, F. & Lieshout, H. van (2003). Toward 'flexicurity'?: balancing flexibility and security in EU member states. Paper presented at the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA).

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. en Bra Vo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 60: 647-680.

## Bijlage 1 Onderzoeken die de relatie contractvorm betrokkenheid hebben onderzocht

<i>Titel en auteur(s)</i>	<i>Organisatie (context)</i>	<i>Meegenomen Contractreleaties</i>	<i>Meegenomen componenten van betrokkenheid</i>	<i>Foci van betrokkenheid</i>	<i>Resultaten / conclusie</i>	<i>Overige belangrijke informatie</i>
1. Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effect on co-workers (Pearce, 1993)	Organisatie die vliegtuigonderdelen maakt in Zuid California, gericht op technisch personeel.	1. Freelance-overeenkomst 2. Traditionele contractvorm.	Organisatiebetrokkenheid als één component.	Betrokkenheid bij de organisatie	Geen significante verschillen in de mate van organisatiebetrokkenheid tussen de freelancers en de medewerkers met een traditionele arbeidsovereenkomst.	Minpunt: kleine groep freelancers (24) ten opzichte van traditionele overeenkomst (199).
2. Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid (Van Breukelen en Allegro, 2000)	Twee vergelijkbare organisatie waarbij de medewerkers gelijksoortig werk verrichten (niet gezegd wat voor type organisatie).	1. Vaste medewerkers 2. Inleenkrachten (flexpool) 3. Uitzendkrachten	Betrokkenheid als één component.	Betrokkenheid bij de afdeling.	Flexibele medewerkers zijn niet minder gebonden dan de vaste medewerkers.	Minpunt: maar 13 inleenkrachten hebben de vragenlijst ingevuld, vergeleken met 83 uitzendkrachten en 198 vaste medewerkers.
3. Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? (Jacobsen, 2000)	Zorginstellingen in Noorwegen	1. Deeltijders (waarbij uitsplitsing is gemaakt in aantal gewerkte uren per week). 2. Tijdelijk contract 3. Vast contract	Organisatiebetrokkenheid als drie componenten: Affectieve, continue en normatieve betrokkenheid.	Betrokkenheid bij de organisatie.	Medewerkers met een tijdelijk contract zijn minder normatief bij de organisatie betrokken, dan collega's met een vaste arbeidsovereenkomst. Opvallend: hoe meer iemand werkt, hoe minder affectief iemand gebonden is aan de organisatie.	Gekeken naar de mogelijke relatie tussen parttime werk (grote van contract/ aantal uren) en organisatiebetrokkenheid = nieuw.

4. Psychological contracts, organizational and job commitment (Millward & Hopkins, 1998).	Gemengde dataset van ongeschoolden tot managers.	1.Tijdelijk 2.Vast 3.Fulltime 4.Parttime 5.Gemiddeld aantal gewerkte uren per week.	Betrokkenheid als twee componenten: Affectieve en continue betrokkenheid.	Betrokkenheid bij de organisatie. Betrokkenheid bij het werk.	Medewerkers met een tijdelijk contract zijn meer continu betrokken bij de organisatie dan vaste medewerker en vaste medewerkers zijn meer affectief betrokken bij de organisatie dan tijdelijk werknemers. Conclusie: verschillende contractvormen leiden tot verschillende ongeschreven overeenkomsten tussen het individu en de organisatie.	Onderzoek is uitgevoerd om naar de relatie tussen het psychologische contract en het concept van organisatiebetrokkenheid te kijken.
5. Flexibel, maar toch betrokken (Torka, 2003).	De metaalindustrie (medewerkers in metaalbewerkende functies van lager en middelbaar niveau binnen vier organisaties)	1.Werknemers met een AO voor onbepaalde tijd (de typische arbeidskrachten) 2.Werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. 3.Collegiale ingeleenden 4.Uitendkrachten	Betrokkenheid bestaande uit drie componenten: Affectieve, continue en normatieve betrokkenheid	Betrokkenheid bij het werk, collega's, de afdeling en de organisatie	Een contractvorm zegt weinig over betrokkenheid.	-
6. Organizational citizenship behaviour of contingent workers	Een sample van 155 respondenten bij twee dienstverlenende	1.Vast 2.Tijdelijk	Organisatiebetrokkenheid als één componenten: Affectieve	Betrokkenheid bij de organisatie.	Medewerkers met een tijdelijk contract zijn minder affectief bij de organisatie betrokken	-

in Singapore (Van Dyne & Ang, 1997)	organisaties in Singapore.		betrokkenheid.		dan medewerkers met een vast dienstverband.	
7. Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor de werkgever en werknemer (Goudswaard, Kraan & Dhondt, 2000)	-	1. Vast 2. Tijdelijk	Betrokkenheid bestaande uit twee componenten: Affectieve en normatieve betrokkenheid.	Betrokkenheid bij de organisatie en bij het werk.	Geen sprake van significante verschillen.	-
8. Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers (Felfe et al, 2008).	Drie organisaties (gemeente, een ziekenhuis en een industriële organisatie).	1. Vast 2. Tijdelijk 3. ZZP'ers	Betrokkenheid bestaande uit drie componenten: affectieve, continue en normatieve betrokkenheid.	Betrokkenheid bij de organisatie, het beroep en de vorm van het contract.	Tijdelijke krachten zijn minder affectief bij de organisatie gebonden dan vaste medewerkers. Medewerkers zijn sterker verbonden aan hun status van klassieke werknemer dan tot hun organisatie of beroep. Werknemers die niet vrijwillig voor een contract hebben gekozen zijn minder gebonden (belangrijk).	Gekeken naar betrokkenheid richting de contractvorm (is nog niet eerder gedaan). Veel geschreven over tevredenheid met contract/ motivatie voor contractvorm.
9. Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological Contracts (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).	Context: een gemeente in de UK (er zijn verschillende functies meegenomen).	1. Vast 2. Tijdelijk	Organisatiebetrokkenheid als één component: affectieve betrokkenheid.	Betrokkenheid bij de organisatie.	Vaste krachten zijn meer aan de organisatie gebonden dan tijdelijke krachten.	-
10. Temporary	Negentien organisaties	1. Vast 2. Tijdelijk	Organisatiebetrokkenheid als één	Betrokkenheid bij de	Geen significante verschillen tussen	-



employment contracts, workers' well-being and behaviour: Evidence from the UK (Guest & Clinton, 2006).	(sectoren handel, dienstverlening en scholing) meegenomen (N=642)		componenten: affectieve betrokkenheid.	organisatie	tijdelijk en vast krachten, kijkend naar organisatiebetrokkenheid.	
--	---	--	--	-------------	--	--

## Bijlage 2 De enquête

### Onderzoek organisatiebetrokkenheid

Beste medewerker,

In februari ben ik (Michiel Krommendijk) begonnen met mijn onderzoek voor de master Sociologie aan de Universiteit Utrecht. Ik schrijf mijn onderzoek over organisatiebetrokkenheid. De doelgroep van mijn onderzoek zijn alle medewerkers binnen het flexbureau van Aveant (flexicare). Daarom heb ik het verzoek om de onderstaande vragenlijst helemaal in te vullen en op te sturen (dit kan door middel van de bijgevoegde enveloppe). Met het invullen van de vragenlijst ben je slechts 5 tot 10 minuten van je tijd kwijt. De resultaten van het onderzoek worden natuurlijk vertrouwelijk verwerkt. Ik hoop dat je bereid bent om aan mijn onderzoek mee te werken.

Als je geïnteresseerd bent in mijn scriptie of als je nog vragen hebt, bel me dan op het volgende nummer: 030-2588853.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Start

[www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)

### Onderzoek organisatiebetrokkenheid

1.

**Wat is je geslacht?\***

- Man  
 Vrouw

2.

**Wat is je leeftijd?\***

3.

**Wat is je hoogst afgeronde opleiding?**

Toelichting: wanneer je nog bezig bent met een opleiding, dan mag je dit zien als je hoogst afgeronde opleiding.\*

- Basisonderwijs  
 VMBO, mavo, (m)ulo  
 Havo/ VWO  
 MBO  
 HBO/ WO

4.

**Geef aan of je in Nederland of in het buitenland bent geboren.\***

- Nederland  
 Buitenland

5.

**Hoe lang ben je al werkzaam binnen Aveant?**

Toelichting: rond dit voor jezelf af in jaren. 1 tot en met 6 maanden rond je af naar beneden, 7 tot en met 11 maanden rond je af naar boven.\*

6.

**Geef aan of je als medewerker van het flexbureau van Aveant (flexicare) een contract voor bepaalde tijd of een contract voor onbepaalde tijd hebt?**

Toelichting: bij een contract voor bepaalde tijd is er sprake van een einddatum waarop je contract afloopt. Dit is opgenomen in je arbeidsovereenkomst.\*

- Een contract voor bepaalde tijd  
 Een contract voor onbepaalde tijd

7.

**Hoeveel uur werk je gemiddeld per week binnen Aveant?**

Toelichting: ga voor jezelf na hoeveel uur je gemiddeld per week de afgelopen 2 maanden hebt gewerkt.\*

8.

**Geef aan in hoeverre je het met de volgende stelling eens bent.**

Toelichting: 1= sterk mee oneens 5= sterk mee eens

	1	2	3	4	5
Als ik de keuze heb, werk ik bij een werkgever op basis van een vast contract.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

**Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre de stelling op jou van toepassing is.**

Toelichting: 1= in zeer zwakke mate op mij van toepassing 5= in zeer sterke mate op mij van toepassing.

	1	2	3	4	5
1. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij Aveant blijven werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik ervaar de problemen van Aveant als mijn eigen problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik heb het gevoel dat ik echt bij Aveant hoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik voel me emotioneel gehecht aan Aveant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen Aveant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aveant betekent veel voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik blijf bij Aveant werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Aveant, ook al zou ik dat willen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Als ik niet al zo veel van mezelf in Aveant had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik vind dat ik het aan Aveant verplicht ben om te blijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn Aveant nu te verlaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Aveant verdient mijn loyaliteit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ik heb veel te danken aan Aveant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bedankt voor het invullen van de vragenlijst!**