

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
HRM en de flexibilisering van de relatie tussen werkgever en werknemer

Promotor :
Prof. dr. Koen VAN LAER

Jan Reynders
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

HRM en de flexibilisering van de relatie tussen
werkgever en werknemer

Promotor :
Prof. dr. Koen VAN LAER

Jan Reynders

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Deze masterproef betekent de afronding van mijn opleiding Toegepast Economische Wetenschappen (TEW), afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap (IO), en draagt bij tot het behalen van het masterdiploma. Dit werk richt zich tot geïnteresseerden in de managementliteratuur m.b.t. flexibele arbeid en human resources. Het bleek daarlangs ook voor mezelf op sociaal vlak interessant te zijn, door de interviews leerde ik nieuwe mensen kennen en kon ik mijn netwerk op professioneel vlak verder uitbouwen.

Allereerst wil ik mij richten tot mijn promotor, dr. Koen Van Laer. Ik wil hem graag bedanken voor alle ondersteuning, zowel tijdens als na kantooruren, en de kans om mijn masterproef op eigen tempo te voltooien.

Uiteraard had ook zonder de medewerking van de 13 ondervraagde human resource managers deze masterproef niet tot stand kunnen komen. Ik wil hen oprecht bedanken voor het vrijmaken van kostbare tijd en het delen van hun professionele ervaring.

Daarnaast wil ik mijn ouders en mijn vriendin tonen hoezeer ik het apprecieer om mij bij te staan tijdens mijn studentenperiode en mij te steunen in alles wat ik tijdens deze periode ondernomen heb.

Tot slot wil ik mijn dank betuigen aan al de mensen die mijn thesis hebben nagelezen en hierover constructieve feedback hebben gegeven.

Jan Reynders, 2016

Samenvatting

Flexibele arbeid is een vorm van tewerkstelling die reeds geruime tijd gekend is. De laatste decennia zien we ook een zeer duidelijke stijging van het gebruik van flexibele arbeid. In de literatuur zijn bijgevolg reeds vele voor- en nadelen gekend. Men is het er over eens dat deze voor- en nadelen zowel aan de zijde van de organisatie als die van de werknemer bestaan. Voor organisaties kan het voordelen opleveren zoals: kostenbesparing, mogelijkheid tot het inspelen op fluctuaties van het werkvolume, testfase voor werknemers en het aanspreken van een grotere groep potentiële werknemers op de arbeidsmarkt. Voor werknemers zijn er voordelen zoals: het verlagen van de drempel tot de arbeidsmarkt, de mogelijkheid om ervaring op te doen, een betere combinatie met het gezinsleven, extra vrijheid in hun beroep en een hoger loon. Desalniettemin is er ook een keerzijde van de medaille, namelijk de nadelen van flexibele arbeid. In de literatuur wordt aangehaald dat flexibele arbeid nadelen kan opleveren voor organisaties zoals: extra kosten, een lagere productiviteit, verwaarlozing van het HR beleid, uitholling van kennis, lagere kwaliteit en een lagere commitment. Voor werknemers brengt het nadelen mee zoals: een psychologische last, minder sociale zekerheden, een lager loon en de eigenschap een vorm van tewerkstelling te zijn waar men niet gemakkelijk uit geraakt.

In dit onderzoek is het de bedoeling dat we deze voor- en nadelen verder gaan onderzoeken in Vlaanderen en op deze manier een antwoord formuleren op de vraag: "Waarom gebruiken organisaties flexibele arbeid?". Deze vraag wordt verder opgedeeld in drie deelvragen: "Wat zijn de voordelen van flexibele arbeid voor organisaties?", "Wat zijn de nadelen van flexibele arbeid voor organisaties?" en "Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid?". Om een antwoord hierop te geven werden 13 interviews afgenomen bij Human Resource Managers. De data werd verzameld met behulp van semigestructureerde interviews en vervolgens gecodeerd ter analysering.

Uit de interviews bleken eveneens voor- en nadelen voor organisaties terug te komen. De gevonden voordelen voor organisaties waren: kostenbesparing, opvangen van fluctuaties in het werkvolume, instroom van personeel, binnenhalen van expertise, motivatie en controle. De nadelen liepen parallel met deze voordelen en konden worden opgedeeld in: extra kosten, training / kwaliteit, instroom, uitholling van kennis, minder commitment en evaluatie / wetgeving. De Human Resource praktijken die werden ingezet door organisaties als gevolg

van deze voor- en nadelen waren: het bieden van een lange termijn perspectief, premies / extra's, vaste procedures omtrent de duur van contracten, flexibele arbeid enkel inschakelen voor bepaalde type jobs, het gebruik van dagcontracten, regelmatige evaluaties en handelen vanuit ethische normen.

Tot slot bespreken we in de conclusie hoe de voor- en nadelen die we gevonden hebben in het onderzoek zich verhouden tot de bestaande literatuur. Bovendien zullen we verder ingaan op hoe deze voor- en nadelen verbonden zijn met de oplossingen die bedrijven er voor proberen vinden.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Literatuurstudie	5
	2.1 Het concept flexibele arbeid	5
	2.2 Mogelijke voordelen van flexibele arbeid	8
	2.2.1 Mogelijke voordelen voor werknemers	8
	2.2.2 Mogelijke voordelen voor organisaties	10
	2.3 Mogelijke nadelen van flexibele arbeid	14
	2.3.1 Mogelijke nadelen voor de werknemers.....	14
	2.3.2 Mogelijke nadelen voor de organisatie	17
	2.4 Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid.....	20
	2.4.1 Numerische en functionele flexibiliteit	20
	2.4.2 Het “Core-periphery” model	21
	2.4.3 Optimale productiviteit	22
	2.5 Onderzoeksvragen.....	22
	2.5.1 Centrale onderzoeksvraag.....	22
	2.5.2 Deelvragen.....	22
3	Methode	23
4	Resultaten	25
	4.1 Voordelen voor de organisatie	25
	4.2 Nadelen voor de organisatie	31
	4.3 Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid.....	39
5	Discussie	47
	5.1 Voor- en nadelen van flexibele arbeid	47
	5.2 Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid.....	50
	5.3 Beperkingen van het onderzoek	53
6	Referentielijst	55
7	Bijlagen	61
	7.1 Vragenlijst.....	61

1 Inleiding

De laatste decennia zien we een zeer duidelijke stijging van flexibele arbeid. Met een groei van 11% per jaar is de tewerkstelling via uitzendkantoren in de Verenigde Staten gestegen van minder dan 0,3% in 1972 tot 2,5% in 1998 (Segal & Sullivan, 1997). Ook in Europa is er een duidelijke groei van deze soort van tewerkstelling, al is er een beduidend verschil tussen bepaalde landen. In de jaren '90 is het percentage in België 4% en in Spanje 24,1% (Bronstein, 1991). Naast de "temporary help agencies" zien we ook stijgingen in de vormen van contracten van bepaalde duur, uitzendkantoren en zelfstandigen in zowel Europa als in de Verenigde Staten (Polivka, 1996; De Grip, Hoevenberg, & Willems, 1997; Reilly, 1998, Schömann, Rogowski, & Kruppe, 1998; Freedman, 1996). In Europa stijgen de contracten van bepaalde duur in de vier grootste landen sinds 1996 tot 2008 gemiddeld met 1,9%. Het is zelfs in die mate dat in Europa in 2008 gemiddeld 14,2% van de bevolking tewerkgesteld is in contracten van bepaalde duur of via uitzendkantoor (Jahn, Riphahn, & Schnabel, 2012). De stijgende trend van flexibele arbeid uit zich tijdens de afgelopen decennia in verschillende soorten contracten in studies op verschillende geografische locaties. Desalniettemin kunnen we duidelijk concluderen uit recentere studies dat er zich wereldwijd een stijgende trend voordoet. Het toenemend belang van flexibele arbeid is dan ook de reden achter het aansnijden van dit onderwerp in dit onderzoek.

Doorheen de jaren zijn ten opzichte van flexibele arbeid mogelijke voor- en nadelen geïdentificeerd. De voor- en nadelen hebben steeds betrekking tot de werknemer of de organisatie. Onder de voordelen bij de werknemers zien we dat het de drempel kan verlagen voor de arbeidsmarkt, zodat mensen sneller een job vinden (Jahn et al., 2012). Ze hebben op die manier ook de kans om ervaring op te doen. Enerzijds door "learning on the job" en anderzijds doordat ze meerdere jobs kunnen uitoefenen op korte termijn (Booth, Francesconi, & Frank, 2002). Deze flexibiliteit en werk op korte termijn kan zorgen voor een betere of mogelijke combinatie met het gezinsleven (Subramaniam, Overton, & Maniam, 2015). Flexibele arbeid kan er eveneens voor zorgen dat de mensen hun eigen baas zijn en hierdoor ook meer verdienen en meer vrijheid hebben (Vallas & Prener, 2012; Kalleberg, 2003). Voor de organisaties kan het een vorm van kostenbesparing zijn. De lonen van flexibele arbeiders kunnen lager zijn (Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000). De kostenbesparing volgt ook deels door de vrijheid van het inzetten van flexibele werknemers

om fluctuaties op te vangen in het werkvolume (Houseman, 1997). Doordat de werknemers vaak onbekenden zijn bij het inzetten voor het opvangen van fluctuaties, kan flexibele arbeid dienen als testfase. Zo kan er afgetoetst worden of de organisatie deze werknemer bij afloop van de tewerkstelling als flexibele arbeid eventueel een vast contract wil geven (Jahn et al., 2012). Daarnaast kan het ook gebruikt worden om een grotere groep potentiële werknemers aan te spreken. De oorzaak hiervan is een gewijzigde demografie met bijhorende nieuwe persoonlijke behoeftes en eventueel de arbeidsmarktsituatie. Flexibele arbeid is een manier om op deze behoeftes in te spelen (Denton, 1992; Golden, 2009; Richman, Civian, Shannon, Jeffrey Hill, & Brennan, 2008). Er zijn ook mogelijke nadelen verbonden aan flexibele arbeid. Zo kunnen de werknemers minder zeker zijn van het behoud van hun job en kunnen ze ook terecht komen bij jobs met lagere lonen. Naast de lagere lonen ontbreken mogelijk ook andere extralegale voordelen (Kalleberg et al., 2000). Deze mogelijke nadelen zorgen samen voor een psychologische last waardoor veel werknemers onvrijwillig in zulke jobs blijven zitten (Green & Leeves, 2013). Deze nadelen van de werknemer kunnen indirect uitdagingen meebrengen voor organisaties. Flexibele arbeid kan gepaard gaan met extra kosten. (Segal & Sullivan, 1997). Het HR beleid kan onder druk komen te staan door het opvolgen van adviezen van bedrijfsadvocaten (Colling, 2000). Maar ook ondervinden zij mogelijk moeilijkheden bij commitment van de werknemers (Marchington, Earnshaw, & Rubery, 2005). Het gebruik van flexibele arbeid voor het binnenhalen van expertise kan zorgen voor uitholling van kennis binnen de organisatie (Sennett 1998). Tot slot kan de kwaliteit en de productiviteit mogelijk niet steeds van het hoogste niveau zijn (Nollen & Axel, 1996).

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan waarom organisaties in Vlaanderen flexibele arbeid gebruiken en hoe ze ermee omgaan. Daarom stelden we de volgende centrale onderzoeksvraag op: "Waarom gebruiken organisaties flexibele arbeid?". Om deze vraag te beantwoorden kwamen we tot de volgende deelvragen: "Wat zijn de voordelen van flexibele arbeid?", "Wat zijn de nadelen van flexibele arbeid?". Niet minder belangrijk is de manier waarop organisaties gebruik maken van flexibele arbeid. Daarom is de laatste deelvraag "Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid?". Op die manier kunnen we te weten komen hoe de voor- en nadelen tot stand komen.

Om deze vragen te beantwoorden hebben we interviews afgenomen bij de Human Resource Managers van 13 Vlaamse middelgrote organisaties die gebruik maakten van flexibele

arbeid. Van deze organisaties was het minimum percentage van het personeel dat onder de noemer flexibele arbeid viel minstens 10%. De organisaties stelden allemaal minstens 130 werknemers tewerk. De grootste organisatie telde 1700 werknemers.

In de literatuurstudie verduidelijken we het concept flexibele arbeid door de gekende termen af te bakenen en aan te geven welke worden opgenomen in dit onderzoek. Vervolgens nemen we door welke voor- en nadelen van flexibele arbeid reeds gekend en beschreven zijn. In het derde stuk en laatste stuk van de literatuurstudie volgen we de modellen over de aanpak van flexibele arbeid in organisaties. Hieruit volgen de onderzoeksvragen. Uit de resultaten blijken een aantal voor- en nadelen voor de organisatie. De voordelen van de organisatie konden we opdelen in: kostenbesparing, opvangen van fluctuaties, instroom, binnenhalen expertise, motivatie en controle. De nadelen daarentegen bestonden uit: kosten, training / kwaliteit, instroom, uitholling kennis, commitment en evaluatie / wetgeving. Eens de voor- en nadelen in kaart zijn gebracht gaan we ook in op het HR beleid dat de organisaties daaromtrent hanteren. De HR praktijken die daaruit volgen zijn: het lange termijn perspectief, creeëren van commitment, standaard procedures, de soorten jobs voor flexibele arbeid, opvolging, dagcontracten en beperkingen. We krijgen ook inzicht in het toekomstperspectief van de geïnterviewde HR managers.

Tot slot zullen we in de conclusie de gevonden voor- en nadelen vergelijken met de theorie en met elkaar. Belangrijk daarin is dat ze aan elkaar gelinkt konden worden en we ze zelfs schematisch recht tegenover elkaar konden zetten. Verder zullen we ook bekijken hoe ze zich verhouden tot het HR beleid dat gelinkt is aan die specifieke voor- en nadelen.

2 Literatuurstudie

2.1 Het concept flexibele arbeid

Doorheen de jaren zien we een evolutie op het gebied van de vormen van tewerstelling. Zo was er traditioneel vooral één type, namelijk “full-time regular employment” of vaste voltijdste tewerstelling. Deze vorm van tewerstelling heeft een lange termijn perspectief. Hiernaar werd ook als standaard tewerstelling verwezen. De evolutie van de vormen van de tewerstelling toont dat flexibiliteit in de tewerstelling steeds belangrijker werd en steeds toenam (Ashford, George & Batt, 2007; Grant & Parker, 2009; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Door een versoepeling van de regelgeving omtrent flexibele tewerstelling zijn er andere vormen van tewerstelling bijgekomen. De niet-standaard vormen van tewerstelling. In de meeste onderzoeken werden deze vormen aangeduid als “contingent work” en “nonstandard work”. “Nonstandard work” werd letterlijk gebruikt voor alle soorten van tewerstelling behalve de vaste voltijdste. Terwijl “contingent work” iets specifiek is en werd gebruikt voor alle vormen van tewerstelling die van tijdelijke duur zijn zonder werkzekerheid. Het categoriseren was bedoeld om de goede jobs van de slechte jobs te onderscheiden. De “goede” jobs vielen volgens die redenering onder de noemer standaard tewerstelling, de “slechte” jobs plaatste men onder de noemer niet-standaard werk of “contingent work”. Maar veranderingen in de beroepsbevolking hebben zelfs dit simpel onderscheid wazig gemaakt. Zo kunnen IT’ers in niet-standaard werk een betere job hebben dan fastfood personeel met lage lonen en een vaste voltijdse tewerstelling, dus standaard tewerstelling. Ook de classificatie op basis van de duur van tewerstelling, permanent of niet, voldoet niet meer door de toegenomen vormen van tewerstelling met verschillende eigenschappen (Ashford et al., 2007).

Tegenwoordig worden veel meer variabelen gebruikt om standaard tewerstelling te definiëren. Men spreekt over standaard tewerstelling wanneer een organisatie: zowel een werknemer tewerstelt alsook van zijn diensten gebruikt maakt, controle heeft over het werkproces alsook de uitkomst ervan, instaat voor de loonkosten, verantwoordelijk is voor

tewerkstellingsbelasting, screening, aanwerving en ontslag. De vormen van tewerkstelling die hiervan afwijken, krijgen een aparte classificatie met eigen kenmerken. Een belangrijk nieuw kenmerk hierbij is dus de mate van controle die men kan uitoefenen over een werknemer. Door deze nieuwe opdeling kan elke soort van tewerkstelling gecategoriseerd worden onder: Full-time employees, Part-time employees, On-call employees, Direct hire temporary employees, PEO, Leased employees, Agency temporary workers, Independent contractors, Day laborers en Vendor-on-premise (Cappelli & Keller, 2013; Grant & Parker, 2009).

De gebruikte Engelse termen kunnen enigszins wat verwarrend zijn. Ter verduidelijking zullen we daarom precies uitleggen wat ze inhouden. Full-time employees zijn werknemers die vast en voltijds in dienst zijn, vaak hebben zij een contract van onbepaalde duur. Part-time employees zijn werknemers die niet full-time in dienst zijn bij een organisatie, maar evenzeer vaak over een contract van onbepaalde duur beschikken (Cappelli & Keller, 2013). On-call employees zijn werknemers die standby staan en beschikbaar zijn op afroep. Zij zijn niet full-time in dienst en hebben geen contract van onbepaalde duur. Zij werken alleen wanneer ze worden opgeroepen (De Graaf-Zijl, 2012). Direct hire temporary employees zijn werknemers die full-time werken met een contract van bepaalde duur. Een voorbeeld hiervan zijn seizoensarbeiders: zij komen voor een bepaalde duur (een seizoen) en werken tijdens die periode full-time (Kalleberg, 2000). PEO staat voor Professional Employer Organization. Als organisatie neemt een PEO het beheer van de administratieve taken inzake tewerkstelling van een cliënt over. Zo wordt een PEO de werkgever van de werknemers die vast in dienst zijn en zorgt deze voor afhandeling van belastingsaangifte, papierenwerk, safety management, training, verloning en andere voordelen. De cliënt dient zo enkel te focussen op de dagdagelijkse activiteiten en kan zo gemakkelijk het personeelsbestand vergroten zonder bijkomende administratieve complexiteit (Lombardi & Ono, 2008). Een “leased employee” is een werknemer die tewerkgesteld wordt door een “staffing firm”, maar het werk verricht bij die klanten van deze organisatie. Zij worden meestal langer tewerkgesteld bij een klant dan het geval is bij uitzendarbeiders en ze participeren in jobs voor hoger geschoolden. In praktijk zien we dit bij consultancy (Shulman, 2011). Agency temporary workers zijn werknemers die zijn aangesloten bij een agency en, in tegenstelling tot een “leased employees”, tijdelijk worden tewerkgesteld bij een organisatie die klant is

van zo'n agency. In de praktijk zien we dit bij uitzendkantoren (Givord & Wilner, 2015). Independent contractors zijn zelfstandige aannemers. Dit zijn mensen die goederen of diensten leveren aan een organisatie onder voorwaarden die opgesteld zijn in een contract tussen henzelf en de organisatie voor welke ze gaan werken. Deze personen zullen in tegenstelling tot een werknemer niet steeds voor dezelfde werkgever werken (Colling, 2000). Day laborers zijn werknemers die voor een zeer korte termijn tewerkgesteld worden. In de praktijk is de bouw een goed voorbeeld van deze vorm van tewerkstelling. Ze zijn vergelijkbaar met de on-call employees, met het verschil dat zij niet standby zijn voor één bedrijf (Meléndez, Visser, Theodore, & Valenzuela, 2013). Tot slot is er de vendor-on-premise. In België zien we dat vooral als een uitzendkantoor dat on site aanwezig is. Dit is meestal bij organisaties die erg veel tijdelijke werknemers in dienst hebben. Zij hebben bijgevolg vaak een lange termijn overeenkomst met één specifiek interimkantoor dat hen in behoefte voorziet van werknemers (Cappelli & Keller, 2013; O'Donnell, 2001).

Aangezien het begrip flexibele arbeid in onze studie centraal staat, zorgt de nieuwe classificatie voor een verheldering. In onze studie verstaan we onder flexibele arbeid alle opdelingen die eenzelfde eigenschap bevatten, namelijk: de bijhorende contracten, indien aanwezig, zijn niet van onbepaalde duur en het continueren van de relatie met de organisatie na afloop van het al dan niet bestaande contract is onzeker.

Door het definiëren van het begrip flexibele arbeid en uit te klaren welke vormen van tewerkstelling daar onder vallen, hebben we de mogelijkheid om aan te tonen welke voor- en nadelen ermee verbonden zijn. Dit is de volgende stap in deze literatuurstudie. De voor- en nadelen kunnen voorkomen aan de zijde van de werknemer en aan de zijde van de organisatie. Voorafgaand is het belangrijk om te weten dat wanneer er over werknemers gesproken wordt bij de voor-en nadelen, de theorie over jobpolarisatie schetst hoe en bij welke werknemers de voor-en nadelen vooral terugkomen. Flexibele arbeid en jobpolarisatie gaan namelijk hand in hand. Sinds begin jaren '90 kent Europa een disproportionele groei in hoogbetaalde en laagbetaalde jobs. Dit noemt men jobpolarisatie. In vooruitstrevende landen zorgt een intenser gebruik van technologie in routineuze productie en administratieve jobs voor een daling van de tewerkstelling in deze domeinen. Niet-routineuze taken in de hoogbetaalde en laagbetaalde jobs stijgen daardoor ten opzichte

van de andere jobs (Goos, Manning, Salomons, 2009). De jobpolarisatie is niet nieuw. De toenemende dualiteit tussen primaire en secundaire jobs die gepaard gaat met het verdwijnen van relatieve low-skill, traditionele en middenklasse jobs wel. Alle jobs zijn minder zeker geworden, maar sommigen zijn gevoeliger dan anderen. De jobs die meer educatie en marktvaardigheden vragen zijn minder gevoelig, waardoor de jobpolarisatie extra toeneemt. Flexibele arbeid volgt de stijgende trend van jobpolarisatie. Bovendien vinden we flexibele arbeid het meest terug in de groepen die het hardst gegroeid zijn (Kalleberg, 2003). In het volgende stuk gaan we in op de voordelen, beginnend met de voordelen van de werknemers, gevolgd door de voordelen van de organisatie.

2.2 Mogelijke voordelen van flexibele arbeid

We vinden in de literatuur een heel aantal mogelijke voordelen van flexibele arbeid. Hierbij worden vooral de organisaties aangehaald als grootste belanghebbende van flexibele arbeid. Toch worden ook een aantal voordelen toegeschreven aan de werknemers.

2.2.1 Mogelijke voordelen voor werknemers

Een eerste mogelijk voordeel is dat flexibele arbeid de drempel tot de arbeidsmarkt kan verlagen. Het is niet altijd voor iedereen even gemakkelijk om een job te vinden. Een zoektocht naar een full-time contract van onbepaalde duur is nog moeilijker. De juiste match vinden kan voor een werknemer lang duren. Additionele jobopportunities maken de kans op het vinden van een job groter. Flexibele arbeid kan voor zulke opportuniteiten zorgen door de bijhorende mogelijke eigenschappen zoals korte duur en geen gebondenheid langs de zijde van de organisatie. Daarenboven kunnen flexibele vormen van tewerkstelling ervoor zorgen dat, zeker voor jonge mensen, zij het soms tijdelijk, werkloosheid kan worden vermeden. Naderhand resulteert dit in een grotere kans op slagen in een toekomstige onstabiele arbeidsmarkt in vergelijking met degene die er niet voor openstaan. Samengevat wil dit zeggen dat flexibele arbeid bijdraagt aan het sneller vinden van werk en, voor degene die zulke jobs accepteren, de deur naderhand openstaat om sneller tot vaste tewerkstelling over te gaan (Jahn et al., 2012; Nyssölä, 1997).

Uit het eerste mogelijk voordeel volgt ook meteen een tweede mogelijk voordeel. Via flexibele arbeid kan men ook de kans krijgen om ervaring op te doen. Dit kan op twee

manieren. Er kan ervaring opgedaan worden tijdens het uitoefenen van een tijdelijke job. Door het uitoefenen van zo'n job ontwikkelt men de vaardigheden die hiervoor nodig zijn, zoals het spreekwoord zegt: al doende leert men. Tijdens tijdelijke jobs worden er vaak voor flexibele arbeiders trainingen voorzien. Ook deze zullen helpen om die vaardigheden bij te schaven. Daarnaast kan men door het flexibele karakter tevens meerdere jobs uitoefenen op een korte tijd omdat men niet gebonden is aan één werkgever. Meerdere verschillende jobs zullen het leerproces, dus de opgebouwde ervaring, eveneens versnellen (Booth et al., 2002).

Een derde mogelijke voordeel is de combinatie van een job met een gezinsleven. We focussen hierbij op het kunnen onderbreken van de loopbaan wanneer men dit wenst en het werken op dagen wanneer persoonlijke omstandigheden het toelaten. Zo vinden we in de literatuur het voorbeeld terug van vrouwen die iets willen bijverdienen en toch voor het gezin of familie willen blijven zorgen. Het zijn vaak hoger geschoolde vrouwen die meer geïnteresseerd zijn in deze vorm (Subramaniam et al., 2015). Daarnaast vinden we ook een voordeel voor de oudere generatie. Zo kan flexibele arbeid zorgen voor een overgang tussen full-time werk en permanent pensioen. Een gepensioneerde kan op die manier nog iets bijverdienen op het moment dat hij of zij wil, zonder de druk te hebben van full-time werk (Platman, 2004).

Het vierde mogelijke voordeel is de extra vrijheid. Sommige analisten gaan ervan uit dat flexibele en project-gedreven werk de werknemers zal bevrijden van de normatieve beperkingen van een bureaucratische tewerkstelling. Waar tijdens het Fordisme alles draaide rond regels, normen en structuur, zal flexibele arbeid dit helpen vervagen (Arthur & Rousseau, 2001; Powell, 2001). De bureaucratie waarin zo een werknemer anders terecht kwam, wordt door zo een zelfgestuurde carrière, als flexibele arbeider, omzeild. Deze mensen zijn hun eigen baas. Voorbeelden hiervan zijn hooggeschoolde professionals en managers die kunnen inzetten op zelf gestuurde carrières als freelancers, consultants of eigenaar van nieuwe start-ups (Vallas & Prener, 2014). Zij worden ook wel eens de primaire sector genoemd in het "dual labor market" model. Zij zorgen voor een hoge toegevoegde waarde aan de arbeid die door hen wordt verricht. De mate waarin mensen van deze vrijheid kunnen genieten hangt af van de controle en de autonomie over hun werk. Hoe meer

controle en autonomie gepaard gaan met de job, hoe meer vrijheid ze krijgen. Uit onderzoek blijkt ook dat werknemers met mobiele vaardigheden en een hogere autonomie / controle over hun werk sneller in aanmerking komen om tewerkgesteld te worden in verschillende bedrijven. Hierdoor zullen ze een relatief stabiele toekomst hebben (Kalleberg, 2003; Jahn et al., 2012).

Hieruit volgt het vijfde mogelijke voordeel. Omdat er bij flexibele tewerkstelling geen onderlinge gebondenheid is, hebben werknemers kans op een hoger loon. Het verschil tussen een gewoon loon en het hogere loon is de "loyalty rent". Loyalty rent is de prijs die een organisatie aan de werknemer betaalt in ruil voor enerzijds zijn trouw die de organisatie had gehad bij een standaard tewerkstelling en anderzijds de hogere autonomie die gepaard gaat met de job (Kalleberg, 2003; Akerlof, 1984). Voorbeelden van flexibele werknemers waar een grote vraag naar is, zijn hooggeschoolde tijdelijke "help agency" werknemers zoals computerprogrammeurs, verpleegsters en consultants in gespecialiseerde sectoren zoals bankwezen en software design (Kalleberg, 2003). Om te begrijpen wanneer er loyalty rent betaald wordt moeten we de context ervan begrijpen. In tegenstelling tot kostenbesparing is het objectief van deze vormen van tewerkstelling de bundeling van specialisme en expertise in het belang van waarde toevoegende innovatie. Het gaat over mensen met kostbare vaardigheden / skills die bijgevolg de mogelijkheid hebben om een hoger loon te vragen. Zeker wanneer ze door de organisatie aanzien worden als een "core worker" en men hen via deze weg voor de organisatie wil reserveren (Ulrich, 1997).

2.2.2 Mogelijke voordelen voor organisaties

Het eerste mogelijke voordeel voor organisaties is kostenbesparing. Ten opzichte van standaard tewerkstelling kunnen de lonen van flexibele arbeiders lager zijn. Daarbovenop beschikken de werknemers vaak geen extralegale voordelen zoals pensioensverzekering, gezondheidsverzekering en andere. De lagere lonen en het ontbreken van de extralegale voordelen drukken de kosten voor organisaties en vormen een voordeel dat organisaties niet hebben bij standaard tewerkstelling (Kalleberg et al., 2000; Ferber & Waldfogel, 1998; Houseman, Kalleberg, & Erickcek, 2003). Zeker voor arbeidsintensieve bedrijven is dit een voorname reden voor het gebruik van flexibele arbeid. Vaak wordt gekozen voor het uitbesteden van tijdelijke contracten aan uitzendkantoren. Het is meermaals erkend dat

personeel dat door een uitzendkantoor tewerkgesteld wordt minder verdient dan permanent personeel, ongeacht de vaardig- of verantwoordelijkheden (Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke, & Vincent, 2002). De door een uitzendkantoor geleverde arbeidskrachten zijn eveneens vaak goedkoper doordat ze in een weinig vermogende positie zitten om hun positie als werknemer te verdedigen (laag opgeleiden, jongeren, etnische minderheden, immigranten). Het werken met een uitzendkantoor om te voorzien in werkkrachten kan ook tot andere kostenbesparingen leiden. Het geeft een neerwaartse druk op de lonen van de werknemers die niet aangeworven zijn op basis van flexibele arbeid. Doordat de lonen van de uitzendkrachten lager liggen dan die van de vaste werknemers, lijkt het voor de vaste werknemers alsof ze goed betaald zijn. Terwijl de vaste werknemers eigenlijk een normaal loon hebben. De vaste werknemers zullen minder snel geneigd zijn om opslag te vragen. Indien ze wel opslag vragen of krijgen zullen ze ter behoud van hun job sneller tevreden zijn met kleinere stijgingen in loon (Dimaggio & Powel, 1983; Rubery et al., 2002). Daarnaast kan het gebruik van uitzendbureaus op zich ook voor andere kostenbesparingen zorgen. Lagere rekruterings- en screeningskosten is daar één van. In voorgaande onderzoeken is bewezen dat 21% van de ondervraagden dit als reden opgaf voor het gebruik van een uitzendkantoor (Houseman, 1997). Naast deze taken wordt eveneens vaak training van werknemers door het uitzendbureau overgenomen. In het onderzoek van Krueger (1993) wordt gerapporteerd dat 62% van de uitzendkantoren werknemers traint in het gebruik van software. Naast uitzendarbeid kan het gebruik van zelfstandige onderaannemers ook voor een kostenbesparing zorgen. De werkgever is, als klant in het geval van zelfstandige onderaannemers, wettelijk niet verantwoordelijk voor een zelfstandige als voor de eigen werknemers (Rebitzer, 1995). Zo moet de werkgever hen niet voorzien in extralegale voordelen, voorzien van een werkloosheidsuitkering of andere sociale zekerheden.

Een tweede mogelijke voordeel is de flexibiliteit van een organisatie: het opvangen van fluctuaties in het werkvolume. Zo blijkt dat ze dit voornamelijk gebruiken voor seizoensgebonden werk alsook voor het voorzien van personeel voor speciale projecten of onvoorziene stijgingen in het werkvolume. (Houseman, 1997; Davis-Blake & Uzzi, 1993). Door flexibel te zijn in het aantal mensen personeel kan een organisatie competitiever en productiever op de markt komen. Ze kunnen personeel ad hoc inzetten wanneer nodig om

zo in te spelen op fluctuaties in workload. Het aanwerven van vaste werknemers bij grote schommelingen in het werkvolume zou een kostelijke zaak worden. Deze werknemers zouden immers ook betaald moeten worden wanneer het werkvolume laag is. Door het gebruik van flexibele arbeid kan deze kost uitgespaard worden. Op deze manier kan er meergepast gereageerd worden op de werkcyclus en worden problemen met het personeelsbestand beter en kostenefficiënter behandeld. (Abraham, 1990; Davis-Blake et al., 1993). Die flexibiliteit is niet enkel nodig voor de fluctuaties in het werkvolume, maar ook voor afwezigheden en ziektes op te vangen. Zo is er de mogelijkheid om werknemers die op ziekeverlof of materniteitsverlof zijn te kunnen vervangen zonder mensen te moeten ontslaan. Wanneer een bedrijf iemand vast in dienst zou moeten nemen in zulke situaties, heeft men naderhand een teveel aan personeel. Indien men dan dat teveel aan personeel ook nog zou moeten ontslaan, zou dat nog een ontslagpremie met zich meebrengen. Het kunnen afstemmen van flexibele arbeid op afwezigheid van vaste werknemers is bijgevolg erg belangrijk (Kalleberg, 2000).

Ten derde kan men flexibele arbeid mogelijk gebruiken als testfase voor werknemers. Vaak zijn de aan te werven werknemers onbekenden voor de organisatie. Wanneer een flexibele arbeider wordt ingezet is dit voor een beperkte duur, waarvan de verdere samenwerking bij afloop niet zeker is. Het tewerkstellen via flexibele arbeid kan helpen bepalen of een verdere samenwerking überhaupt wel zinvol is voor de organisatie. Zo kunnen organisaties de productiviteit van flexibele arbeiders observeren en aan de hand daarvan beslissen of deze werknemers een vast contract krijgen. Indien de werknemer het goed doet kan deze beloond worden met een contract van onbepaalde duur. Het gevolg van het gebruik als testfase is ook dat, indien de werknemer geen potentieel blijkt te zijn, er geen administratieve of andere kosten zijn bij het beëindigen van de samenwerking (Jahn et al., 2012; Houseman et al., 2003).

Ten vierde kan flexibele arbeid een mogelijke tool zijn om een grotere groep potentiële werknemers op de arbeidsmarkt aan te spreken. Door de mogelijkheid te creëren om een grotere groep potentiële werknemers aan te spreken, verhoogt een organisatie zijn concurrentievermogen in de strijd om de beste werkrachten. (Sightler & Adams, 1999; Samuel & Chipunza, 2009). De globale achterliggende reden van dit voordeel is de verandering in de demografie. Daarnaast kan het in het bijzonder ook onder bepaalde

arbeidsmarktsituaties erg interessant zijn. Allereerst bespreken we de verandering in de demografie. Door de toenemende rol van generatie Y en vrouwelijke werknemers (Olmsted & Smith, 1997), zijn er een aantal nieuwe persoonlijke behoeftes ontstaan. Bij generatie X bleven de vrouwen thuis voor het huishouden en gingen de mannen werken. In generatie Y opteren vrouwen om het huishouden te combineren met werk. Studies (Denton, 1992; Golden, 2009; Richman et al., 2008; Ronen, 1981) tonen bijgevolg aan dat ondernemingen die inspelen op deze behoeftes en flexibele arbeid als aangepaste oplossingen aanbieden, hierdoor mogelijk kunnen kiezen uit een grotere poule potentiële werknemers. Doordat de werknemers werk en privé beter op elkaar kunnen afstemmen, bekomt men een hogere jobtevredenheid van het personeel. Deze jobtevredenheid leidt tot een toename van het engagement van de werknemer, een hogere motivatie en betere prestaties (Cohen, 1993; Scandura & Lankau, 1997). Los van de demografie kan flexibele arbeid ook interessant zijn bij een specifieke arbeidsmarktsituatie. Een kleine populatie, een voortdurende lage werkloosheidsgraad en een te kort aan arbeidskrachten in alle sectoren zijn parameters die ervoor zorgen dat flexibele arbeid in het voordeel van de organisatie kan worden gebruikt. De werknemers die een vaste job zoeken onder deze omstandigheden, vinden deze zonder problemen. Daarom is het hierbij vooral gericht op de mensen die geen vast werk zoeken. Deze vorm van tewerkstelling tussen werknemer en organisatie is in het bijzonder aantrekkelijk voor individuen met familiale verantwoordelijkheden die flexibiliteit vergen. Maar ook voor eerder jonge professionelen die werk combineren met school om een extra diploma te behalen (Van Dyne & Ang, 1998). In het onderzoek van Thong (1996) stelde men vast dat organisaties in zulke omstandigheden flexibele arbeid kunnen uitspelen als middel om werknemers aan te trekken. Flexibele arbeid kan er voor de werknemer dan voor zorgen dat ze balans kunnen inbouwen tussen het werk en persoonlijke doelen zoals educatie, familie en het huishouden. Deze verbeteringen in het voordeel van het welzijn van de werknemer realiseerden volgens de studies van Baptiste (2008) en Tracey (2012) bijgevolg een bevordering van de prestaties van de onderneming. Zowel vermindering van arbeidsverzuim als een hoger behoud van personeel zijn daar onderdeel van.

Ten vijfde kan flexibele arbeid zorgen voor een hogere motivatie bij de werknemers die onder deze vorm zijn tewerkgesteld (Van Dyne & Ang, 1998). De arbeidsmarktsituatie die voor extra motivatie zorgt, is de tegenovergestelde van die wat in het vorige voordeel wordt

besproken. We schetsen even de situatie: bij veel werkloosheid en weinig jobs, leidt de opportuniteitskost van het in dezelfde job blijven tot een hogere tevredenheid. Op dezelfde manier tonen Krausz, Brandwein en Fox (1995) aan in hun onderzoek dat er een verschil is in jobtevredenheid tussen de werknemers die vrijwillig en onvrijwillig op een bepaalde manier tewerkgesteld worden. Uiteraard is flexibele arbeid niet uitsluitend vrijwillig of onvrijwillig. Indien men echter tewerkgesteld wordt via flexibele arbeid op een onvrijwillige manier en het aanbod van werknemers die op zoek zijn naar een vaste job groter is dan de vraag ernaar, hebben de werknemers weinig onderhandelingsmacht (Nollen & Axel, 1996). De werknemers die flexibel tewerkgesteld zijn en in de geschetste situatie toch een vaste job preferen, gaan dit mogelijk tonen in de vorm van extra motivatie. Op die manier hopen ze een vaste job te verwerven.

2.3 Mogelijke nadelen van flexibele arbeid

Toch is er ook een keerzijde aan de toename van flexibele tewerkstelling. Aangezien we in de literatuur de meeste potentiële voordelen terugvonden aan de zijde van de organisatie, vinden we de meeste potentiële nadelen terug bij de werknemer. Deze mogelijke nadelen vertalen zich in uitdagingen voor de organisatie om flexibele arbeid toch interessant te houden. We beginnen hieronder met een opsomming van de mogelijke nadelen van de werknemer. Daarna bespreken we welke mogelijke nadelen bedrijven hierdoor ondervinden.

2.3.1 Mogelijke nadelen voor de werknemers

Het eerste mogelijke nadeel van flexibele arbeid is de onzekerheid en psychologische last die het meebrengt voor de werknemer. Als gevolg van het contract dat bij flexibele arbeid hoort hebben werknemers een grotere kans om hun job te verliezen. Bovendien zijn ze ook minder beschermd bij het verliezen van hun job dan werknemers met vast werk. Hieruit volgt dat de tewerkstelling bij één werkgever gemiddeld minder lang is en dat ze een grotere kans hebben om op regelmatige basis periodes van werkloosheid te kennen. Deze onzekerheid heeft een bepaalde impact op het welzijn. De mate van impact is onderzocht in een studie van Green en Leeves (2013). In dit onderzoek is men op zoek gegaan naar personen met een onstabiele werkgelegenheid en tijdelijke arbeidskrachten om hun welzijn te onderzoeken. Hieruit blijkt dat er significante impact is van de instabiliteit en verandering in salaris op het

welzijn en vermogen om persoonlijke financiën te beheren. Men kan dus concluderen dat tijdelijke arbeidskrachten zekerheid waarderen in hun tewerkstelling en deze zekerheid hun welzijn kan verbeteren in bredere dimensies van hun leven (Green & Leeves, 2013). Flexibele arbeid weegt door op de psychologische ervaringen van een werknemer doordat er nog geen degelijke relatie met de organisatie is gevormd. De jobonzekerheid en onvoorspelbaarheid, zoals hiervoor zijn aangehaald, spelen hierin mee. Maar werknemers ondervinden ook een lage controle over hun werk en transactionele psychologische contracten. Ze vinden zich overigens benadeeld ten opzichte van de vaste werknemers. De mogelijke inzetbaarheid van arbeiders vervangt de jobzekerheid niet. Organisaties die dergelijk beleid voeren moeten zich dan ook bewust zijn van de waarde die de werknemer bijgevolg hecht aan zulke jobs (De Cuyper, Notelaers, & Witte, 2009). Het is mogelijk dat het inzetten van werknemers op deze manier positief is voor een organisatie, maar voor de werknemer is dit een psychologische last die ze niet zouden hebben bij een vaste job. Feldman, Doeringhaus en Turnley (1995) vinden in hun onderzoek dat de oorzaak van de onzekerheid deels bij de organisaties ligt omdat zij tekortkomen in het duidelijk omschrijven van de jobfunctie aan de flexibele arbeiders. De organisaties zijn niet eerlijk over de duur van de tijdelijke tewerkstelling en de eventuele kans op een voltijdse tewerkstelling nadien. Volgens de tijdelijke werknemers doen de organisaties nochtans overkomen dat voltijdse tewerkstelling wel volgt op de tijdelijke tewerkstelling. Hun ontgoocheling is dan nog groter wanneer ze merken dat dit niet het geval is.

Een tweede mogelijk nadeel van flexibele arbeid voor werknemers is het afstoten van sociale verantwoordelijkheid door de organisatie. In tegenstelling tot gewone werknemers, is een organisatie niet op dezelfde manier indirect aansprakelijk voor zelfstandige aannemers. Daarenboven is een organisatie niet verplicht om te voorzien in extralegale voordelen, sociale zekerheid of sociale belasting. Wanneer de werkgever heel veel macht heeft, leest veel aanbod van arbeiders en een kleine vraag, faciliteert dit het gebruik van het werken met zelfstandige aannemers. De keuze van arbeiders is dan beperkt tot werken onder deze vorm van tewerkstelling of niet. Dit heeft al geleid tot misbruik. De "Internal Revenue Services" in de Verenigde Staten schat dat 38% van de werkgevers het personeel onterecht classificeert als zelfstandige aannemer om dit soort kosten en andere belastingen te vermijden (Carre, duRivage, & Tilly, 1995; Kalleberg, 2000).

Ten derde is een lager loon en ontbreken van extralegale voordelen, waar dit voorkwam bij de voordelen van de organisatie, eveneens een mogelijk nadeel voor de flexibele werknemer. In de Verenigde Staten ontvangt slechts 7,5% van de tijdelijke werknemers bijdragen voor een ziekteverzekering en amper 5% van tijdelijke werknemers krijgt van de werkgever een invaliditeitsverzekering of betaald ziekteverlof. Pensioensverzekering wordt er zelfs aan geen enkele tijdelijke werknemer toegestaan (Feldman et al., 1995). Veel controverse over flexibele arbeid is toegeschreven aan de assumptie dat dit gekoppeld is aan slechte jobs. De meeste analyses tonen ook aan dat er verschillen zijn in de lonen bij flexibele arbeid (Kalleberg et al., 2000; Ferber & Waldfogel, 1998). Maar men is het er ook over eens dat flexibele arbeid naast lonen ook ontbreekt in zorgverzekering, pensioensverzekering en andere extralegale voordelen. De theorie van het "Two-Tier" systeem bevestigt dit. Het systeem deelt de werknemers op in twee groepen, waarvan één groep lagere lonen en minder voordelen krijgt dan de andere (Jahn et al., 2012). Dit is vooral problematisch in de Verenigde Staten aangezien werkgelegenheid zelf daar voorziet in deze voordelen (Blank, 1998). Tevens ligt het effectieve loon van een flexibele werknemer lager dan iemand met een contract van onbepaalde duur. Spanje is daar het beste voorbeeld van. In de Europese landen is Spanje leider in tewerkstelling onder de vorm van flexibele arbeid. Het grote gebruik van flexibele arbeid in Spanje mag grotendeels toegeschreven worden aan het lagere inkomen van de bevolking (Raghuram, London & Larsen, 2001).

Ten vierde is flexibele arbeid vaak geen opstap, maar kan het een begin zijn van een vorm van tewerkstelling dat uiteindelijk een vicieuze cirkel wordt. De groep van flexibele werknemers bestaat voornamelijk uit mensen met een relatief zwakke marktpositie zoals immigranten, laag- of niet-geschoolde werknemers en de allerjongsten op de arbeidsmarkt. In het "dual labor market" model wordt deze groep ingedeeld in de secundaire sector van de economie. De sector die voor een lage toegevoegde waarde zorgt (Kalleberg, 2003). In feite zou flexibele arbeid op termijn voor een vaste job moeten zorgen. Of in ieder geval een stabielere job op langere termijn dan uitzendarbeid. Uit onderzoeksresultaten blijkt echter dat enkel een fractie van de tijdelijke werknemers werkervaring kan opdoen of zijn contacten op de arbeidsmarkt kan verbeteren (Antoni & Jahn, 2009; Feldman et al., 1995). Flexibele arbeid zou voor flexibiliteit moeten zorgen tussen werkgever en werknemer. Waar het volgens de studie van Colin P. Green en Gareth D. Leeves (2013) mogelijk enkel leidt tot

werkloosheid, afgewisseld met periodes van werkgelegenheid met lage kwaliteit en lage lonen. Wat op zijn beurt weer leidt tot jobonzekerheid, moeilijkheden met persoonlijke financiën en uiteindelijk een verminderd welzijn. Moest flexibele tewerkstelling een opstap zijn, met als gevolg een vaste tewerkstelling van onbepaalde duur, is dit geen probleem. Verschillende studies spreken elkaar hierover tegen, helaas is dit dus niet altijd het geval (Autor and Houseman, 2010; Jahn et al., 2012; De Graaf-Zijl et al., 2011).

2.3.2 Mogelijke nadelen voor de organisatie

Ten eerste zijn er de mogelijke extra kosten bij het gebruik van flexibele arbeid. Het gebruik van een uitzendkantoor is, ondanks de voordelen dat het met zich meebrengt, niet altijd een low-cost strategie. Zo kan het dat organisaties voor uitzendarbeid 40% meer betalen per uur dan voor de vaste werknemers. Dit is de fee dat een uitzendkantoor aanrekent (Segal & Sullivan, 1997). Naast de fee bij een uitzendkantoor zijn er nog mogelijke meerkosten. Zo kan het dat deze fee zich gedeeltelijk in een de “loyalty rent” vertaalt, waar we hiervoor reeds over spraken bij de mogelijke voordelen van de werknemer. Een “loyalty rent” wordt betaald door de organisatie met als doel de betreffende werknemer ervan te overtuigen om na afloop van het contract eventueel opnieuw voor dezelfde organisatie te werken. Dit is een extra kost die een organisatie niet zou hebben wanneer men niet met flexibele arbeid zou werken (Kalleberg, 2003). Naast de loonkost is er ook de kost voor de training van de werknemers. Een training is vaak onvermijdbaar voor het vlotte verloop van het in dienst stellen van een flexibele arbeider. Door het tijdelijke karakter van flexibele arbeid brengt zo’n training een kost met zich mee waarvan men op voorhand weet dat dit niet op lange termijn zal renderen (Nollen & Axel, 1996).

Een tweede mogelijk nadeel is de lagere productiviteit van flexibele werknemers. Het tijdelijk karakter van flexibele arbeid brengt met zich mee dat een flexibele werknemer minder productief kan zijn dan een vaste werknemer. Iemand die een bepaalde job zijn of haar heel leven in een organisatie doet zal hierin veel efficiënter zijn dan iemand die diezelfde job tijdelijk invult. Hierdoor zal het gebruik van flexibele arbeid niet altijd voordelig of kosteneffectief zijn voor een organisatie (Nollen & Axel, 1996). Het gebruik van een uitzendkantoor kan ook invloed hebben op de productiviteit. Wanneer een uitzendkantoor gebruikt wordt dat niet gespecialiseerd is in arbeidskrachten voor de sector waarin de

organisatie zich bevindt, kan er een mismatch zijn tussen de geleverde arbeidskrachten met bijhorende vaardigheden en de benodigde vaardigheden. De training die een uitzendkantoor voorziet is ook verschillend. Zo zijn er kantoren bij die heel weinig training voorzien, waardoor het verschil tussen een beginnende volwaardig getrainde werknemer en een ongetrainde werknemer een significante impact kan hebben op de productiviteit (Feldman et al., 1994).

Ten derde leidt het gebruik van flexibele arbeid mogelijk tot een verwaarlozing van het HR beleid. Wanneer het gaat over zelfstandige aannemers kunnen bedrijfsadvocaten adviseren onderaannemers niet te trainen of van kortbij te “supervisen” om schijnzelfstandigheid te vermijden. Boekhouders en advocaten gaan vooral specialistische aanbevelingen doen over de contracten van het personeel. De organisatie gaat zodoende formuleren wat er gedaan moet worden, maar niet hoe het gedaan moet worden. Het HR management wordt op deze manier gedreven op dienstniveau aangezien men blind de adviezen van boekhouders en advocaten zal opvolgen. Het echt HR beleid zal gevoerd worden op de werkvloer. Het lijnmanagement, dat hier eigenlijk niet voor opgeleid of bevoegd is, zal dan aan het roer ervan staan (Colling, 2000). Dit kan ertoe leiden dat er geen rechtlijnig HR beleid meer is. De sleutelrol van HR in het ontwikkelen van een coherend en consistent personeelsbeleid valt in het water en wordt eerder beschouwd als een ongewenste afremmer van de flexibele arbeid. Waar flexibele arbeid als instrument voordelen zou moeten opleveren voor de organisatie, kan het gebruik van een zelfstandige onderaannemer dus toch nadelig uitpakken (Marchington, 2005). Enkele negatieve aspecten zoals weinig vertrouwen, weinig commitment en mankeren van training worden aangehaald in meerdere studies over dit probleem (Rebitzer, 1995; Summers, 1997). Naast zelfstandige onderaanneming kan dit probleem zich ook voordoen bij het gebruik van een uitzendkantoor. Een uitzendkantoor is de werkgever, terwijl de organisatie zelf controle heeft over alles wat er gebeurt op de werkvloer. Het uitzendkantoor staat niet in de positie om fysiek of contractueel de werkprocessen op te volgen, noch om informatie te verifiëren in disciplinaire situaties (Rubery et al., 2002). Een uitzendkantoor kan dus enkel oordelen op basis van info uit tweede rang. Hierdoor kunnen dubbelzinnigheden opduiken over supervisie, prestatie, evaluatie en carrière ontwikkeling. De werkgever bezit niet de nodige informatie en de personen die er wel over beschikken doen er niet het nodige mee (Marchington et al., 2005).

Dit kan voor problemen zorgen bij zowel overwaardering als onderwaardering van een werknemer. Iemand die niet voldoende presteert kan toch verder werken. Iemand die erg goed presteert krijgt niet de bijhorende waardering (Feldman et al., 1994).

Een vierde mogelijk nadeel is de uitholling van de kennis binnen een organisatie. Een werknemer die van het begin tot het einde van zijn carrière bij dezelfde organisatie werkt vinden we tegenwoordig minder en minder terug. Op lange termijn kan de kennis en ervaring op bepaalde domeinen voor de organisatie verloren gaan door het inzetten van tijdelijke werknemers voor specifieke taken. Denk aan het uitbesteden van IT, na verloop van tijd kan het organisatie in-house expertise ontbreken om te voldoen aan de vereisten voor hun sector. De kennis waarover een flexibele werknemer beschikt zal de organisatie verlaten vanaf het moment dat de werknemer de organisatie verlaat. Aangezien dat het vertrek van een flexibele werknemer een grote zekerheid is, is het verlies van zijn kennis dit bijgevolg ook (Sennett, 1998).

Een vijfde mogelijke uitdagingen bij gebruik van tijdelijke en laaggeschoolde werknemers als flexibele arbeiders gaat over kwaliteit. We zagen bij de nadelen van de werknemers dat een groot deel van de populatie flexibele arbeiders laaggeschoold was. Indien het product door een low-skilled arbeider gemaakt kan worden, zal het in de perceptie van de klant kwalitatief niet hoogwaardig beschouwd worden. Daarenboven wordt flexibel arbeid steeds gebruikt voor korte termijn. Als de vaardigheden van de aangeworven arbeiders al niet van een hoog niveau zijn bij aanvang, krijgen ze ook niet de kans om ze voldoende op te bouwen gedurende de tewerkstelling. Een echt duurzame vaardigheid wordt opgebouwd over lange termijn. Ook dit speelt mee in hoofde van kwaliteit. Korte termijn denken zal eveneens in de ogen van de klant als niet kwalitatief hoogstaand beschouwd worden. Dit kan schade aan de reputatie van het organisatie aanrichten (Marchington et al., 2005).

Ten zesde is het een mogelijk nadeel voor een organisatie om een hoge vorm van "commitment" te vragen wanneer de werknemers maar tijdelijk bij de organisatie zullen blijven. Er is een stijgende trend van bedrijven met weinig vertrouwen in arbeidsrelaties, die toch verwachten van hun werknemers dat er samenwerkingsverbanden zijn waar veel vertrouwen / commitment voor nodig is (Rubery et al., 2002). Enerzijds zoekt HRM naar een grote commitment en een bepaalde controle over arbeiders in de organisatie. Anderzijds

wordt flexibele arbeid gezien als een interessante manier om werknemers tewerk te stellen voor bepaalde duur en zo kosten te besparen (Legge, 1995). Er moet dus naar een methode gezocht worden om macht uit te oefenen en commitment te creëren bij deze werknemers ondanks het feit dat de eigenschappen van flexibele arbeid daar in eerste instantie niet op aansturen. De eigenschappen van flexibele arbeid sturen daar niet op aan omdat er dubbelzinnigheden kunnen zijn in tewerkstellingsstatus, werkplaats, duur van tewerkstelling en werkgever. Neem als voorbeeld een uitzendkantoor. Daar wordt de werknemer “overhandigd” aan een andere werkgever met weinig of geen zeg in hun contract. In hoofde van werknemers zorgen die dubbelzinnigheden voor een gevoel van machteloosheid. Door deze machteloosheid zullen de werknemers minder geneigd zijn een grote commitment naar de onderneming toe te ontwikkelen. Als er dan toch goede prestaties van de werknemers zijn, zijn deze vaak te wijten aan de trots van de werknemer om zijn of haar job goed te doen of voor de commitment tot een gemeenschappelijk doel met de organisatie of collega’s. Doch amper voor commitment met de organisatie zelf (Marchington et al., 2005). Ze worden ook niet beloond voor het goede werk. Incentives, opslag of promoties voor ‘goed werk’ komen zelden voor. Leidinggevendens weten dat dit vaak niet mogelijk is en zullen bijgevolg ook minder aandacht hechten aan controle op de werknemers. Minder controle resulteert op zijn beurt in een lager commitment (Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994).

2.4 Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid

2.4.1 Numerische en functionele flexibiliteit

Er zijn verschillende modellen die beschrijven welke vorm flexibele arbeid kan aannemen. Het eerste model is dat van numerische en functionele flexibiliteit. In de studie van Arne L. Kalleberg (2003) wordt gesproken over “external flexibility” of numerische flexibiliteit. Dit gaat voornamelijk over het opvangen van fluctuaties in de vraag door het aanpassen van de grootte van het personeelsbestand. Een organisatie zal deeltijdse en vooral tijdelijke werknemers aannemen die gemakkelijk vervangbaar zijn via een eenvoudige rekrutering. Deze werknemers zullen vaak goedkoper zijn dan voltijdse werknemers, zeker wanneer ze voorzien worden door uitzendkantoren. Een tweede vorm van flexibiliteit is “internal flexibility” of functionele flexibiliteit. Dit verwijst naar de mogelijkheid van de werkgever om werknemers te herschikken van één taak naar een andere. Dit wordt meestal gedaan door

“high performance organizations”. Bedrijven zullen voordeel halen uit het toepassen van deze flexibele arbeidspraktijken. Productiviteit en performantie zullen verbeteren met tegelijkertijd een besparing op arbeidskosten omdat ze hun middelen efficiënter kunnen gebruiken (Kalleberg, 2003).

2.4.2 Het “Core-periphery” model

Het tweede model is het “Core-periphery” model. Dit model deelt flexibele arbeid op in een positieve en negatieve kant waarin werknemers terecht kunnen komen. Het zijn vooral de “Peripheral workers” die onder slechtere omstandigheden werken. Het “core-periphery” model biedt managers en overheidsgerichte beleidsmanagers een kader aan voor de identificatie van de hoofdbezigheden. Op die manier kunnen ze zowel functionele en numerische flexibiliteit optimaliseren. Het model bestaat uit twee hoofdgroepen “Core workers” en “Peripheral workers”. Waarbij van de eerste groep verwacht wordt dat ze functionele flexibiliteit tonen in ruil voor zekere tewerkstelling. Van de tweede groep verwacht men numerische flexibiliteit die de organisatie nodig heeft op een gegeven moment. De groep kan worden onderverdeeld in enkele subgroepen zoals: parttime werknemers, contract workers, public subsidy trainees, delayed recruitment en jobsharing. Nog verder verwijderd van de “core” vindt men sub-contracting, agency temporaries, self-employment en increased outsourcing terug (Atkinson, 1984; Atkinson and Meager, 1986). Sommige studies suggereren dat er conflicten en andere problemen optreden wanneer beide soorten flexibiliteit gecombineerd worden (Cappelli, 1995; Gittleman, 1999). Zo kan bijvoorbeeld het segmenteren van het personeelsbestand leiden tot een verdeling van trouwheid en een vermindering van teamwork en samenwerking. Andere recente studies vinden voorbeelden van hoge performantie bij het naast elkaar bestaan van de twee vormen van flexibiliteit binnen eenzelfde organisatie (Lautsch, 1996). Uit onderzoek blijkt toch dat tussen een derde en de helft van de onderzochte organisaties in de Verenigde Staten een soort van “core-periphery” strategie hebben aangenomen. Sterker nog, meer dan helft van de onderzochte organisaties was het helemaal eens met de uitspraak “Uw HRM-strategie deelt uw personeelsbestand op in permanente en niet permanente werknemers” (Kalleberg, 2003).

2.4.3 Optimale productiviteit

Tot slot kan erop gewezen worden dat ook het inzetten van de hoeveelheid flexibele mankracht een effect kan hebben op de productiviteit. Zodoende komt het voor een organisatie erop neer om de juiste dosis flexibele arbeid in te zetten om een optimale productiviteit te behalen. In de studie van Hirsch en Mueller (2012) wordt bewezen dat zowel fabrieken die geen gebruik maken van flexibele arbeid als de fabrieken die massaal (meer dan 20%) gebruik maken van flexibele arbeid significant minder productief zijn dan de fabrieken die zich tussen deze waarden bevinden.

2.5 Onderzoeksvragen

In de literatuurstudie halen we alle relevante informatie aan omtrent flexibele arbeid. In dit onderzoek willen we nagaan of dit overeenkomt met de situatie in Vlaanderen. Daarom komt we tot de volgende onderzoeksvragen.

2.5.1 Centrale onderzoeksvraag

“Waarom gebruiken organisaties flexibele arbeid?”

2.5.2 Deelvragen

“Wat zijn de voordelen van flexibele arbeid voor organisaties?”

“Wat zijn de nadelen van flexibele arbeid voor organisaties?”

“Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid?”

3 Methode

Ter voorbereiding van het onderzoek werd de literatuur over flexibele arbeid grondig onderzocht. Uit deze literatuur werd eerst het concept flexibele arbeid duidelijk afgebakend. Daarna werden de voor- en nadelen besproken van zowel de werknemers als de organisaties. Tot slot werden de modellen beschreven die aanhaalden hoe organisaties omgaan met flexibele arbeid. Op basis van de informatie verkregen uit de literatuurstudie werden de onderzoeksvragen opgesteld.

Dit kwalitatief onderzoek heeft als doel te achterhalen waarom bedrijven in België flexibele arbeid gebruiken en hoe ze dit doen. De kwalitatieve data werd bekomen door het interviewen van de Human Resource managers. De interviews waren semi-gestructureerd. Het uitgangspunt was om de interviews zo open mogelijk te houden. De vooropgestelde vragenlijst was 7-delig en omvatte vragen ter inleiding, algemene informatie, voordelen, nadelen, uitdagingen voor HR, evaluatie en slot. De vragen in de inleiding gingen over de specifieke functie van de HR-managers en de activiteiten van de betreffende organisatie. De algemene informatie had als doel het achterhalen van de soorten jobs, de type contracten en welke daarvan tot flexibele arbeid behoorden. De vragen rond de voordelen, de nadelen en de HR uitdagingen waren gebaseerd op de gevonden resultaten in de literatuur. In de evaluatie werden de voor- en nadelen nog eens afgewogen. Eveneens werd gevraagd naar verbeterpunten en plannen naar de toekomst. Als slot werd er gevraagd naar zaken die de persoon in kwestie nog wou vertellen, voorbeelden die gedeeld wouden worden of vragen vanuit het standpunt van de geïnterviewde zelf.

De kandidaten voor de interviews zijn bekomen door het raadplegen van het eigen netwerk. Na de interviews van de HR managers van het eigen netwerk werd hen gevraagd naar contactinformatie van collega HR managers in soortgelijke organisaties. De specifieke term wat daarvoor gebruikt wordt is “snowball sampling” of “chain sampling”. We geraakten op deze manier aan een totaal van 13 kandidaten. De interviews zijn afgenomen bij HR managers van middelgrote organisaties. Deze organisaties hadden minstens een personeelsbestand van 130 mensen. Tevens bedroeg het minimum percentage van flexibele

arbeid 10% van het totale personeel. De organisaties waren actief in de sector van drankproductie, logistiek, verzekeringswezen, metaalverwerking en kleding.

In eerste instantie zijn de interviews opgenomen met een voice recorder. Naderhand zijn de interviews volledig uitgetypt. Na het uittypen van de interviews is overgegaan tot het analyseren van de verworven data. Tijdens de analyse werd gewerkt met data reductie. Dit betekende het selecteren van de relevante data, deze coderen en vervolgens categoriseren. De codering is gebeurd op basis van de onderzoeksvragen. De drie hoofdcategorieën in de eerste codering zijn: Nadelen voor de organisatie, voordelen voor de organisatie en hoe gaan de organisaties ermee om.

De nadelen van de organisatie zijn verder opgesplitst in: kosten, training, kwaliteit, instroom, uitholling kennis, commitment, evaluatie en wetgeving. Hierna is de codering van kosten verder gespecificeerd in productiviteit, kwaliteit en uitzendkantoor.

De voordelen van de organisatie zijn opgesplitst in: kostenbesparing, opvangen van fluctuaties, instroom, binnenhalen expertise, motivatie en controle. Wederom is hier bij kostenbesparing verder gespecificeerd in uitzendkantoor, lager loon en ontslagpremie.

Tenslotte is de codering over hoe de organisaties ermee omgaan opgesplitst in: het lange termijn perspectief, commitment, standaard procedures, soorten jobs, dagcontracten, opvolging, beperkingen, verbeteringen en toekomstperspectief. Het deel rond commitment is verder gespecificeerd in premies, incentives en andere extra's.

Door de codering van de complexe data is deze zeer overzichtelijk en structureel voorgesteld. We kwamen tot zes verschillende punten aan weerszijden. Deze zijn tegenover elkaar gezet om een helder beeld te scheppen. Op die manier slaagden we erin om een duidelijke afweging te maken van de voor- en nadelen van flexibele arbeid voor organisaties ten opzichte van de literatuur, maar ook ten opzichte van elkaar. Daarnaast is ook de 'hoe' rond flexibele arbeid in kaart gebracht. Dit zal duidelijkheid scheppen over de manier waarop organisaties omgaan met flexibele arbeid en de bijhorende verhouding tot de voor- en nadelen.

4 Resultaten

Uit de analyse van de resultaten kwamen we tot een aantal voor- en nadelen voor de organisatie. We zullen deze in dit hoofdstuk per voor- of nadeel analyseren in volgorde van relevantie. Doordat de interviews steeds plaatsvonden bij HR-managers, werd in de interviews eveneens informatie verworven over de Human Resource praktijken die de managers hanteren bij flexibele arbeid. Bijgevolg zullen we in de resultaten, na de voor- en nadelen, ook bespreken hoe de HR-managers omgaan met flexibele arbeid. We beginnen met de voordelen voor de organisatie.

4.1 Voordelen voor de organisatie

Organisaties waar de interviews werden afgenomen kunnen geclassificeerd worden onder middelgrote ondernemingen. We kunnen dus wel stellen dat er van bovenaf een grote controle was op de kosten die gemaakt werden, uiteraard ook voor HR. Wanneer er over de voordelen gesproken werd kwamen bijgevolg de kostenbesparingen meestal als eerste naar boven. Het is vanuit die redenering dat wij ze ook als eerste bespreken. De HR managers hadden geen moeite om vrij snel en duidelijk aan te kaarten wat ze verstonden onder kosten of kostenbesparingen bij flexibele arbeid. Flexibele arbeiders kunnen ingezet worden aan een lager loon. Dit komt door het werken met barema's. Een flexibele arbeider is vaak een nieuwe en/of tijdelijke arbeider. Door het gebrek aan ervaring als nieuweling komen zij in een lager barema terecht.

“Wanneer men een interim aanwerft, moet men die aan de zelfde condities aanwerven als de rest. Wat men kan doen is iemand die start een barema lager zetten door gebrek aan ervaring t.o.v. de rest. Dus zij worden eigenlijk minder betaald. Maar ergens is dit wel logisch. We profiteren van de gelegenheid om hen wat minder te betalen.” – HR Manager 2

Al is dit niet specifiek voor een uitzendkracht, want alle startende werknemers komen eerst in het laagste barema terecht.

“Er is een loonverschil voor interimmers. Dat is niet zoveel verschil, het gaat maar over 20 cent per uur. In de logistiek zijn er bepaalde schalingen. De interimmers

kennen nog te weinig jobs waardoor ze in een lagere schaling terechtkomen. Dat heeft niets te maken met interim of geen interim.” – HR Manager 9

Flexibele arbeid wordt vaak voorzien door uitzendkantoren. Ook daar schuilt als reden de kostenbesparing. Want niet alleen voorziet een uitzendkantoor in de uitzendkrachten die goedkoper zijn, ook doen zij selectie, aanwerving, training en administratie.

“Uiteindelijk moet je ook rekenen dat het interimkantoor bepaalde kosten uitspaart zoals de selectiekost, de testen, de interviews, de introductietraining. Dat zijn ook zaken die meetellen. Anders zouden we hier een extra headcount moeten zetten om dergelijke zaken te doen.” – HR Manager 1

Wanneer een werknemer wordt aangenomen als flexibele arbeider om de fluctuaties in het werkvolume te ondersteunen, moet men ook geen ontslagpremie betalen om de werknemer te laten gaan. Bij het ontslaan van een werknemer komt er naast een ontslagpremie ook administratief veel werk aan te pas. Door het gebruik van flexibele arbeid is een organisatie van beide zaken verlost.

“De ontslagpremies zijn in België zeer hoog, daar is al iets aan gedaan, maar ze blijven nog steeds zeer hoog. Dus dat kan zeker gezien worden als een voordeel van flexibele arbeid.” – HR Manager 1

“Wanneer je een vast contract geeft heb je ook een motivatieplicht. Dat wil zeggen dat je een heel dossier moet opstellen over iemand voordat je deze persoon kan ontslaan. Bij een interim-contract kan je na een week of na een paar weken makkelijker stoppen.” – HR Manager 9

Een tweede voordeel van flexibele arbeid is de mogelijkheid om fluctuaties in het werkvolume op te vangen met flexibele arbeiders. Zo is er werkvolk genoeg in de pieken om het werkvolume te ondersteunen en geen overpopulatie in de dalmomenten. Voor veel managers is dit een absolute noodzaak om de organisatie zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Mensen enkel inzetten wanneer ze nodig zijn is een groot voordeel. Sommige bekijken van dag tot dag hoeveel personeel nodig is. Dan wordt er eerder op korte termijn

beslist om extra mensen tewerk te stellen. Andere zijn eerder seizoensgevoelig. Ze kunnen vrij goed inschatten wanneer het werkvolume gaat toenemen. Voor beide soorten van organisaties is flexibele arbeid bijgevolg cruciaal in de bedrijfsvoering.

“In de logistiek weet je nooit op voorhand hoeveel werk je gaat hebben. Een voordeel van met flexibele arbeid te werken is dan ook dat je mensen kan inzetten wanneer je ze nodig hebt. Anders zouden we ze altijd moeten betalen en staan ze misschien de helft van de tijd met hun vingers te draaien. Dus op basis van de workload mensen binnenhalen en stopzetten is enorm efficiënt.” – HR Manager 9

Het opvangen van een schommelend werkvolume is niet enkel gerelateerd aan de business, maar ook aan de vaste werknemers. Zo kunnen vaste werknemers langdurig ziek zijn, op zwangerschapsverlof gaan of educatief verlof nemen. Ook dit wordt opgevangen door flexibele arbeiders. Indien een vaste werknemer zou moeten aangeworven worden ter vervanging, heeft men bij het terugkomen van de vervangen werknemer een teveel aan personeel.

“Buiten de vermeerdering van werk of de opvang van pieken wordt flexibele arbeid ook gebruikt voor het vervangen van zieken of mensen die op verlof gaan, dat is ook een voordeel. De jobstudenten zijn daarvan het beste voorbeeld, dat is om het verlof op te vangen in de zomervakantie. Dat is ook een stuk van onze flexibele werkpool. We merken nu dat dankzij de wetgeving die veranderd is, dat we ze ook kunnen inzetten tijdens het jaar. Vorig jaar waren dat er een 60-tal tijdens de zomerperiode.” – HR Manager 12

Het werken met flexibele arbeiders om beter in te spelen op fluctuaties in het werkvolume brengt ook met zich mee dat een organisatie haar beloftes beter kan nakomen ten opzichte van de vaste medewerkers.

“Beter kunnen inspelen op het werkvolume. Goed wetende dat dat zijn pieken kan kennen, maar ook zijn dalen. Rekening houdend met het feit dat wij ons personeel graag een grote vastheid van betrekking garanderen, konden wij niet iedereen op

basis van pieken gaan aanwerven. Dan konden we de vastheid van betrekking niet garanderen. Vandaar dus tijdelijke arbeid.” – HR Manager 6

Een derde voordeel is het gebruik van flexibele arbeid als instroom voor een organisatie. Bij de zoektocht naar een nieuwe vaste werknemer, heeft men onmiddellijk een referentiegroep die men reeds kent. De organisaties moeten dus geen nieuwe selecties en aanwervingen doen. In eerste instantie dient flexibele arbeid dan als testfase. Op deze manier kan men de kwaliteit aftoetsen van de werknemer alvorens dat men een hem of haar een vast contract aanbiedt.

“Ik maak het weinig mee dat een uitzendkracht die een vervanging doet wordt stopgezet. De teamleaders proberen ook de goede mensen hier te houden. Maar er moet wel voldoende werk zijn. Wij beschouwen dit ook als onze instroom. Ze weten ook dat als we de mogelijkheid hebben om aan te werven dat dat gebeurt vanuit die pool.” – HR Manager 12

“Je kan inschatten of je de juiste persoon hebt of niet. Op basis van een interview is het moeilijk om in te schatten of je de juiste magazijnier hebt of niet. Bij manuele beroepen is het niet evident om te bevragen of het al dan niet de geschikte persoon is voor de job.” – HR Manager 3

Nochtans wordt dit niet bij alle organisaties zo ervaren. Wanneer het zeker is dat flexibele arbeid tijdelijk wordt ingezet, is de testfase niet nodig.

“Wij maken geen gebruik van testfase. Als wij iemand in dienst hebben via interim is het niet de bedoeling om die erna in dienst te houden. Wij streven een bepaalde productiviteit na, we willen een bepaalde kilo staal verwerken per man per uur.” – HR Manager 4

Het vierde voordeel is het binnenhalen van specifieke kennis of expertise. Iets wat niet tot de core-business hoort moet niet door een vaste werknemer gedaan worden. Zo wordt flexibele arbeid gebruikt ter invulling van bepaalde projecten.

“Men kan bijvoorbeeld specifieke kennis extern gaan halen die men niet in huis heeft. Voor bepaalde projecten heeft men een bepaalde specialisatie nodig. Men kan dan mensen halen die deze specialisatie beter onder de knie hebben en die dit voor u gaan doen voor een beperkte periode.” – HR Manager 2

“Het wordt ook gebruikt om specifieke kennis binnen te halen. Af en toe om tijdelijke noden of projecten te kunnen invullen.” – HR Manager 11

Het vijfde voordeel is de extra motivatie die een flexibele werknemer heeft. Zij doen extra hun best, vaak omdat ze in het achterhoofd hopen op een vast contract. Ze zijn zelfs bereid om in het weekend en op feestdagen te komen werken.

“De interimmers zijn vaak gemotiveerder. Wanneer we op zaterdag volk vragen om extra werk te komen doen zien we vaak dat het de interimmers zijn die zich opgeven. Op feestdagen werken ook vaak de interimmers. Ze doen vaak een tikkeltje meer dan onze vaste medewerkers.” – HR Manager 9

“Ze doen ook wel hun best om effectief het verschil te maken. Waarschijnlijk ook in het achterhoofd de hoop van een vast contract te krijgen wanneer ze erboven uitsteken of het goed doen.” – HR Manager 13

De motivatie van de werknemers is hoog omdat ze absoluut een vast contract willen. Dat blijkt uit wat de HR-managers ons vertellen wanneer we vragen naar de oorzaak van de hoge motivatie.

“Ik denk dat de meeste die erin zitten er noodgedwongen inzitten omdat ze geen vast werk hebben. Maar dat ze het wel zien als springplank naar een vaste job of naar het opbouwen van meer ervaring. Ik denk de populatie die bewust kiest om in dergelijk systeem te zitten de minderheid is.” – HR Manager 13

De managers halen aan dat de flexibele werknemers in het algemeen erg gemotiveerd zijn. Vanaf het moment dat ze een vast contract krijgen, kan deze motivatie wel eens wegvallen. Dit bevestigt bijgevolg de stelling dat de flexibele arbeid voor hogere motivatie zorgt.

“Het kan namelijk dat uitzendkrachten goed presteren maar wanneer we hen onder vast contract zetten, presteren ze ineens veel minder goed.” – HR Manager 3

“Onze uitzendkrachten zijn zeer gemotiveerd en wanneer ze een contract krijgen lijkt die motivatie soms voor een stuk weg te vallen. We hebben vorig jaar nog afscheid genomen van zo iemand. Nadat die zijn eerste contract van bepaalde duur kreeg, leek het precies alsof de zaak binnen was en hij niet meer hoefde te werken.” – HR Manager 12

Het werken met flexibele arbeid kan extra voordelig uitpakken afhankelijk van de arbeidsmarkt. Wanneer de arbeidsmarkt vanuit het standpunt van de organisaties goed is, groot aanbod van werkkrachten en een lage vraag, heeft dit een positief effect op het gebruik van flexibele arbeid. De werknemers zullen extra hun best doen om de job te behouden.

“Het voordeel van de arbeidsmarkt op dit moment is dat mensen niet zo snel weg kunnen omdat er niet veel andere jobs zijn. Maar wanneer de arbeidsmarkt verandert en er meer jobs vrijkomen is het natuurlijk een groot risico om met flexibele arbeid te werken.” – HR Manager 10

Het zesde voordeel is controle bij flexibele arbeid voor tewerkstelling van externe consultants, freelancers en zelfstandige onderaannemers. Zij werken met resultaatsverbintenissen, waardoor de controle ervan enkel daarop gebaseerd is. In vergelijking met eigen werknemers valt coaching en begeleiding hier weg. Dit is een last die niet zal gedragen worden door de organisatie zelf, maar wel door de “klant” of partner.

“Meestal worden de externen die er zijn, gestuurd door een chef of een overste van hun bedrijf. Iemand van ons bedrijf is daarmee in contact en geeft feedback. Het is

niet dat zij zomaar hun goesting doen, maar er is wel degelijk iemand van bij ons die zorgt dat de doelstellingen duidelijk zijn.” – HR Manager 2

“Een freelance zullen wij niet opvolgen, daar vragen wij resultaatsverbintenis van. We vragen wel aanwezigheid want zij zitten vaak in meetings, daar moet je voor aanwezig zijn. We zitten er wel kort op. In de contracten staat wat wij van hen verwachten.” – HR Manager 11

“Op sommige hebben we bijvoorbeeld minder impact. Door het feit dat zij van een ander bedrijf zijn. We zien dat als een voordeel. Van het moment je niet meer tevreden bent over iemand, kan je gemakkelijk zeggen “Die wil ik niet meer zien”. Dat kost ons ook niets.” – HR Manager 2

4.2 Nadelen voor de organisatie

Het eerste nadeel is de extra kost die verbonden is aan flexibele arbeid. Een flexibele werknemer kan duurder zijn door het gebruik van een uitzendkantoor. Een uitzendkantoor rekent namelijk een bepaalde “fee” op de geleverde arbeidskrachten. Die kost is er niet wanneer een organisatie zelf iemand aanwerft.

“Het is duurder dan onze eigen medewerkers. Het hangt er natuurlijk vanaf met welke werknemer men vergelijkt (waar deze op de loonschaal staat), maar een beginnende eigen medewerker is goedkoper dan een beginnende interim werknemer.” – HR Manager 1

“Een interimmer kost ons meer dan een eigen medewerker. We betalen dezelfde lonen en moeten een fee betalen aan het uitzendkantoor.” – HR Manager 8

Naast de kost van de “fee” voor een uitzendkantoor is er ook de productiviteitskost. Er moet steeds toegezien worden op het niveau van het werkvolume. Indien flexibele arbeid wordt gebruikt voor fluctuaties hierin op te vangen, moet het logischerwijs terug worden afgebouwd wanneer het werkvolume daalt.

“Waar je waakzaam voor moet zijn is dat de band zo goed kan zijn of worden tussen de flexibele arbeiders en de vaste, dat ze gaan proberen om de tijdelijke aan het werk te houden wanneer er geen werk is. Dan is het niet meer productief.” – HR Manager

13

De productiviteitskost weerspiegelt zich eveneens op andere vlakken. Ondanks dat er meestal training aanwezig is, zal de productiviteit van de flexibele arbeiders niet altijd op het gewenste niveau zijn. Hier worden meerdere verklaringen voor gegeven. De productiviteit is, logischerwijs, bij een beginneling lager dan bij een routinier. Iemand die zijn job al enkele jaren doet zal hierin veel efficiënter zijn dan iemand die er net mee start. Ook is het mogelijk dat de begeleiding en/of training niet goed genoeg is wanneer er veel nieuwelingen tegelijk starten. Dus bij het aanwerven van een werknemer via een uitzendkantoor moet men erop rekenen dat deze werknemer duurder en minder productief zal zijn dan een vaste medewerker. Dit is een dubbel effect. Het lijkt soms zelfs bewust. Men sluit compromissen over kwaliteit bij het aanwerven van een flexibele werknemer omdat het “toch maar een tijdelijke werknemer” is.

“In het begin is de kwaliteit wat minder, dat is zo. Ze zijn dan ook nog in training. Daarom worden ze ook begeleid door onze trainers.” – HR Manager 9

“Soms een beetje. In de zomer merken we dat, wanneer we er teveel hebben. Wanneer onze meeste mensen ook op verlof willen, hebben we wel eens veel uitzendkrachten in huis. Als er teveel tegelijkertijd starten, worden ze niet zo goed begeleid, dat zou effect kunnen hebben op kwaliteit.” – HR Manager 8

“Soms worden er compromissen gesloten over een tijdelijke werknemer. Die voldoet dan geen 100%, maar het is maar voor even. Beter één oog dan geen oog. Op termijn zien we toch dat we onszelf daar tegenkomen. We moeten de lat blijven hoog leggen en kwaliteit blijven aantrekken.” – HR Manager 13

Het tweede nadeel komt terug wanneer het bij organisaties gaat over training. Om ervoor te zorgen dat de flexibele werknemers het gevraagde niveau van productiviteit behalen en de foutenmarge zo laag mogelijk blijft, is training onvoornijdelijk. Maar trainingen kosten tijd en geld. Voor een flexibele en tijdelijke arbeider, die na een bepaalde periode terug kan vertrekken, lijkt dit niet altijd even interessant. Dit wordt ook weerspiegelt in het feit dat sommige leidinggevendenden liever mensen vragen die al opgeleid zijn of geen extra opleiding nodig hebben.

“Onze opleidingstijd is erg hoog, zelfs voor arbeiders. Iemand die hier begint als magazijnier heeft een week opleiding en dat kost veel.” – HR Manager 3

“Leidinggevendenden begrijpen wel dat het noodzakelijk is maar ergeren zich uitermate aan het feit dat vandaag persoon X komt en morgen persoon Y. Want uitzendkrachten kunnen afhaken. Als je ploegbaas bent van een bepaalde afdeling betekent dat je weer opnieuw moet gaan uitleggen en opleiden. Ze hebben het liefst altijd dezelfde persoon en vragen ook specifiek naar iemand. Voor hun is het niet altijd even interessant die wisselwerking.” – HR Manager 4

De duur van de opleiding kan een struikelblok zijn om flexibele arbeiders in te zetten voor fluctuaties in het werkvolume op te vangen.

“Je kan pieken en dalen bij ons niet opvangen met flexibele arbeid omdat je met een te lange opleidingstijd en te hoge moeilijkheidsgraad zit. Als ze er te lang uit zijn, zitten ze niet meer in die routine en zijn ze ook niet productief. Hierbij komt ook nog het risico dat je ze kan verliezen en moet je met een nieuwe uitzendkracht beginnen.” – HR Manager 3

Andere bedrijven zien de training niet als een obstakel. Dit kan omwille van twee redenen. Ofwel is het percentage van de mensen dat vertrekt na een training laag genoeg om verantwoordbaar te blijven. Ofwel is het überhaupt niet erg wanneer ze vertrekken, want ze proberen de flexibele werknemers net in te zetten waar er weinig of geen training nodig is.

“Geen training geven is geen optie. Dan gebeuren er fouten. Dan krijgen klanten verkeerde producten. We weten dat dat een bepaalde kost meebrengt. Er wordt in de logistieke sector over een verloop gesproken van medewerkers tussen de 3 en de 5%. Dat gaat over warehouse medewerkers. Neem 5% op 400 mensen, dat betekent dat er elk jaar 20 mensen weggaan. Er zijn bedrijven waar er nog meer mensen weggaan.” – HR Manager 5

“Je kan niet overal uitzendkrachten inzetten. De moeilijkheidsgraad mag niet te hoog zijn. Sommige taken kan je op een kwartier, half uur uitleggen, dus die kost weegt niet op tegen het tijdelijk tewerkstellen.” – HR Manager 4

Een derde nadeel is dat de instroom via flexibele arbeid van onvoldoende hoog niveau is. De groep die echt voor deze vorm van tewerkstelling kiest, blijkt zeer klein. Bijgevolg zullen de mensen die aangeworven worden onder deze vorm er uiteindelijk toch uitstappen wanneer ze iets anders vinden. Soms is men zelfs tevreden met iets minder competente werknemers, omdat men er toch van uit gaat dat het maar tijdelijk is.

“Het is moeilijker om mensen te vinden in de flexibele pool. De meeste mensen, zeker de mensen die vandaag aan het werk zijn, gaan niet hun werk verlaten voor een tijdelijke opdracht ergens anders. Naar de toekomst toe ben ik ervan overtuigd dat de vijver voor de pool van tijdelijk uitzendarbeid kleiner gaat worden.” – HR Manager 13

“Bekijk het voor onze interimpool in het magazijn, dat zijn “ongeschoolde” mensen. Zij moeten een brevet hebben en moeten een goede mentaliteit hebben. Wij hebben een zware selectieprocedure voor een interim in het magazijn. Maar het is heel moeilijk om mensen te vinden. Zelfs nu Ford Genk dicht is, blijft het een hele opgave om goed personeel te vinden.” – HR Manager 1

“Men aanvaardt sneller een minder vakkundig persoon als interim dan als vaste medewerker. Het is een feit dat een interim bij ons maar een bepaalde tijd bij ons blijft en dient om een target te halen.” – HR Manager 2

De groep waar bijna alle bedrijven naar op zoek zijn is klein, maar bestaat wel. In de interviews worden door de managers regelmatig voorbeelden gegeven van werknemers waarbij flexibele arbeid een win-win situatie is.

“Het ideale profiel zijn mensen die daar voor kiezen. Iemand die kindjes heeft en niet vijf dagen kan werken, maar bijvoorbeeld wel 2. Als we ze dan oproepen en ze kan niet, dat is niet erg. Soms zijn er ook kleine zelfstandige die bepaalde periodes van het jaar, bijvoorbeeld in de winter voor mensen in de tuinaanleg, hier komen werken om bezig te blijven.” – HR Manager 5

Een vierde nadeel is de uitholling van kennis in de organisatie door het gebruik van flexibele arbeid. Voor specifieke kennis of kennis die gewoonweg inhouse niet aanwezig is, maakt men wel eens gebruik van freelancers, onderaanneming of consultants. Bijgevolg kan deze kennis verloren gaan, wat tot nefaste gevolgen kan leiden. Een veelgebruikt voorbeeld hiervan is IT.

“Ja, we hadden vroeger deze mensen zelf in huis. Zij zijn uitgezworven of mee naar ‘Bedrijf x’ gegaan. Ondertussen hebben wij niemand meer van eigen mensen on site. Wij missen dat enorm! Iedereen klaagt ook over de service die gekregen wordt van ‘Bedrijf x’. Als wij ’s avonds naar ‘Bedrijf x’ bellen komen we in India uit en van die toestanden. Maar het eindplaatje is goedkoper en dan wordt er toch voor gekozen.” – HR Manager 1

Toch wordt er door de organisaties goed op toegekeken dat nodige kennis wordt overgedragen wanneer dit nodig is. Vooral indien het gaat over kennis van de corebusiness. Indien het gaat over éénmalige nood aan een bepaalde kennis is de overdracht ervan geen vereiste.

“If someone comes for a specific project and brings other people along with them that are in the company there can be transfer of knowledge. But when it’s an expert it’s very hard to keep it in the company. If it’s something you need once or for a project, it’s not relevant to keep the knowledge. If it’s something on day-to-day basis

we need to manage it internally and we will try to make that there's a knowledge transfer.” – HR Manager 7

“Europa heeft nieuwe regels bedacht voor de volledige financiële wereld voor het bepalen van de solvabiliteit. In eerste instantie hebben we consultants moeten inschakelen om ons daarin te begeleiden. Tegelijkertijd hebben we intern enkele mensen die zich daarin verdiepen. Zij worden mee begeleid door consultants die gespecialiseerd zijn in die materie. De consultants zullen meedraaien tot de solventie 2 in een eindfase komt, om dan het werk volledig over te laten aan onze eigen mensen. Op die manier blijven de kernactiviteiten intern.” – HR Manager 6

Een vijfde nadeel kaderen we als de commitment van de werknemer. Doordat flexibele arbeiders steeds contracten hebben van bepaalde duur, zijn ze bij afloop van het contract niet meer gebonden aan de organisatie. Het kan om dag, week, maand, halfjaarlijkse of jaarlijkse contracten gaan. Vooral bij de eerste drie kan een werknemer op zeer korte termijn de organisatie verlaten. De interviews wijzen uit dat commitment zeer delicaat kan zijn, met als gevolg praktische moeilijkheden in het voorzien van personeel.

“We leiden ze op, maar als we ze niet genoeg aan het werk kunnen houden of ze niet snel genoeg een vast contract geven, dan verlies je er onderweg ook. Dan heb je er heel wat tijd en energie ingestoken en dan ben je ze kwijt, dat is het nadeel. De retentie is minder hoog dan bij de ‘Organisatie 8’ contracten. De loyaliteit en verbondenheid is minder hoog, dat is natuurlijk een effect van uitzendarbeid.” – HR Manager 8

“We hadden een persoon 3 maanden op voorhand binnengehaald om deze goed op te leiden. Die persoon heeft ons na 2 maanden in de steek gelaten. Dan sta je 1 maand voor een zwangerschapsverlof en dan moet je nog iemand gaan zoeken.” – HR Manager 12

“Een uitzendkracht kan ’s vrijdags zeggen dat ze ’s maandag niet meer komen. Als je geluk hebt dan zeggen ze dat, maar als je pech hebt dan zie je ze gewoon ’s maandags niet meer terug. Dat is de keerzijde van de medaille.” – HR Manager 9

“Een tweede nadeel is dat de binding met het bedrijf lager ligt. Alhoewel we wel moeite doen om de mensen die hier op tijdelijke basis zijn hetzelfde te behandelen als een vaste. Voor de mensen is dat toch een stuk onzekerheid. Het aantal mensen die bewust kiezen voor tijdelijke opdrachten kan je op een hand tellen.” – HR Manager 13

“In het magazijn is er meer verloop, maar de bedoeling is evenzeer dat ze altijd blijven. Elke maand ben ik magazijniers aan het zoeken. Er is een tijd geweest dat ik er wekelijks zocht. Mensen die 2, 3 of 5 dagen komen en dan niet meer komen opdagen.” – HR Manager 10

Doordat het commitment van de werknemer lager is bij flexibele arbeid proberen leidinggevende zich hiervoor in bepaalde situaties op in te dekken. Dit bevestigt de stelling van de lagere commitment.

“Managers hebben het liefst mensen met een vast contract omdat ze dan zeker zijn dat ze gaan blijven. Zij denken: “Hoe meer mensen ik heb, hoe sterker dat ik ben.” Dit is niet altijd juist natuurlijk. Ze hebben dus liever andere mensen dan interim.” – HR Manager 2

Het zesde nadeel is dat door de extra complexiteit van flexibele arbeid in het personeelsbeleid er nood is aan extra controle. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Zo moeten leidinggevenden en managers evaluaties doorgeven, moet er rekening gehouden worden met de duur van de flexibele tewerkstelling en de manier van rapportering.

“Je moet constant achter de leidinggevenden aan zitten om hun opvolgingsgesprekken te doen. Dat doen ze niet zo graag. Samenzitten, mensen beoordelen, verbeteren, opvolgen. Dat is constant een uitdaging voor HR. Ervoor zorgen dat de leidinggevenden constant met hun mensen bezig zijn.” – HR Manager 9

“Managers houden er niet veel rekening mee waardoor HR met kopzorgen zit. Bij bediende uitzendkrachten staan zij er vaak niet bij stil hoe lang die al in dienst is en welke invloed dat heeft op de werknemer.” – HR Manager 3

“Een andere uitdaging bij freelance is dat we ze niet gewoon mogen meenemen bij de payroll. We moeten hen uit de rapporteringen halen, voor rapportering is dat soms een issue. Hun contracten moeten ook opgevolgd worden.” – HR Manager 11

Naast rapportering kan ook de dunne grens tussen schijnzelfstandigheid en flexibele arbeid voor problemen zorgen. Freelance, een van de vormen van flexibele arbeid, kan bijvoorbeeld een aantrekkelijke methode zijn om mensen tewerk te stellen. Toch moeten organisaties bij zulke vormen van tewerkstelling waakzaam zijn over een strikte wetgeving om niet in de problemen te raken door schijnzelfstandigheid.

“De wet rond schijnzelfstandigheid is ook verstrengd. Mensen met een hoog brutoloon houden daar relatief weinig van over. Dan zou het mooier zijn als je een hoge dagfee kan factureren omdat je er dan meer van over houdt. Als dat over een medewerker gaat die hier vast werkt en op freelance wil overstappen, dan gaat de fiscus natuurlijk onmiddellijk zien dat dat schijnzelfstandigheid is.” – HR Manager 11

“Zeer sporadisch werken we met zelfstandige consultants. Niet noemenswaardig. Daar moet je ook voorzichtig mee zijn. Bij langere termijn kan dat schijnzelfstandigheid zijn. In België moet je daar heel voorzichtig mee zijn.” – HR Manager 6

Er is ook extra controle door de vakbonden. Vakbonden zijn in het algemeen tegen (te lange duur van) flexibele arbeid. Ze willen liever dat de mensen vast in dienst genomen worden.

“De vakbonden die meer en meer gaan protesteren wanneer de flexibele arbeid in het bedrijf toeneemt. Zij zijn een zeer groot probleem.” – HR Manager 1

“Ik weet dat bij de vakbond soms stevige voorvechters zijn van die flexibiliteit in te kaderen dat alle mensen nood hebben aan zekerheid maar dat speelt in het nadeel van de werkgever. Als werkgever ga je dan voorzichtiger zijn, je gaat eerder te weinig aanwerven dan te veel.” – HR Manager 3

Daarnaast kunnen vakbonden misbruik maken van de wetgeving rond flexibele arbeid en dit gebruiken als “leverage” voor andere doeleinden.

“Dat gaat over de goedkeuring van de vakbond om mensen via een uitzendkantoor tewerk te stellen. Soms misbruiken vakbonden dat, door te zeggen dat ze dat niet willen, om op een ander gebied waar discussie is gelijk te krijgen. We zijn dus veel meer afhankelijk van de vakbonden nu om flexibel te werken.” – HR Manager 5

4.3 Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid

We weten wat de voor- en nadelen zijn van flexibele arbeid voor de organisaties, maar nog niet hoe de organisaties het juist aanpakken. In dit deel gaan we in op het Human Resource beleid dat de organisaties hanteren. Allereerst bespreken we het contradictorische lange termijn perspectief dat door organisaties gehanteerd wordt. Want hoewel flexibele arbeid op zich tijdelijk is, kan hierna een samenwerking ontstaan van onbepaalde duur. Bij de nadelen voor organisaties werd commitment aangekaart als een groot probleem. Als tweede punt bespreken we aldus de Human Resource praktijken die gebruikt worden om de problematiek rond commitment aan te pakken. Daarlangs zien we dat organisaties gebruik maken van al dan niet standaard procedures voor de tewerkstelling van flexibele arbeid. In het derde punt worden deze verschillende procedures beschreven en ondersteund met voorbeelden. Ten vierde komen we terug op de soorten jobs die worden ingevuld door flexibele arbeid en, misschien nog belangrijker, welke heel uitzonderlijk of helemaal niet. Ten vijfde worden dagcontracten onder de loep genomen. Daarenboven moet er toezicht worden gehouden op flexibele arbeiders. Dit gebeurt via opvolging en wordt besproken in het zesde punt. Flexibele arbeid brengt beperkingen met zich mee. Deze beperkingen kunnen meerdere oorzaken hebben en worden besproken in het zevende punt. Gezien flexibele arbeid geen nieuw fenomeen is, zijn doorheen de jaren door de organisaties al

verbeteringen doorgevoerd in het Human Resource beleid ervan. In het achtste punt worden hiervan enkele voorbeelden gegeven. Tot slot wordt er even stilgestaan bij de toekomstperspectieven voor de organisaties.

Hoewel voor flexibele arbeid in dit onderzoek de nadruk ligt op het tijdelijke karakter, wordt bij het gebruik ervan in organisaties daar niet steeds van uitgegaan. Werknemers die deze vorm van tewerkstelling aannemen, maar er niet uit zichzelf voor kiezen, worden op termijn een vast contract beloofd.

“Ze weten dat ze dat perspectief hier hebben. We hebben die reputatie ondertussen ook opgebouwd. De vakbond staat daarachter. Moesten wij die reputatie niet hebben dan zou dat voor veel meer onzekerheid zorgen. Het feit dat we hen die zekerheid hier wel geven, zonder dat we daar een termijn op plakken, dat ze daar wel vertrouwen in hebben.” – HR Manager 12

“We hebben die flexibiliteit nodig en we hopen dat als we ze opleiden dat ze ook blijven. Dat is ons uitgangspunt. We moeten de selectie zo goed doen dat de mensen die we binnenhalen ook kunnen houden. Als we weinig orders te verwerken hebben, dan kunnen we ze niet houden. Dan lopen we het risico dat we mensen kwijtspelen.” – HR Manager 8

“We werven ze aan met de bedoeling om vaste contracten te geven. Het gebeurt dat mensen naar hier komen in de zoektocht naar de job van hun leven en dat het deze niet is.” – HR Manager 9

Bij de nadelen zagen we reeds dat het vinden van mensen die voor flexibele tewerkstelling kiest geen gemakkelijke opgave is. Ook de commitment kan een belemmering zijn. Om ervoor te zorgen dat het personeel de organisatie niet verlaat gebruiken organisaties premies om de commitment te verhogen. Zo hebben zelfs de mensen die niet uit zichzelf kiezen voor deze vorm van tewerkstelling toch een incentive om werk aan te nemen, om hun werk goed te doen en om te blijven.

“Wij proberen de flexibele arbeiders aan ons te binden door een flexibilitieitspremie. Zij krijgen een premie van 5% op jaarbasis naargelang hun flexibiliteit doorheen het jaar. Wanneer ze 100% flexibel zijn, krijgen ze dus de volledige premie, 5% van hun brutoloon.” – HR Manager 1

Naast premies zijn er ook andere tools om een hoge maat van commitment van de werknemers te vragen in combinatie met een korte duur van tewerkstelling. Deze extra's gaan eveneens gepaard met een bepaalde kostprijs.

“Wij proberen daaraan te werken door hen alle voordelen te geven dat onze eigen mensen ook hebben. Wij hebben dan gezegd van het moment dat je hier 1200 uren werkt, krijg je dezelfde kleren. Dan voelen zij ook dat ze van 'Organisatie x' zijn. Of als we personeelsfeest houden dan mogen de uitzendkrachten ook komen.” – HR Manager 8

“Ze worden behandeld als iedere andere medewerker. We maken geen onderscheid. Er is bijvoorbeeld een ideeënbus waaraan een bonus is verbonden en deze geldt ook voor de uitzendkrachten.” – HR Manager 3

“Iedereen krijgt hier hetzelfde. Ook de paasgeschenken, kerstgeschenken, personeelfeesten, etc. We hebben ook een CAO90. Daar komen interimers pas in vanaf dat ze 4 maanden hier zijn.” – HR Manager 9

De meerderheid van de organisaties werkt met een incentive ter bevordering van de prestatie van de werknemers. De incentive wordt uitgekeerd via de CAO90. Enkele organisaties doen dit bewust niet voor flexibele arbeiders. De organisaties die het wel voorzien voor de flexibele werknemer kiezen er voor om het enkel uit te keren wanneer de flexibele werknemer minstens een bepaalde duur in dienst is.

“Normaal gezien moet iedereen hetzelfde krijgen. Maar dan zijn er kleine zaken zoals een premie die we niet geven. Soms is er eens iemand die iets gehoord heeft en die dan komt vragen “krijgen wij dat ook?”. Daar zeggen we neen op. Als ze daarmee

zouden verdergaan, zou dat wel eens slecht kunnen aflopen. Dat is wettelijk niet in orde. Bij elk bedrijf zal er zo wel iets zijn, behalve als men witter dan wit wil zijn. Die premie is een procent op de winst die wij geven aan iedereen die bij ons werkt. Dat is via een speciale CAO waar men geen belasting op moet betalen. CAO90.” – HR Manager 2

“Heel in het begin toen we minder uitzendkrachten hadden kregen onze interimers geen bonus, dat was volgens CAO90, dat is een bepaalde bonus met een niet recurrent voordeel. In die wetgeving moet je opletten, je mag een uitzendkracht niet minder betalen dan iemand die je vast in dienst hebt.” – HR Manager 5

“Wij gebruiken CAO90 enkel voor een bonus en dat is sowieso voor een beperkte groep. Daar zijn interimers niet bij.” – HR Manager 11

“Iedereen wordt bij ons geïncentiveerd op het resultaat, tot de monteur en de tijdelijke. Iedereen heeft er belang bij. Dit gaat via de CAO90. Dat is een bewuste keuze, je bent niet verplicht daartoe. We hebben het wel gelimiteerd tot uitzendkrachten die minstens 60 RSZ dagen voor ons gewerkt hebben.” – HR Manager 13

De meeste organisaties hebben ook een vaste procedure voor de tewerkstelling. Zo is het zeer gebruikelijk om nieuwe werknemers aan te werven via een uitzendkantoor voor een bepaalde periode. Indien ze tijdens die periode voldoen, volgen één of meerdere contracten van bepaalde duur met uiteindelijk een contract van onbepaalde duur. In België is het aantal contracten van bepaalde duur gelimiteerd tot 4 opeenvolgende contracten met een totaal van twee jaar. Bij de ene organisatie is er een beleid dat strak opgevolgd moet worden zonder uitzonderingen. De andere beslist op basis van evaluaties en prestaties van het individu.

“De policy bij ‘Organisatie 10’ is dat iemand wordt aangeworven via uitzendarbeid, erna een jaarcontract krijgt, nogmaals een jaarcontract krijgt en dan pas een contract

van onbepaalde duur. Het interim-contract is meestal van een half jaar, dat hangt van het uitzendkantoor af.” – HR Manager 10

“Mensen die hier 2 jaar werken onder de vorm van interim, geven we een contract van ‘Organisatie 5’ zelf van bepaalde duur, bijvoorbeeld van 6 maanden. Dat kunnen we maximaal 4 keer doen. Indien er daarna ruimte is, kunnen deze mensen contracten van onbepaalde duur krijgen.” – HR Manager 5

“Meestal kijken we al na een half jaar of de mensen in aanmerking komen of niet. Het hang een beetje af hoe groot de groep is. Voor sommigen kan het langer duren. We gaan niet op basis van de datum dat ze gestart zijn voorrang geven, we kijken naar degene die erbovenuit steekt. Het kan zijn dat een uitzendkracht die hier minder lang werkt dan een andere eerder een contract krijgt, maar dan wordt ook gezegd waarom.” – HR Manager 12

Wanneer de werknemers worden opgedeeld in arbeiders en bedienden zouden we volgens de literatuur mogen verwachten dat enkel of meestal de arbeiders flexibele werknemers zijn. Nochtans is het zeker niet uitzonderlijk dat organisaties flexibele arbeid voor beide soorten werknemers inzetten.

“Enkel voor de magazijniers. Uitzonderlijk gebeurt het dat een bediende in een tijdelijk contract komt, maar dan is dat voor een bepaald project.” – HR Manager 8

“Als we gaan indelen in niet vast contract werken we voornamelijk op arbeidersjobs frequent via uitzendcontract, gevolgd door een bepaalde duur contract en dan een vast contract. Voor bedienden geldt dit ook, als het gaat om een eerder uitvoerende functie.” – HR Manager 3

“De bedienden nooit. Of zelden. Nu toevallig wel, dat is wel heel lang geleden. We zijn nu 5 mensen aan het zoeken die tijdelijk willen komen werken. We gaan nu SAP implementeren en daar verwachten we veel extra werk door.” – HR Manager 1

Dagcontracten mogen in België enkel onder uitzonderlijke voorwaarden en beperkt in tijd gebruikt worden. Deze bijkomende moeilijkheid wordt toch getrotseerd wanneer de nood ervoor voldoende hoog is.

“Wanneer we zien dat de jobs aan het dalen zijn dan gaan we soms over naar dagcontracten. Dan doen we maar 3 a 4 dagen per week beroep op de uitzendkrachten.” – HR Manager 13

Hoewel organisaties zich hiervan bewust zijn, worden deze contracten ook gebruikt wanneer er niet aan de voorwaarden voldaan is.

“Daarnaast zit er in die pool van 100 uitzendkrachten ook 70 die dagelijks een afwezigheid vervangen. Die 30 andere zijn een soort van afroepcontracten. Dat mag niet in België, maar die worden bij ons dus echt flexibel ingezet. Wij krijgen dagelijks een werkplanning door. Niet wekelijks.” – HR Manager 5

In de organisaties zijn evaluaties en opvolging van de flexibele arbeiders overal goed ingeburgerd. Zo worden de meeste werknemers in de beginfase intensief opgevolgd en zwakt dit stelselmatig af wanneer men ziet dat alles de goede richting uit gaat. Wanneer het over uitzendkrachten gaat gebeurt dit in samenwerking met het uitzendkantoor. Voor alle andere vormen van flexibele arbeid zijn er ofwel dezelfde evaluaties ofwel resultaatsverbintenissen.

“Wanneer ze 1 maand hier zijn krijgen ze een evaluatiedocument en na 5 maanden nog eens. De manager van de afdeling krijgt hetzelfde en dan wordt er gekeken of ze op dezelfde golflengte zitten. Dat komt naar mij, als dat goed is dan kan de werknemer blijven. Als het niet goed is dan doen we een gesprek.” – HR Manager 10

“We zijn daar zeer strikt in. Als hier iemand begint als uitzendkracht wordt hij de eerste dag al geëvalueerd, dan na een week, na twee weken en dan na een maand.” – HR Manager 4

“Een freelance zullen wij niet opvolgen, daar vragen wij resultaatsverbintenis van. We vragen wel aanwezigheid want zij zitten vaak in meetings, daar moet je voor aanwezig zijn. We zitten er wel kort op. In de contracten staat wat wij van hen verwachten.” – HR Manager 11

In het beleid dat de organisaties voeren zijn er voorbeelden van beperkingen voor HR-managers. Deze beperkingen tonen zich vaak in de vorm van afspraken gemaakt met de vakbonden. Tevens zijn er voorbeelden van ethische normen die door de organisatie of door de HR-manager zelf worden opgelegd. Beide gaan over de duur en de hoeveelheid van het gebruik van flexibele arbeid.

“Zo hebben we een afspraak gemaakt met de vakbond dat ons streefdoel is dat gemiddeld 20% van onze medewerkers uitzendarbeid is. Met uitzondering van juli, augustus en december. Dat zijn de verlofmaanden, dan pieken we.” – HR Manager 8

“Een andere afspraak met de vakbonden is dat we mensen niet langer dan een jaar in een tijdelijke situatie als interim houden. Principieel hebben we dat altijd geprobeerd.” – HR Manager 13

“Je moet daar een gezonde verhouding in houden. 10%, 15% à 20% vind ik doenbaar. Maar als je naar een 50% flexibele arbeid gaat, wordt het gevaarlijk.” – HR Manager 4

Het beleid is doorheen de jaren ook aangepast naar behoefte van de organisaties. Beleid dat vroeger vanzelfsprekend was, is dat vandaag de dag niet meer. Het is dan ook niet meer dan normaal dat sinds het gebruik van flexibele arbeid aanpassingen zijn gemaakt. Hieronder geven we enkele voorbeelden.

“Vroeger werden er uitzendkrachten gevraagd, dan wel en dan niet. Sommigen kregen een contract van onbepaalde duur en sommigen niet. Nu hebben we daar duidelijke regels voor afgesproken. Eerst 2 jaar uitzend, dan 2 jaar bepaalde duur. Er

zijn geen uitzonderingen meer. Waar er vroeger al eens kabaal ontstond door vriendjespolitiek.” – HR Manager 5

“Een paar maanden geleden kon HR onvoldoende goed zeggen hoeveel freelancers er waren. De afdelingen deden dat allemaal zelf, die belden naar bureaus, lieten mensen komen en maakten contracten op. Nu hebben we dat hele proces gecentraliseerd zodat ze geen contracten mogen maken. Je ziet dat nu onmiddellijk in de rapportering bij finance en HR.” – HR Manager 11

Ten slotte krijgen we van sommige managers een aparte visie wanneer we vragen naar hun toekomstperspectief betreffende flexibele arbeid. Zo ziet de ene HR-manager het al wat rooskleuriger dan de andere. Eveneens spreken organisaties elkaar tegen wanneer het gaat over toe- of afname van flexibele arbeid.

“De flexibele arbeid gaat hier heel zeker toenemen. Bedrijven gaan ook minder en minder commitment aangaan met mensen om er gemakkelijker terug van af te geraken.” – HR Manager 1

“We zijn naar de toekomst toe ook aan het kijken hoe we de flexibele arbeid kunnen verminderen. Puur naar de bezorgdheid dat de vijver in de toekomst toe gaat verkleinen en dat de kwaliteit die overblijft niet de kwaliteit is die wij willen.” – HR Manager 13

“Het is voor ons een noodzaak om er gebruik van te maken en misschien wel meer gebruik van te maken. Maar je zit met de perceptie bij de vakbonden dat uitzendarbeid slecht is. Het gaat nog een heel tijdje duren eer we zover zijn als in Nederland.” – HR Manager 4

“Unless it’s really necessary we prefer a permanent contract. Apart from the fixed term contract we are already using. So no. Because of the nature of the business we have in the Netherlands or in Benelux, we aren’t going to change things on bigger scale.” – HR Manager 7

5 Discussie

5.1 Voor- en nadelen van flexibele arbeid

Uit de analyse van de resultaten merkten we dat deze voor- en nadelen voor de organisatie aan elkaar gelinkt waren. In de volgende tabel stellen we ze overzichtelijk op. We zullen deze voor- en nadelen vervolgens bespreken ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de literatuur.

Voordelen	Nadelen
Kostenbesparing	Kosten
Opvangen fluctuaties	Training / kwaliteit
Instroom	Instroom
Binnenhalen expertise	Uitholling kennis
Motivatie	Commitment
Controle	Evaluatie / wetgeving

In de lijn met de literatuur zien we dat vele organisaties kostenbesparing zien als een belangrijk voordeel van flexibele arbeid (Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000). Voorbeelden van besparingen zijn een lager loon en geen ontslagpremie. Bij het gebruik van een uitzendkantoor vermijden organisaties selectie-, training-, aanwerving- en administratiekosten. Net zoals in de literatuur staat daartegenover dat flexibele arbeid ook kosten met zich meebrengt. Bij het gebruik van een uitzendkantoor zal er ook een extra 'fee' op het uurloon van de werknemer moeten betaald worden door de organisatie (Segal & Sullivan, 1997). Kosten kunnen ook indirect zijn zoals een lagere productiviteit door teveel flexibele werknemers tegelijk te laten starten, minder competente mensen aan te werven voor flexibele arbeid of doordat deze mensen gewoonweg minder ervaring hebben (Nollen & Axel, 1996). Dus wanneer organisaties flexibele arbeid willen inzetten moeten ze rekening houden met de impact van de mogelijke nadelen op vlak van kosten.

Als tweede bespreken we flexibele arbeid als middel om, in overeenstemming met de literatuur, fluctuaties in het werkvolume efficiënt op te vangen (Houseman, 1997). Het werkvolume per werknemer kan schommelen door veranderingen van de markt, maar ook

door ziekte van vaste werknemers. Organisaties zien flexibele arbeid dan ook als instrument om beide oorzaken van schommelingen in het werkvolume op te vangen. Door een bepaalde schil van flexibiliteit in te bouwen zorgen ze er ook voor dat ze de belofte van werkzekerheid van het vast personeel kunnen garanderen. Toch moeten ze door een steeds toenemende complexiteit van de jobs, zoals we terugvinden in de literatuur, een opleiding voorzien. Dit is het bijhorende nadeel. We merken dat de organisaties bereid zijn te investeren in een opleiding of training om het voordeel van het opvangen van fluctuaties te kunnen behouden. Het feit dat ze hiertoe bereid zijn bewijst enigszins dat ze het voordeel er zeker van inzien. We maken daar een kleine kanttekening bij, wanneer de opleidingsduur te lang is, is het inzetten van flexibele arbeid niet de achterliggende doorslaggevende reden daarvoor. Dan komen we bij het volgende punt terecht, namelijk instroom.

Flexibele arbeid wordt gebruikt als een natuurlijke instroom voor vaste werknemers. In overeenstemming met de literatuur wordt het dan voornamelijk gezien als testfase (Jahn et al., 2012). We merken in de interviews dat de mensen die de volledige duur van flexibele arbeid volhouden, naderhand ook zo goed als altijd een vaste job krijgen aangeboden. En daar raken we een pijnpunt. Het vinden van competent personeel dat als flexibele arbeider de volledige duur, die vaak oploopt tot twee jaar (zie vaste procedures), wil uitdoen, is erg moeilijk. Wanneer we daarbij nog rekening houden met het feit dat alle organisaties hiervoor in dezelfde vijver vissen, is de kans dat een goede werknemer via flexibele arbeid wordt aangeworven en deze doorgroeit tot vaste werknemer misschien toch niet zo groot. Enerzijds is de insteek van het laten doorstromen van flexibele arbeid een goed initiatief. Anderzijds geven de organisaties zelf aan dat de kwaliteit van de werknemers niet altijd van het hoogste niveau is. Dit is eveneens in lijn met de literatuur.

Ten vierde vinden we een overeenstemming met de literatuur omtrent het gebruiken van flexibele arbeid voor het binnenhalen van specifieke kennis die de organisatie zelf niet in huis heeft (Sennet, 1998). Uit de interviews blijkt dat de organisaties daar goed mee omgaan. Zelfs wanneer flexibele arbeid gebruikt wordt voor kernactiviteiten, zorgt men ervoor dat bij het aflopen van de samenwerking internen het werk overnemen. Op die manier voorkomt men uitholling van kennis en blijft het onschadelijk voor de organisatie. Een ander nadeel dat men aanhaalt in de interviews is de mogelijke mindere kwaliteit bij het gebruiken van flexibele arbeid om expertise binnen te halen. Zelfs dit is geen ramp,

aangezien de samenwerking dan kan stopgezet worden en men op zoek kan naar een andere, betere, partner. Het nadeel van uitholling van kennis in de literatuur wordt door de geïnterviewde organisaties, dankzij een goed beleid, voorkomen.

Ten vijfde zorgt flexibele arbeid voor extra motivatie bij de werknemers. Dit komt doordat ze, zoals de literatuur beaamt, extra willen presteren, in de hoop dat daaruit een vast contract volgt (Van Dyne & Ang, 1998). De arbeidsmarktsituatie speelt hierin een bepaalde rol. Wanneer het jobaanbod laag is en er veel werkloosheid is, zullen de mensen in flexibele arbeid extra gemotiveerd zijn omdat ze weten dat een nieuwe job vinden erg moeilijk zal zijn. Het bijhorende nadeel is een lager commitment (Rubery et al., 2002). Doordat flexibele arbeid van bepaalde duur is impliceert het bijhorende contract minder gebondenheid tussen de organisatie en de werknemers. Dit is uiteraard de bedoeling van de organisatie. De keerzijde van de medaille is dat ook de werknemers hiervan gebruik kunnen maken. Organisaties ondervinden hierdoor een lagere graad van retentie. Hierdoor gaat de investering die men gedaan heeft in de opleiding van de werknemer verloren of leidt het tot problemen door onvoorziene omstandigheden, namelijk werknemers die niet meer komen opdagen. Wanneer toch overgegaan wordt door het geven van een vast contract blijkt dat de extra motivatie, die de werknemer oorspronkelijk had, wegvalt. Op korte termijn zal het voordeel van de extra motivatie voor organisaties mooi meegenomen zijn. Op lange termijn moeten ze incalculeren dat werknemers bij het krijgen van andere opportuniteiten de organisatie kunnen verlaten. Ook moeten organisaties voorzichtig omgaan met het aanbieden van vaste contracten. Ze moeten grondig evalueren of een werknemer intrinsiek gemotiveerd is of louter uit onzekerheid door bijvoorbeeld de arbeidsmarktsituatie. Dit brengt ons bij het volgende en laatste deel, controle en evaluatie.

Tot slot bespreken we de voor- en nadelen rond controle. De controle over bepaalde vormen van flexibele arbeid kan afgewenteld worden op de klant of de partner die erin voorziet. Op die manier is de organisatie ontlast van bepaalde moeilijkheden. Dit gaat vaak gepaard met resultaatsverbintenissen tussen de organisatie en zelfstandige onderaannemers, freelancers of consultants. Helaas is dit niet het geval voor alle soorten van flexibele arbeid en zal er ook vaak extra evaluatie nodig zijn (Rubery et al., 2002). Dan spreken we over uitzendarbeid. De extra evaluatie is nodig omdat ook de werknemers die voor korte termijn in dienst zijn presteren aan het gevraagde niveau en indien niet, daarin

snel bijgestuurd worden. Naast extra evaluatie moeten organisaties ook op hun hoede zijn voor schijnzelfstandigheid. Om schijnzelfstandigheid te voorkomen moet men er rekening mee houden dat bijvoorbeeld freelancers niet op dezelfde manier mogen behandeld worden als eigen werknemers (Colling, 2000). Indien wel, kan de wetgever daar straffen op leggen die door organisaties ten alle tijden liever vermeden worden. Tot slot fungeren ook de vakbonden als een soort van controle orgaan op flexibele arbeid. Zij zijn tegen (te lange duur van) flexibele arbeid en pleiten voor een procentueel zo laag mogelijk gebruik ervan. In lijn met de literatuur concluderen we dat het afschuiven van controle een voordeel is voor organisaties, maar dat dit niet voor alle vormen van flexibele arbeid mogelijk is. Integendeel, sommige vormen eisen zelfs extra evaluaties. Daarenboven moet men anders omgaan met die vormen waar het wel mogelijk is. Er moet door de organisaties dus goed afgewogen worden of het voordeel het waard is en, indien wel, welke maatregelen men ervoor zal moeten treffen omtrent evaluatie en controle.

De belangrijkste praktische implicatie bij alle gevonden voordelen zijn dat er nadelen aan verbonden zijn. De organisaties zullen met deze nadelen rekening moeten houden bij het beslissen over het invoeren ervan. Het anticiperen op de nadelen en het goed managen van flexibele arbeid kan ervoor zorgen dat de voordelen op de beste manier tot hun recht komen.

5.2 Hoe gaan organisaties om met flexibele arbeid

De manier waarop organisaties in België omgaan met flexibele arbeid is in vergelijking met de literatuur een interessant gegeven. Zo doen de organisaties bij het gebruiken van een contract op korte termijn, toch een poging om er een lange termijn perspectief in te steken. Het is de bedoeling om na een bepaalde tijd de werknemers steeds een vast contract aan te bieden. Met een bepaalde tijd bedoelen we volgens de vooraf bepaalde vaste procedure, deze procedure wordt in een volgend paragraaf duidelijker omschreven. Eigenlijk proberen ze op deze manier de eigenschappen van een contract van bepaalde en onbepaalde duur met elkaar te vermengen. Dit is een unieke aanpak. De reden erachter is om ervoor te zorgen dat de mensen niet zomaar de organisatie verlaten. Op die manier proberen ze dus in te spelen op het nadeel commitment dat we in het vorige stuk besproken hebben.

De nadelen rond commitment worden ook, wat de literatuur niet in dezelfde woorden bevestigt, gecounterd door het geven van extra premies voor werknemers die tewerkgesteld worden onder flexibele arbeid. En hoewel de tewerkstellingsduur op voorhand bepaald is en vaak vrij kort is, krijgen de flexibele arbeiders ook dezelfde voordelen als de vaste werknemers. Deze voordelen kunnen in de vorm van uitrustingen (kledij), personeelsfeesten, bonussystemen en incentives. Incentives worden meestal uitgekeerd onder de CAO90, de meeste organisaties doen dit ook effectief. Sommigen weten die dans weleens te ontspringen door de CAO90 enkel uit te keren wanneer een werknemer bijvoorbeeld minstens 60 dagen in dienst is. Sommigen durven zelfs op illegale manier de incentive niet uitkeren aan flexibele arbeiders.

De organisaties hebben ook werk gemaakt van vaste procedures voor het bepalen van de duur van flexibele arbeid. In de meeste gevallen worden ze eerst aangeworven via een uitzendkantoor en zo gedurende de eerste maanden tewerkgesteld. Daarna volgen enkele contracten van bepaalde duur en tot slot een contract van onbepaalde duur. Deze vaste procedures tonen aan dat flexibele arbeid toch ingeburgerd is. Het zijn ook pogingen om bepaalde nadelen die met flexibele arbeid gepaard gaan onder controle te houden. Ze proberen de scherpe kanten ervan af te vijlen. Door het opstellen van vaste procedures met als gevolg een contract van onbepaalde duur kunnen ze dit ook concretiseren naar vakbonden toe. De vakbonden proberen de werknemers te beschermen van flexibele arbeid door bepaalde limieten op te leggen. Die limieten kunnen in percentages van het totale tewerkgestelde personeel. Maar de limieten kunnen ook in tijd. Bijvoorbeeld: de vakbond staat een procentueel maximum toe van 20% van het totale personeel of er wordt overeengekomen dat iemand maximum één jaar aan een stuk tewerkgesteld wordt via flexibele arbeid. De vaste procedure dient dan als argument om mensen toch voor bepaalde tijd als flexibele arbeider in te schakelen. Door de procedure komt het dan rooskleuriger over, want na de vaste procedure zal men wel een vast contract krijgen. Ook naar evaluaties toe komen de vaste procedures terug naar boven. De organisaties zijn daar zeer strikt in met op voorhand vastgelegde momenten, standaard evaluatiedocumenten en opvolging van dichtbij. Dat deze standaardisering van de procedures is toegenomen zien we ook in de evolutie en de aanpassingen van het human resource beleid rond flexibele arbeid. Het is een concept dat reeds enkele decennia bestaat en gebruikt wordt, maar de standaardisering was

uiteraard in de beginfase niet zoals ze nu is. Vandaag moet alles meer controleer- en meetbaar zijn. Door alles in procedures te gieten kunnen ze de verantwoordingsplicht van flexibele arbeid nuanceren.

Flexibele arbeid wordt door organisaties bijna altijd ingezet voor uitvoerende jobs. Uitzonderlijk wordt het ook gebruikt voor bedienden, daar is dan ook een specifieke reden voor. Ofwel is het een soort assisterende bediende, een uitvoerende bediende, zoals men in de interviews kan terugvinden. Ofwel weet men dat men tijdelijk extra werk zal hebben voor bedienden en zij bijgevolg niet langdurig zullen blijven. Organisaties zullen het inzetten van flexibele arbeid dus vaak bewust laten afhangen van de training die nodig is voor de job. Aangezien de training voor bedienden veel uitgebreider en langer is zal deze piste niet snel gekozen worden, tenzij, zoals aangehaald, voor specifieke situaties. Door het kiezen voor het gericht invullen van bepaalde jobs met flexibele arbeid, anticiperen organisaties op deze manier de korte termijn eigenschap van flexibele arbeid. Dit staat eigenlijk in contrast met het lange termijn perspectief dat ze de werknemers in zo'n situaties toch willen voorhouden, zoals we in de eerste paragraaf aanhaalden.

Tot slot staan we even stil bij de toekomstperspectieven van de human resource managers op vlak van flexibele arbeid. Uit de interviews blijken twee opinies die recht tegenover elkaar staan. De ene zegt dat flexibele arbeid naar de toekomst alsmaar zal toenemen. De andere wil bewust flexibele arbeid afbouwen. De voorspelling over flexibele arbeid naar de toekomst toe kan afhangen van de situatie waarin de organisatie vandaag de dag zit. De organisaties die van mening waren dat de flexibele arbeid zal toenemen zaten in een fase van kostenbesparing, afbouw van tewerkstelling en zagen in de toekomst het werk afnemen. De organisaties die flexibele arbeid willen afbouwen hadden daar een specifieke reden voor zoals de onzekerheid van de kwaliteit van de poule werknemers die onder die vorm tewerkgesteld wil worden. Het percentage flexibele arbeid verhogen omdat men extra ontslagen verwacht bevestigt enigszins de eerder negatieve perceptie die met flexibele arbeid gepaard gaat. Het is vanuit deze invalshoek dat bijvoorbeeld vakbonden ook afkerig zijn van flexibele arbeid.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Het is van belang om stil te staan bij de beperkingen van dit onderzoek, om naar de toekomst toe daar mogelijke lessen uit te trekken. We trachten op basis van deze beperkingen ook aanbevelingen voor verder onderzoek te formuleren. Ten eerste hebben we bij het verzamelen van de data enkel Human Resource managers geïnterviewd. De bekomen resultaten zijn bijgevolg ook steeds vanuit hun perspectief. Toekomstige onderzoekers worden aangemoedigd om werknemers te interviewen. Op deze manier kan eveneens de invalshoek van werknemers in kaart gebracht worden om deze met die van de Human Resource managers te vergelijken.

Ten tweede merken we op dat uit de literatuurstudie blijkt dat veel nadelen zich voordoen aan de zijde van de werknemer. Doordat in dit onderzoek enkel de Human Resource managers zijn geïnterviewd, kan het zijn dat door dit perspectief flexibele arbeid genuanceerder is voorgesteld ten opzichte van nadelen. Een oproep voor verder onderzoek is door het interviewen van werknemers een correcter beeld te krijgen over de nadelen naar werknemers toe.

Een derde beperking is de geografische locatie waarin dit onderzoek zich situeert. Hier kwamen enkel Belgische Human Resource managers aan bod. In de toekomst is het aan te raden om hetzelfde onderzoek op een grotere of andere geografische locatie uit te voeren. Tijdens de interviews beweerden sommige managers dat men in Nederland veel verder staat op gebied van flexibele arbeid. De geografische locatie kan het onderzoek dus beïnvloeden.

6 Referentielijst

- Abraham, K.G. (1990). Restructuring the employment relationship: the growth of market mediated work arrangements. In K.G. Abraham, & R.B. McKersie (Eds.), *New Developments in the Labor Market: Toward a New Institutional Paradigm* (pp. 85-119). Cambridge: MIT Press.
- Akerlof, G.A. (1984). *Gift exchange and efficiency-wage theory: Four views*. *The American Economic Review*, 74, 79-83.
- Antoni, M., & Jahn, E. J. (2009). *Do changes in regulation affect employment duration in temporary help agencies?* *Industrial & Labor Relations Review*, 62(2), 226-251.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (2001). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Ashford, S., George, E. & Batt, R. (2007). *Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment*. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies for flexible organisations*. *Personnel management*, 16(8), 28-31.
- Atkinson, J., & Meager, N. (1986). *New forms of work organisation*. *Institute of Manpower Studies*.
- Autor, D. H., & Houseman, S. N. (2010). *Do Temporary-Help Jobs Improve Labor Market Outcomes for Low-Skilled Workers? Evidence from "Work First"*. *American Economic Journal: Applied Economics*, 96-128.
- Blank, R.M. (1998). Contingent work in a changing labor market. In R.B. Freeman, P. Gottschalk (Eds.), *Generating Jobs: How to Increase Demand for Less-Skilled Workers* (pp. 258-294). New York: Russell Sage Found.
- Booth, A.L., Francesconi, M., & Frank, J. (2002). *Temporary jobs: stepping stones or dead ends?* *Economic Journal*, 112, 189-213.
- Bronstein, A.S. (1991). *Temporary work in Western Europe: threat or complement to permanent employment?* *International Labour Review*, 130(3), 291-310.
- Cappelli, P. (1995). *Rethinking employment*. *British journal of industrial relations*, 33(4), 563-602.
- Cappelli, P., & Keller, J.R. (2013). *Classifying work in the new economy*. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

- Carre, F. J., DuRivage, V. L., & Tilly, C. (1995). *Piecing together the fragmented workplace: Unions and public policy on flexible employment. Contributions in Political Science, 364*, 13-38.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). *Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. Administrative Science Quarterly, 38(2)*, 195-223.
- De Cuyper, N., Notelaers, & G., Witte, H. (2009). *Transitioning between temporary and permanent employment: A two-wave study on the entrapment, the stepping stone and the selection hypothesis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(1)*, 67-88.
- De Grip, A., Hoevenberg, J., & Willems, E. (1997). *Atypical employment in the European Union. International Labour Review, 136(1)*, 49-71.
- Denton, D.K. (1992). *Multi-skilled teams replace old work systems. HRMagazine, 37(9)*, 48.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological review, 48(2)*, 147-160.
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I., & Turnley, W.H. (1995). *Employee reactions to temporary jobs. Journal of Managerial Issues, 7(2)*, 127-141.
- Ferber, M., & Waldfogel, J. (1998). *The long-term consequences of nontraditional employment. Monthly Labor Review, 121(5)*, 3-12.
- Freedman, A. (1996). Contingent work and the role of labor market intermediaries. In G. Mangum & S. Mangum (Eds.), *Of Heart and Mind: Social Policy Essays in Honor of Sar A. Levitan* (pp. 177-199). Michigan: Upjohn Institute for Employment Research.
- Gittleman, M. B. (1999). *Flexible working practices: Where are they found and what are their labour market implications?* Paris: OECD Employment Outlook.
- Golden, L. (2009). *Flexible daily work schedules in U.S. jobs: formal introductions needed? Industrial Relations, 48(1)*, 27-54.
- Grant, A., & Parker, S. (2009). *Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. Academy of Management Annals, 3*, 317-375.
- Green, C.P., & Leeves, G.D. (2013). *Job security, financial security and worker well-being: new evidence on the effects of flexible employment. Scottish Journal of Political Economy, 60(2)*, 121-138.

- Hirsch, B., & Mueller, S. (2012). *The productivity effect of temporary agency work: Evidence from german panel data**. *The Economic Journal*, 122(562), F216-F235.
- Houseman, S.N. (1997). *Temporary, part-time, and contract employment in the United States: new evidence from an employer survey*. *Journal of Labor Research*, 16(3), 249-262.
- Houseman, S.N., Kalleberg, A.L., & Erickcek, G.A. (2003). *The role of temporary agency employment in tight labor markets*. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 105-127.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). *Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Jahn, E.J., Riphahn, R.T., & Schnabel, C. (2012). *Feature: flexible forms of employment: boon and bane*. *The Economic Journal*, 122, 115-124.
- Kalleberg, A.L. (2003). *Flexible firms and labor market segmentation*. *Work and Occupations*, 30(2), 154-175.
- Kalleberg, A.L., Reskin, B.F., & Hudson, K. (2000). *Bad jobs in America: standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States*. *American Sociological Review*, 65(2), 256-278.
- Krausz, M., Brandwein, T., & Fox, S. (1995). *Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study*. *Applied psychology: an international review*, 44, 217-232.
- Krueger, A.B. (1993). *How computers have changed the wage structure: evidence from microdata*. *Quarterly Journal of Economics*, 108(1), 33-66.
- Lautsch, B. A. (1996, August). *Institutionalizing uncertainty*. In a symposium on 'From Human Resources to Labour Costs: The Implications of Contingent Work for Individuals, Groups and Organizations', at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, August.
- Legge, K. (1995). *What is human resource management?* (pp. 62-95). Macmillan Education UK.
- Nollen, S.D., & Axel, H.A. (1996). *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*. New York: American Management Association.
- Nyysölä, K. (1997). *Young people and flexibility of the labour market: the willingness of unemployed Finnish young people towards flexible employment*. *Acta Sociologica*, 40(1), 3-15.

- Olmsted, B., & Smith, S. (1997). *Managing in a Flexible Workplace*. California: Amacom.
- Platman, K. (2004). *Flexible employment in later life: public policy panaceas in the search for mechanisms to extend working lives*. *Social Policy and Society*, 3(2), 181-188.
- Polivka, A.E. (1996). *Contingent and alternative work arrangements, defined*. *Monthly Labor Review*, 119(10), 3-9.
- Powell, W.W. (2001). The capitalist firm in the twenty-first century: Emerging patterns in western enterprise. In P. DiMaggio (Eds.), *The twenty-first century firm* (pp. 33-68). New Jersey: Princeton University Press.
- Raghuram, S., London, M., & Larsen, H.H. (2001). *Flexible employment practices in Europe: country versus culture*. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738-753.
- Rebitzer, J.B. (1995). *Job safety and contract workers in the petrochemical industry*. *Industrial Relations*, 34(1), 40-57.
- Reilly, P. (1998). *Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.
- Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R.T. (2008). *The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention*. *Community, Work & Family*, 11(2), 183-197.
- Ronen, S. (1981). *Flexible working hours: An innovation in the quality of work life*. McGraw-Hill Companies.
- Rubery, J., Earnshaw, J., & Marchington, M. (2005). Blurring the boundaries to the employment relationship: from single to multi-employer relationships. In D. Grimshaw, H. Willmott, J. Rubery, & M. Marchington (Eds.), *Fragmenting work* (pp. 63-88). Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies, 63-88. Oxford: Oxford University Press.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F.L., & Vincent, S. (2002). *Changing organizational forms and the employment relationship*. *Journal of Management Studies*, 39(5), 645-672.
- Samuel, M.O., Chipunza, C. (2009). *Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea*. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Schömann, K., Rogowski, R., & Kruppe, T. (1998). *Labour market efficiency in the European Union: Employment protection and fixed-term contracts*. New York: Routledge.

- Segal, L.M., & Sullivan, D.G. (1997). *The growth of temporary services work*. *Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 117-136.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Sightler, K.W., Adams, J.S. (1999). *Differences between stayers and leavers among part-time workers*. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 110-25.
- Subramaniam, A.G., Overton, B.J, & Maniam, C.B. (2015). *Flexible working arrangements, work life balance and women in Malaysia*. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 34-38.
- Summers, C.W. (1997). *Contingent employment in the United States*. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 18(4), 503-522.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vallas, S., & Prener, C. (2012). *Dualism, job polarization, and the social construction of precarious work*. *Work and Occupations*, 39(4), 331-353.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). *Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore*. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.

7 Bijlagen

7.1 Vragenlijst

1. Inleiding

- Wat is uw functie binnen het bedrijf?
 - o Wat is uw plaats binnen de structuur van het bedrijf?
 - o Wat zijn uw verantwoordelijkheden?
 - o Hebt u hiervoor nog andere functies uitgevoerd in het bedrijf?
- Welke activiteiten voert uw bedrijf uit?
 - o Welke types van jobs zijn er allemaal binnen het bedrijf?

2. Informatie over flexibele arbeid binnen het bedrijf

2.1 Algemene informatie

- Wordt er op dit moment gebruik gemaakt van flexibele arbeid in het bedrijf?
 - o Welke type contracten, die vallen onder de vorm van flexibele arbeid worden op dit moment gebruikt?
 - o Voor welke soort van jobs wordt vooral gebruik gemaakt van flexibele arbeid?
 - Hoe komt dit?
 - Wordt er ook op andere maniere gebruik gemaakt van flexibele arbeid?
- Checklist:
 - o Normal temporary employees
 - o On-call employees
 - o Direct-hire temporary employees
 - o Leased employees
 - o Agency temporary workers
 - o Independent contractors
 - o Day laborers
 - o Vendor-on-premise
- Wanneer is het bedrijf begonnen met het gebruik van flexibele arbeid?
 - o Wat was hier de aanleiding voor?
 - Welke filosofie zat hierachter?
 - o Wat waren de verwachtingen die men had bij het invoeren ervan?

2.2 Voordelen flexibele arbeid

- Wat zijn voor de organisatie de voordelen van werken met flexibele arbeid? Hoe ziet u dit binnen uw organisatie?
- Checklist met voordelen uit de literatuur:
 - Is kostenbesparing deel hiervan?
 - Wordt flexibele arbeid gebruikt als testfase voor werknemers voorgaande op een vast contract?
 - Is het bruto loon per uur goedkoper bij flexibele arbeid?
 - Indien niet, waarom toch gebruik maken?
 - Kan men mensen met gespecialiseerde kennis tewerkstellen via flexibele arbeid?
 - Dient flexibele arbeid voor het opvangen van piekmomenten?
 - Is het een hulp voor het vinden van personeel dat anders niet beschikbaar is? (Beter afstemmen van
 - Kan flexibele arbeid zorgen voor een reductie van ontslagpremies?

2.3 Nadelen flexibele arbeid

- Open vragen ter aansporing van het het gesprek over uitdagingen:
 - Zijn er ook nadelen of uitdagingen verbonden bij het gebruik van flexibele arbeid?
 - Welke?
- Checklist met voorgekomen problemen uit de literatuur:
 - Hoe motiveert u een werknemer die onzeker is over de samenwerking wanneer het contract afloopt?
 - Hoe creëert men commitment bij de werknemer bij deze onzekerheid?
 - Wanneer men gebruik maakt van flexibele arbeid voor specifieke kennis te verschaffen, zorgt dit er dan niet voor dat er competente mensen met kennis verloren gaan binnen de organisatie zelf?
 - Hoe wordt omgegaan met problemen van prestatie en controle wanneer een werknemer door een onderaannemer wordt tewerkgesteld?
 - Hoe worden werknemers in het algemeen betrokken bij verandering/verbetering van flexibele arbeid?
 - Hoe worden veranderingen gecommuniceerd naar de werknemers?
 - Zijn er bepaalde vragen waar u niet op ingaat op het gebied van flexibele arbeid die niet mogelijk zijn binnen het bedrijf?
 - Waarom?
 - Heeft dit ooit geleid tot protest?
 - Legt de organisatiecontext bepaalde beperkingen op aan het beleid dat u kan voeren?

- Zijn er problemen met loonverschil tussen werknemers die vast in dienst staan?
 - Is er training voorzien voor flexibele arbeiders?
 - Indien ja, is dit niet tijdrovend/kostelijk aangezien het onzeker is over een verdere samenwerking?
 - Indien niet, vormt het managen van deze werknemers dan een bijkomende moeilijkheid?
 - Bestaat er promotie voor flexibele arbeid?
 - Indien wel, hoe valt dit te verantwoorden indien een verdere samenwerking onzeker is?
 - Indien niet, hoe kan men dan goed werk stimuleren?
 - Hoe is de band tussen de mensen met een vast contract en degene die onder een vorm van flexibele arbeid worden tewerkgesteld?
 - Zijn er soms problemen door de vorm van tewerkstelling?
 - Teamwork verminderd?
 - Hoe gaat het bedrijf om met specifieke vragen over regelgeving van flexibele arbeid?
 - Kan u hier concrete voorbeelden van geven?
 - Hoe bent u hier mee omgegaan?
 - Welke reacties heeft u hierop al gekregen?
 - Hebt u van klanten al specifieke vragen gekregen in verband met flexibele arbeid?
 - Daalt kwaliteit door gebruik van flexibele arbeid?
 - Zijn er klanten die problemen ervaren met het gebruik van flexibele arbeid?
- Hoe vinden managers/afdelingshoofden/ploegbazen het om te werken met flexibele arbeid?
- Hoe kijken werknemers zelf naar de flexibele tewerkstelling?
- Zijn er specifieke voordelen/nadelen van flexibele tewerkstelling voor de werknemers zelf?
 - Zijn deze werknemers tevreden?
 - Zijn er werknemers die liever flexibel tewerkgesteld worden?
 - Zijn er specifieke nadelen van flexibele tewerkstelling voor de werknemers zelf?
- Checklist literatuur:
- Minder bescherming
 - Gemiddelde tewerkstelling bij één werkgever minder lang
 - Slechtere werkomstandigheden
 - Minder vakkundigheid
 - Onzekerheid (met impact op welzijn)
 - Minder vertrouwen/motivatie
 - Lage kans op promotie

- Checklist literatuur:
 - Werkloosheid ontwijken
 - Ervaring opdoen
 - Combinatie gezinsleven
 - Hoger loon
 - Expertise uitbouwen

2.4 Human resource beleid

- Wordt er vanuit HR een specifiek beleid opgezet dat te maken heeft met flexibele tewerkstelling?
 - heeft het gebruik van flexibele arbeid voor uitdagingen gezorgd binnen HR?
 - Zijn er aanpassingen in het beleid gemaakt?
 - Wat zijn de voornaamste acties?
 - ⇒ Kan u hier voorbeelden van geven?
 - Onderneemt u acties om de omkadering van flexibele arbeid te verbeteren?
 - Kan u hier voorbeelden van geven?
 - Waarom werden deze acties ondernomen?
 - Gaat het bedrijf op het gebied van personeelsbeleid anders om met mensen die flexibel tewerkgesteld zijn dan met mensen die permanent in dienst zijn?

3. Evaluatie van flexibele arbeid

- Wegen de voordelen van flexibele arbeid op tegen de nadelen?
- Is de manier waarop flexibele arbeid gebruikt wordt volgens u effectief?
- Wordt flexibele arbeid goed gemanaged?
 - Kan u voorbeelden geven waar dit volgens u uit blijkt?
 - Waren er onverwachte belemmeringen?
 - Waar ziet u nog ruimte voor verbetering en hoe komt dit volgens u?
- Wat zijn de plannen van het bedrijf voor de toekomst op dit gebied?

4. Slot

- Zijn er nog zaken die u zou willen vertellen?
 - Heeft u nog voorbeelden die u wilt delen?
 - Heeft u nog vragen?
 - Heeft u nog opmerkingen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
HRM en de flexibilisering van de relatie tussen werkgever en werknemer

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2016**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Reynders, Jan

Datum: **1/06/2016**