

Flexmedewerker op contract, KPN-er in het hart

Onderzoek naar de invloed van HRM op de
organisatiebetrokkenheid, inzet en vertrekintentie
van flexmedewerkers bij KPN Contact



Judith Anne van Delft

Afstudeeronderzoek Master Strategisch Human Resource Management

Utrecht, 14 december 2012

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Naam: Judith Anne van Delft | 3276163 | J.A.vanDelft@students.uu.nl

Begeleider Universiteit Utrecht: Prof. Dr. P. (Paul) Boselie

Begeleider KPN: M. (Marieke) Kruidhof

Voorwoord

Bij aanvang van de Master Strategisch Human Resource Management had ik nooit kunnen denken dat ik nu, bij het afronden van mijn masterscriptie, zoveel nieuwe ervaringen, kennis en vaardigheden op zou doen. Met name het uitvoeren van het onderzoek waarvan de rapportage voor u ligt heeft een buitengewone bijdrage geleverd aan zowel mijn professionele als persoonlijke ontwikkeling. Ik ben trots op het eindresultaat en wil dit voorwoord graag gebruiken om mijn dank te uiten aan alle mensen die mij in deze periode hebben gesteund. Bedankt voor jullie eindeloze geduld, vertrouwen, stimulans, en afleiding. Er zijn een aantal mensen die ik in het bijzonder wil bedanken.

Paul, jouw voorliefde voor het scheppen van verwarring in combinatie met de ruimte die jij mij hebt gegeven om mijn 'gevecht' met zowel het onderzoek als met mijzelf aan te gaan, heeft menigmaal tot frustratie geleid. Maar in de positieve zin: dankzij jouw begeleiding, feedback en support bleef ik mij in het onderzoek vastbijten om tot het een zo goed mogelijk eindresultaat te brengen. Ik ben je hier ontzettend dankbaar voor.

Marieke, hartelijk bedankt dat jij me de kans gegeven hebt om in de wereld van KPN FlexConnect en KPN Contact te duiken. Je hebt veel tijd en moeite in de begeleiding gestoken en mij veelvuldig van bruikbare feedback voorzien. Ik heb onze samenwerking als zeer prettig ervaren. Bij deze wil ik ook graag alle andere medewerkers binnen KPN FlexConnect en overige afdelingen bedanken voor alle hulp en energie die jullie hebben gestoken in mijn onderzoek.

Mijn vriendinnen die samen met mij in 2007 op USBO zijn begonnen, en de 'IKEA-groep' die mij in het Master-jaar zeer dierbaar zijn geworden wil ik eveneens bedanken voor alle steun en afleiding. Karin in het bijzonder. Tot slot gaat mijn grootste dank uit naar mijn ouders, mijn zussen en Tim. Evelien, bedankt voor alle tijd die jij in mij stak en energie die jij mij gaf. Tim, jij moet wel de meest geduldige persoon op aarde zijn. Bedankt voor het eeuwige luisteren, relativeren, motiveren en vertrouwen. Jullie zessen hebben mij onvoorwaardelijk gemotiveerd, gesteund en in mij geloofd. Ik kan niet in woorden uitdrukken hoeveel dit voor mij betekent heeft. Mijn dank is groot!

Dan presenteer ik u nu met trots mijn afstudeerscriptie. Ik wens u plezier met het lezen toe.

Judith Anne van Delft

Utrecht, december 2012

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen als afsluiting van de Master Strategisch Human Resource Management en is uitgevoerd bij de telefonische klantenservice van Koninklijke KPN N.V.: KPN Contact. KPN is Nederlands marktleider op het gebied van telecommunicatie en IT-diensten en heeft als doelstelling beste dienstverlener van het land te zijn. KPN Contact speelt een cruciale rol in het realiseren van de strategische doelstelling van de organisatie. Van bijna de helft van medewerkers bij KPN Contact verloopt het contract via een uitzendbureau: zij zijn flexmedewerkers. De organisatie kampt met hoog verloop onder flexmedewerkers, zowel op basis van vrijwillig vertrek als op basis van ontslag na 'houding en gedrag' issues. Dit terwijl KPN beoogt een langetermijnrelatie met hen aan te gaan. De interne organisatie KPN FlexConnect heeft daarom opdracht gegeven onderzoek te doen naar hoe Human Resource Management ervoor kan zorgen dat flexmedewerkers zich volwaardig 'KPN-er' voelen, zich willen inzetten voor de organisatie en zich lange tijd aan KPN willen binden. Dit onderzoeksrapport dient handvatten te bieden om het probleem op te lossen en meer inzicht te genereren in HR-beleid op flexmedewerkers. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat is de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten als affectieve organisatiebetrokkenheid, wil tot extra inzet en de vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact?

Theoretisch kader

De insteek van onderzoek is interessant, omdat flexmedewerkers in theorie gekenmerkt worden door zowel een lage strategische waarde als lage uniciteit. Organisaties gaan voornamelijk kortetermijnrelaties met hen aan op basis van een puur economische ruilrelatie. De betreffende organisatie-uitkomsten worden in theorie niet van flexmedewerkers verwacht. Het is de vraag of KPN bij deze doelgroep de beoogde organisatie-uitkomsten kan verwezenlijken. Kunnen formeel externe medewerkers zich echt 'KPN-er' voelen, en zo ja: hoe draagt HRM daar aan bij? In dit onderzoek is HRM opgesplitst in drie variabelen: HR-praktijken (het managen van mensen), arbeidspraktijken (het managen van werk) en leiderschapsgedrag (van de teamleider). Per variabele zijn verschillende antecedenten onderzocht die mogelijk van invloed zijn op de gewenste organisatie-uitkomsten. Op basis van de specifieke organisatiecontext en theorie wordt verondersteld dat HRM een positieve invloed heeft op de affectieve organisatiebetrokkenheid en extra inzet, en een negatieve invloed op de vertrekintentie van flexmedewerkers. Investerings in HRM zouden door flexmedewerkers opgevat kunnen worden als investeringen in een sociale ruilrelatie waarop zij uit reciprociteit wenselijke uitkomsten laten zien. Naast de theorie als input voor het conceptueel model wordt in het theoretisch kader tevens aandacht besteed aan verschillende perspectieven op het HR-beleid (beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd beleid) en het proces tussen HRM en organisatie-uitkomsten ('the black box').

Methoden

Omwille van het toegepast en praktische karakter van het onderzoek is gekozen om een analytische benadering toe te passen. Dit betekent dat het onderzoek gestoeld is op empirische resultaten die tot stand zijn gekomen op basis van grondige methoden, technieken en theorieën en waarbij aandacht is besteed aan een hoge mate van contextsensitiviteit. Om resultaten mede te kunnen interpreteren aan de hand van de onderzoekscontext en de vertaalslag van

wetenschappelijke principes naar de dagelijkse praktijk te vergemakkelijken zijn verschillende onderzoeksmethoden toegepast. Een kwalitatief onderzoek, bestaande uit interviews met negen specialisten op het onderzoeksthema, heeft als doel de context en mogelijke verschillen in het beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-beleid in kaart te brengen. Dit aanvullende onderzoek wordt gebruikt om bevindingen op het conceptueel model beter te kunnen interpreteren. Een kwantitatief onderzoek, bestaande uit een enquête ingevuld door 571 flexmedewerkers, is het zwaartepunt van deze rapportage en dient het conceptueel model te toetsen.

Conclusie en discussie

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek laten zien dat flexmedewerkers wel degelijk affectief betrokken bij de organisatie kunnen zijn, ofwel zich echt 'KPN-er' kunnen voelen. Daarnaast blijkt juist een relationele ruilrelatie wenselijk te zijn in deze context, in tegenstelling tot de gangbare theorie omtrent flexmedewerkers. Om de gewenste organisatie-uitkomsten te realiseren dient de organisatie echter wel een genuanceerde aanpak te hanteren. Voor het ontwikkelen van affectieve organisatiebetrokkenheid zijn investeringen in arbeidspraktijken het belangrijkste. Leiderschapsgedrag is hier niet van invloed op. De extra inzet van flexmedewerkers hangt juist het sterkst af van het ondersteunend leiderschapsgedrag van de teamleider. Daarnaast doen ook hier arbeidspraktijken ertoe. Tot slot wordt de vertrekintentie van flexmedewerkers enkel beïnvloed door het gedrag van de teamleider. HR- en arbeidspraktijken hebben geen directe invloed op het behoud van deze doelgroep. Dit betekent dat niet alle verwachtingen uit het conceptueel model bevestigd zijn. Op basis van het onderzoek kan de conclusie worden getrokken dat niet het type contract, maar de gewenste arbeidsrelatie bepalend is voor de invulling van HR-beleid. De oplossing voor het verloopprobleem bij KPN Contact ligt in het opbouwen van een informeel contract bestaande uit een sociale ruilrelatie. Deze uitkomsten zijn waarschijnlijk contextgerelateerd: in een servicegerichte organisatie gaat dergelijk HR-beleid gepaard met een groter probleemoplossend vermogen en intrinsieke motivatie. Daarnaast is relationeel HR-beleid in Nederland vanzelfsprekender dan in de Angelsaksische context waar de meeste theorie omtrent flexmedewerkers is ontstaan. Tot slot heeft het onderzoek het model van beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid bevestigd door aan te tonen dat deze van elkaar verschillen, en is *'the black box'* behandeld.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de praktijk en vervolgonderzoek. Voor KPN Contact is het opbouwen van een sociale ruilrelatie met flexmedewerkers essentieel. Beleid dient zich sterker te richten op relationele en socio-technische aspecten: dit is zowel goedkoop als effectief. Ten behoeve van de implementatie is het belangrijk dat KPN achterhaald hoe teamleiders beter gesteund kunnen worden in het juist realiseren van beoogd beleid. KPN FlexConnect kan een rol spelen in de dialoog tussen beleidsmakers en teamleiders. Om percepties van flexmedewerkers zoveel mogelijk gelijk te stellen dient het onderscheid tussen vaste- en flexmedewerkers nog sterker beperkt te worden. Daarnaast is ook hier een continue dialoog tussen het topmanagement, teamleiders en medewerkers belangrijk. KPN dient actief in te spelen op behoeften van flexmedewerkers, zodat zij zich serieus genomen voelen en de kwaliteit van de arbeidsrelatie verbeterd kan worden. De aanbevelingen ten aanzien van vervolgonderzoek besluiten deze rapportage.

Inhoud

Voorwoord	iii
Samenvatting	iv
1. Inleiding	1
1.1. Een contextuele beschrijving: Koninklijke KPN N.V.	1
1.2. Doelstelling	2
1.3. Vraagstelling	3
1.4. Onderzoeksrelevantie	3
1.5. Leeswijzer	4
2. Theoretische achtergrond en hypotheses	5
2.1. Flexmedewerkers	5
2.2. Het verloop binnen KPN Contact	6
2.2.1. De vertrekintentie	6
2.2.2. Extra inzet	6
2.3. Affectieve organisatiebetrokkenheid	7
2.4. Human Resource Management	8
2.4.1. HR-praktijken	10
2.4.2. Arbeidspraktijken	13
2.4.3. Leiderschapsgedrag	18
2.5. Het mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid	19
2.6. Samenvatting theoretisch kader	20
3. Methodologische verantwoording	21
3.1. Een analytische benadering van onderzoek	21
3.2. Kwalitatief onderzoek	22
3.2.1. Kwalitatieve dataverzameling	22
3.2.2. Respondenten	23
3.2.3. Kwalitatieve analyse	23
3.2.4. Betrouwbaarheid en validiteit	24
3.3. Kwantitatief onderzoek	24
3.3.1. Digitale en papieren enquêtes	24
3.3.2. Meetinstrumenten	25
3.3.3. Respondenten	29
3.3.4. Kwantitatieve analyse	29
3.3.5. Betrouwbaarheid en validiteit	31
3.4. Samenvatting methodologische verantwoording	31
4. Kwalitatieve resultaten	32
4.1. HR-praktijken	32
4.1.1. Training en ontwikkeling	32
4.1.2. Beoordeling en prestatiegerelateerde beloning	33
4.1.3. Participatie	34
4.1.4. Werkzekerheid	35
4.1.5. Samenvatting HR-praktijken	36

4.2. Arbeidspraktijken	36
4.2.1. Autonomie	36
4.2.2. Informatievoorzieningen	37
4.2.3. Intrinsieke beloningen	37
4.2.4. Kennisontwikkeling	37
4.2.5. Samenwerkingsmogelijkheden	38
4.2.6. Samenvatting arbeidspraktijken	38
4.3. Leiderschapsgedrag	39
4.4. Procedurele rechtvaardigheid	39
4.5. Samenvatting kwalitatieve resultaten	40
5. Kwantitatieve onderzoeksresultaten	41
5.1. Beschrijvende resultaten	41
5.2. Onderzoeksbevindingen	43
5.2.1. De invloed van organisatiebetrokkenheid op organisatie-uitkomsten	43
5.2.2. De invloed van HRM-variabelen op de organisatiebetrokkenheid	44
5.2.3. De invloed van HRM-variabelen op de extra inzet	46
5.2.4. De invloed van HRM-variabelen op de vertrekintentie	48
5.2.4. De invloed van controlevariabelen op de organisatie-uitkomsten	50
5.2.5. Het mediatie-effect van affectieve organisatiebetrokkenheid	50
5.3. Samenvatting kwantitatieve resultaten	53
6. Conclusie	55
6.1. De invloed van organisatiebetrokkenheid op organisatie-uitkomsten	55
6.2. De invloed van HRM op de organisatiebetrokkenheid	56
6.3. De invloed van HRM-variabelen op de extra inzet	56
6.4. De invloed van HRM-variabelen op de vertrekintentie	57
6.5. Het mediatie-effect van affectieve organisatiebetrokkenheid	58
6.6. Samenvatting: de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten	58
7. Discussie, reflectie en aanbevelingen	59
7.1. Reflectie op bevindingen en theorie	59
7.1.1. De invloed van betrokkenheid op de extra inzet en vertrekintentie	59
7.1.2. De invloed van HRM op affectieve organisatiebetrokkenheid	59
7.1.3. De invloed van HRM op de extra inzet en vertrekintentie	61
7.2. Reflectie op het conceptueel model	62
7.3. Reflectie op het onderzoek	64
7.3.1. De analytische benadering	64
7.3.2. Reflectie op de onderzoeksmethode	64
7.3.3. Reflectie op de rol van de onderzoeker	65
7.4. Aanbevelingen ten aanzien van de praktijk	65
7.4.1. Aanbevelingen op beleidsniveau	65
7.4.2. Aanbevelingen op implementatieniveau	66
7.4.3. Aanbevelingen op perceptieniveau	66
7.5. Aanbevelingen ten aanzien van vervolgonderzoek	67
Literatuurlijst	68

Bijlagen	72
1. Het krachtenveld-analyse model van Paauwe (2004)	72
2. Kwalitatief onderzoek: topiclijst	73
3. Kwalitatief onderzoek: codeboom	75
4. Kwantitatief onderzoek: volledige enquête	76
5. Kwantitatief onderzoek: overzicht van respondenten en onderzoekspopulatie	83
6. Schematische weergave van kwalitatieve resultaten	87
7. Meervoudige regressieanalyses subvariabelen HRM op betrokkenheid	90
8. Meervoudige regressieanalyses subvariabelen HRM op extra inzet	93
9. Meervoudige regressieanalyses subvariabelen HRM op vertrekintentie	96
10. Meervoudige regressieanalyse mediatie subvariabelen HR-praktijken en inzet	99
11. Grafische weergave van het gehele onderzoek, zoals besproken in de discussie	100

Lijst van tabellen

2.1.	Het Human Resource Architecture (naar Lepak & Snell, 2002)
2.2.	De arbeidsrelatie: vier benaderingen (naar Tsui et.al., 1997)
2.3.	HR-praktijken gekoppeld aan de AMO-variabelen
2.4.	Arbeidspraktijken gekoppeld aan de AMO-variabelen
3.1.	Resultaat EFA en betrouwbaarheidsanalyse op onderzoeksvariabelen
5.1.	Correlatiematrix
5.2.	Meervoudige regressieanalyse op vertrekintentie en extra inzet
5.3.	Meervoudige regressieanalyse HRM op affectieve organisatiebetrokkenheid
5.4.	Meervoudige regressieanalyse HRM op extra inzet
5.5.	Meervoudige regressieanalyse HRM op vertrekintentie
5.6.	Meervoudige regressieanalyse mediatie HR-praktijken en extra inzet
5.7.	Meervoudige regressieanalyse mediatie arbeidspraktijken en extra inzet
5.8.	Overzicht van invloedsfactoren betreft affectieve organisatiebetrokkenheid
5.9.	Overzicht van invloedsfactoren betreft extra inzet
5.10.	Overzicht van invloedsfactoren betreft vertrekintentie

Lijst van figuren

2.1.	Het conceptueel model
4.1.	Een schematische weergave van het Wright en Nishii model (2004)
5.1.	Een schematische weergave van het Wright en Nishii model (2004)
6.1.	Een schematische weergave van de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten
7.1.	De arbeidsrelatie van flexmedewerkers in theorie, bij KPN Contact en idealiter

1. Inleiding

De huidige Nederlandse markt wordt gekenmerkt door onder andere een economische recessie, groeiende concurrentie, opkomende informatietechnologieën en een verschuiving van *life time jobs* naar *life time careers*. Als gevolg hiervan leggen steeds meer organisaties de nadruk op het verhogen van flexibiliteit en efficiëntie (Meyer & Allen, 1997). Traditionele arbeidscontracten worden in toenemende mate vervangen door meer flexibele vormen van arbeid: zo kent het percentage flexmedewerkers in Nederland over de periode 1987 -2007 een stijgende lijn (Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler, 2006; Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2009). De zogeheten flexibele schil dient organisaties te helpen omgaan met contextuele veranderingen om zo te zorgen voor een concurrentievoordeel en besparingen op ontslag- en vaste kosten. Een van de grotere Nederlandse organisaties die gebruik maakt van een flexibele schil is Koninklijke KPN N.V. (KPN): bij callcenter KPN Contact bestaat bijna vijftig procent van het medewerkersbestand uit flexmedewerkers (KPN, 2012a).

KPN Contact heeft de flexibele schil nodig om het concurrentievoordeel te bevorderen. De flexibiliteit moet echter niet gepaard gaan met extreem hoge verloopcijfers, waar KPN Contact mee te kampen heeft. Onder flexmedewerkers bij KPN Contact was het verloop in 2010 115 procent, en in 2011 97 procent- ten opzichte van 10 en 21 procent verloop onder vaste medewerkers (KPN, 2012a). Van januari 2011 tot en met maart 2012 ontstond de meerderheid van het verloop op initiatief van de flexmedewerker (55,8%), en was bij het verloop op initiatief van KPN Contact 'houding en gedrag' de belangrijkste reden om afscheid te nemen (KPN, 2012b). Dit hoge percentage verwonderlijk, omdat veel organisaties bezuinigen op personeel en de werkloosheid begin 2012 naar zes procent gestegen is (NRC, 16-02-2012). Veel flexmedewerkers verlaten de organisatie, terwijl medewerkers bij een overstijgend arbeidsaanbod op de arbeidsvraag een beperkte keuzevrijheid hebben in waar zij willen werken, en organisaties de luxe hebben om te kunnen kiezen wie zij willen aannemen. Wanneer de arbeidsmarkt in de toekomst zal verkrappen als gevolg van de vergrijzing en ontgroening krijgen medewerkers een betere onderhandelingspositie dan nu, waardoor zij sneller de overstap zullen wagen naar andere organisaties (Boxall & Purcell, 2011). Zodoende valt te verwachten dat KPN Contact in de toekomst nog meer moeite zal hebben met het verkrijgen en behouden van goede flexmedewerkers. Met dit vooruitzicht is het behoud van flexmedewerkers die een goede inzet tonen van groot belang voor KPN. In menig onderzoek is organisatiebetrokkenheid een belangrijke voorspeller gebleken voor de vertrekintentie (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979) en de wil om een goede inzet te tonen voor het behalen van organisatiedoelen van medewerkers (Mowday, Steers & Porter, 1979). Maar geldt dit ook voor flexmedewerkers? Gezien het verloopprobleem is het interessant om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de organisatiebetrokkenheid, een goede inzet en vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact.

1.1. Een context beschrijving: Koninklijke KPN N.V.

KPN is marktleider op het gebied van telecommunicatie- en IT-diensten in Nederland, en heeft als doelstelling de beste communicatiedienstverlener van Nederland te zijn. Om de doelstelling te behalen en de marktpositie te versterken staat het verbeteren van kwaliteit, service en techniek centraal in de strategie van KPN (KPN, 2012c). Deze strategie wordt gevormd onder invloed van de organisatiecontext. KPN bevindt zich op het moment niet in de makkelijkste

positie. Zij komt regelmatig negatief in het nieuws, heeft te maken met economisch moeilijke tijden, verhoogde concurrentie en veranderend klantgedrag. Klanten stappen makkelijker dan voorheen over van provider en door het groeiende gebruik van mobiele data zijn de inkomsten op bellen en SMS'en sterk gedaald (NRC, 24-01-2012). Als gevolg hiervan is KPN gedwongen om te bezuinigen: zo wil zij voor eind 2013 het personeelsbestand laten krimpen met vier- tot vijfduizend man. Het kunnen inspelen op deze roerige context en tegelijkertijd de strategische doelstelling te kunnen behalen vraagt een grote mate van organisatieflexibiliteit van KPN. Een overzicht van de organisatiecontext is te vinden in bijlage 1, op basis van het krachtenveld-analyse model van Paauwe (2004).

De medewerkers van de telefonische klantenservice KPN Contact spelen een belangrijke rol in het waarmaken van de gestelde strategie en doelstelling: zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de klant en vertalen de kernwaarden '*persoonlijk*'; '*eenvoud*' en '*vertrouwen*' naar de praktijk. Zij zijn het gezicht van KPN. De organisatie gelooft dat kwaliteit en goede service enkel gerealiseerd kunnen worden indien medewerkers trots zijn om deel uit te maken van KPN en gemotiveerd zijn om te streven naar de gestelde missie (KPN, 2012d). Zoals KPN zelf verwoordt: '*Mensen maken KPN*' (KPN, 2010a). Zij worden conform HRM gezien als strategische bron voor organisatiesucces. Zodoende is het binden van medewerkers aan de organisatie een belangrijke focus van de HR-agenda van KPN (KPN, 2012e). Omdat KPN binnen de huidige organisatiecontext weinig ruimte heeft om mensen in vaste dienst aan te stellen zijn 1470 medewerkers binnen KPN Contact werkzaam via een uitzendbureau (KPN, 2012f). Zij heeft de intentie om flexmedewerkers bij KPN Contact voor langere tijd te behouden en zodoende is het hoge verloop een groot probleem. De opdrachtgever van dit onderzoek, KPN FlexConnect, is de interne organisatie die zich samen met uitzendpartners richt op een optimale begeleiding en inzet van flexmedewerkers (KPN, 2012g). Zij hebben als doel dat flexmedewerkers bij KPN willen blijven, trots zijn op de organisatie en gemotiveerd zijn om KPN beste dienstverlener van Nederland te maken (KPN, 2012h). KPN Contact is, gezien het belang van dit organisatieonderdeel en het aantal flexmedewerkers, de belangrijkste doelgroep van FlexConnect.

1.2. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in welke factoren ervoor zorgen dat flexmedewerkers bij KPN Contact zich betrokken voelen tot de organisatie; voor langere tijd bij KPN willen blijven en zich extra willen inzetten voor het behalen van organisatiedoelstellingen, zodat KPN FlexConnect en de organisatie als geheel in kunnen spelen op deze factoren om goede medewerkers voor langere tijd te behouden. Zoals eerder aangegeven is het verloop onder flexmedewerkers bij KPN Contact zorgelijk hoog, zodoende is het interessant om te onderzoeken wat het HR-beleid kan bijdragen aan het oplossen van dit probleem. De resultaten van het onderzoek zullen KPN handvatten bieden om het probleem op te lossen. Indirect zullen toegepaste inzichten kunnen bijdragen tot het vergroten van de aantrekkelijkheid van KPN als werkgever, aangezien de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij KPN een indicatie is voor goed werkgeverschap (KPN, 2010a). Hierbij wordt mede onderzocht hoe de situatie van flexmedewerkers binnen KPN Contact zich verhoudt tot de situatie van flexmedewerkers in reeds bestaande theorie en eerder uitgevoerde onderzoeken. Met een focus op flexmedewerkers worden de relaties tussen HRM, organisatiebetrokkenheid, de vertrekintentie van de doelgroep en de wil tot extra inzet van de doelgroep bestudeerd.

1.3. Vraagstelling

Om het doel van dit onderzoek te verwezenlijken worden de relaties tussen de genoemde concepten onderzocht in de context van een flexibele arbeidsovereenkomst bij KPN Contact. Hiervoor is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Wat is de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten als affectieve organisatiebetrokkenheid, wil tot extra inzet en de vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact?

Ter beantwoording van de centrale vraag zijn deelvragen geformuleerd:

- 1. Wat is de invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid op de vertrekintentie en extra inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact?*
- 2. Welke HRM-variabelen zijn van invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers bij KPN Contact?*
- 3. Welke HRM-variabelen zijn van invloed op de extra inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact?*
- 4. Welke HRM-variabelen zijn van invloed op de vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact?*
- 5. In welke mate wordt de invloed van het door flexmedewerkers gepercipieerde HRM op hun vertrekintentie en extra inzet gemedieerd door hun mate van affectieve organisatiebetrokkenheid?*

1.4. Onderzoeksrelevantie

KPN gelooft dat het succes in de dienstverlenende sector staat of valt met de mate van betrokkenheid van haar medewerkers (KPN, 2010a). Juist deze medewerkers vertalen de kernwaarden van de organisatie naar de buitenwereld, hun gedrag is representatief voor de kwaliteit van dienstverlening en bovendien ontwikkelen zij specifieke organisatiekennis die kan leiden tot grotere loyaliteit van klanten (Peel & Boxall, 2007: in Coyle-Shapiro et.al., 2006). Om deze reden is de betrokkenheid van flexmedewerkers bij KPN Contact een van de belangrijkste pijlers van KPN FlexConnect (KPN, 2012h). Het hoge verloop onder flexmedewerkers bij KPN Contact maakt echter dat KPN geen opbrengsten ziet uit de investeringen die zij in haar personeel doet: het veroorzaakt verhoogde kosten en verlaagde productiviteit (Dess & Shaw, 2001). Juist in de dienstverlenende sector kan het menselijk kapitaal de grootste waarde toevoegen aan een organisatie (Dess & Shaw, 2001; Batt, 2002) en zodoende is het wenselijk inzicht te verkrijgen in de relatie tussen HRM, affectieve organisatiebetrokkenheid, extra inzet en de vertrekintentie van flexmedewerkers. Indien KPN in kan spelen op factoren die invloed hebben op de wil van flexmedewerkers om langere tijd in dienst te blijven bij KPN Contact en deze zich extra willen inzetten voor het behalen van organisatiedoelen kunnen de flexmedewerkers specifieke product-; proces- en klantkennis opdoen waarmee de kwaliteit van dienstverlening verbetert en klantloyaliteit vergroot kan worden (Batt, 2002). Dit onderzoek beoogt de hiervoor benodigde informatie te verschaffen.

Naast de genoemde praktische relevantie kent dit onderzoek tevens een wetenschappelijke relevantie. Hoewel er veel onderzoek bestaat naar de betrokkenheid van medewerkers bestaat er relatief weinig onderzoek dat zich specifiek richt op flexmedewerkers (Veitch & Cooper-Thomas, 2009). Met name flexmedewerkers waarmee een langetermijnrelatie beoogd wordt hebben weinig aandacht ontvangen in wetenschappelijke theorie en daardoor is er weinig bekend over hoe organisaties deze doelgroep het beste kunnen managen met behulp van HRM

(Coyle-Shapiro et.al., 2006). De algemene verwachting luidt dat flexmedewerkers een lagere organisatiebetrokkenheid kennen omdat zij uitgesloten zijn van de collectieve organisatie (Sverke, Gallagher & Hellgren, 2000: in Veitch & Cooper-Thomas, 2009). Empirie heeft echter nog niet kunnen aantonen of flexmedewerkers verschillen van vaste medewerkers als het gaat om de mate van betrokkenheid (Veitch & Cooper-Thomas, 2009). Bovendien tracht dit onderzoek inzicht te vergaren in het proces, *'the black box'*, de benaming voor het proces waarin organisatie-uitkomsten gecreëerd worden als gevolg van HRM. Ondanks veelvuldig onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatie-uitkomsten als organisatiebetrokkenheid blijft *the black box* een nog relatief onbekend theoretisch fenomeen. Door dit proces in het onderzoek te betrekken wordt ook hiermee de wetenschappelijke relevantie vergroot.

Tot slot is het onderzoek vanuit maatschappelijk oogpunt interessant. In de maatschappij worden flexibele arbeidsovereenkomsten veelal geassocieerd met 'slechte banen' en gebrek aan zekerheid en overige bijkomstigheden als pensioensopbouw (Kalleberg, 2000). De intentie flexibel te zijn en tegelijkertijd flexmedewerkers willen binden aan de organisatie roept dan ook spanning op. Tegelijkertijd is er een groei te bespeuren in het aantal flexibele arbeidsovereenkomsten, waardoor de interesse voor onderzoek naar deze doelgroep groeit (Kalleberg, 2000; Coyle-Shapiro et.al., 2006). Dit onderzoek kan bijdragen aan de maatschappelijke discussie rondom flexmedewerkers door aandacht te schenken aan de positie van flexmedewerkers in de organisatie, zowel vanuit het perspectief van de organisatie als van de flexmedewerker zelf. Het in kaart brengen van de relatie tussen HRM en organisatie-uitkomsten in de context van flexmedewerkers bij KPN Contact levert input op voor een mogelijke vergelijking met eerder bevonden relaties betreft vaste medewerkers. Het inzicht vergaren in de perceptie en behoeften van flexmedewerkers kan bijdragen aan de maatschappelijke beeldvorming over hun positie binnen organisaties en het verbeteren hiervan door organisaties.

1.5. Leeswijzer

Nu de aanleiding, context, en relevantie van het onderzoek zijn toegelicht zullen de volgende zeven hoofdstukken leiden tot het beantwoorden van de genoemde centrale vraagstelling. Hoofdstuk 2 gaat in op voor dit onderzoek relevante theorie en definities op basis van eerdere literatuur en onderzoeken, als uitgangspunt voor hypotheses en het conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt uitleg gegeven aan de gekozen onderzoeksbenadering en -methoden. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek weergegeven, in hoofdstuk 5 de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. De resultaten komen samen in hoofdstuk 6, waar antwoord wordt gegeven op de centrale onderzoeksvraag door gevonden relaties in het licht van de onderzoekscontext te interpreteren. Tot slot vormt hoofdstuk 7 de discussie waarin gereflecteerd wordt op de resultaten, theorie, het conceptueel model en het onderzoek zelf. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek.

2. Theoretische achtergrond en hypothesen

In dit hoofdstuk wordt op basis van bestaande literatuur en onderzoeken theoretische betekenis gegeven aan de centrale onderzoeksvariabelen van dit onderzoek: flexmedewerkers (2.1.); vertrekintentie en extra inzet (2.2.); affectieve organisatiebetrokkenheid (2.3.); en de in dit onderzoek gedefinieerde subvariabelen van Human Resource Management: HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag (2.4.). Hierbij wordt een continue koppeling gemaakt tussen de theorie en de context van KPN. Uit het theoretisch kader worden de hypothesen afgeleid die in dit onderzoek getoetst zullen worden en gezamenlijk het conceptueel model vormen.

2.1. Flexmedewerkers

Flexmedewerkers bij KPN bestaan onder de naam ‘Ander Personeel’ (AP) en worden vooral ingezet in verband met een behoefte aan organisatieflexibiliteit. Zij zijn in dienst van het uitzendbureau waar KPN mee samenwerkt, waarbij een driehoeksverhouding ontstaat tussen de contractorganisatie (het uitzendbureau), de klantorganisatie (KPN) en de flexmedewerker (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000, KcKeown, 2003: in Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler, 2006). In theorie is dit werknemerschap van externe en tijdelijke aard. Lepak en Snell (2002) onderscheiden in het Human Resource Architecture vier soorten werknemerschap, op basis van (1) de strategische waarde en (2) de uniciteit van medewerkers binnen een organisatie (zie tabel 2.1.). De mate waarin hun kennis en vaardigheden bijdragen aan het behalen van strategische doelstellingen en een concurrentievoordeel bepaalt de strategische waarde (Wright, Dunford & Snell, 2001). De uniciteit van medewerkers betreft de mate waarin zij gespecialiseerd en schaars zijn voor de organisatie (Barney, 1991, Williamson, 1975: in Lepak & Snell, 2002). Flexmedewerkers genieten volgens deze theorie een werknemerschap op basis van een contract (kwadrant 3 in tabel 2.1.), gekenmerkt door de tijdelijke aard en gestandaardiseerd werk. Zij worden volgens de theorie ingezet voor niet-kern activiteiten en zijn makkelijk vervangbaar (Abraham & Taylor, 1996: in Kalleberg, 2000). Reden voor organisaties om hen extern in te huren.

Tabel 2.1. Het Human Resource Architecture (Naar Lepak & Snell, 2002)

	Lage strategische waarde	Hoge strategische waarde
Hoge uniciteit	Kwadrant 4: <i>Werknemerschap op basis van een vennootschap</i>	Kwadrant 1: <i>Werknemerschap op basis van kennis</i> Bijv.: HR-managers op het KPN hoofdkantoor
	Bijv.: Recruiters van het uitzendbureau	
Lage uniciteit	Kwadrant 3: <i>Werknemerschap op basis van een contract</i>	Kwadrant 2: <i>Werknemerschap op basis van taken</i>
	De flexmedewerker in theorie	Flex- en vaste medewerkers aldus KPN Contact

Echter, binnen de context van KPN Contact dient de classificatie van Lepak en Snell (2002) genuanceerd te worden omdat KPN beoogt flexmedewerkers als onderdeel van, en gelijk aan vaste medewerkers te beschouwen en hen tevens voor langere tijd wil behouden: de klantervaring wordt gebaseerd op het contact tussen klant en medewerker van KPN Contact.

Zodoende bevinden zij zich in een meer veilige en permanente context dan de doorsnee flexmedewerker (Coyle-Shapiro et.al., 2006). En hoewel flexmedewerkers bij KPN Contact voldoen aan de voorwaarde van een lage uniciteit van vaardigheden, erkent de organisatie dat deze groep medewerkers een cruciale rol vervult in het behalen van de strategische doelstelling van KPN. Zij kunnen als gezicht van KPN een grote bijdrage leveren aan de waarde van de organisatie, zoals die door de klant gepercipieerd wordt (Lepak & Snell, 2002). Omwille van de strategische waarde van flexmedewerkers bij KPN Contact en de beoogde langetermijnrelatie passen zij tegen de theorie in beter onder het werknemerschap op basis van taken (kwadrant 2 in tabel 2.1.), hoewel zelfs in deze classificatie de focus op de langetermijnbeperkt is. Het is niet zeker dat flexmedewerkers bij KPN Contact gelijkwaardigheid aan vaste medewerkers en de langetermijnfocus daadwerkelijk ervaren. Het mag echter duidelijk zijn dat het in dit onderzoek een bijzondere doelgroep betreft, aangezien zij niet duidelijk in één kwadrant te scharen zijn.

2.2. Het verloop binnen KPN Contact

De aanleiding voor dit onderzoek was de verwondering over het hoge verloop onder flexmedewerkers bij KPN Contact. Na analyse van verloopcijfers en -documentatie over 2011 tot maart 2012 blijkt het verloop twee belangrijke oorzaken te hebben (KPN, 2012b). Met bijna zestig procent is het ontslag op initiatief van de medewerker de belangrijkste oorzaak voor het verloop. Van het ontslag op initiatief van KPN Contact ligt in grofweg de helft van de gevallen een ongewenste houding en gedrag ten grondslag. Voorbeelden zijn veelvuldig te laat komen of het zich niet houden aan afspraken door de flexmedewerker. Inzicht in de vertrekintentie en wil tot extra inzet van flexmedewerkers is daarom wenselijk. Maar wat houden beide precies in?

2.2.1. De vertrekintentie

De vertrekintentie van medewerkers betreft de mate waarin men van plan is de organisatie te verlaten. Hoewel het aantal medewerkers met de intentie tot vertrek niet gelijk is aan het aantal medewerkers dat de organisatie daadwerkelijk verlaat, is vertrekintentie wel de beste voorspeller van het daadwerkelijke vertrek (Mobley et.al., 1979). Het vertrek wordt hierbij gezien als het besluit van de medewerker om de arbeidsrelatie tussen de organisatie en medewerker te beëindigen (Dess & Shaw, 2001). Hierbij moet opgemerkt worden dat het vertrek niet altijd het gevolg is van een weloverwogen beslissing, maar tevens kan plaatsvinden zonder lange overwegingen vooraf (Lee & Mitchell, 1994: in Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008).

2.2.2. Extra inzet

De wil tot extra inzet van medewerkers, ook wel 'Organizational Citizenship Behaviour' en in dit onderzoek kort 'inzet' genoemd, staat voor de mate waarin medewerkers zich inspannen in het belang van de organisatie zonder dat dit vanuit de functieomschrijving verplicht is en hier extra beloningen tegenoverstaan, ook wanneer de organisatie onder druk staat (Boselie, 2010a, 2010b). Indien medewerkers een hoge mate van inzet vertonen is men bereid om collega's belangeloos bij te staan wanneer dat nodig is en zet men zich in voor naleving van de regels en normen van de organisatie (Organ & Ryan, 1995: in Meyer & Allen, 1997). Gezien de strategische doelstelling van KPN en de problemen die men binnen KPN Contact ondervindt met de houding en het gedrag van flexmedewerkers is extra inzet een belangrijke variabele. Het meewerken aan en belangstelling tonen in organisatiedoelen is niet alleen waardevol voor onderlinge relaties, maar ook voor de kwaliteit van dienstverlening van een organisatie (Boxall & Purcell, 2011).

2.3. Affectieve organisatiebetrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid is theoretisch en empirisch vaker onder de aandacht gebracht maar is als concept nog steeds in ontwikkeling, daar het om een complex en veelzijdig concept gaat waarbij grote variatie mogelijk is in de antecedenten, correlaties en gevolgen van betrokkenheid (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Over het algemeen wordt organisatiebetrokkenheid gedefinieerd als (1) een sterk geloof in, en acceptatie van de organisatiedoelen en -waarden; (2) de wil om zich in te zetten om deze organisatiedoelen te behalen; en (3) een sterke wens om onderdeel te blijven van de organisatie (Mowday et al., 1979). De mate van betrokkenheid is een afspiegeling van de relatie tussen de organisatie en de medewerker (Meyer & Allen, 1997).

In veel onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende foci van betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997), zoals de organisatie, de leidinggevende en de werkgroep. Dit onderzoek richt zich specifiek op de organisatiebetrokkenheid omdat onderzocht wordt welke factoren ervoor zorgen dat flexmedewerkers zich tot de algehele organisatie betrokken voelen. Foci van betrokkenheid tot onderdelen van de organisatie correleren bovendien positief aan organisatiebetrokkenheid, waardoor organisatiebetrokkenheid gezien kan worden als een verzameling van de verschillende foci (Meyer & Allen, 1997). Daarnaast wordt er in menig onderzoek onderscheid gemaakt tussen verschillende componenten van betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid, het eerste component, uit zich in een emotionele gehechtheid aan, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie; calculatieve betrokkenheid komt voort uit een kosten- en batenafweging waarbij men de kosten van het verlaten van de organisatie te hoog vindt; en het derde component normatieve betrokkenheid komt voort uit het gevoel de organisatie verplicht te zijn om te blijven (Meyer et al., 2002). Voor een organisatie is affectieve betrokkenheid eerder onderzoek de meest wenselijke component omdat dit de meest positieve gevolgen heeft en zich het sterkste uit in het nastreven van organisatiedoelen en -waarden (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). Het zich 'KPN-er' voelen, zich willen inzetten voor de organisatie en willen blijven bij de organisatie komt het meest overeen met deze affectieve vorm van betrokkenheid. Om deze reden ligt de focus van dit onderzoek op affectieve organisatiebetrokkenheid. Wanneer er gesproken wordt over (organisatie)betrokkenheid wordt hier het affectieve component mee bedoeld.

Over de relatie tussen de attitude 'betrokkenheid' en het gedrag 'vertrekintentie' en 'extra inzet' bestaat een lange reeks van theorie en onderzoek (Lavelle, Brockner, Konovsky, Price, Henley, Taneja & Vinekar, 2009). Affectieve betrokkenheid wordt over het algemeen beschouwd als vaste antecedent van de vertrekintentie van medewerkers (Meyer et al., 2002; Pare & Tremblay, 2007), omdat het een afspiegeling is van iemands streven naar een langetermijn-carrière bij een organisatie (Guerro & Herrbach, 2009). In de organisatie-theorie liggen betrokkenheid en loyaliteit dan ook erg dicht bij elkaar. Maar organisatiebetrokkenheid wordt eveneens door velen beschouwd als voorspeller van de wil tot extra inzet van medewerkers (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Meyer et al., 2002). In meerdere onderzoeken is een significante en positieve correlatie gevonden tussen de twee concepten (zie o.a. Pare & Tremblay, 2007; Lavelle et al., 2008; Boselie, 2010b). De organisatie vooruit willen helpen zonder dat hier een beloning aan verbonden is vanuit de organisatie weerspiegelt de wil van een medewerker om onderdeel van een organisatie te zijn. Zodoende kan organisatiebetrokkenheid als antecedent van inzet gezien worden (Shore, Barkdale & Shore, 1995, Chen, Hui & Segó, 1998; in Pare & Tremblay, 2007; Moorman, Niehoff & Organ, 1993).

Hypothese 1:	Affectieve organisatiebetrokkenheid heeft een negatieve invloed op de vertrekintentie van flexmedewerkers
Hypothese 2:	Affectieve organisatiebetrokkenheid heeft een positieve invloed op de extra inzet van flexmedewerkers.

2.4. Human Resource Management

Het doel van Human Resource Management (HRM) is het managen van mensen en het organiseren van werk in een organisatie, ten behoeve van de realisatie van organisatie-uitkomsten als prestaties, individuele gevoelens van betrokkenheid, de mate van vertrekintentie en van inzet (Boxall, Hwee Ang & Bartram, 2011; Boxall & Purcell, 2011). Het managen van mensen, 'employment practices', is in dit onderzoek vertaald als HR-praktijken en het managen van werk, 'work practices', is vertaald als arbeidspraktijken (Boxall & Macky, 2009). De subvariabele leiderschapsgedrag is aan beide subvariabelen toegevoegd, omdat dit de perceptie van flexmedewerkers op HR- en arbeidspraktijken kan beïnvloeden (Vaux, 1988: in Leisink & Knies, 2011; Knies, 2012). Dit wordt later in dit hoofdstuk nader toegelicht (zie 2.4.3.).

Hoewel het meeste onderzoek uitgaat van een relatie tussen HRM en organisatie-uitkomsten is er in voorgaand onderzoek weinig duidelijk geworden over het proces, 'the black box', dat plaatsvindt tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele in deze relatie (Wright & Gardner, 2002: in Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Boselie, Dietz & Boon, 2005). Om dit proces theoretisch te kunnen analyseren wordt in dit onderzoek gebruikt gemaakt van het AMO-model (Boselie et.al., 2005). Volgens het AMO-model is HRM er op individueel niveau op gericht om de bekwaamheid (*ability*), bereidheid (*motivation*), en de gelegenheid (*opportunity*) om te presteren te verbeteren (Boxall & Macky, 2009; Boselie, 2010a; Boselie, 2010b; Boxall & Purcell, 2011). De gepercipieerde mate van AMO-variabelen door medewerkers kunnen leiden tot de genoemde organisatie-uitkomsten (Boxall & Purcell, 2011). De concrete invulling van HRM en het AMO-model kan per organisatie verschillen, afhankelijk van de strategie en context van de organisatie (Pauwe & Boselie, 2007: in Boselie, 2010a). Zo wijst onderzoek uit dat ook callcenters verschillen in de keuze over de invulling van HR-praktijken (Hutchinson, Purcell & Kinnie, 2000, Bain & Taylor, 2000: in Halliden & Monks, 2005). De invulling van HRM en de arbeidsrelatie wordt gevormd door enerzijds de verwachtingen die de organisatie heeft van de bijdrage van medewerkers en anderzijds de stimulans die zij hen biedt om deze na te komen (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Lepak en Snell (1999) geven per type werknemerschap eveneens invulling aan het HR-beleid, die naar eigen zeggen deels overeenkomt met de invulling van HR op basis van de arbeidsrelaties van Tsui, Pearce, Porter en Hite (1995: in Lepak & Snell, 1999). In tabel 2.2. zijn de vier verschillende soorten arbeidsrelaties van Tsui et.al. (1997) in kaart gebracht.

Men kan van een gebalanceerde arbeidsrelatie spreken indien de verwachtingen van de organisatie overeenstemmen met die van de medewerker (Tsui et.al., 1997). Van een dergelijke balans is sprake bij twee van de vier benaderingen. Bij het *quasi spot contract* communiceert de organisatie heldere, afgebakende verwachtingen over de bijdrage van medewerkers en verwachten beide partijen een kortetermijn-relatie. De organisatie gebruikt financiële middelen om medewerkers te stimuleren aan de verwachtingen te voldoen en anticipeert op een lage organisatiebetrokkenheid, hoog verloop en geen extra inzet van haar medewerkers (Tsui et.al., 1997). Deze puur economische ruilrelatie kent overeenkomsten met de invulling van HR bij een werknemerschap op basis van een contract van Lepak en Snell (1999), waarbij de focus

Tabel 2.2. De arbeidsrelatie: vier benaderingen (naar Tsui et.al., 1997)

	Transactionele uitwisseling	Sociale uitwisseling
Brede investeringen	Overinvestment relationship <i>Uit balans door verwachte lage betrokkenheid gecombineerd met lange termijn investeringen.</i>	Mutual investment relationship <i>Balans door wederzijdse verwachtingen over hoge betrokkenheid en langetermijnrelatie.</i>
	Quasi spot contract <i>Balans door wederzijdse verwachtingen over lage betrokkenheid en een korte termijn relatie.</i>	Underinvestment relationship <i>Uit balans door verwachte hoge betrokkenheid gecombineerd met vooral korte termijn investeringen.</i>

eveneens op lage betrokkenheid en transactionele aspecten ligt. Het HR-beleid op dit type werknemerschap wordt gekenmerkt door een kortetermijnrelatie, standaardisatie, regels en procedures, minimale investeringen en een puur economische insteek (Lepak & Snell, 1999). Al eerder is vastgesteld dat dit werknemerschap volgens de algemene theorie passend is voor flexmedewerkers. De tevens gebalanceerde *mutual investment relationship* bestaat juist uit een sociale ruilrelatie waarbij de organisatie wel extra inzet van medewerkers verwacht. Naast financiële stimulans investeert de organisatie tevens in het welzijn, de ontwikkeling en de carrière van de medewerker (Tsui et.al., 1997). Men streeft naar een langetermijnrelatie, een hoge organisatiebetrokkenheid, lage vertrekintentie en extra inzet van medewerkers (Tsui et.al., 1997), zoals bij KPN Contact het geval is. Om deze reden is KPN bereid meer dan slechts financiële investeringen te doen in haar medewerkers. De invulling van HR-beleid passend bij het werknemerschap op basis van kennis, zoals geschetst door Lepak en Snell (1999) komt hier voor een groot deel mee overeen. Dit beleid wordt gekenmerkt door een langetermijnrelatie, autonomie en participatie, uitgebreide investeringen in de ontwikkeling van medewerkers en een relationele insteek (Lepak & Snell, 1999). De *mutual investment relationship* zou de meest wenselijke arbeidsrelatie in de situatie van KPN Contact zijn, omdat flexmedewerkers van strategisch belang zijn en de organisatie hoge verwachtingen van hen heeft. Deze gebalanceerde arbeidsrelatie zou de meest positieve gevolgen voor de gewenste organisatie-uitkomsten hebben.

Een ongebalanceerde arbeidsrelatie is de *underinvestment relationship*, waarbij de organisatie hoge verwachtingen heeft van medewerkers maar beperkte en kortetermijn-investeringen doet (Tsui et.al., 1997). Deze relatie is in eerste instantie gunstig voor de organisatie, maar niet in het voordeel van de medewerker. Indien flexmedewerkers zich ondergewaardeerd voelen loopt de organisatie het risico op het achterblijven van gewenste organisatie-uitkomsten (Tsui et.al., 1997). Hoewel Lepak en Snell (1999) de link zelf niet leggen, zijn er overeenkomsten te vinden tussen de *underinvestment relationship* en het HR-beleid bij een werknemerschap op basis van taken. Het beleid dient zich meer dan bij werknemerschap op basis van een contract te richten op een langetermijnrelatie en autonomie, hoewel investeringen in de ontwikkeling beperkt blijven en de organisatie wel anticipeert op een beperkte loyaliteit van medewerkers (Lepak & Snell, 1999). Indien KPN hoge verwachtingen heeft maar in de ogen van medewerkers te weinig

investeringen doet loopt de organisatie risico op deze ongebalanceerde arbeidsrelatie. Een andere ongebalanceerde benadering van de arbeidsrelatie is de tegenovergestelde *overinvestment relationship*. In deze arbeidsrelatie communiceert de organisatie heldere, afgebakende verwachtingen en verwacht men een korte termijn relatie, maar investeert men wel in de ontwikkeling en carrière van medewerkers (Tsui et.al., 1997). Indien medewerkers inzien dat investeringen relatief royaal zijn bestaat de kans dat zij hun inzet en prestaties verminderen naar wat volgens hen verwacht zou worden bij een verschuiving van een royale naar een 'normale' mate van investeringen (Tsui et.al., 1997). Zodoende is deze variant zowel duur als onwenselijk.

Hoewel de invulling van HRM per organisatie kan verschillen veronderstelden eerdere HR-perspectieven als *'best practice'* en *'best fit'* dat eenmaal opgesteld HR-beleid daadwerkelijk op de beoogde manier geïmplementeerd wordt en dat alle medewerkers dit beleid op eenzelfde manier ervaren (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005). Tegenwoordig wordt algemeen erkend dat zich een onderscheid kan voordoen tussen het door het topmanagement beoogde, door lijnmanagers geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde HR-beleid (Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). Hoewel de focus van dit onderzoek op het door flexmedewerkers gepercipieerde beleid ligt, wordt in de betekenisgeving aan de resultaten rekening gehouden met een mogelijk verschil tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HRM om de wetenschappelijke resultaten ook praktische betekenis te kunnen geven. Dit is tevens een reden om het leiderschapsgedrag van de teamleiders bij KPN toe te voegen aan de definitie van HRM in dit onderzoek. De veronderstelling van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell, 2011) betekent in het licht van de *HR Architecture* van Lepak en Snell (1999; 2002) dat verschillende typen medewerkers kunnen verschillen in hun behoeften aan HR-beleid. Het aansluiten van het beleid en het afstemmen van de arbeidsrelatie op de behoeften van de doelgroep kan zorgen voor een concurrentievoordeel (Lepak & Snell, 1999; Tsui et.al., 1997). Hoewel in dit onderzoek het gepercipieerde HR-beleid gemeten wordt en niet welk belang flexmedewerkers aan onderdelen van het HR-beleid hechten, zouden gevonden relaties in dit onderzoek wel kunnen bijdragen aan een duidelijker inzicht in behoeften aan HRM en verwachtingen betreffende de arbeidsrelatie van flexmedewerkers bij KPN Contact.

De drie subvariabelen van HRM (HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag) worden hieronder verder uitgelegd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Het zal de lezer bij de volgende pagina's duidelijk worden dat de variabelen niet volledig los van elkaar te zien zijn en soms zelfs een zekere mate van overlap kennen. Ditzelfde geldt voor de AMO-variabelen, omdat HR-beleid verschillende AMO-variabelen tegelijkertijd kan beïnvloeden. De meest voor de hand liggende relaties tussen HR-beleid en AMO-variabelen worden besproken.

2.4.1. HR-praktijken

HR-praktijken (high-commitment employment practices) betreffen de organisatie van mensen. Deze komen voor een groot deel overeen met de *'best practices'* van Pfeffer en kunnen gezien worden als de nauwe omschrijving van High Performance Work Systems (HPWS) die voortkomen uit de traditie van Walton (1985: in Boxall & Macky, 2009). HR-praktijken worden door de organisatie gebruikt om signalen naar medewerkers af te geven over belangrijke doelen en gewenst gedrag (Guzzo & Noonan, 1994, Rousseau, 1995: in Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). Met investeringen in HR-praktijken kan de organisatie naar medewerkers signaleren dat zij als belangrijke bron beschouwd worden en dat de organisatie bij hen

betrokken is. Dit kan bij medewerkers leiden tot een groter gevoel van betrokkenheid (Fiorito, Bozeman & Young, 1997: in Pare & Tremblay, 2007). De algemene mate van investeringen in medewerkers staan dan ook sterk in relatie tot affectieve betrokkenheid (Meyer et.al., 2002).

Hypothese 3: Gepercipieerde HR-praktijken hebben een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

In bestaande literatuur bestaat echter weinig consensus over welke HR-praktijken essentieel zijn, noch worden individuele praktijken voldoende uitgelegd (Gould-Williams, 2003; Boselie et.al., 2005; Boxall & Purcell, 2011). Zodoende is in dit onderzoek een selectie van HR-praktijken gemaakt uit de verzameling van Boon et.al. (2011) op basis van relevantie gezien de context van KPN. Deze zijn (1) training en ontwikkeling; (2) prestatiegerelateerde beloning; (4) participatie; en (5) werkzekerheid. De in dit onderzoek geselecteerde HR-praktijken kunnen op basis van eerdere theorie gekoppeld worden aan de AMO-variabelen (zie tabel 2.4.). Training en ontwikkeling kan de bekwaamheden van een medewerker beïnvloeden door het verbeteren van vaardigheden en het ontwikkelen en bijhouden van kennis (Boselie, 2007; 2010a; Boxall & Purcell, 2011). Motivatie wordt vooral beïnvloed door prestatie gerelateerde beloningen (Boselie, 2007; 2010a; Boxall & Purcell, 2011). Daarnaast zal werkzekerheid eveneens kunnen leiden tot motivatie: logischerwijs zullen mensen die langer denken te blijven bij een organisatie zich ook meer willen inzetten voor dezelfde organisatie. De gelegenheid wordt tot slot beïnvloed door de mate van informatie en kennis waarmee de medewerker het werk kan uitvoeren, wat een gevolg van participatie kan zijn (Boselie, 2010a; Boxall & Purcell, 2011).

Tabel 2.3. HR-praktijken gekoppeld aan de AMO-variabelen.

Bekwaamheid	Motivatie	Gelegenheid
Training en Ontwikkeling	Beoordeling & Beloning Werkzekerheid	Participatie

Ook tussen individuele HR-praktijken en affectieve organisatiebetrokkenheid vallen op basis van voorgaande onderzoeken relaties te verwachten. Zo staan investeringen in training en ontwikkeling in eerder onderzoek positief in relatie tot betrokkenheid (Gould-Williams & Davies, 2005: in Jik Cho & Lewis, 2012). In het *HR Architecture* is bij werknemerschap op basis van een contract en op basis van taken ook sprake van beperkte tot geen investeringen, en anticipeert de organisatie op een lage mate van organisatiebetrokkenheid (Lepak & Snell, 1999). In tegenstelling tot wat theoretisch verwacht wordt bij deze typen werknemerschap wil KPN zich op de arbeidsmarkt juist onderscheiden door uitgebreide training- en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden. Deze investeringen geven medewerkers het idee dat zij gewaardeerd worden en dat de organisatie bereid is voor langere tijd in hen te investeren (Jik Cho & Lewis, 2012). Op basis van de theorie valt te verwachten dat hun betrokkenheid vergroot.

Hypothese 3a: 'Training en ontwikkeling' heeft een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

In het onderzoek van Boon et.al. (2011) vormen prestatiegerelateerde beloningen samen met beoordelingen één van de HR-praktijken. Lange tijd waren beide onlosmakelijk aan elkaar verbonden: de topdown monitormomenten dienden ter evaluatie van prestaties en daarop volgende aanpassing in de financiële beloning (Guest & Conway, 1998: in Boselie, 2010a). Sinds

1990 worden beoordelingen echter veelal gezamenlijk gehouden waarbij de focus verplaatst is van prestatiegerelateerde beloningen naar de ontwikkeling van de medewerker (Guest & Conway, 1998: in Boselie, 2010a). Ook in de context van KPN Contact worden beoordelingen met name gebruikt om in te kunnen spelen op de ontwikkeling van de medewerker en zijn prestatiegerelateerde beloningen een minder evident gevolg. Daarom is het samenvoegen van beoordeling en financiële beloningen in dit onderzoek minder vanzelfsprekend. De controle op constructen, die besproken wordt in hoofdstuk 3, methodologische verantwoording, bevestigt dit vermoeden en laat zien dat beoordeling beter aansluit bij training- en ontwikkelingspraktijken dan bij financiële beloningen. Op basis van het voorgaande wordt in het conceptueel model enkel prestatiegerelateerde beloning meegenomen. Lepak en Snell (1999) gaan ervan uit dat flexmedewerkers gezien de transactionele aard van hun contract gemotiveerd worden door financiële beloningen. KPN Contact beschouwt in haar beleid het werknemerschap als minder transactioneel en meent daarom dat financiële beloningen in mindere mate van belang zijn voor haar medewerkers. In het onderzoek onder professionals waren financiële beloningen inderdaad van minder belang voor organisatiebetrokkenheid (Kinnie et.al., 2005). Er bestaat zelfs een risico dat financiële beloningen calculatieve betrokkenheid en een 'crowding out' effect veroorzaken, waarbij intrinsieke motivatie negatief beïnvloed wordt door extrinsieke motivatie. Hoewel men de organisatie dan niet verlaat blijven andere positieve gevolgen van affectieve betrokkenheid uit. Weer ander onderzoek stelt beloningen wel degelijk positief in relatie tot affectieve betrokkenheid, zolang aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan: zij moeten bijdragen aan een positief zelfbeeld over competenties en zij moeten plaatsvinden op basis van prestaties (Mathieu & Zajac, 1990: in Meyer et.al., 2002; Jik Cho & Lewis, 2012). Gezien de werkzaamheden van callcentermedewerkers zou prestatiegerelateerde beloning wel degelijk kunnen leiden tot motivatie, dat raakt aan affectieve betrokkenheid. Hoewel KPN geen nadruk op beloningen wilt leggen, wordt daarom toch de volgende verwachting opgesteld:

Hypothese 3b: 'Prestatiegerelateerde beloning' heeft een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

Participatie kent verschillende vormen en niveaus, van het delen van informatie en meningen tot participatie in besluitvorming en zelfmanagende teams (Marchington & Wilkinson, 2005: in Boselie, 2010a). Bij KPN ligt het niveau van participatie sinds de invoering van de dagstart en keek op de week (informatie bijeenkomsten als onderdeel van het thema 'No. 1 organisatie') op communicatie en overleg: meningen en informatie worden tweezijdig gedeeld waar het management eventuele verbeteracties aan kan koppelen (Marchington & Wilkinson, 2005: in Boselie, 2010a). Kinnie et.al. (2005) ondervonden in hun onderzoek dat medewerkers op operationeel niveau belang hechten aan het kunnen delen van meningen en klachten, en aan de aanwezigheid van kwalitatieve open communicatie. Het 'ei kwijt kunnen' verhoogt volgens meerdere theorieën de betrokkenheid van medewerkers (Pfeffer, 1998, Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996: in Combs, Hall & Ketchen, 2006). Over het algemeen zal de mogelijkheid tot participatie kunnen leiden tot een gevoel van erkenning door de organisatie en het gevoel bij het grotere geheel te horen. Dit kan vervolgens leiden tot affectieve organisatiebetrokkenheid.

Hypothese 3c: 'Participatie' heeft een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

De gepercipieerde mate van werkzekerheid ten slotte kan tevens zorgen voor een sterker gevoel van betrokkenheid (Boxall & Macky, 2009; Pfeffer, 1998, Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996: in Combs et.al., 2006). Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan beleid gericht op omscholing in plaats van op ontslag (Boxall & Macky, 2009).

Hypothese 3d: 'Werkzekerheid' heeft een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

De vertrekintentie van medewerkers is gedrag dat met het inzetten van specifieke HR-praktijken beïnvloed wordt (Boselie, 2010b). Dat er een negatieve relatie bestaat tussen HR-praktijken en de vertrekintentie is wetenschappelijk bewezen (Snape & Redman, 2010). Wanneer mensen bijvoorbeeld de mogelijkheid krijgen tot participatie, eerlijk beloofd worden, beloningen ontvangen, of werkzekerheid ervaren zullen zij minder snel de neiging hebben de organisatie te verlaten (zie o.a. Jackson, Schaw & Schuler, 1986, Ashford, Le & Bobko, 1989: in Holtom et.al., 2008).

Hypothese 4: Gepercipieerde HR-praktijken hebben een negatieve invloed op de vertrekintentie van flexmedewerkers.

Met het oog op de signalen die de organisatie met het inzetten van HR-praktijken beoogt af te geven over gewenst gedrag (Guzzo & Noonan, 1994, Rousseau, 1995: in Boon et.al., 2011) kan een positieve relatie verwacht worden tussen de gepercipieerde HR-praktijken en de inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact. De aanwezigheid van HR-praktijken worden theoretisch geassocieerd met perceived organizational support (POS), waarbij medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie geeft om hun welzijn en hen op waarde schat, wat kan leiden tot intrinsieke motivatie en inzet van medewerkers (Snape & Redman, 2010). Dit komt overeen met de social exchange theorie uit de sociale psychologie, waarin men uitgaat van een tweezijdige onderlinge relatie tussen medewerker en organisatie. Medewerkers zullen bij de aanwezigheid van geschikte HR-praktijken de organisatie positief kunnen beoordelen en in ruil daarvoor inzet tonen (Karriker & Williams, 2007). Hoewel het in strategisch HRM een gangbare aanname is dat HR-praktijken via inzet tot prestaties van medewerkers leiden moet gezegd worden dat er tot noch toe weinig empirisch bewijs is om deze aanname te onderbouwen (Ramsey, Scholarios & Harley, 2000: in Boon, 2008). Hoewel er geen hypothesen worden geformuleerd betreft de samenhang tussen subvariabelen en de vertrekintentie en extra inzet, worden deze wel getoetst.

Hypothese 5: Gepercipieerde HR-praktijken hebben een positieve invloed op de extra inzet van flexmedewerkers.

2.4.2. Arbeidspraktijken

Arbeidspraktijken (high-involvement work practices) zijn gericht op het organiseren en de invulling van werk en komen voort uit de traditie van Lawler (1986: in Boxall & Macky, 2009). Het onderscheid tussen HR-praktijken – gericht op het organiseren van mensen – en arbeidspraktijken is soms moeilijk te maken omdat veranderingen in HR-praktijken ook veranderingen in arbeidspraktijken kunnen betekenen. Het belangrijkste verschil is dat HR-praktijken kunnen bestaan in Tayloristisch ingerichte organisaties waar verantwoordelijkheden strikt bij het management liggen en taken tot zo makkelijk mogelijke subtaken opgedeeld zijn, terwijl arbeidspraktijken per definitie een aanpassing in de structuur en invulling van het werk

inhouden (Boxall & Macky, 2009; Boxall & Purcell, 2011). Bij arbeidspraktijken veranderen de mate van autonomie en mogelijkheid tot initiatieven en gaat de organisatie beter gebruik maken van de capaciteiten tot zelfmanagement van medewerkers (Boxall & Macky, 2009). Het is erop gericht de beslissingsbevoegdheden van medewerkers uit te breiden, hen van informatie en kennis te voorzien die hiervoor nodig is en hen te belonen voor het nemen van besluiten (Macky & Boxall, 2008). Arbeidspraktijken worden over het algemeen samengevat naar het 'PIRK' model van Lawler (1986: in Boxall & Purcell, 2011): autonomie (*power*); informatievoorziening (*information*); beloningen (*rewards*); en kennisontwikkeling (*knowledge*). Het verschil tussen de beloningen bij HR-praktijken en arbeidspraktijken is dat het hier om met name intrinsieke beloningen gaat (bijvoorbeeld: erkenning of complimenten). 'Kennisontwikkeling' lijkt in theorie sterk op 'training en ontwikkeling' als onderdeel van HR-praktijken, met het verschil dat kennisontwikkeling minder specifieke doelen nastreeft en daardoor gekenmerkt wordt door bredere investeringen (Winterton, 2007: in Boselie, 2010a). Binnen KPN Contact kennen alle trainingen een bredere focus en is het doel niet enkel om medewerkers te scholen maar hen tevens een zelfstandig vak aan te leren, zowel *off the job* als *on the job*. Het vermoeden dat beide ontwikkelingsvariabelen in deze context in elkaar overlopen wordt bevestigd bij controle op de constructen: beide variabelen vallen onder eenzelfde component. Deze controle wordt besproken in hoofdstuk 3. Op basis van het voorgaande wordt 'kennisontwikkeling' in het conceptueel model meegenomen als onderdeel van 'training en ontwikkeling'. De keuze om 'kennisontwikkeling' mee te nemen onder de hoofdvariabele HR-praktijken in plaats van 'training en ontwikkeling' onder arbeidspraktijken te plaatsen komt voort uit het feit dat opleidingsactiviteiten an sich geen directe aanpassing in structuur en invulling van het werk inhouden, zoals arbeidspraktijken wel doen (Boxall & Macky, 2009; Boxall & Purcell, 2011). Aan de overgebleven *PIR* variabelen wordt in navolging van Macky & Boxall (2008) 'samenwerken' toegevoegd, omdat een dergelijke structuur volgens hen de overige subvariabelen kan faciliteren en KPN Contact hier veel waarde aan hecht.

Arbeidspraktijken zijn in massa service-organisaties niet vanzelfsprekend: deze nemen vaker een Tayloristische inrichting van het werk aan en blijven veranderingsprocessen naar arbeidspraktijken toe vaak onderworpen aan veeleisende productietargets: zo kan het management het werk zoveel mogelijk rationaliseren door middel van metingen over gesprekstijden, wachttijden en oplossingsstijden (Lorenz & Valeyre, 2005: in Boxall & Macky, 2009; Boxall & Purcell, 2011). Bovendien kunnen HR-praktijken in sommige organisaties praktijken voldoende zijn om betrokkenheid te creëren bij medewerkers (Boxall & Macky, 2009). Volgens de *HR Architecture* van Lepak en Snell (1999) zouden flexmedewerkers eveneens weinig autonomie en zelfbeschikking ontvangen omdat hun werk zich zou kenmerken door veel regels, procedures en standaardisatie. Daarentegen is het streven naar een langetermijnrelatie door KPN een teken van de *mutual investment relationship* (Tsui et.al., 1997) waarbij een balans gezocht wordt tussen de behoeften van medewerkers en de organisatie. Ook hier blijkt weer dat KPN tegen de theorie in eerder het werknemerschap uit kwadrant 3 aanhangt. Dit valt te vergelijken met de arbeidspraktijken van Lawler (1986: in Tsui et.al., 1997). Arbeidspraktijken kunnen wel relevant zijn voor service organisaties die een hoge kwaliteit nastreven (Boxall & Macky, 2009). Het kan medewerkers in staat stellen om maatwerk te leveren aan klanten en om organisatiespecifieke kennis op te doen die de productiviteit kan verbeteren (Batt, 2002). KPN is een organisatie die hoge kwaliteit van dienstverlening nastreeft en lijkt een omslag te maken van enkel HR-praktijken naar tevens arbeidspraktijken. KPN wil de medewerkers meer verantwoordelijkheden geven om klanten van dienst te kunnen zijn (KPN, 2011a) en startte

daarom eind 2011 de pilot van 'Attente Regisseur'. Dit programma richt zich erop teams binnen de afdelingen van KPN Contact te vormen, met het doel zoveel mogelijk klantvragen in één keer op te kunnen lossen door direct overleg te kunnen voeren met collega's (KPN, 2011a). Het continu leren in samenwerking met collega's en het kunnen leveren van maatwerk is typerend voor arbeidspraktijken (Batt, 2002). Het is echter de vraag in hoeverre medewerkers helemaal loskomen van het gebruik van procedures en scripts, gezien de toch wel gestandaardiseerde omgeving waarin de service geleverd dient te worden. Wanneer hechte samenwerking wordt geïntroduceerd terwijl medewerkers sterk afhankelijk van elkaar zijn kan dit juist ten koste gaan van het gevoel van autonomie en werktevredenheid (Boxall & Purcell, 2011). Ook arbeidspraktijken kunnen gekoppeld worden aan de AMO-variabelen (zie tabel 2.5.).

Tabel 2.4. Arbeidspraktijken Gekoppeld aan de AMO-variabelen.

Bekwaamheid	Motivatie	Gelegenheid
Kennis	Informatievoorziening	Autonomie (ruimte)
	Beloningen	Informatievoorziening
	Autonomie (uitdaging)	Samenwerken

Autonomie staat centraal bij arbeidspraktijken en is gericht op het verbeteren van de gelegenheid van medewerkers om het werk uit te kunnen voeren (Boselie, 2010a; Boxall & Purcell, 2011). Het bieden van informatievoorziening en samenwerkingsmogelijkheden kunnen de gelegenheid versterken (Boselie, 2010a; Boxall & Purcell, 2011). Het ontwikkelen van kennis is nodig daar het de bekwaamheid van medewerkers vergroot om in autonomie te kunnen werken (Boxall & Purcell, 2011). De motivatie van medewerkers kan tot slot beïnvloed worden door het beschikken over benodigde informatie, (intrinsieke) beloningen en de uitdaging die men haalt uit het hebben van autonomie (Boselie, 2007; 2010a; Boxall & Purcell, 2011). Flexmedewerkers kunnen geprikkeld worden door de uitdaging die meer autonomie met zich mee brengt als gevolg van vergrootte verantwoordelijkheden (Boselie, 2007; 2010a). Het is de vraag of medewerkers op een lager werkniveau (callcenter-medewerkers) deze prikkel hetzelfde zullen ervaren als medewerkers op een hoger werkniveau (professionals).

Net als bij HR-praktijken kunnen arbeidspraktijken medewerkers het gevoel geven dat zij gewaardeerd worden door de organisatie, waardoor een sociale ruilrelatie tussen medewerkers en organisatie kan ontstaan (Allen, Shore & Griffeth, 2003: in Snape & Redman, 2010). Men zou zelfs kunnen verwachten dat arbeidspraktijken deze invloed nog sterker hebben dan HR-praktijken, daar het inzetten van arbeidspraktijken opgevat kan worden als een blijk van vertrouwen, steun en betrokkenheid naar medewerkers toe (Eisenberger, Huntington & Hutchison, 1986, Guzzo & Noonan, 1994: in Pare & Tremblay, 2007). Het toont de mate waarin de organisatie haar medewerkers belangrijk vindt voor het proces van waardetoevoeging (Gilbert Winne & Sels, 2011). Daarnaast beïnvloedt de inrichting van het werk de werkervaringen van medewerkers. Het is deze werkervaring die een sterke invloed heeft op affectieve betrokkenheid (Meyer et.al., 2002). Zaken als autonomie en invloed kunnen uitoefenen op de eigen werkzaamheden zijn in eerder onderzoek dan ook positief gerelateerd aan motivatie (Parker & Wall, 1998: in Snape & Redman, 2010). Omdat de *PIRK*-concepten en samenwerken elkaar versterken (Boxall & Macky, 2009) wordt verwacht dat allen positief in relatie staan met de betrokkenheid van medewerkers. De organisatie moet wel het risico vermijden dat medewerkers een verhoogd gevoel van werkdruk en stress ervaren bij het invoeren van arbeidspraktijken gericht op autonomie, anders kunnen arbeidspraktijken

averechts werken (Boxall & Macky, 2009). Ondanks dat onderzoek uitwijst dat HR-praktijken in sommige situaties voldoende zijn om betrokkenheid te creëren gaat men er bij KPN Contact vanuit dat autonomie wenselijk is en medewerkers zal helpen in het uitvoeren van hun werkzaamheden, vandaar dat het programma 'De Attente Regisseur' uitgerold is. De verwachting is dat in de context van KPN Contact arbeidspraktijken juist sterker in relatie staan tot gewenste organisatie-uitkomsten dan HR-praktijken, daar de organisatie steeds meer initiatieven toont om de nadruk in het HR-beleid te leggen op autonomie, wederzijdse informatievoorziening, intrinsieke beloningen, ontwikkeling en samenwerken (denk aan 'No. 1 organisatie' en 'De Attente Regisseur'). KPN verwacht met een focus op de invulling van werkzaamheden het onderscheid te maken in de arbeidsmarkt.

Hypothese 6: Gepercipieerde arbeidspraktijken hebben een sterkere positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers dan HR-praktijken.

Gezien het feit dat medewerkers die hun werk als saai of niet uitdagend ervaren vaker de organisatie verlaten lijkt het erop dat een hogere mate van autonomie en zelfbeschikking van groot belang zijn voor het creëren van betrokkenheid (Boxall, Macky & Rasmussen, 2003: in Boxall & Macky, 2009). Een significante positieve relatie tussen autonomie en betrokkenheid is in eerder onderzoek bovendien aangetoond (Pare & Tremblay, 2007). Zodoende wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 6a: 'Autonomie' heeft een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

Lawler (1986: in Pare & Tremblay, 2007) meent zelfs dat informatievoorziening de makkelijkste en meest effectieve manier is om medewerkers bij de organisatie te betrekken. Niet alleen kunnen doelen en waarden van de organisatie door middel van informatievoorziening eigen gemaakt worden, maar ook kan het delen van informatie over prestaties, doelstellingen en strategieën medewerkers het gevoel geven dat zij vertrouwd en betrokken worden (Pfeffer & Veiga, 1999: in Pare & Tremblay, 2007). Flexmedewerkers kunnen zich door het vormen van een gezamenlijke mindset werkelijk onderdeel van de organisatie gaan voelen (Combs et.al., 2006), wat de affectieve organisatiebetrokkenheid bevordert. Deze veronderstelling wordt gesteund door eerder onderzoek waarin juist medewerkers op operationeel niveau het ontvangen van open en adequate informatie erg belangrijk achtten (Kinnie et.al., 2005).

Hypothese 6b: 'Informatievoorziening' heeft een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

Erkenning van waardevolle bijdragen van medewerkers is in veel onderzoek betreffende motivatie als cruciale antecedent naar voren gekomen, en in het onderzoek van Pare & Tremblay (2007) werd dan ook een significante positieve relatie tussen erkenning en affectieve betrokkenheid aangetoond. De mate waarin bijdragen van medewerkers gewaardeerd worden straalt positief af op de organisatie als geheel (Shanock & Eisenberger, 2006: in Gilbert et.al., 2011). Zodoende valt te verwachten dat erkenning, waardering en complimenten als intrinsieke beloningen bijdragen aan de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

Hypothese 6c: 'Intrinsieke beloningen' hebben een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

De relatie tussen samenwerken en affectieve betrokkenheid lijkt geen eenduidige relatie. De context is sterk bepalend voor de mate waarin samenwerken kan leiden tot een grotere mate van betrokkenheid. Indien medewerkers een verminderde individuele autonomie ervaren kan samenwerken een negatieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers (Berg, 1999, Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000, Harle, 2001: in Boxall & Macky, 2009). Echter, bij KPN Contact gaat het invoeren van sterkere samenwerking juist hand in hand met een vergrote autonomie, onder het mom van 'De Attente Regisseur'. Hoewel men meer samenwerkt dan voorheen blijft men zelf eigenaar van klantproblemen tot deze opgelost zijn. Bovendien kan het gebruik van zelfsturende teams en deze vorm van samenwerken de sociale interacties in de organisaties versterken tussen medewerkers (Combs et.al., 2006), tevens tussen flexmedewerkers en vast personeel, waardoor flexmedewerkers zich sterker onderdeel van KPN kunnen gaan voelen en de affectieve betrokkenheid vergroot wordt.

Hypothese 6d: 'Samenwerkingsmogelijkheden' hebben een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

Gezien medewerkers door arbeidspraktijken het idee krijgen dat de organisatie om hen geeft en het de relatie tussen medewerker en organisatie verbetert is het een logisch gevolg dat hun vertrekintentie zal verminderen (Eisenberger, Fasalo & Davis-LaMastro, 1990, Wayne, Shore & Linden, 1997: in Pare & Tremblay, 2007). Hoewel Lepak en Snell (1999; 2002) er vanuit gaan dat arbeidspraktijken irrelevant zijn voor flexmedewerkers die werk uitvoeren waar weinig specifieke vaardigheden voor nodig, zijn laat het onderzoek van Holtom et.al. (2008) in de vergelijkbare context van callcenters zien dat arbeidspraktijken toch negatief gerelateerd staan aan ontslagcijfers als gevolg van een hogere baancomplexiteit. Ook Batt (2002) meent dat arbeidspraktijken in de servicesector voor een lagere vertrekintentie zorgen.

Hypothese 7: Gepercipieerde arbeidspraktijken hebben een negatieve invloed op de vertrekintentie van flexmedewerkers.

Met arbeidspraktijken worden medewerkers gestimuleerd om de persoonlijke bijdrage aan het organisatiesucces te vergroten. Het gevoel van invloed hebben op de eigen werkzaamheden kan leiden tot intrinsieke motivatie en inzet (Snape & Redman, 2010). Zodoende zullen medewerkers zich in grotere mate inzetten voor de organisatie, zelfs op manieren die niet verplicht zijn vanuit het eigenlijke functieprofiel (Tsui et.al., 1997). De positieve relatie tussen arbeidspraktijken en inzet wordt in meerdere onderzoeken aangetoond (o.a. Boselie, 2010b).

Hypothese 8: Gepercipieerde arbeidspraktijken hebben een positieve invloed op de extra inzet van flexmedewerkers.

Hoewel er geen hypothesen worden geformuleerd met betrekking tot de samenhang tussen subvariabelen en de vertrekintentie en extra inzet, worden deze wel getoetst.

2.4.3. Leiderschapsgedrag

Organisatie-uitkomsten zijn sterk afhankelijk van de perceptie die flexmedewerkers op het HR-beleid hebben. Aangezien het HR-beleid binnen KPN Contact door teamleiders geïmplementeerd dient te worden is hun houding en gedrag ten opzichte van flexmedewerkers cruciaal in de vertaalslag van boog naar gepercipieerde beleid (Wright & Nishii, 2006: in Gilbert et.al., 2011). Ook in de praktijk krijgen lijnmanagers steeds meer erkenning en verantwoordelijkheden in hun rol als uitvoerder van het HR-beleid (Boxall & Purcell, 2007, Larsen & Brewster, 2003: in Leisink & Knies, 2011). Zo heeft de teamleider bij KPN Contact sinds het invoeren van het zogeheten 'No. 1 organisatie' meer verantwoordelijkheden gekregen in de uitvoering van HR-beleid. De perceptie van flexmedewerkers op het HR-beleid wordt niet enkel beïnvloed door de implementatie maar ook door het leiderschapsgedrag van de teamleider binnen KPN Contact (Vaux, 1988: in Leisink & Knies, 2011; Knies, 2012). Het al eerder genoemde POS kan ontstaan door leiderschapsgedrag van teamleiders, dat maakt dat medewerkers zich gesteund en aangemoedigd voelen om hun functie goed uit te voeren (Gilbert et.al., 2011).

Leiderschapsgedrag bestaat enerzijds uit het verbeteren van productiviteit en het reduceren van kosten (taak georiënteerd leiderschap) en anderzijds uit het kweken van betrokkenheid en vertrouwen (relationeel georiënteerd leiderschap) (Yukl, Gordon & Taber, Yukl, 2002: in Gilbert et.al., 2011). Omdat dit onderzoek zich richt op de organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers wordt hier enkel ingegaan op het relationeel georiënteerd leiderschapsgedrag. Het gaat hierbij om de mate waarin teamleiders uiten dat ze inspanningen van medewerkers waarderen en begaan zijn met hun welzijn (Rhoades & Eisenberger, 2002: in Knies, 2012). Het bestaat uit de algemene steun die medewerkers ervaren van hun teamleiders in het dagelijks functioneren en uit de ondersteuning die zij ervaren bij de persoonlijke- en loopbaanontwikkeling (Knies, 2012). In de 'ondersteuning in het dagelijks functioneren' van flexmedewerkers vormen teamleiders bovendien de spil in een rechtvaardige uitvoering van HRM, ook wel 'procedurele rechtvaardigheid' genoemd (Paauwe & Boselie, 2007: in Boselie, 2010a). Medewerkers in een organisatie reflecteren vroeg of laat op het door hen gepercipieerde HR-beleid en de mate waarin zij zich eerlijk behandeld voelen door de teamleider, waarbij uit reciprociteit gewenste organisatie-uitkomsten kunnen ontstaan (Boselie, 2010a; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998). HRM zou zelfs enkel nut hebben wanneer medewerkers de perceptie hebben dat HR-beleid eerlijk is (Arthur, 1994, Gould-Williams, 2004, Huselid, 1995, Macky & Boxall, 2007: in Jik Cho & Lewis, 2012). Binnen de context van KPN Contact is de gepercipieerde rechtvaardigheid een extra interessant concept, aangezien vaste- en flexmedewerkers samenwerken in gelijke functies en takenpakketten. Uit de controle op constructen, die besproken wordt in hoofdstuk 3, bleek dat 'procedurele rechtvaardigheid' in deze specifieke context onderdeel is van de 'ondersteuning in het dagelijks functioneren' door de teamleider. Op basis van het voorgaande en eerder onderzoek waaruit bleek dat organisatie-uitkomsten als gevolg van 'procedurele rechtvaardigheid' regelmatig veroorzaakt worden door gepercipieerde steun door de teamleider (Gilbert et.al., 2011) worden 'procedurele rechtvaardigheid' en 'ondersteuning in het dagelijks functioneren' samengevoegd tot één variabele.

Kijkende naar de AMO-variabelen bestaat er minder theorie om deze koppeling op te bouwen. Volgens Knies (2012) beïnvloedt het leiderschapsgedrag van de teamleider vooral de bekwaamheid en gelegenheid, maar ook de motivatie van medewerkers. Ondersteuning op

ontwikkeling beïnvloedt met name de bekwaamheid (Knies, 2012). Ondersteuning in het dagelijks functioneren bleek niet significant in relatie te staan tot gelegenheid (Knies, 2012).

Al met al is het gedrag van teamleiders van groot belang voor het kweken van betrokkenheid, enerzijds middels de implementatie van HR-beleid en anderzijds door het tonen van relationeel georiënteerd leiderschapsgedrag. Het leiderschapsgedrag beïnvloedt het gepercipieerde HR-beleid (Wright & Nishii, 2006: in Gilbert et.al., 2011) en de reacties die medewerkers hierop geven (Redman & Snape, 2005: in Kinnie et.al., 2005). Sterk leiderschap is een belangrijk onderdeel van de werkervaring van flexmedewerkers, dat positief in relatie staat tot affectieve betrokkenheid (Meyer et.al., 2002; Gilbert et.al., 2011). In eerder onderzoek bleek de positieve relatie tussen leiderschapsgedrag en affectieve betrokkenheid sterk te zijn (Guerro & Herrbach, 2009; Gilbert et.al., 2011). In het onderzoek van Knies (2012) werd echter enkel een positieve relatie gevonden tussen ondersteuning in het dagelijks functioneren en betrokkenheid. De relatie tussen ondersteuning in ontwikkeling en betrokkenheid bleek – tegen verwachting in – negatief. Een verklaring voor deze negatieve relatie blijft in Knies (2012) echter onbesproken. De gestelde hypothese betreft ondersteunend leiderschapsgedrag als geheel.

Hypothese 9: Leiderschapsgedrag dat door flexmedewerkers als ondersteunend wordt ervaren heeft een positieve invloed op hun affectieve organisatiebetrokkenheid.

De relatie met de teamleider is tevens van belang in het licht van de vertrekintentie van medewerkers. De kwaliteit van de relatie tussen medewerker en teamleider is voorspeller van de vertrekintentie (Graen, Liden & Hoel, 1982: in Holtom et.al., 2008). Ondersteunend leiderschapsgedrag staat volgens de theorie negatief in relatie tot het vertrek van medewerkers (Holtom et.al., 2008). Gepercipieerd leiderschapsgedrag als antecedent van extra inzet is in veel onderzoek aan bod gekomen, waarbij over het algemeen een significante en sterke positieve relatie tussen beide variabelen gevonden wordt (Podsakoff et.al., 2000). Juist het gedrag van de teamleiders is van groot belang voor de inzet van medewerkers (Harney & Jordan, 2008: in Gilbert et.al., 2011). Hoewel er geen hypothesen worden geformuleerd met betrekking tot de samenhang tussen subvariabelen en de vertrekintentie en extra inzet, worden deze wel getoetst.

Hypothese 10: Leiderschapsgedrag dat door flexmedewerkers als ondersteunend wordt ervaren heeft een negatieve invloed op hun vertrekintentie.

Hypothese 11: Leiderschapsgedrag dat door flexmedewerkers als ondersteunend wordt ervaren heeft een positieve invloed op hun extra inzet.

2.5. Het mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid

Al met al wordt in dit onderzoek verwacht dat de drie onderdelen van HRM in relatie staan tot de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers. Hoewel de focus van het onderzoek ligt op het 'KPN-er' gevoel wordt tevens verwacht dat HRM in relatie staat tot gedrag zoals extra inzet en de vertrekintentie, waarbij sprake is van een onderlinge relatie tussen affectieve organisatiebetrokkenheid enerzijds en de vertrekintentie en wil tot extra inzet anderzijds. Omwille van deze verwachte onderlinge relatie tussen de afhankelijke variabelen wordt een mogelijk mediatie-effect van de affectieve organisatiebetrokkenheid onderzocht. De besproken verwachte relaties tussen deze variabelen blijken met name voort te komen uit het

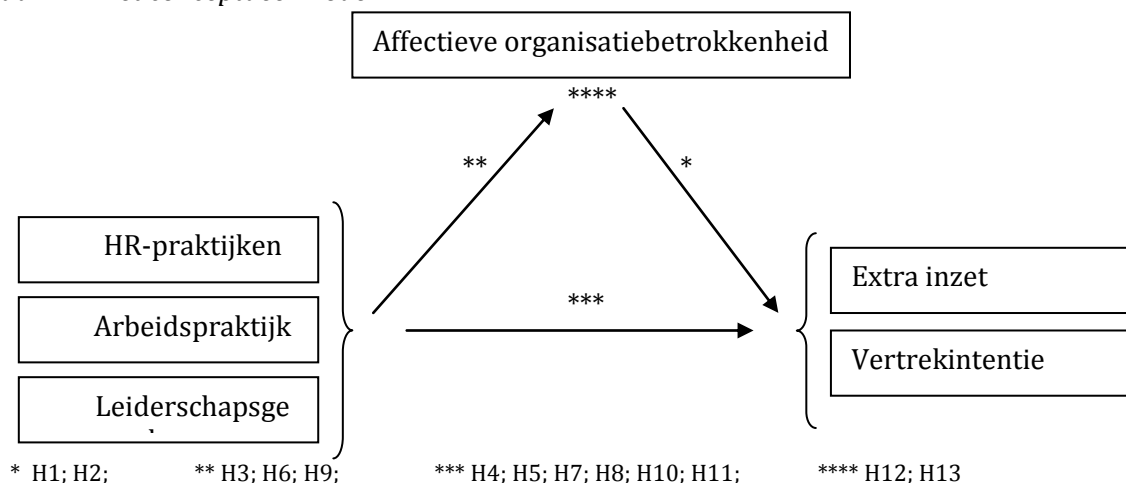
gevoel van de medewerker door de organisatie gewaardeerd te worden, zich onderdeel van de organisatie te voelen en iets terug willen doen voor de organisatie. Het zich 'KPN-er' voelen lijkt daarmee een theoretische voorwaarde te zijn voor het beïnvloeden van de vertrekintentie en wil tot extra inzet. Op basis van de theorie en eerder onderzoek wordt daarom een mediatie-effect verwacht, waarbij het directe effect van HRM op de vertrekintentie en extra inzet niet langer significant is wanneer deze gecontroleerd wordt op de invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid.

Hypothese 12: De relatie tussen alle drie de gepercipieerde HRM-onderdelen en de vertrekintentie van flexmedewerkers wordt gemedieerd door hun affectieve organisatiebetrokkenheid.

Hypothese 13: De relatie tussen de drie gepercipieerde HRM-onderdelen en de extra inzet van flexmedewerkers wordt gemedieerd door hun affectieve organisatiebetrokkenheid.

De te testen hypothesen kunnen samengevat worden in het onderstaande onderzoeksmodel:

Figuur 2.1. Het conceptueel model



2.6. Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksvariabelen besproken aan de hand van relevante theorie en de organisatiecontext. Middels de *HR Architecture* (Lepak & Snell, 1999; 2002) is duidelijk geworden dat flexmedewerkers bij KPN Contact in tegenstelling tot de theorie niet per definitie onder een werknemerschap op basis van een contract vallen, gezien hun strategische waarde en de focus op een langetermijnrelatie van KPN. Tevens zijn aan de hand van het *HR Architecture* (Lepak & Snell, 1999) en de arbeidsrelaties van Tsui et.al. (1997) mogelijke invullingen van HR-beleid besproken. Het onderzoek moet uitwijzen welke invulling van HR-beleid voor flexmedewerkers bij KPN Contact wenselijk is. Het AMO-model wordt gebruikt om het onderliggende proces te verklaren (Boselie et.al., 2005). Het model van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell, 2011) wordt toegepast om een eventuele gap tussen het beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-beleid te ondervangen en zodoende de praktische toepasbaarheid van resultaten te vergroten. In het komende hoofdstuk wordt besproken welke methoden gehanteerd worden om tot resultaten te komen, waarna de uitkomsten van het onderzoek besproken zullen worden.

3. Methodologische verantwoording

In de voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksvragen, een organisatieschets van KPN, theoretische achtergronden en het onderzoeksmodel gepresenteerd. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden zijn gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Allereerst wordt de analytische invalshoek belicht, waarna zowel de kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethode aan bod komen. Er wordt aandacht besteed aan de methode van dataverzameling, beschrijving van de respondenten en de methode van analyse. Tot slot gaat dit hoofdstuk in op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1. Een analytische benadering van onderzoek

Dit onderzoek karakteriseert zich als een toegepast en praktisch onderzoek dat in eerste instantie dient bij te dragen aan een oplossing voor het verloop onder flexmedewerkers bij KPN Contact (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2004). De praktische relevantie in combinatie met het feit dat het onderzoek in de specifieke context van één divisie plaatsvindt maakt dat er is gekozen voor het gebruik van de analytische benadering van onderzoek. Deze benadering, in 2007 geïntroduceerd door Boxall, Purcell en Wright (2007: in Boselie, 2011) en daarna verder uitgewerkt door Boselie (2011), berust op drie belangrijke uitgangspunten. Allereerst is het onderzoek gestoeld op empirische data waarbij de nadruk ligt op het toepassen van Evidence Based Management (EBM). EBM is een stroming binnen HRM die streeft naar een vertaalslag van wetenschappelijke principes naar de dagelijkse praktijk, en de gap tussen beide te verkleinen (Rousseau, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007: in Van Delft, 2012). Concreet houdt dit in dat de betekenis van empirische resultaten mede gezocht dienen te worden in de onderzoekscontext om organisatorische problemen op te kunnen lossen. Het tweede uitgangspunt behelst het gebruik van grondige methoden, technieken en theorieën om te komen tot betrouwbare en valide resultaten (Boselie, 2011: in Knies, 2012). Het derde uitgangspunt is wellicht het meest kenmerkend voor dit onderzoek, te weten dat gedurende dit hele onderzoek – van probleemstelling tot discussie – sterk rekening gehouden wordt met de specifieke context van KPN. Met de keuze voor een analytische benadering van onderzoek wordt gestreefd naar een hoge mate van contextsensitiviteit, zodat beter begrepen kan worden hoe HRM de organisatie-uitkomsten beïnvloedt. (Boselie, 2011). De benadering past bij dit onderzoek gezien de relatief homogene onderzoekspopulatie en het feit dat het beoogde beleid over de gehele populatie gelijk is (Boselie, 2011). Zodoende wordt het mogelijk om de resultaten beter te interpreteren aan de hand van het model van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell, 2011). Hoewel de sterke contextinbedding maakt dat resultaten minder generaliseerbaar zijn naar andere organisaties, valt er mogelijk wel te generaliseren naar callcenter organisaties in de Nederlandse servicesector die tevens een differentiatie strategie natreven.

Omwillen van de analytische benadering is er in dit onderzoek gekozen voor een combinatie van zowel een kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethode bestaande uit drie fases, ook wel methode triangulatie genoemd (Jick, 1979; Van der Velde et al., 2004). De combinatie van methoden getuigt van grondige onderzoeksmethoden en -technieken: het gebruik van de kwalitatieve methode voorafgaand aan de toetsende kwantitatieve methode helpt om het onderzoeksthema vanuit meerdere perspectieven te bestuderen en interpretatie van resultaten te verrijken met nieuwe of verdiepende dimensies die met enkel een kwantitatieve methode onmogelijk zouden blijven (Jick, 1979). De contextsensitiviteit van het onderzoek wordt vergroot doordat kwantitatieve resultaten in het perspectief van het beoogde en geïmplementeerde beleid geplaatst kunnen worden en bij interpretatie rekening gehouden kan

worden met contextuele factoren (naar Veld, 2012). Twee op het oog van elkaar onafhankelijke onderzoeken worden op deze manier gekoppeld en zodoende wordt het mogelijk om de vertaalslag te maken van wetenschappelijke resultaten naar bruikbare informatie voor in de dagelijkse praktijk. Hieronder volgt een procesbeschrijving van het kwalitatieve onderzoeksdeel, en daarna de methodologische verantwoording voor het kwantitatieve onderzoeksdeel.

3.2. Kwalitatief onderzoek

De eerste twee fases van het onderzoek bestaan uit een verkennende kwalitatieve onderzoeksmethode ter bevordering van de contextuele sensitiviteit (naar Veld, 2012). Zo zijn deze fases gebruikt voor de invulling van de krachtenveldanalyse van Paauwe (2004; zie bijlage 1). In deze fases is zowel informatie verzameld over de aanleiding en doelgroep van het onderzoek als over het beoogde en geïmplementeerde HR-beleid binnen KPN Contact (naar Boselie, 2011). Omdat het onderzoeksmodel, dat met de kwantitatieve methode wordt getoetst, enkel het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid belicht helpt de kwalitatieve data deze percepties in een breder perspectief te plaatsen. Zodoende wordt het mogelijk om aanvullend aan theoretische verklaringen contextgerelateerde interpretaties te kunnen doen die de vertaalslag van wetenschap naar praktijk vereenvoudigen (Rousseau, 2006). Met informatie over een eventuele kloof tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd beleid is KPN beter in staat het beleid omtrent flexmedewerkers te kunnen verbeteren. Tot slot is de kwalitatieve onderzoeksmethode bedoeld om draagvlak voor het onderzoek te vergroten aangezien de meerderheid van de respondenten belangrijke schakels zijn in de uitvoering van het kwantitatieve onderzoek en van het HR-beleid omtrent flexmedewerkers. Het betrekken van deze mensen in de uitvoering van het onderzoek kan een juiste vertaling van onderzoeksresultaten naar de praktijk bevorderen (Rousseau, 2006). Hoewel de interviews hebben bijgedragen aan keuzes tussen bestaande schalen en het verfijnen van de geselecteerde items is de kwalitatieve methode niet gebruikt ter ontwikkeling van de enquête. Belangrijk om te vermelden is dat het kwalitatieve onderzoek tevens niet gebruikt wordt voor toetsing van het conceptueel model: het heeft enkel een aanvullende rol. Deze paragraaf betreft daarom vooral een procesbeschrijving in plaats van een strikte methodologische verantwoording.

Om tot resultaten te komen zijn verscheidende onderzoeksmethodes toegepast. Gedurende de eerste fase van het onderzoek heeft een literatuurstudie naar de onderzoeksvariabelen en een documentenanalyse naar relevante organisatie- en beleidsdocumenten plaatsgevonden (naar Veld, 2012). Voorbeelden van gebruikte beleidsdocumenten zijn verlooprapportages; het intranet van KPN; en het handboek van KPN FlexConnect. In de tweede fase van het onderzoek is gebruik gemaakt van van semigestructureerde interviews met enkele specialisten (Naar Veld, 2012) om inzicht te verkrijgen in de huidige situatie en het beoogde en geïmplementeerde beleid rondom flexmedewerkers bij KPN Contact.

3.2.1. Kwalitatieve dataverzameling

In de tweede fase van het onderzoek is gewenste informatie verzameld door middel van zeven semigestructureerde interviews. Voordeel van het interview is dat tijdens het gesprek beoordeeld kan worden of antwoorden voldoende dekkend zijn en zonodig doorgevraagd kan worden op deze, of nieuwe onderwerpen (Boeije, 2005). De interviews vonden van mei tot en met juni 2012 plaats op werklocatie van de respondenten, gedurende 60 tot 90 minuten. Om standaardisatie van de methode te vergroten is gebruik gemaakt van een vooraf samengestelde topiclijst, op basis van relevante literatuur en de documentenanalyse. De topiclijst bestond uit

een puntsgewijze opsomming van thema's waarover informatie gevraagd diende te worden, met daaronder concrete onderzoeksvariabelen als subthema's waarop eventueel doorgevraagd kon worden wanneer bepaalde thema's niet vanzelf aan bod kwamen. De onderzoeksvariabelen die meegenomen zijn in het kwalitatieve onderzoek zijn de oorspronkelijke variabelen op basis van eerder onderzoek. De thema's wijken iets af van de uiteindelijke onderzoeksvariabelen in het conceptueel model, dat met het kwantitatieve onderzoek getoetst wordt. De keuze om in het kwalitatieve onderzoek wel de oorspronkelijke thema's aan te houden is gemaakt om een zo compleet mogelijk beeld te kunnen vormen van het beoogde beleid en van de context waarin flexmedewerkers zich bevinden. Voorbeelden van gebruikte thema's zijn 'flexmedewerkers', 'betrokkenheid' en 'beoordelingen en beloningen'. Bij vier van de zeven interviews is eenzelfde topiclijst gehanteerd. Bij de overige interviews zijn bepaalde thema's geselecteerd gezien de expertise van de respondent op één specifiek thema. Aan het einde van elk interview bestond voor de respondent de mogelijkheid om aanvullende relevante informatie te delen die nog niet aan bod was gekomen. De gehele topiclijst is terug te vinden in bijlage 2.

3.2.2. Respondenten

De zeven interviews hebben plaatsgevonden met in totaal negen respondenten die gekozen zijn op basis van een doelmatige sampling op hun specialisme betreft flexmedewerkers, het programma 'De Attente Regisseur' of het opleidingsbeleid van flexmedewerkers bij KPN Contact (naar Veld, 2012). Gezien het vastgestelde belang van contextuele sensitiviteit is ervoor gekozen om op alle vier de locaties van KPN Contact (Eindhoven, Enschede, Groningen en Rotterdam) één interview te houden met flexcoördinatoren van KPN FlexConnect. Twee van deze interviews zijn gehouden met twee flexcoördinatoren in plaats van één. Flexcoördinatoren zijn als intermediair tussen KPN en de flex-arbeidsmarkt en verantwoordelijk voor het gehele inhuurproces van werving en selectie tot uitstroom (KPN, 2011b) en zijn daarmee specialist betreft flexmedewerkers. Zij weten wat hen bezig houdt en wat er op de afdelingen speelt. De overige drie interviews zijn gehouden met beleidspecifieke specialisten. Eén respondent is de specialist beleid FlexConnect, die verantwoordelijk voor de operatie van FlexConnect is (KPN, 2011b), één respondent specialist 'De Attente Regisseur' en één respondent is specialist opleidingsbeleid. Deze extra respondenten zijn geselecteerd op basis van een kennisbehoefte die ontstond gedurende de eerste en tweede onderzoeksfase.

3.2.3. Kwalitatieve analyse

Ten behoeve van een grondige en gestructureerde analyse zijn alle interviews opgenomen met behulp van een voice recorder. Hierdoor kon de onderzoeker zich volledig op het gesprek richten, de selectie van relevante informatie achteraf geschiedt en letterlijke citaten gereproduceerd worden (Boeije, 2005). Om dezelfde reden zijn alle interviews systematisch getranscribeerd. Met behulp van het computerprogramma *Nvivo 10* zijn de interviews nogmaals systematisch doorgenomen, waarbij relevante citaten gecodeerd zijn. Hierbij is begonnen met een hele algemene, open, codatie waarna codes zijn teruggebracht zijn tot een kleiner aantal clusters gebaseerd op de topiclijst. Uiteindelijk heeft deze aanpak geleid tot een codeboom waarin hoofd- en subthema's uit de interviews naar voren komen (zie bijlage 3). Voorbeelden zijn "Beoogde extra inzet" en "Samenwerken". Op basis hiervan is de kwalitatieve data op twee manieren verwerkt. Enerzijds is deze data verwerkt in het gehele onderzoeksrapport om deze in de context te kunnen plaatsen en anderzijds is het gebruikt om een beeld te vormen over het beoogde en geïmplementeerde beleid omtrent flexmedewerkers. Deze resultaten worden besproken in hoofdstuk 5.

3.2.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Twee belangrijke voorwaarden voor de kwaliteit van onderzoek zijn de betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid betreft de manier waarop data is verzameld en in welke mate het onderzoek herhaalbaar is (Van der Velde et.al., 2004). Validiteit betreft de mate waarin daadwerkelijk gemeten wordt wat het onderzoek beoogd te meten (Van der Velde et.al., 2004). Met het zoveel mogelijk standaardiseren van het kwalitatieve onderzoek en rekening te houden met methodologisch verantwoorde methoden is getracht om ook de betrouwbaarheid en validiteit van deze verkennende onderzoeksfase te waarborgen. De keuze voor methode triangulatie kan de betrouwbaarheid van het onderzoek beperken, omdat herhaling van een combinatie van twee methoden moeilijk is, met name het kwalitatieve onderzoek (Jick, 1979). Het streven naar standaardisatie van de topiclijst, het opnemen van interviews en systematische codering van data probeert deze beperking tegen te gaan doordat er minder kans is op fouten en de betrouwbaarheid en herhaalbaarheid toeneemt (Boeije, 2005). Anderzijds kan de validiteit juist toenemen door methode triangulatie, omdat het een diepgaande interpretatie van resultaten mogelijk maakt (Sieber, 1973: in Jick, 1979). De stageplek van de onderzoeker bij KPN FlexConnect heeft het tevens mogelijk gemaakt meerdere dagen mee te lopen op verschillende locaties van zowel de KPN Contact als van KPN FlexConnect, waardoor de contextsensitiviteit versterkt is door het zelf beleven van de context. Tijdens de interviews is, juist vanwege de satgeplek bij KPN FlexConnect, getracht zo min mogelijk waardeoordelen te geven over gespreksonderwerpen om de validiteit te waarborgen (Boeije, 2005).

3.3. Kwantitatief onderzoek

Daar de eerste twee fases vooral dienden ter vergroting van de contextsensitiviteit en het bevorderen van de toepassing van EBM wordt in de derde fase van het onderzoek het conceptueel model empirisch getoetst om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Er is gebruik gemaakt van een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek. Een dergelijke methode is passend voor het toetsen van hypothesen omdat reeds bekend is op welke variabelen de focus van dit onderzoek ligt en op deze manier relaties onderzocht kunnen worden die respondenten zelf niet of minder snel zouden benoemen (Van der Velde et.al., 2004). Daarnaast is in veel eerder onderzoek naar de onderzoeksvariabelen gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Eenzelfde methode ligt hier dan ook voor de hand.

3.3.1. Digitale en papieren enquêtes

Omdat ter beantwoording van de centrale vraagstelling kennis benodigd is over de percepties, meningen, gedragingen en attitudes van flexmedewerkers op individueel niveau is ter uitvoering van het kwantitatieve onderzoek gebruik gemaakt van een enquête, gericht aan flexmedewerkers (Van der Velde et.al., 2004). Hoewel het opstellen van een enquête lang duurt en de respons lager ligt dan bij kwalitatieve onderzoeksmethoden maakt de enquête het wel mogelijk om binnen een relatief korte tijd een zo groot mogelijke steekproef te nemen van het grote aantal flexmedewerkers bij KPN Contact (Van der Velde et.al., 2004). De mogelijkheid tot generalisatie over de gehele populatie wordt hiermee vergroot. De werving van respondenten voor de enquête heeft plaatsgevonden in een periode van week 29 tot week 32 in 2012. Het invullen van de enquête bedroeg 10 – 15 minuten. In een poging de respons te maximaliseren zijn de flexmedewerkers op verschillende manieren benaderd. Allereerst zijn zij per e-mail benaderd via dienstmanagers, roosterafdelingen en teamleiders met het doel dat zij werktijd een digitale enquête konden invullen. Twee weken voor, en één à twee keer per week tijdens het uitzetten van de enquête is contact onderhouden met de tussenpersonen om

gezamenlijk te zorgen voor een zo actief mogelijke sturing vanuit teamleiders en zo hoog mogelijke respons. Voor de digitale enquête is gebruik gemaakt van de online enquête tool *NetQ*. Op één van de drie locaties is gebruik gemaakt van een papieren enquête nadat er bij de beoogde tussenpersonen geen animo bleek te zijn voor medewerking. Omdat de respons ondanks contactmomenten na anderhalve week stagneerde op een ongewenst laag aantal is samen met FlexConnect besloten de flexmedewerkers toch buiten beslissingsbevoegde tussenpersonen om direct per mail te benaderen. Aan het einde van week twee is de enquête naar alle 1470 flexmedewerkers van KPN Contact uitgegaan van het stage e-mailadres judith.vandelft@kpn.com. Hierbij is benadrukt dat gegevens vertrouwelijk en enkel collectief behandeld worden. Halverwege week drie is een herinneringsmail uitgegaan naar dezelfde medewerkers. Voor een beschrijving van de respondenten, zie paragraaf 3.3.3.

3.3.2. Meetinstrumenten

De samenstelling van de enquête is ontstaan op basis van de centrale vraagstelling, theorie en hypothesen. In de enquête wordt gevraagd om de mening en houding van flexmedewerkers ten opzichte van gegeven stellingen. De enquête is opgebouwd uit zeven schalen bestaande uit meerdere items betreffende de gepercipieerde HR-praktijken; arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag (waaronder procedurele rechtvaardigheid) en de mate van de eigen affectieve organisatiebetrokkenheid; extra inzet en vertrekintentie. Deze zijn aangevuld met algemene vragen in verband met controlevariabelen een afsluitende vraag naar opmerkingen en/of vragen over de vragenlijst. Voor alle variabelen is gebruik gemaakt van reeds bestaande en gevalideerde meetinstrumenten, omdat dit de betrouwbaarheid en validiteit ten goede komt en het de vergelijking met eerder onderzoek op deze variabelen eenvoudiger maakt (Van der Velde et.al., 2004). Een deel van de schalen diende daardoor vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald te worden door middel van het zogenoemde '*back translation*' in samenwerking met een persoon afgestudeerd in de Engelse taal en een persoon die een WO-opleiding in het Engels heeft doorgelopen. Net als in eerder onderzoek wordt bij alle schalen gebruik gemaakt van een 5-punt likert-schaal met antwoordcategorieën van 'volledig mee oneens' tot 'volledig mee eens'. In het aanpassingsproces van de enquête aan de context van KPN Contact en in het vinden van de balans tussen enerzijds uitputtende schalen en anderzijds een beperkte lengte van de enquête zijn alle schalen gereduceerd tot enkel relevante items voor dit onderzoek (Van der Velde et.al., 2004). Door gebruik te maken van de kwalitatieve data en een testfase is relevantie van items vastgesteld en zijn deze verfijnd op taalgebruik gezien de doelgroep en context van het onderzoek. Gedurende deze testfase zijn de manager KPN FlexConnect, een flexcoördinator, vier flexmedewerkers bij KPN Contact en twee masterstudenten gevraagd om de enquête in te vullen en te voorzien van eigen en specifiek gevraagde feedback (Naar Van der Velde et.al., 2004). De testfase vond plaats op verschillende locaties van KPN Contact, waardoor de onderzoeker bovendien de kans kreeg om een beter beeld te vormen over de werkplek van flexmedewerkers in dit onderzoek.

Ondanks het gebruik van bestaande schalen is op basis van de in dit onderzoek verzamelde data een exploratieve factoranalyse (EFA) uitgevoerd om te controleren of de items van de schalen samen daadwerkelijk de bedoelde variabelen vormen. De extra controle is wenselijk omdat de geselecteerde onderzoeksvariabelen inhoudelijk dicht bij elkaar liggen en mogelijk overlappen. Indien er inderdaad sprake zou zijn van multicollineariteit beïnvloedt dat de analyses en zijn resultaten mogelijk onjuist. Een confirmatieve factoranalyse is bij het vaststellen van de relatie tussen items en bedoelde variabelen eigenlijk de meest logische keuze (Field, 2009), maar

omdat deze analyse met het programma *IBM SPSS Statistics 20* niet mogelijk is wordt de EFA gehanteerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Varimax rotatie als meest gangbare methode (Field, 2009). De resultaten van deze eerste EFA lieten zien dat sommige factoren meer dan .3 met elkaar correleren, wat een nieuwe analyse op basis van de Direct Oblimin rotatie vereist (Field, 2009). De resultaten van deze Direct Oblimin rotatie komen grotendeels overeen met de eerste EFA, met het verschil dat de items van 'training en ontwikkeling', 'kennisontwikkeling' en 'beoordeling' geheel verdwenen zijn. In verband met het oorspronkelijke conceptuele model en aangezien op basis van eerder onderzoek en theorie vastgesteld kan worden dat opleiding en ontwikkeling belangrijke onderdelen van HRM zijn is daarom gekozen om toch de resultaten van de Varimax rotatie te hanteren. Hierbij is aangegeven dat er veertien variabelen verwacht werden, desondanks zijn er slechts dertien gevonden. Items waarvan de factorlading in verschillende componenten minder dan .2 verschillen zijn in het geheel verwijderd, op één item na (zie de uitleg bij 'vertrekintentie' hieronder). Alle factorladingen zijn af te lezen in tabel 3.1.

Tabel 3.1. Resultaat EFA en betrouwbaarheidsanalyse op onderzoeksvariabelen

Variabele	Aantal items	Cronbach's α	Waardes factorladingen	
			Laagste	Hoogste
Vertrekintentie	3	.84	.591	.867
Extra inzet	4	.86	.465	.813
Aff. org. betrokkenheid	5	.88	.696	.798
HR-praktijken	16	.82		
Training en ontwikkeling	7	.90	.460	.697
Financiële beloningen	3	.83	.589	.833
Participatie	3	.76	.446	.673
Werkzekerheid	3	.80	.434	.793
Arbeidspraktijken	16	.79		
Autonomie	5	.85	.507	.753
Informatievoorziening	5	.90	.681	.818
Intrinsieke beloningen	3	.77	.486	.513
Samenwerken	3	.86	.666	.690
Leiderschapsgedrag	11	.80		
Ondersteuning dagelijks	7	.93	.638	.792
Ondersteuning ontwikkeling	4	.94	.721	.768

Om zeker te zijn dat de uiteindelijke items daadwerkelijk dezelfde variabele meten wordt bovendien de homogeniteitcoëfficiënt alpha getest. Deze alpha, in SPSS Cronbach's α genoemd, kan in waarde variëren van 0.00 tot 1.00 waarbij 0.00 staat voor totaal geen samenhang tussen items en 1.00 voor volledige overlap (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2007). Over het algemeen wordt in onderzoek gezocht naar een alpha tussen de 0.7 en 0.8 (Field, 2009). In onderzoek waaruit de gebruikte schalen van dit onderzoek voortkomen was de Cronbach's α echter ook boven de 0.8 en zelfs boven de 0.9. Hoewel dit kan betekenen dat items elkaar in enige mate overlappen worden deze waarden daarom ook in dit onderzoek geaccepteerd als betrouwbaar. Tot slot is bij de betrouwbaarheidstesten voor elk item met succes getest of deze meer dan 0.30

correleert met de totale schaal (naar Field, 2009). Hieronder volgt een bespreking van de schalen en hun α . De α 's van de gebruikte schalen zijn tevens af te lezen in tabel 3.1. Een volledig overzicht van individuele items is te vinden in Bijlage 4.

De variabele 'affectieve organisatiebetrokkenheid' is gebaseerd op vijf items uit De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). Het gaat hier om een uit het Engels vertaalde schaal van Meyer en Allen (1997). De items meten de mate van affectieve betrokkenheid die de respondent ervaart. Voorbeeld van een item is "Ik voel me emotioneel gehecht aan KPN". De Cronbach's α in dit onderzoek bedraagt 0.88.

'Extra inzet' van flexmedewerkers wordt gemeten aan de hand van vier items uit Boon (2008) die gebaseerd zijn op schalen van MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1991: in Boon, 2008). Een voorbeeld van een item is "*Ik houd rekening met de gevolgen van mijn acties voor anderen*". Uit de oorspronkelijke schaal zijn vijf items verwijderd op basis van de context en operationalisatie van andere variabelen. Een verwijderd item dat niet van toepassing was in de onderzoekscontext is "*Ik neem vrijwillig deel aan trainingen en/of informatiebijeenkomsten, die niet verplicht zijn gesteld door KPN*". In het onderzoek van Boon (2008) toonde een factoranalyse aan dat alle items éézelfde factorlading hadden en was de Cronbach's α 0.88. Op basis van de EFA in dit onderzoek is voorafgaand aan de analyse één item verwijderd, te weten "*Ik doe dingen om het imago van KPN hoog te houden, terwijl dit niet verplicht is*", en bedraagt de Cronbach's α 0.86.

De 'vertrekintentie' is gemeten aan de hand van een schaal uit Boon (2008), als vertaling van Colarelli (1984: in Boon, 2008). Op basis van de EFA had het reversed item "*Als het aan mij ligt, werk ik over een jaar nog steeds bij KPN*" verwijderd moeten worden omdat de factorladingen hiervan bij vertrekintentie en organisatiebetrokkenheid minder dan .2 van elkaar verschilden. Echter, verwijdering zou betekenen dat de schaal uit slechts twee items zou bestaan. De EFA is met name benaderend uitgevoerd in verband met een mogelijke overlap tussen HR- en arbeidspraktijken, niet omdat de reeds gevalideerde schaal 'vertrekintentie' in twijfel werd getrokken. Bovendien bestaat 'vertrekintentie' in de Oblimin rotatie wel uit de oorspronkelijke drie items. Daarom is besloten om bij uitzondering dit derde item niet te verwijderen. De Cronbach's α bedroeg in het onderzoek van Boon (2008) 0.87 en in dit onderzoek 0.84.

Een laatste schaal die afkomstig is van Boon (2008) is 'HR-praktijken'. Deze schaal is gebaseerd op een lijst van meest gebruikte HR-praktijken uit Boselie, Dietz en Boon (2005). De originele schaal van 38 items is voor dit onderzoek gereduceerd tot 18 items op basis van de definitie van HR-praktijken in dit onderzoek en contextuele relevantie. Omdat Boon (2008) voor elke subschaal een aparte factoranalyse heeft uitgevoerd is een contextspecifieke selectie van HR-praktijken niet problematisch voor de validiteit van de schaal. Bij Boon (2008) was de factoranalyse reden voor het samenvoegen van 'beoordelingen' en 'prestatiegerelateerde beloningen', echter in dit onderzoek is de EFA juist reden om deze van elkaar los te koppelen en 'beoordelingen' zelfs geheel te verwijderen. Deze keuze is gemaakt omdat aan de hand van de EFA slechts één item van 'beoordelingen' overbleef, dat aansloot bij ontwikkelingsmogelijkheden (zie 2.4.1.). Bij de subschaal 'training en ontwikkeling' zijn op basis van de EFA drie items toegevoegd die in eerder onderzoek onderdeel van 'kennisontwikkeling' (arbeidspraktijken) waren. De items van beide subschalen bleken dusdanig veel overlap te kennen dat samenvoegen de meest logische keuze was (zie ook 2.4.1.). Uiteindelijk bestond de variabele HR-praktijken uit 16 items. Een van de overgebleven items luidt "*KPN biedt mij de*

mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen KPN". In het onderzoek van Boon (2008) was de algehele Cronbach's α van HR-praktijken 0.95 en kwam de Cronbach's α van subschalen voor allen uit boven 0.75. In dit onderzoek geldt een algehele Cronbach's α van 0.82 en was de α van subschalen eveneens boven de 0.75.

De schaal voor 'arbeidspraktijken' wordt gebruikt naar aanleiding van Macky & Boxall (2008). Op deze schaal is *back translation* toegepast. Zij gebruikten voor het meten van de 'PIRK' variabelen van Lawler (1986: in Boxall & Purcell, 2011) een *high-involvement* meetinstrument van Vandenberg, Richardson en Eastman (1999: in Macky & Boxall, 2008) en voegden hier items over samenwerken in teamverband van Knight-Turvey (2004: in Macky & Boxall, 2008) aan toe. Voorbeelden zijn "*Ik heb genoeg vrijheid in hoe ik mijn werk uitvoer*" en "*Er is een sterk verband tussen hoe goed ik presteer en de kans dat ik erkenning en lof ontvang*". Veertien items zijn verwijderd in verband met irrelevantie of overlap met andere schalen. De items van 'kennisontwikkeling' zijn zoals reeds beschreven samengevoegd met 'training en ontwikkeling' als onderdeel van HR-praktijken. Één item van 'intrinsieke beloningen' is op basis van de EFA verwijderd. Één item is toegevoegd op verzoek van de manager van FlexConnect, te weten "*Ik werk graag samen in een team*". Dit item wordt niet gebruikt als onderdeel van de schaal maar geeft KPN wel inzicht in de behoefte aan samenwerken van flexmedewerkers. De Cronbach's α van de PIR-subschalen waren allen boven .90 en van samenwerken was de Cronbach's α 0.88. In dit onderzoek hebben alle PIR-subschalen een Cronbach's α van boven de 0.77. Samenwerken heeft na verwijdering van de gehercodeerde "*Hier werkt men eerder individueel dan als onderdeel van een team*" een α van 0.86. De algehele schaal arbeidspraktijken heeft een α van 0.79.

'Leiderschapsgedrag' is in eerste instantie gebaseerd op acht items van Knies (2012) over ondersteuning in het dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling. Alle items zijn meegenomen, waaronder "*Mijn teamleider informeert mij of ik mijn werk wel goed aan kan*" en "*Mijn teamleider helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten*". Op basis van de EFA zijn drie naar het Nederlands vertaalde items van 'Procedurele rechtvaardigheid' (Niehoff & Moorman, 1993: in Boselie, 2010a) toegevoegd aan de subvariabele 'ondersteuning in het dagelijks functioneren'. Drie items zijn op basis van de EFA verwijderd. Voorbeeld van een overgebleven item is "*Alle besluiten worden consequent toegepast op alle betrokken medewerkers*". De Cronbach's α van het medewerkers perspectief op ondersteuning in dagelijks functioneren betrof in het onderzoek van Knies (2012) in 2008 0.91 en in 2009 0.92; de Cronbach's α van het medewerkersperspectief op ondersteuning in ontwikkeling in 2008 0.86 en in 2009 0.90. De Cronbach's α van de oorspronkelijke 'procedurele rechtvaardigheid' schaal was boven de 0.90. In dit onderzoek kent 'ondersteuning in het dagelijks functioneren' met zeven items een Cronbach's α van .93. Ondersteuning in de ontwikkeling een .94. De twee schalen samengevoegd kennen een α van .80.

De algemene vragen met betrekking tot controlevariabelen zijn tot stand gekomen aan de hand van de meest gebruikte controlevariabelen (Boselie et.al., 2005). Deze variabelen zijn leeftijd, diensttijd, geslacht en opleiding. Daarnaast worden locatie, dienst, gemiddelde werkuren per week en het soort contract meegenomen als controlevariabelen. Bij soort contract wordt een vast contract bij KPN tevens als optie gegeven om eventuele invullers buiten de doelgroep om te kunnen identificeren. Bij toetsing van het conceptueel model zijn enkel controlevariabelen meegenomen in analyses indien deze een significante samenhang met de afhankelijke variabele lieten zien. Niet-significante controlevariabelen zijn weggelaten uit analyses.

3.3.3. Respondenten

Omdat het in dit onderzoek om het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid en hun mate van affectieve organisatiebetrokkenheid, inzet en vertrekintentie gaat zijn het logischerwijs de flexmedewerkers bij KPN Contact die doelgroep van het onderzoek zijn. De totale populatie bestaat ten tijde van het onderzoek uit 1470 flexmedewerkers (KPN, 2012f). De groep respondenten bestaat uit 571 flexmedewerkers (38,8%) verdeeld over de locaties Eindhoven, Enschede, Groningen en Rotterdam. Door flexmedewerkers op verschillende manieren te benaderen is geprobeerd een zo gelijk mogelijke verdeling van respondenten op de locaties te verwezenlijken ter bevordering van de representativiteit van de onderzoekspopulatie (Van der Velde et.al., 2004). Tevens zou kennis over de locatie kunnen helpen om eventuele verschillen tussen flexmedewerkers te interpreteren aan de hand van bijvoorbeeld regionale verschillen. Naast de sturing op aantallen en het verschil in toegang tot het werven van respondenten per locatie en dienst is er geen gebruik gemaakt van specifieke kenmerken om respondenten te selecteren voor de onderzoekspopulatie. Er is sprake van aselechte steekproef (Van der Velde et.al., 2004). Een overzicht van respondentenkenmerken staat in bijlage 5.

De verdeling van het aantal respondenten per locatie staat in verhouding gelijk aan het daadwerkelijke aantal flexmedewerker op deze locaties. De meeste respondenten zijn afkomstig uit Groningen (39%) waar in werkelijkheid tevens 40,6% van het totale aantal flexmedewerkers gevestigd is. Het minste aantal komt uit Rotterdam (12,7%), vergelijkbaar met de in werkelijkheid 13,8% flexmedewerkers die op deze locatie werkzaam is. Voor Eindhoven en Enschede gelden eveneens vergelijkbare verhoudingen. In het onderzoek heeft een kleine meerderheid van de respondenten het mannelijke geslacht (53,2%). Toch zijn in het onderzoek minder mannen vertegenwoordigd dan in de werkelijkheid, waar zij 60,8% van de populatie uitmaken. Het aantal werkuren per week bedraagt in het onderzoek gemiddeld 28 uur, in werkelijkheid is dit 31 uur. Kijkende naar het aantal dienstmaanden is de gemiddelde respondent 15 maanden in dienst, iets korter dan de werkelijk gemiddelde 17 maanden. Ruim de helft van de respondenten is jonger dan 30 jaar, waarbij de gemiddelde leeftijdsklasse 21-30 is. De meest voorkomende hoogst genoten opleidingsniveau betreft MBO (45,8%) en van de 119 respondenten die op dit moment nog studeren is het meest voorkomende opleidingsniveau HBO (45,5%). De leeftijden en het opleidingsniveau van flexmedewerkers bij KPN Contact wordt niet bijgehouden, daarom valt niet met zekerheid te zeggen of deze verhoudingen overeenstemmen met de totale populatie. Wel is de populatie bij callcenters over het algemeen relatief jong en bestaat deze uit een zeer gevarieerde groep mensen (Boxall et.al., 2010). De meerderheid van de flexmedewerkers heeft een middelbaar opleidingsniveau afgerond (64,2%), ongeveer een kwart heeft een hoog opleidingsniveau afgerond (HBO+), en ongeveer tien procent is laagopgeleid. Van de 119 respondenten die op dit moment nog studeren doet 64,7% dat op een hoog opleidingsniveau, de overigen studeren op een middelbaar opleidingsniveau. Over het algemeen kan gesteld worden dat de kernmerken van de onderzoekspopulatie vergelijkbaar zijn met de daadwerkelijke groep flexmedewerkers bij KPN Contact (zie bijlage 5). Of de populatie tevens kenmerkend is voor medewerkers bij callcenters in het algemeen is moeilijk vast te stellen, omdat er weinig bekend is over de populatie die in de service- en callcenter sector werkzaam is.

3.3.4. Kwantitatieve analyse

De analyse van dit onderzoek vindt plaats op individueel niveau omdat het de percepties van flexmedewerkers betreft. Om de hypothesen te toetsen is gebruik gemaakt van het computerprogramma *IBM SPSS Statistics 20*. Tijdens de datapreparatie is de data uit NetQ

allereerst bewerkt in Excel waarbij niet-numerieke antwoorden omgezet zijn naar numerieke data en de data gecontroleerd is op opmerkelijkheden. Waar nodig zijn respondenten verwijderd, maar in de meeste gevallen is gekozen voor een pairwise verwijdering van respondenten tijdens de analyse om verlies van het totale aantal respondenten tegen te gaan. Eenmaal in SPSS zijn codes toegekend aan alle items en variabelen, reversed items zijn gehercodeerd en vervolgens zijn de verschillende items samengevoegd tot variabelen op interval/ratio niveau. Alle variabelen zijn op intervalniveau, behalve een aantal controlevariabelen. Om deze controlevariabelen toch mee te kunnen nemen in de analyses zijn voor de variabelen locatie en hoogst genoten opleiding dummy variabelen aangemaakt.

De verwachte samenhang tussen variabelen wordt op volgorde van de hypothesen eenzijdig getoetst. Gezien alle variabelen op intervalniveau gemeten zijn en het een grote steekproef betreft wordt de toetsing gedaan met behulp van de Pearson's productmomentcorrelatie (Baarda et.al., 2007). De toetsing gebeurt eenzijdig, daar op basis van theorie in de hypothesen een verwachte richting is aangegeven. Een causaal verband valt echter niet aan te tonen met deze toets: er zijn mogelijke andere variabelen die van invloed zijn en men kan geen uitspraken doen over oorzaak en gevolg (Field, 2009). Voor de interpretatie van de Pearson's correlatiecoëfficiënt (r) wordt er onderscheid gemaakt tussen een klein effect ($r \approx .1$); een gemiddeld effect ($r \approx .3$); en een groot effect ($r \approx .5$) (Field, 2009). Om de unieke toegevoegde waarde van elke onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen te meten is op basis van significante uitkomsten uit de ontstane correlatiematrix een hiërarchische multiple regressieanalyse uitgevoerd op basis van de onafhankelijke hoofd- en subvariabelen (naar Van der Velde et.al., 2004).). *Aantal dienstmaanden*, *hoogst genoten opleiding* en *locatie* zijn als enige controlevariabelen meegenomen. De onafhankelijke variabelen zijn op volgorde van wat op basis van de correlatiematrix de belangrijkste voorspeller bleek te zijn stapsgewijs toegevoegd (Field, 2009). Hoewel bij de correlatie matrix gebruik is gemaakt van een pairwise verwijdering van respondenten, wordt hier een listwise verwijdering aangehouden omdat resultaten uit de regressie scheef uit kunnen pakken wanneer de n zou variëren (Field, 2009). Bij de regressieanalyse wordt door middel van collinearity diagnostics gewaakt voor multicollineariteit. In het geval van multicollineariteit kennen twee of meerdere voorspellende variabelen een zodanig grote overlap dat het moeilijk of zelfs onmogelijk is vast te stellen wat de unieke toegevoegde waarde van een variabele is. Om multicollineariteit uit te sluiten worden vier voorwaarden uit Field (2009) aangehouden. Allereerst mogen voorspellende variabelen niet meer dan 0.90 correleren. De hoogste Variance Inflation Factor (VIF), die een mogelijk sterke lineaire relatie tussen voorspellers laat zien, dient lager dan 10 te zijn (Myers, 1990: in Field, 2009) en de gemiddelde VIF rond de 1 (Bowerman & O'Connell, 1990: in Field, 2009). Indien dit laatste niet het geval is, is er kans op bias. Tot slot mag de tolerantie niet kleiner dan 0.2 zijn (Menard, 1995: in Field, 2009). Ter controle van mogelijke autocorrelaties, waarbij residuen teveel met elkaar correleren, wordt de algemene regel aangehouden dat de Durbin-Watson groter dan 1 en kleiner dan 3 moet zijn (Field, 2009). Tot slot wordt bij alle uit te voeren testen de significantie van resultaten gecontroleerd om uit te sluiten dat bevindingen op toeval kunnen berusten (Van der Velde et.al., 2004). In dit onderzoek wordt een minimale vereiste significantie aangehouden van .05. Zodoende is er 95% kans dat de resultaten niet op toeval berusten (Van der Velde et.al., 2004).

In hypothese 12 en 13 wordt verwacht dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke gedragsvariabelen gemedieerd wordt door de affectieve organisatiebetrokkenheid van

flexmedewerkers (Baron & Kenny, 1986). De variabele kan daadwerkelijk mediërend genoemd worden indien (1) variantie van de onafhankelijke variabelen verantwoordelijk zijn voor variantie van de betrokkenheid; (2) variantie van de onafhankelijke variabelen verantwoordelijk zijn voor variantie van de afhankelijke variabelen; (3) varianties van de betrokkenheid verantwoordelijk zijn voor variantie van de afhankelijke variabelen; waarbij (4) het effect van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen minder wordt wanneer het gecontroleerd wordt op de veronderstelde mediator (Baron & Kenny, 1986). Om dit statistisch na te gaan wordt gebruik gemaakt van drie individuele regressieanalyses (Baron & Kenny, 1986). Allereerst wordt een regressieanalyse gedaan tussen de mediator en de onafhankelijke variabelen (pad a); daarna tussen de afhankelijke variabelen en de onafhankelijke variabelen (pad c); en tot slot tussen de afhankelijke variabelen en zowel de onafhankelijke variabelen als de mediator (pad b). Indien bij deze toetsen aan de eerste drie genoemde voorwaarden van een mediatie effect voldaan wordt moet tot slot het effect van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen na regressieanalyse op pad b verminderd zijn in vergelijking tot pad c.

3.3.5. Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van het kwantitatieve onderzoek te waarborgen zijn de betrouwbaarheid en de validiteit wederom van groot belang (Van der Velde et.al., 2004). Allereerst maakt het gebruik van een enquête op basis van reeds bestaande schalen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek positief beïnvloed wordt, omdat het de herhaalbaarheid van het onderzoek vergroot. De criteriumvaliditeit, het daadwerkelijk meten wat gemeten dient te worden, wordt op meerdere manieren gewaarborgd. Zo beperkt het gebruik van de enquête de invloed van de onderzoeker op respondenten waardoor zij meer anonimiteit ervaren en minder snel sociaal wenselijke antwoorden geven (Van der Velde et.al., 2004). Daarbij heeft het gebruik van de kwalitatieve data en het inplannen van een testfase het mogelijk gemaakt items te verfijnen en schalen in te kunnen bedden in de specifieke context van KPN Contact. Het feit dat variabelen zijn gemeten met schalen bestaande uit meerdere items die gecontroleerd zijn op een acceptabele waarde van de Cronbach's α verhoogt zowel de betrouwbaarheid als de inhoudelijke validiteit van de meetinstrumenten (Field, 2009). Ook de toepassing van het back translation proces heeft moeten leiden tot een blijvende betrouwbaarheid en validiteit. Tijdens de analyse is de mogelijkheid tot herhaling van het onderzoek vergroot door alle stappen bij te houden in Syntax (Van der Velde et.al., 2004). De keuze voor zowel een digitale als hardcopy enquête en verschillende manieren van verspreiding is tot stand gekomen vanuit het streven naar een zo groot mogelijke respons en representativiteit van de resultaten. Kostentechnisch was het niet mogelijk om de papieren enquête op alle overige diensten te verspreiden waardoor een selectie van diensten per locatie gemaakt is en de enquête hier in beperkte oplage verspreid kon worden. Dit betekent dat niet iedereen evenveel toegang had tot het invullen van de enquête en bepaalde diensten uit de populatie ontbreken. Dit geeft een risico op een lagere validiteit.

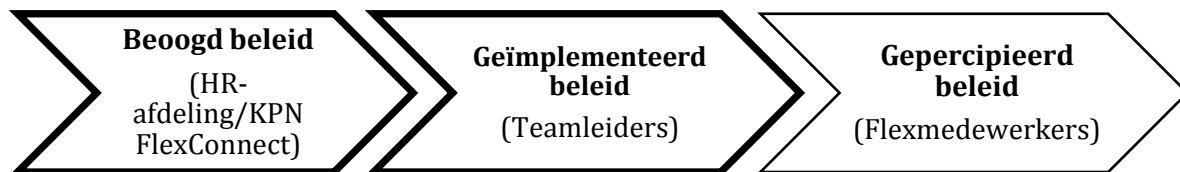
3.4. Samenvatting methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk is de analytische benadering van onderzoek besproken, die als een rode draad door het gehele onderzoeksrapport loopt. Allereerst wordt Evidence Based Management toegepast om de wetenschappelijke resultaten te kunnen verklaren vanuit, en toe te passen op de praktijk. Om tot resultaten te komen vindt methode triangulatie plaats: zowel kwalitatief als kwantitatief worden zo grondig mogelijke technieken gebruikt. De methoden zijn in dit hoofdstuk uitgebreid aan bod gekomen. Tot slot wordt er gestreefd naar een hoge mate van contextsensitiviteit. De onderzoeksresultaten worden aansluitend op dit hoofdstuk besproken.

4. Kwalitatieve onderzoeksresultaten

Het theoretisch kader heeft geïllustreerd dat het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid niet per definitie gelijk is aan het door KPN aanvankelijk beoogde HR-beleid (Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). Ruis ontstaat mogelijk bij de implementatie van beleid door individuele teamleiders en bij de interpretatie door individuele flexmedewerkers. De focus van het kwantitatieve hoofdonderzoek ligt op het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid, waarop de mate van hun affectieve organisatiebetrokkenheid, extra inzet en vertrekintentie reacties kunnen zijn. Deze kwalitatieve resultaten hebben een aanvullend karakter en richten zich juist op het beoogde en geïmplementeerde HR-beleid, om zo de contextsensitiviteit te verhogen en de kwantitatieve resultaten beter te kunnen duiden.

Figuur 4.1. Een schematische weergave van het Wright en Nishii model (2004)



Hoewel de flexibele schil bij KPN Contact relatief groot is – zo’n vijftig procent van alle medewerkers is flexmedewerker – bestaat er geen geschreven beleid op deze groep. Uit beide fases van kwalitatief onderzoek blijkt wel dat de organisatie naar uniformiteit en een gelijke behandeling voor vaste- en flexmedewerkers streeft omdat zij als even waardevol beschouwd worden. Het onderscheid dat bestaat zou volgens respondenten enkel moeten blijken uit enkele kleine administratieve verschillen. Om zich te onderscheiden van concurrenten op de arbeidsmarkt legt de organisatie in het HR-beleid de nadruk op niet-financiële aspecten, zoals op ontwikkelingsmogelijkheden en de invulling van het werk. De reeds genoemde projecten ‘No. 1 organisatie’ en ‘De Attente Regisseur’ zijn hier voorbeelden van. Dit hoofdstuk zal het beoogde en geïmplementeerde HR-beleid in kaart brengen op basis van informatie uit de documentenanalyse en de interviews. Een schematisch overzicht is te vinden in bijlage 6.

4.1. HR-praktijken

4.1.1. Training en ontwikkeling

HR-praktijken bestaan in dit onderzoek uit vier individuele praktijken, namelijk training en ontwikkeling, financiële beloningen, participatie, en werkzekerheid. Uit de interviews blijkt dat vooral training en ontwikkelingspraktijken als het parapedaardje van KPN dienen te fungeren. Respondenten geven aan dat KPN relatief veel en brede investeringen in haar medewerkers wenst te doen, zodat medewerkers zich zowel binnen als buiten de organisatie kunnen blijven bewegen. Zo beginnen alle nieuwe medewerkers met een fulltime introductietraining van gemiddeld drie weken. Deze is gericht op betrokkenheid door medewerkers kennis te laten maken met de organisatie en haar kernwaarden, maar ook op de bekwaamheid van medewerkers door hen het verkoop- of servicevak op een merk-waardige manier aan te leren.

“Dus, KPN [...] investeert ook echt. Want ik vind het echt anders of jij investeert in iemand om hem het verkoopvak te leren of dat jij hem het verkopen van de Hi propositie leert. Dat is veel egoïstischer he?”

– Specialist opleidingsbeleid

Tijdens het dienstverband is er sprake van zowel *off the job training* als *on the job training*. *Off the job* krijgt men e-learnings en vinden er sporadisch vervolgtrainingen plaats. Een voorbeeld hiervan is het omscholingstraject dat in het najaar van 2012 zal starten om 'De Attente Regisseur' organisatiebreed te lanceren. *On the job training* ontvangen medewerkers van trainers en coaches die samen met hen ontwikkelingsplannen dienen te maken en uit te voeren waarmee prestaties verbeterd kunnen worden.

Respondenten geven aan dat teamleiders, die eindverantwoordelijk zijn training en ontwikkeling, medewerkers liever niet beschikbaar stellen voor trainingen omdat dit op hun prestatiecapaciteit drukt. Tijdens evaluatiemomenten laten zij de ontwikkelingsmogelijkheden eveneens veelal onbesproken. Daar komt bij dat flexmedewerkers veelal parttime werken met avond- en weekenddiensten, waar teamleiders voornamelijk op kantooortijden werken. De kans groot dat zij daardoor minder aandacht besteden aan de parttime flexmedewerkers. Hierdoor kan de implementatie van beleid bij flexmedewerkers mogelijk minder goed plaatsvinden dan bij vaste medewerkers. De persoonlijke ontwikkeling is tevens een belangrijk aspect in het beoogde HR-beleid. KPN FlexConnect heeft onlangs een persoonlijk inzetbaarheidsbudget van €500,- opgezet voor flexmedewerkers die langer dan 26 weken in dienst zijn, iets dat voorheen enkel voor vaste medewerkers beschikbaar was. Op deze manier wil KPN vaste- en flexmedewerkers meer gelijk stellen. Uit de interviews blijkt echter dat niet iedereen op de hoogte is van dit feit, wat doet vermoeden dat flexmedewerkers hier eveneens lang niet altijd van op de hoogte zijn. Dat niet alle respondenten, laat staan flexmedewerkers, op de hoogte zijn van het nieuwe inzetbaarheidsbudget is eveneens een voorbeeld van de door flexmedewerkers mogelijk ervaren ongelijkheid ten opzichte van vaste medewerkers. De beoogde uniformiteit komt daardoor ook mogelijk in het geding.

"Ik heb ook het idee dat lang niet alle managers dat ook stimuleren. [...] Ook daar echt aangeven van joh, dat zou je ook nog kunnen doen."

– Specialist opleidingsbeleid

Ondanks dat het beleid rondom 'training en ontwikkeling' voor beide groepen medewerkers uniform is, blijkt uit het bovenstaande dat de implementatie voor de nodige problemen en mogelijke verschillen ten opzichte van vaste medewerkers zorgt.

4.1.2. Beoordeling en prestatiegerelateerde beloning

Beoordelingen en beloningen zijn voor vaste- en flexmedewerkers gelijk gesteld in de CAO KPN Contact 2011 – 2012 (KPN, 2012i). Eens per twee weken dient er een evaluatiemoment plaats te vinden tussen de teamleider en medewerker waarin tevens de feedback van trainers en coaches meegenomen wordt ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling. Men wordt onder andere beoordeeld op de kernwaarden van KPN (persoonlijk, eenvoud, vertrouwen), gedragskenmerken en op vastgestelde kritieke prestatie indicatoren (KPI's) als verkooppercentages en roosteropvolging. Een voorbeeld van beoordeling op gedrag is: 'Houdt de flexmedewerker rekening met zijn omgeving en laat de flexmedewerker anderen in zijn/haar waarde?'. Deze beoordelingen zijn uniform vastgesteld ter bevordering van de betrokkenheid van flexmedewerkers en dienen op een eenduidige wijze gemeten en gerapporteerd te worden door de teamleider (KPN, 2011b). Naast het standaard salaris ontvangen medewerkers een prestatiegerelateerde beloning op basis van de KPI's. De beloningen bij KPN Contact worden niet gebruikt om mee te concurreren op de arbeidsmarkt. Het salaris is volgens respondenten

ongeveer marktconform en is 'niet om rijk van te worden'. In plaats daarvan probeert KPN zich te onderscheiden met goed werkgeverschap, ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden. Toch menen respondenten dat medewerkers beloningen wel belangrijk vinden en dat zij tevens makkelijk de overstap maken naar andere callcenters waar zij enkele euro's of zelfs tientallen centen per uur meer kunnen verdienen. Investerings in opleidingen gaan zo verloren.

“Salarissen liggen niet erg hoog. Medewerkers moeten weten dat ze het daar niet voor doen: als men rijk wil worden kan men beter iets anders gaan zoeken.”

– Flexcoördinator

In de praktijk vinden beoordelingen vrijwel nooit eens per twee weken plaats, al kan dat volgens de respondenten wel per teamleider verschillen. Ondanks de CAO afspraken geven respondenten aan dat de flexmedewerkers bij tijd en wijle problemen ondervinden met de uitbetaling van het salaris en salarisverhogingen via het uitzendbureau, terwijl de betaling van KPN aan vaste medewerkers vlekkeloos en tijdig verloopt. Dit kan de beoogde uniformiteit tussen vaste- en flexmedewerkers hinderen en is voornamelijk te wijten aan het uitzendbureau. Maar ook in kleinere beloningen blijkt verschil: zo ontvingen flexmedewerkers afgelopen kerst voor het eerst net als vaste medewerkers een kerstpakket. Dat dit voorheen als een belangrijk verschil gold blijkt uit het feit dat het kerstpakket in veel van de interviews aangehaald is. Tevens krijgen vaste medewerkers 50 procent korting op KPN producten, waar flexmedewerkers deze personeelskorting niet genieten. Deze door respondenten genoemde 'kleine' verschillen kunnen er in de beleving van flexmedewerkers er wel toe doen.

“Tot dit jaar kregen flexmedewerkers geen kerstpakket, waardoor mensen zich miskend voelden omdat zij al wel lange tijd werkzaam zijn bij KPN Contact. [...] Het verschil zit in een stukje frustratie.”

– Flexcoördinator

Uit het bovenstaande blijkt dat de beoordeling en beloning van flexmedewerkers aan de hand van in de CAO vastgestelde procedures dient te verlopen. De problemen die zich bij de implementatie van dit beoogde beleid voordoen zijn voornamelijk het gevolg van het type contract. In de nu volgende paragraaf zal de participatie van flexmedewerkers aan bod komen.

4.1.3. Participatie

Hoewel mogelijkheden tot participatie hoog in vaandel staan en bewust zijn ingevoerd door middel van het No.1 programma, bestaat er geen concreet beleid voor. Twee belangrijke concepten zijn de Dagstart en de Keek op de Week. Dagelijks wordt er een kwartier, en wekelijks een half uur de tijd genomen om met het team werkgerelateerde zaken te bespreken. Onder andere targets, ervaringen, tips en verbeterpunten worden hier besproken. Verbeterpunten worden door de teamleider doorgezet naar change-managers ter eventuele implementatie. Medewerkers worden gevraagd om een actieve inbreng, met het doel de top-down benadering van communicatie te vervangen voor continue dialoog binnen de organisatie (KPN, 2011c). Naast het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening heeft participatie tevens het doel de betrokkenheid te verbeteren en het verloop te verminderen (KPN, 2011c; 2011d).

“De Dagstart. De Keek op de Week. [...] Daar bespreek je gewoon in hoe het gaat, ook gewoon met het hele team. Dat vind ik heel erg positief. En dan is er ook aandacht voor mensen.”

– Flexcoördinator

Hindernissen die zich bij de implementatie van beleid mogelijk voordoen worden door de respondenten aangestipt. Vergaderingen worden soms ongestructureerd genoemd door het ontbreken van een duidelijke gespreksleider, waardoor de kwaliteit van deze participatiemomenten achteruit kan gaan. Daarnaast blijkt zowel uit de interviews als uit schriftelijke bronnen dat het niet altijd duidelijk is wat er met verbeterideeën gebeurt en of deze überhaupt opgepakt worden (KPN, 2011d).

Al met al lijkt 'participatie' een prominente plek in de dagelijkse praktijk van de flexmedewerker te hebben, ondanks dat deze momenten niet altijd even vlekkeloos verlopen. Dit kan een enorme impact hebben op het gevoel van zowel vaste- als flexmedewerkers serieus genomen te worden. De mate waarin flexmedewerkers zich serieus genomen voelen kan ook blijken uit de werkzekerheid die zij ervaren, het beleid daarop zal hieronder gepresenteerd worden.

4.1.4. Werkzekerheid

Ondanks de flexibele arbeidsovereenkomst wordt de werkzekerheid van flexmedewerkers groot genoemd: KPN wil hen immers voor langere tijd behouden. De keuze voor flexmedewerkers komt voort uit een behoefte aan flexibiliteit, daar het call-aanbod onvoorspelbaar is en er voortdurend projecten lopen om het aantal calls te minimaliseren. Op de uren van flexmedewerkers wordt het eerst gekort, hoewel veel vaste medewerkers eveneens een contract voor bepaalde tijd bezitten. KPN wil met name werkzekerheid bieden op de lange termijn, door middel van doorgroeimogelijkheden binnen en buiten de organisatie.

Hoewel KPN een langetermijnrelatie met flexmedewerkers beoogt blijkt dit volgens de respondenten bij de implementatie van beleid lang niet altijd. Teamleiders, die geautoriseerd zijn om de keuze over behoud of ontslag te maken, schijnen veel makkelijker afscheid van flexmedewerkers dan van vaste medewerkers te nemen. Bij ongewenst gedrag door vaste medewerkers gaan teamleiders veelal in gesprek om de oorzaak van het probleem en mogelijke oplossingen te achterhalen. Bij flexmedewerkers daarentegen, aldus de respondenten, nemen teamleiders bij problemen vaker direct afscheid zonder tijd en energie te besteden aan het mogelijke behoud van de betreffende medewerker. Zodoende gaan veel investeringen verloren en lijkt de werkzekerheid van flexmedewerkers af te hangen van de mindset van individuele teamleiders. Een voorbeeld dat in bijna alle interviews genoemd werd is de "3 keer te laat = exit regel". Flexmedewerkers die drie keer te laat komen kunnen per direct vertrekken, iets dat vaste medewerkers nooit zal overkomen. Opvallend is dat deze regel het bestaansrecht enkel in de cultuur van KPN Contact kent: hij wordt grootschalig toegepast maar bestaat officieel niet.

"Bij eigen personeel is er veel meer dossier nodig om afscheid van iemand te nemen. Drie keer te laat komen is geen dossier dat het bij de kantonrechter goed doet. [...] Bij uitzendpersoneel is het natuurlijk ook heel makkelijk: 'hé, weg jij. Voor jou een ander. Ik ben je zat'".

– Specialist beleid FlexConnect

Wat betreft doorgroeimogelijkheden blijkt uit het kwalitatieve onderzoek dat flexmedewerkers eveneens in het nadeel zijn. De interne vacaturebank is enkel toegankelijk voor medewerkers met een KPN contract. Zodoende worden de interne doorgroeimogelijkheden van flexmedewerkers sterk beperkt. De problemen rondom de implementatie van opleidingsbeleid zijn reeds genoemd.

“Weet je, ik zeg al heel lang dat flexmedewerkers toegang moeten krijgen tot de vacaturebank. Maar ik geloof dat helemaal in het begin van FlexConnect [...] geprobeerd [is] om dat erdoorheen te krijgen, maar dat dat op Raad van Bestuur niveau, of net daaronder, is afgeschoten.”

– Flexcoördinator

Kort samengevat komt de belangrijke rol die de teamleider speelt tijdens de implementatie van het beoogde beleid uit bovenstaande resultaten heel duidelijk naar voren. Het officiële beleid beoogt werkzekerheid en een langetermijnrelatie tussen KPN en de flexmedewerkers, maar in de cultuur lijkt er minder waarde gehecht te worden aan flexmedewerkers.

4.1.5. Samenvatting HR-praktijken

Alles overziend blijkt bij de organisatie van mensen het beleid niet altijd geïmplementeerd te worden zoals dat door KPN bedoeld wordt. Dit komt deels door gevolgen van de relatie van de flexmedewerkers met het uitzendbureau, deels door geschreven beleid waarin verschil bestaat tussen vaste- en flexmedewerkers, maar ook deels door teamleiders. Uit de resultaten kan opgemaakt worden dat de werktijden en mindset van teamleiders in combinatie met de cultuur van KPN Contact maken dat flexmedewerkers wat betreft HR-praktijken niet altijd dezelfde behandeling krijgen als vaste medewerkers: ook als dit wel de bedoeling is.

4.2. Arbeidspraktijken

4.2.1. Autonomie

Bij menig callcenter is het gebruikelijk om medewerkers te laten werken met scripts tijdens klantgesprekken, zo ook bij KPN Contact. Maar niet alleen in het voeren van gesprekken worden medewerkers strak aangestuurd: zij hebben zich tevens te houden aan regels over bijvoorbeeld het aantal minuten dat men aan dient te houden voor administratie, toiletbezoeken of koffie halen. Het klantgesprek zelf kent geen tijdslimiet, zodat medewerkers alle benodigde tijd kunnen nemen die nodig is om klanten goed te helpen. Het programma ‘De Attente Regisseur’, dat op het moment langzaam uitgerold wordt over alle afdelingen, brengt een belangrijke ontwikkeling met zich mee voor de autonomie van medewerkers bij KPN Contact. Zij worden ‘regisseur’ van het probleem van de klant waarbij men met een betere communicatielijnt meer inzicht in verschillende afdelingen heeft om het probleem in één keer op te lossen (KPN, 2011a). Men is in mindere mate afhankelijk van andere partijen en kan de klant van A tot Z naar de oplossing toe helpen. Hoewel de autonomie hiermee vergroot wordt door een breder werkscala blijft men werken volgens uitgeschreven instructies en procedures.

“Wanneer iets niet in een keer opgelost kan worden houdt de flexmedewerker [...] de regie over de klantcase. [...] zodat hij iets uit kan zoeken en op kan lossen voor een klant, binnen de termijnen die er staan. Dus daar krijgt hij iets meer ruimte in. Maar het blijft natuurlijk wel volgens de procedures gaan zoals we die hier kennen.”

– Specialist Attente Regisseur

De scripts en regels waaraan medewerkers bij KPN Contact gebonden zijn dienen hen duidelijkheid te geven over invulling van werkzaamheden. Echter, het gebeurt dat systemen niet goed functioneren of dat de bestaande middelen niet altijd voor de oplossingen van een klantprobleem kunnen zorgen. Het gebrek aan autonomie zorgt op zulke momenten voor

frustratie en onvrede bij zowel klanten als medewerkers. ‘De Attente Regisseur’ dient hier in de toekomst het antwoord op te zijn door de autonomie van medewerkers te vergroten.

4.2.2. Informatievoorziening

Op informatievoorziening aan medewerkers bij KPN Contact bestaat geen beleid, waardoor respondenten weinig tot niets over specifiek dit onderwerp konden vertellen. Toch is uit interviews gebleken dat zij op verschillende manieren aan informatie kunnen komen. De reeds genoemde Dagstart en Keek op de Week zijn naast participatiemomenten tevens beoogd als momenten voor informatievoorziening. Deze momenten dienen te helpen bij de vertaling van organisatiedoelstellingen naar de eigen afdeling (KPN, 2011c). Tijdens het werk kan men bovendien gebruik maken van bijvoorbeeld de scripts en een kennisbank om aan informatie te komen waarmee klanten geholpen kunnen worden. KPN verwacht dat men deze ook gebruikt.

“Dat het duidelijk is [...] waar ze aan toe zijn. [...] Dat ze precies weten wat er van hen verwacht wordt, wat ze moeten doen en wanneer ze waar moeten zijn, en wat wel en niet mag en kan.”

– Flexcoördinator

Behalve dat de Dagstart en Keek op de Week soms ongestructureerd kan verlopen kan op basis van het bovenstaande aangenomen worden dat medewerkers wel zoals beoogd van informatie voorzien worden. De mate waarin de inspanningen erkend en beloond worden door middel van waardering zal besproken worden onder ‘intrinsieke beloningen’.

4.2.3. Intrinsieke beloningen

In tegenstelling tot de geldelijke beloningen wenst KPN wel de focus op intrinsieke beloningen te leggen. Deze dienen zich te manifesteren in erkenning, lofuitingen en complimenten aan medewerkers die goed presteren of sprongen maken in hun ontwikkeling. Dit kan zowel één op één als tijdens gezamenlijke momenten zoals de Dagstart. Naast erkenning is ook het KPN contract een beloning voor goed werk: zij die goed presteren maken kans op een vast contract.

“Ja, dat is echt wel eh.. Echt wel een doel. KPN beloont ook mensen die er boven uit steken met een EP contract”

– Flexcoördinator

In de interviews is niet letterlijk naar voren gekomen dat teamleiders geen gebruik zouden maken van erkenning en complimenten om flexmedewerkers te belonen. Wel is duidelijk dat zij de veelal parttime werkende flexmedewerkers minder vaak zien door verschil in werktijden, waardoor zij minder in de gelegenheid zijn om complimenten te kunnen geven.

Het is duidelijk dat intrinsieke beloningen een belangrijke rol spelen in het HR-beleid van KPN Contact. Er is op basis van de resultaten niet met zekerheid te zeggen of teamleiders naar flexmedewerkers toe daadwerkelijk complimenteus zijn.

4.2.4. Kennisontwikkeling

Uit de interviews blijkt duidelijk dat de teamleider primair verantwoordelijk is voor de kennisontwikkeling van medewerkers, waardoor zij het werk beter kunnen uitvoeren. De Dagstart en Keek op de Week, maar ook de individuele gesprekken tussen medewerker en teamleider dienen duidelijk te maken welke ontwikkelpunten er zijn zodat samen met de trainer

en coach gewerkt kan worden aan een verdere kennisontwikkeling. De trainer en coach luisteren tevens regelmatig mee in gesprekken en geven tips om prestaties te verbeteren. Tot slot dient het teamverband te zorgen voor het delen van kennis waarmee prestaties verbeterd kunnen worden. Met het invoeren van het programma 'De Attente Regisseur' wordt de nadruk op de kennisontwikkeling van medewerkers groter, daar het doel is dat mensen meer kennis van verschillende thema's krijgt om op een breder vlak de klant te kunnen helpen.

"Je kunt je voorstellen wanneer die cyclus echt superpuik verloopt, dat je exact weet wat je ontwikkelpunten zijn [...], waardoor jouw prestaties omhoog gaan, waardoor de klant minder hoeft terug te bellen, waardoor jouw beoordeling ook goed is."

- Specialist Attente Regisseur

Ook hier geldt dat de verschillende werktijden van medewerkers en teamleiders voor problemen kan zorgen bij het implementeren van kennisontwikkeling. Medewerkers lopen wellicht individuele gesprekken en coachmomenten mis. Daar teamleiders meer energie lijken te stoppen in vaste medewerkers dan in flexmedewerkers gaan zij wellicht ook sneller en vaker met hen in gesprek over de ontwikkeling. Dit is echter niet met zekerheid te zeggen, omdat het in de interviews ook niet zo letterlijk genoemd is betreft de kennisontwikkeling.

"Dat betekent dat een teamleider, die over het algemeen toch overdag werkt, die mensen gewoon minder ziet. En dus ze minder kan gaan coachen en dus ze minder kan gaan begeleiden."

- Specialist beleid FlexConnect

Samenvattend kan gesteld worden dat kennisontwikkeling een belangrijk speerpunt van KPN Contact is, maar dat dezelfde implementatieproblemen als bij 'training en ontwikkeling' zich voordoen.

4.2.5. Samenwerkingsmogelijkheden

Medewerkers bij KPN Contact werken in teams per afdeling, waarbij men fysiek bij elkaar zit en ten alle tijden kan overleggen over klantproblemen. Op deze manier wil KPN samenwerking om de dienstverlening te verbeteren (KPN, 2011d). Met de uitrol van 'De Attente Regisseur' wordt samenwerken nog belangrijker: medewerkers uit verschillende afdelingen worden in een team aan elkaar gekoppeld, fysiek dan wel virtueel, waar zij direct kennis kunnen delen en op meerdere onderwerpen antwoord kunnen geven. De bedoeling is dat iedereen met deze vergrote mate van samenwerken in aanraking gaat komen.

"Door ze in contact te brengen met bepaalde 'vrienden op afstand', dat is dus de virtuele pilot, of mensen met elkaar in een team zetten, dat is de fysieke pilot, van verschillende afdelingen. En dat ze kennis met elkaar delen en dat ze beter weten [...] hoe de klantvraag, of meerdere klantvragen, te beantwoorden."

- Specialist Attente Regisseur

Al met al blijkt dat ondanks 'De Attente Regisseur' zich nog in opstartende fase bevindt, de overlegmogelijkheden al wel aanwezig zijn op de afdelingen.

4.2.6. Samenvatting arbeidspraktijken

Net als bij HR-praktijken verloopt de implementatie van arbeidspraktijken niet altijd naar wens. Enerzijds lijkt er soms sprake te zijn van tegenstrijdig beleid, bijvoorbeeld door autonomie te

willen vergroten maar scripts en systemen die soms te wensen overlaten te blijven hanteren. Anderzijds komt wederom duidelijk naar voren dat het gedrag en de houding van de teamleider voor problemen bij implementatie kan zorgen.

4.3. Leiderschapsgedrag

Zoals uit de bovenstaande paragrafen gebleken is spelen teamleiders binnen KPN Contact een cruciale rol bij de implementatie van het beoogde beleid. Zij zijn uitvoerder van beleid en verantwoordelijk voor sturing op de inzet, prestaties en ontwikkeling van medewerkers. Hoe dit concreet tot uiting komt is reeds naar voren gekomen in de bovenstaande paragrafen. Teamleiders moeten deskundig zijn, motiveren, stimuleren, complimenteren en begrip tonen voor de situatie van medewerkers. Door hun mate van betrokkenheid dienen medewerkers het gevoel te krijgen dat zij gewaardeerd worden en zich thuis kunnen voelen bij KPN.

De teamleiders bezitten volgens de respondenten een grote mate van autonomie in het uitvoeren van HR-beleid. Zoals uit bovenstaande paragrafen en op basis van de interviews is gebleken verloopt de implementatie van verschillende HR- en arbeidspraktijken soms anders dan beoogd, mede door de teamleiders. Respondenten geven aan dat vooral teamleiders die al lange tijd werkzaam zijn bij KPN sterk eigen ideeën na lijken te leven over hoe het team het beste te managen valt, ook als dit niet strookt met het beoogde beleid van KPN. Hoe persoonsgebonden de invloed van teamleiders kan zijn blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“De teamleiders maken het verschil bij KPN Contact. A: het zijn er heel veel, eh... en eh... B: [lacht] Ze hebben toch ook zeker tot op zekere hoogte een autonomie in, in ja... In hoe ze dingen doen.”

– Specialist beleid FlexConnect

De evaluatiemomenten die niet altijd plaatsvinden, het niet benoemen van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, of het verschil in werktijden en de moeite die door teamleiders genomen wordt in het ondersteunen van vaste- of flexmedewerkers zijn voorbeelden van leiderschapsgedrag dat ervoor kan zorgen dat het beoogde beleid niet op de gewenste manier geïmplementeerd wordt. Een deel van de teamleiders maakt volgens de respondenten wel degelijk onderscheid tussen vaste- en flexmedewerkers, tegen het streven naar uniformiteit en gelijkheid in. Daarnaast blijkt uit de interviews dat teamleiders regelmatig projecten van dienstmanagers boven hen overnemen waardoor zij de focus op de medewerkers verliezen. De delegatie van taken lijkt soms ten koste te gaan van de kwaliteit van ondersteuning aan medewerkers bij KPN Contact, ondanks dat door KPN een sterke focus op hen beoogd wordt.

“Dat je klaar staat voor je medewerkers om vragen van ze te beantwoorden, om ze te helpen op het moment dat ze ergens tegen aan lopen. Dat, dat mist ik een beetje bij een aantal teamleiders.”

– Flexcoördinator

4.4. Procedurele rechtvaardigheid

Het is reeds benoemd dat KPN in het HR-beleid rondom medewerkers bij KPN Contact streeft naar uniformiteit tussen vaste- en flexmedewerkers. Hoewel er in het beoogde HR-beleid verschillen bestaan tussen beide groepen, zoals in ontwikkelingsmogelijkheden of werkzekerheid, dient de behandeling van beide groepen gelijk te zijn. Dit is volgens KPN van

groot belang voor het gevoel van betrokkenheid bij KPN en daarom hecht de organisatie grote waarde aan procedurele rechtvaardigheid. Toch blijkt bij het nagaan van het HR-beleid van KPN Contact dat er naast beoogde verschillen wel degelijk niet beoogde verschillen bestaan tussen vaste- en flexmedewerkers.

“Ik denk een wéreld van verschil! Ik bedoel, ik heb geen bewijs; ik zeg het op basis... Hè, het is een onderbuikgevoel. Ik denk dat het een wereld van verschil is.”

– Specialist FlexConnect

Voorgaande paragrafen hebben verschillen tussen vaste- en flexmedewerkers reeds aangetoond. Bovendien is uit de interviews op sommige vlakken duidelijk naar voren gekomen dat teamleiders verschillen in de behandeling naar medewerkers toe. Daar sommigen geen onderscheid maken tussen vaste- en flexmedewerkers zijn er zeker teamleiders die dit wel doen en minder waarde lijken te hechten aan flexmedewerkers.

“Ik weet nog dat ik toen [de respondent ontving na drie jaar een KPN contract] een opmerking kreeg van een teamleider zovan ‘Oh, oke, je bent nu dus ook een collega’. Dus toen werd dat verschil heel duidelijk gemaakt, weet je? En die opmerking vergeet ik ook nooit meer.”

– FlexCoördinator

4.5. Samenvatting kwalitatieve resultaten

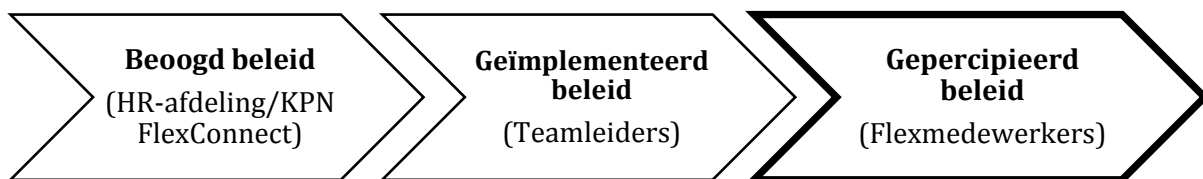
De kwalitatieve resultaten laten zien dat er niet op alle HR-variabelen een duidelijk beleid bestaat. KPN wil met name de focus leggen op ontwikkelingsmogelijkheden, intrinsieke beloningen en de inrichting van het werk (‘De Attente Regisseur’ is hier een voorbeeld van), om zich daarmee van concurrenten op de arbeidsmarkt te onderscheiden. Daarnaast komt het duidelijk naar voren dat uniformiteit tussen vaste- en flexmedewerkers een belangrijk thema in het beoogde beleid is en dat de teamleider een prominente rol vervult in het laten landen van het beoogde beleid. Op punten die KPN erg belangrijk acht, bijvoorbeeld de ontwikkeling van alle medewerkers en de langetermijnrelatie met flexmedewerkers, lijken teamleiders het niet altijd even nauw te nemen. Maar ook het type contract en het beleid zelf werkt het beoogde beleid tegen: de afhankelijkheid van uitzendbureau’s (betalingen) en de beperkingen op doorgroei mogelijkheden (interne vacaturebank) zijn hier voorbeelden van. Het verschil tussen het beoogde en geïmplementeerde beleid bevestigt het model van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell, 2011).

Het beoogde en geïmplementeerde beleid die in deze paragraaf in kaart gebracht zijn vormen gezamenlijk de context waarin flexmedewerkers zich bevinden en waarin het onderzoek tot stand is gekomen. Flexmedewerkers interpreteren het geïmplementeerde HR-beleid op eigen wijze, waarop reacties in attitude en gedrag ontstaan (Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). Nu de situatie van flexmedewerkers duidelijk is geworden kan in de volgende paragraaf overgegaan worden tot hoe flexmedewerkers het hierboven geschetste beleid daadwerkelijk ervaren en hoe het beleid de gewenste organisatie-uitkomsten als lage vertrekintentie, hoge extra inzet en hoge affectieve organisatiebetrokkenheid kan beïnvloeden. Door de kwantitatieve resultaten te kunnen duiden in het licht van de specifieke context kan de interpretatie verrijkt worden met verdiepende dimensies en wordt de vertaalslag naar de dagelijkse praktijk en praktische aanbevelingen vergemakkelijkt.

5. Kwantitatieve onderzoeksresultaten

In de vorige paragraaf is het beleid omtrent flexmedewerkers bij KPN Contact geschetst, waarbij aandacht is besteed aan zowel het door KPN beoogde beleid als aan het door teamleiders geïmplementeerde beleid. Het is gebleken dat KPN Contact een uniforme behandeling van vaste- en flexmedewerkers nastreeft en dat de organisatie zich op de arbeidsmarkt met name wil onderscheiden door middel van ontwikkelingsmogelijkheden, participatie en autonomie te leggen. Tevens is naar voren gekomen dat teamleiders sterk van elkaar kunnen verschillen in de manier waarop zij HR-beleid implementeren. Nu duidelijk is wat de beoogde positie van flexmedewerkers binnen KPN Contact is en in welke situatie zij zich bevinden richt deze paragraaf zich op de laatste keten uit het Wright en Nishii model (2004: in Boxall & Purcell, 2011) en zal het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid aan bod komen.

Figuur 5.1. Een schematische weergave van het Wright en Nishii model (2004)



Het kwantitatieve onderzoek toetst niet alleen het gepercipieerde HR-beleid, maar tevens het uit de theorie voortkomende conceptueel model. Zodoende dienen de resultaten uit deze fase van het onderzoek bij te dragen aan de beantwoording van de onderzoeksvragen, die in hoofdstuk 6 'Conclusie' plaatsvindt. In eerste instantie lijken de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten wellicht twee onafhankelijke onderdelen van het onderzoek te zijn, maar beide hoofdstukken worden bij beantwoording van de onderzoeksvragen gekoppeld door de kwantitatieve resultaten te interpreteren in het licht van de kwalitatieve resultaten. Allereerst worden hier beschrijvende resultaten gepresenteerd (5.1.), gevolgd door de onderzoeksbevindingen (5.2.). Deze worden op volgorde van de deelvragen behandeld.

5.1. Beschrijvende resultaten

De gemiddelde waarden, standaarddeviaties en Pearson's correlatiecoëfficiënten van de onderzoeksvariabelen zijn weergegeven in de correlatiematrix in tabel 5.1. Het overzicht van de gemiddelde waarden laat geen grote opmerkelijkheden zien. De score op extra inzet ($M = 4.12$) is iets hoger, en de scores op de vertrekintentie ($M = 2.49$) iets lager ten opzichte van de overige scores. Bij de vertrekintentie is de spreiding relatief groot ($SD = 1.07$), dat betekent dat er relatief grote verschillen bestaan onder flexmedewerkers in de mate van hun vertrekintentie. Toch heeft slechts 16.8% een hogere score dan 3 toegekend aan de eigen vertrekintentie, waarbij 1 gelijk staat aan een lage vertrekintentie en 5 aan een hoge vertrekintentie. standaardafwijkingen van de onafhankelijke variabelen liggen tussen de 0.71 en 1.03. Op sommige variabelen, bijvoorbeeld op de 'ondersteuning op ontwikkeling', zit een groter verschil in perceptie dan op anderen. Dit is mogelijk een gevolg van de implementatie van beleid maar kan ook het resultaat zijn van individuele verschillen tussen mensen (Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). De correlaties tussen affectieve betrokkenheid, vertrekintentie, extra inzet en de HRM-variabelen zijn allen significant ($p < 0,001$). De correlatie tussen affectieve organisatiebetrokkenheid en extra inzet geeft een gemiddelde positieve samenhang weer (.33) en de correlatie tussen affectieve organisatiebetrokkenheid en de vertrekintentie een gemiddeld tot grote negatieve samenhang (-.46). De correlaties tussen de drie gepercipieerde HRM-

Tabel 5.1.. Correlatiematrix

Variabele	M	SD	1.	2.	3.	4.	4a.	4b.	4c.	4d.	5.	5a.	5b.	5c.	5d.	6.	6a.	6b.
1. Af. org. betrokkenheid	3.10	0.85	-															
2. Extra inzet	4.12	0.62	.33	-														
3. Vertrekintentie	2.49	1.07	-.46	-.23	-													
4. HR-praktijken	3.04	0.71	.57	.28	-.42	-												
4a. Training & ontwikkeling	3.34	0.84	.49	.34	-.44	.85	-											
4b. Financiële beloning	2.67	0.97	.47	.12	-.28	.77	.50	-										
4c. Participatie	2.99	0.88	.45	.21	-.28	.82	.64	.44	-									
4d. Werkzekerheid	3.21	0.73	.44	.28	-.35	.81	.65	.41	.56	-								
5. Arbeidspraktijken	3.18	0.66	.58	.34	-.39	.81	.73	.63	.67	.60	-							
5a. Autonomie	3.45	0.77	.51	.37	-.31	.62	.53	.47	.52	.50	.79	-						
5b. Informatievoorziening	2.98	0.97	.46	.17	-.23	.66	.58	.47	.59	.49	.83	.56	-					
5c. Intrinsieke beloningen	2.89	0.88	.49	.22	-.39	.74	.65	.63	.58	.54	.82	.53	.59	-				
5d. Samenwerken	3.44	0.73	.35	.32	-.34	.50	.54	.34	.40	.37	.69	.42	.39	.43	-			
6. Leiderschapsgedrag	3.23	0.81	.38	.41	-.41	.61	.63	.37	.53	.51	.60	.49	.42	.54	.43	-		
6a. Ondersteuning dagelijks	3.20	0.74	.34	.45	-.35	.54	.56	.35	.46	.43	.55	.46	.37	.49	.40	.89	-	
6b. Ondersteuning ontwik.	3.27	1.03	.35	.31	-.40	.58	.60	.35	.51	.51	.55	.44	.39	.51	.40	.95	.70	-

Alle correlaties in de tabel zijn significant ($p < .001$).

variabelen en affectieve organisatiebetrokkenheid variëren van .38 (correlatie met leiderschapsgedrag) tot .58 (correlatie met arbeidspraktijken). De correlaties tussen gepercipieerde HRM-variabelen en extra inzet varieerden van .28 tot .41, waarbij de laagste correlatie met HR-praktijken is en de hoogste correlatie met leiderschapsgedrag. Tussen gepercipieerde HRM-variabelen en de vertrekintentie varieerden de correlaties tussen -.39 (correlatie met arbeidspraktijken) en -.42 (correlatie met HR-praktijken).

Om te waken voor multicollineariteit zijn de onderzoeksvariabelen nagegaan op de vier voorwaarden van Field (2009). Allereerst zijn de correlaties tussen de onafhankelijke HRM-variabelen relatief hoog, variërend van .60 tot .81 (hoofdvariabelen, bijvoorbeeld 'HR-praktijken') en van .34 tot .70 (subvariabelen, bijvoorbeeld 'training en ontwikkeling'), maar blijven wel onder de grenswaarde van .90 (Field, 2009). Toch kunnen de correlaties boven de .50 problematisch zijn, omdat de betreffende variabelen dan mogelijk te weinig van elkaar discrimineren. Met name de correlatie tussen HR- en arbeidspraktijken is erg hoog (.81). Mogelijk is hier sprake van een overlap. Het onderscheid tussen hoofd- en subvariabelen wordt aangehouden omdat subvariabelen beschouwd kunnen worden als specificatie van hoofdvariabelen waardoor hoge correlaties te vanzelfsprekend zijn en omdat beide groepen nooit tegelijk gebruikt worden in analyses. Overige testen op multicollineariteit in de regressieanalyses zorgden over het algemeen niet voor problemen, behalve dat de gemiddelde VIF boven de 1 bedraagt. Dit kan betekenen dat er sprake van bias in de regressiemodellen (Bowerman & O'Connell, 1990: in Field, 2009). Van autocorrelatie is geen sprake.

5.2. Onderzoeksbevindingen

Om de hypothesen te testen worden meervoudige hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd op basis van de hoofdvariabelen. Vervolgens worden extra regressieanalyses uitgevoerd op basis van de subvariabelen om de individuele bijdrage van HR- onderdelen onder de loep te nemen. Ten behoeve van een overzichtelijke presentatie van resultaten worden deze besproken op volgorde van de deelvragen van dit onderzoek. Dat wil zeggen dat hypothesen niet op numerieke volgorde, maar per organisatie-uitkomst besproken worden.

5.2.1. De invloed van organisatiebetrokkenheid op organisatie-uitkomsten

De eerste deelvraag betreft de invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid op de vertrekintentie en extra inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact. Hypothese 1 voorspelde een negatieve invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid op de vertrekintentie van flexmedewerkers, waar hypothese 2 een positieve invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid op de extra inzet van flexmedewerkers voorspelde. Om beide hypothesen te testen is gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse. In de eerste stap zijn enkel de controlevariabelen toegevoegd. In de tweede stap is affectieve organisatiebetrokkenheid toegevoegd. De resultaten van deze regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 5.2. Affectieve organisatiebetrokkenheid ($\beta = -.44$, $p < .001$) hangt negatief samen met de vertrekintentie van flexmedewerkers (adjusted $R^2 = .27$). Affectieve organisatiebetrokkenheid zorgt voor 18% van de verklaarde variantie van vertrekintentie. Hypothese 1 wordt daarom aangenomen. Hypothese 2 wordt eveneens geaccepteerd: affectieve organisatiebetrokkenheid ($\beta = .43$, $p < .001$) hangt positief samen met de vertrekintentie van flexmedewerkers (adjusted $R^2 = .18$). 17% van de variantie van extra inzet kan verklaard worden door betrokkenheid. Dit betekent dat als het om de vertrekintentie en extra inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact gaat, de mate waarin flexmedewerkers zich betrokken tot KPN

Tabel 5.2. Meervoudige regressieanalyse op vertrekintentie (n = 406) en extra inzet (n = 405)

Onafhankelijke variabelen	Vertrekintentie		Extra inzet	
	Model 1a	Model 1b	Model 2a	Model 2b
	β	β	β	β
Controlevariabelen				
Maanden in dienst	.16**	.10*	.05	.10
MBO vs Basisond.	.03	.06	.03	.01
MBO vs. LBO	-.05	-.06	.07	.07
MBO vs. Havo	.13*	.11*	-.03	-.02
MBO vs HBO	.17**	.11*	-.03	.02
MBO vs WO	.23***	.14**	-.09	-.02
MBO vs. HBOP	.04	.03	.00	.01
Gron vs Eindh	.12*	.10	-.11	-.09
Gron vs Enschede	-.05	-.04	.04	.03
Gron vs Rotterdam	.05	.04	-.03	-.04
Af. org. betrokkenheid		-.44***		.34***
ΔR^2	.11***	.18***	.03	.11***
R^2	.11	.29	.03	.14
Adjusted R^2	.09	.27	.01	.12
F	4.96***	14.62***	1.29	5.77 ***

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

voelen daaraan bijdraagt. Des te meer zij affectief betrokken zijn bij de organisatie, des te minder snel zij de neiging hebben om deze te verlaten. Daarbij zullen zij zich in grotere mate buiten functionele verplichtingen om inspannen in het belang van de organisatie. Hoewel de invloed van organisatiebetrokkenheid op extra inzet is minder sterk is dan op de vertrekintentie en ook de verklaarde variantie hier kleiner is, kan gesteld worden KPN beide organisatie-uitkomsten voor een belangrijk deel kan beïnvloeden door de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers te vergroten.

5.2.2. De invloed van HRM-variabelen op de organisatiebetrokkenheid

Deelvraag twee gaat over de invloed van HRM-variabelen op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers bij KPN Contact. Hypotheses 3, 6 en 9 voorspelden allen een positieve samenhang tussen HRM en de organisatiebetrokkenheid, waarbij in hypothese 6 verondersteld werd dat de invloed van arbeidspraktijken groter is dan de invloed van HR-praktijken. Om deze hypothesen te testen is een meervoudige hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd waarbij allereerst alleen controlevariabelen ingevoerd zijn om in de volgende drie stappen één HRM-variabele per keer toe te voegen aan het model. Dit is gebeurd op volgorde van wat op basis van de correlatiematrix de belangrijkste voorspeller leek te zijn (Field, 2009). De resultaten van deze analyse zijn terug te vinden in Tabel 5.3. Uit het regressiemodel kan opgemaakt worden dat variantie van de affectieve organisatiebetrokkenheid voor 38% verklaard kan worden op basis van de HRM-variabelen ($R^2 = .405$, adjusted $R^2 = .382$). De gepercipieerde HR-praktijken ($\beta = .26$, $p < .01$) en arbeidspraktijken ($\beta = .36$, $p < .001$) hebben beide een positieve invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers. Aangezien het toevoegen van HR-praktijken in model 5b voor een minimale verhoging in de verklaarde variantie ($\Delta R^2 = .02$, $p < 0.001$) zorgt en de coëfficiënt van arbeidspraktijken daalt kan gesteld worden dat HR- en arbeidspraktijken gedeeltelijk met elkaar

Tabel 5.3. Meervoudige regressieanalyse HRM op affectieve organisatiebetrokkenheid (n = 348)

Onafhankelijke variabelen	Affectieve organisatiebetrokkenheid			
	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d
	β	β	β	β
Controlevariabelen				
Maanden in dienst	-.17**	-.03	-.02	-.02
MBO vs Basisond.	.04	.04	.04	.04
MBO vs. LBO	.00	.04	.04	.04
MBO vs. Havo	-.04	-.03	-.03	-.03
MBO vs HBO	-.14*	-.03	-.01	-.01
MBO vs WO	-.22***	-.15**	-.13**	-.13*
MBO vs. HBOP	-.02	-.03	-.02	-.02
Gron vs Eindh	-.12*	-.07	-.06	-.05
Gron vs Enschede	.03	.01	.03	.03
Gron vs Rotterdam	-.04	.00	.02	.02
Arbeidspraktijken		.57***	.36***	.36***
HR-praktijken			.26***	.26**
Leiderschapsgedrag				.01
ΔR^2	.09***	.29***	.02***	.00***
R^2	.09	.38	.41	.41
Adjusted R^2	.07	.36	.38	.38
F	3.44***	19.00***	19.04***	17.52***

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

overlappen. Mogelijk wordt de samenhang tussen arbeidspraktijken en affectieve organisatiebetrokkenheid partieel gemedieerd door de gepercipieerde HR-praktijken. Los van de gedeeltelijke overlap blijkt arbeidspraktijken de belangrijkste voorspeller te zijn voor affectieve organisatiebetrokkenheid. Leiderschapsgedrag draagt niet significant bij aan de hoeveelheid verklaarde variantie. Op basis van deze resultaten worden H3 en H6 aangenomen. Gepercipieerde HR- en arbeidspraktijken hangen positief samen met de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers, waarbij de invloed van arbeidspraktijken sterker is dan de invloed van HR-praktijken. H9 wordt verworpen: leiderschapsgedrag dat als ondersteunend wordt ervaren hangt niet samen met organisatiebetrokkenheid. Dit betekent dat KPN affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers kan vooral bewerkstelligen door arbeidspraktijken aan te bieden. Dit betekent dat wanneer KPN Contact afstand neemt van een Tayloristische inrichting van werk en flexmedewerkers meer zelfbeschikking biedt, flexmedewerkers zich in grotere mate affectief betrokken zullen voelen tot de organisatie.

Bij H3 en H6 zijn extra voorspellingen gedaan betreft de samenhang tussen subvariabelen van HR- en arbeidspraktijken enerzijds en affectieve organisatiebetrokkenheid anderzijds: H3a, H3b, H3c, H3d, H6a H6b, H6c en H6d voorspellen allen een eveneens positieve samenhang. Om de samenhang tussen de subvariabelen en affectieve organisatiebetrokkenheid te testen zijn drie extra regressieanalyses uitgevoerd, waarvan de resultaten terug te vinden zijn in bijlage 7. De subvariabelen van HR-praktijken blijken alle vier significant positief samen te hangen met de affectieve organisatiebetrokkenheid. 'Financiële beloningen' ($\beta = .25$, $p < .001$) is de belangrijkste voorspeller. Opvallend is dat de significante bijdrage van met name 'training en ontwikkeling' sterk afneemt gedurende de verschillende stappen in het model, vooral wanneer

de samenhang gecontroleerd wordt op 'werkzekerheid'. Dit kan betekenen dat de invloed van 'training en ontwikkeling' partieel gemedieerd wordt door 'werkzekerheid'. H3a, H3b, H3c en H3d worden bevestigd. Kijkende naar de specifieke bijdrage van arbeidspraktijken hangt alleen 'samenwerkingsmogelijkheden' niet significant positief samen met affectieve organisatiebetrokkenheid. 'Autonomie' ($\beta = .28, p < .001$) en 'intrinsieke beloningen' ($\beta = .21, p < .001$) vormen de belangrijkste voorspellers uit dit model. H6a, H6b en H6c worden op basis van deze resultaten aangenomen. H6d wordt verworpen. Al met al betekent dit dat KPN Contact de organisatiebetrokkenheid van haar flexmedewerkers het beste kan beïnvloeden door hen meer verantwoordelijkheden te geven, waardering te uiten voor hun bijdragen en hen op de hoogte te houden van ontwikkelingen betreffende beleid en procedures. Daarnaast is het van belang dat de financiële beloningen die flexmedewerkers ontvangen door hen goed in verhouding worden geacht ten opzichte van hun prestaties en salarissen bij andere organisaties. Hoewel leiderschapsgedrag als HRM-variabele niet significant bijdraagt aan de affectieve organisatiebetrokkenheid wanneer de samenhang gecontroleerd wordt op HR- en arbeidspraktijken is de regressieanalyse met bijbehorende subvariabelen wel terug te vinden in bijlage 7.

De invloed van HRM op de affectieve organisatiebetrokkenheid verloopt via HR- en arbeidspraktijken. Gebleken is dat arbeidspraktijken, ofwel de inrichting van het werk, de grootste invloed heeft op organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers. Tegelijkertijd verloopt de invloed van arbeidspraktijken deels via HR-praktijken, ofwel de organisatie van mensen. Anders gezegd betekent dit dat de combinatie van enerzijds een bundel HR-praktijken en anderzijds een bundel arbeidspraktijken voor de grootste verhoging van affectieve organisatiebetrokkenheid kan zorgen, zolang de Tayloristische manier van werken maar verminderd wordt. Op individueel niveau zijn binnen HR- en arbeidspraktijken alle praktijken van belang, op samenwerkingsmogelijkheden na. Dat 'autonomie' van sterke invloed blijkt bevestigt nogmaals dat een minder Tayloristische manier van werken de organisatiebetrokkenheid bevordert. Het belonen van flexmedewerkers zal dit gevoel echter ook versterken: zowel het ontvangen van respectabele en prestatiegerelateerde beloningen als niet geldelijke beloningen zoals complimenten en waardering verhoogt de organisatiebetrokkenheid.

5.2.3. De invloed van HRM-variabelen op de extra inzet

In de derde deelvraag wordt gevraagd naar de invloed van HRM op de extra inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact. Hypotheses 5, 8 en 11 voorspelden allen een positieve samenhang tussen HRM-variabelen en de extra inzet van flexmedewerkers. Wederom is gebruik gemaakt van een hiërarchische meervoudige regressieanalyse. In de eerste stap zijn controlevariabelen ingevoerd waarna in de volgende drie stappen elke keer één HRM-variabele is toegevoegd aan het model, op volgorde van wat op basis van de correlatiematrix de belangrijkste voorspeller bleek te zijn (Field, 2009). Het toevoegen van HR-praktijken aan het model bleek echter voor een probleem te zorgen: niet alleen was de coëfficiënt van deze variabele negatief, de coëfficiënt van arbeidspraktijken nam toe. Omdat dit op een mogelijk statistisch probleem en een overlap tussen HR- en arbeidspraktijken duidt is besloten om de minder invloedrijke HR-praktijken in deze regressieanalyse geheel achterwege te laten. In tabel 5.4. is te zien dat de controlevariabelen en HRM-variabelen samen 22% van de variantie van extra inzet door flexmedewerkers verklaren ($R^2 = .244$, adjusted $R^2 = .217$). Zowel arbeidspraktijken als leiderschapsgedrag kennen een significante relatie met de extra inzet, hoewel het toevoegen van arbeidspraktijken ($\Delta R^2 = .02, p < 0.001$) geen grote toename van de

Tabel 5.4. Meervoudige regressieanalyse HRM op extra inzet ($n = 349$)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet		
	Model 3a	Model 3b	Model 3c
	β	β	β
Controlevariabelen			
Maanden in dienst	.03	.08	.11*
MBO vs Basisond.	.03	.08	.07
MBO vs. LBO	.07	.11*	.11*
MBO vs. Havo	-.02	.04	.03
MBO vs HBO	-.04	.09	.10
MBO vs WO	-.13*	-.01	-.02
MBO vs. HBOP	-.00	-.01	-.01
Gron vs Eindh	-.11	-.04	-.04
Gron vs Enschede	.06	.06	.05
Gron vs Rotterdam	.04	.05	.06
Leiderschapsgedrag		.46***	.35***
Arbeidspraktijken			.18**
HR-praktijken			
ΔR^2	.04	.18***	.02***
R^2	.04	.23	.24
Adjusted R^2	.01	.20	.22
F	1.44	8.88***	9.05***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

verklaarde variantie veroorzaakt. Het leiderschapsgedrag van de teamleider ($\beta = .40$, $p < .001$) lijkt daarom de belangrijkste factor te zijn in het voorspellen van extra inzet door flexmedewerkers. Hypothese 8 en 11 worden beide aangenomen. Hypothese 5 wordt niet bevestigd. In de situatie van KPN Contact betekent dit dat de bereidheid van flexmedewerkers om zich extra in te zetten voor de organisatie vooral positief beïnvloed kan worden door ondersteunend gedrag van de teamleider. De organisatie van mens en werk draagt in mindere mate bij aan de extra inzet van flexmedewerkers, maar is wel van invloed.

Om ook in relatie tot extra inzet de specifieke bijdrage van de HRM-variabelen te achterhalen zijn drie extra meervoudige regressieanalyses uitgevoerd met de subvariabelen (zie bijlage 8). Van leiderschapsgedrag blijkt enkel 'ondersteuning op het dagelijkse functioneren' van flexmedewerkers significant positief samen te hangen met de extra inzet die zij tonen ($\beta = .51$, $p < .001$). Bij HR-praktijken blijkt slechts één subvariabele een significante positieve samenhang te tonen met de extra inzet van flexmedewerkers, namelijk 'training en ontwikkeling' ($\beta = .31$, $p < .001$). Als onderdeel van arbeidspraktijken dragen 'autonomie' ($\beta = .32$, $p < .001$) en 'samenwerkingsmogelijkheden' ($\beta = .20$, $p < .001$) significant bij aan de extra inzet van flexmedewerkers. Zodoende kan de dagelijkse werkomgeving van flexmedewerkers hen motiveren of demotiveren om gewenst organisatiegedrag te vertonen: indien zij het gevoel hebben dat de teamleider belangstelling toont voor hen als persoon en in hun functioneren, dat zij meer eigen verantwoordelijkheden genieten en kunnen samenwerken met collega's zullen zij in grotere mate inspanssen in het belang van de organisatie.

Uit de bovenstaande resultaten is gebleken dat de invloed van HRM-variabelen op de extra inzet net als bij de vertrekintentie op verschillende niveaus verloopt. Op bundelniveau is het wederom het ondersteunende leiderschapsgedrag van teamleiders dat de grootste invloed heeft. Hoe meer flexmedewerkers het gevoel hebben steun te ontvangen van de teamleider, hoe meer zij zich sterk maken voor het behalen van organisatiedoelstellingen. Wanneer de invloed van subvariabelen onderzocht wordt blijkt dat van leiderschapsgedrag alleen 'ondersteuning op het dagelijkse functioneren' invloed heeft op de extra inzet van flexmedewerkers. Het is dus van belang dat de teamleider belangstelling toont in de flexmedewerkers. Hoewel minder sterk, wordt de extra inzet tevens door arbeidspraktijken beïnvloed. Op individueel niveau zal het delegeren van verantwoordelijkheden en het geven van ruimte en samenwerkingsmogelijkheden tijdens werkzaamheden ervoor kunnen zorgen dat flexmedewerkers extra inzet vertonen.

5.2.4. De invloed van HRM-variabelen op de vertrekintentie

De vierde deelvraag van dit onderzoek betreft de vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact. Hypothese 4 (HR-praktijken), 7 (arbeidspraktijken) en 10 (leiderschapsgedrag) voorspelden allen een negatieve samenhang tussen de HRM-variabelen en de vertrekintentie van flexmedewerkers. Om deze hypothesen te testen is gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse waarbij in een eerste stap de controlevariabelen ingevoerd zijn. In elke volgende stap is één van de HRM-variabelen toegevoegd op volgorde van wat op basis van de correlatiematrix de belangrijkste voorspeller bleek te zijn (Field, 2009). De resultaten van de regressieanalyse voor vertrekintentie zijn te vinden in tabel 5.5.

Tabel 5.5. Meervoudige regressieanalyse HRM op vertrekintentie (n = 350)

Onafhankelijke variabelen	Vertrekintentie			
	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
	β	β		
Controlevariabelen				
Maanden in dienst	.16**	.08	.09	.08
MBO vs Basisond.	.05	.04	.02	.02
MBO vs. LBO	-.03	-.04	-.06	-.07
MBO vs. Havo	.14*	.13*	.10*	.10*
MBO vs HBO	.19**	.11*	.07	.07
MBO vs WO	.24***	.18***	.14*	.14**
MBO vs. HBOP	.05	.04	.05	.05
Gron vs Eindh	.15*	.10	.08	.09
Gron vs Enschede	-.06	-.08	-.07	-.06
Gron vs Rotterd	.10	.05	.06	.06
HR-praktijken		-.37***	-.21**	-.12
Leiderschapsgedrag			-.26***	-.24***
Arbeidspraktijken				-.13
ΔR^2	.13***	.12***	.04***	.01***
R^2	.13	.25	.29	.29
Adjusted R^2	.11	.23	.26	.27
F	5.14 ***	10.39***	11.32***	10.70***

* p <0.05; ** p <0.01; *** p <0.001

Deze tabel laat zien dat de controlevariabelen en HRM-variabelen 27% van de variantie van vertrekintentie verklaren ($R^2 = .293$, adjusted $R^2 = .265$). Hoewel het toevoegen van leiderschapsgedrag ($\Delta R^2 = .04$, $p < 0.001$) in model 3c en daarna arbeidspraktijken ($\Delta R^2 = .01$, $p < 0.001$) in model 3d slechts voor een minimale verhoging in de verklaarde variantie door HR-praktijken ($\Delta R^2 = .12$, $p < 0.001$) zorgt, vermindert de significantie van de bijdrage van HR-praktijken in het regressiemodel. Mogelijk geldt ook hier weer een gedeeltelijke overlap tussen HR- en arbeidspraktijken. Het verminderen en uiteindelijk verdwijnen van de significante relatie tussen HR-praktijken en de vertrekintentie kan eveneens betekenen dat deze relatie gemedieerd wordt door het gepercipieerde leiderschapsgedrag (naar Baron & Kenny, 1986). In model 3d, waarin alle HRM-variabelen toegevoegd zijn, blijkt dat van de drie variabelen enkel leiderschapsgedrag nog significant negatief samenhangt met de vertrekintentie van flexmedewerkers ($\beta = -.24$, $p < .001$). HR-praktijken en arbeidspraktijken leveren geen significante bijdrage aan de verklaarde variantie van de vertrekintentie van flexmedewerkers wanneer gecontroleerd wordt op de invloed van leiderschapsgedrag. H4 en H7 worden daarom verworpen. H10 wordt op basis van de resultaten aangenomen: het gepercipieerde ondersteunende leiderschapsgedrag hangt significant negatief samen met de vertrekintentie van flexmedewerkers. In de praktijk betekenen deze resultaten dat hoe meer flexmedewerkers het leiderschapsgedrag van de teamleider als ondersteunend ervaren, des te lager hun vertrekintentie zal zijn. HR- en arbeidspraktijken lijken enkel via het gepercipieerde leiderschapsgedrag van invloed te zijn op de vertrekintentie. Dat betekent dat flexmedewerkers die meer leiderschapsgedrag percipiëren tevens een hogere score toekennen aan HR-praktijken.

In een tweede analyse is de samenhang tussen specifieke subvariabelen en de vertrekintentie onderzocht door middel van een tweede hiërarchische meervoudige regressieanalyse per hoofdvariabele. In het eerste blok zijn enkel de controlevariabelen meegenomen, waarna in elk volgend blok één subvariabele toegevoegd is. De tabellen met resultaten zijn te vinden in bijlage 9. Van leiderschapsgedrag heeft 'ondersteuning op de ontwikkeling' de grootste significante invloed op de vertrekintentie ($\beta = -.25$, $p < .001$) en is verantwoordelijk voor 11% van de verklaarde variantie. 'Ondersteuning op het dagelijks functioneren' kent eveneens een significant negatieve samenhang met de vertrekintentie ($\beta = -.14$, $p < .05$) maar zorgt slechts voor één procent extra verklaarde variantie en is daarom van weinig toegevoegde waarde aan het regressiemodel. Zodoende lijkt voor de voorspelling van de vertrekintentie volstaan te kunnen worden met 'ondersteuning op de ontwikkeling': hoe meer flexmedewerkers ondersteuning ervaren bij de persoonlijke- en loopbaanontwikkeling, hoe lager hun vertrekintentie zal zijn. Hoewel HR-praktijken en arbeidspraktijken in de regressieanalyse met hoofdvariabelen niet langer significant samen bleken te hangen met de vertrekintentie van flexmedewerkers is de regressieanalyse met de bijbehorende subvariabelen wel terug te vinden in bijlage 9.

Alles overziend verloopt de invloed van HRM op de vertrekintentie van flexmedewerkers op verschillende niveaus. Wanneer de invloed van HRM-variabelen als bundels in ogenschouw genomen wordt blijkt dat leiderschapsgedrag de voorspellende factor is voor de vertrekintentie: hoe meer het leiderschapsgedrag van de teamleider door flexmedewerkers als ondersteunend wordt ervaren, hoe minder snel zij de organisatie zullen verlaten. De invloed van overige variabelen is zelfs helemaal niet significant wanneer gecontroleerd wordt op de invloed van leiderschapsgedrag. Het is derhalve de teamleider die het verschil kan maken in de intentie van flexmedewerkers om bij KPN te blijven of de organisatie te verlaten. Kijkende naar individuele

HR-variabelen blijkt dat deze invloed zowel via 'ondersteuning op de ontwikkeling' als 'ondersteuning in het dagelijks functioneren' doorwerkt, maar wordt de vertrekintentie van flexmedewerkers vooral kleiner naarmate zij meer ondersteuning op de ontwikkeling ervaren.

5.2.5. De invloed van controlevariabelen op de organisatie-uitkomsten

Bij de toetsing van het conceptueel model zijn controlevariabelen meegenomen in analyses indien deze een significante correlatie met de afhankelijke variabele lieten zien. Uit deze analyses is gebleken dat de invloed van de controlevariabelen niet substantieel is, maar hoewel minimaal zijn er wel enkele significante verschillen tussen flexmedewerkers gevonden. Zo ervaren flexmedewerkers met HAVO, VWO of HBO opleiding als hoogst genoten scholing een grotere invloed van organisatiebetrokkenheid op de vertrekintentie ($\beta = .11, p < 0,05$), net als flexmedewerkers met een universitair of post-HBO diploma ($\beta .14, p < 0,01$) (zie tabel 5.2.). Flexmedewerkers met een een hoogst afgeronde opleiding op universitair of post-HBO niveau ervaren significant minder invloed van HRM op hun affectieve organisatiebetrokkenheid ten opzichte van flexmedewerkers met een diploma op MBO niveau ($\beta = -.13, p < 0,05$; zie tabel 5.3.). Dat betekent dat hoger opgeleide flexmedewerkers minder snel de gewenste betrokkenheid zullen ervaren als gevolg van HR-beleid dan lager opgeleide flexmedewerkers. Voor de invloed van HRM op de extra inzet geldt dat flexmedewerkers met een hoogst afgeronde opleiding op LBO, VMBO of MAVO niveau een sterkere invloed ervaren dan flexmedewerkers met een MBO diploma ($\beta = .11, p < 0,05$) (zie tabel 5.4.). De invloed van HRM op de vertrekintentie is voor hoger opgeleide flexmedewerkers groter ten opzichte van flexmedewerkers met een diploma op MBO niveau ($\beta = .14^{**}, p < 0,01$) (tabel 5.5.). Naast enkele significante verschillen tussen flexmedewerkers betreft het hoogst afgeronde opleidingsniveau doet het aantal maanden dat flexmedewerkers in dienst zijn er in enkele gevallen ook toe. Des te meer maanden een flexmedewerker in dienst is bij KPN Contact, des te sterker de invloed van hun organisatiebetrokkenheid op hun extra inzet is ($\beta = .11, p < 0,05$) (tabel 5.4.). Hetzelfde verschil geldt voor de invloed van HRM op de vertrekintentie ($\beta = .10, p < 0,05$) (tabel 5.5.).

5.2.6. Het mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid

Deelvraag 5 betreft het mediatie-effect van affectieve organisatiebetrokkenheid op de invloed van HRM-variabelen op de uitkomstvariabele vertrekintentie en het mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid op de invloed van HRM-variabelen op de uitkomstvariabele extra inzet van flexmedewerkers. Om te kunnen spreken van een mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid moet er aan vier voorwaarden worden voldaan: (1) de HRM-variabelen hangen significant samen met affectieve organisatiebetrokkenheid, (2) de HRM-variabelen hangen significant samen met de uitkomstvariabele, (3) affectieve organisatiebetrokkenheid hangt significant samen met de uitkomstvariabele, en (4) wanneer affectieve organisatiebetrokkenheid toegevoegd wordt in de meervoudige regressieanalyse neemt de samenhang tussen de HRM-variabelen en de uitkomstvariabele significant af (Baron & Kenny, 1986). Indien de samenhang tussen HRM-variabelen en de uitkomstvariabele niet langer significant is indien deze gecontroleerd wordt op affectieve organisatiebetrokkenheid is er sprake van volledige mediatie. Indien de invloed van de HRM-variabelen op de vertrekintentie of extra inzet significant blijft maar wel verminderd, is er sprake van partiële mediatie. Aan de eerste voorwaarde wordt voldaan als het gaat om HR- en arbeidspraktijken aangezien gebleken is dat deze een significante bijdrage leveren aan de verklaarde variantie van affectieve organisatiebetrokkenheid (zie tabel 5.3.). Dit geldt niet voor leiderschapsgedrag.

Tabel 5.6. Meervoudige regressieanalyse mediatie HR-praktijken en extra inzet (n = 364)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet		
	Model X	Model X	Model X
	β	β	β
Controlevariabelen			
Maanden in dienst	.03	.10	.11*
MBO vs Basisond.	.01	.01	-.00
MBO vs. LBO	.07	.08	.08
MBO vs. Havo	-.02	-.02	-.00
MBO vs HBO	-.03	.03	.04
MBO vs WO	-.12*	-.08	-.04
MBO vs. HBOP	-.00	.00	.01
Gron vs Eindh	-.11	-.08	-.07
Gron vs Enschede	.07	.07	.06
Gron vs Rotterdam	.03	.05	.05
HR-praktijken		.30***	.16*
Af. org. betrokkenheid			.26***
ΔR^2	.04	.08***	.04***
R^2	.04	.12	.16
Adjusted R^2	.01	.09	.13
F	1.52	4.38***	5.70***

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Tabel 5.7. Meervoudige regressieanalyse mediatie arbeidspraktijken en extra inzet (n = 379)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet		
	Model X	Model X	Model X
	β	β	β
Controlevariabelen			
Maanden in dienst	.03	.13	.13
MBO vs Basisond.	.02	.04	.02
MBO vs. LBO	.06	.09	.08
MBO vs. Havo	-.05	-.03	-.03
MBO vs HBO	-.04	.03	.04
MBO vs WO	-.11	-.06	-.03
MBO vs. HBOP	-.00	-.01	-.00
Gron vs Eindh	-.11	-.09	-.08
Gron vs Enschede	.04	.02	.02
Gron vs Rotterdam	.02	.04	.04
Arbeidspraktijken		.38***	.28***
Af. org. betrokkenheid			.19**
ΔR^2	.03	.13***	.02***
R^2	.03	.16	.18
Adjusted R^2	.01	.14	.16
F	1.25	6.48***	6.88***

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Kijkende naar de vertrekintentie blijkt hier juist enkel leiderschapsgedrag significant samen te hangen, waardoor niet voldaan wordt aan de voorwaarden voor enige vorm van mediatie. H13 wordt daarom verworpen. Wel is eerder gebleken dat HR- en arbeidspraktijken significant samenhangen met extra inzet als uitkomstvariabele en dat hetzelfde geldt voor affectieve organisatiebetrokkenheid en extra inzet (zie tabel 5.6. en 5.7.). Daarom is allereerst een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd op extra inzet waarbij achtereenvolgend de controlevariabele, HR-praktijken en organisatiebetrokkenheid toegevoegd werden. De resultaten van de analyse zijn af te lezen in tabel 5.6. Hieruit blijkt dat bij de samenhang tussen HR-praktijken en extra inzet aan alle voorwaarden voor een mediatie effect wordt voldaan. De verklaarde variantie verhoogt enigszins met het toevoegen van affectieve organisatiebetrokkenheid ($\Delta R^2 = .04$, $p < 0.001$). Hoewel de invloed van HR-praktijken op extra inzet beduidend vermindert, blijft deze wel significant na de invoer van affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit duidt op een partiëel mediatie-effect, dat toegeschreven kan worden aan de organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers. H12 wordt aangenomen betreffende de relatie tussen HR-praktijken en extra inzet.

Om beter inzicht te krijgen in het mediatie effect van affectieve betrokkenheid op de invloed van HR-praktijken op extra inzet is dit effect eveneens getest op de subvariabelen van HR-praktijken. Resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage 10. Hieruit blijkt dat affectieve organisatiebetrokkenheid enkel een mediatie effect heeft op de samenhang tussen HR-praktijken als bundel en extra inzet, daar in het regressiemodel met individuele HR-praktijken eenzelfde effect wegblijft. De invloed van 'training en ontwikkeling', die als enige significant bleek, verandert niet in significantie wanneer affectieve organisatiebetrokkenheid toegevoegd wordt aan het regressiemodel.

Eenzelfde hiërarchische regressieanalyse is uitgevoerd met het invoeren van arbeidspraktijken in stap twee (zie tabel 5.7.). Wanneer affectieve organisatiebetrokkenheid wordt toegevoegd aan het regressiemodel verhoogd de adjusted R^2 slechts minimaal ($\Delta R^2 = .02$, $p < 0.001$) en wordt de invloed van arbeidspraktijken op extra inzet niet minder significant. De significantie van de samenhang tussen organisatiebetrokkenheid en extra inzet is zelfs kleiner dan de samenhang tussen arbeidspraktijken en extra inzet, hoewel de grootte van het effect van arbeidspraktijken wel slinkt (van $\beta = .382$, $p < 0.001$ naar $\beta = .276$, $p < 0.001$). Wat betreft arbeidspraktijken wordt daarom niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie. H16 wordt enkel aangenomen met betrekking tot HR-praktijken: de relatie tussen HR-praktijken en de extra inzet van flexmedewerkers wordt partieel gemedieerd door hun affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit betekent dat de invloed van HR-praktijken op extra inzet deels direct is, maar ook deels verloopt via de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers.

Hoewel een mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid op de invloed van HRM-variabelen op de vertrekintentie en extra inzet van flexmedewerkers verwacht werd, bleek dit enkel waar te zijn voor de invloed van HR-praktijken op de extra inzet. Voor individuele HR-praktijken bleek van een mediatie effect geen sprake. Hoewel de manier waarop de mensen zijn georganiseerd een directe invloed heeft op de inspanningen die flexmedewerkers doen ten behoeve van de organisatie verloopt een deel van deze invloed dus via de mate waarin men zich affectief betrokken voelt bij de organisatie. Voor de overige variabelen geldt dat indien er een effect op de uitkomstvariabelen geconstateerd is, deze direct verloopt.

5.3. Samenvatting kwantitatieve resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het kwantitatieve onderzoek gepresenteerd waarin het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid naar voren is gekomen en het conceptueel model is getoetst. Hieronder is per uitkomstvariabele schematisch weergegeven welke HRM-variabelen van invloed zijn op de vertrekintentie, extra inzet en affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers bij KPN Contact. Alleen subvariabelen van significante hoofdvariabelen zijn in de tabellen weergegeven, waarbij subvariabelen cursief genoteerd zijn om het onderscheid te verduidelijken.

De affectieve organisatiebetrokkenheid, ofwel het gevoel echt KPN-er te zijn, wordt sterk beïnvloed door arbeidspraktijken (zie tabel 5.8.). Wanneer KPN de beslissingbevoegdheden van flexmedewerkers uitbreidt, hen meeneemt in organisatiedoelen en hen laat merken dat zij op waarde worden geschat zullen zij zich sterker onderdeel van de organisatie voelen. HR-praktijken zijn ook van invloed op de organisatiebetrokkenheid, maar minder sterk. Opvallend aan deze resultaten was het ontbrekende effect van leiderschapsgedrag op de affectieve organisatiebetrokkenheid. De extra inzet van flexmedewerkers wordt voornamelijk door leiderschapsgedrag beïnvloed, zoals te zien is in tabel 5.9. Opvallend is de minder sterke invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid, HR- en arbeidspraktijken. Dit betekent dat de perceptie op het gedrag van de teamleider voor een flexmedewerker cruciaal is voor de tot standkoming van extra inzet. 'Ondersteuning op de ontwikkeling' is als subvariabele van invloed op de uitkomstvariabele.

Tabel 5.8. Overzicht van invloedsfactoren betreft affectieve organisatiebetrokkenheid

Wel samenhang met betrokkenheid	Geen samenhang met betrokkenheid
HR-praktijken ($\beta = .261$)	Leiderschapsgedrag
Arbeidspraktijken ($\beta = .359$)	
	<i>Samenwerken</i>
<i>Training en ontwikkeling ($\beta = .138$)</i>	
<i>Financiële beloningen ($\beta = .247$)</i>	
<i>Participatie ($\beta = .130$)</i>	
<i>Werkzekerheid ($\beta = .171$)</i>	
<i>Autonomie ($\beta = .280$)</i>	
<i>Informatievoorziening ($\beta = .157$)</i>	
<i>Intrinsieke beloningen ($\beta = .208$)</i>	

Tabel 5.9. Overzicht van invloedsfactoren betreft extra inzet

Wel samenhang met extra inzet	Geen samenhang met extra inzet
Af. org. betrokkenheid ($\beta = .340$)	<i>Financiële beloningen</i>
Arbeidspraktijken ($\beta = .304$)	<i>Participatie</i>
Leiderschapsgedrag ($\beta = .397$)	<i>Werkzekerheid</i>
	<i>Intrinsieke beloningen</i>
<i>Training en ontwikkeling ($\beta = .308$)</i>	<i>Informatievoorziening</i>
<i>Autonomie ($\beta = .316$)</i>	<i>Ondersteuning dagelijks funct.</i>
<i>Samenwerken ($\beta = .204$)</i>	
<i>Ondersteuning op de ontwikkeling ($\beta = .509$)</i>	
	Niet meegenomen in analyse
	HR-praktijken

In tabel 5.10. is te zien dat de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid en de mate waarin flexmedewerkers ondersteunend leiderschapsgedrag ervaren in de eerste plaats negatief samenhangen met de vertrekintentie. Hierbij is steun bij het zich verder kunnen ontwikkelen en doorgroeimogelijkheden te kunnen benutten nog belangrijker dan het leiderschapsgedrag op dagelijkse basis.

Tabel 5.10. Overzicht van invloedsfactoren op de vertrekintentie

Wel samenhang met vertrekintentie	Geen samenhang met vertrekintentie
Af. org. betrokkenheid ($\beta = -.438$)	HR-praktijken
Leiderschapsgedrag ($\beta = -.236$)	Arbeidspraktijken
<i>Ondersteuning op de ontwikkeling ($\beta = -.251$)</i>	
<i>Ondersteuning dagelijks funct. ($\beta = -.143$)</i>	

Nu in het vorig hoofdstuk de kwalitatieve onderzoeksbevindingen zijn behandeld en in dit hoofdstuk is vastgesteld welke relaties uit het conceptueel model bevestigd konden worden zal in het volgende hoofdstuk antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag. Beide hoofdstukken worden hierbij aan elkaar gekoppeld door de kwantitatieve resultaten te interpreteren in het licht van de kwalitatieve resultaten.

6. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in welke factoren ervoor kunnen zorgen dat flexmedewerkers bij KPN Contact zich betrokken voelen bij de organisatie, voor langere tijd bij KPN willen blijven en zich extra willen inzetten voor het behalen van organisatiedoelstellingen. In eerder onderzoek is tot noch toe weinig aandacht besteed aan deze relaties met betrekking tot flexmedewerkers als doelgroep (Veitch & Cooper-Thomas, 2009). Om het gestelde doel te verwezenlijken is voorafgaand aan het onderzoek de centrale vraagstelling van dit onderzoek geformuleerd:

Wat is de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten als affectieve organisatiebetrokkenheid, extra inzet en de vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen is gekozen voor een analytische benadering van onderzoek (Boselie, 2011). Met behulp van grondige methoden en technieken zijn contextsensitieve resultaten tot stand gekomen. Dit onderzoek bestond uit drie fases waarin verschillende onderzoeksmethoden toegepast zijn. De eerste twee fases dienden de context in kaart te brengen waarbij in hoofdstuk 4 het beoogde en geïmplementeerde HR-beleid is gepresenteerd. De laatste fase, het kwantitatieve onderzoek, was gericht op het door flexmedewerkers gepercipieerde HR-beleid en diende het conceptueel model te toetsen. De resultaten van deze fase zijn gepresenteerd in hoofdstuk 5. De gefaseerde aanpak en combinatie van methoden hebben het mogelijk gemaakt om inzicht te verkrijgen in relaties tussen HRM en organisatie-uitkomsten, hier betekenis aan te kunnen geven in het licht van de specifieke organisatiecontext en zodoende antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk zal om te beginnen antwoord gegeven worden op de gestelde deelvragen (6.1. tot en met 6.5.), om tot slot antwoord te geven op de hoofdvraag (6.6.). De kwalitatieve- en kwantitatieve onderzoeksresultaten zullen hierbij samensmelten tot een samenhangende conclusie.

6.1. De invloed van betrokkenheid op organisatie-uitkomsten

In eerder onderzoek is gebleken dat de affectieve organisatiebetrokkenheid van medewerkers in relatie staat tot gedrag als de vertrekintentie en extra inzet. Sterker nog, “de wil om zich in te zetten om organisatiedoelen te bereiken” en “een sterke wens om onderdeel te blijven van de organisatie” zijn onderdeel van de gangbare definitie van affectieve organisatiebetrokkenheid (Mowday, Steers & Porter, 1979). De verwachting was dan ook dat wanneer de organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers groter is, zij daardoor een lagere mate van vertrekintentie ervaren en een hogere mate van extra inzet tonen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat flexmedewerkers op een schaal van 1 tot 5 een relatief gemiddelde score toekennen aan hun eigen organisatiebetrokkenheid. Het idee dat er winst valt te behalen wat betreft de betrokkenheid van flexmedewerkers, een van de redenen voor het bestaan van KPN FlexConnect, wordt door dit resultaat bevestigd. Kijkende naar de gevonden relaties wordt duidelijk dat flexmedewerkers met een hogere affectieve organisatiebetrokkenheid inderdaad een lagere vertrekintentie hebben en zich meer inspannen om organisatiedoelen te behalen, ook wanneer zij daar niet toe verplicht zijn en extra voor beloond worden. De organisatiebetrokkenheid kan als voorspeller van het verloop een grote rol spelen in het tegengaan van de problemen die KPN Contact hiermee ondervindt. Door de

organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers te vergroten kan KPN de vertrekintentie en extra inzet naar wens beïnvloeden.

6.2. De invloed van HRM op de organisatiebetrokkenheid

KPN FlexConnect wil graag dat flexmedewerkers bij KPN Contact volwaardig ‘KPN-er’ voelen en hart voor de zaak hebben, daarom was de organisatiebetrokkenheid de belangrijkste uitkomstvariabele in het onderzoek. Volgens de theorie is affectieve organisatiebetrokkenheid een afspiegeling van de relatie tussen medewerker en organisatie (Meyer & Allen, 1997). Om te achterhalen hoe HRM kan bijdragen aan het intensifiëren van deze relatie en het ‘KPN-er’ gevoel te vergroten betreft de tweede deelvraag de invloed van HRM op de affectieve organisatiebetrokkenheid. In dit onderzoek is het HR-beleid gesplitst in enerzijds HR-praktijken, ofwel de organisatie van mensen, en anderzijds arbeidspraktijken, ofwel de organisatie van werk. Leiderschapsgedrag is daar als derde aspect aan toegevoegd omdat het gedrag van de teamleider bij KPN Contact het gepercipieerde HR-beleid sterk kan vormen (Vaux, 1988: in Leisink & Knies, 2011; Knies, 2012). De relatie is onderzocht middels een correlatie- en regressieanalyse om de mogelijk voorspellende waarden van HRM-variabelen te ontwaren.

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de inrichting van het werk de grootste invloed heeft op de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers bij KPN Contact. Op ‘samenwerkingsmogelijkheden’ na blijken zelfs alle individuele arbeidspraktijken van invloed te zijn op de organisatiebetrokkenheid. Flexmedewerkers voelen zich vooral sterker onderdeel van de organisatie indien verantwoordelijkheden meer gedeeld en takenpakketten breder worden. ‘Autonomie’ zal met de invoering van het programma ‘De Attente Regisseur’ steeds meer onderdeel van de werkinrichting van flexmedewerkers zijn. Daarnaast is het overwegend van belang dat inzet en prestaties erkend worden en zij zich gewaardeerd voelen door de organisatie. In de kwalitatieve onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat ‘intrinsieke beloningen’ een verbeterpunt is omdat flexmedewerkers mogelijk te weinig waardering vanuit de teamleider kunnen ervaren. De aanwezigheid van HR-praktijken is ook, maar minder sterk, van invloed op de organisatiebetrokkenheid. Prestatiegerelateerde beloningen zijn hier het belangrijkste. Ondanks dat KPN zich niet middels financiële beloningen wil onderscheiden op de arbeidsmarkt doen deze er toch toe in het vormen van organisatiebetrokkenheid. De invloed van ‘training en ontwikkeling’ lijkt via ‘werkzekerheid’ te lopen: blijkbaar zal de betrokkenheid enkel groeien als gevolg van ontwikkelingsmogelijkheden wanneer de flexmedewerker enige werkzekerheid ervaart. Tot slot was het erg opvallend dat leiderschapsgedrag helemaal geen invloed heeft op de affectieve organisatiebetrokkenheid. In hoofdstuk 7 zal in de discussie nader aandacht besteed worden aan deze uitkomst.

6.3. De invloed van HRM-variabelen op de extra inzet

Elke organisatie hoopt dat medewerkers zich in willen zetten voor organisatiedoelen en dat zij hierbij bereid zijn verder te gaan dan de officiële functieomschrijving. Omdat problemen met ‘houding en gedrag’ van flexmedewerkers een van de grootste oorzaken van het verloop bij KPN Contact is en het gedrag van de flexmedewerkers een belangrijke rol speelt bij het organisatiedoel ‘beste dienstverlener van Nederland te worden’, onderzoekt de derde deelvraag de invloed van HRM op de extra inzet van flexmedewerkers. De invloed is getoetst door naar zowel de samenhang tussen beide variabelen te kijken als naar de verklarende waarde van elke HRM-variabele op de extra inzet. Om een gedetailleerd beeld te krijgen van individuele praktijken is bovendien per onderdeel bekeken hoe relaties tussen HRM en extra inzet verlopen.

Uit de analyses blijkt dat de inzet van flexmedewerkers voor een deel positief beïnvloed wordt door een minder Tayloristische werkinrichting. Hoe meer flexmedewerkers vrij worden gelaten in de uitvoering van hun werk, ofwel 'autonomie', en de mogelijkheden voor 'samenwerken' ervaren, des te meer inzet zij zullen tonen. KPN Contact zet bewust in op de werkomstandigheden om gewenste organisatie-uitkomsten te realiseren. Het programma 'De Attente Regisseur' is hier een voorbeeld van. De teamleider speelt in het bewerkstelligen van extra inzet echter de meest cruciale rol. Uit de enquête is gebleken dat de 'ondersteuning in het dagelijks functioneren' van de flexmedewerkers van groot belang om de uitkomstvariabele te beïnvloeden. Het tonen van belangstelling, meeleven met persoonlijke- en werkomstandigheden, en er simpelweg 'zijn' voor de flexmedewerkers is de belangrijkste voorspeller van de mate waarin flexmedewerkers zich extra inzetten. Uit de kwalitatieve resultaten blijkt echter ook dat de mate waarin teamleiders ondersteuning in het dagelijks functioneren bieden per individu kan verschillen. De teamleider is soms te druk met andere zaken of geeft minder om het begeleiden van flexmedewerkers. Dit bovenstaande in acht nemende lijkt de beleving van de dagelijkse werkomstandigheden voor de extra inzet van grootste belang te zijn. Een minder Tayloristische werkomgeving en het ervaren van dagelijkse ondersteuning van de teamleider beïnvloeden de extra inzet van flexmedewerkers.

6.4. De invloed van HRM op de vertrekintentie

Aan de hand van de vierde deelvraag werd onderzocht hoe de vertrekintentie van flexmedewerkers beïnvloed wordt door verschillende aspecten van het HR-beleid, zodat zij zo goed mogelijk behouden kunnen worden. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag is allereerst de samenhang tussen de drie HRM-variabelen en de vertrekintentie getoetst. Vervolgens is de specifieke bijdrage van elke hoofd- en subvariabele onderzocht door middel van een meervoudige regressieanalyse.

De analyses laten zien dat de vertrekintentie van flexmedewerkers enkel door het leiderschapsgedrag van de teamleider beïnvloed wordt, waarbij 'ondersteuning op de ontwikkeling' de doorslaggevende subvariabele is. Bovendien lijkt het gedrag van de teamleider via de perceptie op HR-praktijken door te werken op de vertrekintentie. Indien flexmedewerkers zich gesteund voelen door hun teamleider in hun persoonlijke- en loopbaanontwikkeling zullen zij minder snel de neiging hebben om de organisatie te verlaten. Waar de extra inzet door de dagelijkse ondersteuning beïnvloed werd, blijkt nu juist toekomstgerichte ondersteuning van belang te zijn. Opvallend is dat de hoge standaarddeviaties op zowel de vertrekintentie als op 'ondersteuning op de ontwikkeling' duiden op verschillende ervaringen van flexmedewerkers. Dit kan verklaard worden door de grote hoeveelheid autonomie die teamleiders genieten bij de implementatie van beleid. De kwalitatieve resultaten laten zien dat deze vrijheid ertoe kan leiden dat de implementatie soms te kort schiet, bijvoorbeeld door een gebrek aan aandacht voor flexmedewerkers, het weinig waarde hechten aan deze doelgroep en het niet stimuleren van ontwikkelingsmogelijkheden. Hierdoor wordt de mate waarin flexmedewerkers de HR- en arbeidspraktijken als aanwezig ervaren eveneens beïnvloedt. Dit kan het doorwerkende effect van leiderschapsgedrag via HR-praktijken verklaren. De houding van de teamleider is doorslaggevend voor de mate van vertrekintentie.

6.5. Het mediatie-effect van affectieve organisatiebetrokkenheid

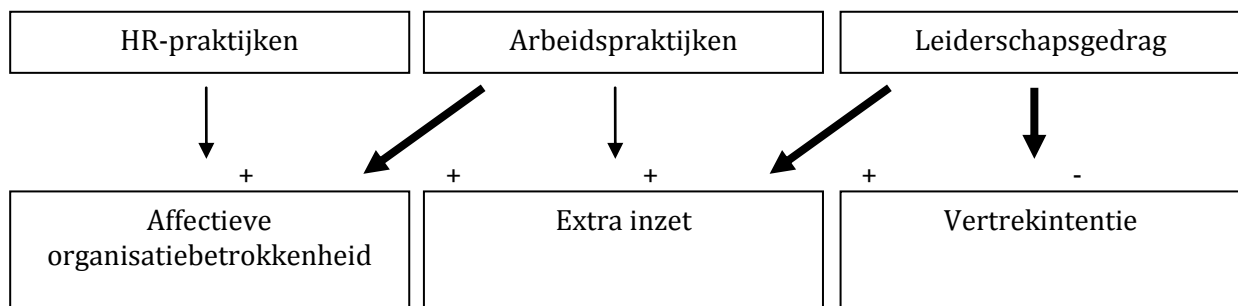
De vijfde deelvraag van dit onderzoek ging over de mate waarin de invloed van HRM op de vertrekintentie en extra inzet gemedieerd wordt door de affectieve organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers bij KPN Contact, omdat de theorie aanleiding gaf voor een dusdanige verwachting. Om deze laatste deelvraag te beantwoorden zijn meervoudige regressieanalyses uitgevoerd waarbij onderzocht is hoe de invloed van HRM op de organisatie-uitkomsten mogelijk veranderde wanneer gecontroleerd werd op de invloed van affectieve organisatiebetrokkenheid.

De toetsing op het mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid heeft doen blijken dat de organisatiebetrokkenheid enkel een partieel mediatie effect heeft op de invloed van HR-praktijken op de extra inzet van flexmedewerkers. Zodoende wordt de extra inzet van flexmedewerkers deels direct door de aanwezigheid van een bundel HR-praktijken, en deels via de organisatiebetrokkenheid van deze groep medewerkers. Dit partiële mediatie effect geldt echter alleen voor de verzameling van HR-praktijken. Wanneer eenzelfde toets gedaan wordt op basis van de individuele HR-praktijken blijkt dat de invloed van 'training en ontwikkeling' niet gemedieerd wordt door de organisatiebetrokkenheid. Alles samengenomen kan gesteld worden dat het mediatie effect van affectieve organisatiebetrokkenheid tussen HRM en de uitkomstvariabelen vertrekintentie en extra inzet gering is. HRM heeft voornamelijk een directe invloed op de uitkomstvariabelen.

6.6. Samenvatting: de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten

Op basis van de centrale onderzoeksvraag is getracht te achterhalen wat de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten als affectieve organisatiebetrokkenheid, extra inzet en de vertrekintentie van flexmedewerkers bij KPN Contact is. De resultaten tonen aan dat organisaties een genuanceerde aanpak dienen te hanteren om specifieke organisatie-uitkomsten te realiseren (zie figuur 6.1.). Geconcludeerd kan worden dat de aanwezigheid van arbeidspraktijken het belangrijkste is voor het ontwikkelen van affectieve organisatiebetrokkenheid bij flexmedewerkers. Ondersteunend gedrag van de teamleider is daarnaast doorslaggevend voor het gedrag: de inspanningen die flexmedewerkers leveren voor de organisatie en het behoud van flexmedewerkers. HR-praktijken spelen wel een rol in het beïnvloeden van organisatie-uitkomsten, maar zijn in veel mindere mate van belang. De inrichting van, en ondersteuning bij het werk zijn de belangrijkste factoren.

Figuur 6.1. Een schematische weergave van de invloed van HRM op organisatie-uitkomsten



7. Discussie, reflectie en aanbevelingen

Op basis van de bevindingen van het onderzoeksmodel is in het vorige hoofdstuk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag (zie bijlage 11 voor een grafische weergave van het gehele onderzoek, zoals dat ook in dit hoofdstuk aan bod komt). In dit hoofdstuk zal een inhoudelijke en methodologische reflectie plaatsvinden. Het hoofdstuk begint met een inhoudelijke discussie waarbij bevindingen gebruikt worden om te reflecteren op de theorie (7.1.). Hierbij wordt eerst aandacht besteed aan de invloed van HRM op affectieve organisatiebetrokkenheid (attitude), waarna op de invloed van HRM op extra inzet en de vertrekintentie (gedrag) wordt gereflecteerd. Daarna vindt een algemene reflectie op het conceptueel model plaats (7.2.). In 7.3. zal teruggekeken worden op het onderzoek zelf. Het hoofdstuk wordt besloten met aanbevelingen ten aanzien van de praktijk (7.4.) en vervolgonderzoek (7.5.).

7.1. Reflectie op de bevindingen en theorie

7.1.1. De invloed van organisatiebetrokkenheid op de extra inzet en vertrekintentie

Dit onderzoek laat zien dat KPN de vertrekintentie en extra inzet van flexmedewerkers bij KPN Contact naar wens kan beïnvloeden door de affectieve organisatiebetrokkenheid te vergroten. Dit komt overeen met eerder onderzoek naar antecedenten van beide organisatie-uitkomsten (Podsakoff et.al., 2000; Meyer et.al., 2002; Pare & Tremblay, 2007). Flexmedewerkers die zich betrokken bij KPN voelen zijn loyaal, willen lang in dienst blijven en willen de organisatie bovendien vrijblijvend vooruit helpen. Toch is de verklaarde variantie van met name extra inzet laag (11%): een groot deel van de variantie in extra inzet blijft onverklaard. Factoren die nu niet onderzocht zijn maar mogelijk ook de extra inzet van flexmedewerkers beïnvloeden zijn individuele persoonskenmerken, de perceptie op de eigen rol en de mate van een groepsgevoel (Podsakoff et.al., 2000). Bovendien wordt een extra 22% variantie verklaard door arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag, beiden factoren die in het theoretisch overzicht van Podsakoff et.al. (2000) als eveneens belangrijke antecedenten van extra inzet naar voren komen.

7.1.2. De invloed van HRM op affectieve organisatiebetrokkenheid

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de affectieve organisatiebetrokkenheid als attitude van flexmedewerkers beïnvloedt kan worden door investeringen in zowel HR- als arbeidspraktijken. Dit is in lijn met eerdere empirie en theorie, waarin verondersteld wordt dat medewerkers investeringen in dergelijke praktijken opvatten als een teken van waardering en zich in ruil daarvoor sterker betrokken voelen tot de organisatie. De bijpassende termen *perceived organizational support* (POS) en de sociale ruilrelatie zijn in het theoretisch kader reeds besproken (zie o.a. Snape & Redman, 2010).

De resultaten laten echter ook zien dat het in het bijzonder investeringen in arbeidspraktijken zijn waarmee KPN ervoor kan zorgen dat flexmedewerkers zich volwaardig 'KPN-er' voelen. Dat HR-praktijken slechts een minimale rol spelen in het creëren van organisatiebetrokkenheid gaat in tegen eerdere studies waarin een dergelijk verband empirisch bewezen is (zie o.a. Boon, 2008). Boxall en Macky (2009) stellen daarnaast in hun uiteenzetting over HR- en arbeidspraktijken dat het eerste voornamelijk gebruikt wordt om in te spelen op de gewenste mate van betrokkenheid, terwijl arbeidspraktijken ingezet kunnen worden om te variëren in de mate van controle op medewerkers. En hoewel het conceptueel model reeds uitging van een grotere invloed van arbeidspraktijken op de organisatiebetrokkenheid van flexmedewerkers draagt deze bevestiging bij aan de discussie rondom HR-beleid op flexmedewerkers. Volgens de

theorie zijn er vaak geen aanpassingen in de structuur van het werk nodig om organisatiebetrokkenheid te vergroten, aangezien er vele manieren zijn om dit te doen middels enkel HR-praktijken: bijvoorbeeld middels financiële beloningen of werkzekerheid (Boxall & Macky, 2009). Juist theorie omtrent flexmedewerkers legt de nadruk op het gebruik van HR-praktijken om organisatiebetrokkenheid te genereren. Zowel in theorie als in de maatschappij bestaat de beeldvorming dat organisaties weinig waarde hechten aan flexmedewerkers en dat zij geen volwaardig onderdeel van de organisatie zijn (o.a. Kalleberg, 2000). Zoals het HR-architecture van Lepak en Snell (1999; 2002) heeft laten zien wordt er bij een uitzendcontract dan ook verwacht dat de relatie tussen medewerker en organisatie van korte termijn en transactioneel van aard is. Dit onderzoek schijnt nieuw licht op deze veronderstellingen, omdat gebleken is dat flexmedewerkers wel degelijk affectieve organisatiebetrokkenheid kunnen ervaren tot de klantorganisatie en een langetermijnrelatie gerealiseerd kan worden door middel van relationeel HR-beleid. Dit komt overeen met de *mutual investment relationship* die in het theoretisch kader beschreven is (Tsui et.al., 1997). Niet het type werknemerschap of contract, maar de invulling van het HR-beleid op de gewenste arbeidsrelatie lijkt van invloed te zijn op de organisatiebetrokkenheid. Torka (2003) vond in een vergelijkbare Nederlandse studie dezelfde resultaten. Net als in dit onderzoek kwam daarin naar voren dat flexmedewerkers affectief betrokken kunnen zijn bij de klantorganisatie, mits deze net als bij vaste medewerkers rekening houdt met hun behoeften en verwachtingen (Torka, 2003). Indien KPN wenst dat flexmedewerkers zich volwaardig onderdeel van de organisatie voelen, dienen zij een relationeel HR-beleid in te zetten waarbij geen onderscheid gemaakt op basis van het formele type contract. Met investeringen in het welzijn en de ontwikkeling kan een invloedrijk informeel contract ontstaan dat gericht is op vertrouwen en een sociale relatie tussen flexmedewerkers en de organisatie, met gewenste organisatie-uitkomsten als gevolg. Organisaties kunnen arbeidspraktijken derhalve niet alleen gebruiken om te bewegen op het continuüm tussen controle en autonomie, maar ook om in te spelen op de mate van organisatiebetrokkenheid.

Dat arbeidspraktijken een positief effect op de organisatiebetrokkenheid hebben in de context van een callcenter is eveneens een interessante bevinding, omdat dit slechts deels overeenkomt met de literatuur. Sommige studies in vergelijkbare context menen dat arbeidspraktijken een negatief effect kunnen hebben op de organisatiebetrokkenheid indien medewerkers onderhevig blijven aan een veeleisende omgeving gekenmerkt door targets en standaardisatie (Godard, 2004, Lorenz & Valeyre, 2005: in Boxall & Macky, 2009). Kinnie et.al. (2000) vonden dat het contrast tussen enerzijds autonomie en anderzijds standaardisatie in callcenters voor een verhoogde werkdruk, stress en ontevredenheid kan zorgen. Andere studies laten juist zien dat arbeidspraktijken niet gepaard hoeven te gaan met een verhoogde werkdruk, en wel tot organisatiebetrokkenheid kunnen leiden (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000: in Boxall & Macky, 2009). Dit onderzoek bevestigt het laatste. Het verschil in voorgaande onderzoeken ligt mogelijk in het feit dat callcenters sterk van elkaar kunnen verschillen als het gaat om de bedrijfsstrategie die zij nastreven (Boxall, 2003: in Boxall & Macky, 2009). KPN hanteert een differentiatie strategie die gericht is op een hoge kwaliteit van dienstverlening. In deze context betekent het toepassen van arbeidspraktijken dat medewerkers meer ruimte krijgen om aan de eisen van KPN en klanten te kunnen voldoen, waardoor zij deze veranderingen als positief kunnen ervaren (Batt, 2002: in Boxall & Macky, 2009). In een servicegerichte organisatie kunnen een groter probleemoplossend vermogen en extra uitdagingen de intrinsieke motivatie en betrokkenheid van medewerkers juist stimuleren (Batt, 2002; Wood & Wall, 2007: in Boxall & Macky, 2009; Snape & Redman, 2010). Indien een organisatie een lagekostenstrategie naleeft

zullen investeringen in arbeidspraktijken een minder logische stap zijn, en is het mogelijk dat arbeidspraktijken in die context niet dezelfde invloed op organisatiebetrokkenheid hebben.

Tot slot bleek uit dit onderzoek dat de affectieve organisatiebetrokkenheid niet beïnvloed wordt door het leiderschapsgedrag van de teamleider indien de relatie gecontroleerd wordt op de invloed van arbeidspraktijken. Dit is opmerkelijk in vergelijking met de theorie, waarin relationeel georiënteerd leiderschapsgedrag specifiek gericht is op het kweken van vertrouwen en organisatiebetrokkenheid (Yukl et.al., 2002: in Gilbert et.al., 2011). Bovendien gaat het in tegen eerdere studies, waarin leiderschapsgedrag wel van belang bleek te zijn voor de organisatiebetrokkenheid (zie o.a. Meyer et.al., 2002; Knies, 2012). Knies (2012) stelt dat het een lange tijd kan duren voor leiderschapsgedrag resulteert in betrokkenheid. Aangezien veel flexmedewerkers bij KPN Contact relatief kort in dienst zijn (in dit onderzoek gemiddeld 15 maanden) zou dit een verklaring kunnen zijn voor het ontbreken van het verwachte effect van leiderschapsgedrag. Een andere mogelijke verklaring is dat de affectieve betrokkenheid in dit onderzoek op organisatieniveau gemeten is, terwijl de studie van Knies (2012) op teamniveau gericht was. Wellicht dat het effect van leiderschapsgedrag, dat op locatie plaatsvindt, vooral plaatsvindt op lokaal niveau. HR- en arbeidspraktijken worden op hoger niveau vormgegeven, bij KPN Contact zelfs op geografisch afwijkende locaties, waardoor flexmedewerkers dit beleid mogelijk wel associëren met de organisatie KPN als geheel.

Dat er in dit onderzoek geen directe relatie tussen het relationeel georiënteerd leiderschapsgedrag en de affectieve organisatiebetrokkenheid is gevonden betekent niet dat het gedrag van de teamleider geheel onbelangrijk is om de mate van betrokkenheid te beïnvloeden. Zoals in het theoretisch kader is beschreven spelen teamleiders een cruciale rol tijdens de implementatie van het HR-beleid (Boxall & Purcell, 2007; Leisink & Knies, 2011). Bij het duiden van de resultaten is rekening gehouden met een mogelijk verschil tussen het beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-beleid (naar Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). Hoewel individuen onderling altijd kunnen verschillen in percepties en ervaringen, is met het kwalitatieve onderzoek bevestigd dat de implementatie van beleid niet altijd loopt zoals beoogd is. Dat teamleiders het beleid niet altijd op een door KPN gewenste manier implementeren kan volgens de theorie verschillende oorzaken hebben. Zo kan een teamleider het beleid naar eigen inzicht willen aanpassen op de werkomgeving of eigen belangen (Boxall & Purcell, 2011). Maar naast de genoten vrijheid van teamleiders kan onvoldoende communicatie van beleidsmakers naar teamleiders toe eveneens een oorzaak zijn van een 'gap' tussen beoogd en geïmplementeerd beleid (Knies, 2012). Tot slot kan het AMO-model ook op teamleiders toegepast worden: wanneer zij voldoende bekwaam zijn, motivatie hebben en in de gelegenheid zijn om het beleid te implementeren zal dit eerder op een juiste manier gebeuren (Knies, 2012). Het feit dat KPN Contact een grote organisatie met verschillende locaties en veel teamleiders is, bemoeilijkt eveneens een gewenste en eenduidige implementatie van beleid (Gordon & DiTomaso, 1992: in Boxall & Purcell, 2011). Dit zijn belangrijke inzichten, aangezien implementatie bepaalt hoe HR- en arbeidspraktijken gepercipieerd worden en het deze perceptie is waarop flexmedewerkers reageren met affectieve organisatiebetrokkenheid.

7.1.3. De invloed van HRM op de extra inzet en vertrekintentie

De extra inzet en vertrekintentie zijn beiden beoogde gedragsuitkomsten van HRM. In dit onderzoek is vastgesteld dat met name het ondersteunend leiderschapsgedrag van de teamleider ervoor kan zorgen dat flexmedewerkers zich extra inzetten en langer behouden

blijven. Dit is in lijn met eerder onderzoek naar deze relaties, zoals besproken in het theoretisch kader (Podsakoff, 2000; Holtom et.al., 2008; Harney & Jordan, 2008: in Gilbert et.al., 2011).

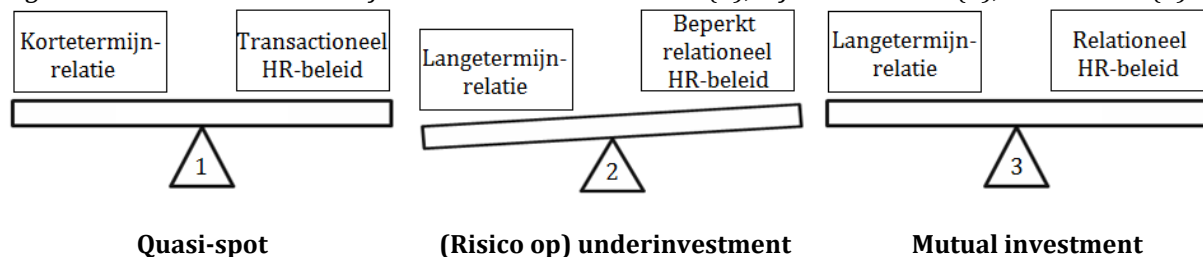
Uit de analyse is verder gebleken dat de extra inzet ook door arbeidspraktijken wordt beïnvloed. Dit komt overeen met onderzoek in soortgelijke organisaties, waarin geconcludeerd wordt dat arbeidspraktijken ervoor kunnen zorgen dat medewerkers een groter probleemoplossend vermogen ervaren en beter maatwerk kunnen leveren aan klanten (Batt, 2002). Hoewel callcenters vaak beschouwd worden als Tayloristisch ingerichte organisaties kunnen organisaties ook hier door middel van arbeidspraktijken beter gebruik maken van capaciteiten en zelfmanagement van medewerkers (Boxall & Macky, 2009). Organisaties die maatwerk willen leveren en net als KPN streven naar een hoge kwaliteit van dienstverlening hebben derhalve baat bij investeringen in arbeidspraktijken. Wederom geldt hier dat medewerkers de vergrote mate van autonomie wel als positief dienen te ervaren, en niet als een verhoging in de werkdruk (Boxall & Macky, 2009). Dat de vertrekintentie enkel door leiderschapsgedrag wordt beïnvloed en HR-praktijken helemaal geen effect hebben op beide gedragingen gaat echter in tegen theorie en eerder onderzoek. Mogelijk valt dit wederom te verklaren doordat flexmedewerkers het HR-beleid minder sterk associëren met de daadwerkelijke werkvloer. Zowel het verwachte gedrag van flexmedewerkers als het leiderschapsgedrag vinden plaats op de directe werklocatie, terwijl HR- en arbeidspraktijken op een hoger niveau gevormd worden. Boxall en Purcell (2011) menen daarbij dat slecht ervaren leiderschapsgedrag de relatie met de organisatie teniet kan doen doordat huidig, maar ook toekomstig HR-beleid als ongeloofwaardig wordt ervaren. Het is mogelijk dat leiderschapsgedrag een voorwaarde is voor een gewenst effect van HR- en arbeidspraktijken op gedragsuitkomsten. In een recente studie naar de vertrekintentie is bijvoorbeeld geconcludeerd dat de inrichting van HRM er voor het behoud van medewerkers weinig toe doet indien de teamleider geen erkenning en waardering uit (Dysvik & Kuvaas, 2012). Zij concluderen dat leiderschapsgedrag in het licht van de sociale ruilrelatie van groter belang is dan in menig onderzoek wordt aangenomen. Dit onderzoek laat zien dat het gedrag van de teamleider voor gedrag van flexmedewerkers in elk geval van groot belang is.

7.2. Reflectie op het conceptueel model

Hoewel HRM gericht is op het beïnvloeden van zowel organisatie-uitkomsten als attitudes (organisatiebetrokkenheid) en gedrag (extra inzet en vertrekintenties), zijn niet alle verwachtingen uit het conceptueel model door de bevindingen bevestigd. Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat organisaties een genuanceerde aanpak dienen te hanteren om specifieke organisatie-uitkomsten te realiseren. Afhankelijk van welke attitudes of gedragingen de organisatie beoogt zal de invulling van HRM variëren (zie figuur 6.1.). De affectieve organisatiebetrokkenheid wordt met name beïnvloed door de gepercipieerde mate van arbeidspraktijken, en gedrag als extra inzet en de vertrekintentie zijn vooral gevolg van de gepercipieerde mate van ondersteunend leiderschapsgedrag. Tevens duidt het onderzoek er op dat er geen onderscheid gemaakt kan worden tussen individuele AMO-variabelen als voorspeller van organisatie-uitkomsten. Per organisatie-uitkomst blijken de subvariabelen invloed te hebben op zowel de bekwaamheid, motivatie als gelegenheid van flexmedewerkers. Zodoende dient de organisatie HR activiteiten te bundelen en met alle AMO-variabelen rekening te houden om tot gewenste organisatie-uitkomsten te komen. Dit komt overeen met Boxall en Macky (2009) die het gebruik van HR-bundels uitdragen. De gevonden relaties in het conceptueel model tonen aan dat arbeidspraktijken en ondersteunend leiderschapsgedrag kunnen bijdragen aan het benutten van organisatiespecifieke vaardigheden en kennis, een hoge kwaliteit van

dienstverlening en betrokken flexmedewerkers – ondanks de kostenbewuste omgeving waarin medewerkers aanvankelijk weinig uniek zijn (zie ook Batt, 2002). Ook hier zou een *mutual investment relationship* (Tsui et.al., 1997) daarom van toepassing kunnen zijn: bij hoge verwachtingen vanuit de organisatie passen meer dan enkel transactionele investeringen in HRM (zie figuur 7.1.). Te weinig en kortetermijninvesteringen in verhouding tot hoge en langetermijnverwachtingen zouden immers kunnen leiden tot het uitblijven van gewenste organisatie-uitkomsten waardoor kosten uiteindelijk omhoog gaan (Tsui et.al., 1997). KPN dient derhalve rekening te houden met de behoeften en in te spelen op verwachtingen van flexmedewerkers. Kijkende naar het *HR Architecture* van Lepak en Snell (1999; 2002) lijken de resultaten erop te duiden dat in het bepalen van HR-beleid de strategische waarde van groter belang is dan de uniciteit van medewerkers. Dat deze *core employees* per definitie intern in dienst moeten zijn en de uniciteit van medewerkers eveneens leidend is voor zowel hun strategische waarde als voor het HR-beleid (Lepak & Snell, 1999) wordt door dit onderzoek echter tegengesproken. Het bijkomende feit dat de gevonden antecedenten van gewenste organisatie-uitkomsten weinig kosten met zich meebrengen zou de organisatie extra moeten stimuleren om dergelijk HR-beleid in te zetten.

Figuur 7.1. Arbeidsrelatie van flexmedewerkers in theorie (1), bij KPN Contact (2), en idealiter (3)



Belangrijk om te vermelden in de reflectie op het conceptueel model is tot slot dat deze bevindingen gezien moeten worden in het licht van de institutionele context. De meeste theorie rondom flexmedewerkers, zoals het *HR Architecture* van Lepak en Snell (1999; 2002), is ontstaan vanuit een Amerikaans (Angelsaksisch) perspectief op HRM, dat gericht is op winstgevendheid en aandeelhouders en gedomineerd wordt door een Tayloristische manier van werken. Het Europees (Rijnlands) perspectief op HRM wijkt hiervan af doordat het meer rekening houdt met alle belanghebbenden: dus ook met (flex)medewerkers (Paauwe, 2004). De relationele focus, ofwel een meer socio-technische manier van werken, is in Europa veel gangbaarder dan daarbuiten. Zo zijn 'samenwerkingsmogelijkheden' en 'zelfbeschikking', die in dit onderzoek naar voren komen als belangrijke voorwaarden voor het creëren van gewenste organisatie-uitkomsten, typerend voor het Europees perspectief op HRM terwijl dit in het Amerikaans perspectief niet snel voor zal komen (Paauwe, 2004). En hoewel 'werkzekerheid' van weinig invloed op organisatie-uitkomsten bleek te zijn, doet 'training en ontwikkeling' er wel toe. Dit laatste, dat zorgt voor employability, wordt juist in het Europees perspectief gezien als een vorm van werkzekerheid (Paauwe, 2004). KPN doet zowel investeringen om een langetermijnrelatie aan te gaan, als om de externe inzetbaarheid van haar flexmedewerkers te vergroten. Dit past in de institutionele context waarin de organisatie zich bevindt. Al met al is het gebruik van arbeidspraktijken in de Nederlandse context vanzelfsprekender, los van het feit of iemand flexmedewerker is of niet. Dit kan mede verklaren waarom de onderzoeksbevindingen een dusdanig andere invulling van HRM op de flexmedewerkers bij KPN Contact bepleiten dan op basis van het *HR Architecture* (Lepak & Snell, 1999; 2002) verwacht

zou worden, en waarom juist deze relaties uit het conceptueel model bevestigd zijn door dit onderzoek.

7.3. Reflectie op het onderzoek

7.3.1. De analytische benadering

Ten behoeve van het toegepaste en praktische karakter van dit onderzoek is gekozen voor een analytische benadering (naar Boselie, 2011). Het onderzoek is gebaseerd op empirische resultaten die tot stand zijn gekomen op basis van grondige methoden, technieken en theorieën en waarbij aandacht is besteed aan een hoge mate van contextsensitiviteit. Het hanteren van een dergelijke onderzoeksbenadering heeft verschillende voordelen gehad voor de kwaliteit van het onderzoek. De keuze voor methode triangulatie heeft de waarde van deze resultaten vergroot doordat het gebruik van een zowel kwalitatieve als kwantitatieve methode voor rijke data en extra dimensies in de resultaten heeft gezorgd. De interpretatie van empirische resultaten geschiedde niet alleen aan de hand van literatuur, maar tevens aan de hand van de context. Bovendien maakte deze keuze het mogelijk om aanvullende theorieën in het onderzoek te verwerken: zonder het kwalitatieve onderzoek was bestudering van het model van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell, 2011) onmogelijk geweest en was de keuze om 'leiderschapsgedrag' in het onderzoek mee te nemen wellicht minder snel gemaakt. Het gros van HRM onderzoeken besteedt geen aandacht aan het proces van implementatie van en perceptie op HR-beleid (Pauwe & Boselie, 2007: in Boon, 2008), noch aan de rol van de lijnmanager in het realiseren van HR-beleid (Leisink & Knies, 2011), terwijl de teamleider wel degelijk van invloed is op organisatie-uitkomsten. De analytische benadering van onderzoek heeft ervoor gezorgd dat het centrale vraagstuk vanuit verschillende perspectieven bestudeerd kon worden, waardoor onderliggende processen bij KPN Contact zijn blootgelegd (naar Boselie, 2011). Mede hierdoor is de vertaling van wetenschap naar praktische aanbevelingen makkelijker te maken.

7.3.2. Reflectie op de onderzoeksmethode

Ondanks de brede opzet en het streven naar een zo goed mogelijke uitvoering naar wetenschappelijke principes kent dit onderzoek enkele beperkingen. Allereerst is het belangrijk te vermelden dat het hier een cross-sectioneel onderzoek betreft. Omdat alle resultaten in eenzelfde tijdsperiode verzameld zijn kan er op basis van de resultaten niet gesproken worden over causaliteit: de gevonden relaties zouden tegenovergesteld ten opzichte van de veronderstelde richting kunnen lopen. Een andere beperking is de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Het onderzoek is uitgevoerd bij één organisatie onder specifieke omstandigheden, waarbij de analytische benadering de contextsensitiviteit van het onderzoek heeft verhoogd. Dit, samen met het feit dat er minder aandacht is besteed aan organisatiekenmerken als grootte, sector en organisatieleeftijd, zorgt ervoor dat resultaten minder direct overdraagbaar zijn naar andere callcenters. Wel is het onderzoek op verschillende locaties uitgevoerd. Zodoende kan voorzichtig gesteld worden dat de resultaten voor soortgelijke callcenters met een differentiatie strategie op hoge kwaliteit van dienstverlening mogelijk wel generaliseerbaar zijn. Specifiek kijkende naar de keuzes die in dit onderzoek gemaakt zijn, zijn er nog enkele beperkingen te noemen. Het AMO-model is in dit onderzoek theoretisch gebruikt om inzicht te vergaren in het proces tussen HRM en organisatie-uitkomsten, maar het is niet empirisch getoetst. Daardoor kunnen er geen sterke conclusies getrokken worden over het proces. Een andere beperking heeft betrekking op het model van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell). Om het beoogde en geïmplementeerde HR-beleid bij KPN Contact in kaart te brengen zijn verschillende specialisten binnen KPN geïnterviewd.

Hoewel deze keuze pragmatisch was kunnen specialisten vanuit hun specifieke rol binnen KPN Contact een andere perceptie op beleid en implementatie hebben dan de daadwerkelijke makers en uitvoerders van het beleid, waardoor de beeldvorming over het beoogde en geïmplementeerde beleid mogelijk niet helemaal zuiver is. Omdat de specialisten erg open en tevens kritisch in hun antwoorden waren en bovendien toegang verleenden tot verschillende vertrouwelijke documenten wordt verondersteld dat de beeldvorming in dit onderzoek wel zeer dicht bij de waarheid ligt. Tot slot zijn bestaande schalen enigszins aangepast op basis van de context en de EFA, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit verkleinen. Echter, omdat de onderzoeksresultaten gebaseerd zijn op een grote steekproef en grondige methoden en technieken is het onwaarschijnlijk dat de resultaten van dit onderzoek verregaand geschaad worden door deze beperkingen (naar Vandenabeele, 2009).

7.3.3. Reflectie op de rol van de onderzoeker

De onderzoeker was ten tijde van het onderzoek stagiaire bij KPN FlexConnect, en winkelmedewerker bij het dochtermerk van KPN. Dat de onderzoeker in feite onderdeel uitmaakte van de organisatie en daardoor zelf ervaringen heeft opgedaan binnen KPN kan ervoor gezorgd hebben dat data niet altijd geheel objectief geïnterpreteerd is. Toch was KPN Contact onbekend terrein, waardoor informatie over dit onderdeel van KPN vrijwel altijd onbevangen verzameld is. De mogelijke subjectiviteit is bovendien getracht tegen te gaan door ook bij beide onderzoeksmethoden zoveel mogelijk wetenschappelijke onderzoeksmethoden aan te houden tijdens de verzameling en interpretatie van data. Desalniettemin waren alle respondenten in het kwalitatieve onderzoek en een deel van de respondenten in het kwantitatieve onderzoek op de hoogte van de stageplek bij KPN FlexConnect. Enerzijds kan dit een beperking zijn indien respondenten sociaal wenselijke antwoorden zouden geven, anderzijds heeft het mogelijk in het voordeel van de onderzoeker gewerkt. FlexConnect is als interne organisatie relatief onafhankelijk van KPN Contact, en werkt in het belang van de flexmedewerkers. Zodoende hadden respondenten er baat bij op een zo eerlijk mogelijke manier mee te werken. Zover dat ingeschat kon worden heeft men dan ook met een open doch kritische houding meegewerkt aan het onderzoek.

7.4. Aanbevelingen ten aanzien van de praktijk

Het doel van dit onderzoek was inzicht te verkrijgen in welke factoren ervoor zorgen dat flexmedewerkers bij KPN Contact zich betrokken voelen tot de organisatie, voor langere tijd bij KPN willen blijven en zich extra willen inzetten voor het behalen van organisatiedoelen, zodat KPN FlexConnect en de organisatie als geheel in kunnen spelen op deze factoren om wenselijke organisatie-uitkomsten te bereiken. De krachtenveld-analyse (zie bijlage 1) liet zien waarom het vraagstuk relevant is en welke HR-doelen KPN wil bereiken. De kern van het onderzoek kan samengevat worden in één woord: 'reciprociteit'. Belangrijker dan het formele uitzendcontract is de sociale ruilrelatie tussen medewerker en organisatie. In een poging de vertaalslag tussen wetenschappelijke principes en de dagelijkse praktijk te maken worden in deze paragraaf op basis van de onderzoeksresultaten praktische aanbevelingen gedaan. Hierbij wordt het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid aangehouden.

7.4.1. Aanbevelingen op beleidsniveau

Gezien de gewenste organisatie-uitkomsten en de hoge verwachtingen die KPN van haar flexmedewerkers bij KPN Contact heeft is het de organisatie aan te raden om het HR-beleid op een relationele wijze in te richten. Om tot een gebalanceerde en wenselijke arbeidsrelatie te

komen dient het beleid niet beperkt te blijven tot transactionele HR-maatregelen maar juist de focus te leggen op zaken als onder andere autonomie, intrinsieke beloningen en ontwikkelingsmogelijkheden. Op deze manier wordt het risico vermeden dat de combinatie van hoge verwachtingen en te beperkte investeringen op de lange termijn voor hoge kosten zal zorgen. Het programma 'De Attente Regisseur', dat zich nu nog in een testfase bevindt, is een concreet voorbeeld van beleid op autonomie dat zal bijdragen aan het bereiken van de gestelde HR-doelen. Op het terrein van intrinsieke beloningen valt meer winst te behalen voor KPN. Persoonlijke aandacht, erkenning en waardering dienen een prominente plek in het HR-beleid te krijgen. Ontwikkelingsmogelijkheden kunnen eveneens beter, ondanks de focus die KPN hier reeds op legt. Te denken valt aan beleid rondom vervolgopleidingen of de interne vacaturebank. Enerzijds versterkt dit de sociale ruilrelatie en anderzijds zorgt het voor een grotere mate van externe werkzekerheid voor flexmedewerkers. Beide zijn gunstig voor KPN. De positie van flexmedewerkers ten opzichte van vaste medewerkers verdient tot slot extra aandacht. Juist omdat beide groepen in teamverband samenwerken is het creëren van een sociale eenheid van groot belang om ontevredenheid tegen te gaan. Hierbij moet niet alleen aandacht besteed worden aan zaken als een gelijk salaris, zoals in de CAO vastgelegd is, maar juist ook aan symbolische verschillen. Zoals gebleken is kan het wel of niet ontvangen van een kerstpakket de ervaren gelijkheid al teniet doen. Het beoogde beleid van KPN kan beter ingericht worden op verhoogde uniformiteit en waardering. Investerings in onderliggende processen en symbolische aspecten zijn relatief goedkoop voor KPN en zorgen wel voor grote opbrengsten.

7.4.2. Aanbevelingen op implementatieniveau

Dat de teamleider een cruciale rol speelt in (1) het implementeren van HR-beleid en (2) het beïnvloeden van gedrag is in dit onderzoek sterk naar voren gekomen. Dat de houding en het gedrag van teamleiders bij KPN Contact soms te wensen overlaat legt een belangrijk knelpunt bloot in het nastreven van de gestelde HR-doelen. Het is voor KPN daarom belangrijk kritisch te kijken naar de rol van teamleiders en te achterhalen wat zij nodig hebben om wel een gewenste houding en goed gedrag te vertonen. Hierbij dient niet alleen aandacht besteed te worden aan de capaciteiten van teamleiders, maar ook aan hun motivatie en gelegenheid om in lijn met het beoogde beleid te handelen. De genoemde delegatie van taken door dienstmanagers is een concreet voorbeeld dat ervoor zorgt dat teamleiders minder tijd hebben voor de eigenlijke taken. Bovendien dient het topmanagement van KPN beter te communiceren met teamleiders over wederzijdse verwachtingen. Door een dialoog aan te gaan kan wellicht achterhaald worden waarom sommige teamleiders minder waarde hechten aan flexmedewerkers, makkelijk afscheid nemen van deze groep mensen en laks kunnen zijn als het om de ontwikkelingsmogelijkheden gaat. KPN FlexConnect kan hier een belangrijke rol in vervullen, omdat zij nauw in contact staan met de teamleiders op locatie. Flexcoördinatoren kunnen als bemiddelaar tussen beleidsmakers en teamleiders fungeren en actief bijdragen aan het afstemmen van verwachtingen en behoeften van beide partijen, waardoor implementatie beter verloopt en de kans groter is dat gewenste organisatie-uitkomsten betreft flexmedewerkers werkelijkheid worden.

7.4.3. Aanbevelingen op perceptieniveau

De bevindingen van dit onderzoek hebben aan het licht gebracht welke invulling van HR-beleid het meest zal bijdragen aan gewenste organisatie-uitkomsten. Echter, zelfs als beleid en implementatie perfect worden vormgegeven zullen de percepties van individuele flexmedewerkers bij KPN Contact nooit geheel overeenkomen. Indien KPN een sterker sociaal klimaat binnen KPN Contact weet te creëren waarbij vaste- en flexmedewerkers een collectief

vormen zal de algemene perceptie minder divers zijn, maar iedere flexmedewerker blijft vanuit de individuele belevingswereld interpreteren. Het is daarom belangrijk om een continue dialoog tussen het topmanagement, teamleiders en medewerkers van KPN Contact aan te gaan en behoeften en verwachtingen in kaart te brengen. De 'Dagstart' en 'Keek op de Week' zijn al lopende initiatieven om de dialoog aan te gaan, maar de vraag is of deze ook daadwerkelijk zo gebruikt worden. Dat op verbeterideeën geen terugkoppeling volgt, laat staan dat medewerkers deze terug zien in de praktijk, is zeer kwalijk voor de geloofwaardigheid van de dialoog. In het gegeven dat teamleiders de tweewekelijkse evaluatiemomenten regelmatig overslaan ligt eveneens een kans voor KPN om de dialoog te verbeteren. Tot slot beschikken teamleiders over een grote mate van autonomie. De organisatie kan deze autonomie benutten door teamleiders de mogelijkheid te geven om binnen het gestelde HR-beleid persoonlijke informele afspraken te kunnen maken met flexmedewerkers: zogenaamde 'i-deals' (Rousseau, 2006: in Boselie, 2010a). Met het gebruik van i-deals kunnen teamleiders per medewerker inspelen op behoeften naar bijvoorbeeld extra taken, of door het geven van speciale beloningen. Zo kan beter ingespeeld worden op de grote diversiteit binnen het medewerkersbestand. Het HR-beleid moet echter wel structuur en grenzen bieden waarbinnen dergelijke i-deals gemaakt kunnen worden, om buitenproportionele ongelijke behandelingen te voorkomen (Boselie, 2010a). KPN dient actief in te spelen op geluiden vanaf de werkvloer, waardoor medewerkers zich serieus genomen voelen en de kwaliteit de arbeidsrelatie verbeterd kunnen worden.

7.5. Aanbevelingen ten aanzien van vervolgonderzoek

Op basis van de resultaten en beperkingen van dit onderzoek worden tot slot aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Allereerst is longitudinaal onderzoek nodig om daadwerkelijk te kunnen spreken van causaliteit in de gevonden relaties tussen HRM en organisatie-uitkomsten. Tevens is het voor vervolgonderzoek interessant om niet alleen flex- maar ook vaste medewerkers te enquêteren. Op die manier kan een compleet beeld gevormd worden over mogelijke verschillen in percepties en reacties op HR-beleid tussen beide groepen. Het AMO-model, dat in dit onderzoek niet empirisch getoetst is, kan voor belangrijke inzichten zorgen indien het in vervolgonderzoek meer dan alleen theoretisch meegenomen wordt. Het model van Wright en Nishii (2004: in Boxall & Purcell, 2011) is in dit onderzoek wel getoetst maar verdient in vervolgonderzoek desalniettemin extra aandacht om beter inzicht te genereren in het proces tussen beleidsvorming en reacties op beleid. Vooral de rol van de teamleider is interessant om uitvoeriger te onderzoeken. Daarbij valt aan te raden om in toekomstig onderzoek het beoogde en geïmplementeerde beleid apart van elkaar te onderzoeken met beleidsmakers en teamleiders zelf als respondenten. Tot slot valt het aan te bevelen om in toekomstig onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatie-uitkomsten bij flexmedewerkers ook andere onderzoeksvariabelen mee te nemen in het conceptueel model. Voorbeelden hiervan zijn het besproken POS, organisatiekenmerken als grootte en leeftijd die de generaliseerbaarheid kunnen vergroten, of persoonskenmerken die van invloed kunnen zijn op percepties en reacties van medewerkers.

Referenties

- Baarda, D., De Goede, M. & Van Dijkum, C. (2007) Basisboek Statistiek met SPSS. Goningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986) 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173 – 1182.
- Batt, R. (2002) 'Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth', *The Academy of Management Journal*, 45(3): 587 – 597.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Bloom Onderwijs.
- Boon, C. (2008), 'HRM en fit: survival of the fittest!?', Proefschrift, Erasmus Universiteit.
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011) 'The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit' *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 138-162.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005) 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research' *Human Resource Management Journal*, 15 (3): 67-94.
- Boselie, P. (2007) 'Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs' *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(1) 282-292
- Boselie, P. (2010a) *Strategic Human Resource Management: a balanced approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Boselie, P. (2010b) 'High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study', *International Journal of Manpower*, 31 (1): 42 – 58.
- Boselie, P. (2011) 'Human Resource governance: voorbij managerialism', oratie, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009) 'Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream', *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*, 3e editie. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Boxall, P., Hwee Ang, S. & Bartram, T. (2011) 'Analysing the 'Black Box' of HRM: uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment', *Journal of Management Studies*, 48 (7): 1504-1532.
- Combs, J., Hall, A. & Ketchen, D. (2006) 'How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance', *Personnel Psychology*, 59: 501 – 528.
- Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. (2006) 'Organizational and client commitment among contracted employees', *Journal of Vocational Behavior*, 68: 416 – 431.
- Coyle-Shapiro, J., Morrow, P. & Kessler, I. (2006) 'Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees', *Human Resource Management*, 45 (4): 561-583.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2012) 'Perceived job autonomy and turnover intentions: the moderating role of perceived supervisor support', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H. & Ellemers, N. (1997), 'Het 3-componenten model van commitment', *Gedrag en Organisatie*, 10(2): 95 – 106.

- Dess, G.D. & Shaw, J.D. (2001) 'Voluntary turnover, social capital, and organizational performance', *The Academy of Management Review*, 26 (3): 446-456.
- Field, A. (2000) *Discovering Statistics Using SPSS (3e editie)*. Londen: SAGE Publications.
- Jick, T. (1979) 'Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action', *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 602 – 611.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011) 'The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment', *The international Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1618-1637.
- Gould-Williams, J. (2003) 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations', *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 28-54.
- Guerro, S. & Herrbach, O. (2009) 'Manager organizational commitment: a question of support or image?', *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7): 1536-1553.
- Halliden, B. & Monks, K. (2005) 'Employee-centred management in a call centre', *Personnel Review*, 34(3): 370 – 383.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Eberly, M.B. (2008) 'Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future', *The Academy of Management Annals*, 2 (1): 231-274.
- Jik Cho, Y. & Lewis, G.B. (2012) 'Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees', *Review of Public Personnel Administration*, 32 (1): 4-23.
- Kalleberg, A.L. (2000) 'Nonstandard employment relationships: part-time, temporary, and contract work', *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.
- Karriker, J. & Williams, M. (2007) 'Organizational justice and organizational citizenship behaviour: a mediated multifoci model?', *Journal of Management*, 35(1): 112 – 135.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005) 'Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all', *Human Resource Management Journal*, 15 (4): 9-29.
- Knies, E. (2012) 'Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement', Proefschrift, Universiteit Utrecht.
- KPN (2010a) KPN (2010) 'Duurzaamheidsverslag 2010. KPN in de samenleving'
- KPN (2011a) 'De attente regisseur', december 2011, Intern magazine van KPN.
- KPN (2011b). 'KPN FlexConnect Handboek (Draft editie)', Handboek KPN FlexConnect.
- KPN (2011c). 'Contact op No. 1', mei 2011, Intern magazine van KPN.
- KPN (2011d). 'Contact op No. 1', december 2011, Intern magazine van KPN.
- KPN (2012a) 'Verlooprapportage KPN HRSSC'
- KPN (2012b) 'Verloopenalyse mbt MT Contact, maart 2012'
- KPN (2012c) 'De strategie van KPN', <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/bedrijfsprofiel/het-bedrijf/Strategie.htm>, geraadpleegd op 26-02-2012
- KPN (2012d) 'De missie van KPN', <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/bedrijfsprofiel/het-bedrijf/missie.htm>, geraadpleegd op 26-02-2012
- KPN (2012e) KPN (2012e) 'P&O Proffie 2009 voor HR-beleid', <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/duurzaam/het-nieuwe-werken/proffie.htm>, geraadpleegd op 31-01-2012

KPN (2012f) 'Flex bezetting week 36'

KPN (2012g) 'Wat doet FlexConnect?' <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/werkenbij/tijdelijkwerkkn/Wat-kun-je-doen-bij-Flexconnect.htm>, geraadpleegd op 26-02-2012

KPN (2012h) 'FlexConnect' KPN Intranet, geraadpleegd op 23-02-2012

KPN (2012i) 'KPN Collectieve Arbeidsovereenkomst'

Lavelle, J., Brockner, J., Konovsky, M., Price, K., Henley, A., Taneja, A. & Vinekar, V. (2009) 'Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis', *Journal of Organizational Behavior* 30, 337-357.

Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011) 'Line managers' support for older workers' *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9): 1902-1917.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999) 'The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development', *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002) 'Examining the Human Resource Architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations', *Journal of Management*, 28 (4): 517-543.

Macky, K. & Boxall, P. (2008) 'High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1): 38-55.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks: London, New Dheli: SAGE Publications

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) 'Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences', *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-51.

Mobley, W.H., Griffeth R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 3, 493-522.

Moorman, R., Niehoff, B. & Organ, D. (1993), 'Treating employees fairly and organizational citizenship behaviour: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3).

Moorman, R., Blakely, G. & Niehoff, B. (1998), 'Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behaviour?', *The Academy of Management Journal*, 41 (3): 351 - 357.

Mowday, R.T. & Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

NRC Handelsblad (24 januari 2012) 'KPN Nederland moet wakker worden'. NRC Handelsblad (www.nrc.nl, geraadpleegd op 27 februari 2012).

NRC Handelsblad (16 februari 2012) 'Werkloosheid stijgt naar zes procent - 'loopt waarschijnlijk verder op''. NRC Handelsblad (www.nrc.nl, geraadpleegd op 3 maart 2012).

Pauwe, J. (2004), *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press

Pare, G. & Tremblay, M. (2007), 'The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviours on information technology professionals' turnover intentions', *Group Organization Management*, 32(3), 326 - 357.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000), 'Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research', *Journal of Management*, 26(3), 513 – 563.

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2009) 'De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014', Maastricht University, School of Business and Economics

Rousseau, D.M. (2006) Is there such a thing as evidence-based management"? *Academy of Management Review*. 31(2): 256-269

Snape, E. & Redman, T. (2010) 'HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis', *Journal of Management Studies*, 47(7): 1219 – 1247.

Torka, N. (2003) 'Flexibel maar toch betrokken', Proefschrift, Universiteit Twente.

Tsui, A., Pearce, J. Porter, A. & Tripoli, M. (1997) 'Alternative Approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?', *The Academy of Management Journal*, 40 (5): 1089 – 1121.

Vandenabeele, W. (2009) 'The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship', *International Review of Administrative Sciences*, 75(11): 11-34.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N. (2004) *Guide to management research methods* (4^e editie). Oxford: Blackwell Publishing.

Van Delft, J. (2012) 'De waarde van evidence-based management op het gebied van wervingsactiviteiten', Individueel paper Innovatief HRM, USB0.

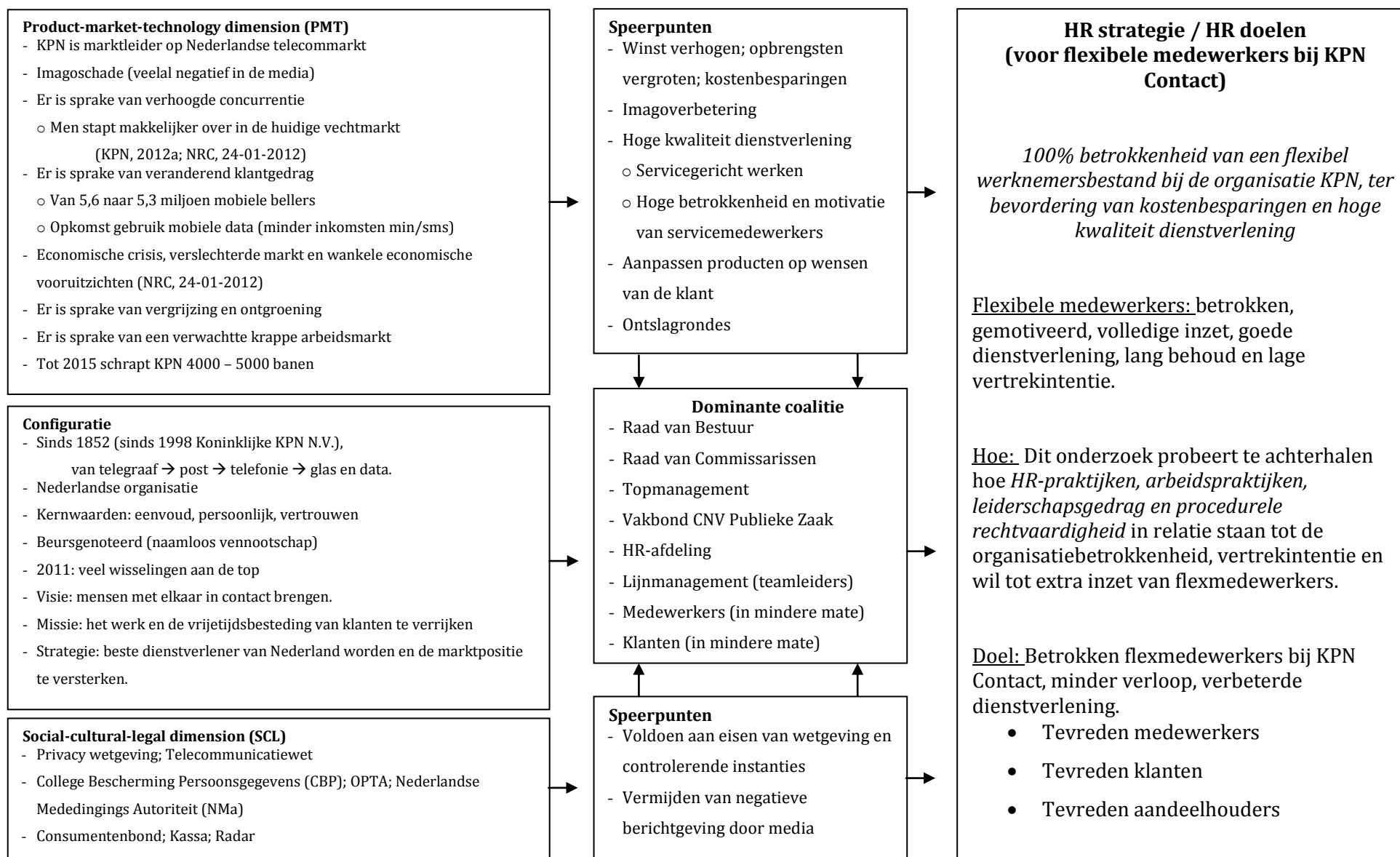
Veitch, R.W.D. & Cooper-Thomas, H.D. (2009) 'Tit fort at? Predictors of temporary agency workers' commitments', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (3): 318-337.

Veld, M. (2012) 'HRM, strategic climate and employee outcomes in hospitals: HRM care for cure?', Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001) 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of Management*, 27 (701 – 721).

Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. (2003) 'The impact of HR practices on the performance of business units', *Human Resource Management Journal*, 13 (3): 21-36.

Bijlage 1 – Het krachtenveld-analyse model van Paauwe (2004)



Bijlage 2 – Kwalitatief onderzoek: basis topiclijst

Inleiding

Introductie van mijzelf en het onderzoek

Doel van het interview

Tijd van het interview (1 a 1,5 uur)

Vertrouwelijkheid en opnamen voor transcriberen

Flexmedewerkers

1. Wat is het aantal medewerkers als eigen personeel (EP) en ander personeel (AP) op deze locatie?
2. Hoe zou je de flexmedewerker bij KPN Contact omschrijven in de functie en positie binnen de organisatie?
 - Ook vragen: demografische gegevens (leeftijd, aantal uren, etc.)
3. Hoe wordt AP bij KPN Contact gezien op de werkvloer door zichzelf en door anderen?
 - Doorvragen: door teamleider, AP en EP
 - Doorvragen: ten opzichte van EP

Verloop

1. Hoe ziet het verloop onder AP eruit op deze locatie?
2. Wat zijn volgens jou de belangrijkste redenen voor AP om weg te gaan bij KPN?
3. Wat zijn volgens jou de belangrijkste redenen voor AP om te blijven bij KPN?

Betrokkenheid

1. In welke mate heb je het idee dat flexmedewerker zich 'KPN-er' voelt en betrokken is tot de organisatie?
2. Wat maakt het volgens jou dat flexmedewerkers zich betrokken voelen tot de KPN?
3. Welke aspecten in het werken bij KPN Contact vinden flexmedewerkers het meest belangrijk in de keuze voor (het blijven in) de functie?
4. Hoe zou je de relatie tussen de flexmedewerker en KPN omschrijven?
 - Doorvragen: zakelijke relatie (transactioneel, gericht op prestaties) of relationele relatie (gericht op loyaliteit)

HR-praktijken

1. Welke aspecten aan een dienstverband bij KPN Contact vindt AP volgens jou belangrijk?
 - Belonen
 - Beoordelen
 - Training en ontwikkeling
 - Participatie / medezeggenschap
 - (werving en selectie)
2. Met welke activiteiten en/of aspecten (HR) wordt AP door KPN gestuurd en/of beloond in de werkzaamheden?

Arbeidspraktijken

1. Welke aspecten vindt AP volgens jou belangrijk als het gaat om de invulling van de werkzaamheden die zij doen?
 - Autonomie

- Beslissingsbevoegdheden
 - Beschikken over informatie
 - Beschikken over en ontwikkelen van kennis
 - Belonen
2. Indien je de werkzaamheden van de flexmedewerker zou moeten omschrijven in enkele woorden, met welke woorden zou je deze dan typeren?

Leiderschapsgedrag

1. Welke behoefte hebben flexmedewerkers volgens jou aan de rol van hun teamleider in het uitvoeren van hun werkzaamheden en het voortzetten van hun dienstverband?
- Ondersteunen
 - Ontwikkelen
 - Erkennen
 - Delegeren
 - Overleggen

Vragen indien er tijd over is:

1. Welke motieven heeft KPN om gebruik te maken van AP?

Op te vragen documenten:

1. Verloopcijfers / verloop overzicht
2. Exit enquêtes / overzicht van redenen van vertrek
3. Eventueel locatie specifieke MBO resultaten (waarschijnlijk niet beschikbaar)

Bijlage 3 – Kwalitatief onderzoek: codeboom

- **Affectieve organisatiebetrokkenheid**
 - Beoogde betrokkenheid
 - Factoren betrokkenheid
- **Extra inzet**
 - Beoogde extra inzet
 - Factoren extra inzet
 - Huidige situatie inzet
- **Verloop**
 - Verloop initiatief KPN
 - Vertrekintentie flexmedewerkers
- **HR-praktijken**
 - Beoordeling en beloning
 - *Beoordeling en beloning – beoogd*
 - *Beoordeling en beloning – geïmplementeerd*
 - Participatie
 - *Participatie – beoogd*
 - *Participatie - geïmplementeerd*
 - Training en ontwikkeling
 - *Training en ontwikkeling – beoogd*
 - *Training en ontwikkeling - geïmplementeerd*
 - Werkzekerheid
 - *Werkzekerheid – beoogd*
 - *Werkzekerheid -geïmplementeerd*
- **Arbeidspraktijken**
 - Autonomie
 - *Autonomie – beoogd*
 - Attente regisseur
 - *Autonomie - geïmplementeerd*
 - Informatievoorziening
 - *Informatievoorziening - beoogd*
 - Intrinsieke beloningen
 - *Intrinsieke beloningen - beoogd*
 - Kennisontwikkeling
 - *Kennisontwikkeling – beoogd*
 - *Kennisontwikkeling - geïmplementeerd*
 - Samenwerken
 - *Samenwerken - beoogd*
 - Typering werkzaamheden
- **Leiderschapsgedrag**
 - Leiderschapsgedrag – beoogd
 - Leiderschapsgedrag – geïmplementeerd
- **Procedurele rechtvaardigheid**
 - Procedurele rechtvaardigheid – beoogd
 - Procedurele rechtvaardigheid - geïmplementeerd

Bijlage 4 – Kwantitatief onderzoek: volledige enquête Werken bij KPN Contact

Beste medewerker van KPN Contact,

Jij weet als geen ander hoe het is om bij KPN Contact te werken. Deze enquête, die onderdeel is van een afstudeeronderzoek voor de master 'Strategisch Human Resource Management', gaat precies hierover.

Ik wil graag weten hoe jij, als medewerker met een uitzendovereenkomst (jouw contract loopt via een uitzendbureau), het werken bij KPN Contact ervaart. Hiermee kan ik achterhalen wat eventuele verbeterpunten zijn om jouw werk leuker te maken!

Er zijn geen goede of foute antwoorden, en **alle antwoorden die je geeft blijven vertrouwelijk**. Niemand anders dan de onderzoekster zelf kan jouw antwoorden inzien: zij worden niet gedeeld met anderen. Ik wil je daarom vragen om altijd eerlijk te antwoorden. Het invullen van deze enquête zal 10 tot 15 minuten duren.

Maak kans op een leuke gadget als dank voor jouw medewerking! Vul, als je dit wilt, aan het einde van de volledig ingevulde enquête jouw e-mail adres in (deze wordt **niet** gebruikt voor het onderzoek zelf).

Bedankt voor het invullen!

Judith van Delft

Met vragen kun je altijd naar mij mailen (Judith van Delft): j.a.vandelft@students.uu.nl

In het eerste deel van deze vragenlijst staan een aantal stellingen over wat KPN jou biedt. Geef per stelling aan in hoeverre deze beweringen passen in jouw eigen werksituatie. Omcirkel het antwoord dat je het beste vindt passen. **Let op: het gaat hier om je eigen mening!** Er zijn 5 antwoordmogelijkheden: (1) volledig mee oneens, (2) mee oneens, (3) niet oneens, niet eens, (4) mee eens, (5) volledig mee eens.

	KPN biedt mij...	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens / niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
1	...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen	1	2	3	4	5
2	...de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan	1	2	3	4	5
3	...coaching gericht op mijn ontwikkeling	1	2	3	4	5
4	...ondersteuning bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling	1	2	3	4	5
5	...de mogelijkheid om betrokken te zijn bij besluitvorming	1	2	3	4	5
6	...inspraak in het opstellen van beleidsplannen voor KPN Contact	1	2	3	4	5
7	...de mogelijkheid om mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken	1	2	3	4	5
8	...de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als ik dat wil	1	2	3	4	5
9	...de mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen KPN	1	2	3	4	5
10	...goede carrièremogelijkheden binnen KPN	1	2	3	4	5
11	...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen KPN	1	2	3	4	5
12	...een contract dat mij werkzekerheid biedt	1	2	3	4	5
13	...regelmatige beoordeling op mijn prestaties	1	2	3	4	5
14	...eerlijke beoordeling op mijn prestaties	1	2	3	4	5
15	...een beloning die afhankelijk is van mijn prestaties	1	2	3	4	5
16	...een goed salaris ten opzichte van soortgelijke organisaties	1	2	3	4	5
17	...een bovengemiddeld salaris voor deze functie	1	2	3	4	5
18	...een eerlijk beloningssysteem	1	2	3	4	5

De volgende stellingen gaan over zaken die invloed kunnen hebben op hoe jij je werk kan uitvoeren. Geef per stelling aan in hoeverre deze beweringen passen in jouw eigen werksituatie. Omcirkel het antwoord dat het beste jouw mening weergeeft. Met 'beleid en procedures' worden het beleid en de procedures op jouw afdeling bedoeld. Dezelfde vijf antwoorden zijn mogelijk.

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens / niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
1	Ik heb voldoende bevoegdheden om mijn werk te vervullen	1	2	3	4	5
2	Ik word aangemoedigd om deel te nemen aan beslissingen die mij raken	1	2	3	4	5
3	Ik heb genoeg vrijheid in hoe ik mijn werk uitvoer	1	2	3	4	5
4	Ik kan zelf genoeg beslissingen nemen die nodig zijn voor het bieden van goede dienstverlening aan klanten	1	2	3	4	5
5	Ik word aangemoedigd om beslissingen te nemen die mijn dagelijkse bezigheden raken	1	2	3	4	5
6	Beleid en procedures van KPN Contact worden duidelijk gecommuniceerd naar medewerkers	1	2	3	4	5
7	Het management van KPN Contact geeft voldoende informatie aan medewerkers voorafgaand aan het aanbrenge van wijzigingen in beleid en procedures van KPN Contact	1	2	3	4	5
8	Ik ontvang voldoende informatie over veranderingen die mijn dienst aangaan	1	2	3	4	5
9	Het management van Contact neemt de tijd om medewerkers uit te leggen wat de beredenering achter belangrijke beslissingen is	1	2	3	4	5
10	Het topmanagement communiceert duidelijk de missie van KPN en hoe mijn dienst aan het behalen van die missie kan bijdragen	1	2	3	4	5
11	Er is een sterk verband tussen hoe goed ik presteer en de kans dat ik erkenning en lof ontvang	1	2	3	4	5
12	Over het algemeen vind ik dat KPN flexmedewerkers die zich extra inzetten goed beloont	1	2	3	4	5
13	Ik ben tevreden over de mate van erkenning die ik van KPN ontvang wanneer ik mijn werk goed doe	1	2	3	4	5

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens / niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
1	Wanneer ik mijn werk goed doe is het waarschijnlijk dat ik promotie krijg	1	2	3	4	5
2	Ik krijg bij KPN echt de kans om mijn vaardigheden te verbeteren door middel van opleiding- en trainingsprogramma's	1	2	3	4	5
3	Ik krijg regelmatig trainingen waarmee ik mijn werk beter kan uitvoeren	1	2	3	4	5
4	De training- en opleidingsactiviteiten die ik heb ontvangen zorgen dat ik mijn baan effectiever kan uitvoeren	1	2	3	4	5
5	KPN Contact moedigt medewerkers aan om in teams te werken	1	2	3	4	5
6	In teams werken wordt binnen KPN Contact erg belangrijk bevonden	1	2	3	4	5
7	Het management organiseert het werk zo dat de meeste mensen in teams werken	1	2	3	4	5
8	Hier werkt men eerder individueel dan als onderdeel van een team	1	2	3	4	5
9	Ik werk graag samen in een team	1	2	3	4	5

*De volgende vragen gaan over jouw teamleider. Omcirkel het antwoord dat het beste jouw eigen mening weergeeft. **Let op: alle antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en zullen alleen terecht komen bij de externe onderzoeker. Je kunt dus geheel eerlijk zijn in je antwoorden.** Bij elke vraag zijn er weer dezelfde vijf antwoorden mogelijk.*

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens / niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
1	Mijn teamleider toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe	1	2	3	4	5
2	Mijn teamleider toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren	1	2	3	4	5
3	Mijn teamleider laat waardering merken voor mijn werk	1	2	3	4	5
4	Mijn teamleider informeert bij mij of ik mijn werk wel goed aan kan	1	2	3	4	5
5	Mijn teamleider wijst mij op mogelijkheden voor verdere opleiding	1	2	3	4	5
6	Mijn teamleider biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen	1	2	3	4	5
7	Mijn teamleider helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten	1	2	3	4	5

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens / niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
1	Mijn teamleider helpt mij doorgroei mogelijkheden op een hoger niveau te benutten	1	2	3	4	5
2	Mijn teamleider neemt beslissingen op een onpartijdige manier	1	2	3	4	5
3	Om besluiten te nemen verzamelt mijn teamleider juiste en volledige informatie	1	2	3	4	5
4	Alle besluiten worden gelijkmatig toegepast op alle betrokken medewerkers.	1	2	3	4	5

In het onderstaande gedeelte zijn er opnieuw 5 antwoordmogelijkheden van volledig mee oneens tot volledig mee eens. Probeer in het antwoorden nog steeds zo eerlijk mogelijk te zijn.

		Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet oneens / niet eens	Mee eens	Volledig mee eens
1	Ik ervaar problemen van KPN als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5
2	Ik voel me emotioneel gehecht aan KPN	1	2	3	4	5
3	KPN betekent veel voor mij	1	2	3	4	5
4	Ik voel me thuis bij KPN	1	2	3	4	5
5	Ik voel me 'een deel van de familie' bij KPN	1	2	3	4	5
6	Ik sta altijd klaar voor mijn collega's	1	2	3	4	5
7	Ik steek tijd in het helpen van collega's op het werk	1	2	3	4	5
8	Ik doe dingen die het imago van KPN hoog houden, ook als dit niet verplicht is	1	2	3	4	5
9	Ik houd rekening met de gevolgen van mijn acties voor anderen	1	2	3	4	5
10	Ik probeer te voorkomen dat ik problemen veroorzaak voor collega's	1	2	3	4	5
11	Ik denk er vaak aan om te stoppen met mijn baan	1	2	3	4	5
12	Ik ben van plan om een andere baan te gaan zoeken binnen nu en een jaar	1	2	3	4	5
13	Als het aan mij ligt, werk ik over een jaar nog steeds bij KPN	1	2	3	4	5

Tot slot volgen er op deze pagina een paar algemene vragen. **Ook deze antwoorden worden uitsluitend gebruikt voor het verwerken van de vragenlijsten.** Zij worden vertrouwelijk behandeld en met niemand gedeeld. Vul alle vragen zo volledig mogelijk in.

1. Op welke locatie van KPN Contact werk je?
 - a. Eindhoven
 - b. Enschede
 - c. Groningen
 - d. Rotterdam

2. Bij welke dienst van KPN Contact werk je?
 - a. Attente Regisseur
 - b. BO CM Mobiel
 - c. BO ZM Mobiel
 - d. Compleetdesk
 - e. FO CM Mobiel
 - f. FO ZM Mobiel
 - g. FS
 - h. Glas
 - i. Klantreacties
 - j. Live Chat
 - k. MSD
 - l. PHD
 - m. Save Mobiel CM
 - n. Save Mobiel ZM
 - o. Specialties
 - p. THD
 - q. TV (Digitenne)
 - r. V&I
 - s. Webcare
 - t. WFM
 - u. Anders, namelijk.....

3. Hoeveel uren werk je gemiddeld per week (volgens je contract)?Uur

4. Hoe lang werk je al voor KPN Contact (in hele maanden)?Maanden

5. Welk soort contract heb je?
 - a. Mijn contract loopt via het uitzendbureau
 - b. Ik heb een vast contract bij KPN
 - c. Anders, namelijk...

6. Wat is je leeftijd (in jaren)?Jaar
7. Wat is je geslacht?
- Man
 - Vrouw
8. Wat is je hoogst afgeronde opleiding?
- Basisonderwijs
 - LBO / VMBO / MAVO
 - MBO (MTS / MEAO)
 - HAVO / VWO (MMS / HBS / Gymnasium)
 - HBO (HTS / HEAO / Sociale Academie)
 - WO (Universiteit / Post-HBO)
 - Anders, namelijk.....
9. Indien je op dit moment ingeschreven staat bij een studie, welke is dat dan?
- Basisonderwijs
 - LBO / VMBO / MAVO
 - MBO (MTS / MEAO)
 - HAVO / VWO (MMS / HBS / Gymnasium)
 - HBO (HTS / HEAO / Sociale Academie)
 - WO (Universiteit / Post-HBO)
 - Anders, namelijk.....

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

Heb je nog vragen en/of opmerkingen die je kwijt wilt over deze enquête?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Wil jij in aanmerking komen voor **een leuke gadget** als dank voor het invullen van deze vragenlijst? Vul dan hier jouw e-mail adres in.*

.....

Bijlage 5 – Overzicht van respondenten en onderzoekspopulatie

1. Geslacht

	# KPN Contact	%	# Onderzoek	%
Man	886	60.8%	232	53.2%
Vrouw	571	39.2%	204	46.8%
Totaal	1457	100%	436	100%

In het onderzoek zijn er 110 (7.6%) mannen meer dan vrouwen, vergeleken met de werkelijkheid.

	#KPN Contact	%	# Onderzoek	%	Vershil
Eindhoven					
Man	154	44.8%	51	44%	0.8%
Vrouw	190	55.2%	65	56%	
Enschede					
Man	179	55.8%	42	45.2%	10.6%
Vrouw	142	44.2%	51	54.8%	
Groningen					
Man	427	72.3%	106	63.5%	8.8%
Vrouw	164	27.3%	61	36.5%	
Rotterdam					
Man	126	62.7%	29	52.7%	10%
Vrouw	75	37.3%	26	47.3%	

In Eindhoven is de verdeling man/vrouw in het onderzoek vergelijkbaar met de werkelijke verdeling binnen KPN Contact. In Enschede is er een verschil van 10.6%, waarbij in het onderzoek de meerderheid vrouw is terwijl in de werkelijkheid de meerderheid man is. In Groningen en Rotterdam zijn er in het onderzoek net als in de werkelijkheid meer mannen dan vrouwen, maar is de verdeling in het onderzoek minder ongelijk dan in de werkelijkheid. Het gaat hierbij om 15 en 5 mensen.

2. Leeftijd

Bij KPN Contact zijn geen gegevens bekend over leeftijden van medewerkers. Dit zijn de gegevens van de onderzoeksrespondenten:

Leeftijdsklasse in jaren	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
≤ 20	21	4,9	4,9
21 – 30	275	63,8	68,7
31 – 40	84	19,5	88,2
41 – 50	34	7,9	96,1
51 – 60	14	3,2	99,3
≥ 60	3	0,5	100
TOTAAL	431		

De gemiddelde leeftijdsklasse is 21 – 30 jaar, de gemiddelde leeftijd is 29. De jongste respondent is 18 jaar oud (1 respondent), de oudste respondent is 67 jaar oud (1 respondent). Ruim de helft van de respondenten is jonger dan 30.

3. Opleiding

Over opleiding zijn geen gegevens bekend bij KPN Contact. Dit zijn de gegevens van de onderzoeksrespondenten:

Hoogst afgeronde opleiding	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Basisonderwijs	4	0,9	0,9
LBO/VMBO/MAVO	42	9,5	10,4
MBO (MTS/MEA0)	202	45,8	56,2
HAVO/VWO	81	18,4	74,6
(MMS/HBS/Gymnasium)			
HBO (HTS/HEAO/Sociale Academie)	89	20,2	94,8
WO (Universiteit/Post-HBO)	22	5	99,8
HBO P	1	0,2	100
TOTAAL	441		

Huidige opleiding	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Basisonderwijs	-	-	-
LBO/VMBO/MAVO	-	-	-
MBO (MTS/MEA0)	41	34,5	34,5
HAVO/VWO	1	0,8	35,3
(MMS/HBS/Gymnasium)			
HBO (HTS/HEAO/Sociale Academie)	54	45,4	80,7
WO (Universiteit/Post-HBO)	23	19,3	100
TOTAAL	119		

Bijna de helft van de respondenten heeft MBO (MTS/MEA0) als hoogst afgeronde opleidingsniveau (45,8%). Van de 119 respondenten die aangegeven hebben op dit moment nog steeds een opleiding te volgen is het meest voorkomende opleidingsniveau HBO (HTS/HEAO/Sociale Academie): 45,5% volgt op dit moment een opleiding van dat niveau.

4. Locatie

	# KPN Contact	%	# Onderzoek	%
Eindhoven	344	23.6%	122	27.2%
Enschede	321	22%	95	21.2%
Groningen	591	40.6%	175	39%
Rotterdam	201	13.8%	57	12.6%
Totaal	1457	100%	449	100.0%

Van alle diensten hebben THD (16,4%), FS (13,3%) V&I (12,7%) en Glas (10,4%) het grootste aantal respondenten opgeleverd. 4% heeft aangegeven actief te zijn in het Attente Regisseur programma. Het totale aantal respondenten dat de dienst heeft aangegeven bedraagt 450. Van de vier locaties van KPN Contact komen de meeste respondenten uit Groningen (39%). Rotterdam heeft het minste aantal respondenten opgeleverd (12,7%). Over het algemeen kan gezegd worden dat de verdeling van locaties binnen het onderzoek overeenkomt met de werkelijke verdeling van medewerkers over locaties. De percentages liggen vrij dicht bij elkaar. Het scheidt over het algemeen zo'n 1%.

5. Uren per week

Bij KPN Contact:

	Gemiddeld	Minimaal	Maximaal	Std.
Eindhoven	27.26	16	40	5.8
Enschede	28.35	16	40	7.2
Groningen	28.36	16	40	6.4
Rotterdam	30.03	16	40	5.9
Totaal	28.33	16	40	6.4

In het onderzoek:

	Gemiddeld	Minimaal	Maximaal	Std.
Eindhoven	32.29	12	40	6.2
Enschede	28.47	16	48	7.7
Groningen	32.09	16	44	6.4
Rotterdam	32.55	23	40	4.66
Totaal	31.12	12	48	6.6

De gemiddelde respondent (450 van de 571 hebben antwoord gegeven op deze vraag) werkt 31,12 uur per week bij KPN Contact (St.D. 6,58). Het minst aantal gemiddelde uren per week is 12 (1 respondent), het hoogst aantal gemiddelde uren is 48 (2 respondenten).

In het onderzoek hebben respondenten ook minder en meer dan de officieel geregistreerde werkuren aangegeven. Medewerkers die mee hebben gedaan aan het onderzoek werken gemiddeld iets meer uur dan het gemiddelde aantal werkuren van de werkelijke groep. Het grootste verschil is echter slechts vijf uur.

6. Maanden in dienst

Bij KPN Contact:

	Gemiddeld	Minimaal	Maximaal	Std.
Eindhoven	15.1	0.21	87.36	14.6
Enschede	15.26	0.32	52.32	11.2
Groningen	18.43	0.32	80.89	15
Rotterdam	17.23	0.32	62.57	14.8
Totaal	16.78	0.21	87.36	14.2

In het onderzoek:

	Gemiddeld	Minimaal	Maximaal	Std.
Eindhoven	13.95	1	96	14.4
Enschede	11.6	1	43	10.2
Groningen	18.52	1	81	16.7
Rotterdam	14.22	2	38	9.3
Totaal	15.21	1	96	14.19

Het gemiddelde aantal dienstmaanden bedraagt 15 maanden (431 van de 571 hebben antwoord gegeven op deze vraag, St.D. 14,2). Het minst aantal maanden is 1 (10 respondenten) en de langste dienstduur bedraagt 96 maanden (1 respondent). Het meest voorkomende aantal dienstmaanden is 4 maanden (8,8%). Ruim de helft van de respondenten werkt korter dan een jaar bij KPN Contact (52,2%).

De gemiddelde respondent in het onderzoek werkt anderhalve maand korter bij KPN Contact dan het gemiddelde aantal dienstmaanden in de werkelijkheid. In Groningen is de verdeling ongeveer gelijk, in Rotterdam is de gemiddelde dienstduur in werkelijkheid langer dan in het onderzoek. Bij Eindhoven en Enschede ligt de gemiddelde dienstduur in werkelijkheid hoger dan in het onderzoek. Opvallend is dat in het onderzoek een hoger aantal maximale dienstmaanden naar voren komt, terwijl dat volgens de registratie van contracten niet kan. Het gaat hier maar om 1 persoon uit Eindhoven, waarschijnlijk is diegene 87.36 maanden in dienst.

Bijlage 6 – Schematische weergave van kwalitatieve resultaten

HRM Variabele HR-praktijken	Beoogd	Risico bij implementatie
<i>Training en ontwikkeling</i>	“Het parade paardje”. Er worden veel investeringen gedaan in het opleiden van medewerkers bij KPN Contact. Introductietraining, <i>off the job</i> en <i>on the job</i> trainingen, en een persoonlijk inzetbaarheidbudget. Teamleider is eindverantwoordelijk.	Na introductietraining gaan flexmedewerkers vaak niet meer op vervolgraining, het inzetbaarheidbudget voor flexmedewerkers is relatief onbekend en teamleiders werken vaak niet op dezelfde tijden als flexmedewerkers waardoor <i>on the job</i> trainingen en ontwikkelingsgesprekken mogelijk achterblijven.
<i>Beoordeling en beloningen</i>	Vastgelegd in de CAO van KPN Contact. Eens per twee weken beoordeling, plus in eerste 26 weken twee extra beoordelingen voor flexmedewerkers. Prestatiegerelateerde beloningen op basis van KPI’s. “Niet om rijk van te worden”.	Beoordelingen vinden minder vaak plaats dan beoogd. Problemen met uitbetalingen en salarisaanpassingen via uitzendbureau, flexmedewerkers krijgen in tegenstelling tot vaste medewerkers geen personeelskorting.
<i>Participatie</i>	Staat hoog in het vaandel bij KPN Contact, maar er is geen beleid op. ‘Dagstart’ en ‘Keek op de Week’ zijn participatiemomenten. Onderwerpen zijn o.a. targets, ervaringen, tips en verbeterpunten. Doel is bottom up communicatie.	Participatiemomenten verlopen soms ongestructureerd. Men krijgt veelal geen reactie op verbeterpunten of men weet niet wat er daadwerkelijk mee gebeurt.
<i>Werkzekerheid</i>	KPN streeft lange termijnrelaties na, hoewel zekerheid ivm flexibiliteit slechts tot op zekere hoogte te garanderen valt. Men beoogd doorgroeimogelijkheden te bieden aan medewerkers bij KPN Contact.	Teamleiders zijn geautoriseerd om medewerkers te behouden of te ontslaan en blijken bij flexmedewerkers minder moeite te hebben om afscheid te nemen. Bij problemen of aan de hand van de officieuze “3 keer te laat = exit regel” kunnen flexmedewerkers vaak per direct vertrekken. Doorgroeimogelijkheden worden voor flexmedewerkers beperkt doordat de interne vacaturebank enkel voor vaste medewerkers te toegankelijk is.

Arbeidspraktijken

Autonomie

Met komst van 'De Attente Regisseur' een steeds belangrijkere manier van de werkinrichting bij KPN Contact. Meer zelfbeschikking, klant van A tot Z helpen. Autonomie blijft wel beperkt door uitgeschreven instructies en procedures (scripts).

Systemen werken soms niet goed en scripts leiden niet altijd tot oplossingen voor de klant: frustratie bij de medewerker door het vastzitten hieraan (gebrek aan autonomie).

Informatievoorziening

Geen specifiek beleid, komt terug in participatiemomenten en systemen. KPN wil wel organisatiedoelen zoveel mogelijk vertalen naar de werkvloer.

Participatiemomenten verlopen soms ongestructureerd.

Intrinsieke beloningen

Belangrijker dan financiële beloningen. Goede prestaties of sprongen in ontwikkeling verdienen erkenning en lof, op formele en informele momenten. Een vast contract kan als beloning voor goed werk fungeren.

Teamleiders werken vaak op andere tijden dan flexmedewerkers, waardoor intrinsieke beloningen voor deze groep wellicht achterblijft ten opzichte van vaste medewerkers die hun teamleider vaker zien. Het 'minder waarde hechten' aan flexmedewerkers, zoals bij werkzekerheid naar voren komt kan dit verschil mogelijk versterken.

Kennisontwikkeling

Participatiemomenten, evaluatiemomenten, en coachingsmomenten zijn er om kennis te ontwikkelen. De teamleider is primair verantwoordelijk.

De verschillende werktijden van teamleiders en flexmedewerkers kan kennisontwikkeling bij flexmedewerkers dwarsliggen.

Samenwerken

Samenwerken dient de dienstverlening ten goede te komen. 'De Attente Regisseur' vergroot de mate van samenwerkingsmogelijkheden, fysiek dan wel virtueel.

Uit de resultaten zijn geen mogelijke risico's voor implementatie gebleken.

Leiderschapsgedrag

Ondersteuning dagelijks

De teamleider dient interesse te tonen in persoonlijke omstandigheden en dagelijks functioneren van de medewerker. Zij moeten deskundig en begripvol zijn, motiveren, stimuleren, en complimenteren. Zij moeten ervoor zorgen dat de flexmedewerkers zich thuis voelen bij KPN.

De respondenten geven aan dat sommige teamleiders minder aandacht hebben voor en waarde hechten aan flexmedewerkers ten opzichte van vaste medewerkers. Dit kan mogelijk problemen veroorzaken als het gaat om ondersteuning op het dagelijkse functioneren van de flexmedewerker.

Ondersteuning ontwikkeling

De teamleider is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling van medewerkers. Er dienen gesprekken gevoerd te worden over mogelijkheden en plannen gemaakt te worden om deze mogelijkheden waar te maken.

Wederom spelen de verschillende werktijden mogelijk ook een rol bij risico's voor implementatie. De grote mate van autonomie die teamleiders hebben in de implementatie van beleid kan ervoor zorgen dat evaluatie en ontwikkelingsgesprekken niet plaatsvinden. Teamleiders willen goede medewerkers niet missen op de dienst. Ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden worden niet altijd benoemd door teamleiders.

Procedurele Rechtvaar.

De beoogde uniformiteit loopt als een rode draad door het beleid op flexmedewerkers. KPN probeert de vaste- en flexmedewerkers zo gelijk mogelijk te behandelen, ondanks contractuele verschillen. De procedurele rechtvaardigheid vindt men belangrijk voor organisatiebetrokkenheid.

Er is niet altijd sprake van uniformiteit (zie hierboven). Dit komt o.a. door het type contract (problemen met het uitzendbureau), administratieve verschillen (interne vacaturebank), en de houding van de teamleider (minder waarde hechten).

Bijlage 7 – Meervoudige regressieanalyses Subvariabelen HRM op organisatiebetrokkenheid

Meervoudige regressieanalyse Affectieve organisatiebetrokkenheid (n = 365)

Onafhankelijke variabelen	Affectieve organisatiebetrokkenheid				
	Model 12a	Model 12b	Model 12c	Model 12d	Model 12e
	β	β	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>					
Maanden in dienst	-.16**	-.04	-.02	-.02	-.04
MBO vs Basisond.	.07	.05	.07	.07	.07
MBO vs. LBO	-.01	.02	.01	.02	.01
MBO vs. Havo	-.05	-.00	-.06	-.06	-.06
MBO vs HBO	-.15*	-.04	-.05	-.05	-.04
MBO vs WO	-.22***	-.12*	-.14**	-.14**	-.14**
MBO vs. HBOP	-.02	-.02	-.01	-.01	-.01
Gron vs Eindh	-.11	-.08	-.07	-.06	-.04
Gron vs Enschede	.03	.01	.01	.02	.04
Gron vs Rotterdam	-.05	-.02	.01	.00	-.00
<u>Training & ontwikkl.</u>		.46***	.31***	.22***	.14*
<u>Financiële</u>			.31***	.28***	.25***
<u>beloningen</u>					
<u>Participatie</u>				.16**	.13*
<u>Werkzekerheid</u>					.17*
R ²	.09	.27	.34	.35	.37
Adjusted R ²	.07	.24	.32	.33	.34
F	3.58***	11.68***	14.95***	14.72***	14.49***
ΔR^2	.09	.18	.07	.02	.01

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Meervoudige regressieanalyse Affectieve organisatiebetrokkenheid (n = 380)

Onafhankelijke variabelen	Affectieve organisatiebetrokkenheid				
	Model 13a	Model 13b	Model 13c	Model 13d	Model 13e
	β	β	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>					
Maanden in dienst	-.18**	-.17***	-.09*	-.06	-.06
MBO vs Basisond.	.06	.09*	.09	.08*	.09*
MBO vs. LBO	-.01	.00	.02	.03	.03
MBO vs. Havo	-.05	-.04	-.04	-.03	-.03
MBO vs HBO	-.14*	-.05	-.03	-.03	-.03
MBO vs WO	-.21***	-.16***	-.15**	-.15**	-.14**
MBO vs. HBOP	-.02	-.01	-.01	-.02	-.02
Gron vs Eindh	-.09	-.04	-.05	-.06	-.05
Gron vs Enschede	.04	-.01	.01	-.00	.00
Gron vs Rotterdam	-.03	.01	.01	.01	.01
<u>Autonomie</u>		.50***	.36***	.30***	.28***
<u>Intrins. Beloningen</u>			.28***	.22***	.21***
<u>Informatievoorzien.</u>				.17**	.16*
<u>Samenwerken</u>					.06
R ²	.09	.33	.38	.39	.39
Adjusted R ²	.07	.31	.36	.37	.37
F	3.71***	16.46***	18.50***	18.10***	16.95***
ΔR^2	.09	.24	.05	.01	.00

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Meervoudige regressieanalyse affectieve organiastiebetrokkenheid (n = 395)

Onafhankelijke variabelen	Affectieve organisatiebetrokkenheid		
	Model 14a	Model 14b	Model 14c
	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>			
Maanden in dienst	-.17**	-.13*	-.12*
MBO vs Basisond.	.04	.07	.08
MBO vs. LBO	-.01	.02	.02
MBO vs. Havo	-.01	.04	.03
MBO vs HBO	-.13*	-.06	-.05
MBO vs WO	-.20***	-.12*	-.12*
MBO vs. HBOP	-.01	-.02	-.02
Gron vs Eindh	-.08	-.03	-.03
Gron vs Enschede	.02	.03	.02
Gron vs Rotterd	-.01	-.01	-.00
<u>Ondersteun.</u>		.34***	.22**
<u>Ontwikk.</u>			
<u>Ondersteun.</u>			.17*
<u>dagelijks</u>			
R ²	.08	.18	.20
Adjusted R ²	.06	.16	.17
F	3.40***	7.70***	7.75***
ΔR^2	.08	.10	.02

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Bijlage 8 – Meervoudige regressieanalyses Subvariabelen HRM op extra inzet

Meervoudige regressieanalyse Inzet (n = 366)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet				
	Model 9a	Model 9b	Model 9c	Model 9d	Model 9e
	β	β	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>					
Maanden in dienst	.03	.12*	.11*	.11*	.11*
MBO vs Basisond.	.01	.00	.00	-.00	-.00
MBO vs. LBO	.07	.09	.09	.08	.09
MBO vs. Havo	-.02	.02	.01	.01	.02
MBO vs HBO	-.03	.05	.06	.06	.06
MBO vs WO	-.12*	-.05	-.05	-.04	-.04
MBO vs. HBOP	-.00	.00	.00	.00	.00
Gron vs Eindh	-.11	-.09	-.08	-.08	-.08
Gron vs Enschede	.07	.05	.07	.07	.07
Gron vs Rotterdam	.03	.05	.05	.05	.05
<u>Training & ontwikk.</u>		.35***	.28***	.30***	.31***
<u>Werkzekerheid</u>			.11	.12	.13
<u>Financiële beloningen</u>				-.04	-.04
<u>Participatie</u>					-.04
R ²	.04	.15	.15	.15	.16
Adjusted R ²	.01	.12	.12	.12	.12
F	1.53	5.55***	5.31***	4.93***	4.60***
ΔR^2	.04	.11	.01	.00	.00

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Meervoudige regressieanalyse extra inzet (n = 381)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet				
	Model 10a	Model 10b	Model 10c	Model 10d	Model 10e
	β	β	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>					
Maanden in dienst	.03	.03	.07	.07	.06
MBO vs Basisond.	.02	.04	.05	.05	.05
MBO vs. LBO	.06	.07	.08	.08	.07
MBO vs. Havo	-.05	-.04	-.04	-.04	-.05
MBO vs HBO	-.04	.03	.04	.04	.04
MBO vs WO	-.11*	-.07	-.05	-.05	-.05
MBO vs. HBOP	-.00	.00	.00	-.00	.00
Gron vs Eindh	-.11	-.07	-.06	-.06	-.05
Gron vs Enschede	.04	.01	.02	.02	.03
Gron vs Rotterdam	.02	.05	.05	.05	.05
<u>Autonomie</u>		.39***	.30***	.29***	.32***
<u>Samenwerken</u>			.20***	.20***	.20***
<u>Intrins. Beloningen</u>				.02	.04
<u>Informatievoorzien.</u>					-.07
R ²	.03	.18	.21	.21	.21
Adjusted R ²	.01	.15	.18	.18	.18
F	1.26	7.13***	7.96***	7.34***	6.91***
ΔR^2	.03	.14	.03	.00	.00

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Meervoudige regressieanalyse extra inzet (n = 396)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet		
	Model 11a	Model 11b	Model 11c
	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>			
Maanden in dienst	.03	.10*	.10*
MBO vs Basisond.	.03	.07	.07
MBO vs. LBO	.06	.08	.09
MBO vs. Havo	-.02	-.00	-.00
MBO vs HBO	-.03	.06	.06
MBO vs WO	-.10	-.00	-.00
MBO vs. HBOP	.00	-.00	-.00
Gron vs Eindh	-.11	-.07	-.07
Gron vs Enschede	.03	.01	.01
Gron vs Rotterdam	.03	.05	.05
<u>Ondersteun.</u>		.50***	.51***
<u>Dagelijks</u>			
<u>Ondersteun.</u>			-.01
<u>Ontwikk.</u>			
R ²	.03	.26	.26
Adjusted R ²	.01	.24	.24
F	1.22	12.48***	11.41***
ΔR^2	.03	.23	.00

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Bijlage 8 – Meervoudige regressie analyses Subvariabelen HRM op de vertrekintentie

Meervoudige regressieanalyse Vertrekintentie (n = 367)

Onafhankelijke variabelen	Vertrekintentie				
	Model 6a	Model 6b	Model 6c	Model 6d	Model 6e
	β	β	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>					
Maanden in dienst	.17**	.07	.08	.07	.07
MBO vs Basisond.	.05	.07	.07	.06	.06
MBO vs. LBO	-.03	-.06	-.05	-.05	-.05
MBO vs. Havo	.13*	.09	.10	.11*	.11*
MBO vs HBO	.20***	.11*	.10*	.11*	.11*
MBO vs WO	.24***	.15**	.15**	.16**	.16**
MBO vs. HBOP	.05	.05	.04	.04	.04
Gron vs Eindh	.16**	.14*	.12*	.12*	.12*
Gron vs Enschede	-.06	-.04	-.06	-.06	-.06
Gron vs Rotterdam	.07	.05	.05	.04	.04
<u>Training & ontwikk.</u>		-.39***	-.29***	-.27***	-.27***
<u>Werkzekerheid</u>			-.14*	-.10	-.11
<u>Financiële beloningen</u>				-.10	-.11
<u>Participatie</u>					.02
R ²	.13	.26	.27	.27	.27
Adjusted R ²	.11	.23	.24	.25	.24
F	5.34***	11.07**	10.66**	10.17**	9.43***
		*	*	*	
ΔR^2	.13	.11	.02	.01	.00

* p <0.05; ** p <0.01; *** p <0.001

Meervoudige regressieanalyse Vertrekintentie (n = 382)

Onafhankelijke variabelen	Vertrekintentie				
	Model 7a	Model 7b	Model 7c	Model 7d	Model 7e
	β	β	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>					
Maanden in dienst	.17**	.06	.05	.06	.08
MBO vs Basisond.	.04	.03	.02	.02	.01
MBO vs. LBO	-.05	-.09	-.09	-.09	-.08
MBO vs. Havo	.14*	.14*	.14**	.14**	.15**
MBO vs HBO	.17**	.11*	.10*	.09	.10
MBO vs WO	.24***	.20***	.19***	.19***	.19***
MBO vs. HBOP	.04	.05	.05	.05	.04
Gron vs Eindh	.12*	.12*	.10	.09	.08
Gron vs Enschede	-.05	-.05	-.06	-.05	-.06
Gron vs Rotterd	.10	.09	.08	.08	.08
<u>Intrins. Beloningen</u>		-.38***	-.31***	-.27***	-.31***
<u>Samenwerken</u>			-.17**	-.14**	-.15**
<u>Autonomie</u>				-.09	-.13*
<u>Informatievoorzien.</u>					.111
R ²	.13	.25	.28	.28	.29
Adjusted R ²	.10	.23	.25	.26	.26
F	5.32***	11.44**	11.72**	11.07**	10.59**
		*	*	*	*
ΔR^2	.13	.13	.02	.01	.01

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Meervoudige regressieanalyse Vertrekintentie (n = 397)

Onafhankelijke variabelen	Vertrekintentie		
	Model 8a	Model 8b	Model 8c
	β	β	β
<u>Controlevariabelen</u>			
Maanden in dienst	.17**	.13*	.12*
MBO vs Basisond.	.04	.01	.00
MBO vs. LBO	-.05	-.08	-.08
MBO vs. Havo	.12*	.08	.09
MBO vs HBO	.17**	.09	.09
MBO vs WO	.23***	.15**	.14**
MBO vs. HBOP	.04	.04	.04
Gron vs Eindh	.12*	.07	.07
Gron vs Enschede	-.05	-.05	-.05
Gron vs Rotterd	.06	.05	.05
<u>Ondersteun.</u>		-.35***	-.25***
<u>Ontwikk.</u>			
<u>Ondersteun.</u>			-.14*
<u>Dagelijks</u>			
R ²	.12	.22	.23
Adjusted R ²	.09	.20	.21
F	5.02***	10.07***	9.76***
ΔR^2	.12	.11	.01

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Bijlage 9 – Meervoudige regressieanalyse Mediatie subvariabelen HR-praktijken en extra inzet

Meervoudige regressieanalyse extra inzet (n = 364)

Onafhankelijke variabelen	Extra inzet		
	Model X β	Model X β	Model X β
<u>Controlevariabelen</u>			
Maanden in dienst	.03	.11*	.12*
MBO vs Basisond.	.01	-.00	-.02
MBO vs. LBO	.07	.09	.09
MBO vs. Havo	-.02	.02	.04
MBO vs HBO	-.03	.06	.07
MBO vs WO	-.12	-.04	-.00
MBO vs. HBOP	-.00	.00	.00
Gron vs Eindh	-.11	-.08	-.07
Gron vs Enschede	.07	.07	.06
Gron vs Rotterdam	.03	.04	.04
<u>Training en ontwikkl.</u>		.32***	.28***
<u>Werkzekerheid</u>		.12	.07
<u>Financiële beloningen</u>		-.04	-.11
<u>Participatie Afd. org.</u>		-.04	-.07
<u>betrokkenheid</u>			.27***
R ²	.04	.16	.20
Adjusted R ²	.01	.12***	.17***
F	1.52	4.65***	5.90***
ΔR^2	.04	.12	.05

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Bijlage 11 – Grafische weergave van het onderzoek, zoals besproken in de discussie

