



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Arbeids- & Organisatie psychologie

THESIS

Inclusief Ondernemen

*Het effect op Waargenomen Corporate Social Responsibility,
Organisatie Identificatie, Werktevreedenheid en Organizational
Citizenship Behavior*

Auteur: Kasper Gratama van Andel
Eerste beoordelaar: Maria Peeters / Mirjam Radstaak
Tweede beoordelaar: Marieke den Ouden
Aantal woorden: 9579
Inleverdatum: November 2015

Samenvatting. In deze cross-sectionele studie zijn de verschillen onderzocht tussen 40 schoonmakers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte en 82 schoonmakers die in een team werken zonder arbeidsbeperkten. Er is gekeken naar de relatie tussen inclusief ondernemen en waargenomen corporate social responsibility (CSR), organisatie identificatie (OI), werktevredenheid en organizational citizenship behavior (OCB) van de reguliere werknemers. Tegen de verwachting in blijkt er een negatief verband te zijn tussen werken in een team met tenminste één arbeidsbeperkte en waargenomen CSR. Daarnaast scoren medewerkers die in een team met tenminste één arbeidsbeperkte werken, lager op OI. De scores op werktevredenheid en OCB verschillen niet tussen beide groepen medewerkers. 15% van de medewerkers die in een team werkt met tenminste één arbeidsbeperkte is ervan op de hoogte dat ten minste een collega een arbeidsbeperking heeft. Leidinggevendens verwachten vaak minder productiviteit van arbeidsbeperkten, dit kan leiden tot een ander behandeling van arbeidsbeperkten. Als collega's een verschil in behandeling waarnemen, maar dit niet kunnen verklaren, dan leidt dit mogelijk tot het ervaren van onrechtvaardigheid. Ervaren onrechtvaardigheid is een mogelijke oorzaak van de lagere waargenomen CSR en OI bij medewerkers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte. Toekomstig onderzoek kan uitwijzen wat de invloed is van zowel het op de hoogte zijn van de arbeidsbeperking van een teamgenoot, als de ervaren rechtvaardigheid op de relaties tussen inclusief ondernemen, waargenomen CSR, OI, OCB en werktevredenheid.

Abstract. This cross-sectional study compares 40 cleaners who work in a team with at least one person with a disability (PWD), with 82 cleaners who work in a team without PWD's. This study investigates the relationship between placing a PWD in a team and perceived corporate social responsibility (CSR), organization identification (OI), job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) of the regular employees. Contrary to expectations a negative correlation has been reported between working in a team with at least one PWD and perceived CSR. Both groups show similar scores on job satisfaction and OCB. Another finding is that employees in teams with at least one PWD show lower scores on OI than employees in teams without PWD's. Managers often expect lower productivity of PWD's, which can lead to 'special' treatment of PWD's compared to regular employees. If employees notice that a colleague is being treated differently and they don't know the cause, they could experience injustice. Experienced injustice could explain the lower CSR- and OI-scores in the teams with at least one PWD. Further research could investigate the influence of knowing that a colleague has a disability, and how this affects experienced injustice with regards to the placement of PWD's in a team, perceived CSR, OI, OCB and job satisfaction.

Introductie

Op 1 januari 2015 is in Nederland de Participatiewet in werking getreden. De Participatiewet is een wet die de gemeenten verantwoordelijk maakt voor het ondersteunen van mensen die hulp nodig hebben bij het vinden dan wel uitvoeren van werk (Rijksoverheid, n.d.). Voorheen lag deze verantwoordelijkheid bij het UWV. Het doel van de wet is om zoveel mogelijk mensen, waaronder mensen met een arbeidsbeperking, aan werk te helpen. Naast de Participatiewet zijn op 31 maart 2015 de Wet banenafpraak en het quotum arbeidsbeperkten aangenomen door de Eerste Kamer. Het Kabinet en de sociale partners hebben in de Wet banenafpraak afgesproken dat er 125.000 banen bij moeten komen voor mensen met een arbeidsbeperking. De overheid moet 25.000 banen creëren en de marktsector 100.000 banen. Een groot deel van deze banen voor mensen met een arbeidsbeperking zal zich bevinden bij reguliere werkgevers, dus bij bedrijven met veelal medewerkers zonder arbeidsbeperking. De 125.000 banen moeten gerealiseerd zijn in 2026. Elk jaar wordt het aantal behaalde banen geëvalueerd, als de groei onvoldoende is dan treedt de quotumheffing in werking (Rijksoverheid, n.d.). Op het moment dat de quotumheffing in werking treedt dan zijn alle werkgevers met meer dan 25 medewerkers verplicht om een bepaald percentage mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben. Organisaties die niet voldoen aan dit percentage moeten dan een heffing betalen van 5.000 euro per niet vervulde arbeidsplaats.

In Nederland wordt diversiteitsbeleid van een organisatie dat zich richt op mensen met een arbeidsbeperking, inclusief ondernemen genoemd. In de praktijk is inclusief ondernemen het helpen van mensen met een arbeidsbeperking aan werk of aan een werkervaringsplaats (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland [AWVN], n.d.). In Nederland zijn steeds meer organisaties bezig met inclusief ondernemen. Zo heeft Albert Heijn als doel gesteld om eind 2016 2.000 mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben (Albert Heijn, n.d.). Een ander voorbeeld is het Slotervaartziekenhuis. Hier is door middel van de methode inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW) gezorgd voor geschikte werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking. IHW omvat een systematische analyse van de werkprocessen. De elementaire taken uit functies worden samengevoegd naar nieuwe functies met vooral elementaire taken (Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011). Op deze manier zijn in het Slotervaartziekenhuis 75 opleidingsplaatsen gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking (Mulders & Voerman, 2014).

In een onderzoek onder 400 bestuursleden wereldwijd (Economist intelligence Unit, 2009) gaf 58% van de bestuursleden aan dat inclusie & diversiteit een belangrijk onderdeel is van het corporate social responsibility (CSR) beleid van hun organisatie. Het invoeren van

inclusief ondernemen kan dus worden beschouwd als een CSR-actie. Carroll (1979) (uit: Carroll & Shabana, 2008) definieert CSR als de sociale verantwoordelijkheid van een organisatie waarin de economische, legale, ethische en filantropische verwachtingen worden meegenomen die de maatschappij heeft. Onder diversiteit vallen alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen (De Vries et al., 2005). Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen oppervlakte diversiteit en diepte diversiteit (Mohammed & Angell, 2004). Oppervlakte diversiteit gaat over verschillen die gemakkelijker te observeren zijn zoals: leeftijd, geslacht en etniciteit. Diepte diversiteit gaat over verschillen die moeilijker te observeren zijn, voorbeelden hiervan zijn attitudes, waarden en persoonlijkheid.

Binnen diversiteitsbeleid in organisaties worden vaak de volgende zes hoofddimensies van diversiteitsbeleid onderscheiden: ras, geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie, herkomst en arbeidsbeperking (Shore et al., 2009). Volgens Ball et al. (2005) kan diversiteitsbeleid leiden tot een groep medewerkers met nieuwe ideeën en meer flexibiliteit in de organisatie. Flexibiliteit kan bijdragen aan de winstgevendheid van een organisatie (Ball, Monaco, Schmeling, Schartz, & Blanck, 2005).

Voor managers is het belangrijk om te weten wat voor gevolgen beslissingen over CSR-acties hebben voor de organisatie. Zo moeten managers in bedrijven aan de aandeelhouders kunnen aantonen dat beslissingen over CSR-acties zowel in lijn zijn met de strategie van de organisatie als financieel duurzaam zijn (O'Sullivan, 2006 in: Carroll & Shabana, 2008). Het verbeteren van het bestaansrecht en de reputatie van de organisatie zijn twee van de redenen vanuit financieel perspectief voor een organisatie om CSR toe te passen (Kurucz et al. 2008). Daarnaast is het voor managers belangrijk om te weten wat voor invloed CSR-acties hebben op de huidige medewerkers van de organisatie. Meer inzicht in wat voor effect het toepassen van CSR heeft op de medewerkers kan ervoor zorgen dat bedrijven hun CSR-acties zo kunnen uitvoeren dat de gevolgen voor de medewerkers zo positief mogelijk zijn. Inclusief ondernemen is een CSR -ctie die door de Wet banenafpraak en het quatum arbeidsbeperkten de komende jaren vaker zal worden uitgevoerd. Kennis over de invloed van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op de percepties en het gedrag van de medewerkers is daarom voor veel organisaties relevant.

In het huidige onderzoek wordt inclusief ondernemen onderzocht als onderdeel van diversiteitsbeleid dat een vorm is van CSR-beleid. Het doel van het huidige onderzoek is bijdragen aan de kennis over de gevolgen van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op de attitudes en het gedrag van de reguliere medewerkers. Er wordt specifiek gekeken naar de relatie tussen inclusief ondernemen en waargenomen CSR,

organisatie identificatie (OI), werktevredenheid en organizational citizenship behavior (OCB) van de reguliere medewerkers. Het is nog onduidelijk welke rol OI speelt in de relatie tussen enerzijds waargenomen CSR en anderzijds de gevolgen hiervan voor de attitudes (werktevredenheid) en het gedrag van de reguliere medewerkers (OCB). Volgens He en Brown (2013) is er daarom meer onderzoek nodig naar dit onderwerp. Het model dat in dit onderzoek wordt voorgesteld geeft meer inzicht in de mogelijke mediërende rol van OI in de relatie tussen waargenomen CSR - werktevredenheid en in de relatie tussen waargenomen CSR - OCB. In de volgende paragrafen zullen de verschillende begrippen worden toegelicht die zijn onderzocht en worden drie hypothesen onderbouwd en gepresenteerd.

CSR

Al decennia lang bestaat het idee dat bedrijven een verantwoordelijkheid hebben naar de maatschappij die verder gaat dan het maken van winst voor de aandeelhouders (Clapp & Rowlands, 2014). Het boek “Social Responsibilities of the Businessman” van Howard R. Bowen (1953) is de eerste publicatie over deze verantwoordelijkheid van bedrijven. Tegenwoordig wordt de overkoepelende term corporate social responsibility (CSR) gebruikt als het gaat over de verantwoordelijkheid van bedrijven naar de maatschappij. Carroll (1979) noemt in de definitie van CSR vier soorten verwachtingen die de maatschappij heeft; economisch, legaal, ethisch en filantropisch. Economisch betreft bijvoorbeeld de financiële verwachting van aandeelhouders. Legaal omvat de verwachting van de maatschappij dat organisaties voldoen aan wet- en regelgeving. Ethisch gaat over de verwachting dat organisaties op een goede manier omgaan met ethische vraagstukken, bijvoorbeeld het vraagstuk of het ethisch is als een organisatie veel CO₂-uitstoot zonder hiervoor te compenseren. Filantropisch gaat over de verwachting dat een organisatie iets terug geeft aan de maatschappij in de vorm van geld of vrijwilligerswerk door medewerkers. Turker (2009) onderscheidt vier verschillende dimensies van waargenomen CSR; de samenleving-, de medewerker-, de klant- en de overheid-dimensie. In deze indeling gaat het om de verschillende stakeholders waar de uitvoering van de CSR-actie zich op richt.

CSR neemt een steeds belangrijkere rol in tussen alle activiteiten die bedrijven ondernemen (Clapp & Rowlands, 2014). Bedrijven gaan steeds meer inzien dat de toekomstige winstgevendheid en het recht om te bestaan afhangen van de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de sociale en natuurlijke gevolgen van hun acties (Collier & Esteban, 2007). De uitspraak van Paul Polman, CEO van Unilever, “Het nastreven van waarde voor aandeelhouders ten koste van alles zal geen organisatie creëren die gemaakt is

om voort te bestaan” (Liang & Renneboog, 2013, p.1) sluit goed aan bij het idee dat bedrijven ook een verantwoordelijkheid hebben naar de maatschappij.

Inclusief ondernemen en waargenomen CSR

CSR-acties zijn feitelijke handelingen en zijn objectief meetbaar, waargenomen CSR gaat over de waarneming van medewerkers van de CSR-acties en is dus subjectief. CSR-acties van een organisatie leiden in het onderzoek van Valentine & Fleischman (2008) tot een hogere waargenomen CSR bij medewerkers. Echter, als een medewerker geen weet heeft van een CSR-actie dan zal deze actie de waargenomen CSR niet beïnvloeden.

Als een organisatie medewerkers met een arbeidsbeperking in een team plaatst, dan leidt dit mogelijk tot een Halo-effect. Het Halo-effect wordt gedefinieerd als “de invloed van een globale evaluatie van een object of persoon op de evaluatie van de specifieke eigenschappen daarvan” (Nisbett & Wilson, 1977, p.1). Een voorbeeld hiervan is als een medewerker een organisatie als ethisch beoordeelt (globale evaluatie) en hieruit de conclusie trekt dat bijvoorbeeld het ontslagbeleid ook ethisch is (specifieke conclusie). Dit effect kan plaatsvinden binnen domeinen (bijvoorbeeld: binnen de medewerkers-dimensie) en tussen verschillende domeinen (bijvoorbeeld: binnen de medewerkers-dimensie en dat beïnvloedt de klant-dimensie). Uit onderzoek onder consumenten bleek dat het Halo-effect aanwezig was bij waargenomen CSR door consumenten. Door de toepassing van CSR in één van de vier dimensies (de samenleving-, de medewerker-, de klant of de overheid- dimensie) bleek dat consumenten deze organisatie ook hoger inschatten op de andere dimensies van CSR. Er was dus sprake van een Halo-effect tussen domeinen, ook werd het effect binnen domeinen gevonden (Smith, Read & López-Rodríguez, 2010). Het Halo-effect vindt mogelijk ook plaats bij medewerkers van bedrijven die CSR toepassen. Een medewerker zal dan door een waarneming van een CSR-actie, in dit geval inclusief ondernemen, de organisatie hoger beoordelen op waargenomen CSR. Op basis hiervan is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1: Medewerkers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte scoren hoger op de verschillende waargenomen CSR-dimensies, dan medewerkers die niet in een team werken met arbeidsbeperkten.

Organisatie identificatie (OI) en werktevredenheid

Waargenomen CSR heeft een positieve invloed op de beoordeling van een organisatie door stakeholders (Valentine & Fleischman, 2008). Zo blijkt dat waargenomen CSR een positieve invloed heeft op hoe klanten tegen een organisatie aankijken en op de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever (Gond, El-Akreimi, Igalens & Swaen, 2010). Naast klanten en potentiële medewerkers is een andere belangrijke stakeholder-groep de medewerkers-groep (Donaldson, 1995). Medewerkers worden gezien als de meest waardevolle ‘middelen’ die een organisatie heeft (Boselie, 2014). CSR is een onderwerp dat met veel positieve uitkomsten voor medewerkers wordt geassocieerd. Zo hangt waargenomen CSR positief samen met organizational citizenship behavior (OCB) en werktevredenheid en negatief met de verloopintentie van medewerkers (Gond et al., 2010). Gond et al. (2010) maakten een theoretisch model over de invloed van CSR op medewerkers. Volgens hen is de hoeveelheid onderzoeken naar de invloed van CSR op medewerkers echter nog relatief beperkt.

Een mogelijke verklaring voor de positieve effecten van CSR op medewerkers is organisatie identificatie (OI). OI is een begrip uit de Arbeids- en Organisationspsychologie dat de laatste jaren veel aandacht heeft gekregen (He & Brown, 2013). Er bestaan in de literatuur veel verschillende definities van OI. Alle definities hebben gemeen dat ze het organisatie lidmaatschap van een medewerker relateren aan het zelfconcept van deze medewerker. Het gaat hierbij om een cognitieve relatie, affectieve relatie of beiden (He & Brown, 2013). De definitie die Riketta (2005) voorstelt is: “OI is de link tussen het zelfconcept en de organisatie” (p. 361). Een hoge OI wordt beschouwd als positief voor de organisatie en de medewerkers. OI hangt namelijk positief samen met werkattitudes zoals werktevredenheid en baanbetrokkenheid. Daarnaast hangt OI positief samen met OCB en negatief samen met verloopintentie (Riketta, 2005).

Een verklaring voor de positieve effecten van OI kan gevonden worden in de sociale identiteitstheorie (SIT) (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Volgens deze theorie wordt een deel van het zelfconcept van mensen gevormd door de groepen waar ze lid van zijn. Een organisatie is een groep waar medewerkers lid van zijn. Mensen streven volgens de SIT naar een positief zelfbeeld. Volgens de SIT zullen medewerkers zich sneller identificeren met een organisatie die prestigieus is en een aantrekkelijk imago heeft. Daarnaast kan volgens de SIT de identiteit van een organisatie bijdragen aan het zelfvertrouwen van medewerkers (Ashfort & Meal, 1989 in Gond et al., 2010). Het blijkt dat waargenomen CSR positief samenhangt met OI (Carmelia, Gilat & Waldman, 2007). Dit verloopt als volgt: CSR heeft een positieve

invloed op het imago van de organisatie en het zelfvertrouwen van medewerkers (Gond, et al., 2010). Als een organisatie doet aan CSR dan hangt dit dus samen met meer identificatie met de organisatie (OI).

OI medieert mogelijk de positieve relatie die bestaat tussen waargenomen CSR en werktevredenheid (Valentine & Fleischman, 2008). Werktevredenheid kan worden gedefinieerd als “de affectieve oriëntatie die een medewerker heeft naar zijn of haar werk” (Lu, Barriball, & While, 2005, p. 212). Werktevredenheid is relevant voor de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers. Hierdoor heeft werktevredenheid implicaties voor productiviteit, absentieïsme en vertrekintentie van de medewerkers (Oshagbemi, 1999). De verwachting is dat het positieve verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid (Valentine & Fleischman, 2008) niet direct, maar via OI verloopt. In dit geval leidt waargenomen CSR tot meer identificatie met de organisatie (OI) (Carmelia, Gilat & Waldman, 2007). Meer identificatie met de organisatie (OI) leidt op haar beurt tot meer werktevredenheid (Riketta, 2005). Pratt (1998) (in: Van Dick et al., 2006) geeft een mogelijke verklaring hoe OI tot werktevredenheid kan leiden. Identificatie met een organisatie bevredigt de individuele behoefte van mensen om erbij te horen, de behoefte aan veiligheid en de behoefte aan zelfverrijking. Van Dick et al. (2006) beredeneren dat meer behoeftebevrediging tot meer werktevredenheid kan leiden. Op basis van het voorgaande is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: Organisatie identificatie (OI) medieert het verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid.

Organisatie identificatie (OI) en organizational citizenship behavior (OCB)

Een ander begrip dat in verband wordt gebracht met waargenomen CSR is OCB. OCB is “specifiek, individueel, extra rolgedrag dat een voordeel oplevert voor de organisatie” (Van Dick, Grojean, Christ, & Wieseke, 2006, p.284). Een voorbeeld van OCB is een medewerker die twee andere medewerkers helpt wanneer ze een conflict hebben. Management literatuur suggereert dat OCB een positieve impact heeft op de effectiviteit van organisaties (Walz & Niehoff, 1996). Daarnaast is OCB een indicator van een goede werkprestatie (Dunlop & Lee, 2004).

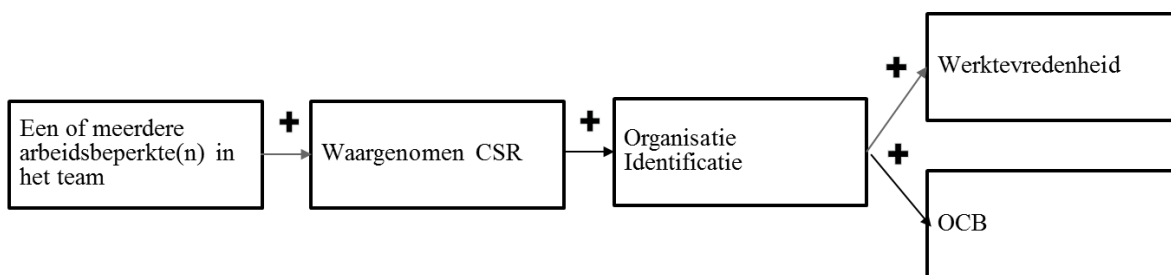
Waargenomen CSR en OCB hangen positief samen (Gond et al., 2010; Abdullah & Rashid 2012). Het is echter de verwachting dat dit verband niet direct, maar via OI verloopt. Waargenomen CSR bij medewerkers leidt in dat geval tot meer identificatie met de

organisatie (OI) (Carmelia, Gilat & Waldman, 2007). Deze identificatie met de organisatie (OI) leidt tot meer OCB (Riketta, 2005; Van Dick et al., 2006). Dit kan ook logisch verklaard worden, want bij medewerkers met een hoge OI maakt de organisatie deel uit van hun zelfconcept (Riketta, 2005). Er kan daarom geredeneerd worden dat medewerkers met een hoge OI meer geneigd zijn gedrag te vertonen dat de organisatie en de organisatieleden helpt. Door het helpen van de organisatie en haar medewerkers helpt een medewerker immers ook zichzelf (Van Dick et al., 2006). Op basis van het voorgaande is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: Organisatie identificatie (OI) medieert het verband tussen waargenomen CSR en OCB.

In het huidige onderzoek zal worden gecontroleerd voor geslacht en leeftijd. Voor deze variabelen is gekozen omdat in de 16 onderzoeken naar de invloed van waargenomen CSR op medewerkers, die Gond et al. (2010) samenvatten, dit de belangrijkste controle variabelen bleken te zijn. Bij vrouwen bleek de invloed van waargenomen CSR naar externe partijen op organisatiebetrokkenheid groter dan bij mannen (Brammer, 2007). Het is dus goed mogelijk dat er verschillen bestaan hoe mannen en vrouwen CSR waarnemen. Geslacht (vrouw zijn) en leeftijd bleken een positieve correlatie te hebben met werktevredenheid (Valentine & Fleischman, 2008).

In Figuur 1 staat het onderzoeksmodel afgebeeld dat centraal staat in deze studie. In dit model is organisatie identificatie (OI) geplaatst als mediator tussen waargenomen CSR - werktevredenheid en waargenomen CSR - OCB.



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

Methoden

Procedure

Voor het huidige onderzoek zijn vragenlijsten verstuurd naar 708 schoonmakers. Alle schoonmakers werken bij hetzelfde schoonmaakbedrijf. Dit schoonmaakbedrijf opereert in de regio Zwolle en heeft in totaal meer dan 1.000 medewerkers. Volgens een HR-medewerker is ongeveer 40% van de medewerkers van allochtoon en 60% autochtoon (persoonlijke communicatie, 23 november 2015). In eerste instantie zijn 400 medewerkers per mail benaderd en 308 per post. Toen bleek dat het versturen van de mails niet goed was gegaan door een fout in het mailsysteem is ervoor gekozen om ook de groep die een mail had moeten krijgen per post te benaderen. De toegestuurde envelop bevatte naast de vragenlijst (zie Bijlage 1) een begeleidende brief (zie Bijlage 2) en een retourenvelop. In de brief werd vermeld dat medewerkers die de vragenlijst invulden, kans maakten op een van de vier waardebonnen ter waarde van 50 euro. Hiervoor moesten de medewerkers bij hun leidinggevende aangeven dat ze de vragenlijst hadden ingevuld. Het invullen van de vragenlijst duurde vijf tot tien minuten. De participanten is de mogelijkheid geboden om vragen te stellen aan de onderzoeker per mail of telefoon. Hier is geen gebruik van gemaakt.

Participanten

In totaal hebben 172 participanten een vragenlijst ingevuld. Hiermee is het responspercentage 24%. Van de deelnemers is 11% man en 87% vrouw, 2% heeft de vraag naar geslacht niet ingevuld. Op basis van verschillende criteria is besloten 49 ingevulde vragenlijsten niet mee te nemen in de analyses. Hiervan zijn 38 participanten niet meegenomen omdat ze zelfstandig werken en niet in een team. Vijf participanten zijn niet meegenomen omdat het mensen betreft met een arbeidsbeperking. Het huidige onderzoek richt zich juist op het effect van inclusief ondernemen op de reguliere medewerkers. Als laatste zijn zes participanten niet meegenomen omdat ze uitschieters zijn volgens tenminste twee van de volgende drie indicatoren: Leverage, Cook's afstand, en Mahalanobis afstand. De uiteindelijke onderzochte groep bestaat uit 122 participanten. Van deze groep werken 40 participanten in een team met tenminste één arbeidsbeperkte en 82 participanten in een team zonder arbeidsbeperkten. 88% van de medewerkers heeft als hoogst afgeronde opleiding een opleiding lager of gelijk aan MBO-niveau. De gemiddelde leeftijd van de participanten is 47.05 jaar. De medewerkers met een arbeidsbeperking hebben een Wajong uitkering of een WSW-indicatie. De aard van de aandoeningen in zowel de Wajong groep als in de WSW groep is zeer divers. Zo zijn er Wajongers met psychische aandoeningen, lichamelijke

aandoeningen en ontwikkelingsstoornissen. Bij meer dan de helft van de Wajongers is er sprake van een combinatie van meerdere aandoeningen (Mulders & Voerman, 2014).

In Tabel 1 staat weergegeven hoe de twee groepen medewerkers van elkaar verschillen. Op de factoren leeftijd, teamgrootte opleidingsniveau en functieniveau bestaan geen significante verschillen tussen de twee groepen. Het gemiddeld aantal werkuren van de medewerkers die in een team werken met ten minste één arbeidsbeperkte ($M = 13.08$, $SD = 8.44$) is significant lager dan het gemiddeld aantal werkuren van medewerkers die in een team werken zonder arbeidsbeperkten ($M = 16.35$, $SD = 8.02$) $t(118) = 2.05$, $p < 0.05$. De Cohens d voor deze test is .40, dit kan worden beschreven als een gemiddeld effect (Cohen, 1988).

Tabel 1

Vergelijking op verschillende factoren van de groepen medewerkers met en zonder arbeidsbeperkte(n) in het team

	Totaal	Met tenminste één arbeidsbeperkte in team			Zonder arbeidsbeperkten in team			
Aantal medewerkers	122	40		82				
	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Leeftijd	46.78	48.70	10.99	45.77	10.20	-1.03	117	.15
Werkuren	15.24	13.08	8.44	16.35	8.02	2.11	115	.04*
Teamgrootte	9.41	12.33	17.03	8.01	7.62	-1.96	117	.06
Opleidingsniveau	3.48	3.59	1.14	3.42	1.19	-0.60	115	.46
Functieniveau	1.18	1.08	0.34	1.23	0.57	1.46	117	.16

* $p < 0.05$

Materialen

De originele vragenlijsten zijn door de onderzoeker vooraf getest op de doelgroep. Een aantal vragen bleek te ingewikkeld en deze zijn daarom verwijderd. Daarnaast is een aantal vragen simpeler geformuleerd. Zo is: 'Ik ontleen veel arbeidsplezier aan mijn werk' veranderd naar 'Ik heb veel plezier in mijn werk'. Ook is bij sommige vragen een voorbeeld gegeven om ervoor te zorgen dat de vragen door zoveel mogelijk respondenten begrepen konden worden.

Algemene gegevens van de participanten zijn uitgevraagd. Hieronder vallen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, werkuren, functie, de lengte van het huidige dienstverband en het aantal mensen in een team.

Inclusief ondernemen is gemeten door verschillende titels boven de verstuurde vragenlijsten te plaatsen. Van te voren was bij de onderzoeker bekend welke medewerkers in de teams werkten met tenminste één arbeidsbeperkte. Naar deze groep medewerkers is de vragenlijst verstuurd met de titel 'Vragenlijst Bedrijfsnaam'. Naar de groep zonder arbeidsbeperkten in het team is een vragenlijst verstuurd met de titel 'Vragenlijst Bedrijfsnaam Schoonmaak B.V.'. Zo kon per teruggestuurde vragenlijst achterhaald worden in welke groep de medewerker viel die de vragenlijst terugstuurde. Daarnaast zijn er drie vragen gesteld over inclusief ondernemen. Er is gevraagd of iemand zelf onder de participatiewet viel, of er in het team iemand met een arbeidsbeperking werkte en of de medewerkers op de hoogte waren van het beleid van de organisatie om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen. De mogelijke antwoordcategorieën zijn 1 = *ja* en 2 = *nee*. Bij de vragen over de aanwezigheid van arbeidsbeperkten in het team en de vraag over het vallen onder de participatiewet is ook de mogelijkheid gegeven om '*weet niet*' in te vullen. Zie voor de exacte formuleringen Bijlage 1.

Organisatie identificatie (OI) is gemeten aan de hand van een Nederlandse vertaling van de schaal van Mael & Ashfort (1992). Volgens Riketta (2005) is deze schaal de beste methode om OI te meten. Twee items zijn vanwege de complexiteit van te voren verwijderd. Zie Bijlage 3 voor de verwijderde items. De gebruikte schaal bestaat uit vier verschillende items die zijn gescoord op een vijf-punts Likertschaal (1 = *Helemaal mee oneens*, 2 = *Oneens*, 3 = *Niet oneens/niet eens*, 4 = *Eens* en 5 = *Geheel mee eens*). Een voorbeelditem is: 'Als het goed gaat met Bedrijfsnaam dan maakt dat mij blij'. Deze schaal heeft een goede betrouwbaarheid, $\alpha = .80$ (Nunnally & Bernstein, 1994).

Werktevredenheid is gemeten aan de hand van de vragenlijst van Van Wijk (2007). Deze schaal bestaat uit vier items die gescoord worden op een vijf-punts Likertschaal (1 = *Helemaal mee oneens*, 2 = *Oneens*, 3 = *Niet oneens/niet eens*, 4 = *Eens* en 5 = *Geheel mee eens*). Een voorbeelditem is: 'Ik vind dat ik erg leuk werk heb'. Deze schaal heeft een excellente betrouwbaarheid, $\alpha = .90$ (Nunnally & Bernstein, 1994).

Organisational citizenship behavior (OCB) is gemeten met een zelf vertaalde lijst van Staufenbiel (2000) (uit: Van Dick et al., 2006). De schaal bestaat uit negen items die worden gescoord op een vijf-punts Likertschaal (1 = *Helemaal mee oneens*, 2 = *Oneens*, 3 = *Niet oneens/niet eens*, 4 = *Eens* en 5 = *Geheel mee eens*). Een voorbeelditem is: 'Als er een nieuwe

collega komt werken, dan help ik hem of haar'. De schaal heeft een acceptabele betrouwbaarheid, $\alpha = .74$ (Nunnally & Bernstein, 1994).

Waargenomen corporate social responsibility (CSR) is gemeten met behulp van een zelf vertaalde versie van de vragenlijst van Turker (2009). Vijf vragen zijn na het testen op de doelgroep verwijderd omdat deze te ingewikkeld waren voor sommige respondenten. Zie Bijlage 3 voor de verwijderde items. Een voorbeeld van een verwijderde vraag is: 'Onze organisatie streeft naar duurzame groei die toekomstige generaties in overweging neemt'. De gebruikte vragenlijst bestaat uit elf verschillende items die worden gescoord op een vijf-punts Likertschaal (1 = *Helemaal mee oneens*, 2 = *Oneens*, 3 = *Niet oneens/niet eens*, 4 = *Eens* en 5 = *Geheel mee eens*). De items zijn onder te verdelen in vier sub-schalen. Item een tot en met vier gaan over CSR naar de samenleving (SL). Items vijf tot en met acht gaan over CSR naar medewerkers (MW). Items negen en elf gaan over CSR naar klanten (KL). Item tien gaat over CSR naar de overheid (OH). Een voorbeelditem van CSR-SL is: 'Bedrijfsnaam doet aan sponsoring van verenigingen'. Een voorbeelditem van CSR-MW is: 'Voor Bedrijfsnaam is het belangrijk dat ik het goed heb op mijn werk'. Een voorbeelditem van CSR-KL is: 'Klanttevredenheid is belangrijk voor Bedrijfsnaam'. Het item van CSR-OH is: 'Bedrijfsnaam houdt zich aan wet en regelgeving'. Uit een geforceerde factor analyse van vier factoren blijken deze vier schalen in de steekproef niet zodanig aanwezig te zijn. Bij analyse van de betrouwbaarheid van losse schalen blijkt de CSR-KL schaal op zichzelf niet betrouwbaar genoeg. Daarom is ervoor gekozen om waargenomen CSR als één schaal te gebruiken in de analyses. De totale waargenomen CSR schaal heeft een goede betrouwbaarheid, $\alpha = .88$ (Nunnally & Bernstein, 1994).

Analyses

De analyses zijn uitgevoerd met IBM SPSS Statistics 20. Als een participant meer dan 33% van de vragen van een schaal niet invulde dan kreeg die schaal bij de participant een missende waarde. Na berekening van de skewness en kurtosis blijken alle data normaal verdeeld te zijn.

Resultaten

Beschrijvende statistiek

In tabel 2 staan het bereik, het gemiddelde, de standaardafwijking en de correlaties tussen de verschillende onderzoeksvariabelen weergegeven. Op de variabelen waargenomen CSR ($M = 3.97$), werktevredenheid ($M = 4.05$), OI ($M = 3.71$) en OCB ($M = 4.12$) wordt vrij

hoog gescoord op een schaal van 1 tot 5. Mannen scoren hoger op OCB dan vrouwen ($r_{pb} = -.27, p < .01$). Opvallend is dat het in een team zitten met tenminste één arbeidsbeperkte negatief samenhangt met waargenomen CSR ($r_{pb} = -.24, p < .01$) en met OI ($r_{pb} = -.27, p < .05$). Leeftijd correleert positief met werktevredenheid ($r = .20, p < .05$) en OI ($r = .19, p < .05$). Waargenomen CSR correleert positief met werktevredenheid ($r = .66, p < .01$), OI ($r = .68, p < .01$) en OCB ($r = .34, p < .01$). Werktevredenheid correleert positief met OI ($r = .59, p < .01$) en OCB ($r = .37, p < .01$). Als laatste correleren OI en OCB positief met elkaar ($r = .39, p < .01$).

Tabel 2

Bereik, gemiddelde, standaardafwijkingen en correlaties tussen de variabelen in de studie

Variabelen	Bereik	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Geslacht									
2. Doelgroep				.03					
3. Leeftijd	16-64	46.79	10.49	.08	.13				
4. W-CSR	2.36-5	3.97	0.50	-.13	-.24**	.13			
5. Werktev.	2-5	4.05	0.73	-.10	-.11	.20*	.66**		
6. OI	2-5	3.71	0.66	-0.07	-.16*	.19*	.68**	.59**	
7. OCB	2.63-5	4.12	0.48	-.27**	-.01	.05	.34**	.37**	.39**

* $p < .05$. ** $p < .01$. Geslacht was dummy gecodeerd (1=man en 2= vrouw).

W-CSR is waargenomen CSR.

Hypotheses

Op grond van hypothese 1 wordt verwacht dat medewerkers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte hoger scoren op de verschillende waargenomen CSR-dimensies, dan medewerkers die niet in een team werken met arbeidsbeperkten. De verschillen tussen de dimensies kunnen niet worden gemeten, omdat de losse dimensies niet significant zijn. Er is daarom alleen gebruik gemaakt van de totale waargenomen CSR-score. Om te toetsen of er een verschil bestaat tussen de totale waargenomen CSR-scores van de twee groepen medewerkers is een onafhankelijke steekproef t-test gebruikt. De Saphiro-Wilk test blijkt niet significant wat wijst op een normale verdeling. Ook de Levene's test is niet significant wat impliceert dat de varianties in de twee groepen gelijk zijn. De t-test blijkt statistisch significant waarbij medewerkers die in een team werken met tenminste één

arbeidsbeperkte ($M=3.80$, $SD=0.48$) lager scoren op waargenomen CSR dan medewerkers die in een team werken zonder arbeidsbeperkten ($M=4.05$, $SD=0.50$), $t(113) = 2.60$, $p < 0.01$, enkelzijdig $d=0.51$. Dit effect kan worden geclassificeerd als een gemiddeld effect (Cohen, 1988). Hypothese 1 wordt hiermee niet bevestigd.

De twee mediatie effecten zijn getest met de PROCESS V 2.13 macro (Hayes, 2013). Er is gekozen voor het analyseren met de Preacher & Hayes methode (2004), omdat deze methode beter is dan andere methodes bij kleine steekproeven. Daarnaast is de kans op type I fouten (het onterecht afwijzen van de nulhypothese) met de Preacher & Hayes methode kleiner dan bij de Baron en Kenny (2004) methode. In eerste instantie zou gecontroleerd worden voor geslacht en leeftijd. Uit de correlatie matrix blijkt geslacht een significante correlatie te hebben met OCB. Daarnaast correleert leeftijd significant met werktevredenheid en OI. Alle drie de correlaties kunnen worden geïnterpreteerd als zwak (McSeveny, Conway, Wilkes & Smith, 2009). In de proces macro van Hayes is het niet mogelijk om de Kappa squared uit te rekenen indien er gebruik wordt gemaakt van controle variabelen (Hayes, 2013). De Kappa squared is belangrijk omdat deze aangeeft hoe sterk een mediatie effect is. Omdat de controle variabelen maar een zwakke relatie hebben met de onderzoeksvariabelen (McSeveny, Conway, Wilkes & Smith, 2009) is er gekozen voor de methode zonder de controle variabelen, waarbij de Kappa squared wel kan worden berekend. Bij de analyse is gebruik gemaakt van de 10.000 keer bootstrapping methode, volgens Hayes (2013) is dit de beste bootstrapping methode. In Figuur 2 en Figuur 3 staan de stappen weergegeven in een mediatie model. In deze modellen staan gestandaardiseerde bèta's weergegeven, deze zijn verkregen door de process macro uit te voeren met gestandaardiseerde scores.

Hypothese 2 voorspelt dat OI het verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid medieert. Voor een mediatie dient voldaan te worden aan drie voorwaarden:

1. Waargenomen CSR moet een significante positieve relatie hebben met werktevredenheid (C-pad), aan deze voorwaarde is voldaan, $B = 0.94$, $p < 0.001$, $F(1, 114) = 118.36$, $p < .001$, $R^2 = .43$.
2. Er moet een significante positieve relatie bestaan tussen waargenomen CSR en OI (A-pad), ook aan deze voorwaarde is voldaan, $B = 0.87$, $p < 0.001$, $F(1, 114) = 97.59$, $p < .001$, $R^2 = .46$.
3. Er moet een model worden gemaakt met zowel waargenomen CSR als OI als onafhankelijke variabelen en werktevredenheid als afhankelijke variabele, $F(2, 113) =$

70.53, $p < .001$, $R^2 = 0.47$. In dit model moet er een positief verband zijn tussen OI en werktevredenheid (B-pad). Dit verband is gevonden, $B = 0.28$, $p < .05$. Voor een volledige mediatie moet het effect van waargenomen CSR op werktevredenheid niet meer significant zijn (C'-pad). Het blijkt dat het verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid nog steeds significant is, $B = 0.69$, $p < .001$. Er is dus geen sprake van een volledige mediatie. Omdat de relatie tussen waargenomen CSR en werktevredenheid minder sterk is na controle voor OI is er mogelijk sprake van een partiële mediatie. Een Sobel test is uitgevoerd om te controleren of de partiële mediatie significant is. De test blijkt significant, $Z = 2.48$, $p < 0.05$. Er is dus sprake van een significante afname van de relatie tussen waargenomen CSR en werktevredenheid na controle voor OI. Het indirecte effect verloopt via OI. De Kappa squared is $\kappa^2 = 0.17$. Dit is een medium effect (Preacher & Kelley, 2011).

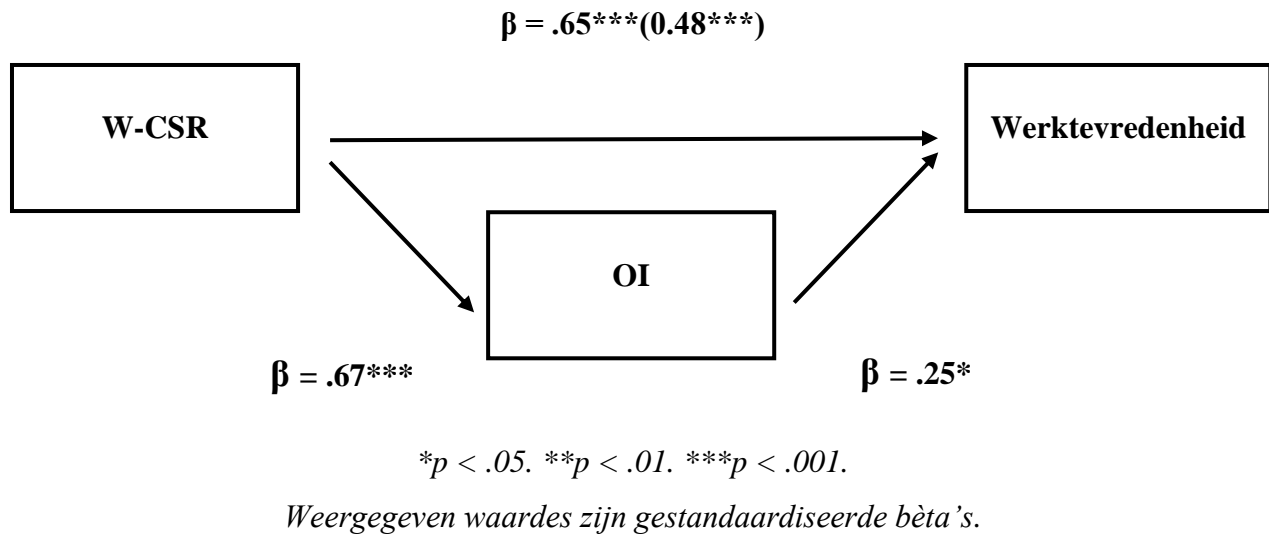
Er is dus zowel een direct als een indirect effect gevonden van waargenomen CSR op werktevredenheid. Hiermee is de hypothese gedeeltelijk bevestigd. OI medieert gedeeltelijk het verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid. In Tabel 3 staan de verschillende stappen van de process macro weergegeven.

Tabel 3

Regressieanalyse voor de mediatie door OI op het verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid

	<i>B</i>	β	<i>R-SQ</i>	<i>CL Lower</i>	<i>CL Upper</i>
C-pad ***			.43***		
W-CSR → werktevredenheid	.94***	.65***		0.78	1.11
A- pad			.46***		
W-CSR → OI	.87***	.67***		0.70	1.04
B-pad en C'			.47***		
OI → werktevredenheid	.28*	.25*		0.07	0.50
W-CSR → werktevredenheid	.69***	.48***		0.42	0.96
Indirect effect	.25*			0.09	0.62
CSR → werktevredenheid					
Kappa squared	.17			0.05	0.29

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.



Figuur 2. Mediatiemodel van waargenomen CSR en werktevredenheid met OI als mediator.

Hypothese 3 voorspelt dat OI het verband tussen waargenomen CSR en OCB medieert. Voor een mediatie dient voldaan te worden aan drie voorwaarden:

1. Waargenomen CSR moet een significante positieve relatie hebben met OCB. Aan deze voorwaarde is voldaan, $B = 0.32, p < 0.01 F(1, 114) = 11.34, p < 0.01, R^2 = .11$.
2. Er moet een significante positieve relatie zijn tussen waargenomen CSR en OI, ook aan deze voorwaarde is voldaan, $B = 0.87, p < 0.001 F(1, 114) = 97.59, p < 0.001, R^2 = .46$.
3. Er moet een model worden gemaakt met zowel waargenomen CSR en OI als onafhankelijke variabelen en OCB als afhankelijke variabele, $F(2,113) = 6.38 p < 0.01, R^2 = 0.15$. In dit model moet OI een significante positieve correlatie hebben met OCB. Dit blijkt het geval, $B = 0.20, p < 0.05$. Daarnaast moet voor een volledige mediatie het effect tussen waargenomen CSR en OCB niet meer significant zijn. Ook dit bleek het geval, $B = 0.15, p = .17$. De Sobel test blijkt significant, $Z = 2.00 p < 0.05$. De Kappa squared is $\kappa^2 = .14$, dit is een medium effect (Preacher & Kelley, 2011).

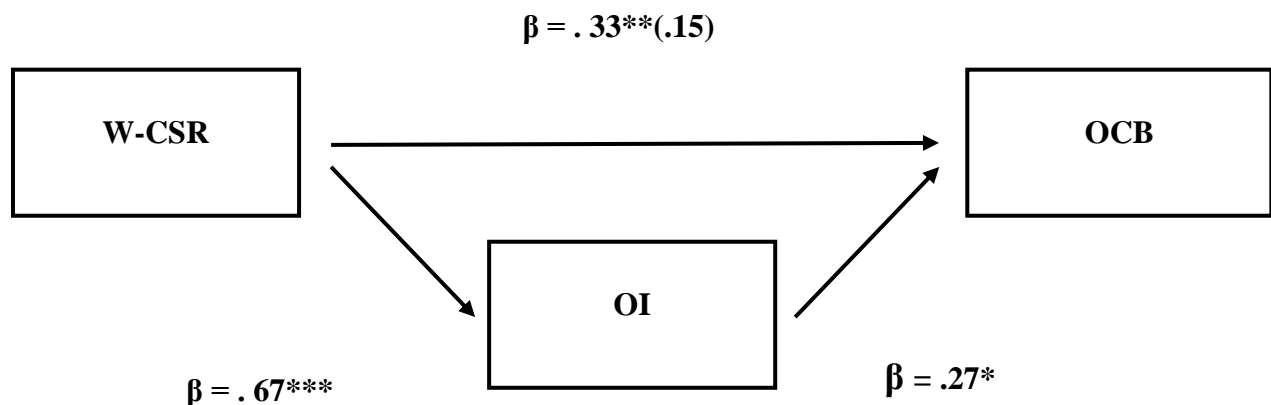
Er is dus sprake van een volledige mediatie. Hiermee wordt de hypothese bevestigd dat OI het verband tussen waargenomen CSR en OCB volledig medieert. In Tabel 4 staan de verschillende stappen van de process macro weergegeven.

Tabel 4

Regressieanalyse voor de mediatie door OI op het verband tussen waargenomen CSR en OCB

	<i>B</i>	β	R-SQ	CL Lower	CL Upper
C-pad			.11**		
W-CSR → OCB	0.32**	.33**		0.13	0.50
A- pad			.46***		
W-CSR → OI	0.87***	.67***		0.70	1.04
B-pad en C'			.15**		
OI → OCB	0.20*	.27*		0.01	0.39
W-CSR → OCB	0.15	.15		-0.07	0.35
Indirect effect CSR → OCB	0.17*			0.00	0.33
Kappa squared	0.14			0.01	0.28

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.



* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Weergegeven waardes zijn gestandaardiseerde bèta's.

Figuur 3. *Mediatie model van waargenomen CSR en OCB met OI als mediator.*

Conclusie en Discussie

Het doel van de huidige studie was bijdragen aan de kennis over de gevolgen van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op de attitudes en het gedrag van de reguliere medewerkers. De studie keek specifiek naar de relatie tussen inclusief ondernemen en waargenomen corporate social responsibility (CSR), organisatie identificatie (OI), werktevredenheid en organizational citizenship behavior (OCB) van de medewerkers.

De eerste hypothese was dat medewerkers die in een team werken met tenminste één

arbeidsbeperkte hoger scoren op waargenomen CSR dan medewerkers die niet in een team werken met arbeidsbeperkten. Deze verwachting is niet uitgekomen. Sterker nog, het tegengestelde effect is gevonden. Het blijkt dat de medewerkers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte lager scoren op waargenomen CSR. De door Valentine en Fleischman (2008) gevonden positieve relatie tussen CSR-acties en waargenomen CSR is in deze studie niet gevonden. Daarnaast scoren medewerkers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte lager op OI dan medewerkers die in een team werken zonder arbeidsbeperkten. De scores op werktevredenheid en OCB verschillen niet significant tussen de twee groepen medewerkers. De lagere scores op CSR en OI kunnen mogelijk verklaard worden doordat medewerkers niet op de hoogte zijn van de arbeidsbeperkten in het team en hierdoor onrechtvaardigheid ervaren. In tabel 5 zijn de uitkomsten weergegeven van de twee vragen over inclusief ondernemen. In de teams met tenminste één arbeidsbeperkte is 55% procent van de medewerkers op de hoogte van het beleid ten aanzien van inclusief ondernemen. In de teams zonder arbeidsbeperkten is dit percentage 28%. Slechts 15% van de medewerkers die in een team werkt met tenminste één arbeidsbeperkte is op de hoogte van de arbeidsbeperving van hun directe collega.

Tabel 5

Vergelijking van twee groepen met en zonder arbeidsbeperkte(n) in het team op inschatting inclusief ondernemen binnen hun organisatie en team

	Totaal	Met tenminste één arbeidsbeperkte in het team	Zonder arbeidsbeperkten in het team
Op hoogte van beleid	45 (37%)	22 (55%)	23(28%)
Naar eigen zeggen in team met arbeidsbeperkte:			
Ja	7 (6%)	6 (15%)	1(1%)
Weet niet	21 (17%)	8 (20%)	13(16%)
Nee	93 (76%)	25 (63%)	67 (82%)

In het onderzoek van Valentine & Fleischman (2008) leidden CSR-acties van een bedrijf tot een hogere waargenomen CSR. Dit effect van CSR-acties op waargenomen CSR zal alleen plaatsvinden als medewerkers ervan op de hoogte zijn dat het bedrijf CSR-acties

uitvoert. Bij de groep medewerkers van het schoonmaakbedrijf die in een team werkt met tenminste één arbeidsbeperkte is de meerderheid van de groep er niet van op de hoogte dat tenminste één van de collega's een arbeidsbeperking heeft. Dit verklaart echter niet dat werknemers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte lager scoren op waargenomen CSR dan werknemers die in een team werken zonder arbeidsbeperkten.

Een mogelijke verklaring voor de lagere score op waargenomen CSR en OI, is ervaren onrechtvaardigheid. Rechtvaardigheid kan worden onderverdeeld in procedurele en distributieve rechtvaardigheid (Colella, 2011). Distributieve rechtvaardigheid gaat over de eerlijkheid van de uitkomst van een beslissing. Procedurele rechtvaardigheid gaat over de eerlijkheid van het proces waarin een beslissing wordt gemaakt. Volgens Colella (2004) zijn medewerkers vaak niet op de hoogte van enerzijds aanpassingen die werkgevers doorvoeren voor medewerkers met een arbeidsbeperking en anderzijds de aanwezigheid van individuen met arbeidsbeperking in hun team.

De arbeidsbeperkten in het schoonmaakbedrijf hebben een WSW-indicatie of een Wajong uitkering. In 2012 maakte 58% van de Wajong doelgroep in de voorafgaande twee jaar gebruik gemaakt van één of meer van de volgende regelingen; jobcoaching, loonkostensubsidie, integratietraject of een overige voorziening (UWV, n.d.). Indien een medewerker met een Wajong uitkering een lagere loonwaarde heeft dan het wettelijk minimumloon, dan kan een werkgever loonkostensubsidie aanvragen. De werkgever hoeft dan minder per uur te betalen. Hier staat tegenover dat de werkgever minder productiviteit van deze medewerker kan verwachten dan van een reguliere medewerker. Hierdoor krijgt een deel van de Wajongers een andere behandeling dan de reguliere medewerkers. De medewerkers met een WSW-indicatie hebben volgens een HR-medewerker van het schoonmaakbedrijf gemiddeld een lager niveau en een lager werktempo dan reguliere werknemers (persoonlijke communicatie, 10 september 2015).

In het geval dat een medewerker een andere behandeling krijgt, zoals vaak het geval is bij arbeidsbeperkten, en reguliere medewerkers hiervan de reden niet kennen, dan kan dit leiden tot ervaren onrechtvaardigheid bij de reguliere medewerkers. Een onderdeel van de waargenomen CSR vragenlijst van Turker (2009) is eerlijkheid naar de medewerkers. Een gevoel van onrechtvaardigheid zou dus logischerwijs tot een lagere score op de vragenlijst kunnen leiden. Daarnaast hangt rechtvaardigheid positief samen met OI (Olkkonen & Lipponen, 2006). De perceptie van onrechtvaardigheid is een mogelijke verklaring voor de lagere scores op waargenomen CSR en OI binnen de groep die werkt in een team met tenminste één arbeidsbeperkte.

De tweede en derde hypothese richten zich op de mediërende rol van OI. Volgens He & Brown (2013) is meer onderzoek nodig naar de rol die OI speelt tussen enerzijds de waargenomen CSR en anderzijds de attitudes (werktevredenheid) en het gedrag van medewerkers (OCB). Het huidige onderzoek is het eerste correlatieve onderzoek waarin de mediërende rol van OI wordt meegenomen. Hierdoor geeft deze studie meer inzicht op hoe de samenhang tussen waargenomen CSR samenhangt met attitudes en gedrag van de medewerkers verloopt. De verwachting over de mediërende rol van OI die He en Brown (2013) hebben, wordt door het huidige onderzoek bevestigd. OI speelt een mediërende rol in de relatie tussen zowel waargenomen CSR - werktevredenheid als waargenomen CSR - OCB. De tweede hypothese was dat OI het verband tussen waargenomen CSR en werktevredenheid medieert. Er is een partiële mediatie gevonden met een medium effect, hiermee is de tweede hypothese gedeeltelijk bevestigd. Ook de verwachting van Valentine & Fleischman (2008) dat OI de relatie tussen waargenomen CSR en werktevredenheid medieert kwam hiermee gedeeltelijk uit. Daarmee bevestigt het onderzoek ook de positieve relatie die eerder werd gevonden tussen CSR en werktevredenheid (Valentine & Fleischman, 2008). De relatie tussen waargenomen CSR en werktevredenheid verloopt deels via OI en deels direct. De derde hypothese was dat OI het verband tussen waargenomen CSR en OCB medieert. Er is een volledige mediatie gevonden met een medium effect. Hiermee is derde hypothese volledig bevestigd. De relatie tussen waargenomen CSR en OCB verloopt volledig via OI. Het huidige onderzoek bevestigt de eerder gevonden positieve relatie tussen waargenomen CSR en OCB (Gond et al., 2010; Abdullah & Rashid 2012). De eerder door Valentine & Fleischman (2008) gevonden positieve relatie tussen CSR-acties en waargenomen CSR werd in dit onderzoek niet gevonden. Kortom, binnen deze studie blijkt inclusief ondernemen negatief samen te hangen met waargenomen CSR. Waargenomen CSR hangt positief samen met de attitudes (werktevredenheid) en het gedrag (OCB) van medewerkers, beiden verbanden verlopen via organisatie identificatie.

Beperkingen van het onderzoek

Het huidige onderzoek heeft een aantal beperkingen. Een eerste beperking van het huidige onderzoek is het lage responspercentage. Slechts 24% van de medewerkers stuurde de ontvangen vragenlijst terug. Baruch en Holtom (2008) onderzochten wat voor responsepercentages gepubliceerde onderzoeken hebben. Ze vonden een gemiddeld responspercentage van 53% bij onderzoeken onder individuen. Dit is een stuk hoger dan het gevonden responsepercentage in het huidige onderzoek. Een mogelijke verklaring voor het

lage responspercentage in de huidige studie is dat ongeveer 40% van de medewerkers van het onderzochte schoonmaakbedrijf allochtoon is. Het blijkt dat het responsepercentage onder allochtonen over het algemeen een stuk lager is dan onder autochtonen (Schmeets & Michiels, 2009). Indien de groep allochtone medewerkers inderdaad een lager responspercentage heeft dan de groep autochtone medewerker is er sprake van een non-response bias.

Een tweede beperking van het huidige onderzoek is dat de Wajong- en de WSW-doelgroep erg breed zijn. Binnen deze groep vallen verschillende beperkingen. Het is daarom lastig om één lijn te trekken in wat het is van het werken in een team met tenminste één arbeidsbeperkte. Dit is namelijk o.a. afhankelijk van de soort beperking van de arbeidsbeperkte(n).

Een laatste beperking is dat het onderzoek cross-sectioneel is. Hierdoor kunnen geen conclusies worden getrokken over causaliteit. In een deel van de onderzochte relaties kan omgekeerde causaliteit nog niet worden uitgesloten. Zo zou meer werktevredenheid invloed kunnen hebben op de waargenomen CSR en OI. Longitudinaal of experimenteel onderzoek zijn meer geschikt om causaliteit te onderzoeken.

Vervolgonderzoek

Naar aanleiding van het huidige onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Ten eerste blijkt in de huidige studie dat waargenomen CSR in de teams met tenminste één arbeidsbeperkte lager is dan in de teams zonder arbeidsbeperkten. Vervolgonderzoek kan zich richten op de invloed van zowel het op de hoogte zijn van een arbeidsbeperking van een teamgenoot, als de hierdoor mogelijk ervaren onrechtvaardigheid op de verbanden tussen, inclusief ondernemen, waargenomen CSR, OI, werktevredenheid en OCB.

Ten tweede is er nog weinig bekend over de invloed van opleidingsniveau op waargenomen CSR. De steekproef waarop de vragenlijst van Turker (2009) is uitgetest bestond voor het grootste deel uit hoger opgeleiden. Het is nog onduidelijk of opleidingsniveau invloed heeft op hoe medewerkers CSR waarnemen. Vervolgonderzoek kan zich richten op de invloed van opleidingsniveau op de manier waarop medewerkers CSR waarnemen en de waarde die medewerkers aan CSR hechten.

Ten derde zou toekomstig onderzoek kunnen uitwijzen of het mediatie effect van OI ook plaatsvindt bij andere beroepsgroepen, bij meerdere bedrijven, bij medewerkers met een HBO of WO-opleidingsniveau en bij groepen met meer mannen.

Ten slotte is er in algemene zin meer wetenschappelijk onderzoek nodig naar het

onderwerp inclusief ondernemen. Het aantal onderzoeken naar inclusief ondernemen is nog beperkt. Zo gaf zoeken met Google Scholar naar de term ‘arbeidsbeperking’ op 26 oktober 2015 maar 162 resultaten. Door de invoering van de Wet banenafpraak en het quotum arbeidsbeperkten wordt straks van alle organisaties met meer dan 25 medewerkers verwacht dat ze inclusief gaan ondernemen. Voor deze organisaties is het belangrijk om zoveel mogelijk kennis te hebben over het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Daarom is meer onderzoek nodig naar dit onderwerp. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onderzoek dat zich richt op succesfactoren van plaatsing ingericht per type beperking. In een kwalitatief onderzoek van UWV (2013) werden een goede relatie tussen begeleiding en arbeidsbeperkte en de ondersteuning vanuit het informele netwerk aangewezen als succesfactoren.

Praktische implicaties

Er worden vaak andere eisen gesteld aan arbeidsbeperkten dan aan medewerkers zonder arbeidsbeperking. Medewerkers in het schoonmaakbedrijf die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte ervaren mogelijk een verschil in behandeling en kunnen dit verschil mogelijk niet verklaren. Dit zou kunnen leiden tot het ervaren van onrechtvaardigheid, wat mogelijk weer invloed heeft op de waargenomen CSR en OI. Het schoonmaakbedrijf zou kunnen uitzoeken of de medewerkers in de teams met tenminste één arbeidsbeperkte inderdaad meer onrechtvaardigheid ervaren dan de medewerkers in de teams zonder arbeidsbeperkten.

Daarnaast zou het schoonmaakbedrijf kunnen overwegen om opener te communiceren over het inclusief ondernemen beleid. Veel medewerkers zijn immers niet op de hoogte van het beleid. Het bedrijf zou kunnen onderzoeken dit voor andere stakeholders ook geldt. Inclusief ondernemen is een onderdeel van CSR. Het blijkt dat waargenomen CSR een positieve invloed heeft op de beoordeling van een organisatie door stakeholders (Valentine & Fleischman, 2008). Voor het bedrijf zou het positief kunnen uitpakken als stakeholders op de hoogte zijn van het inclusief ondernemen beleid. Het management van het schoonmaakbedrijf zou er op twee manieren voor kunnen zorgen dat medewerkers beter op de hoogte zijn van het inclusief ondernemen beleid. Allereerst zou de organisatie hier duidelijk over kunnen communiceren in algemene zin. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door middel van een nieuwsbrief, waardoor medewerkers en stakeholders ervan op de hoogte worden gesteld dat het bedrijf inclusief onderneemt. Daarnaast zou de organisatie kunnen aanmoedigen dat medewerkers met een arbeidsbeperking dit vertellen in hun team. Hierbij moet natuurlijk wel rekening worden gehouden met privacy wetgeving en de voorkeuren van de arbeidsbeperkten.

Conclusie

De resultaten van dit onderzoek verwerpen de verwachting dat het werken in een team met tenminste één arbeidsbeperkte leidt tot een hogere waargenomen corporate social responsibility (CSR). Tegen de verwachting in scoren medewerkers die in een team werken met tenminste één arbeidsbeperkte lager op waargenomen CSR dan medewerkers die niet in een team werken met arbeidsbeperkten. Daarnaast scoren medewerkers met tenminste één arbeidsbeperkte in het team gemiddelde lager op organisatie identificatie (OI) dan medewerkers die in een team werken zonder arbeidsbeperkten. Medewerkers met een arbeidsbeperking krijgen vaak een andere behandeling, zo verwacht een leidinggevende in veel gevallen minder productiviteit van een arbeidsbeperkte. Als collega's dit verschil in behandeling waarnemen, maar dit niet kunnen verklaren, dan leidt dit mogelijk tot het ervaren van onrechtvaardigheid. Ervaren onrechtvaardigheid is een mogelijke verklaring voor de lagere waargenomen CSR- en OI-scores. De scores op werktevredenheid en organizational citizenship behavior (OCB) verschillen niet tussen medewerkers die met en zonder arbeidsbeperkte(n) in het team werken. Het onderzoek bevestigt dat waargenomen CSR positief samenhangt met OI. OI hangt op haar beurt weer positief samen met werktevredenheid. De relatie tussen CSR en werktevredenheid loopt gedeeltelijk via OI en gedeeltelijk direct. Daarnaast bevestigt het onderzoek dat het positieve verband tussen CSR en OCB volledig via OI verloopt. Kortom, binnen deze studie medieert OI de positieve relatie tussen zowel waargenomen CSR en de attitudes (werktevredenheid) als waargenomen CSR en het gedrag (OCB) van medewerkers.

Referenties

- Abdullah, M. H., & Rashid, N. R. N. A. (2012). The Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Programs and its Impact on Employee Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Commerce*, 2, 67-75.
- Albert Heijn. *In elke winkel twee Wajongers*. Opgehaald op 27 juli 2015 van <http://www.ah.nl/over-ah/meer-doen/mensen/medewerkers>.
- Algemene werkgevers vereniging (AWVN). *Inclusief ondernemen*. Opgehaald op 31 mei 2015 van <http://www.awvn.nl/themas/inclusief-ondernemen>.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ball, P., Monaco, G., Schmeling, J., Schartz, H., & Blanck, P. (2005). Disability as diversity in Fortune 100 companies. *Behavioral sciences & the law*, 23, 97-121.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, *61*, 1139-1160.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*, 1701-1719.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, *35*, 307.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, *4*, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, *38*, 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*, 85-105.
- Carmelia, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, *44*, 972-992.
- Clapp, J., & Rowlands, I. H. (2014). Corporate social responsibility. *Essential Concepts of Global Environmental Governance*, *42*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.
- Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of management Review*, *26*, 100-116.
- Collier, J. and Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, *16*, 19-33.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, *45-56*.

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15, 1-13.
- De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., & Van Sloten, G. C. (2005). Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? *Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dunlop, P.D. and Lee, K. (2004), Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Economist Intelligence Unit (2009). *Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices, and Attitudes*. Society for Human Resource Management, Arlington, VA.
- Gond, J. P., El-Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *ICCSR Research Paper Series—ISSN*, 1479-512.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification a review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38, 3-35.
- Leegwater, E., & Lubbinge, A. (2005). Beeldvorming over mensen met een beperking. *TNS NIPO*. Opgehaald op 6 juni 2015 van <http://www.vgn.nl/media/download/index/mediaid/4ca5c1d11a795>.
- Liang, H., & Renneboog, L. (2013). The foundations of corporate social responsibility. Ongepubliceerd discussie artikel.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 49, 1017-1038.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McSeveny, A., Conway, R., Wilkes, A., & Smith, M. (2009). *Guideline for Interpreting Correlation Coefficient by Ith Phanny* [PowerPoint Presentatie]. Opgehaald van <http://www.slideshare.net/phannithrupp/guideline-for-interpreting-correlation-coefficient>.

- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-1039.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- Mulders, H., & Voerman, E. (2014). Investeren in duurzaam werken voor mensen met een arbeidsbeperking. *Sociaalbestek*, 6-10.
- Nijhuis, F., Mulders, H., & Zijlstra, F. (2011). Inclusief herontwerp van werkprocessen. *Aan de slag*, 1, 20-23.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology*, 35, 250.
- Noble, J. M. J. (2013). *Corporate Social Responsibility: Burden or Profit? The Influence of CSR on Employee-Related Outcomes*. Ongepubliceerde master thesis.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- O Sullivan, K. (2006). VIRTUE REWARDED Companies are suddenly discovering the profit potential of social responsibility. *CFO Magazine*, 22, 46.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 388-403.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879.
- Pratt, M. G. (1998). 'To be or not to be? Central questions in organizational identification'. In: Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16, 93.

- Rijksoverheid. *Kennisdocument Wet banenafsprak en quotum arbeidsbeperkten*. (n.d.).
Opgehaald op 12 juni 2015 van: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/publicaties/2015/03/23/kennisdocument-wet-banenafsprak-en-quotum-arbeidsbeperkten.html>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rosenzweig, P. (2007). The halo effect, and other managerial delusions. *McKinsey Quarterly*, 1, 76.
- Schmeets, H., & Michiels, J. (2003). Het effect van non-respons onder allochtonen. *Bevolkingstrends*, 51, 52-57.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.
- Smith, N. C., Read, D., & López-Rodríguez, S. (2010). Consumer perceptions of corporate social responsibility: the CSR halo effect.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. *Academic Press*.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relation*, 7-24.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- UWV. (2013). *Het moet kloppen. Bevorderende en belemmerende factoren voor arbeidsparticipatie van jongeren met een licht verstandelijke beperking*. Opgehaald op 17 oktober 2015 van http://www.uwv.nl/overuwv/Images/BelemmerendeBevorderendeFactorenArbeidsparticipatieLVBJongeren_compleet.pdf
- UWV. *Feiten en cijfers over de Wajong*. Opgehaald op 31 mei 2015 van http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Feiten_en_cijfers_over_de_Wajong_20130718.pdf.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77, 159-172.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management*, 17, 283-301.

- Van Wijk, K. (2007). De Service Care Chain: De invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening door zorgorganisaties. Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG).
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings, 1*, 307-311.

Bijlage 1: Vragenlijst*Algemene gegevens*

1. Wat is je geslacht?
2. Wat is je leeftijd?
3. Wat is de hoogste opleiding heb je hebt afgerond?

*Keuze uit: Geen opleiding, Lagere School, LBO, MBO, HAVO, VWO HBO of anders
namelijk:*

4. Hoeveel uur per week werk je bij Bedrijfsnaam?

5. Welke functie heb je?

*Keuze uit: Interieurverzorg(st)er, Voorvrouw of Voorman, Objectleiding of anders
namelijk:*

6. Hoe lang werk je al bij Bedrijfsnaam?
7. Met hoeveel mensen werk je in je team?

Inclusief ondernemen

1. Val je onder de participatiewet?

Heb je bijv. Wajong /WSW/ Jobcoaching

2. Werkt er in je team iemand met een arbeidsbeperking?

*Bijvoorbeeld iemand die een handicap heeft, extra job-coaching krijgt of iemand die
onder de participatiewet valt*

3. Wist je dat Bedrijfsnaam meerdere mensen met een arbeidsbeperking in dienst heeft?

OCB schaal

4. Als collega's het erg druk hebben, dan help ik ze
5. Als een collega iets op een verkeerde manier doet, dan laat ik zien hoe het beter kan
6. Als iemand iets slechts zegt over Bedrijfsnaam dan zeg ik dat ik het er niet mee eens ben
7. Als er een nieuwe collega komt werken, dan help ik hem of haar
8. Ik doe mijn best om steeds beter te worden in mijn werk
9. Als collega's niet vrolijk zijn dan probeer ik ze op te vrolijken
10. Als er een ruzie is tussen twee collega's dan probeer ik te helpen het op te lossen
11. Ik doe extra taken ook als dat niet van mijn baas hoeft

*Bijvoorbeeld: Als je ziet dat tafels en stoelen niet netjes staan dan ruim je ze even op, ook
al hoeft dat niet*

12. Ik probeer goed te onthouden wat extra wensen zijn van de opdrachtgever

Bijvoorbeeld: Ramen open of dicht achterlaten in een lokaal

Werktevredenheid schaal

1. Ik vind dat ik erg leuk werk heb
2. Ik heb veel plezier in mijn werk
3. Mijn werk geeft mij veel energie
4. Ik zou mijn werk echt niet willen missen

OI Schaal

1. Als iemand iets vervelends zegt over Bedrijfsnaam, dan voel ik me vervelend of boos
2. Als het goed gaat met Bedrijfsnaam dan maakt dat mij blij
3. Ik ben erg benieuwd naar de mening van anderen over Bedrijfsnaam

Bijvoorbeeld de mening van vrienden, familie en opdrachtgevers over Bedrijfsnaam

4. Als iemand iets positiefs zegt over Bedrijfsnaam dan voelt dat als een compliment
Bijvoorbeeld iemand die zegt: Ik vind Bedrijfsnaam een leuke organisatie

CSR schaal

1. Bedrijfsnaam doet haar best om het milieu te beschermen
Voorbeelden: gebruik zuinige auto's, verwarming niet te hoog, zoveel mogelijk digitaliseren om papierverspilling te voorkomen
2. Bedrijfsnaam probeert zo min mogelijk schoonmaakmiddelen en verpakkingen te verspillen
3. Bedrijfsnaam steunt goede doelen (zoals het Rode Kruis, Oxfam Novib, KWF)
4. Bedrijfsnaam sponsort verenigingen
Bedrijfsnaam geeft bijvoorbeeld geld aan sportverenigingen
5. Bedrijfsnaam geeft medewerkers de kans om zich te ontwikkelen
Bijvoorbeeld doordat je cursussen mag volgen.
6. Voor Bedrijfsnaam is het belangrijk dat ik het goed heb op mijn werk
7. Bedrijfsnaam is flexibel als ik een keer eerder weg moet of later wil beginnen
Bijvoorbeeld om te zorgen voor een kind, ouder of partner
8. Als mijn baas beslissingen maakt over mij en mijn collega's zijn deze meestal eerlijk
9. Klanttevredenheid is belangrijk voor Bedrijfsnaam
10. Bedrijfsnaam houdt zich aan wet- en regelgeving
11. Bedrijfsnaam is eerlijk tegen opdrachtgevers

Bijlage 2: Bijgevoede brief

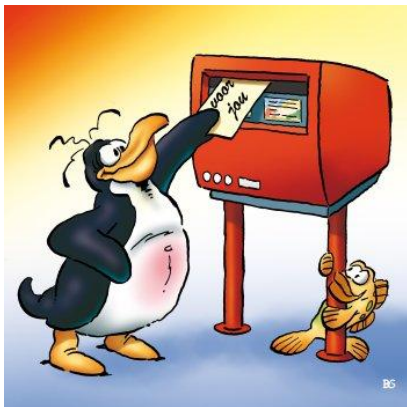
Beste medewerker van Bedrijfsnaam,

Bedrijfsnaam wil graag een onderzoek doen onder alle medewerkers over hoe ze hun werk bij dit bedrijf ervaren. Ik ben Kasper van Andel en studeer aan de Universiteit Utrecht. Ik voer dit onderzoek voor Bedrijfsnaam uit.

Door het invullen van de enquête geef je informatie over onder andere je werktevredenheid, samenwerking met collega's en hoe je tegen het bedrijf aankijkt. Met de resultaten van het onderzoek kan Bedrijfsnaam verbeteringen op het werk doorvoeren. Het is daarom belangrijk dat je meedoet!

Onder alle mensen die de enquête invullen worden vier vvv-cadeaubonnen van 50 euro verloot. Je maakt hier kans op door bij je leidinggevende te melden dat je de enquête hebt ingevuld.

Alle informatie uit de enquêtes wordt anoniem verwerkt. Het invullen duurt 5 tot 10 minuten.



- 1) Vul de enquête in
- 2) Doe hem in de antwoordenvolop
(een postzegel is niet nodig)
- 3) Doe de envelop in de brievenbus

Ik wil je vriendelijk verzoeken de enquête in te vullen en zo snel mogelijk op te sturen. Opsturen kan tot **vrijdag 18 september aanstaande**. Voor vragen kun je terecht bij mij (Kasper). Je kunt mailen naar k.gratama.van.andel@accenture.com of bellen op 06 14751916

Ik reken op je medewerking!



Met vriendelijke groet,

Bedrijfsnaam Schoonmaak BV

Mede namens M.L Borns

Kasper van Andel

Bijlage 3: Verwijderde items*OI-schaal*

1. Wanneer ik over Mijn organisatie praat, heb ik het over het algemeen over ‘wij’ en niet over ‘zij’.
2. Als mijn organisatie in de media bekritiseerd zou worden, zou ik me beschaamd voelen.

CSR-schaal

1. Mijn organisatie investeert in een beter leven voor komende generaties.
2. Mijn organisatie implementeert speciale programma's om haar negatieve invloed op de omgeving te minimaliseren.
3. Mijn organisatie streeft naar duurzame groei die toekomstige generaties in overweging neemt.
4. Mijn organisatie stimuleert haar werknemers om mee te doen aan vrijwilligersprojecten.
5. Ons bedrijfsbeleid moedigt medewerkers aan om hun vaardigheden en hun carrière verder te ontwikkelen.