



Bachelorscriptie

Het verbinden van werknemers op afstand

Een kwantitatief onderzoek naar betrokkenheid, tevredenheid,
behoeften en verloopintentie onder uitzendkrachten.

Door Laura Verstraaten
6 januari 2020

Het verbinden van werknemers op afstand

Een kwantitatief onderzoek naar betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie onder uitzendkrachten.

Laura Verstraaten

347130

Toegepaste psychologie

Richting arbeid & organisatiepsychologie

Hogeschool Saxion te Deventer

Eerste begeleider: A. Thissen

Tweede begeleider: W. Veldhoen – de Jong

Inleverdatum 6 januari 2020

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de afstudeerscriptie die ik heb geschreven voor de afronding van de studie Toegepaste Psychologie. Dit onderzoek bij één van de grootste facilitairs in uitzendwerk in Nederland is een passende afsluiter voor de studierichting arbeid & organisatiepsychologie. Naarmate het onderzoek vorderde groeide mijn interesse in het onderwerp, waardoor ik kan zeggen dat ik met een zeker plezier mijn scriptie geschreven heb. Ik heb deze scriptie uiteindelijk in vier maanden geschreven, dit was niet mogelijk geweest zonder de doortastende en snelle feedback van Andrieke Thissen. Met tussendoor soms een mooi compliment is het een leerzaam proces geworden met een resultaat waarvan ik een jaar geleden niet had gedacht dat ik dit zo neer kon zetten. Daarnaast wil ik Willy Veldhoen – de Jong bedanken voor haar kritische blik op mijn onderzoeksplan, dat heeft gezorgd dat ik gedurende het hele proces een goede basis had om op terug te vallen. Het scriptietraject is met vallen en opstaan geweest, maar er waren gelukkig mensen om mij heen die mij altijd weer op konden rapen. Hier wil ik mijn lieve ouders en partner graag voor bedanken. Daarnaast wil ik Oscar Vos en Katinka Groen bedanken voor hun hulp en expertise bij het afstemmen van de vragenlijst op de doelgroep. Als laatste bedank ik mijn opdrachtgever dat ik dit onderzoek bij hen heb mogen uitvoeren en voor het vertrouwen dat ik de systemen van de organisatie heb mogen gebruiken.

Ik wens u veel leesplezier,

Laura Verstraaten

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	5
Lijst van figuren en tabellen	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Onderzoeksvraag.....	9
1.4 Doelstelling van het onderzoek.....	9
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	10
2.1 Context	10
2.1.1 Werkgeverschap binnen de context van een uitzendbureau	10
2.1.2 De werknemer op afstand.....	10
2.2 Betrokkenheid	11
2.2.1 Soorten betrokkenheid.....	12
2.2.2 Betrokkenheid in relatie tot andere facetten	12
2.3 Tevredenheid.....	13
2.3.1 Werktevredeheid	13
2.3.2 Werktevredeheid in relatie tot andere facetten.....	13
2.4 Behoeften.....	14
2.4.1 Behoeften in relatie tot werk	14
2.5 Verloopintentie	14
2.6 Hypotheses en het conceptueel model.....	15
Hoofdstuk 3 Onderzoeksdesign.....	16
3.1 Onderzoeksdoelgroep	16
3.2. Onderzoeksmethode	17
3.2.1 Steekproef	17
3.2.2 Onderzoeksprocedure	17
3.2.3 Privacy	18
3.3 Onderzoeksinstrument.....	18
3.3.1 Demografische gegevens.....	18
3.3.2 Betrokkenheid bij de organisatie	18
3.3.3 Verloopintentie	19
3.3.4 Behoeften	19

3.4.5 Werktevredenheid	19
3.4 Data-analyse	20
3.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit.....	20
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	22
4.2 Resultaten.....	22
4.2.1 Demografie.....	22
4.2.2 Deelvraag 1: Hoe betrokken voelen uitzendkrachten zich bij de opdrachtgever?	23
4.2.3 Deelvraag 2: Hoe tevreden zijn uitzendkrachten over de opdrachtgever als het gaat om werkgeverschap?.....	24
4.2.4 Deelvraag 3: In hoeverre voldoet de opdrachtgever aan de behoeften van haar uitzendkrachten als het gaat om werkgeverschap?.....	25
4.2.5 Deelvraag 4: Welke redenen geven uitzendkrachten van de opdrachtgever voor het voortzetten dan wel potentieel beëindigen van hun dienstverband?.....	27
4.2.6 Deelvraag 5: Hoe sterk zijn de verbanden tussen de vier voornoemde facetten, te weten betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie?	27
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	30
5.1 Conclusie	30
5.1.1 Deelvraag 1.....	30
5.1.2 Deelvraag 2.....	31
5.1.3 Deelvraag 3.....	31
5.1.4 Deelvraag 4.....	32
5.1.5 Deelvraag 5.....	32
5.1.6 Eindconclusie	33
5.2 Discussie	34
5.2.1 Betrouwbaarheid.....	34
5.2.2 Validiteit	34
5.2.3 Bruikbaarheid	35
5.2.4 Methodische reflectie	35
5.3 Aanbevelingen.....	36
5.5 Tot slot.....	38
Literatuur.....	40
Bijlage	43

Samenvatting

In de zorgsector heersen schrijnende personeelstekorten, met een hoge werkdruk en verminderde zorgkwaliteit als gevolg. De opdrachtgever van dit onderzoek is één van de grootste Nederlandse uitzendbureaus en hr-dienstverleners en kampt op deze krappe arbeidsmarkt met een hoog personeelsverloop. Dit resulteert in hoge wervingskosten. Door middel van kwantitatief onderzoek is onderzocht welke factoren invloed hebben op personeelsverloop. Hierbij ligt de focus op het beter en langer verbinden van de uitzendkrachten aan de opdrachtgever. Maar hoe verbind je een werknemer die je bijna nooit ziet? Om meer inzicht te krijgen in de verbinding en beweegredenen van uitzendkrachten is onderzoek gedaan naar de betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie onder 150 uitzendkrachten van de opdrachtgever. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de factoren communicatie, waardering en arbeidsvoorwaarden, met name de reiskostenvergoeding en het uurloon, van belang zijn voor de uitzendkrachten om hun dienstverband voort te zetten bij de opdrachtgever. Tevens blijkt er een matige tot zwakke significante samenhang te bestaan tussen betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie. Zo leiden meer betrokkenheid, tevredenheid en vervulling van behoeften tot een lagere verloopintentie en vice versa.

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1. Conceptueel model

Figuur 2. Boxplot affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid

Figuur 3. Grafiek werktevredenheid

Figuur 4. Grafiek vervulling van behoeften

Figuur 5. Conceptueel model met correlaties

Tabel 3.1 Verdeling van de populatie per rayon

Tabel 3.2 Verdeling van de functies en geslacht

Tabel 3.3 Resultaten homogeniteitsanalyse

Tabel 4.1 Verdeling van de respondenten per rayon

Tabel 4.2 Somscores affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid

Tabel 4.3 Behoeften gemeten onder respondenten

Tabel 4.4 Tevredenheid over de verwezenlijking van behoeften

Tabel 4.5 Correlaties tussen de gebruikte schalen

Tabel C1 Tevredenheid over de verwezenlijking behoeften II

Tabel D1 Redenen voor het voortzetten van het dienstverband

Tabel E1 Redenen voor het potentieel beëindigen van het dienstverband

Tabel F1 Tevredenheid over de vervulling van de behoefte communicatie

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek naar het verbinden van werknemers op afstand ingeleid. Allereerst wordt een beknopte beschrijving gegeven van de organisatie van de opdrachtgever en wordt besproken wat de aanleiding is tot het onderzoek. Vervolgens worden de onderzoeksvraag en hier logisch uit volgende deelvragen beschreven. Tot slot wordt de doelstelling van het onderzoek toegelicht. De opdrachtgever heeft verzocht anoniem te blijven, zodoende wordt de organisatie niet bij naam genoemd in deze scriptie.

1.1 Organisatiebeschrijving

De organisatie betreft een Nederlands bedrijf dat gericht is op uitzendwerk en het verlenen van hr-diensten binnen verschillende branches. Het bedrijf is momenteel in 39 landen actief en bestaat uit diverse gespecialiseerde units die zich op specifieke markten focussen, dit betreffen Techniek, Overheid, Onderwijs, Banking & Insurance en Zorg. Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van de unit Zorg (hierna te noemen 'de opdrachtgever'). De markt waar de opdrachtgever zich bevindt kent sinds enkele jaren een hoge vraag naar personeel in combinatie met een laag aanbod. Waar bedrijven in de zorgsector moeite hebben om voldoende personeel te vinden, zet de opdrachtgever haar expertise in om dit personeel wel te vinden en tegen betaling uit te lenen of te verkopen aan deze bedrijven. Oftewel, de opdrachtgever brengt bedrijven en werknemers bij elkaar op de arbeidsmarkt. Dit gebeurt op diverse manieren. Zo komen bedrijven (hierna te noemen 'klanten') bij de opdrachtgever terecht die op zoek zijn naar een werknemer voor een specifieke functie. Op basis van die vraag plaatst de opdrachtgever een vacature om een passende werknemer te vinden. Daarnaast heeft de opdrachtgever een eigen flexpool met werknemers. Een flexpool is een groep werknemers in dienst van de opdrachtgever die als uitzendkracht worden ingezet bij diverse klanten zodra deze openstaande diensten hebben als gevolg van verzuim, verlof of onderbezetting. Hierbij ligt de focus met name op de functies helpende, verzorgende interne geneeskunde (IG), pedagogisch medewerker, verpleegkundige en begeleider in de gehandicaptenzorg of psychiatrie. Verder worden er bijzondere profielen aangeboden voor detachering (het tijdelijk uitlenen van personeel aan een derde partij), zoals doktersassistenten of laboranten.

1.2 Aanleiding

De opdrachtgever bevindt zich op een krappe arbeidsmarkt. In opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft Terpstra (2018) onderzoek gedaan naar het personeelsverloop in de sector Zorg & Welzijn in Nederland. Geconcludeerd werd dat 19,3% van de werknemers in deze sector in 2017 zijn of haar werkgever verlaten heeft, hiervan verliet zelfs 8,1% de sector volledig. Deze conclusie illustreert de aanleiding van het probleem van de opdrachtgever op grote schaal. Het probleem dat bij de opdrachtgever speelt is dat veel uitzendkrachten het bedrijf verlaten, waardoor er sprake is van een hoog

personeelsverloop. Binnen de regio Amsterdam was het voorzieningspercentage 74% in het eerste kwartaal van 2018. Het voorzieningspercentage geeft aan in hoeverre diensten van klanten ingevuld kunnen worden. In dit geval betekent dit dat 26% van de aangeboden diensten niet vervuld werd en de opdrachtgever omzet misliep. In hetzelfde kwartaal zijn 54 van de 204 dienstverbanden beëindigd, waarvan 25 op verzoek van de uitzendkracht (46%) en 29 door de opdrachtgever (54%). De meest voorkomende redenen voor uitzendkrachten om het dienstverband te beëindigen waren 'een betere baan elders' of 'arbeidsvoorwaarden'. De meest voorkomende redenen voor de opdrachtgever om dienstverbanden te beëindigen waren 'betrouwbaarheid', 'bekwaamheid' of 'communicatie'. Tegenover deze uitstroom staat dat in dezelfde periode 64 mensen zijn aangenomen. Deze data laat zien dat er in voornoemd kwartaal per nieuwe uitzendkracht, 0,8 uitzendkracht bij de opdrachtgever is uitgeschreven. Voornoemde cijfers illustreren het probleem: het verloop en de instroom van personeel is bijna gelijk aan elkaar. Deze verhouding maakt dat de opdrachtgever beperkt wordt in haar groei (het klantenbestand uitbreiden). Om zowel de huidige klanten als potentiële nieuwe klanten in hun vraag te voorzien zijn meer uitzendkrachten nodig. Daarnaast brengt ongewenst personeelsverloop kosten met zich mee doordat er tijd besteed moet worden aan het vinden van nieuw personeel. Voor beide kwesties is het van belang dat er voldoende uitzendkrachten in de flexpool aanwezig zijn. Dit zou mogelijk bereikt kunnen worden door het personeelsverloop te verminderen of de werving van nieuw personeel te verbeteren. De wervingsprocedure is geen focus binnen dit onderzoek omdat het voor de opdrachtgever financieel gezien voordeliger is om zich eerst te focussen op het behouden van huidig personeel. Een oplossing zou zodoende kunnen zijn om bestaande uitzendkrachten langer aan de opdrachtgever te verbinden.

Dit onderzoek beoogt in kaart te brengen hoe de opdrachtgever haar werknemers beter en langer aan zich kan verbinden, zodat personeelsverloop verminderd kan worden. Met dit als doel wordt er onderzoek gedaan naar de betrokkenheid bij de organisatie, werktevredenheid, behoeften en verloopintentie van de werknemers. Door deze facetten in kaart te brengen wordt beoogd inzicht te krijgen in hoe verbonden de werknemers zich voelen bij de opdrachtgever, waar zij tevreden over zijn en wat volgens hen verbeterd kan worden, wat werknemers belangrijk vinden in hun werk en hoe geneigd zij zijn om hun dienstverband te beëindigen of juist voort te zetten. Hierbij ligt de focus op de groep uitzendkrachten die op eigen verzoek het dienstverband beëindigt, en niet op de groep die door de opdrachtgever wordt uitgeschreven als gevolg van onbekwame of onbetrouwbare uitzendkrachten of als gevolg van verkeerde werving. Door in kaart te brengen wat uitzendkrachten aan de opdrachtgever verbindt, waar zij behoefte aan hebben en waar zij wel en niet tevreden over zijn, kan er een heldere aanbeveling gedaan worden met betrekking tot het beter inspelen op het vasthouden van personeel.

1.3 Onderzoeksvraag

De aanleiding leidt tot de volgende vraagstelling: *‘Hoe kan de opdrachtgever het personeelsverloop binnen de flexpool verminderen als gekeken wordt naar de betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie van de werknemers?’*

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vijf deelvragen opgesteld. Deelvraag 1 tot en met 4 zijn toegespitst op de vier concepten die gemeten worden in dit onderzoek. Deelvraag 5 brengt de samenhang tussen deze concepten in kaart.

Deelvraag 1: Hoe betrokken voelen uitzendkrachten zich bij de opdrachtgever?

Deelvraag 2: Hoe tevreden zijn uitzendkrachten over de opdrachtgever als het gaat om werkgeverschap?

Deelvraag 3: In hoeverre voldoet de opdrachtgever aan de behoeften van haar uitzendkrachten als het gaat om werkgeverschap?

Deelvraag 4: Welke redenen geven uitzendkrachten van de opdrachtgever voor het voortzetten dan wel potentieel beëindigen van hun dienstverband?

Deelvraag 5: Hoe sterk zijn de verbanden tussen de vier voornoemde facetten, te weten betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie?

1.4 Doelstelling van het onderzoek

De opdrachtgever wil graag aan haar werkgeverschap werken en meer focus leggen op de werknemer. Deze werknemer bevindt zich op afstand, gezien het uitzendkrachten betreft. Dit onderzoek beoogt inzicht te bieden in de behoeften van deze uitzendkrachten wat betreft werk, in hun betrokkenheid bij de opdrachtgever als werkgever, in hun intentie tot verloop en hun werktevredenheid. Door deze vier facetten in kaart te brengen worden praktische aanbevelingen gedaan om het werkgeverschap van de opdrachtgever te verbeteren, met als uiteindelijk doel het verlagen van personeelsverloop. Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek kan de opdrachtgever hier potentieel op inspelen door rekening te houden met de facetten van het werk waar werknemers zich al dan niet door verbonden voelen met hun werkgever. Ook zou de opdrachtgever de arbeidsvoorwaarden kunnen aanpassen aan de wensen van de werknemers, zoals deze uit huidig onderzoek naar voren komen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk vindt een bespreking plaats van recente wetenschappelijke literatuur die relevant is voor dit onderzoek. Deze literatuur maakt het mogelijk om het onderzoek vorm te geven. De gebruikte begrippen en concepten die in de vraagstelling zijn genoemd worden beschreven, gedefinieerd en toegelicht voor wat betreft hun relevantie voor dit onderzoek. Op basis van de theorie worden hypothesen opgesteld en visueel weergegeven in een conceptueel model.

2.1 Context

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe werkgeverschap eruitziet voor een uitzendbureau, wat de voornaamste redenen zijn voor uitzendkrachten om uitzendwerk te doen en hoe de arbeidsmarkt van de zorgsector er de afgelopen tijd uitziet.

2.1.1 Werkgeverschap binnen de context van een uitzendbureau

Uitzendbureaus kenmerken zich door het feit dat zij een groot personeelsbestand hebben dat zij inzetten bij andere organisaties (klanten). Dit kan gezien worden als een driehoekige arbeidsrelatie waarbinnen het uitzendbureau fungeert als bemiddelaar tussen de uitzendkracht en de klant. De uitzendkracht is voor het uitzendbureau een middel om geld te verdienen door deze in te zetten bij klanten. Deze verhouding maakt dat de uitzendkracht verplichtingen heeft naar zowel het uitzendbureau als naar de klanten waar hij wordt ingezet (Galais & Moser, 2009). Een uitzendbureau is formeel werkgever, de klant heeft de leiding over de werknemer. Alle administratieve handelingen worden door het uitzendbureau uit handen genomen, hierbij kan gedacht worden aan de administratie die komt kijken bij contracten, voorwaarden, pensioen, verzuim en verlof (Randstad, 2019).

2.1.2 De werknemer op afstand

Een uitzendkracht is een werknemer die door zijn of haar werkgever bij allerlei bedrijven ingezet kan worden. In de praktijk komt de uitzendkracht zo amper in contact met zijn of haar daadwerkelijke werkgever. Uitzendwerk kan uitkomst bieden voor werklozen om de arbeidsmarkt (opnieuw) te betreden, wat zelfs kan leiden tot een vast dienstverband (Zijl, Van Den Berg, & Heyma, 2011). De uitzendkracht doet op deze manier werkervaring op waardoor hij aantrekkelijker wordt voor potentiële werkgevers, daarnaast breidt hij zijn netwerk uit (wat indirect tot een baan kan leiden) en toont hij blijk van motivatie (Zijl, 2006). Volgens Houseman (2001) kan het ook de wens van de werknemer zelf zijn om specifiek voor uitzendwerk te kiezen. Redenen kunnen zijn het creëren van een nieuwe werk-privé balans of de tijdelijke overbrugging naar een andere baan. Het gefaciliteerde werk is voor uitzendkrachten vaak van beperkte duur en veelal op wisselende locaties. Waar een vaste arbeidsovereenkomst mogelijkheden biedt om sociale relaties op te bouwen met collega's of leidinggevendenden, biedt een uitzendovereenkomst minder gelegenheid om betekenisvolle relaties op te bouwen op het werk. Daarentegen ervaren veel uitzendkrachten de afwisseling in het werk en de grote mate van flexibiliteit als positief (Gallagher &

McLean Parks, 2001). Uit Amerikaans onderzoek naar de voordelen van uitzendwerk blijkt echter dat de korte termijn voordelen van uitzendwerk niet altijd opwegen tegen de nadelen op lange termijn als het gaat om salarisgroei en toekomstperspectief. Als dit de behoeften zijn van een werknemer is deze volgens onderzoek beter af bij een vaste werkgever (Autor & Houseman, 2005).

2.1.3 De zorgsector

In de zorgsector werken 1,1 miljoen werknemers, dat is 14% van de werkzame beroepsbevolking in Nederland. Ruim een derde hiervan werkt in de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT). Ruim een kwart werkt in een ziekenhuis en 15% is werkzaam in de gehandicaptenzorg (UWV, 2019).

De werkgelegenheid in de zorg stijgt. Het UWV verwachtte voor 2019 ruim 140.000 vacatures voor zorggerelateerde functies. Er heersen grote tekorten welke leiden tot een toenemende werkdruk. De meerderheid van de verzorgenden IG en verpleegkundigen moet door de tekorten extra diensten draaien en de inzet van uitzendkrachten is toegenomen. Hierdoor komt de kwaliteit van de zorg onder druk te staan (UWV, 2019). In het tweede kwartaal van 2019 lag de uitstroom van zorgwerknemers rond de 120 duizend. De uitstroom uit de zorgsector bestaat uit werknemers die stoppen met werken door pensionering, een overstap naar een andere sector of doordat zij zelfstandig ondernemer zijn geworden. Werknemers kunnen ook hun dienstverband beëindigen om binnen de sector ergens anders te gaan werken (CBS, 2019).

2.2 Betrokkenheid

Sinds de jaren tachtig verwachten steeds meer werkgevers dat werknemers betrokken zijn bij hun organisatie, zodoende is sinds die tijd meer aandacht gekomen voor dit begrip in arbeidspsychologisch onderzoek (Arnold et al., 2010). Als werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie waar zij werkzaam zijn, zullen zij zich eerder inzetten voor zowel hun rol als voor de organisatie als geheel. De mate van betrokkenheid van werknemers draagt zo bij aan het bereiken van organisatiesuccessen (Cheche, Muathe, & Maina, 2017). Betrokken zijn vereist investeringen van zowel tijd als mentale en fysieke energie, daarom doen de meeste mensen deze investering met de verwachting van wederkerigheid. Als het gaat om een arbeidsovereenkomst hebben werknemer en werkgever een stilzwijgende overeenkomst dat in ruil voor de betrokkenheid en inzet van de werknemer, de organisatie iets van waarde teruggeeft. Hierbij kan gedacht worden aan zekerheid, ontwikkelingsmogelijkheden of een eerlijke beloning. Deze wederkerigheid beïnvloedt de kracht van de verbintenis - zodra één van beide partijen de verbintenis niet volledig nakomt verzwakt deze. Zo zal een werknemer die zijn salaris niet betaald krijgt zich minder betrokken voelen bij de organisatie. Anderzijds zal een werknemer die weinig betrokkenheid laat zien, minder kans maken op bijvoorbeeld de zekerheid van een vast contract (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Er zijn in de loop der tijd diverse definiëringen gevormd van het begrip. Volgens Griffin en Bateman (1986) zou het concept betrokkenheid uit drie elementen bestaan, te weten; 1) tot de organisatiegemeenschap behoren, 2) acceptatie van de waarden en doelen van de organisatie en

3) de bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie (Arnold et al., 2010). Betrokkenheid op het werk wordt door Lee, Carswell en Allen (2000) beschreven als 'een psychologische link tussen een persoon en zijn of haar functie die is gebaseerd op de emotionele reactie op die functie'. Er lijkt geen eenduidige definitie te bestaan die betrokkenheid compleet omvat. Meyer en Herscovitch (2001) hebben om deze reden 26 wetenschappelijke artikelen onderzocht en op basis hiervan een lijst samengesteld met bestaande definities van betrokkenheid. De overeenkomsten tussen diverse definities dienden als basis voor de definitie die zij hanteren. Zij definiëren betrokkenheid als een kracht die een persoon aan een actie verbindt die relevant is voor een specifiek doel. Binnen de context van dit onderzoek zou dit betekenen dat betrokkenheid een werknemer verbindt aan een actie die relevant is voor de organisatie. Bij deze definitie maken de onderzoekers onderscheid tussen drie vormen van betrokkenheid, deze staan beschreven in paragraaf 2.2.1. Door de brede definiëring op basis van uitgebreid literatuuronderzoek is de definitie van betrokkenheid door Meyer en Herscovitch (2001) de definitie die in deze scriptie gehanteerd wordt.

2.2.1 Soorten betrokkenheid

De definitie van betrokkenheid die in deze scriptie wordt gehanteerd maakt onderscheid tussen drie soorten betrokkenheid. Allereerst affectieve betrokkenheid, deze vorm heeft te maken met een werknemers emotionele gehechtheid aan- en identificatie met de organisatie (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). Continuïteitsbetrokkenheid omvat iemands afweging van de kosten en risico's van het verlaten van de organisatie. Een werknemer zou uit noodzaak betrokken zijn bij een organisatie, bijvoorbeeld door een gebrek aan arbeidsalternatieven. Ten slotte wordt er gesproken van normatieve betrokkenheid, hetgeen te maken heeft met de verplichtingen die een werknemer meent te hebben tegenover de werkgever. Alle vormen verbinden werknemers aan een organisatie maar verschillen onderling in de relatie tot het soort werkgedrag (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

2.2.2 Betrokkenheid in relatie tot andere facetten

Er bestaat een positief verband tussen betrokkenheid bij de organisatie waar een werknemer werkzaam is en werktevredenheid (Thakur, 2014; Ali & Farooqi, 2014). Dit wordt bevestigd door recenter onderzoek onder zorgpersoneel in de geestelijke gezondheidszorg (Scanlan & Still, 2019). Onderzoek naar de relatie tussen betrokkenheid en verloopintentie laat zien dat er een negatief verband bestaat tussen deze variabelen (Bano, Khan, Rehman, & Humayoun, 2011; Albdour & Altarawney, 2014). Een betrokken werknemer is dus meer tevreden over zijn werk en minder geneigd om zijn werkgever te verlaten. Freese, Schalk en Croon (2008) hebben onderzoek gedaan naar de correlatie tussen de schalen affectieve- en continuïteitsbetrokkenheid en verloopintentie bij het gebruik van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (TPCV). Er blijkt een samenhang te bestaan tussen de schaal verloopintentie en zowel affectieve betrokkenheid (sterk) als continuïteitsbetrokkenheid (matig). Deze vragenlijst wordt eveneens in dit onderzoek gebruikt.

2.3 Tevredenheid

Evenals betrokkenheid is tevredenheid een ingewikkeld begrip om te definiëren. Er is een groot aantal studies uitgevoerd om deze psychologische term te analyseren, zowel als op zichzelf staand begrip als in relatie tot verschillende organisatie- of werkgerelateerde factoren (Lund, 2003). Er is geen gemeenschappelijke definitie die alle dimensies van arbeidstevredenheid overkoepelt (Bernal, Castel, Navarro, & Torres, 2005). Locke (1969) en Gautam en Mandal (2006) definiëren tevredenheid als het gevoel van plezier of teleurstelling bij het vergelijken van de waargenomen prestaties van een product of uitkomst in relatie tot zijn of haar verwachtingen. Een definitie waarbij de focus met name op emotie ligt.

2.3.1 Werktevredenheid

Aan het einde van de 20e eeuw ontstond meer belangstelling voor werktevredenheid. Door de verhoogde interesse werden theorieën ontwikkeld zoals de tweefactorentheorie van Frederick Herzberg. Herzberg stelt dat mensen op twee manieren worden beïnvloed. Enerzijds hebben we te maken met motivatiefactoren die tevredenheid bevorderen zoals erkenning, verantwoordelijkheid of groei. Anderzijds zijn er factoren die nodig zijn om ontevredenheid te voorkomen zoals salaris of secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze factoren zijn een voorwaarde om de motivatiefactoren te laten slagen (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2010). Uit onderzoek door Wirtz, Mattila en Tan (2000) blijkt dat er bij tevredenheid sprake is van een cognitief en een emotioneel component. Zo leidt de cognitieve ervaring tot een emotionele evaluatie. Bigné, Andreu en Gnoth (2005) hebben in onderzoek naar de tevredenheid van bezoekers van een attractiepark twee modellen met betrekking tot tevredenheid samengevoegd waardoor zowel de cognitieve als de affectieve component van tevredenheid gedekt zijn. Zij beschrijven het begrip tevredenheid als een cognitieve gemoedstoestand als gevolg van een evaluatie van een situatie en de emoties die op deze evaluatie volgen. In het geval van werktevredenheid zou dit betekenen dat het de emoties betreft die volgen op de evaluatie van de complete arbeidssituatie. In deze scriptie wordt de definitie van Bigné et al. (2005) aangehouden omdat deze rekening houdt met het cognitieve en emotionele aspect van tevredenheid.

2.3.2 Werktevredenheid in relatie tot andere facetten

Onderzoek naar de invloed van werktevredenheid op verloopintentie onder verpleegkundigen in Belgische ziekenhuizen laat zien dat er een negatief significant verband bestaat tussen deze variabelen (De Gieter, Hofmans, & Pepermans, 2011). Hoe meer tevreden een werknemer is over zijn werk, hoe minder hij geneigd is om de organisatie te verlaten. Sek (2009) verklaart dat de werktevredenheid van een werknemer positief correleert met werkmotivatie, betrokkenheid en prestaties op het werk.

2.4 Behoeften

Rainey (2014) omschrijft behoeften als de voorwaarde voor het garanderen van iemands welzijn. De bekendste theorie op het gebied van behoeften betreft de behoeftepiramide van Maslow uit 1942. In deze theorie worden vijf niveaus van behoeften onderscheiden. Achtereenvolgens zijn dit fysieke behoeften, behoefte aan veiligheid, behoefte ergens bij te horen, behoefte aan zelfrespect en tot slot behoefte tot zelfrealisatie. Pas als aan de lagere behoeften zoals fysiek en emotioneel welzijn is voldaan ontstaat de motivatie om de hogere behoeften, zoals persoonlijke ontwikkeling, te realiseren (Beardwell & Claydon, 2007).

2.4.1 Behoeften in relatie tot werk

Werkgerelateerde behoeften, motieven en verwachtingen worden in de literatuur veelal door elkaar gebruikt. Zo spreekt Kooij (2010) van werkgerelateerde motieven en definieert deze als het belang dat werknemers hechten aan bepaalde werkkenmerken, zoals toekomstperspectief of zekerheid. Een werknemer heeft bepaalde verwachtingen over het werk wanneer deze start met werken, zoals een passende beloning, doorgroeimogelijkheden en een gevoel van tevredenheid. De werkgerelateerde behoeften die werknemers hebben hangen samen met de verwachtingen die iemand heeft van zijn of haar werk (Solem, Cheung, & Schlemper, 2008). Op basis van de social exchange theorie is de verwachting dat wanneer werknemers worden voorzien in hun behoeften, de intentie tot verloop daalt. In deze theorie gaat men ervan uit dat werknemers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun werkgever eerder iets terug zullen doen in de vorm van inzet voor de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005). Uit onderzoek naar de verbanden tussen behoeften en werktevredenheid blijkt een matige samenhang te bestaan tussen werktevredenheid en werkgerelateerde behoeften zoals arbeidsvoorwaarden en omgang met leidinggevenden (Chengedzai & Nobukhosi, 2014).

2.5 Verloopintentie

Er is sprake van personeelsverloop als een werknemer een organisatie verlaat (Beecroft, Dorey, & Wenten, 2008). Als het gaat om de intentie tot verloop vergt de definitie meer uitleg. Zo is het van belang dat er onderscheid wordt gemaakt tussen werknemers die met pensioen gaan, werknemers die ontslagen worden en werknemers die zelf het dienstverband beëindigen (Cavanagh & Coffin, 1992). Binnen dit onderzoek ligt de focus op werknemers die zelf het dienstverband beëindigen. Diverse onderzoeken naar personeelsverloop laten zien dat de intentie tot gedrag een voorspeller kan zijn voor feitelijk gedrag (Prestholt, Lane, & Mathews, 1987; Beecroft et al., 2008). Dit suggereert dat het cognitieve proces van verloopintentie een belangrijke voorspeller is voor daadwerkelijk overgaan tot verloop. Tevens laat dit zien dat verloopintentie voornamelijk beschouwd wordt als een toestand als gevolg van een andere variabele (zoals betrokkenheid en tevredenheid), in plaats van een begrip zoals personeelsverloop wat niet onderhevig hoeft te zijn aan voorspellende variabelen (Hellman, 1997).

2.6 Hypotheses en het conceptueel model

Op basis van de voorgaande informatie zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: Uitzendkrachten voelen zich weinig betrokken bij de opdrachtgever.

Hypothese 2: De uitzendkrachten zijn ontevreden over de opdrachtgever.

Hypothese 3: De opdrachtgever voldoet meer aan de behoefte tot flexibiliteit dan aan de andere behoeften.

Hypothese 4a: De meest genoemde reden om het dienstverband voort te zetten is de mate van flexibiliteit die uitzendkrachten ervaren.

Hypothese 4b: De meest genoemde reden om het dienstverband te beëindigen zijn de arbeidsvoorwaarden.

Hypothese 5a: Er bestaat een negatief significant verband tussen betrokkenheid en verloopintentie.

Hypothese 5b: Er bestaat een positief significant verband tussen betrokkenheid en tevredenheid.

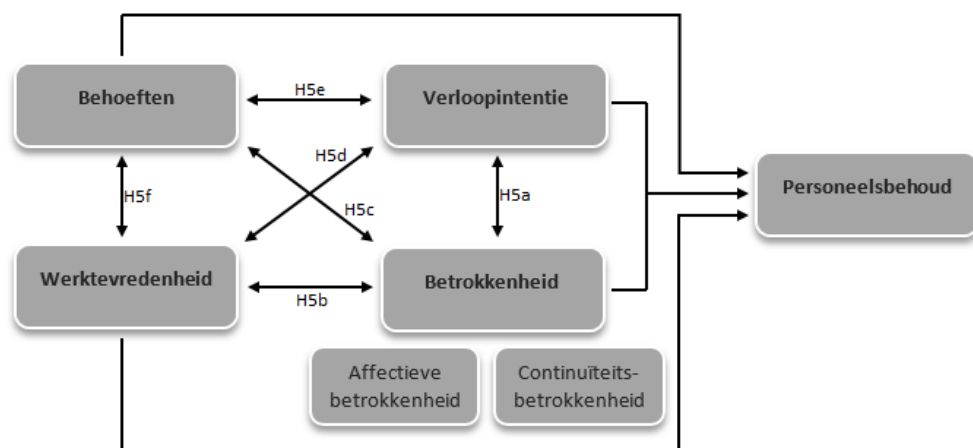
Hypothese 5c: Er bestaat een positief significant verband tussen betrokkenheid en behoeften.

Hypothese 5d: Er bestaat een negatief significant verband tussen verloopintentie en tevredenheid.

Hypothese 5e: Er bestaat een negatief significant verband tussen verloopintentie en behoeften.

Hypothese 5f: Er bestaat een positief significant verband tussen behoeften en tevredenheid.

In Figuur 1 staan de concepten en de hypothesen met betrekking tot verwachte onderlinge verbanden weergegeven in een conceptueel model.



Figuur 1. Conceptuele weergave van de variabelen en de hypothesen gericht op onderlinge verbanden tussen variabelen zoals deze gemeten worden in het huidige onderzoek.

Het onderwerp van dit onderzoek is het verbinden van de werknemer op afstand – de uitzendkracht. Op basis van de hoofdvraag, deelvragen en verzamelde literatuur zijn vier onderzoeksvragen opgesteld. Dit betreft betrokkenheid (welke wordt opgesplitst in affectieve- en continuïteitsbetrokkenheid), werktevredenheid, behoeften en verloopintentie. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksdoelgroep, de methode van onderzoek en de onderzoeksinstrumenten toegelicht.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk staat de methode van onderzoek beschreven. Het wordt ingeleid met een demografische indruk van de onderzoeksdoelgroep. Hierop volgt een beschrijving van de onderzoeksprocedure en de instrumenten die zijn gebruikt om het onderzoek uit te voeren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een inleidende paragraaf met betrekking tot de statistische analyses waarvan de uitkomsten in hoofdstuk vier beschreven worden.

3.1 Onderzoeksdoelgroep

De populatie omvat alle uitzendkrachten die op 6 september 2019 werkzaam waren voor de opdrachtgever ($N=889$). De opdrachtgever bestaat uit zes rayons waar meerdere provincies onder vallen, in Tabel 3.1 is af te lezen hoe de populatie verdeeld is per rayon.

Tabel 3.1

Verdeling van provincies en populatie per rayon zoals bekend op 6 september 2019 (in percentages)

Rayon	Provincie(s)	Verdeling van de populatie (%)
Den-Haag/Rotterdam	Zuid-Holland	32.0
Zuid	Limburg, Noord-Brabant, Zeeland	15.5
Amsterdam	Noord-Holland	14.9
Utrecht	Flevoland, Utrecht	14.4
Groningen	Drenthe, Friesland, Groningen	12.7
Apeldoorn	Gelderland, Overijssel	10.5

De verhouding vrouwen en mannen werkzaam voor de opdrachtgever is 75-25%. Tabel 3.2 laat zien dat geslacht niet evenredig verdeeld is over de functies. Waar in de gehandicaptenzorg en psychiatrie met name mannen werken, zo zijn pedagogisch medewerkers en helpenden (plus) in de ouderenzorg voornamelijk vrouwen. Het beoefenen van het gros van deze functies vergt een mbo-2, 3 of 4 opleiding (helpende, helpende plus, verzorgende IG, verpleegkundige). Een functie als begeleider in de gehandicaptenzorg of psychiatrie en sommige specialisaties binnen de verpleegkunde vragen om een hbo-opleiding. Voedingsassistenten en huishoudelijk medewerkers worden niet op opleidingsniveau of diploma geselecteerd. Het opleidingsniveau van de populatie is zodoende uiteenlopend van laag- tot hoogopgeleid.

Tabel 3.2

De functies waarin de uitzendkrachten van de opdrachtgever werkzaam waren in 2018, verdeeld per geslacht

Functie	Aandeel populatie (%)	Man (%)	Vrouw (%)
Helpende	24	4	96
Begeleider	21	65	35
Helpende plus	16	17	83
Verzorgende IG	15	25	75
Pedagogisch medewerker	11	17	83
Verpleegkundige	9	37	63
Huishoudelijk medewerker	2	0	100
Voedingsassistent	2	0	100

3.2. Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder de uitzendkrachten van de opdrachtgever. Dit onderzoek heeft vorm gekregen als een vragenlijst. Hier is voor gekozen omdat het een grote groep betreft en een kwantitatieve vragenlijst een snelle manier is om data te verzamelen. Het gros van de vragen is geformuleerd als stellingen, gevolgd door antwoordmogelijkheden in de vorm van een 5-punts Likertschaal variërend van 1 (helemaal niet mee eens) tot en met 5 (helemaal mee eens). Hier is voor gekozen om tot een cijfermatig inzicht te komen en zo objectiviteit na te streven. Een nadeel van deze kwantitatieve onderzoeksmethode is dat de antwoordmogelijkheden beperkt zijn en er mogelijk informatie misgelopen wordt. Om deze reden zijn enkele open vragen toegevoegd om het onderzoek meer verdieping te geven.

3.2.1 Steekproef

Omdat de doelgroep uit uitzendkrachten bestaat is ervoor gekozen om de gehele populatie te benaderen ($N=889$). In paragraaf 2.2 wordt beschreven hoe de mate van betrokkenheid van een werknemer invloed heeft op de bereidbaarheid om acties te ondernemen voor zijn of haar werkgever. Er is geen informatie beschikbaar over de mate van betrokkenheid die deze werknemers ervaren jegens de opdrachtgever. Met 150 respondenten is een responspercentage behaald van 17%.

3.2.2 Onderzoeksprocedure

De vragenlijst is op 6 september 2019 verspreid via e-mail. De opdrachtgever werkt met een systeem genaamd Mondriaan. Binnen dit systeem bestaat een elektronische database van de populatie inclusief contactgegevens. De e-mailadressen van alle uitzendkrachten zijn verzameld vanuit Mondriaan en via e-mail zijn zij benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In de begeleidende mail (zie Bijlage A) stond een link naar de vragenlijst (zie Bijlage B). Na zeven dagen werd aan de doelgroep nog een e-mail verstuurd ter herinnering om de vragenlijst in te vullen, waarbij de groep die de vragenlijst al had ingevuld deze als niet verzonden kon beschouwen. De vragenlijst is anoniem ingevuld. Hier is voor gekozen om sociaal wenselijk antwoorden te beperken. De verwachting was dat dit veiligheid zou bieden om de vragenlijst zoveel mogelijk naar waarheid in te vullen. Om de doelgroep te motiveren deel te nemen aan het onderzoek is in de begeleidende mail gewezen op hoe zij zelf konden bijdragen aan verbetering van hun werkomstandigheden door de vragenlijst in te vullen. De uitzendkrachten hebben geen contactmomenten met hun werkgever die gericht zijn op het geven van feedback, dit onderzoek biedt de mogelijkheid om anoniem een mening te geven. De vragenlijst was zowel via een smartphone als computer in te vullen en de invultijd van de vragenlijst werd geschat op maximaal 10 minuten. Om bij de vragenlijst te komen hoefde de respondent enkel op de link te klikken die in de begeleidende e-mail vermeld stond. Deze keuzes hadden als doel om de drempel te verlagen om de vragenlijst in te vullen en zo het responspercentage te verhogen.

3.2.3 Privacy

De privacy afdeling van de opdrachtgever heeft toestemming gegeven om de contactgegevens van de uitzendkrachten te gebruiken voor dit onderzoek. Er zijn e-mailadressen verzameld om de vragenlijst te verspreiden. Hierbij is nadrukkelijk rekening gehouden met de vernieuwde privacywet (mei 2018) en zijn de e-mailadressen in bcc geplaatst om een datalek te voorkomen. Qualtrics, het programma waar de vragenlijst is samengesteld, is ook het programma waar de data van de respondenten is verzameld. Qualtrics heeft een verwerkingsovereenkomst met het Saxion, hierin is overeengekomen dat alle data die verwerkt is via Qualtrics niet zonder toestemming verkocht of openbaar gemaakt mag worden. In de vragenlijst wordt gevraagd om enkele demografische gegevens, betreffende leeftijdscategorie, geslacht, werkzame provincie en werkzame functie(s). Deze gegevens zullen niet met elkaar in verband gebracht worden met het doel personen te achterhalen. Aan de respondenten is meermaals gegarandeerd dat hun respons anoniem verwerkt wordt. Op deze manier is de privacy van de respondenten gewaarborgd.

3.3 Onderzoeksinstrument

Het gebruikte onderzoeksinstrument betreft een vragenlijst welke uit meerdere gevalideerde schalen bestaat. De vragenlijst omvat 49 items welke samen vier constructen meten, te weten betrokkenheid (uitgesplitst in affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid), werktevredenheid, behoeften van de uitzendkrachten en verloopintentie. Hierbij werden deze vier facetten los van elkaar onderzocht, maar werd ook de onderlinge samenhang geanalyseerd. De constructen en de manier waarop zij gemeten zijn worden toegelicht in paragraaf 3.3.2 tot en met 3.3.5. De volledige vragenlijst is te vinden in Bijlage B.

3.3.1 Demografische gegevens

Er is gevraagd om enkele demografische gegevens zoals geslacht en leeftijd, de functie(s) waarin de uitzendkracht werkzaam was en in welke provincie(s) de uitzendkracht werkzaam was. De reden hiervoor is dat er per geslacht, leeftijdscategorie of werkzame functie verschil kan bestaan in de onderzoeksresultaten. Daarnaast is het aannemelijk dat de werkzaamheden van de opdrachtgever niet in alle rayons op dezelfde manier plaatsvinden, waardoor de ervaringen onder uitzendkrachten (in het algemeen of wat betreft een specifiek onderwerp) eventueel niet landelijk gelijk zijn.

3.3.2 Betrokkenheid bij de organisatie

Betrokkenheid bij de organisatie is gemeten op basis van twee schalen uit de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (TPCV; Freese, 2007). De vragenlijst bevat twee schalen die betrokkenheid meten, betreffende affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Bij affectieve betrokkenheid gaat het om de affectieve connectie die de respondent al dan niet ervaart met de opdrachtgever. De schaal bevat zeven items, bijvoorbeeld 'Wat er met *Naam opdrachtgever* gebeurt, trek ik mij aan'. Cronbach's alpha (α) is .85. Dit betekent dat de items in deze schaal onderling sterk correleren en voldoende betrouwbaar zijn om te gebruiken (Freese, Schalk, & Croon, 2008). De schaal continuïteitsbetrokkenheid

meet in hoeverre de respondent zich in staat voelt om de opdrachtgever te verlaten, los van een eventuele affectieve connectie met de organisatie. Deze schaal bevat zeven items, bijvoorbeeld 'Op dit moment is het aanhouden van mijn baan bij *Naam opdrachtgever* noodzakelijk'. Cronbach's α is .80 waarmee deze schaal ruim voldoende betrouwbaar is om te gebruiken (Freese, Schalk, & Croon, 2008). De items van beide schalen worden beantwoord op een 5-puntsschaal, variërend van 1 (helemaal niet mee eens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

3.3.3 Verloopintentie

De verloopintentie is gemeten op basis van een schaal uit de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. Hiervoor is gebruik gemaakt van de schaal Verloopintentie, deze schaal bevat acht items, bijvoorbeeld 'Ik ben actief op zoek naar een andere baan'. De items worden beantwoord op een 5-puntsschaal, variërend van 1 (helemaal niet mee eens) tot en met 5 (helemaal mee eens). Cronbach's α bedraagt .89 (Freese, Schalk, & Croon, 2008), hiermee heeft de schaal een hoge interne consistentie. Om de kwantitatieve data beter te kunnen interpreteren is er een open vraag gesteld naar eventuele redenen voor het potentieel beëindigen van het dienstverband.

3.3.4 Behoeften

De schaal behoeften is door de onderzoeker samengesteld. Om dit onderdeel van de vragenlijst representatief te maken voor deze specifieke organisatie, zijn in samenwerking met twee senior recruiters van de opdrachtgever negen onderwerpen uitgekozen waar de uitzendkrachten mee te maken hebben in hun werk of waar zij potentieel behoefte aan hebben. Dit betreft: werken op wisselende locaties, waardering, salaris, communicatie, flexibiliteit, reiskostenvergoeding, contractmogelijkheden, cursusaanbod en personeelsevenementen. De respondent geeft eerst op een 5-puntsschaal aan hoe belangrijk hij of zij deze onderwerpen vindt in zijn of haar werk, variërend van 1 (zeer onbelangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk). Vervolgens krijgt de respondent deze negen onderwerpen nogmaals te zien, nu geeft deze per onderwerp aan in hoeverre de opdrachtgever aan zijn of haar verwachtingen voldoet. De antwoordopties zijn als volgt: Ja, *Naam opdrachtgever* voldoet aan mijn verwachtingen – *Naam opdrachtgever* voldoet gedeeltelijk aan mijn verwachtingen – Nee, *Naam opdrachtgever* voldoet niet aan mijn verwachtingen – Ik heb geen verwachtingen. Door deze informatie aan elkaar te koppelen (Hoe belangrijk vindt de respondent een behoefte? - Hoe tevreden is de respondent over de vervulling van deze behoefte?) is in kaart gebracht of de opdrachtgever voldoet aan de belangrijkste behoeften van haar uitzendkrachten.

3.4.5 Werktevreedenheid

De werktevreedenheid is gemeten door middel van één item met betrekking tot de tevredenheid over de opdrachtgever als werkgever, hierbij geeft de respondent de opdrachtgever een cijfer variërend van 1 (heel laag) tot en met 10 (heel hoog). De respondent wordt verzocht dit cijfer toe te lichten in een open antwoordveld. Daarnaast is één open vraag gesteld met het oog op de voornaamste redenen om voor de

opdrachtgever te blijven werken. De respons op de open vragen is handmatig gecodeerd en is gebruikt bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

3.4 Data-analyse

Om de kwantitatieve data te analyseren is gebruik gemaakt van SPSS Statistics 24. Voor alle schalen zijn homogeniteitsanalyses uitgevoerd. Om de resultaten uit deze analyses te interpreteren is voor Cronbach's alpha een ondergrens gehanteerd van .70 (Baarda, De Goede, & Van Dijkum, 2011). In Tabel 3.3 is af te lezen dat verloopintentie en beide vormen van betrokkenheid een hoge interne consistentie hebben, wat aangeeft dat de constructen betrouwbaar zijn in gebruik. De schaal behoeften voldoet net niet aan de ondergrens van .70, daarmee is de betrouwbaarheid niet voldoende om de onderzoeksresultaten met betrekking tot behoeften te extrapoleren naar de populatie.

Tabel 3.3

Resultaat van de homogeniteitsanalyse van de schalen zoals gemeten in het huidige onderzoek (n=150).

Construct	Cronbach's α	Items (Q)
Affectieve betrokkenheid	.85	7
Continuïteitsbetrokkenheid	.80	8
Verloopintentie	.89	8
Behoeften	.69	9

Deze schalen zijn vervolgens op intervalniveau geanalyseerd. Om een overzicht te krijgen van de demografische gegevens van de respondenten en deelvraag 1 tot en met 3 te beantwoorden is beschrijvende statistiek gebruikt in de vorm van frequentieanalyses en kruistabellen (absolute aantallen, percentages en gemiddelden). Deelvraag 4 betreft een combinatie van twee open vragen. De respons op deze items is eerst open gecodeerd en vervolgens axiaal gecodeerd. Om deelvraag 5 te beantwoorden zijn de onderlinge verbanden tussen de vier facetten in kaart gebracht door middel van Pearson's productmomentcorrelatie. Voorafgaand aan deze analyses zijn spreidingsdiagrammen gemaakt om na te gaan of er sprake was van een samenhang.

3.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij de betrouwbaarheid van een onderzoek gaat het om het beperken van willekeurige meetfouten, het onderzoek moet herhaalbaar zijn. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is er gebruik gemaakt van drie wetenschappelijk onderbouwde schalen met een Cronbach's α van minimaal .70. De schaal behoeften heeft een Cronbach's α van .69 wat voor een psychologisch construct aan de lage kant is (Verhoeven, 2011). Hier wordt rekening mee gehouden bij het analyseren van de onderzoeksresultaten. Er is in het onderzoek rekening gehouden met een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Bij de validiteit van een onderzoek gaat het erom dat het instrument meet wat het beoogt te meten. Ten behoeve van de validiteit is de vragenlijst grotendeels samengesteld op basis van recente literatuur en zijn wetenschappelijke, gevalideerde schalen gebruikt waardoor de verwachting is dat deze meten wat zij beogen te meten. De vragen met betrekking tot behoeften zijn zorgvuldig samengesteld op basis van de

expertise van recruiters van de opdrachtgever. Dit onderdeel van de vragenlijst heeft geen wetenschappelijke basis, hierdoor kan niet gegarandeerd worden dat de items zullen meten wat zij beogen te meten. Het onderzoek is anoniem waardoor sociaal wenselijk antwoorden beperkt wordt.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek naar het verbinden van werknemers op afstand. In dit onderzoek worden in dat kader de vier constructen betrokkenheid, behoeften, werktevredenheid en verloopintentie bij werknemers van de opdrachtgever in kaart gebracht. Dit gebeurt aan de hand van de hypothesen die zijn opgesteld op basis van de deelvragen en literatuurstudie. In paragraaf 4.1 wordt teruggekeken op het verloop van het onderzoek en in paragraaf 4.2 worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd per deelvraag, om zo gezamenlijk voldoende informatie te geven om de hoofdvraag te beantwoorden in hoofdstuk 5.

4.1 Uitvoering

De deelnemers hebben per e-mail de vragenlijst ontvangen. Zodra de vragenlijst was ingevuld kwam de respons terecht in het online enquêteprogramma Qualtrics. De data is vanuit Qualtrics automatisch geëxporteerd naar SPSS Statistics 24, om zo de kans op het doorvoeren van fouten te minimaliseren (Verhoeven, 2011). In totaal hebben 150 respondenten de vragenlijst ingevuld, wat leidt tot een responspercentage van 17%. Vier respondenten hebben de opdrachtgever geen tevredenheidscijfer gegeven en de open vragen niet ingevuld. De respons van deze respondenten is meegenomen in de analyses van de kwantitatieve data en bij het analyseren van de kwalitatieve data gecodeerd als 'missing'. Na het exporteren van de vragenlijst zijn de meetniveaus aangepast op de variabelen (nominaal, ordinaal of ratio) en zijn de items met een negatieve formulering gehercodeerd. Vervolgens zijn de statistische analyses uitgevoerd zoals deze beschreven staan in paragraaf 3.4.

4.2 Resultaten

4.2.1 Demografie

De steekproef van 150 respondenten (78% vrouw, 22% man) wordt met name vertegenwoordigd in de leeftijdscategorie 46 tot 65 jaar (48%). Daarnaast is 45% van de respondenten jonger dan 45 jaar en is 7% van de respondenten ouder dan 65 jaar. In Tabel 4.1 is te zien hoe de respondenten per geslacht worden vertegenwoordigd en dat de meeste respondenten uit de rayons Den-Haag/Rotterdam, Utrecht en Apeldoorn komen.

Tabel 4.1

Frequentieverdeling van het aantal respondenten per rayon en de verdeling per geslacht zoals gemeten in het huidige onderzoek (in absolute aantallen en percentages)

	Rayon		Vrouwen		Mannen	
	n	%	n	%	n	%
Den-Haag/Rotterdam	32	21	30	25	2	6
Utrecht	31	21	21	18	10	31
Apeldoorn	28	19	23	20	5	16
Amsterdam	27	18	18	15	9	28
Groningen	23	15	21	18	2	6
Zuid	9	6	5	4	4	13
Totaal	150	100	118	100	32	100

4.2.2 Deelvraag 1: Hoe betrokken voelen uitzendkrachten zich bij de opdrachtgever?

Hypothese 1: Uitzendkrachten voelen zich weinig betrokken bij de opdrachtgever.

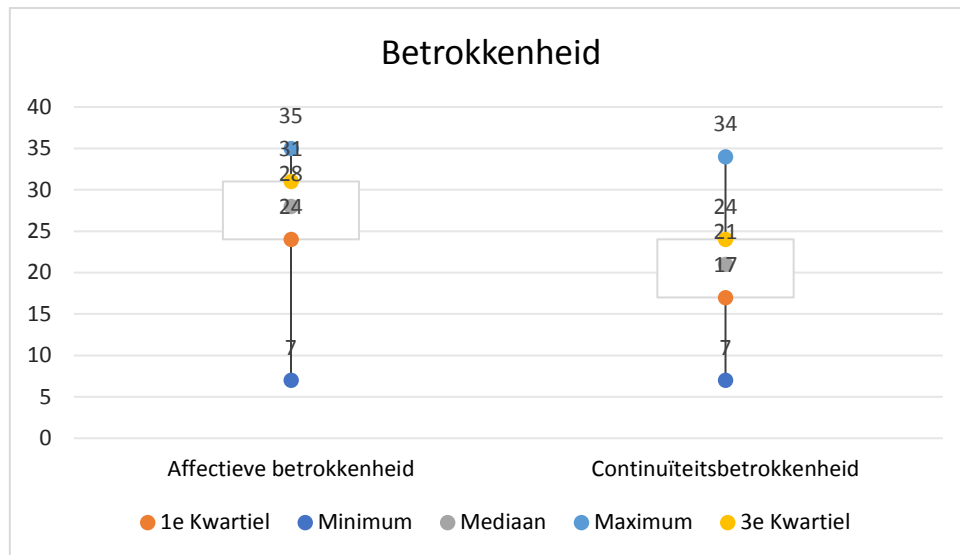
Om de betrokkenheid van de uitzendkrachten te toetsen zijn twee schalen gebruikt die een vorm van betrokkenheid meten, te weten affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Het gemiddelde van de schaal affectieve betrokkenheid is 29,9 ($SD = 5,3$) binnen een range met een minimale score van 7 (helemaal niet betrokken) en een maximale score van 35 (zeer betrokken). In Tabel 4.2 is te zien dat ruim 50% van de respondenten aangeeft zeer affectief betrokken te zijn, deze hebben een totale score van 28 of hoger. De respondenten voelen zich minder betrokken wat betreft continuïteitsbetrokkenheid ($M = 20,4$; $SD = 5,9$). De gemiddelde score van de schaal continuïteitsbetrokkenheid is weinig betrokken te noemen binnen een range tussen 7 en 35. Hypothese 1 is afgewezen omdat er wel sprake is van een hoge mate van affectieve betrokkenheid onder de respondenten.

Tabel 4.2

De somscores van de schalen affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid gemeten onder de werknemers van de opdrachtgever (in absolute aantallen en percentages)

Categorie	Affectieve betrokkenheid		Continuïteitsbetrokkenheid	
	n	%	n	%
7-13	5	3	18	12
14-20	10	7	55	37
21-27	59	39	59	39
28-35	76	51	18	12
Totaal	150	100	150	100

Figuur 2 is een grafische weergave van de spreiding van de respons op de schalen affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Op de schaal affectieve betrokkenheid is een lagere spreiding te zien, 50% van de respondenten heeft een score tussen 24 en 35. Op de schaal continuïteitsbetrokkenheid heeft 50% van de respondenten een score tussen 17 en 34. De spreiding is hier hoger wat laat zien dat de respons op de items uiteenlopend is.



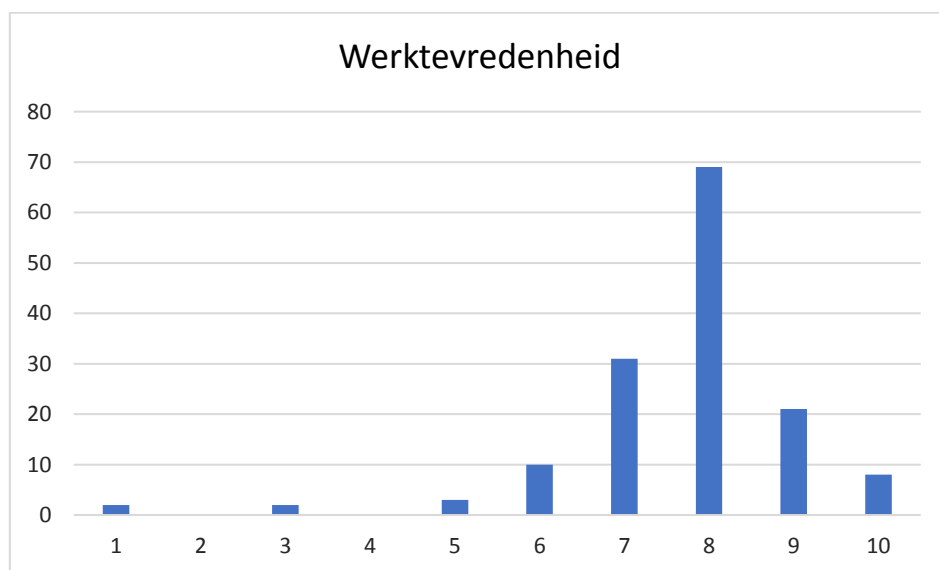
Figuur 2. Boxplot van de schalen affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid gemeten onder de werknemers van de opdrachtgever ($n=150$).

4.2.3 Deelvraag 2: Hoe tevreden zijn uitzendkrachten over de opdrachtgever als het gaat om werkgeverschap?

Hypothese 2: De uitzendkrachten zijn ontevreden over de opdrachtgever.

De respondenten hebben de opdrachtgever een cijfer gegeven tussen 1 (heel laag) en 10 (heel hoog).

Figuur 3 geeft de frequentieverdeling weer van de respons op dit item. In de grafiek is af te lezen dat 69 respondenten (47%) de opdrachtgever een 8 geven. Slechts 7 respondenten (4%) geven de opdrachtgever een score 5 of lager. deze respondenten zijn allemaal werkzaam voor rayon Amsterdam. De gemiddelde score is 7,7 ($SD = 1,4$). Dit toont aan dat de respondenten in grote mate tevreden zijn over de opdrachtgever en hiermee is hypothese 2 afgewezen.



Figuur 3. Grafische weergave van de werktevredenheid onder de werknemers van de opdrachtgever zoals gemeten in het huidig onderzoek ($n=146$).

4.2.4 Deelvraag 3: In hoeverre voldoet de opdrachtgever aan de behoeften van haar uitzendkrachten als het gaat om werkgeverschap?

Hypothese 3: De opdrachtgever voldoet meer aan de behoefte tot flexibiliteit dan aan de andere behoeften.

De respondenten hebben over negen behoeften aangegeven hoe belangrijk zij deze vinden in hun werk. Hierbij is een Likertschaal gebruikt met een verdeling van 1 (zeer onbelangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk). In Tabel 4.3 is een frequentieverdeling te zien waar de mediaan per behoefte dikgedrukt en onderstreept is, dit laat zien waar het gros van de respondenten de meeste behoefte aan heeft. De respondenten geven aan achtereenvolgens flexibiliteit, communicatie en waardering het meest belangrijk te vinden. Zo geven 134 respondenten (89,3%) aan flexibiliteit belangrijk tot zeer belangrijk te vinden, waarvan 98 respondenten (65,3%) het zeer belangrijk vinden. Onderwerpen waar minder belang aan gehecht wordt zijn het werken op een vaste locatie en evenementen zoals personeelsuitjes.

Tabel 4.3

Frequentieverdeling, gemiddelden en standaarddeviaties van de respons op de schaal behoeften gemeten onder werknemers van de opdrachtgever (in absolute aantallen) (n=150)

Behoeften	1	2	3	4	5	M	SD
Flexibiliteit	0	2	14	36	<u>98</u>	4.5	.7
Communicatie	0	2	9	46	<u>93</u>	4.5	.7
Waardering	0	2	15	53	<u>80</u>	4.4	.7
Salaris	1	5	14	<u>69</u>	61	4.2	.8
Reiskostenvergoeding	7	10	28	45	<u>60</u>	4.0	1.1
Cursusaanbod	5	10	24	53	<u>58</u>	3.9	1.1
Contract mogelijkheden	12	18	29	<u>46</u>	45	3.6	1.3
Evenementen	19	20	<u>51</u>	33	27	3.2	1.3
Vaste locatie	13	23	<u>55</u>	42	17	3.2	1.1

Noot: 1 = zeer onbelangrijk; 5 = zeer belangrijk.

Vervolgens hebben de respondenten aangegeven in hoeverre de opdrachtgever aan hun behoeften voldoet. De vier keuzemogelijkheden waren Ja – Gedeeltelijk – Nee – Ik heb geen verwachtingen. Om behoeften en tevredenheid tegen elkaar uiteen te zetten is beschrijvende statistiek gebruikt in de vorm van kruistabellen. In Bijlage C staat een compleet overzicht van hoeveel respondenten met een bepaalde behoefte het gevoel hebben dat de opdrachtgever al dan niet aan deze behoefte voldoet. In Tabel 4.4 staan enkel de scores 4 en 5 weergegeven (belangrijk – zeer belangrijk). De respondenten geven aan het meest tevreden te zijn over de vervulling van hun behoefte aan flexibiliteit. Van de respondenten die flexibiliteit belangrijk vinden is 89% tevreden en van de respondenten die het zeer belangrijk vinden is 88% tevreden. Op basis van dit resultaat is hypothese 3 aangenomen. Wat tevens opvalt in Tabel 4.4 is dat een groot deel van de respondenten aangeeft niet tevreden te zijn over de reiskostenvergoeding en de communicatie met de opdrachtgever. De respondenten zijn verdeeld tevreden over het salaris

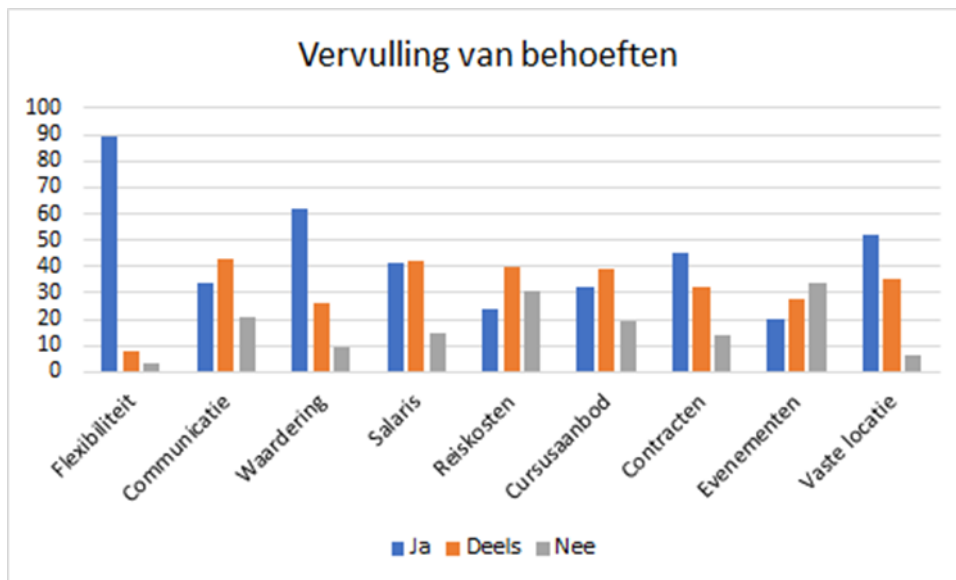
Tabel 4.4

Tevredenheid over de verwezenlijking van de behoeften van de werknemers van de opdrachtgever zoals gemeten in het huidige onderzoek

Behoeften	Score	Ja (%)	Deels (%)	Nee %
Waardering	5	54	26	13
	4	70	25	4
Salaris	5	34	43	21
	4	48	41	9
Communicatie	5	5	52	38
	4	63	33	4
Flexibiliteit	5	88	8	3
	4	89	8	3
Reiskosten	5	17	35	45
	4	31	44	16
Contracten	5	49	22	18
	4	41	41	9
Cursusaanbod	5	29	43	22
	4	34	34	15
Evenementen	5	15	26	44
	4	24	30	24
Vaste locatie	5	65	24	6
	4	38	45	5

Noot: 4 = belangrijk; 5 = zeer belangrijk, binnen een range van 1 (zeer onbelangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk). De respons 'Ik heb geen verwachtingen' is in deze tabel buiten beschouwing gelaten.

De vervulling van de behoeften van de respondenten die aangeven een behoefte belangrijk of zeer belangrijk te vinden, is samengevoegd in Figuur 4. In dit figuur wordt grafisch weergegeven hoe tevreden deze respondenten zijn over de vervulling van hun behoeften door de opdrachtgever.



Figuur 4. Grafiek van de vervulling van de behoeften van de respondenten die deze behoeften belangrijk en zeer belangrijk vinden, zoals gemeten in het huidige onderzoek.

4.2.5 Deelvraag 4: Welke redenen geven uitzendkrachten van de opdrachtgever voor het voortzetten dan wel potentieel beëindigen van hun dienstverband?

Hypothese 4a: De meest genoemde reden om het dienstverband voort te zetten is de mate van flexibiliteit die uitzendkrachten ervaren.

De respondenten hebben het item 'Wat is voor u de belangrijkste reden om voor Naam opdrachtgever te blijven werken?' beantwoord in een open antwoordveld. Er zijn 15 antwoorden gecodeerd als 'missing' (10,3%) omdat de vraag niet beantwoord was of omdat het antwoord niet relevant was aan de vraag. De categorieën die naar voren kwamen zijn afwisseling, communicatie, inkomen, flexibiliteit, locaties, continuïteit, plezier en opleiding. De reden die het meest voorkwam (70 keer, 47,9% van de respondenten; $n=146$) is 'flexibiliteit' als het gaat om zelf indelen van dagen en werktijden. Met deze respons is hypothese 4a aangenomen. Hierop volgden 'inkomen' (19 keer, 12,7%), 'afwisseling' (17 keer, 11,3%) en 'communicatie' (15 keer, 10,3%). De respondenten hebben 9 keer (6%) aangegeven dat zij voor de opdrachtgever werken omdat zij financieel gebonden zijn of geen ander werk kunnen vinden, dit is gecodeerd onder 'continuïteit'. De originele respons, open codering en axiale codering staan in Bijlage D.

Hypothese 4b: De meest genoemde reden om het dienstverband te beëindigen zijn de arbeidsvoorwaarden.

Vervolgens hebben de respondenten het item 'Wat zou voor u een reden kunnen zijn om Naam opdrachtgever te verlaten?' beantwoord in een open antwoordveld. Er zijn 45 antwoorden gecodeerd als 'missing' (30,8%), met voornaamste reden dat de respondent aangaf niet van plan te zijn de opdrachtgever te verlaten of omdat het item niet was beantwoord. De categorieën die naar voren kwamen zijn communicatie, ambitie, urenaanbod, arbeidsvoorwaarden, locaties, contracten, waardering, pensioen, persoonlijke redenen, een baan elders en flexibiliteit. De reden die het meest voorkwam was 'arbeidsvoorwaarden' (31 keer, 21,2% van de respondenten; $n=146$) zoals de hoogte van het salaris, pensioenopbouw en reiskostenvergoeding. Met dit resultaat is hypothese 4b aangenomen. Arbeidsvoorwaarden wordt opgevolgd door 'een baan elders' (28 keer, 19,2%) en 'urenaanbod' (15 keer, 10,3%). De originele respons, open codering en axiale codering staan in Bijlage E.

4.2.6 Deelvraag 5: Hoe sterk zijn de verbanden tussen de vier voornoemde facetten, te weten betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie?

Hypothese 5a: Er bestaat een negatief significant verband tussen betrokkenheid en verloopintentie.

De resultaten van correlatieanalyses met Pearson's productmomentcorrelatie staan in Tabel 4.5. In de tabel is te zien dat er een matige negatieve correlatie bestaat tussen affectieve betrokkenheid en verloopintentie ($r = -.606$; $p = < .001$; $n=150$) en een zwakke negatieve correlatie tussen continuïteitsbetrokkenheid en verloopintentie ($r = -.347$; $p = < .001$; $n=150$). Dit laat zien dat er sprake is van een negatief significant verband tussen betrokkenheid en verloopintentie bij de werknemers van de opdrachtgever, op basis van dit resultaat is hypothese 5a aangenomen.

Hypothese 5b: Er bestaat een positief significant verband tussen betrokkenheid en tevredenheid.

Er bestaat een matige positieve correlatie tussen affectieve betrokkenheid en tevredenheid ($r = .557$; $p = < .001$; $n=146$) en een zwakke positieve correlatie tussen continuïteitsbetrokkenheid en tevredenheid ($r = .321$; $p = < .001$; $n=146$). Deze correlaties laten zien dat er een positief significant verband bestaat tussen betrokkenheid en tevredenheid bij de werknemers van de opdrachtgever, op basis hiervan is hypothese 5b aangenomen.

Hypothese 5c: Er bestaat een positief significant verband tussen betrokkenheid en behoeften.

Er bestaat een zwakke positieve correlatie tussen affectieve betrokkenheid en behoeften ($r = .393$; $p = < .001$; $n=150$) en een zwakke positieve correlatie tussen continuïteitsbetrokkenheid en behoeften ($r = .269$; $p = < .005$; $n=150$). Deze correlaties laten zien dat er een positief significant verband bestaat tussen betrokkenheid en behoeften bij de werknemers van de opdrachtgever, op basis van dit resultaat is hypothese 5c aangenomen.

Hypothese 5d: Er bestaat een negatief significant verband tussen verloopintentie en tevredenheid.

Tussen verloopintentie en tevredenheid bestaat een matige negatieve correlatie ($r = -.508$; $p = < .001$; $n=146$). Deze correlatie laat zien dat er een negatief significant verband bestaat tussen verloopintentie en tevredenheid bij de werknemers van de opdrachtgever. Hypothese 5d is aangenomen op basis van deze resultaten

Hypothese 5e: Er bestaat een negatief significant verband tussen verloopintentie en behoeften.

Er bestaat een zwakke negatieve correlatie tussen verloopintentie en behoeften ($r = -.406$; $p = < .001$; $n=150$) wat wijst op een negatief significant verband tussen verloopintentie en behoeften bij de werknemers van de opdrachtgever. Hypothese 5e is op basis van dit resultaat aangenomen.

Hypothese 5f: Er bestaat een positief significant verband tussen behoeften en tevredenheid.

Er is sprake van een matige positieve correlatie tussen tevredenheid en behoeften ($r = .506$; $p = < .001$; $n=146$). Deze correlatie laat zien dat er een positief significant verband bestaat tussen tevredenheid en behoeften bij de werknemers van de opdrachtgever. Op basis van dit resultaat is hypothese 5f aangenomen.

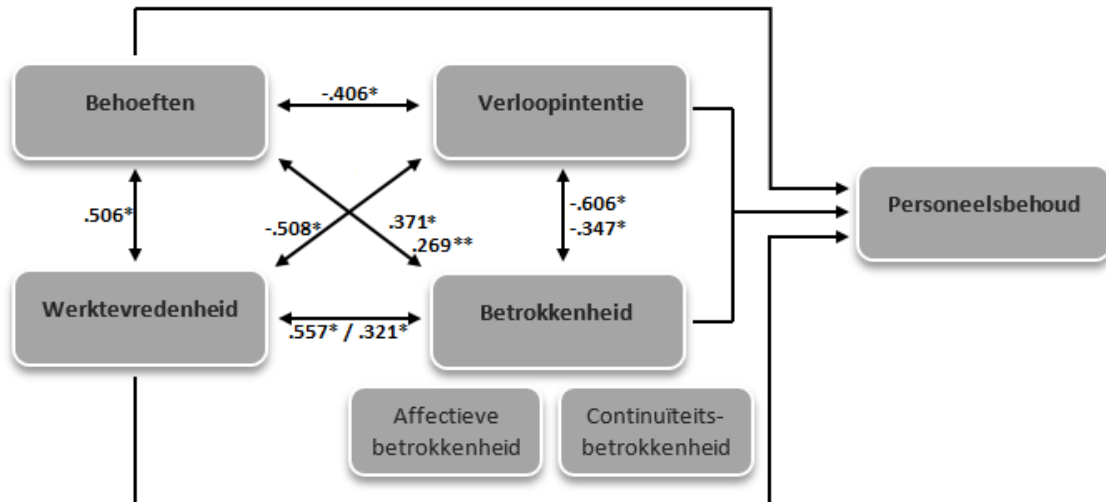
Tabel 4.5

Correlaties tussen schalen op basis van het huidig onderzoek onder werknemers van de opdrachtgever (n=150)

	1	2	3	4	5
(1) Affectieve betrokkenheid	1	.393*	.371*	-.606*	.557*
(2) Continuïteitsbetrokkenheid		1	.269**	-.347*	.321*
(3) Behoeften			1	-.406*	.506*
(4) Verloopintentie				1	-.508*
(5) Tevredenheid (N=146)					1

* $p < .001$; ** $p < .005$

In Figuur 5 staan de gemeten correlaties tussen de schalen visueel weergegeven in het conceptueel model. Binnen de correlaties met betrokkenheid zijn affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid uitgesplitst. De eerstgenoemde factor is affectieve betrokkenheid gevolgd door continuïteitsbetrokkenheid.



Figuur 5. Conceptuele weergave van de correlaties op basis van huidig onderzoek onder werknemers van de opdrachtgever ($n=150$). $^* p < .001$; $^{**} p < .005$.

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de centrale vraagstelling, de onderzoeksresultaten en de theorie samen. In de eerste paragraaf worden de deelvragen beantwoord om gezamenlijk een eindconclusie te vormen. Hierop volgt een methodische discussie. Vervolgens worden passende aanbevelingen gedaan waar ook de rol van de toegepast psycholoog aan bod komt.

5.1 Conclusie

Er is onderzocht hoe de begrippen betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie al dan niet invloed hebben op personeelsverloop en hoe deze begrippen onderling samenhangen onder de uitzendkrachten van de opdrachtgever. Het doel van dit onderzoek was het verminderen van personeelsverloop bij de opdrachtgever. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: 'Hoe kan de opdrachtgever het personeelsverloop binnen de flexpool verminderen als gekeken wordt naar de betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie van de werknemers?'. Na de analyse van de verkregen resultaten in hoofdstuk 4 worden in paragraaf 5.1.1 tot en met paragraaf 5.1.5 de deelvragen beantwoord, gevolgd door een eindconclusie in paragraaf 5.1.6 waar de hoofdvraag beantwoord wordt.

5.1.1 Deelvraag 1

'Hoe betrokken voelen uitzendkrachten zich bij de opdrachtgever?'

De werknemers geven aan zich zeer affectief betrokken te voelen bij de opdrachtgever. Deze werknemers zijn emotioneel betrokken en kunnen zich vinden in de waarden van de organisatie. De werknemers geven aan zich meer emotioneel betrokken te voelen dan uit continuïteit. Slechts een klein deel geeft aan voor de opdrachtgever te werken omdat het beëindigen van het dienstverband te veel risico's met zich mee draagt of omdat zij geen andere mogelijkheden zien. Op basis van de literatuur was de verwachting dat de werknemers zich betrokken zouden voelen. Er werd echter ook verwacht dat meer werknemers op basis van continuïteit betrokken zouden zijn, aangezien noodzaak een reden kan zijn om voor een uitzendbureau te gaan werken (Zijl, 2006). Dit blijkt in dit onderzoek niet het geval. Affectieve betrokkenheid is een vorm van betrokkenheid die werkgevers graag zien, werknemers die zich in hoge mate affectief betrokken voelen bij hun werkgever zetten zich meer in voor de organisatie, zijn minder geneigd tot personeelsverloop en presteren beter (Meyer et al., 2002). Dat de werknemers in mindere mate aangeven betrokken te zijn omdat zij voor hun gevoel geen andere mogelijkheden hebben of financieel geen kans zien om de opdrachtgever te verlaten, kan gezien worden als een goed teken. Deze werknemers zijn minder geneigd tot verloop, zij zullen echter ook niet per se beter presteren of meer inzet laten zien. Al met al kan gesteld worden dat de werknemers zich betrokken voelen bij de opdrachtgever.

5.1.2 Deelvraag 2

'Hoe tevreden zijn uitzendkrachten over de opdrachtgever als het gaat om werkgeverschap?'

Het grootste deel van de respondenten heeft aangegeven in grote mate tevreden te zijn over de opdrachtgever. Deze groep geeft met name aan dat dit te maken heeft met begripvolle en betrouwbare intercedenten van de opdrachtgever en het gevoel van waardering dat zij krijgen van dit contact. Slechts een kleine groep is ontevreden over de opdrachtgever. Als er wordt ingezoomd op deze respondenten is te zien dat zij aangeven dat dit te maken heeft met gebrekkige communicatie (dit wordt met name aangegeven door de respondenten die werkzaam zijn in rayon Amsterdam), een te lage reiskostenvergoeding en een gebrek aan waardering. Hier valt uit te concluderen dat zowel de ontevreden werknemers als de tevreden werknemers belang hechten aan communicatie en waardering.

5.1.3 Deelvraag 3

'In hoeverre voldoet de opdrachtgever aan de behoeften van haar uitzendkrachten als het gaat om werkgeverschap?'

De respondenten hebben aangegeven achtereenvolgens de meeste behoefte te hebben aan flexibiliteit, goede communicatie en waardering. In iets mindere mate volgden salaris, reiskostenvergoeding, cursusaanbod en contractmogelijkheden. Deze resultaten laten zien dat de werknemers meer waarde hechten aan autonomie en sociale factoren zoals communicatie en waardering, dan aan arbeidsvoorwaarden zoals salaris, reiskostenvergoeding en contractmogelijkheden. Dat er veel behoefte zou zijn aan flexibiliteit is ook wat verwacht werd op basis van de literatuur. Het onderzoek door Gallagher en Mclean Parks (2001) laat namelijk eveneens zien dat een grote mate van flexibiliteit van belang is voor uitzendkrachten. Vervolgens is getoetst in hoeverre de opdrachtgever aan deze behoeften voldoet volgens de werknemers. Hieruit blijkt dat de werknemers die flexibiliteit belangrijk tot zeer belangrijk vinden zeer tevreden zijn over de vervulling van deze behoefte. Deze werknemers hebben het gevoel dat zij de regie in handen hebben wat betreft welke dagen en tijden zij werken, en hoeveel dagen zij werken. De opdrachtgever schiet met name tekort wat betreft communicatie naar mening van de werknemers die dat (zeer) belangrijk vinden. Veel van deze respondenten geven aan deels of niet tevreden te zijn over de communicatie met de opdrachtgever. De helft van de werknemers die waardering belangrijk vinden voelt zich daadwerkelijk voldoende gewaardeerd door de opdrachtgever, de andere helft ervaart deze waardering niet of gedeeltelijk. Een ander opvallend resultaat betreft de hoogte van de reiskostenvergoeding. Slechts een enkeling is hier tevreden over, ruim de helft geeft aan deze te laag te vinden. Van de relatief kleine groepen respondenten die aangeven contracten en cursusaanbod belangrijk te vinden, is ruim 50% deels of niet tevreden over de vervulling hiervan. Er kan geconcludeerd worden dat de opdrachtgever ruimschoots voldoet aan de behoefte tot flexibiliteit, wat betreft de andere behoeften is er ruimte voor verbetering. Met name op het gebied van communicatie en de hoogte van de reiskostenvergoeding.

5.1.4 Deelvraag 4

‘Welke redenen geven uitzendkrachten van de opdrachtgever voor het voortzetten dan wel potentieel beëindigen van hun dienstverband?’

Met uitstek de meest genoemde reden voor het voortzetten van het dienstverband bij de opdrachtgever was flexibiliteit. Dit wordt wederom ondersteund door het onderzoek door Gallagher en McLean Parks (2001). Wat ook vaak – maar een stuk minder – genoemd werd zijn achtereenvolgens inkomen, communicatie en afwisseling. De meest genoemde redenen voor het potentieel beëindigen van het dienstverband bij de opdrachtgever zijn de arbeidsvoorwaarden zoals de hoogte van de reiskostenvergoeding en het salaris. Wat bijna even vaak genoemd werd is een vaste baan bij een andere werkgever. Hier valt uit te concluderen dat werknemers graag voor de opdrachtgever werken door de hoge mate van flexibiliteit die zij ervaren, zij kunnen zelf inplannen wanneer zij willen werken en hoe vaak zij willen werken. Mochten zij toch het dienstverband beëindigen dan zou dat wellicht te maken kunnen hebben met de arbeidsvoorwaarden die verbeterd hadden kunnen worden, dan gaat het om een hoger uurloon en een hogere reiskostenvergoeding.

5.1.5 Deelvraag 5

‘Hoe sterk zijn de verbanden tussen de vier voornoemde facetten, te weten betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie?’

Er blijken verbanden te bestaan tussen alle vier facetten. De verbanden variëren van zwak tot matig, waardoor er geen harde conclusies uit getrokken kunnen worden. Betrokkenheid blijkt gecorreleerd te zijn aan verloopintentie, werktevredenheid en behoeften. Dit betekent dat hoe meer een werknemer betrokken is bij de opdrachtgever, hoe minder deze geneigd is tot verloop en hoe groter de kans dat hij tevreden zal zijn over de vervulling van zijn behoeften en zijn werk in het algemeen. Gezien het een correlatie betreft werkt dit verband ook andersom, zo zal een werknemer met bijvoorbeeld een hoge verloopintentie minder betrokken zijn bij de organisatie. Het positieve verband tussen betrokkenheid en werktevredenheid wijst erop dat hoe meer een werknemer tevreden is, hoe meer deze werknemer zich betrokken zal voelen bij de organisatie en andersom. Affectieve betrokkenheid blijkt een sterkere correlatie te hebben met de andere facetten dan continuïteitsbetrokkenheid. Hier kan het volgende uit geconcludeerd worden: een werknemer die betrokken is omdat deze emotioneel gehecht is aan de opdrachtgever, is minder geneigd tot verloop, meer tevreden en voelt zich eerder vervuld in zijn behoeften dan een werknemer die uit noodzaak betrokken is bij de opdrachtgever. De samenhang tussen betrokkenheid en tevredenheid sluit aan bij de data die Scanlan en Still (2019) verzameld hebben, waar betrokkenheid en tevredenheid eveneens positief met elkaar samenhangen. Het negatieve verband tussen betrokkenheid en verloopintentie wordt ook teruggezien bij het onderzoek door Freese, Schalk en Croon (2008). Zij hebben dezelfde vragenlijsten gebruikt om deze facetten te meten waardoor soortgelijke resultaten verwacht werden in het huidige onderzoek. Uit hun data blijkt dat er een sterke correlatie bestaat tussen betrokkenheid (met name affectieve betrokkenheid) en verloopintentie. In

paragraaf 5.2.4 wordt bediscussieerd waarom in het huidige onderzoek bij de opdrachtgever mogelijk een minder sterke samenhang is gevonden.

Tussen tevredenheid en verloopintentie is een matig negatief verband gevonden, wat zou kunnen betekenen dat hoe meer een werknemer tevreden is, hoe minder snel hij geneigd zal zijn tot verloop. En hoe meer een werknemer geneigd is tot verloop, hoe minder tevreden deze werknemer is. Dit verband wordt ook teruggezien bij een onderzoek naar de invloed van werktevredenheid op verloopintentie onder Belgische verpleegkundigen, in dit onderzoek is het verband zwak en negatief (De Gieter et al., 2011). Daarnaast lijkt een tevreden werknemer een betrokken werknemer te zijn en andersom. Deze samenhang werd verwacht op basis van onderzoek door Sek (2009) naar werktevredenheid en betrokkenheid onder docenten van een universiteit.

Ook behoeften correleert met de andere schalen. Als een werknemer zich gesteund voelt in zijn behoeften zal deze minder geneigd zijn tot verloop en zich meer tevreden en betrokken voelen bij de organisatie. Anderzijds voelt een betrokken of tevreden werknemer zich meer gesteund in diens behoeften, en zal een werknemer met een hoge verloopintentie zich minder gesteund voelen in zijn behoeften. Dit resultaat sluit aan bij de social exchange theorie, welke suggereert dat wanneer een werknemer zich in zijn behoeften gesteund voelt, de verloopintentie daalt en de betrokkenheid bij de organisatie stijgt (Gould-Williams & Davies, 2005).

5.1.6 Eindconclusie

De centrale vraagstelling luidde: 'Hoe kan de opdrachtgever het personeelsverloop binnen de flexpool verminderen als gekeken wordt naar de betrokkenheid, tevredenheid, behoeften en verloopintentie van de werknemers. Op basis van de antwoorden op de deelvragen kan gesteld worden dat het gros van de werknemers zich betrokken voelt bij de opdrachtgever en over het algemeen tevreden is over de opdrachtgever. Uit de resultaten van deelvraag 5 blijkt dat een hoge betrokkenheid, een hoge tevredenheid en een hoge vervulling van behoeften samenhangen met een lage verloopintentie. De gevonden verbanden zijn zwak tot matig, alle verbanden worden ondersteund door de theorie. Uit de theorie blijkt tevens dat een intentie tot specifiek gedrag (verloopintentie) een sterke voorspeller is voor gedrag (verloop) (Prestholt, Lane, & Mathews, 1987; Beecroft et al., 2008). Zodoende wordt door de hoge betrokkenheid en werktevredenheid bij de werknemers (deelvraag 1 en 2) niet waarschijnlijk geacht dat deze twee facetten de oorzaken zijn van het hoge personeelsverloop bij de opdrachtgever. Uit de resultaten van deelvraag 3 en 4 blijkt dat de werknemers met name voor de opdrachtgever werken door de mogelijkheden tot flexibiliteit. De opdrachtgever blijkt het op dit gebied goed te doen. De werknemers zijn positief over de vrijheid die zij ervaren om zelf te beslissen over hoe vaak en wanneer zij werken. Dat de werknemers hier behoefte aan hebben was te verwachten aangezien zij ervoor gekozen hebben om aan een flexpool deel te nemen. Het is positief dat de opdrachtgever aan deze belangrijke behoefte weet te voldoen. Echter zijn er meer uitzendbureaus die werk in de zorg verschaffen en die, gezien hun vorm

als uitzendbureau, wellicht ook flexibiliteit te bieden hebben. Naast flexibiliteit geven de werknemers aan dat arbeidsvoorwaarden voor hen van belang zijn en dat de opdrachtgever hier niet in voldoet zoals zij graag zouden willen, met name de reiskostenvergoeding zou te laag zijn. De combinatie van concurrentie en de huidige arbeidsvoorwaarden zou een reden kunnen zijn voor het personeelsverloop onder werknemers van de opdrachtgever. Daarnaast geven zowel de tevreden respondenten als de ontevreden respondenten aan communicatie en waardering belangrijk te vinden, dit kan een belangrijk facet zijn in het (blijven) verbinden van huidige werknemers en de verbetering hiervan.

5.2 Discussie

In de discussie wordt de kwaliteit van het onderzoek aan de kaak gesteld op basis van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Vervolgens wordt een kritische reflectie gegeven op gebruikte onderzoeksmethoden.

5.2.1 Betrouwbaarheid

Uit de homogeniteitsanalyses blijkt dat drie van de vier constructen een voldoende mate van betrouwbaarheid hebben. De uitzondering hierop is het zelf samengestelde construct behoeften. Om de betrouwbaarheid te vergroten dient er met een kritische blik gekeken te worden naar de geformuleerde items van dit construct. Als de vragenlijst opnieuw afgenomen wordt kan er wellicht een item verbeterd of vervangen worden. Het weghalen van een stelling verhoogt de betrouwbaarheid van dit construct in het huidig onderzoek niet. De gebruikte schalen afkomstig uit de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst hebben een zeer hoge interne consistentie, wat maakt dat deze betrouwbaar zijn om te gebruiken (affectieve betrokkenheid $\alpha = .85$; continuïteitsbetrokkenheid $\alpha = .80$; verloopintentie $\alpha = .89$). De verzamelde data over behoeften wordt wel gebruikt om in te schatten welke behoeften de werknemers hebben. Hierbij moet in acht genomen worden dat deze schaal minimaal onder de grens zit die gehanteerd wordt voor interne consistentie (behoeften $\alpha = .69$). De onderzoeksresultaten op basis van die schaal worden zodoende niet gebruikt om harde conclusies uit te trekken. Door het gebruik van schriftelijk afneembare vragenlijsten is het onderzoek herhaalbaar.

5.2.2 Validiteit

De interne validiteit van het onderzoek is gewaarborgd door het gebruik van wetenschappelijke vragenlijsten. Enkel het construct behoeften is gemeten aan de hand van zorgvuldig samengestelde items op basis van de expertise van recruiters van de opdrachtgever. Van dit construct kan niet volledig gegarandeerd worden dat het de behoeften van de uitzendkrachten meet zoals bedoeld. Het onderzoek is anoniem ingevuld wat de kans op sociaal wenselijk antwoorden verminderd. Wel kan de validiteit beïnvloed zijn door de mogelijkheid tot zelfselectie door de deelnemers. Er is een responspercentage behaald van 17%. Ondanks dat er een behoorlijk aantal respondenten was (150) is dit niet voldoende om externe validiteit te garanderen en de populatie te representeren. Dit maakt dat de conclusies niet volledig gegeneraliseerd kunnen worden naar de populatie. Er zijn geen vreemde voorvallen of situaties

bekend die de interne validiteit bedreigen. Er is geen instructie gegeven voor bepaalde afnameomstandigheden, de respondenten hebben de vragenlijst in hun eigen omgeving ingevuld. Het is mogelijk dat zij gedurende het invullen zijn afgeleid of dat zij de vragenlijst tussendoor hebben gepauzeerd. De impact van de afnameomstandigheden op de onderzoeksresultaten wordt minimaal geacht. De items, begeleidende tekst en instructies waren voor alle respondenten hetzelfde.

5.2.3 Bruikbaarheid

Gezien de verbeterpunten op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit kunnen geen harde conclusies getrokken worden over de populatie. Ondanks dit is het onderzoek wel degelijk instrumenteel bruikbaar voor de opdrachtgever. De onderzoeksresultaten bieden meer inzicht in de beweegredenen van de werknemers om voor de opdrachtgever te werken en kunnen gebruikt worden bij zowel het verbinden van huidig personeel als bij het werven van toekomstig personeel. De onderzoeksresultaten zijn praktisch inzetbaar en kunnen gebruikt worden op diverse niveaus binnen de organisatie, zowel bij beleidsvorming als bij de dagelijkse omgang met de werknemers. Er zijn meerdere significante resultaten gebleken uit de correlatieanalyse van de gebruikte schalen. Deze resultaten komen sterk overeen met de theorie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek en kunnen gebruikt worden bij onderzoek naar de gemeten concepten. Als de opdrachtgever investeert in de betrokkenheid, behoeften en werktevredenheid van de werknemers, zal de verloopintentie van de werknemers naar verwachting dalen.

5.2.4 Methodische reflectie

Om verloopintentie en twee vormen van betrokkenheid te meten zijn relatief nieuwe vragenlijsten gebruikt die onderdeel zijn van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. Door de hoge interne consistentie die de schalen hadden na een test-hertest analyse is dit verantwoord. Uit de methodologische gegevens van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst bleek dat de schalen onderling in hoge mate samen zouden hangen. Uit de onderzoeksresultaten van het huidige onderzoek blijkt dat deze verbanden in dezelfde richtingen aanwezig zijn maar variëren van zwak tot matig. Dit zou verklaard kunnen worden door het verschil in onderzoeksdoelgroep. Waar de vragenlijst is samengesteld op basis van de respons van werknemers die voor een vast bedrijf werken met vaste collega's en leidinggevers, is het huidige onderzoek uitgevoerd onder werknemers op afstand – oftewel uitzendkrachten. Deze werken op wisselende locaties en hebben geen vast aanspreekpunt. Dit kan ook te maken hebben met de beweegredenen van een persoon om in een flexpool te gaan werken, deze kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op een tussentijdse baan of om werkervaring op te doen. Het is daarom mogelijk dat hun gevoel van betrokkenheid stabiel lager is dan bij vaste werknemers en minder sterk correleert met verloopintentie. Om inzicht te krijgen in de behoeften van de werknemers is van negen behoeften in kaart gebracht hoe belangrijk zij deze vinden en in hoeverre er aan deze behoefte voldaan wordt. Deze behoeften zijn samengesteld in samenwerking met senior recruiters van de opdrachtgever. Uit de open vragen is niet gebleken dat de lijst van behoeften niet compleet was, echter was het de moeite waard

geweest om deze behoeften mede te baseren op vooronderzoek waarbij werknemers zelf aan konden geven waar zij behoeften aan hadden. Dit was van toegevoegde waarde geweest omdat er dan eventueel behoeften genoemd zouden worden die nu niet in het onderzoek aan bod kwamen. De deelnemers hebben op een schaal van 1 (heel laag) tot en met 10 (heel hoog) aangegeven hoe tevreden zij zijn over de opdrachtgever, met de mogelijkheid om dit cijfer toe te lichten. Dit is methodisch gezien een goede manier om dit te achterhalen omdat het voor iedereen te begrijpen is. Vervolgens is gevraagd om redenen te benoemen voor het voortzetten dan wel potentieel beëindigen van het dienstverband. Het vermoeden is dat deze vragen, met name de vraag met betrekking tot beëindiging, wellicht te abstract is geweest voor de deelnemers, gezien de respons soms opvallend afweek van de vraagstelling (bijvoorbeeld 'Ik denk niet aan ontslag', 'Ik ga niet weg', 'Al mijn klachten zijn al bekend' of 'Geen idee'). Dergelijke respons geeft wel informatie maar draagt niet bij aan de resultaten van deze specifieke vraag. Slechts een klein percentage (6,6%) van de respons op deze vraag is daardoor niet bruikbaar gebleken. De data wordt daarom wel representatief geacht. Een betere formulering voor deze vraag zou kunnen zijn 'Wat kan de opdrachtgever op dit moment beter doen?'. Deze vraag is minder abstract en op het heden gericht in plaats van een potentiële, toekomstige situatie zoals het geval is bij de vraag die in dit onderzoek is gesteld.

Met het oog op vervolgonderzoek wordt op methodisch gebied aangeraden om voorafgaand aan het ontwerpen van het onderzoeksdesign interviews af te nemen met een diverse selectie personen uit de doelgroep. De lijst met behoeften in het huidige onderzoek is samengesteld op basis van de kennis van recruiters van de opdrachtgever. Er is een mogelijkheid dat de doelgroep zelf een andere lijst zou samenstellen. Eventuele opties zouden betrekking kunnen hebben op de vorm en frequentie van contactmomenten of andere arbeidsvoorwaarden zoals vakantiedagen of een auto van de zaak.

5.3 Aanbevelingen

Er wordt aanbevolen om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren om zo de concurrentiepositie van de opdrachtgever te versterken. Op basis van de behoeften van de werknemers zou dit vorm kunnen krijgen als een verhoging van de reiskostenvergoeding. Mocht dit niet mogelijk zijn dan kan er ook gekozen worden om te compenseren op andere arbeidsvoorwaarden (zoals salaris of vakantiedagen). Een andere mogelijkheid is compensatie in de vorm van collectieve korting op een reisabonnement of korting op de aanschaf van een fiets (voor werknemers waarbij een relatief lange reistijd van toepassing is).

Zowel tevreden als ontevreden werknemers geven aan goede communicatie met hun werkgever belangrijk te vinden. Om dit feit is het aan te raden om in kaart te brengen hoe de huidige communicatie verloopt tussen de opdrachtgever en de werknemers. Uit de analyses blijkt dat er verschillen bestaan in de tevredenheid over de communicatie per rayon. In rayon Apeldoorn is 17,9% ($n=28$) van de werknemers niet tevreden en in rayon Amsterdam is dit 29,6% ($n=27$). Ter vergelijking, in rayon Utrecht geeft geen enkele werknemer aan ontevreden te zijn en in rayon Groningen slechts 4,4% ($n=23$) (zie Bijlage F). Om

hier meer inzicht in te krijgen en dit te kunnen verbeteren is het van belang dat er zowel inzicht komt in hoe de communicatie verloopt binnen de rayons waar dit door de werknemers als positief ervaren wordt, als binnen de rayons waar volgens de werknemers verbetering mogelijk is. Om dit te bewerkstelligen wordt aanbevolen om de hr-medewerkers de contactmomenten met hun werknemers te laten loggen. Om inzicht te krijgen in de ervaring van de uitzendkracht kan er een optie geïmplementeerd worden in het e-mailverkeer tussen de opdrachtgever en de uitzendkrachten, waar de uitzendkracht bij iedere e-mail kan aangeven hoe tevreden deze is over de respons. Zo kan er op een laagdrempelige manier veel data verzameld worden. Er wordt aanbevolen om communicatietrainingen te organiseren voor hr-personeel met de nadruk op het signaleren, luisteren en communiceren maar ook op het belang van waardering in communicatie. Uit de onderzoeksresultaten van dit onderzoek blijkt dat veel werknemers behoefte hebben aan een vast contract. Dit roept de vraag op of dit bekend is bij de intercedenten van deze werknemers. Betekenisvolle communicatie en oprechte interesse kunnen bijdragen aan het tijdig vergaren van zulke informatie.

Daarnaast zal effectiever communiceren bijdragen aan de volgende aanbeveling, namelijk het behouden van personeel met ambitie. In het onderzoek heeft 10% van de respondenten aangegeven student te zijn en op zoek te gaan naar een andere baan na het afronden van hun studie. Het is zonde om dit personeel te laten gaan omdat zij bijvoorbeeld zelf al een nieuwe baan gevonden hebben. Als hr-dienstverlener zijn er genoeg mogelijkheden om een werknemer te bemiddelen naar een vaste baan, eventueel ook binnen een andere sector via andere units van de opdrachtgever. Door tijdig te signaleren dat een werknemer student is en uit te zoeken wat hij of zij zoekt in een toekomstige baan kan er effectief bemiddeld worden.

De opdrachtgever doet het goed op het gebied van flexibiliteit, de werknemers hebben hier behoefte aan en worden hier ruimschoots in voorzien. Dit kan gebruikt worden door in wervingscampagnes en vacatures uit te lichten dat je als uitzendkracht van de opdrachtgever in eigen handen hebt wanneer en waar je werkt.

Het voorgaande veronderstelt dat wanneer de werknemers worden voorzien in hun behoeften door het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en het preventief verbeteren van de communicatievaardigheden van het personeel van de opdrachtgever, zij beter en langer verbonden kunnen worden aan de organisatie. Hierbij kan extra aandacht besteed worden aan werknemers die behoefte hebben aan een vast contract en aan studerende werknemers met de ambitie om voor een vast bedrijf te gaan werken. Daarnaast kunnen de onderzoeksresultaten gebruikt worden bij het werven van nieuw personeel. In Bijlage G staat een plan van aanpak om deze veranderingen te implementeren.

5.4 De rol van de toegepast psycholoog

Om de communicatie tussen werknemers en werkgever te verbeteren wordt aanbevolen om communicatietrainingen in te zetten. Dergelijke trainingen kunnen ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd worden door toegepast psychologen. Zij hebben voldoende kennis van achterliggende theorieën en technieken, zoals de teamrollen van Belbin (Valkeneers, 2013), de leercyclus van Kolb en de leercategorieën van Gagné (Arnold et al., 2010). Een toegepast psycholoog weet hoe zulke theorieën afgestemd kunnen worden op een specifiek doel in een sociaal-maatschappelijke context. Ze zijn ruimschoots geoefend in het ontwikkelen van trainingen, die volledig afgestemd worden op verschillende doelgroepen. Er kan ingezet worden op diverse doelstellingen, hierbij valt te denken aan omgaan met conflicten, effectief leiderschap, teambuilding, gesprekstechnieken of leren onderhandelen (Valkeneers, 2013). Daarnaast zijn zij in staat om zulke trainingen te geven en door middel van onderzoek in kaart te brengen hoe effectief deze in de praktijk zijn. Toegepast psychologen zijn opgeleid om open en reflectief te zijn. Ze weten hoe ze een veilige omgeving creëren voor anderen om te groeien. Zo zal een communicatietraining van een toegepast psycholoog niet alleen bestaan uit het zenden van informatie, maar uit een interactieve training waar mensen zelf in actie komen en aan het denken gezet worden over hun eigen handelen en overkomen.

5.5 Tot slot

Het probleem van de opdrachtgever is het hoge personeelsverloop op een al krappe arbeidsmarkt. Hierdoor stijgen de kosten om nieuw personeel te werven en kan de opdrachtgever niet alle klanten van uitzendkrachten voorzien. Om een manier te vinden om dit personeelsverloop terug te dringen is door middel van kwantitatief onderzoek onderzocht hoe de bestaande uitzendkrachten langer aan de opdrachtgever verbonden kunnen worden. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de betrokkenheid, werktevredenheid, behoeften en verloopintentie onder de uitzendkrachten van de werknemers. Er is zowel gekeken naar de afzonderlijke facetten als naar de onderlinge samenhang. Uit het onderzoek is gebleken dat het gros van de uitzendkrachten van de opdrachtgever zich betrokken voelt bij de opdrachtgever. De uitzendkrachten hechten veel waarde aan flexibiliteit en zijn tevreden over hoe zij dit ervaren bij de opdrachtgever. Er is nog ruimte voor verbetering als het gaat om arbeidsvoorwaarden, communicatie en waardering. Om personeel langer aan zich te verbinden kan het voor de opdrachtgever waardevol zijn om dit mee te nemen bij beleidsvorming en in de omgang met uitzendkrachten.

Voor vervolgonderzoek kan er gefocust worden op de werving- en selectieprocedures en de onboarding van personeel. Circa de helft van de uitstroom bestaat uit werknemers waarvan op verzoek van de opdrachtgever het dienstverband wordt beëindigd. Dit zou eventueel kunnen betekenen dat het personeel wat wordt geworven niet bekwaam genoeg is of dat er misverstanden bestaan omtrent gemaakte afspraken. Daarnaast kan het interessant zijn om uit te zoeken op basis van welke redenen een potentiële uitzendkracht een uitzendbureau uitkiest, welke verwachtingen deze uitzendkracht heeft van

dit betreffende uitzendbureau en in hoeverre deze verwachtingen uitkomen. Een andere mogelijkheid is het onderzoeken van de beweegredenen van personeel wat uitgestroomd is, wellicht met een focus op push- en pullfactoren. De onderzoeksresultaten uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden als basis om een dergelijk vervolgonderzoek vorm te geven.

Literatuur

- Albdour, A.A., & Altarawneh, I.I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment; Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Ali, S.S., & Farooqi, Y.A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 5(8), 23-30.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., (...), Den Hartog, D. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (5th ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Autor, D.H., & Houseman, S.N. (2005). Do Temporary Help Jobs Improve Labor Market Outcomes for Low-Skilled Workers? Evidence from Work First. *American Economic Journal: Applied Economics*, American Economic Association, 2(3), 96-128.
- Baarda, B., de Goede, M., & van Dijkum, C. (2010). *Basisboek Statistiek met SPSS: Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks) gegevens* (4^e geheel herziene druk). Groningen: Noordhoff.
- Bano, S., Khan, M.A., Rehman, Q.H.U., & Humayoun, A, A. (2011). Schematizing talent management, a core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4-16.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson Education. (5th edition). Prentice Hall.
- Beecroft, P.C., Dorey, F., & Wenten, M. (2008). Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis. *Leading Global Nursing Research*, 62(1), 41-52.
- Bernal, J.G., Castel, A.G., Navarro, M.M., & Torres, P.R. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences. *Women in Management*, 20(4), 279-288.
- Bigné, J.E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), 833-844.
- Cavanagh, S., & Coffin, D. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing* 17(11), 1369–1376.
- CBS (2019, november). Er komen meer werknemers in de zorg dan er weggaan. Geraadpleegd op 28 november 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/48/er-komen-meer-werknemers-in-de-zorg-dan-er-weggaan>
- Cheche, S. G., Muathe, S. M. A., & Maina, S. M. (2017). Employee engagement, organisational commitment and performance of selected state corporations in Kenya. *European Scientific Journal*, 13(31), 317-327.
- Chengedzai, M., & Nobukhosi, D. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction

- and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1562-1569.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 21(3), 278-294.
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589-620.
- Gallagher, D.G., & Mclean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208.
- Gautam, M.K., & Mandal, R.S. (2006). Job satisfaction of faculty members of veterinary sciences: an analysis. *Livestock Research for Rural Development*, 18(6), 447-458.
- Gould-Williams, J.S., & Davies, F.M. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review* 7(1), 1-24.
- Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B.B. (2010). *The Motivation to Work* (12th printing). New York: John Wiley.
- Houseman, S.N. (2001). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 149–170.
- Kooij, T. A. M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 37-50.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799- 811.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299 –326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6),

991-1007.

- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Prestholdt, P., Lane, I., & Mathews, R. (1987). Nurse turnover as reasoned action: development of a process model. *Journal of Applied Psychology* 72(2), 221-227.
- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th edition). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Randstad (2019, november). Onze hr-diensten. Geraadpleegd op 3 november 2019, van <https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten>
- Scanlan, J.N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1-11.
- Sek, E. (2009). Case Study of Factors Influencing Jobs Satisfaction in Two Malaysian Universities. *International business research*, 2(2), 86-98.
- Solem, M., Cheung, I., & Schlemper, M.B. (2008). Skills in Professional Geography: An Assessment of Workforce Needs and Expectations. *The Professional Geographer*, 60(3), 356-373.
- Terpstra, D. (2018, december). Rapportage commissie werken in de zorg. Geraadpleegd op 10 september 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2018/12/14/rapportage-commissie-werken-in-de-zorg-2018>
- Thakur, P. (2014). A Research Paper on the Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction in IT Sector. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3(5), 31-39.
- UWV (2019, maart). Zorg: Factsheet arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 28 november 2019, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>
- Valkeneers, G. (2013). *Gedrag in Organisaties*. (Tweede druk). Den Haag: Acco.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Wirtz, J., Mattila, A.S., & Tan, R.L.P. (2000). The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction - an examination in the context of service experiences. *Journal of Retailing*, 76(3), 347-365.
- Zijl, M. (2006). *Economic and social consequences of temporary employment* (Proefschrift). The Tinbergen Institute, Amsterdam.
- Zijl, M., Van Den Berg, G.J., & Heyma, A. (2011). Stepping Stones for the Unemployed: The Effect of Temporary Jobs on the Duration until Regular Work. *Journal of Population Economics*, 24(1), 107-139.

Bijlage

Bijlage A: Begeleidende mail

Bijlage B: Vragenlijst

Bijlage C: Tevredenheid over de vervulling van behoeften

Bijlage D: Codering Q48

Bijlage E: Codering Q49

Bijlage F: Verschillen in tevredenheid communicatie per rayon

Bijlage G: Plan van aanpak

Bijlage H: Verklaring eigen werk

Bijlage A: Begeleidende mail

Beste opdrachtgever* medewerker,

Mijn naam is Laura Verstraaten en voor mijn afstudeerscriptie voer ik een onderzoek uit voor de opdrachtgever*.

De opdrachtgever* wil graag meer inzicht krijgen in hoe verbonden u zich voelt met het bedrijf, hoe tevreden u bent en waar u behoefte aan heeft. Met deze informatie wil de opdrachtgever* graag een betere werkgever voor u worden.

Daarom wil ik u graag vragen om onderstaande vragenlijst in te vullen. Dit duurt ongeveer vijf minuten.

De antwoorden zijn volledig anoniem en worden enkel voor dit onderzoek gebruikt.

Link naar de vragenlijst in Qualtrics.

Als u vragen heeft over deze vragenlijst kunt u mailen naar het volgende e-mailadres:

`laura.verstraaten@nl.*.com`

Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname!

Met een vriendelijke groet,

Laura Verstraaten

** In verband met privacy afspraken is de naam van de opdrachtgever in deze scriptie weggehaald, in de originele begeleidende mail staat deze uiteraard wel.*

Bijlage B: Vragenlijst

Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van de opdrachtgever*, om zo meer inzicht te krijgen in de meningen, ervaringen en verwachtingen van werknemers. Met deze informatie wil de opdrachtgever* een betere werkgever voor u worden.

Gelieve deze vragenlijst zo volledig mogelijk in te vullen, het invullen duurt maximaal 5 minuten. Al uw antwoorden blijven volledig anoniem.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

(Items met betrekking tot demografische gegevens)

Q1: Wat is uw geslacht?

man / vrouw / anders

Q2: Wat is uw leeftijd?

Jonger dan 26 jaar / 26 tot 35 jaar / 36 tot 45 jaar / 46 tot 55 jaar / 56 tot 65 jaar / Ouder dan 65 jaar

Q3: In welke Nederlandse provincie bent u (het meest) werkzaam voor de opdrachtgever*?

Drenthe / Flevoland / Friesland / Gelderland / Groningen / Limburg / Noord-Brabant / Noord-Holland / Overijssel / Utrecht / Zeeland / Zuid-Holland

Q4: In welke functie(s) bent u werkzaam voor de opdrachtgever*?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

Begeleider / Helpende / Helpende plus / Huishoudelijk medewerker / Pedagogisch medewerker / Verzorgende IG / Verpleegkundige / Voedingsassistent

Q5: Heeft u naast uw werk voor de opdrachtgever* nog een andere baan?

Ja / nee

Indien keuze 'Ja':

Q50: U heeft geselecteerd dat u nog een baan heeft naast uw werk voor de opdrachtgever*. Hoeveel tijd besteedt u daar gemiddeld per week aan?

Minder dan 8 uur / 8 tot 24 uur / 24 tot 40 uur

Nu volgen er enkele stellingen. Geeft u per stelling aan in hoeverre u het er mee eens bent. U kunt dit doen door steeds één antwoord aan te klikken. Al uw antwoorden zijn volledig anoniem.

De antwoordmogelijkheden zijn als volgt.

1 = Helemaal niet mee eens

2 = Niet mee eens

3 = Niet mee eens/Niet mee oneens

4 = Mee eens

5 = Helemaal mee eens

(Items affectieve betrokkenheid)

Q6: Ik ben heel blij dat ik ervoor gekozen heb om voor de opdrachtgever te gaan werken.

- Q7: Wat er met de opdrachtgever gebeurt, trek ik mij aan.
Q8: Mijn besluit om voor de opdrachtgever te gaan werken was een grote fout.
Q9: Ik vind dat mijn persoonlijke normen en waarden sterk overeenkomen met waar de opdrachtgever voor staat.
Q10: Ik voel mij nauwelijks betrokken bij de opdrachtgever.
Q11: Voor mij is de opdrachtgever de beste organisatie om voor te werken.
Q12: Ik voel mij niet thuis bij de opdrachtgever.

(Items continuïteitsbetrokkenheid)

- Q13: Ik zou mij geen zorgen maken als ik nu mijn baan had opgezegd, zonder dat ik al een nieuwe baan had.
Q14: Het zou mij veel moeite kosten om de opdrachtgever te verlaten, zelfs al zou ik dat willen.
Q15: Mijn leven zou te veel overhoop raken als ik nu besloot de opdrachtgever te verlaten.
Q16: Ik denk dat ik redelijk snel weer een nieuwe baan zou hebben als ik nu mijn baan zou opgeven.
Q17: Het is voor mij op dit moment goed mogelijk om de opdrachtgever te verlaten.
Q18: Op dit moment is het aanhouden van mijn baan bij de opdrachtgever noodzakelijk.
Q19: Weggaan bij de opdrachtgever zou een te grote persoonlijke opoffering betekenen.

(Items verloopintentie)

- Q20: Ik wil tot mijn pensioen voor de opdrachtgever blijven werken.
Q21: Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen.
Q22: Ik houd mijn ogen goed open voor vacatures bij andere organisaties.
Q23: Als een andere organisatie mij eenzelfde baan aanbood als die ik nu ook heb, zou ik dit aanbod accepteren.
Q24: Ik ben actief op zoek naar een andere baan.
Q25: De komende paar jaar wil ik nog bij de opdrachtgever blijven.
Q26: In de afgelopen drie maanden heb ik nog gesolliciteerd bij een andere organisatie.
Q27: Als ik de kans krijg, dan ga ik voor een andere organisatie werken.

Hieronder staan 9 onderwerpen. Per onderwerp geeft u aan hoe belangrijk u dit vindt in uw werk. U kunt dit doen door per stelling één antwoord aan te klikken. Al uw antwoorden zijn volledig anoniem.

De antwoordmogelijkheden zijn als volgt.

- 1 = Zeer onbelangrijk
2 = Onbelangrijk
3 = Niet belangrijk/Niet onbelangrijk
4 = Belangrijk
5 = Zeer belangrijk

(Items verwachtingen met betrekking tot behoeften)

- Q28: Werken op een vaste locatie
Q29: Het gevoel dat mijn werkgever mij waardeert
Q30: De hoogte van mijn salaris (uurloon)
Q31: Duidelijke communicatie
Q32: Zelf mijn werkdagen kunnen bepalen
Q33: De hoogte van de reiskostenvergoeding
Q34: Mogelijkheden voor een (vast) urencontract

Q35: Aanbod van betaalde trainingen en cursussen

Q36: Evenementen zoals personeelsuitjes of een werknemersborrel

Hier ziet u dezelfde 9 onderwerpen nogmaals. Geeft u per onderwerp aan in hoeverre Randstad Zorg aan uw verwachtingen voldoet. U kunt dit doen door per onderwerp één antwoord aan te klikken. Al uw antwoorden zijn volledig anoniem.

De antwoordmogelijkheden zijn als volgt:

Ja - Randstad voldoet aan mijn verwachtingen.

Gedeeltelijk - Randstad voldoet gedeeltelijk aan mijn verwachtingen.

Nee - Randstad voldoet niet aan mijn verwachtingen.

Ik heb geen verwachtingen - U heeft geen verwachtingen of het onderwerp is niet op u van toepassing.

(Items tevredenheid met betrekking tot behoeften)

Q37: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Werken op een vaste locatie?**

Q38: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Het gevoel dat mijn werkgever u waardeert?**

Q39: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **De hoogte van uw salaris?**

Q40: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Duidelijke communicatie?**

Q41: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Zelf uw werkdagen kunnen bepalen?**

Q42: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **De hoogte van uw reiskostenvergoeding?**

Q43: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Mogelijkheden tot een (vast) urencontract?**

Q44: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Aanbod van trainingen en cursussen?**

Q45: Voldoet de opdrachtgever aan uw verwachtingen wat betreft **Evenementen zoals personeelsuitjes of een werknemersborrel?**

Onderstaande vragen gaan over hoe tevreden u bent over Randstad Zorg als uw werkgever. Eerst geeft u Randstad Zorg een cijfer van 1 (heel laag) tot en met 10 (heel hoog). Vervolgens geeft u aan waarom u dit cijfer geeft. Al uw antwoorden zijn volledig anoniem.

(Items met betrekking tot tevredenheid)

Q46: Welk cijfer geeft u de opdrachtgever als werkgever?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Q47: Waarom heeft u dit cijfer gekozen? *Open vraag*

Q48: Wat is voor u de belangrijkste reden om voor de opdrachtgever te blijven werken? *Open vraag*

Q49: Wat zou voor u een reden kunnen zijn om de opdrachtgever te verlaten? *Open vraag*

Bijlage C: Tevredenheid over de vervulling van behoeften

Tabel C1

De tevredenheid over de vervulling van behoeften onder de werknemers van de opdrachtgever zoals gemeten in het huidige onderzoek (n=150)

Behoefte	Score	Totale respons	Ja	Gedeeltelijk	Nee	Geen verwachtingen
Locatie	5	17	64.7%	23.5%	5.9%	5.9%
	4	42	38.1%	45.2%	4.8%	11.9%
	3	55	27.3%	43.6%	3.6%	25.5%
	2	23	47.8%	13.0%	-	29.1%
	1	13	30.8%	15.4%	-	53.8%
Waardering	5	80	53.8%	26.3%	12.5%	7.5%
	4	53	69.8%	24.5%	3.8%	1.9%
	3	15	33.3%	46.7%	6.7%	13.3%
	2	2	50.0%	50.0%	-	-
	1	0	-	-	-	-
Salaris	5	61	34.4%	42.6%	21.3%	1.6%
	4	69	47.8%	40.6%	8.7%	2.9%
	3	14	50.0%	40.0%	-	10.0%
	2	5	60.0%	40.0%	-	-
	1	1	-	-	100.0%	-
Communicatie	5	93	51.6%	37.6%	10.8%	-
	4	46	63.0%	32.6%	4.4%	-
	3	9	11.1%	77.8%	-	11.1%
	2	2	100.0%	-	-	-
	1	0	-	-	-	-
Flexibiliteit	5	98	87.8%	8.2%	3.1%	1.0%
	4	36	88.9%	8.3%	2.8%	-
	3	14	64.3%	28.6%	-	7.1%
	2	2	50.0%	50.0%	-	-
	1	0	-	-	-	-
Reiskosten-vergoeding	5	60	16.7%	35.0%	45.0%	3.3%
	4	45	31.3%	44.4%	15.6%	8.9%
	3	28	35.7%	21.4%	21.4%	21.4%
	2	10	10.0%	60.0%	20.0%	10.0%
	1	7	-	42.9%	42.9%	14.3%
Contract mogelijkheden	5	45	48.9%	22.2%	17.8%	11.1%
	4	46	41.3%	41.3%	8.7%	8.7%
	3	29	27.6%	10.3%	3.5%	58.6%
	2	18	11.1%	33.3%	-	55.6%
	1	12	25.0%	8.3%	-	66.7%
Cursusaanbod	5	27	37.0%	44.4%	14.8%	3.7%
	4	53	34.0%	34.0%	15.1%	17.0%
	3	24	20.8%	29.2%	12.5%	37.5%
	2	10	10.0%	50.0%	10.0%	30.0%
	1	5	-	20.0%	20.0%	60.0%
Evenementen	5	27	14.8%	25.9%	44.4%	14.8%
	4	33	24.2%	30.3%	24.2%	21.2%
	3	51	15.7%	25.5%	3.9%	54.9%
	2	20	10.0%	10.0%	15.0%	65.0%
	1	19	5.3%	-	10.5%	84.2%

Bijlage D: Codering Q48

Tabel D1

Een overzicht van de redenen die uitzendkrachten van de opdrachtgever geven voor het voortzetten van het dienstverband zoals gemeten in het huidig onderzoek

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
Vind afwisseling erg prettig	Afwisseling	Afwisseling
Ik vind het team ontzettend leuk en respect is altijd hoog	Personeel, omgang	Communicatie
Geld. De enige reden. Ik moet ergens mijn huur en boodschappen van betalen naast het laatste deel van mijn studie.	Geld	Inkomen
Dat ik zelf mijn uren kan bepalen.	Zelf uren bepalen	Flexibiliteit
Flexibiliteit	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Flexibiliteit in werk	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Ik kan zelf bepalen wanneer ik wil werken.	Regie	Flexibiliteit
De vrijheid om te werken wanneer ik wil, goed contact met vast contactpersoon. Voel me thuis bij Randstad.	Vrijheid, goed contact	Flexibiliteit Communicatie
Vrijheid om mijn eigen bereikbaarheid te bepalen.	Vrijheid	Flexibiliteit
Zelf je dagen bepalen en leuke werkplekken.	Vrijheid, leuke werkplekken	Flexibiliteit, locaties
Afwisselend werk	Afwisseling	Afwisseling
Vrijheid	Vrijheid	Flexibiliteit
Vertrouwen	Vertrouwen	Communicatie
Invloed op planning en uren, diversiteit in werkzaamheden.	Vrijheid, afwisseling	Flexibiliteit, afwisseling
Flexibele werkplekken, alleen s nachts werken, zelf kiezen of je elk weekend werkt.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
De vrijheid wat ik eraan heb	Vrijheid	Flexibiliteit
Extra inkomsten, flexibele uren.	Geld, flexibiliteit	Inkomen, flexibiliteit
De organisatie instelling waar ik kom, ik krijg zo mogelijkheid om de instellingen goed te kennen.	Afwisseling	Afwisseling
Inkomsten	Geld	Inkomen
De mate van eigen regie qua moment en uiteraard het salaris. Bovendien vind ik het vanuit mijn rol als zorgprofessional goed om bij meerdere organisaties over de vloer te komen.	Regie, salaris, afwisseling	Flexibiliteit Inkomen Afwisseling
Afwisseling werk	Afwisseling	Afwisseling
Ik vind het leuk om afwisselend te werken (ouderenzorg en gehandicaptenzorg). Daarnaast ook dat ik zelf tijdsblokken kan invullen naast mijn andere baan.	Afwisseling, regie	Flexibiliteit Afwisseling
Ik had een opleiding gevolgd en was daardoor verplicht om tot 4 sept te blijven werken, anders zelf opleidingskosten moeten betalen. En op het moment is het even chaos in mijn leven dus daarom ook nog geen tijd om elders te zoeken.	Verplicht, noodzaak	Continuïteit
Dat ik zelf kan bepalen wanneer ik ga werken	Regie	Flexibiliteit
Zelf de regie houden	Regie	Flexibiliteit
Zelf mijn uren kunnen bepalen	Regie	Flexibiliteit
Omdat het tot heden naar tevredenheid goed gaat, op kleine dingetjes na, maar beslist geen reden om over te stappen	Tevreden	Tevreden
Bass over eigen inzetbaarheid	Regie	Flexibiliteit
Regie in eigen hand	Regie	Flexibiliteit
Zelf mijn werkdagen kan bepalen, geen feestdagen hoeven werken, salaris, zelf weten wanneer je met vakantie gaat en hoelang mits je natuurlijk genoeg vakantiedagen hebt.	Regie, flexibiliteit, salaris	Flexibiliteit Inkomen
Zelf mijn werkuren en dagen kunnen bepalen vrijheid.	Regie, vrijheid	Flexibiliteit

Deskundig, er zou wel compensatie moeten komen als een klant een dienst afbelt omdat er veel voorbereidingstijd aan een dienst zit.	N.v.t.	Missing
Vrijheid om te weekend	Vrijheid	Flexibiliteit
Dat mijn reiskosten vergoed worden, ik wil niet het gevoel hebben dat ik voor mijn reiskosten werk en dat is nu het geval.	N.v.t.	Missing
Leuk werk, afwisselend en vrijheid in het bepalen van dagen/uren.	Leuk werk, Afwisseling Regie	Plezier Afwisseling Flexibiliteit
Zelf kunnen plannen van diensten, minder stress dan bij vaste baan	Regie, minder stress	Regie
Geen, ga al weg	N.v.t.	Missing
Financieel en ik vind solliciteren een gedoe, nu weet ik wat ik heb. Daarnaast afwisseling van locaties.	Inkomen Afwisseling	Inkomen Afwisseling
Werken terwijl ik nog studeer	Studie	Continuïteit
Inkomen	Inkomen	Inkomen
Om te kijk of ik aan een vast baan kan komen	Loopbaan	Perspectief
Vrijheid en zelfstandigheid.	Vrijheid, regie	Flexibiliteit
Dat ik zelf me tijd kan indelen en dat ik nooit elke dag hetzelfde werk doe	Regie, afwisseling	Flexibiliteit Afwisseling
De flexibiliteit in mijn eigen uren te hebben i.v.m. studie. Ik werk in de weekenden en dat kan altijd en wanneer ik een keer niet wil kan dit ook.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Vertrouwd. Ik heb geen klachten	N.v.t.	Missing
Communicatie en loon	Communicatie Loon	Communicatie Inkomen
Ik heb momenteel geen baan die op mijn opleidingen aansluit, gevonden.	Noodzaak	Continuïteit
Flexibel, geen administratie, verslaglegging vrij zijn wanneer ik wil	Flexibiliteit, regie, vrijheid	Flexibiliteit
Je eigen rooster bepalen qua dagen, uren en soms locaties. En goed te combineren als je kinderen hebt.	Regie	Flexibiliteit
Plezier en bijverdienen	Plezier, geld	Plezier, inkomen
Zelfstandigheid, zelfplanning	Regie	Flexibiliteit
Doe opleiding via randstad	Opleiding	Opleiding
Ik heb geen reden om te blijven, ik kan op ieder moment weggaan.	N.v.t.	Missing
Plezier in het werk en plezier in geven en nemen in eigen tijdplanning	Plezier, regie	Plezier Flexibiliteit
Zelf bepalen wanneer je werkt en afwisseling.	Regie, afwisseling	Flexibiliteit Afwisseling
Flexibiliteit	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Opleiding afronden	Opleiding	Continuïteit
Heb graag een flexbaan en de afwisseling vind ik fijn	Afwisseling	Afwisseling
Blij met jullie	N.v.t.	Missing
Vrijheid in dagen en uren en een redelijk goed salaris	Vrijheid, salaris	Inkomen Flexibiliteit
Flexibel mijn dagen en werk tijden kunnen bepalen.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Gezondheid, werk plezier, flexibiliteit.	Flexibiliteit, plezier	Flexibiliteit Plezier
Flexibel	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Geen affiniteit met de werknemers.	N.v.t.	Missing
Dat ik flexibele tijden kan werken.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Je kan zelf bepalen wanneer je wilt werken.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Vrijheid	Vrijheid	Flexibiliteit

Onvoldoende inkomen bij andere werkgever.	Inkomen	Inkomen
Flexibiliteit, nog geen andere baan.	Flexibiliteit Noodzaak	Flexibiliteit Continuïteit
Zelf werkdagen bepalen.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Ik kan goed overleggen met de medewerkster van Randstad.	Goed overleggen	Communicatie
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Aanpassen met een bij baan	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Vrijheid en flexibiliteit.	Vrijheid, flexibiliteit	Flexibiliteit
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Wil graag blijven werken, ervaring blijven opdoen.	Ervaring opdoen	Ervaring
Op dit moment is dat extra inkomsten.	Extra inkomen	Inkomen
Flexibiliteit	Flexibiliteit	Flexibiliteit
X	N.v.t.	Missing
-	N.v.t.	Missing
Geen reden meer.	N.v.t.	Missing
Eigen tijden indelen.	Regie	Flexibiliteit
De vrijheid in het bepalen welke dagen ik werk en vrij wil.	Vrijheid	Flexibiliteit
De vastigheid en het vertrouwen.	Vastigheid, vertrouwen	Vastigheid Communicatie
De flexibiliteit en de begripvolle houding.	Flexibiliteit, begripvol	Flexibiliteit, communicatie
Vrijheid	Vrijheid	Flexibiliteit
Omdat ik met Randstad een goede persoonlijke band heb ontwikkeld, die ik nog niet eerder heb ervaren bij een werkgever. Randstad probeert goed voor zijn werknemers te zorgen en mee te denken in probleemsituaties. Ik kom op locaties te werken waar ik graag wil werken, als ik een locatie niet leuk vindt kan ik dit terugkoppelen en word ik niet meer ingezet op de locatie.	Goede band, locaties, meedenkend	Communicatie Locaties
Vrijheid om zelf te bepalen welke dagen ik wel en niet wil werken.	Vrijheid	Flexibiliteit
Vrijheid	Vrijheid	Flexibiliteit
Mijn te betalen rekeningen	Inkomen	Inkomen
Extra bijverdiensten	Bijverdienen	Inkomen
Geen ander werk te vinden	Noodzaak	Continuïteit
Vrijheid	Vrijheid	Flexibiliteit
Zelf dagen plannen	Regie	Flexibiliteit
Communicatie, afwisseling met mijn andere werk, zelf bepalen werkdagen.	Communicatie, regie, afwisseling	Communicatie, afwisseling, flexibiliteit
Zelf kunnen bepalen waar en hoeveel ik werk.	Regie	Flexibiliteit
Je kunt zelf bepalen wanneer je wilt werken.	Regie	Flexibiliteit
Ik zit goed	N.v.t.	Missing
Toporganisatie.	N.v.t.	Missing
Flexibele werktijden.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Salaris	Inkomen	Inkomen
Eigen dagen en tijden kunnen bepalen, ervaring opdoen.	Regie, ervaring	Flexibiliteit Ervaring
Flexibel werken, vriendelijke kundige medewerkers.	Flexibiliteit, vriendelijk, kundig	Flexibiliteit Communicatie
Het gemak, het gevoel dat ik bij randstad heb, heb ik niet vaak gehad bij een werkgever.	Gemak, goed gevoel	Tevreden
Randstad is tevreden met mij en ik met hen.	Tevreden	Tevreden
Afwisseling van het werk bij verschillende locaties	Afwisseling, locaties	Afwisseling Locaties
Ik ben er al een tijdje en ik werk via hen bij een prettige instelling	Tevreden, Locaties	Locaties

Mijn eigen in spraak	Regie	Flexibiliteit
Zelf je dagen inplannen	Regie	Flexibiliteit
Werkvoldoening	Voldoening	Voldoening
7	N.v.t.	Missing
Ik kan goed overweg met het systeem. Ik voel me goed bij Randstad. De locaties waar ik kom te werken.	Goed gevoel, locaties	Locaties
Meer banen in mijn omgevingen	Locaties	Locaties
Communicatie verloopt soepel	Communicatie	Communicatie
Zelf bepalen wanneer en waar	Regie	Flexibiliteit
Afwisseling en het zelf bepalen van mijn uren	Afwisseling, flexibiliteit	Afwisseling Flexibiliteit
Eigen dagen kunnen bepalen	Regie	Flexibiliteit
Omdat er zeer goed wordt meegedacht en gekeken naar mijn persoonlijk situatie zoals mogelijkheden en wensen. Prettige mensen ook die de tijd nemen.	Meedenken, persoonlijk	Communicatie
Flexibel kunnen werken	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Eigen tijd kunnen inplannen voor werk	Regie	Flexibiliteit
Als student zijnde is het prettig om bij randstad te gaan werken. Je bent een invaller en je daarbij leer je heel veel van andere collega's omdat ik dan op deze manier werkervaring opbouw.	Ervaring	Ervaring
Prettige contacten op werkvloer (vaak op zelfde plaatsen ingezet) en met consultants, extra ervaring en zakcentje	Locaties, ervaring, inkomen	Locaties, ervaring, inkomen
Omdat ik het leuk werk vind, ze houden rekening met wat ik wil en nog kan.	Plezier, houden rekening	Plezier Communicatie
Bijverdienste	Inkomen	Inkomen
Dan heb ik een baan! Vind het prettig werken zo.	Baan, tevreden	Continuïteit
Vrijheid, vriendelijkheid, afwisseling, je wordt gehoord, geen vergaderingen en andere rompslomp zoals bij een werkgever.	Vrijheid, vriendelijkheid, afwisseling	Flexibiliteit, communicatie, afwisseling
Omdat ik graag blijf werken	N.v.t.	Missing
Organisatie.	N.v.t.	Missing
Werken bij Randstad betekent voor mij houvast. Buiten het feit dat het houvast geeft heb ik op mijn opleiding een voorsprong wat betreft opdrachten.	Houvast, ervaring	Ervaring
Ik heb weinig pensioen opgebouwd. Dus voornamelijk voor het geld.	Inkomen	Inkomen
Ik vind het fijn om te werken in een organisatie die je als persoon behandelt en door de houding tegelijkertijd een energie uitstraalt en financieel gezien is het goed voor mij.	Communicatie Financieel	Communicatie Inkomen
Salaris	Salaris	Inkomen
Eigen regie	Regie	Flexibiliteit
Flexibel kunnen werken.	Flexibiliteit	Flexibiliteit
Eigen tijd indelen en afwisseling van werk	Regie, afwisseling	Flexibiliteit Afwisseling
Ik wil doorgaan met werken	N.v.t.	Missing
Het flexibel kunnen werken.	Flexibiliteit	Flexibiliteit

Bijlage E: Codering Q49

Tabel E1

Een overzicht van de redenen die uitzendkrachten van de opdrachtgever geven voor het potentieel beëindigen van het dienstverband zoals gemeten in het huidig onderzoek

Tekstfragment	Open codering	Axiale codering
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Deze heb ik niet.	Geen reden	Missing
Het gebrek aan communicatie, afspraken die genegeerd worden, medewerkers die elkaar de aap toespelen i.p.v. verantwoording te nemen en een gebrek aan respect en waardering	Communicatie, waardering, respect	Communicatie Waardering
Een contract bij de instelling waar ik nu via Randstad voor werk op mijn voorwaarden	Contract	Baan elders
Een betere vaste baan	Betere, vaste baan	Baan elders
Een beter betaalde baan	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden
Een hoger uurloon bij een andere organisatie.	Salaris, vaste baan	Baan elders Arbeidsvoorwaarden
Bij andere instellingen krijg je meer reiskosten vergoedt	Reiskostenvergoeding	Arbeidsvoorwaarden
Werk met mijn hogere diploma te gaan doen waar ik meer kan verdienen.	Student, meer verdienen	Ambitie Arbeidsvoorwaarden
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Geen leuke werkplekken meer ingezet worden	Leuke werkplekken	Locaties
Als er geen doorgroeimogelijkheden meer zijn.	Doorgroeimogelijkheden	Ambitie
Geen idee	N.v.t.	Missing
Als ik zou verhuizen en volledige baan zou hebben	Volledige baan	Baan elders
Als ik niet meer beter zou worden...	Lichamelijk	Persoonlijke redenen
Geen reden	N.v.t.	Missing
Geen inkomsten meer.	Inkomsten	Ureanaanbod
Uurloon en feestdagen compensatie is weg gevallen en reiskosten is 0.08 tot 0.07 cent per km dat doet geen 1 instelling en randstad is daar erg geniepig in. Ggz worden mensen in 45 geschaald randstad doet 40 en reiskosten krijg je ver onder toegestane terwijl bij vacatures 0.19 staat per km. Ik heb al tig mails over gestuurd maar je wordt van kastje naar muur gestuurd en zo word je genaaid wat frustratie geeft. Feestdagen kregen we dubbel uitbetaald 6 uur werk kreeg je 12 uitbetaald dat is zomaar veranderd bij randstad... ze doen wat ze uitkomt.	Salaris, reiskostenvergoeding, inschaling, kastje naar de muur.	Arbeidsvoorwaarden Communicatie
Een leukere en vaste baan met vaste uren en vaste collega's.	Vaste baan en vaste collega's	Baan elders
Als ik het niet meer kan combineren met mijn vaste werk.	Combineren	Persoonlijke redenen
Beter salaris	Salaris	Arbeidsvoorwaarden
Opleiding die ik elders zou willen volgen.	Opleiding	Ambitie
Het niet zelf bepalen mogen bepalen wanneer ik waar wil welke en met welke dienst. En omdat regelmatig communicatie slecht verloopt als het aankomt op overeenkomsten.	Flexibiliteit, communicatie	Flexibiliteit Communicatie
Ik weet het niet	N.v.t.	Missing
Geen reden	N.v.t.	Missing
Passend aanbod van een werkgever	Passende baan	Baan elders
Op het moment geen	N.v.t.	Missing

Te veel miscommunicatie	Miscommunicatie	Communicatie
Leeftijd	Leeftijd	Pensioen
Als ik niet meer genoeg werk aangeboden zou krijgen	Werkaanbod	Ureanaanbod
Onzekerheid in de rustige maanden, te weinig reiskostenvergoeding.	Werkaanbod, reiskostenvergoeding	Ureanaanbod Arbeidsvoorwaarden
Geen	N.v.t.	Missing
Als ik weekenden zou moeten werken	Weekenden werken	Flexibiliteit
Als ik een opleiding krijg aangeboden, wat al gebeurd is, dan zou ik hier zeker voor gaan, ik heb de opleiding vz ig gedaan, maar nog geen diploma, ik wil mijn diploma halen.	Opleiding	Ambitie
Dat ik niet kan rekenen op een vast aantal uren	Vaste uren	Ureanaanbod
Een hele leuke werkplek waar ik ook geen nachtdiensten en vroege diensten hoeft te werken.	Leuke werkplek, flexibiliteit	Baan elders Flexibiliteit
Vaste baan	Vaste baan	Baan elders
Eindejaarsuitkering, reiskostenvergoeding, opleiding, dus extra mogelijkheden en financieel er beter van worden	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden Cursusaanbod
Diplomeren van mijn studie en een vaste baan zoeken	Student	Ambitie
Weet ik niet	N.v.t.	Missing
Geen reden	N.v.t.	Missing
Weet ik (nog) niet	N.v.t.	Missing
Als ik een leuke baan ergens anders vind	Baan elders	Baan elders
Vaste baan na studies, of een veel beter totaalplaatje maar ik denk dat ik dat niet zo snel krijg want hoe ik mijn uren nu kan indelen kan alleen via een uitzendbureau of flexpool en ik denk niet dat ik dat altijd zal doen na mijn studie maar wie weet!	Student, vaste baan	Ambitie Baan elders
Als er vervelend gedaan zou worden.	Vervelend doen	Communicatie
Een baan die meer betaald	Inkomen	Arbeidsvoorwaarden
Wanneer ik een vaste baan zou vinden die op mijn opleidingen aansluit.	Vaste baan, student	Baan elders
Als er geen voldoende werk meer is	Voldoende werk	Ureanaanbod
Als ik een passend vaste baan zou vinden waar ik nog meer aan salaris zou verdienen en alsnog die vrijheid zou hebben om mijn eigen rooster te bepalen.	Salaris, vaste baan	Baan elders Arbeidsvoorwaarden
Geen	N.v.t.	Missing
Niet verder kunnen ontwikkelen	Ontwikkelen	Ambitie
Diploma op zak	Student	Baan elders
Waardering	Waardering	Waardering
Als planningsmogelijkheden op de schop gaan en als pensioen zo zielig blijft als T is	Huidige planning	Flexibiliteit
Alleen als ik moet stoppen met werken.	Stoppen met werken	Pensioen
Niet	N.v.t.	Missing
Vast contract bij andere werkgever	Vaste baan elders	Baan elders
Als men geen flex meer aanbiedt	Flexwerk aanbod	Flexibiliteit
Ik ga niet weg	N.v.t.	Missing
Dat is gebeurd. Ik ben overgenomen door een organisatie waar ik het erg naar mijn zin heb.	Vaste baan elders	Baan elders
Als er geen werk meer zou zijn of dat ik erg lan meer dan anderhalf uur moet reizen elek keer dat er werk is.	Aanbod flexwerk	Ureanaanbod
Als ik te vaak onder contracturen geen werk zou krijgen (gelukkig nog niet gebeurt)	Aanbod flexwerk	Ureanaanbod
Opleiding verzorgende IG	N.v.t.	Missing

Het winnen van de staatsloterij	N.v.t.	Missing
Dat ik een vast contract op een vaste locatie en dat het dicht bij huis is, in verband met reiskosten.	Vaste baan Reiskosten	Baan elders Arbeidsvoorwaarden
Als ik met pensioen gaat of wanneer ik niet meer kan	Pensioen	Pensioen
Beknellende situaties met dwang zoals bij mijn vroegere werkgever	Beknellende situaties	Communicatie
Als ik op een vaste beter betaalde locatie kan werken niet te ver van mijn woonplaats	Vaste locatie, beter betaald	Baan elders Arbeidsvoorwaarden
Andere baan of slechte ervaringen met Randstad Zorg	Andere baan	Baan elders
Als er geen diensten zijn	Aanbod werk	Ureanaanbod
N.v.t.	N.v.t.	Missing
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Geen	N.v.t.	Missing
Betere betaling/loon	Betaling, loon	Arbeidsvoorwaarden
Als ik geen vraag meer krijg	Geen vraag meer	Ureanaanbod
Wil de opdrachtgever nog niet verlaten.	N.v.t.	Missing
Een baan met een normaal loon	Beter loon	Arbeidsvoorwaarden
Baan die beter aansluit bij mijn kwaliteiten	Beter aansluitende baan	Baan elders
X	N.v.t.	Missing
-	N.v.t.	Missing
Alle klachten die inmiddels op het hoofdkantoor bekend zijn	Klachten	Missing
Salaris, is echt te weinig!!	Te weinig salaris	Arbeidsvoorwaarden
Als ik ergens anders een vast contract met vaste uren aangeboden krijg	Elders contract met vaste uren	Baan elders
Als er te veel uren verlies plaatsvindt	Uren verlies	Ureanaanbod
Om voor mijzelf te gaan werken	Zelfstandig	Baan elders
Pensioen	Pensioen	Pensioen
Wanneer ik mijn 2e opleiding heb afgerond (over een aantal jaar) en hierin (nieuwe) mogelijkheden krijg om mijzelf (hoger op) te ontwikkelen.	Student	Ambitie
Hoger salaris, betere reiskostenvergoeding, maar dan zou ik ook nog dezelfde vrijheid in mijn werkrooster moeten ervaren als bij Randstad en die zal ik niet zo snel ergens anders vinden. Dus ik hoop hier nog lang te mogen werken.	Salaris, reiskostenvergoeding, flexibiliteit	Arbeidsvoorwaarden Flexibiliteit
Als ze mijn contract niet verlengen.	N.v.t.	Missing
Financieel meer zekerheid	Financieel	Arbeidsvoorwaarden
Geen	N.v.t.	Missing
Een andere baan	Andere baan	Baan elders
Geen	N.v.t.	Missing
Niet meer kunnen werken	N.v.t.	Missing
Op dit moment niet	N.v.t.	Missing
Heb nog geen reden hiervoor	N.v.t.	Missing
Geen vast contract	Vast contract	Contracten
Nieuwe baan	Baan elders	Baan elders
Als het teveel wordt twee banen	Combineren	Flexibiliteit
Geen vast contract	Vast contract	Contracten
Beter salaris en vast contract	Salaris, vast contract	Arbeidsvoorwaarden Contracten
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Uurloon moet hoger	Uurloon	Arbeidsvoorwaarden
Verre reisafstanden, lange files, geen voldoende pensioenopbouw	Afstanden, pensioenopbouw	Ureanaanbod Arbeidsvoorwaarden

Wanneer deze baan niet meer te combineren is met school of ik een andere, once-in-a-lifetime kans krijg.	Student	Ambitie
X	N.v.t.	Missing
Als ik meer uren krijg bij mijn vaste baan	Vaste baan	Baan elders
De reiskosten moeten beter en soms voelt het alsof je een nummertje bent, maar nogmaals ik werk via hen bij een prettig bedrijf dus dat voelt meer als mijn werkgever	Reiskostenvergoeding, prettig bedrijf	Arbeidsvoorwaarden Locaties
-	N.v.t.	Missing
Een droom baan met opleiding	Droombaan	Ambitie
Conflict	Conflict	Communicatie
7	N.v.t.	Missing
Niet genoeg worden ingepland dus niet genoeg diensten	Niet genoeg diensten	Urenaanbod
Te lange reistijden en niet volledig km uitbetaling	Reiskosten, aanbod werk	Arbeidsvoorwaarden Urenaanbod
-	N.v.t.	Missing
Te korte salaris	Salaris	Arbeidsvoorwaarden
Betere reiskostenvergoeding	Reiskostenvergoeding	Arbeidsvoorwaarden
Weet op dit moment geen reden om Randstad te verlaten	N.v.t.	Missing
Als mijn andere baan zich uitbreidt.	Andere baan	Baan elders
Vaste werkplek met vaste urencontract	Vaste werkplek	Baan elders
Te druk met andere baan/werkzaamheden	Combineren	Combineren
Het liefst zou ik een vaste baan willen.	Vaste baan	Baan elders
Minder aantrekkelijke werkplekken, bijwerken naast vaste baan wordt te zwaar of andere activiteiten in privésfeer, salaris moet omhoog	Werkplekken, combineren, meer salaris	Locaties Combineren Arbeidsvoorwaarden
Als ik met pensioen mag	Pensioen	Pensioen
Te oud en versleten haha	Oud en versleten	Pensioen
Leeftijd en werkdruk	Leeftijd en werkdruk	Persoonlijke redenen
Dat zou ik nu 1 2 3 niet weten.	N.v.t.	Missing
Als ik er financieel beter op vooruit kan	Financieel	Arbeidsvoorwaarden
Geen reden	N.v.t.	Missing
Ik heb geen idee	N.v.t.	Missing
Wanneer het pensioen weer verminderd wordt	Pensioen	Arbeidsvoorwaarden
Wanneer het niet meer zou gaan vanwege mijn gezondheid en leeftijd.	Gezondheid en leeftijd	Persoonlijke redenen
Daar zijn meerdere redenen voor, gezondheid speelt daarbij een grote rol, ook mijn gezinsleden tellen mee.	Privé redenen	Persoonlijke redenen
Momenteel geen idee	N.v.t.	Missing
Als ik verplichte dagen of uren moet gaan werken	Verplichte werkdagen	Flexibiliteit
N.v.t.	N.v.t.	Missing
Te laag loon	Te laag loon	Arbeidsvoorwaarden
Ik denk niet aan ontslagen	N.v.t.	Missing
N.v.t.	N.v.t.	Missing
-	N.v.t.	Missing
Genoeg inkomen uit andere baan	Andere baan	Baan elders
Een andere baan vinden met meer uitdaging	Meer uitdaging	Ambitie
Als ik kan niets meer kan doen	Context onduidelijk	Missing
Dat Randstad niet voldoende werk voor mij heeft	Onvoldoende werk	Urenaanbod
Is nu niet aan de orde, maar ik denk dat voor Randstad uitzendbureau Zorgwerk een grote concurrent gaat worden. Zij bieden diensten aan en jij kunt erop reageren, kan ideaal zijn.	Goede tip	Missing

Bijlage F: Verschillen in tevredenheid communicatie per rayon

Tabel F1

De tevredenheid over de vervulling van de behoefte communicatie onder de uitzendkrachten van de opdrachtgever (in percentages) (n=125)

Rayon	Totaal	Tevreden	Niet tevreden/niet ontevreden	Ontevreden
Zuid	9	55.5%	44.4%	-
Amsterdam	27	40.7%	48.2%	29.6%
Den-Haag/Rotterdam	32	53.1%	40.6%	6.3%
Utrecht	6	83.3%	16.7%	-
Groningen	23	69.6%	26.1%	4.4%
Apeldoorn	28	46.4%	35.7%	17.9%

Bijlage G: Plan van aanpak

Arbeidsvoorwaarden

Er wordt aanbevolen om de reiskostenvergoeding te verhogen. Om dit constructief te doen wordt aangeraden om eerst in kaart te brengen hoe de concurrentie het doet op het gebied van arbeidsvoorwaarden, met name als het gaat om reiskostenvergoeding. De aanbeveling is om dit aan te passen aan de concurrentie. Als het niet mogelijk blijkt om de vergoeding te verhogen wordt er aanbevolen om te onderzoeken of korting op een abonnement voor het openbaar vervoer of op de aanschaf van een fiets een potentiële vervanger zou kunnen zijn. Een dergelijk onderzoek kan vorm krijgen als een enquête onder werknemers die gebruik maken van de huidige reiskostenvergoeding.

Communicatie

Er wordt aanbevolen om communicatietrainingen aan te bieden aan personeel van de opdrachtgever wat veelvuldig in contact komt met de werkzame uitzendkrachten.

Wie? Intercedenten die werkzaam zijn bij de opdrachtgever.

Wanneer? Eenmaal per maand, twee trainingsdagen totaal.

Waar? Eén trainingslocatie per rayon, met het oog op het formaat van de groepen (5-10 personen).

Doel: Het verbeteren van de communicatievaardigheden van intercedenten.

Het contact tussen intercedent en uitzendkracht vindt met name telefonisch plaats en twee keer per jaar fysiek. Dit maakt met name het verbale aspect van communicatie erg belangrijk (t.o.v. non-verbaal). Het meest voorkomende onderwerp van telefonisch contact zijn veranderingen in diensten, deze gesprekken zijn kort en zakelijk. Zodra er een contractmutatie aankomt wordt er gebeld om in kaart te brengen waar de werknemer behoefte aan heeft. Het zou nuttig zijn als dergelijke informatie en ambities eerder op de radar verschijnen, door betekenisvoller te communiceren en de informatie die hieruit voort komt te loggen kan er beter ingespeeld worden op de behoeften van de werknemer en kan de verbinding verbeterd worden.

De training is gefocust op:

- Betekenisvolle communicatie in een kort tijdsbestek
- Het geven van waardering
- Communicatie in het algemeen: Wat is belangrijk?
- Het aangaan van een connectie

Bijlage H: Verklaring eigen werk

Ondergetekende:

Laura Verstraaten

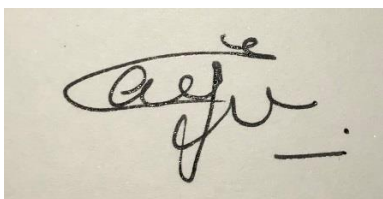
Verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) Dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) Alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) Het verslag voor niet meer dan 5% aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Amsterdam

Datum: 9 december 2019

Handtekening:

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized, starting with a large 'L' and ending with a horizontal line and a dot.

Laura Verstraaten

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.