

De voorkeuren van docenten voor arbeidsvoorwaarden bij een veranderende arbeidsrelatie



Angelique Mooibroek

December 2015

Afstudeeronderzoek naar de voorkeuren van docenten voor arbeidsvoorwaarden bij een veranderende arbeidsrelatie door een veranderende arbeidsmarkt

Naam: Angelique Mooibroek
Studentnummer: 2420382
Plaats: Groningen
Datum: 30-12-2015
Opleiding: Human Resource Management (Hoofdstroom P&O)
1^e begeleider: Ben van Veen
2^e begeleider: Fokko Ponsen
Begeleiders kenniskring: Dion Hemme & Ben van Veen

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ter afsluiting van de opleiding Human Resource Management. De weg er naar toe was hobbelig, maar ik heb veel geleerd van dit onderzoek en op persoonlijk vlak heb ik grote overwinningen behaald. Ik heb mijn eigen grenzen verlegd, wat een bijdrage heeft geleverd aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd bij het tot stand komen van dit afstudeeronderzoek. Graag wil ik Ben van Veen en Dion Hemme bedanken voor het begeleiden en geven van feedback op dit afstudeeronderzoek. Ook wisten zij mij op moeilijke momenten te helpen en te motiveren om verder te gaan. Daarnaast wil ik Fokko Ponsen bedanken voor zijn feedback op dit afstudeeronderzoek.

Tevens wil ik mijn vriend bedanken die mijn steun en toeverlaat was op het thuisfront. In het bijzonder wil ik de deelnemers van de focusgroepen bedanken voor de tijd die zij mij gegeven hebben en het geven van de benodigde informatie. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. En als laatste alle mensen die op enige manier geholpen hebben bij het tot stand komen van dit afstudeeronderzoek.

Angelique Mooibroek
December 2015

Samenvatting

De arbeidsmarkt is constant in ontwikkeling. De European Commission (2007) geeft aan dat de snelle ontwikkeling van techniek, digitalisering, automatisering, globalisering en de crisis hebben invloed op de manier waarop organisaties en medewerkers hun arbeidsrelatie inhoud en vorm geven. De ontwikkelingen vragen om een flexibele arbeidsmarkt, die tevens zekerheid moet bieden voor zowel werkgevers als werknemers (European Commission, 2007). Hierdoor ontstaan er nieuwe vormen van arbeidsrelaties en flexibilisering en veranderen de behoeften wat betreft arbeidsvoorwaarden van zowel werkgever als werknemer. Om de kwaliteit van onderwijs hoog te houden dienen docenten van Saxion op de hoogte te zijn van de laatste kennis en ontwikkelingen in het vakgebied waarin ze lesgeven. Tevens kunnen de ontwikkelingen zorgen voor een verandering in hun functie, waardoor de wensen wat betreft arbeidsvoorwaarden kunnen veranderen. Saxion wil graag weten wat de voorkeuren van docenten zijn wat betreft hun arbeidsvoorwaarden.

Op basis van de literatuur en de doelen die Saxion wil bereiken is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

‘Welke arbeidsvoorwaarden hebben de voorkeur van Saxion docenten?’

Als onderzoeksmethode is er gekozen voor focusgroepen. Dit is een kwalitatieve manier van onderzoeken en op deze manier kunnen de achterliggende gedachten en ideeën van respondenten achterhaald worden.

Eén van de conclusies is dat baanzekerheid belangrijk is voor respondenten, terwijl de huidige arbeidsmarkt vraag om meer flexibiliteit. Tevens kan geconcludeerd worden dat de respondenten scholing een goede arbeidsvoorwaarde vinden van Saxion, maar dat de processen die er voor nodig zijn om gebruik te kunnen maken van scholing moeilijk zijn. De respondenten geven aan dat overwerk niet uitbetaald wordt, wat kan zorgen voor een breuk in het psychologisch contract. Ook kan de conclusie worden getrokken dat respondenten niet weten waar ze hun arbeidsvoorwaarden kunnen vinden en dat ze niet willen onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Tevens verwachten de respondenten in de toekomst wel veranderingen in hun functie, maar zijn niet bang om zonder werk te komen. De verschillen in voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden zijn waarschijnlijk gerelateerd aan de levensfase, de oudere respondenten willen gebruik maken van leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden en de jongere respondenten vinden ontwikkeling belangrijk.

Om docenten meer gebruik te laten maken van scholing wordt aanbevolen om de processen te vergemakkelijken om aan scholing te kunnen deelnemen. Tevens wordt aanbevolen om docenten met een flexibel contract aan te nemen om zo aan de vraag voor een flexibelere arbeidsmarkt te voldoen en in ruil hiervoor geeft Saxion ze goede ontwikkelingsmogelijkheden. En als laatste wordt aanbevolen om meer bekendheid te geven aan de HR-pagina werk en loopbaan voor medewerkers, zodat docenten weten waar ze hun arbeidsvoorwaarden kunnen vinden. Om een generaliseerbaar beeld te krijgen van de voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden dient er nog een vervolgonderzoek plaats te vinden. Tevens dient er vervolgonderzoek gedaan te worden naar het onderwerp overwerk, maar ook naar de vraag of docenten inzien wat de gevolgen zijn voor hun eigen functie door de veranderingen op de arbeidsmarkt.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Doelstelling onderzoek.....	9
1.3 Organisatie Saxion.....	9
1.3.1 Strategische Agenda Saxion 2012-2016	9
1.3.2 Living Technology	10
1.3.3 Strategisch HRM-beleid.....	10
1.3.4 Professionaliseringsplan.....	10
1.4 Centrale vraagstelling.....	11
1.5 Deelvragen	11
1.6 Werkwijze/uitvoering opdracht	11
1.6.1 Literatuurstudie.....	11
1.6.2 Methoden van onderzoek	11
1.6.3 Data verwerking, uitkomsten onderzoek, conclusies en aanbevelingen	11
2 Theoretisch kader.....	12
2.1 Arbeidsrelatie	12
2.1.1 Definitie arbeidsrelatie.....	12
2.1.2 Psychologisch contract	13
2.1.3 Historische schets arbeidsrelaties.....	14
2.2 Arbeidsvoorwaarden.....	16
2.2.1 Definitie arbeidsvoorwaarden.....	16
2.2.2 Primaire, secundaire, tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden	16
2.3 Collectieve arbeidsovereenkomst.....	16
2.3.1 Definitie collectieve arbeidsovereenkomst.....	16
2.3.2 Geschiedenis cao	17
2.3.3 Soorten cao's.....	18
2.3.4 Algemeen verbindend verklaren	18
2.3.5 Cao ambtenaren.....	18
2.4 Flexicurity	19
2.4.1 Begrip flexicurity.....	19
2.4.2 Flexicuritymatrix.....	19
2.4.3 Zekerheid van werknemers.....	20
2.4.4 Flexibiliteit van werknemers	20
2.4.5 Organisatieflexibiliteit	20
2.4.6 Organisatiezekerheid.....	21
2.4.7 Conceptueel model flexicurity Freese, Schalk en Paaue (2013).....	21

2.5 Idiosyncratic deals (I-deals)	22
2.5.1 I-deals	22
2.6 Levensfasen	24
2.7 Conceptueel model	25
2.8 Samenvatting	25
3 Methoden van onderzoek	27
3.1 Onderzoeksvragen	27
3.2 Type onderzoek	27
3.3 Onderzoeksmethoden	27
3.3.1 Literatuuronderzoek	27
3.3.2 Deskresearch	28
3.3.3 Focusgroepen	28
3.4 Respondenten	31
3.4.1 Beschrijving respondenten	31
3.4.2 Werving focusgroepen	32
3.5 Analyse data	32
3.5.1 Grounded theory	32
3.6 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid	33
3.6.1 Betrouwbaarheid	33
3.6.2 Validiteit	33
3.6.3 Generaliseerbaarheid	33
4 Resultaten	34
4.1 Resultaten stelling 1: Saxion heeft slechte arbeidsvoorwaarden.	34
4.1.1 Reiskostenvergoeding	34
4.1.2 Fietsplan en sportvergoeding	34
4.1.3 Salaris	34
4.1.4 Overwerk	35
4.1.5 Dertiende maand en scholing	35
4.2 Resultaten stelling 2: Docenten weten helemaal niet wat de arbeidsvoorwaarden zijn en hebben hier allemaal andere ideeën bij.	35
4.2.1 Eigen interpretatie arbeidsvoorwaarden en sportvergoeding	35
4.2.2 Overzicht arbeidsvoorwaarden en aanspraak op arbeidsvoorwaarden	36
4.2.3 Bekendheid arbeidsvoorwaarden, verschillen arbeidsvoorwaarden per academie en overwerk	36
4.2.4 Parkeren en coachtraject	36
4.2.5 Ontwikkelingsmogelijkheden en werkomgeving	36
4.3 Resultaten stelling 3: Saxion heeft arbeidsvoorwaarden die goed aansluiten bij de levensfase waarin ik zit.	37
4.3.1 Leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden	37

4.3.2 Doorwerken na 65 jaar, waar staan arbeidsvoorwaarden en salaris.....	37
4.3.3 Minder werken, verlof en coaching	37
4.4 Resultaten stelling 4: Deloitte beweerde onlangs dat 2 á 3 miljoen banen op termijn kunnen verdwijnen als gevolg van automatisering. Saxion docenten hoeven niet bang te zijn dat dit ook geldt voor hun baan.....	38
4.4.1 Inhoud baan.....	38
4.4.2 Maatwerk en andere baan	38
4.5 Resultaten stelling 5: Over 5 jaar bestaat Saxion niet meer.	38
4.5.1 Verandering onderwijs	38
4.6 Resultaten stelling 6: Saxion is verantwoordelijk voor mijn loopbaan, inzetbaarheid en werkgelegenheid als ik een vast contract heb.	39
4.6.1 Verantwoordelijkheid.....	39
4.6.2 Gesprekscyclus	39
4.7 Resultaten stelling 7: Ik wil zelf kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden. Vakorganisaties en een cao zijn achterhaald.	39
4.7.1 Vermogen om te onderhandelen.....	39
4.7.2 Ontevredenheid en salaris	40
4.7.3 Basisregeling, vakantie en privésituatie	40
4.8 Resultaten stelling 8: Zonder cao-hbo zou Saxion een slechte werkgever zijn.....	40
4.8.1 Cao en verschillen arbeidsvoorwaarden per academie	40
4.8.2 Schalen salaris	40
4.9 Resultaten stelling 9: Saxion kan er voor zorgen dat een tijdelijk contract aantrekkelijker is voor docenten dan een vast contract.....	41
4.9.1 Zekerheid, ontwikkeling en salaris	41
4.9.2 Reiskostenvergoeding en verhuisvergoeding	41
4.10 Resultaten afsluiting.....	41
4.10.1 Overzicht arbeidsvoorwaarden en vakantie	41
4.10.2 Koffievergoeding	42
5 Conclusies.....	43
5.1 Beantwoording deelvragen	43
5.1.1 Wat zijn de voorkeuren van docenten wat betreft hun arbeidsvoorwaarden?	43
5.1.2 Wat zijn de verschillen in voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden tussen de focusgroepen?	46
5.2 Discussie onderzoek	47
6 Aanbevelingen.....	48
6.1 Vervolgonderzoek	48
6.2 Aanbevelingen.....	49
6.3 Implementatie	50
Literatuurlijst	51

Stellingen.....	54
-----------------	----

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven op basis van een verkenning van de literatuur. Vervolgens wordt het doel van het onderzoek bepaald, wordt er een beschrijving van de organisatie gegeven en worden de hoofdvraag en deelvragen geformuleerd. Als laatste wordt de werkwijze van dit onderzoek –inclusief leeswijzer– beschreven.

1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt is aan het veranderen. Er vinden constant ontwikkelingen plaats op het gebied van economie en technologie (European Commission, 2007). Computers worden steeds sneller, er zijn steeds meer mobiele telefoons, werknemers hebben de mogelijkheid om thuis te werken (het nieuwe werken) en de economische crisis (massaontslagen en reorganisaties bij bedrijven) zijn voorbeelden van de ontwikkelingen. Deloitte voorspelt dat de komende decennia 2 á 3 miljoen banen zullen verdwijnen door robotisering en automatisering (NOS, 2014). De snelle ontwikkeling van techniek, digitalisering, automatisering, globalisering en de crisis hebben invloed op de manier waarop organisaties en medewerkers hun arbeidsrelatie inhoud en vorm geven (European Commission, 2007).

Om in te kunnen spelen op bovenstaande ontwikkelingen is een flexibele arbeidsmarkt nodig, die tegelijkertijd zekerheid moet bieden voor zowel werkgevers als werknemers (European Commission, 2007). Bijvoorbeeld door de crisis is het belangrijk voor de werkgever dat werknemers flexibel zijn in uren, werktijden of soort arbeidsovereenkomst. Dit kan tevens een voordeel zijn voor de werknemer, zoals flexibele werktijden. Zekerheid is voor werknemers belangrijk, want het is belangrijk om een inkomen te hebben. Tevens willen werkgevers ook een bepaalde zekerheid, omdat het werk wat ze hebben gedaan moet worden. Het gevolg is dat in arbeidsrelaties meer en meer de nadruk komt te liggen op het spanningsveld van flexibiliteit en zekerheid. De European Commission (2007) probeert het probleem op te lossen door middel van flexicurity. Flexicurity is een geïntegreerde strategie om tegelijkertijd flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt te bevorderen (European Commission, 2007). Het gevolg is dat er nieuwe vormen van arbeidsrelaties en flexibilisering ontstaan, omdat de huidige arbeidsvoorwaarden in het verleden ontwikkeld zijn en niet meer passen bij het heden. Door de ontwikkelingen veranderen de behoeften en voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden van zowel de werkgever als de werknemer. Een voorbeeld van de verandering is het aangaan van een idiosyncratic deal, ook wel i-deal genoemd (Rousseau, 2005), waarbij werknemer en werkgever zelf een deal maken over bepaalde arbeidsvoorwaarden. Deze trend komt in allerlei sectoren voor waaronder de onderwijssector.

Werkgevers gaan steeds verder met het beïnvloeden van de levensfasen van werknemers door middel van het aanbieden van bepaalde arbeidsvoorwaarden. Bijvoorbeeld proberen Facebook en Apple talentvol vrouwelijk personeel aan zich te binden door te betalen voor het invriezen van eicellen (NOS, 2014). Op deze manier kan een vrouw zich richten op haar carrière en het krijgen van kinderen uitstellen.

Docenten van Saxion dienen ook mee te gaan met de laatste ontwikkelingen. Ze moeten op de hoogte zijn van de laatste kennis en ontwikkelingen in het vakgebied waarin ze lesgeven, zodat er een goede kwaliteit van onderwijs is. De onderwijsraad (2011) geeft aan dat het hoger onderwijs van hoge kwaliteit noodzakelijk is, zodat ervoor gezorgd kan worden dat in de toekomst de innovatieve kracht van de kenniseconomie intact blijft. Tevens geeft de onderwijsraad (2011) aan dat het van

belang is dat het hoger onderwijs creativiteit en innovatief denkvermogen stimuleert. Dit vraagt om innovatieve professionals die onderwijs, praktijkgericht onderzoek en de praktijk met elkaar verbinden (Onderwijsraad, 2011). Om deze professionals aan te trekken of te behouden wil Saxion aantrekkelijk werkgever zijn. Voor Saxion docenten kan het betekenen dat hun functie aan verandering onderhevig is, waardoor de wensen wat betreft arbeidsvoorwaarden kunnen veranderen. Saxion wil graag weten wat de wensen van docenten zijn wat betreft hun arbeidsvoorwaarden, om aantrekkelijk werkgever te zijn en te blijven en zo hun doelen te realiseren.

1.2 Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is achterhalen wat de wensen van docenten van Saxion zijn op het gebied van arbeidsvoorwaarden, want Saxion wil aantrekkelijk werkgever blijven en zijn. Dit is van belang, omdat Saxion de kwaliteit van onderwijs hoog wil houden en graag getalenteerde docenten wil aantrekken en behouden. Saxion denkt getalenteerde docenten aan te trekken en te behouden door aantrekkelijk werkgever te zijn door middel van goede arbeidsvoorwaarden.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt er bepaald wat Saxion kan doen wat betreft arbeidsvoorwaarden om aantrekkelijk werkgever te blijven. Hierbij wordt gekeken naar de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt -flexicurity-, maar ook of er arbeidsvoorwaarden dienen te komen die passend zijn bij de levensfase van de docent of arbeidsvoorwaarden die zorgen voor een grotere waarde van de docent voor de organisatie. Tevens levert dit afstudeeronderzoek een bijdrage aan het onderzoek van kenniskring 'de nieuwe arbeidsrelatie'. Dit onderzoek draagt bij aan het vergaren van nieuwe theoretische kennis en levert een verkenning op van de wensen van docenten over dit onderwerp en is de input voor een artikel wat geschreven wordt door de kenniskring.

1.3 Organisatie Saxion

Saxion is een hogeschool met vestigingen in Enschede, Deventer, Apeldoorn en Hengelo. Bij Saxion studeren ruim 26.000 studenten. Saxion biedt vele verschillende opleidingen aan, zowel nationaal als internationaal. Saxion telt 11 academies, zoals de academie Mens en Arbeid of de academie Bestuur, Recht en Ruimte (Saxion, 2015). Een overzicht van de verschillende academies met bijbehorende opleidingen is toegevoegd als bijlage 1. Tevens wordt er toegepast onderzoek gedaan door de verschillende kenniscentra en lectoraten van Saxion in samenwerking met bedrijven en instellingen. Saxion telt 2847 medewerkers, waarvan 1721 onderwijzend personeel zijn en 1126 ondersteunend personeel (situatie 1 maart 2015). Het dagelijkse bestuur van Saxion ligt in handen van het College van Bestuur (Saxion, 2013). De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht houden op het College van Bestuur (Saxion, 2013). Een organogram van Saxion is toegevoegd als bijlage 2. De uitvoering van HR-taken ligt in de lijn bij Saxion. Dit houdt in dat de lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor HR-taken en hierbij geadviseerd worden door de afdeling HRM.

1.3.1 Strategische Agenda Saxion 2012-2016

Het motto van de Strategische Agenda Saxion (SAS) 2012-2016 (Saxion, 2012) is: 'durf, kies en doe'. In de SAS staat de toekomstvisie van 2020 beschreven en op welke manier Saxion dit wil bereiken. De SAS 2012-2016 beschrijft de missie van Saxion als volgt:

"Saxion is een internationaal georiënteerde kennisinstelling die behoort tot de top in Nederland. Saxion creëert innovatieve praktijkgerichte kennis met studenten en docent-onderzoekers als co-creators in partnerschap met bedrijven en instellingen. Saxion levert daarmee een bijdrage aan een sterke regionale ontwikkeling" (Saxion, 2012).

Saxion streeft de missie na vanuit de visie die door de SAS 2012-2016 als volgt beschreven wordt:

“Saxion is proactief, verbindt partijen blijvend, inspireert gemotiveerde studenten en medewerkers om maximaal te presteren en creëert praktijkgerichte kennis in samenspel met ondernemende bedrijven en instellingen” (Saxion, 2012).

Saxion maakt belangrijke, strategische keuzes om de positie in het onderwijs en onderzoek te versterken (Saxion, 2012). Dit doet ze door zich vanuit haar missie en visie duidelijk en herkenbaar te profileren als:

- Een University of Applied Sciences met
- Innovatieve Technologie als focus met High Tech Systemen en Materialen als inhoudelijk zwaartepunt.

1.3.2 Living Technology

Zoals hierboven beschreven wil Saxion zich profileren als University of Applied Science met het onderwerp Living Technology als zwaartepunt. Innovatieve technologie wordt steeds belangrijker. Het succesvol toepassen hiervan in zowel onderwijs als onderzoek is een belangrijke pijler voor Saxion. Om oplossingen te vinden voor vraagstukken als vergrijzing, veiligheid en duurzaamheid dienen mensen anders te gaan denken en leven. Hierbij moet er verder worden gekeken dan de traditionele grenzen. Dit wordt bij Saxion Living Technology genoemd.

Living Technology in het onderwijs vindt plaats door het onderzoeken en toepassen van nieuwe lesmethoden, maar ook door nieuwe vormen van kennisdeling tussen docenten, studenten en externe partijen. Door Living Technology dienen zowel Saxion als docenten zich voortdurend te ontwikkelen op het gebied van de nieuwste methoden om onderwijs te geven.

1.3.3 Strategisch HRM-beleid

Voor Saxion zijn belangrijke thema's op het gebied van HRM-beleid: strategische personeelsplanning, certificering docenten, meer masteropgeleide docenten, betere procesgang in de dienstverlening en WorkX (Saxion, 2013). Deze thema's vertegenwoordigen de drie pijlers van het Saxion HRM-beleid: 1. Professionalisering en duurzame inzetbaarheid personeel, 2. Professionalisering van dienstverlening en 3. Professionalisering van de werkomgeving. Deze pijlers zijn de uitgangspunten van het Saxion professionaliseringsplan dat in 2013 is opgesteld. Saxion anticipeert in het HRM-beleid, vanuit de strategische planning, op verwachte ontwikkelingen met betrekking tot de kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting (Saxion, 2013). Saxion gaat hierbij uit van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor een professionele, duurzame inzetbaarheid.

1.3.4 Professionaliseringsplan

Het professionaliseringsplan 2013-2017 van Saxion biedt het kader en de facilitering voor alle vormen van professionalisering binnen Saxion (Saxion, 2013). De professionalisering is voornamelijk geconcentreerd rond de docent (-onderzoeker), die zich van hbo naar masterniveau ontwikkeld. Aanvullend dienen docenten in functieschalen 10-12 te beschikken over een specifieke basiskwalificatie voor E-learning en ICT vaardigheden (Saxion, 2013). Om te kunnen groeien in het onderwijs en de kwaliteit te verhogen wordt er een betere inzet van ondersteuners en efficiënte ondersteunende processen gevraagd (Saxion, 2013). Zo wordt er binnen Saxion gebruik gemaakt van state of the art IT tools en de programma's WorkX en Connect.

1.4 Centrale vraagstelling

Op basis van de literatuur en de doelen die Saxion wil bereiken kan de volgende centrale vraagstelling geformuleerd worden:

‘Welke arbeidsvoorwaarden hebben de voorkeur van Saxion docenten?’

1.5 Deelvragen

1. Wat is een arbeidsrelatie?
2. Wat zijn arbeidsvoorwaarden en welke factoren spelen een rol bij arbeidsvoorwaarden?
3. Wat zijn de voorkeuren van docenten wat betreft hun arbeidsvoorwaarden?
4. Wat zijn de verschillen in voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden tussen de focusgroepen?

1.6 Werkwijze/uitvoering opdracht

Deze paragraaf beschrijft de werkwijze die gevolgd wordt voor dit onderzoek. Tevens geldt deze paragraaf als leeswijzer voor dit onderzoek.

1.6.1 Literatuurstudie

Het onderzoek begint met een literatuurstudie naar de onderwerpen: arbeidsrelaties, arbeidsvoorwaarden, levensfasen, geschiedenis en ontwikkeling arbeidswetgeving en cao's in Nederland, i-deals, verwachte ontwikkelingen voor het hbo en onderzoeksmethoden. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van artikelen, boeken en deskresearch. De literatuur wordt voor een gedeelte beschikbaar gesteld door de kenniskring, maar er wordt ook eigen inbreng verwacht van nieuwe literatuur. Vervolgens zal er een conceptueel model opgesteld worden. De literatuurstudie is hoofdstuk 2 van dit onderzoek.

1.6.2 Methoden van onderzoek

Hoofdstuk 3 van dit onderzoek gaat in op de methode van onderzoek. Het onderzoek zal uitgevoerd worden door middel van de focusgroep methode. De focusgroep methode houdt in dat een groep van maximaal 15 deelnemers wordt geïnterviewd door middel van stellingen, over de voorkeuren wat betreft arbeidsvoorwaarden. De deelnemers van een groep zijn allen docenten van Saxion. Er zal een focusgroep gehouden worden op de academie Mens en Arbeid in Deventer en met de Centrale Medezeggenschapsraad. Tevens is er door de kenniskring een focusgroep gehouden op de academie Mens en Arbeid in Enschede en zal de data hiervan gebruikt worden voor dit afstudeeronderzoek.

1.6.3 Data verwerking, uitkomsten onderzoek, conclusies en aanbevelingen

De data van de focusgroepen wordt in Atlas.ti verwerkt. Vervolgens wordt de data geanalyseerd en de resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 worden de conclusies van dit onderzoek beschreven aan de hand van de resultaten van dit onderzoek en de literatuurstudie. Als laatste zal in hoofdstuk 6 de aanbevelingen beschreven worden op basis van de conclusies die gemaakt zijn.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader van het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt het begrip arbeidsrelatie nader uitgelegd en wordt een historische schets gegeven van de ontwikkeling van de arbeidsrelatie. Paragraaf 2.2 gaat in op het begrip arbeidsvoorwaarden en de vormen van arbeidsvoorwaarden. Het begrip collectieve arbeidsovereenkomst, de geschiedenis van de collectieve arbeidsovereenkomst en de collectieve arbeidsovereenkomst ambtenaren wordt besproken in paragraaf 2.3. In paragraaf 2.4 wordt dieper ingegaan op het begrip flexicurity en paragraaf 2.5 omschrijft idiosyncratic deals. Levensfasen worden uitgelegd in paragraaf 2.6. Tot slot wordt in paragraaf 2.7 het conceptueel model gepresenteerd en wordt in paragraaf 2.8 een samenvattend overzicht gegeven van hoofdstuk 2.

2.1 Arbeidsrelatie

Er zijn verschillende definities van de arbeidsrelatie omschreven in de literatuur. De definities geven allen aan dat de arbeidsrelatie een ruilrelatie is tussen werkgever en werknemer. In de literatuur wordt ook gesproken over de verschillende dimensies die een rol spelen bij de arbeidsrelatie, alleen welke dimensie is nogal verschillend. Door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer aan het veranderen. Nauta (2011) geeft aan dat er sprake is van decentralisatie, individualisering, deregulering en flexibilisering van arbeidsrelaties. In deze paragraaf worden een aantal definities besproken en welke dimensies of benaderingen een rol spelen bij de arbeidsrelatie.

2.1.1 Definitie arbeidsrelatie

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2015) omschrijft de arbeidsrelatie als volgt: *“indeling van banen op basis van de afspraken die in de arbeidsovereenkomst zijn gemaakt over het al dan niet flexibel zijn de arbeidstijd”*. Het CBS (2015) onderscheidt hierbij twee hoofdgroepen: reguliere banen (vaste arbeidsduur) en flexibele banen (geen vaste arbeidsduur).

Kluijtmans (2014) definieert de arbeidsrelatie als volgt: *“de relatie die een werknemer aangaat met een werkgever om arbeid te leveren en in ruil daarvoor een beloning ontvangt”*.

“De expliciete en impliciete verwachtingen waaronder de werkgever beslist de arbeid van een werknemer aan te kopen en de werknemer beslist zijn arbeid aan de werkgever te verkopen” is de definitie die Huiskamp (2003) aan een arbeidsrelatie geeft.

Nauta (2011) geeft aan dat de traditionele arbeidsrelatie onder druk staat. Met traditionele arbeidsrelatie wordt een vaste overeenkomst bedoeld tussen werkgever en werknemer. Doordat er geen einddatum aan een contract zit is het een vereiste dat arbeidsorganisaties stabiel en duurzaam zijn (Nauta, 2011). Door alle ontwikkelingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt gebeurt het regelmatig dat organisaties fuseren, reorganiseren, outsourcen, failliet gaan of zich verplaatsen naar een andere locatie (Nauta, 2011). Dit houdt in dat een vast contract niet meer de garantie geeft voor een leven lang bij dezelfde werkgever werken.

Zowel Kluijtmans (2014) en Huiskamp (2003) geven aan dat de arbeidsrelatie verder gaat dan de ruildimensie die in de definities die naar voren komt. Een arbeidsrelatie bestaat uit drie dimensies: de ruildimensie, samenwerkingsdimensie en een gezagsdimensie (Kluijtmans, 2014; Huiskamp, 2003). Bij de ruildimensie komen de werkgever en werknemer overeen dat de werknemer zijn tijd, kennis en inzet ter beschikking stelt in ruil voor beloning, zoals loon en ontwikkelings- en

scholingsmogelijkheden (Kluijtmans, 2014; Huiskamp, 2003). In een onderneming dient er ook samengewerkt te worden met zowel collega's en leidinggevendenden, dit wordt de samenwerkingsdimensie genoemd (Kluijtmans, 2014; Huiskamp, 2003). De werknemer heeft hierin geen keuze, maar dit wordt voor hem bepaald door de organisatie. Als laatste is er de gezagsdimensie: de werknemer stelt zich onder het gezag van de werkgever (Kluijtmans, 2014; Huiskamp, 2003). De werkgever bepaalt wat de werknemer doet, dit wordt vaak gedelegeerd naar een leidinggevende (Kluijtmans, 2014; Huiskamp, 2003).

David Marsden (2004) heeft een andere kijk op arbeidsrelaties en beschrijft dat een arbeidsrelatie vanuit drie verschillende benaderingen bekeken kan worden. De drie benaderingen van een arbeidsrelatie zijn: psychologisch, economisch en juridisch. Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard (2007) geven de volgende definitie aan de psychologische benadering van de arbeidsrelatie: *“een ruilrelatie, waarin werkgever en werknemer over een langere periode heel veel uitwisselen”*. Bijvoorbeeld baanzekerheid in ruil voor loyaliteit of flexibele inzetbaarheid in ruil voor ontwikkelingsmogelijkheden. Deze definitie komt overeen met die van het psychologisch contract (Rousseau, 1995) die in paragraaf 2.1.2 verder uitgewerkt is. De afspraken bij deze benadering zijn vaak niet formeel vastgelegd en zijn dan ook subjectief. Het gaat hier om verwachtingen van elkaar. Bij de economische benadering gaat het over een financiële relatie, ook wel marktrelatie genoemd (Huiskamp, 2003). Een werknemer levert een product of dienst in ruil voor salaris. Bij deze benadering worden de afspraken van te voren vastgelegd. De juridische benadering van de arbeidsrelatie gaat over de wettelijke regels over de arbeidsovereenkomst (Nauta, 2011). Bijvoorbeeld een werkgever kan niet zomaar een werknemer ontslaan, dit dient via een sociaal plan te verlopen.

2.1.2 Psychologisch contract

Rousseau (1995) onderscheidt twee soorten psychologische contracten: het transactionele en het relationele contract. Het transactionele contract gaat over specifieke verwachtingen van elkaar binnen een bepaalde periode. De verwachtingen zijn meestal schriftelijk vastgelegd in een arbeidsovereenkomst en gaan voornamelijk over economische aspecten met een werkgever. Het relationele contract gaat over het langetermijnperspectief en kent een open einde. Naast de economische aspecten met de werkgever gaat het ook over de persoonlijke, sociaal-emotionele en waardegedreven aspecten. De verwachtingen bij het relationele contract zijn over het algemeen niet schriftelijk vastgelegd. Zo verwachten werknemers dat werkgevers om hun welzijn geven en baanzekerheid bieden en in ruil daarvoor beloven werknemers betrokkenheid en nemen niet zomaar ontslag. Er is nog een derde soort psychologisch contract, wat door Rousseau (1995) het gebalanceerde psychologische contract wordt genoemd. Het gebalanceerde psychologische contract is een mix van het transactionele en het relationele contract. Bij een gebalanceerd contract is er sprake van een lange termijnrelatie op basis van vertrouwen, maar is er ook sprake van prestatie-eisen en continue onderhandelingen. Werkgevers investeren veel in de ontwikkeling van werknemers en accepteren dat werknemers flexibel zijn en gemakkelijk kunnen vertrekken. Het risico bij een transactioneel contract ligt bij de werknemer, deze kan zo ontslagen worden. Bij een relationeel contract ligt het risico bij de werkgever, aangezien de relatie gebaseerd is op de lange termijn. Bij een gebalanceerd contract blijven de partijen bij elkaar zolang men elkaar waardevol blijft vinden.

Morrison en Robinson (1997) stellen dat een breuk in het psychologisch contract een individuele perceptie van een werknemer is dat de werkgever één of meer beloften of impliciete verplichtingen niet is nagekomen. Met breuk wordt bedoeld: *“de gewaarwording dat de organisatie één of meer verplichtingen van het psychologisch contract niet waarmaakt”* (Morrison & Robinson, 1997). Een breuk in het psychologisch contract kan tijdelijk zijn, maar kan ook langer aanhouden en grote gevolgen hebben. Schalk, de Jong en Freese (2007) geven aan dat er vijf mogelijke reacties zijn op een breuk in het psychologisch contract: openlijk protest, zich stil houden, zich terugtrekken, destructief gedrag en men verlaat de organisatie.

In deze paragraaf zijn verschillende definities van arbeidsrelaties gegeven. Naar voren komt dat de arbeidsrelatie een ruilrelatie is tussen werkgever en werknemer. Het aangaan van een arbeidsrelatie is van verschillende zaken afhankelijk, zoals beloning, ontwikkelingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en werktijden. De definitie van de arbeidsrelatie die gebruikt wordt voor dit onderzoek is die van David Marsden (2004). Marsden (2004) geeft de meest brede definitie van de arbeidsrelatie, er wordt vanuit verschillende perspectieven gekeken naar de arbeidsrelatie en tevens wordt ook gekeken naar het psychologische aspect, de verwachtingen van elkaar binnen een arbeidsrelatie.

2.1.3 Historische schets arbeidsrelaties

In deze paragraaf wordt een historische schets van arbeidsrelaties gegeven. De belangrijkste ontwikkelingen worden besproken. De schets begint gelijk na de Tweede Wereldoorlog en gaat door tot het heden.

1945 – 1965:

De Tweede Wereldoorlog heeft grote verwoestingen achtergelaten in het land. Economisch ging het niet goed met Nederland en de productiecapaciteit was met veertig procent verminderd (Nauta, 2011). Het was van belang om de wederopbouw van Nederland op te zetten. Op 17 mei 1945 richtten de werkgeversorganisaties en de vakbeweging de Stichting van de Arbeid op. Het belangrijkste doel van de Stichting was het gezamenlijk werken aan de wederopbouw van Nederland (Stichting van de Arbeid, 2015). De wederopbouw slaagde en rond 1952 was de arbeidsproductie weer hetzelfde als voor de oorlog (Windmuller, De Galan & Van Zweeden, 1985). De economie groeide en de export steeg in deze tijd. De regering deed al het mogelijke om de schaarste in deze tijd te beheersen. Met name hield de regering de lonen streng onder controle en werden zo laag mogelijk gehouden. Dit zorgde ervoor dat Nederland goed kon concurreren met het buitenland (Nauta, 2011). In 1950 werd de Sociaal-Economische Raad (SER) opgericht en bestond uit werkgevers, werknemers en leden die benoemd werden door de overheid. Het gelijkheidsbeginsel telde zwaar, gelijk loon voor gelijke arbeid (Nauta, 2011).

De arbeidsverhoudingen waren centralistisch, de overheid en de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties bepaalden de arbeidsvoorwaarden (Nauta, 2011). Er waren niet of nauwelijks arbeidsconflicten en er waren weinig stakingen. Iedereen was gericht op de wederopbouw van Nederland (Nauta, 2011). In deze periode sloten steeds meer werknemers zich aan bij een vakbond (Windmuller et al., 1985). Werknemers verwachtten jaren bij dezelfde werkgever te kunnen werken (Nauta, 2011). Zij waren loyaal en hadden vooral relationele prestatieverwachtingen over hun arbeidsrelatie (Nauta, 2011).

1965 – 1985:

De overheid had in nauwe samenwerking met de werkgeversorganisaties en de vakbeweging jarenlang de lonen laag gehouden en halverwege de jaren 60 kwamen de werknemers in opstand tegen de lage lonen (Nauta, 2011). Het ging goed met de economie en de werknemers wilden hiervan mee profiteren. Het was voor bedrijven moeilijk om aan personeel te komen, waardoor de werknemers zich sterk voelden. Werknemers kwamen in opstand en gingen staken, zoals in de Rotterdamse haven in 1970 en 1979 (Nauta, 2011). Werknemers wilden meer loon, maar ook een beter sociaal beleid en meer zeggenschap. Vakbonden richtten zich niet alleen meer op de arbeidsvoorwaarden, maar ook op medezeggenschap en arbeidsinhoud (Nauta, 2011). In deze periode kwam de ondernemingsraad op.

De psychologische contracten verschoven van relationeel-prestatiegericht, loyaal naar werkgever, naar transactioneel-prestatiegericht, werken om te leven (Nauta, 2011). Werknemers ervoeren een breuk in hun psychologisch contract, ze vonden dat niet genoeg mee profiteerden van de goede economie (Nauta, 2011).

1985 – 2005:

In het begin van de jaren tachtig ging het niet goed met de economie. De werkloosheid was hoog, de lonen te hoog om internationaal te kunnen concurreren en de arbeidsmarkt was niet flexibel genoeg (Nauta, 2011). In 1982 werd het Akkoord van Wassenaar afgesloten, waarbij werd overeengekomen dat werkgevers de arbeidsduur verkortten om meer banen te creëren en werknemers stelden niet te hoge looneisen (Nauta, 2011). In de periode daarna daalden de lonen en halverwege de jaren tachtig ging het beter met de economie. De werkloosheid daalde en de overheid bemoeide zich minder met de loonvorming, waardoor de sociale partners hun verantwoordelijkheid namen (Tros, Albeda & Dercksen, 2004). Het Akkoord van Wassenaar veranderde de arbeidsverhoudingen, geen sturing meer door de overheid, maar werknemers- en werkgeversorganisatie maken afspraken over de arbeidsvoorwaarden (Nauta, 2011). De partijen wisten veel creatieve afspraken te maken, zoals variabele arbeidstijden en deeltijdwerk (Tros et al., 2004). In 1999 werd de Flexakkoord Flexwet aangenomen (Van Gent en Jacobs, 2010). Dit akkoord is ontstaan uit een overeenkomst tussen de FNV, de VNO-NCW en de Algemene Bond Uitzendondernemingen en was bedoeld om de spanning tussen flexibiliteit en zekerheid op te lossen (Nauta, 2011). De overeenkomst hield in dat uitzendkrachten meer zekerheid en rechten kregen. Na drie jaar een flexibel contract, had de uitzendkracht recht op een vast contract.

Arbeidsrelaties werden meer gericht op ontwikkeling en in het psychologisch contract werd zelfontplooiing steeds belangrijker (Nauta, 2011). Er ontstond een verscheidenheid aan arbeidswensen en kwam er ruimte voor diversiteit (Nauta, 2011). In deze periode werd er door de verschillende cao-partijen steeds vaker een keuze cao afgesloten en hadden werknemers de mogelijkheid om zelf te kiezen voor bepaalde arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld overwerk compenseren met tijd of geld.

2005 – heden:

Er is sprake van een economische crisis, waardoor er weinig zekerheid is (Nauta, 2011). Regelingen zoals AOW en pensioen blijken niet meer houdbaar, vanwege de vergrijzing die op dit moment plaatsvindt (Nauta, 2011). Dit zorgt ervoor dat mensen zo lang mogelijk door moeten werken om een inkomen te krijgen. Het gevolg is dat werkgevers en werknemers met elkaar in gesprek gaan over passende taken en ontwikkelingsmogelijkheden (Nauta, 2011).

Het psychologische contract is zeer divers, ontwikkeling en verantwoordelijkheid zijn belangrijke onderwerpen (Nauta, 2011). Nauta (2011) beschrijft dat in de huidige tijd er sprake is van decentralisatie, deregulering, individuele keuzevrijheid en veel dynamiek op alle niveaus van arbeidsrelaties, zowel collectief als individueel.

2.2 Arbeidsvoorwaarden

In de literatuur over arbeidsrelaties komt naar voren dat arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol spelen. Per slot van rekening kan er geen sprake zijn van een ruilrelatie zonder dat er een beloning tegenover staat, zoals loon of doorgroeimogelijkheden. In deze paragraaf wordt omschreven wat arbeidsvoorwaarden zijn en welke vormen er van arbeidsvoorwaarden zijn.

2.2.1 Definitie arbeidsvoorwaarden

Volgens het CBS (2015) zijn arbeidsvoorwaarden de voorwaarden waarop een werknemer werkt. Dus wat krijgt de werknemer in ruil voor arbeid van de werkgever. Bijvoorbeeld de arbeidsduur, salaris, werktijden, ontwikkelingsmogelijkheden en vakantiedagen. De arbeidsvoorwaarden worden vastgelegd in een contract, de arbeidsovereenkomst. De arbeidsvoorwaarden zijn in veel gevallen vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao), die in paragraaf 2.3 nader omschreven wordt. Ook zijn een aantal arbeidsvoorwaarden in de wet vastgelegd, zoals loon in ruil voor arbeid en vrije dagen.

2.2.2 Primaire, secundaire, tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden worden onderscheiden in primaire, secundaire, tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden (CBS, 2015; HR-kiosk, 2015).

Primaire arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op de primaire eisen waaraan bij de arbeid wettelijk moet worden voldaan (CBS, 2015). Bijvoorbeeld loon, vakantietoelage en vrije dagen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn meestal vastgelegd in een cao (CBS, 2015). Het zijn vaste, variabele of incidentele regelingen (HR-kiosk, 2015). Voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden zijn: bovenwettelijke vrije dagen, pensioen, functiewaardering, werktijden, reiskostenvergoeding, bonussen en scholingsmogelijkheden.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die alleen gelden bij de onderneming waar een werknemer werkt (CBS, 2015). Deze arbeidsvoorwaarden zijn vaak meer gericht op het welzijn van een werknemer (HR-kiosk, 2015). Bijvoorbeeld een goede kantoorruimte, congressen, personeelsuitje, kerstpakkettje en sportfaciliteiten.

Quartaire arbeidsvoorwaarden worden weinig gebruikt. Toch zijn er organisaties die ook spreken van quartaire arbeidsvoorwaarden (HR-kiosk, 2015). Voorbeelden van quartaire arbeidsvoorwaarden zijn een goede werksfeer en het gevoel hebben van zinvol werk te verrichten.

2.3 Collectieve arbeidsovereenkomst

Arbeidsvoorwaarden zijn vaak vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). In deze paragraaf zal daarom het begrip collectieve arbeidsovereenkomst uitgelegd worden.

2.3.1 Definitie collectieve arbeidsovereenkomst

Een cao is een schriftelijke overeenkomst waarin afspraken over arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd (Rijksoverheid, 2015). In de overeenkomst staan afspraken over bijvoorbeeld loon, vrije dagen, werktijden, toeslagen, pensioen en overwerk. Een cao wordt afgesloten tussen 1 of meer

werkgeverorganisaties en 1 of meer werknemersorganisaties (over het algemeen de vakbonden). In Artikel 14 van de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst is bepaald dat, tenzij anders aangegeven in het cao, de regelingen die opgenomen zijn in een cao gelden voor alle werknemers bij een organisatie, ook als ze niet aangesloten zijn bij een vakbond. Deze wet is er om ervoor te zorgen dat werknemers die niet bij een vakbond zijn aangesloten hun diensten niet goedkoper kunnen aanbieden en zo aantrekkelijker zijn voor de werkgever (HR-kiosk, 2015). Dit wordt algemeen verbindend verklaren genoemd.

2.3.2 Geschiedenis cao

Deze paragraaf omschrijft het ontstaan van de cao. Er wordt een tijdslijn gegeven met de belangrijkste ontwikkelingen van de cao. De bronnen die hiervoor gebruikt zijn, zijn HR-kiosk (2015), FNV (2015) en vakbondshistorie (2006).

- **1984:** De Amsterdamse diamantbewerker dwingen met een staking hun werkgevers tot het maken van de eerste tariefafspraken. Dit wordt ook wel beschouwd als de eerste cao.
- **1907:** Het arbeidscontract krijgt een wettelijke regeling. Hierdoor heeft het cao een wettelijke basis gekregen.
- **1914:** Het ontstaan van het eerste landelijke cao. Het cao werd afgesloten tussen de Werkliedenorganisatie in de Typografie en de Nederlandse Bond van Boekdrukkerijen.
- **1917:** De meubelmakers krijgen een cao en in 1918 de metaalbewerker.
- **1927:** In dit jaar wordt de Wet collectieve arbeidsovereenkomsten (Wet cao) aangenomen.
- **1929:** De ambtenarenwet wordt vastgesteld. In deze wet is de rechtspositie van een ambtenaar geregeld.
- **1937:** In dit jaar komt de Wet Algemeen Verbindend Verklaren (Wet AVV) tot stand. Dit houdt in dat de minister in de gelegenheid wordt gesteld om cao's voor het hele land verbindend te verklaren, maar ook om cao's onverbindend (ongeldig) te verklaren. Dit om verschillen tussen regio's te verminderen.
- **1945:** Na de oorlog vindt er overleg plaats tussen regering, werkgevers en vakcentrales over de loonontwikkeling. Het College van Rijksbemiddelaars bewaakt de 'richtlijnen voor de loonvorming', ze zijn verantwoordelijk voor het keuren van alle cao's. De vakcentrales krijgen een sterke adviesrol richting de regering via de Stichting van de Arbeid.
- **1959:** De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het steeds moeilijker wordt om de strakke loonbeheersing vol te houden. De richtlijnen voor de loonvorming worden versoepeld. De loonstijging per bedrijfstak mag verschillen, afhankelijk van de productiviteitsstijging.
- **1968:** Vakbonden spreken zich uit over het ingrijpen door de regering in cao's. Ze willen zelf ruimte om te onderhandelen over het loon.
- **1970:** In dit jaar wordt de Wet op de Loonvorming aangenomen. De regering wil vrije loonvorming toestaan, maar in noodgevallen een loonstop kunnen afkondigen of bepaalde cao-afspraken onverbindend kunnen verklaren. De vakbonden zijn fel tegen deze wet.
- **1982:** Het Akkoord van Wassenaar wordt gesloten. De werkloosheid loopt op en werkgevers willen de lonen verlagen. De FNV wil graag dat werknemers korter gaan werken om zo meer banen te creëren. Het kabinet dreigt in te grijpen als de partijen niet tot een overeenkomst komen. Het FNV en de werkgeversorganisaties sluiten een compromis. De lonen werden gematigd in ruil voor arbeidstijdverkorting. Hierna vindt er verdere decentralisering plaats

van het cao-overleg en de regering doet geen looningrepen meer. Er ontstaan meer verschillen in cao's.

- **1990 tot nu:** Er is meer diversiteit op de werkvloer en de maatschappelijke trend van individualisering leidt tot verschillende wensen van werknemers wat betreft hun arbeidsvoorwaarden. Steeds meer mensen hebben een ander soort contract, bijvoorbeeld uitzendkrachten, oproepkrachten, ZZP-ers en gedetacheerden. Deze werknemers vallen vaak niet onder de werkingssfeer van het (traditionele) cao. De overheid trekt zich steeds meer terug wat leidt tot meer deregulering en privatisering.

2.3.3 Soorten cao's

Er zijn twee soorten cao's: bedrijfstak-cao's en ondernemings-cao's. Een bedrijfstak-cao geldt voor een hele bedrijfstak (sector), bijvoorbeeld dienstverlening of metaalindustrie. Een bedrijfstak-cao wordt afgesloten tussen 1 of meer werkgevers of werkgeversorganisaties en 1 of meer werknemersorganisaties (Rijksoverheid, 2015). Een ondernemings-cao geldt voor 1 onderneming, bijvoorbeeld ABN-AMRO of Philips. Een ondernemings-cao wordt afgesloten tussen 1 werkgever en 1 of meer werknemersorganisaties (Rijksoverheid, 2015).

2.3.4 Algemeen verbindend verklaren

Voor veel bedrijfstak-cao's geldt dat ze algemeen verbindend zijn verklaard. Dit houdt in dat een cao voor de gehele bedrijfstak geldt, dus ook voor werkgevers die niet bij de cao-partijen horen, maar wel onder de bedrijfstak vallen (Rijksoverheid, 2015). Het doel van het algemeen verbindend verklaren is het stimuleren van een gelijke rechtspositie van werknemers en het bestrijden van ongelijke concurrentie op basis van arbeidsvoorwaarden (HR-kiosk, 2015).

2.3.5 Cao ambtenaren

Ambtenaren hebben een aparte status en vallen officieel niet onder een cao (HR-kiosk, 2015). Hun arbeidsvoorwaarden kunnen juridisch gezien eenzijdig worden vastgesteld door de overheid, maar artikel 125 van de Ambtenarenwet verplicht de overheid om overleg te voeren met de vakbonden over de arbeidsvoorwaarden voor ambtenaren.

De verschillende sectoren binnen de overheid hebben ieder hun eigen arbeidsvoorwaardenregeling of een cao (Rijksoverheid, 2015). Voorbeelden van sectoren zijn onderwijs, defensie en gemeenten. Vaak wordt er toch gesproken van een cao, omdat de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren niet zonder inspraak van de vakbonden gewijzigd mogen worden door de overheid (HR-kiosk, 2015).

Het onderwijs is een bijzondere sector, want binnen het onderwijs zijn zowel ambtenaren als 'gewone' werknemers werkzaam (Judex, 2015). Er is een verschil tussen het bijzonder onderwijs en het openbaar onderwijs. Het bijzonder onderwijs is op godsdienstige basis en zijn er werknemers werkzaam met een arbeidsovereenkomst, de werknemers zijn dus geen ambtenaren (Judex, 2015). Bij het openbare onderwijs zijn er zowel ambtenaren als 'gewone' werknemers werkzaam. Het verschil wordt vooral zichtbaar bij ontslag, voor ambtenaren gelden er bijzondere regels en procedures. Voor de docenten van Saxion geldt het cao voor het hoger beroepsonderwijs, oftewel cao-hbo. Dit cao is geldig van 1 oktober 2014 tot en met 31 maart 2016. In het cao wordt gesproken over werknemers, wat inhoudt dat dit geen ambtenaren zijn (Judex, 2015). In dit cao staan de arbeidsvoorwaarden voor docenten beschreven.

2.4 Flexicurity

Aukje Nauta (2011) schrijft in het boek 'Tango op de werkvloer' dat gaat over arbeidsrelaties, dat de huidige contractsvormen knellen: *"de reguliere arbeidsrelatie zet werknemers teveel vast, terwijl de flexibele arbeidsrelatie mensen onvoldoende beschermt"*. Tevens geeft Nauta (2011) aan dat: *"deze nieuwe vormen moeten ervoor zorgen dat ook in lossere verbanden partijen elkaars afspraken nakomen en werkenden voldoende productie leveren"*. In een vaste arbeidsrelatie levert een werknemer arbeid en loyaliteit in ruil voor zekerheid en in een flexibele arbeidsrelatie levert een werknemer arbeid in ruil voor flexibiliteit. Veelal gaan de organisaties tegenwoordig voor een flexibele arbeidsrelatie om kosten te besparen, maar het is ook belangrijk dat er sprake is van zekerheid. De European Commission (2007) beaamt dit: *"om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is een flexibele arbeidsmarkt nodig, die tegelijkertijd zekerheid moet bieden voor zowel werkgevers als werknemers"*. Dit wordt ook wel flexicurity genoemd (European Commission, 2007). Deze paragraaf beschrijft wat flexicurity is en welke factoren een rol spelen bij flexicurity.

2.4.1 Begrip flexicurity

De European Commission (2007) omschrijft flexicurity als een geïntegreerde strategie om tegelijkertijd flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt te bevorderen. Oftewel een balans vinden tussen flexibiliteit en zekerheid voor zowel werkgever als werknemer. Er zijn vier pijlers die flexicurity bevorderen (European Commission, 2007), deze pijlers zijn:

- Afspraken maken over flexibele en betrouwbare contracten (vanuit het perspectief van zowel de werkgever als werknemer) door het moderniseren van arbeidsrecht en cao's.
- Stimuleren van levenslang leren om de inzetbaarheid en aanpassingsvermogen van werknemers te bevorderen.
- Effectief arbeidsmarktbeleid dat mensen helpt omgaan met de snelle verandering in de arbeidsmarkt en de overgang naar een nieuwe baan te vergemakkelijken.
- Moderne sociale zekerheidsstelsels die voorzien in steun bij inkomensverlies, het werken aanmoedigen en die mobiliteit op de arbeidsmarkt vergroten. De moderne sociale zekerheidsstelsels zouden een brede dekking van sociale bescherming inhouden, met voorzieningen voor werkloosheid, pensioen en gezondheidszorg, maar ook voorzieningen om de combinatie van werk en privé te ondersteunen.

2.4.2 Flexicuritymatrix

Wilthagen en Tros (2004) hebben een flexicuritymatrix gemaakt waarin de mogelijke uitruil tussen flexibiliteit en zekerheid is weergegeven. In de matrix zetten zij de verschillende vormen van flexibiliteit voor organisaties (externe en interne numerieke flexibiliteit, functionele flexibiliteit en variabele beloning) af tegen zekerheid voor werknemers (baan-, werk-, inkomens- en combinatiezekerheid). De flexicuritymatrix is weergegeven in tabel 1.

Freese, Schalk en Paauwe (2013) hebben deze theorie verder uitgebreid, omdat flexicurity verder gaat dan flexibiliteit voor de organisatie en zekerheid voor de werknemer. Het is belangrijk om ook rekening te houden met zekerheid voor de organisatie en flexibiliteit voor de werknemer (Bekker & Wilthagen, 2008). Dit komt tevens naar voren bij de omschrijving van het begrip flexicurity door de European Commission (2007).

Tabel 1*Flexicuritymatrix*

Zekerheid	Baanzekerheid	Werkzekerheid	Inkomens- zekerheid	Combinatie- Zekerheid
Flexibiliteit				
Externe numerieke flexibiliteit				
Interne numerieke flexibiliteit				
Functionele flexibiliteit				
Variabele beloning				

Noot. Flexibility versus security trade-offs. Bewerkt van "The concept of flexicurity: A new approach to regulating employment and labor markets," door T. Wilthagen en F. Tros, 2004, *Transfer*, 10(2), p. 171.

2.4.3 Zekerheid van werknemers

In de flexicuritymatrix onderscheiden Wilthagen en Tros (2004) inkomenszekerheid, baanzekerheid, werkzekerheid en combinatiezekerheid als vormen van werknemerszekerheid. Inkomenszekerheid bestaat uit de zekerheid van inkomen vanuit een baan, maar ook tijdens werkloosheid of ziekte over een inkomen (uitkering) beschikken. Baanzekerheid is zekerheid van de huidige baan binnen de organisatie. Werkzekerheid is zekerheid van werk in de huidige functie of door een nieuwe functie binnen of buiten de huidige organisatie (ook wel employability genoemd). Combinatiezekerheid is de zekerheid om werk en privé op elkaar af te stemmen. Freese et al. (2013) zien combinatiezekerheid als een vorm van werknemersflexibiliteit en wordt in de volgende paragraaf behandeld. In het kort gaat zekerheid van werknemers op het hebben van perspectief. Hiermee wordt bedoeld dat als een werknemer zijn baan verliest of de werknemer dan perspectief heeft op een andere baan, functie of inkomen.

2.4.4 Flexibiliteit van werknemers

In de vorige paragraaf werd het al genoemd, Freese et al. (2013) zien combinatiezekerheid als een vorm van flexibiliteit van werknemers, omdat er vaak sprake is van flexibiliteit om werk en privé beter op elkaar af te stemmen (bijvoorbeeld flexibele werktijden). De voorkeuren voor flexibiliteit om werk en privé op elkaar af te stemmen, kunnen tijdens de loopbaan en levensfase veranderen (Freese et al., 2013). Werknemersflexibiliteit gaat niet alleen om de werk en privé balans, maar omvat ook de persoonlijke ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden 'op maat' (Freese et al., 2013).

2.4.5 Organisatieflexibiliteit

Onder organisatieflexibiliteit wordt verstaan: de mate waarin de organisatie in staat is de inspanningen van mensen en de producten en diensten die zij leveren aan te passen aan de voortdurend veranderende eisen van de omgeving (Van Ham, Paauwe & Williams, 1986). In de flexicuritymatrix onderscheiden Wilthagen en Tros (2004) externe en interne numerieke flexibiliteit, functionele flexibiliteit en variabele beloning als vormen van organisatieflexibiliteit. Numerieke flexibiliteit heeft betrekking op de hoeveelheid beschikbare arbeid en arbeidsuren te variëren om arbeidskosten te reduceren (Freese et al., 2013). Externe numerieke flexibiliteit kan verkregen

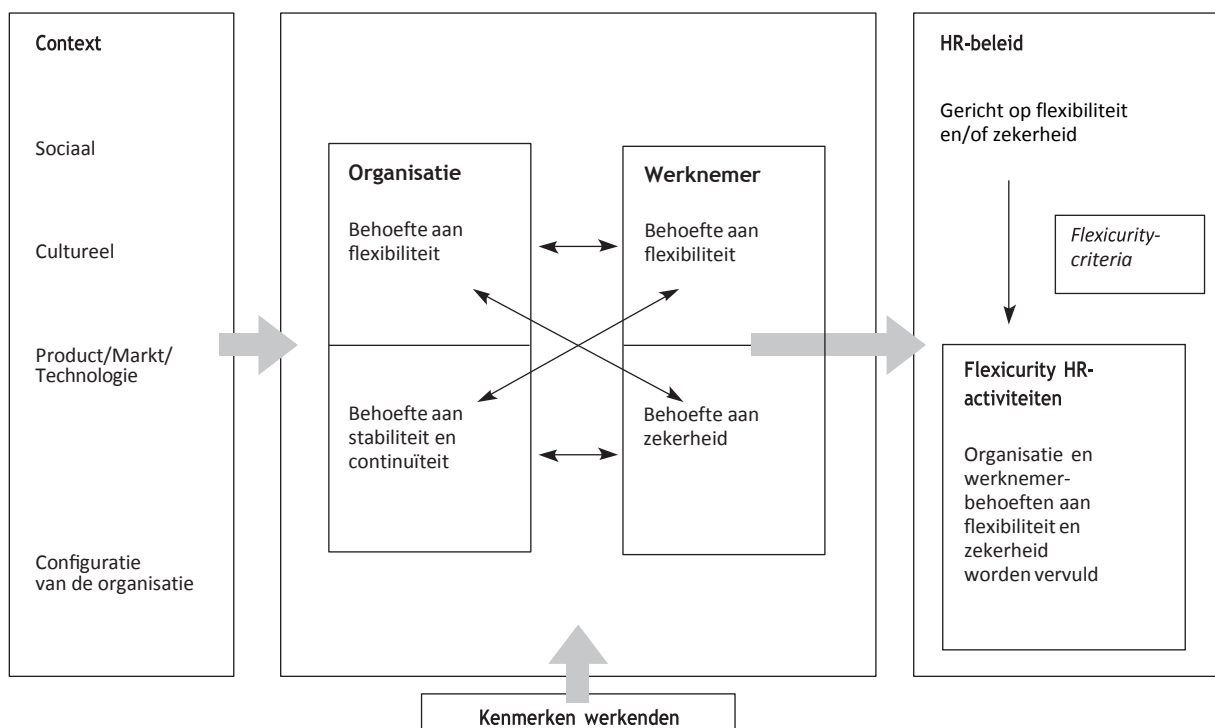
worden door gebruik te maken van tijdelijke contracten, inhuren van uitzendkrachten en zzp'ers. Interne flexibiliteit wordt bereikt door de uren aan te passen die gewerkt worden (bijvoorbeeld overwerk en parttime werk), het tijdstip wanneer gewerkt wordt (ploegendienst) of het ontslaan of aannemen van werknemers. Functionele flexibiliteit gaat over de brede inzetbaarheid van werknemers, die daardoor op verschillende plekken en functies ingezet kunnen worden binnen de organisatie (Freese et al., 2013). Dit kan bereikt worden door functieroulatie, ontwikkeling van werknemers door opleidingen of het inhuren van externe kennis zoals zzp'ers. Variabele beloning wordt ook wel loonflexibiliteit genoemd. Met loonflexibiliteit wordt bedoeld het kunnen verminderen van loonkosten bij veranderende marktomstandigheden, bijvoorbeeld demotie, bonussen en prestatiebeloning.

2.4.6 Organisatiezekerheid

Veelal wordt er bij flexicurity alleen gedacht aan flexibiliteit voor de organisatie, maar zekerheid voor de organisatie is net zo belangrijk. De zekerheid dat de continuïteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd is, wordt door Freese et al. (2013) organisatiezekerheid genoemd. Hiermee wordt bedoeld de zekerheid om te kunnen voldoen aan de productiviteitseisen door een competent en betrokken personeelsbestand tegen acceptabele kosten (Freese et al., 2013).

2.4.7 Conceptueel model flexicurity Freese, Schalk en Paauwe (2013)

Freese et al. (2013) hebben een onderzoek verricht naar welke innovatieve HR-activiteiten bijdragen aan de flexibiliteit en zekerheid in organisaties. In dit onderzoek hebben ze een conceptueel model opgesteld, waarin flexicurity wordt gepositioneerd op organisatie en werknemer niveau. Het model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Flexicurity op organisatie- en werknemerniveau. Herdrukt van "Flexicurity in organisaties: Innovatieve HR-activiteiten," door C. Freese, R. Schalk en J. Paauwe, 2013, *Tijdschrift voor HRM*, 1, p. 59.

In het model wordt weergegeven dat de context waarbinnen de organisatie opereert van invloed is op de zaken die kunnen worden onderhandeld met werknemers. Tevens laat het model zien dat zowel de organisatie als de werknemer behoefte hebben aan flexibiliteit aan de ene kant en zekerheid aan de andere kant. Het streven is dat de behoeften gelijk zijn, op dat moment is er sprake van flexicurity (Freese et al., 2013). Bijvoorbeeld een organisatie biedt flexibele werktijden aan en de werknemer maakt hier graag gebruik van, zodat de werknemer zijn privéleven beter af kan stemmen op zijn werk. Het model spreekt ook over flexicurity HR-activiteiten. Freese et al. (2013) geven aan dat flexicurity HR-activiteiten gericht zijn op het bevorderen van flexibiliteit en zekerheid voor zowel werkgever als werknemer. Bij flexibiliteit voor werknemers gaat het om activiteiten die betrekking hebben op hun privéleven, werk en het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling (Freese et al., 2013). Bij flexibiliteit voor de organisatie gaat het om activiteiten die gericht zijn op het bereiken van verschillende vormen van flexibiliteit (Freese et al., 2013). Activiteiten die perspectief bieden staan centraal bij werknemerszekerheid en activiteiten die de continuïteit van de organisatie waarborgen staan centraal bij organisatiezekerheid (Freese et al., 2013).

Uit het onderzoek van Freese et al. (2013) komt naar voren dat er vele verschillende HR-activiteiten zijn die zich richten op het creëren van flexibiliteit en zekerheid. De HR-activiteiten konden zij onderverdelen in zeven categorieën, deze zijn: interne mobiliteit, externe mobiliteit, arbeidsvoorwaarden, duurzame inzetbaarheid (gezondheid, vitaliteit), opleidingen, werk-privé balans en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De twee HR-activiteiten die hoogst scoren op het bevorderen van flexicurity zijn interne mobiliteit en opleiden (Freese et al., 2013). Deze HR-activiteiten leiden tot meer flexibiliteit en zekerheid voor de organisatie en dragen bij aan meerdere vormen van zekerheid voor de werknemer. Een voorbeeld van interne mobiliteit is het doorstromen van een werknemer naar een andere functie of standplaats. HR-activiteiten die zich richten op interne mobiliteit creëren volgens Freese et al. (2013) interne, numerieke organisatieflexibiliteit en organisatiezekerheid en komen tegemoet aan inkomens-, baan- en werkzekerheid van werknemers. Bij opleiden kan gedacht worden aan opleidingen speciaal gericht op oudere werknemers en het creëren van persoonlijke opleidingsbudgetten. HR-activiteiten die zich richten op opleiden, leiden tot functionele organisatieflexibiliteit, organisatiezekerheid en baan- en werkzekerheid van werknemers.

2.5 Idiosyncratic deals (I-deals)

De vele ontwikkelingen die op dit moment spelen zorgen ervoor dat de arbeidsmarkt veranderd en daardoor ook de arbeidsrelatie van werkgever en werknemer. Tevens zorgen de ontwikkelingen er ook voor dat werknemers zich dienen aan te passen en zich dienen te ontwikkelen om hun werk te kunnen verrichten. Deze ontwikkelingen vragen om (onderhandelings-) ruimte waarin een werknemer en leidinggevende samen naar oplossingen zoeken voor steeds nieuwe problemen (Nauta, Doosje, De Pater & Van Bloois, 2011). Deze individuele afspraken 'op maat' worden ook wel i-deals genoemd.

2.5.1 I-deals

I-deals zijn afspraken op maat over arbeidsvoorwaarden die een werknemer met hun leidinggevende maakt en die gunstig zijn voor zowel werkgever als werknemer (Rousseau, 2005). De afspraken kunnen gaan over ontwikkeling, werktijden, werkzaamheden enz. I-deals zijn vrijwillige, persoonlijke afspraken die niet standaard zijn en ontstaan uit onderhandelingen tussen werknemer en werkgever. Deze individuele arbeidsvoorwaarden verschillen, tot op bepaalde hoogte, van de collega's van de werknemer die soortgelijke werkzaamheden doen (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Een

belangrijk aspect van i-deals is dat de werknemer zelf invloed heeft in het creëren van en onderhandelen over arbeidsvoorwaarden (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). I-deals kunnen onderhandeld worden zowel voor het dienstverband als tijdens het dienstverband. Vaak komen i-deals voor in arbeidsovereenkomsten die gelden voor alle werknemers (cao), maar er zijn ook i-deals die gelden voor een bepaalde groep werknemers (Rousseau et al., 2006).

Een goede i-deal voldoet aan een aantal kenmerken (Rousseau et al., 2006). De belangrijkste kenmerken van i-deals zijn:

- **Individueel onderhandeld.** Er ontstaat een i-deal wanneer een individuele werknemer onderhandelt over arbeidsvoorwaarden met een werkgever of potentiële werkgever die afwijken van de collectieve regelingen van de collega's van de werknemer.
- **Heterogeen.** Tenminste enkele van de afspraken zijn speciaal voor die ene werknemer en verschillen van de afspraken van andere werknemers die dezelfde positie bekleden.
- **Het levert voordeel op voor zowel werkgever als werknemer.** I-deals zijn bedoeld om de belangen te dienen van zowel de werkgever als de werknemer. I-deals verschillen van andere vormen van individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden, omdat ze voortkomen uit de waarde die een werknemer voor een werkgever heeft.
- **Gevarieerd in omvang.** De i-deals variëren in omvang, van een enkele persoonlijke afspraak in een grotere gestandaardiseerde arbeidsovereenkomst (bijv. cao) tot een compleet pakket aan persoonlijke afspraken wat betreft de arbeidsovereenkomst.

Andere vormen van persoonlijke afspraken over arbeidsvoorwaarden zijn geen i-deals, zoals voortrekken of vriendjespolitiek, aangezien er geen voordeel is voor zowel de werknemer als de werkgever (Rousseau et al., 2006). In tabel 2 worden i-deals vergeleken met andere vormen van individuele werknemers regelingen die geen i-deals zijn.

Tabel 2

Vergelijking i-deals met andere vormen van werknemers regelingen

Kenmerk	Werknemers regelingen		
	I-deals	Voortrekken of vriendjespolitiek	Ongeoorloofde regelingen
Toewijzing	Onderhandeld door werknemer	Gunnen aan werknemer	Toegeëigend door werknemer
Basis	Waarde van werknemer voor organisatie en persoonlijke behoefte	Speciale relatie	Breken van regels
Begunstigde	Werknemer en werkgever	Werknemer en anderen met macht binnen de organisatie (zoals managers)	Alleen werknemer
Consequenties collega's	Effecten op percepties zijn afhankelijk van inhoud, timing en werkwijze van creëren van i-deal	Vermindert vertrouwen en perceptie van procedures en eerlijkheid	Vermindert legitimiteit van organisationele praktijken

Noot. I-deals compared to other person-specific employment arrangements. Bewerkt van "I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships," bij D.M. Rousseau, V.T. Ho, en J. Greenberg, 2006, *Academy of Management Review*, 31 (4), p. 980.

I-deals zullen waarschijnlijk als eerlijk worden ervaren door een derde (collega) als zij het gevoel hebben dat ze dezelfde kansen hebben om soortgelijke afspraken te maken (Rousseau et al., 2006). Dit is belangrijk om scheve verhoudingen tussen werknemers te voorkomen.

Freese, Nauta en van der Heijden (2012) onderscheiden inhoudelijk vier typen i-deals:

- Financiële i-deals (verhoging salaris of een financiële toelage).
- I-deals over de ontwikkeling van werknemers (opleidingen, ander takenpakket of functie).
- Flexibel werken i-deals (thuis werken of andere tijden, terwijl dit niet gebruikelijk is voor de organisatie).
- I-deals rondom het oplossen van persoonlijke problemen van werknemers.

Rousseau et al. (2006) onderscheiden twee bijzonder wijdverspreide vormen van i-deals die veel toegepast worden: flexibele werktijden en speciale mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en het ontwikkelen van vaardigheden. Werknemers die onderhandelen over bijzondere opdrachten of opleidingsmogelijkheden tot het ontwikkelen van competenties kunnen met de tijd hun waarde voor de organisatie verhogen en tegelijkertijd hun eigen prestaties te verbeteren en hun betrokkenheid bij de organisatie te verhogen (Hornung et al., 2008).

2.6 Levensfasen

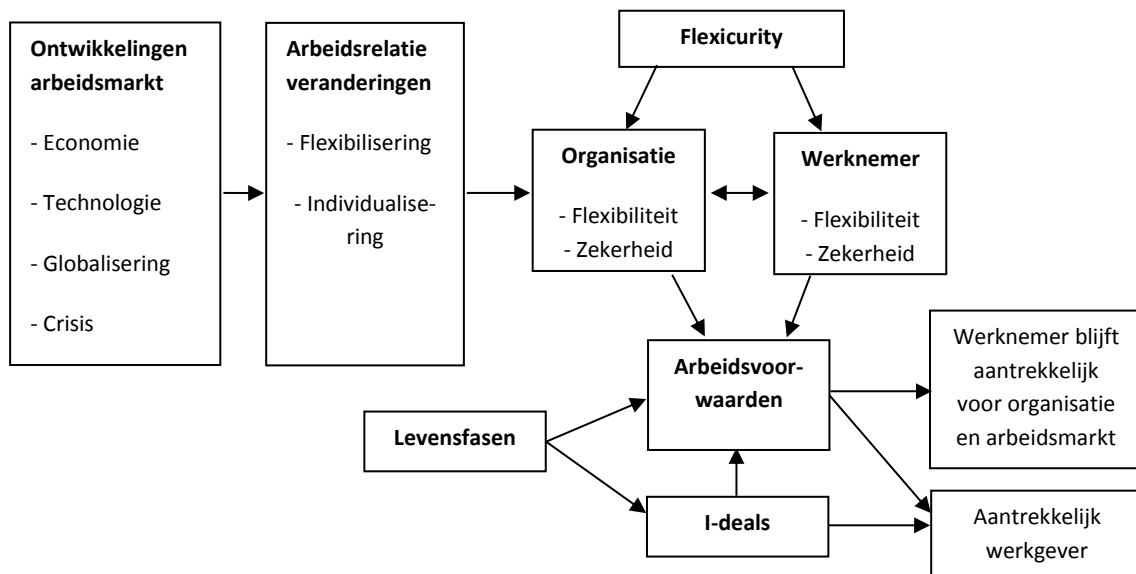
De voorkeuren of behoeften die een werknemer heeft voor bepaalde arbeidsvoorwaarden kan in de loop van de loopbaan veranderen (Scholten, 2008). Dit kan te maken hebben met de levensfase waarin een werknemer zit en de veranderingen in levensfase. Bijvoorbeeld een werknemer die net aan zijn of haar loopbaan begint kan ontwikkeling of doorgroeimogelijkheden heel erg belangrijk vinden. Of een werknemer die een kind krijgt en graag ouderschapsverlof wil of minder wilt gaan werken. Een ander voorbeeld is een werknemer die richting de pensioenleeftijd gaat en minder wil gaan werken of vervroegd stoppen.

Een levensfase kan gekoppeld zijn aan leeftijd, maar vaak is dit niet het geval (Stoffelsen & Diehl, 2007). Bijvoorbeeld een werknemer heeft al kinderen met een ex-partner en krijgt vervolgens kinderen met een nieuwe partner (tweede leg). Dan kan de werknemer opnieuw behoefte hebben aan ouderschapsverlof, maar al wel op een latere leeftijd zijn. Tevens is door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die besproken zijn in paragraaf 1.1, en geeft de European Commission (2007) aan in de vier pijlers om flexicurity te bevorderen, wat beschreven is in paragraaf 2.4.1, dat het leven lang leren steeds belangrijker aan het worden is. Hiermee wordt bedoeld dat het voor werknemers steeds belangrijker wordt om zich te blijven ontwikkelen om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen, maar ook om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt.

De verschillende levensfasen worden niet besproken in deze scriptie, omdat de scriptie niet gaat over levensfasen of levensfasebewust personeelsbeleid. Wel is het van belang aan te geven dat de behoeften en de voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden die werknemers hebben per levensfase kunnen verschillen of veranderen.

2.7 Conceptueel model

Aan de hand van de gevonden literatuur kan het volgende conceptueel model opgesteld worden.



Figuur 2. Conceptueel model

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen voor een verandering in de arbeidsrelatie. Er is sprake van meer individualisering en flexibilisering binnen de arbeidsrelatie, wat effect heeft op zowel de werkgever als de werknemer. Tevens zorgen de veranderingen op de arbeidsmarkt en de arbeidsrelatie voor flexicurity, waardoor er meer behoefte is aan flexibiliteit, maar ook behoefte aan zekerheid voor zowel de werknemer als de werkgever. De verwachting is dat de veranderingen zorgen voor een andere behoefte aan arbeidsvoorwaarden. De levensfase waarin een werknemer zit kan ook zorgen voor een bepaalde behoefte aan arbeidsvoorwaarden. Door het sluiten van i-deals kunnen er afspraken gemaakt worden over arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij de behoefte van de werknemers. Als de werkgever aansluit bij de behoeften die werknemers hebben wat betreft arbeidsvoorwaarden, blijft de werkgever aantrekkelijk voor bestaande en nieuwe werknemers en blijven de werknemers aantrekkelijk voor de werkgever en de arbeidsmarkt.

2.8 Samenvatting

Een arbeidsrelatie is een ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. De arbeidsrelatie gaat verder dan de ruilrelatie en bestaat uit 3 dimensies: de ruildimensie, samenwerkingsdimensie en een gezagsdimensie (Kluijtmans, 2014; Huiskamp, 2003). Bij de ruildimensie levert de medewerker arbeid in ruil voor een beloning van de werkgever. De samenwerkingsdimensie is de samenwerking met collega's en leidinggevendenden. En bij de gezagsdimensie gaat het over dat de medewerker zich onder het gezag stelt van de werkgever. David Marsden (2004) stelt dat de arbeidsrelatie vanuit drie benaderingen bekeken kan worden: psychologisch, economisch en juridisch. De psychologische benadering wordt omschreven als een ruilrelatie, waarin werkgever en werknemer over een langere periode heel veel uitwisselen (Nauta e.a., 2007). De economische benadering gaat over de financiële relatie tussen werkgever en werknemer (Huiskamp, 2003). En de wettelijke regels over de arbeidsovereenkomst is de juridische benadering (Nauta, 2011). Door ontwikkelingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt, zoals fuseren, reorganiseren, outsourcen of failliet gaan van organisaties, staat de traditionele arbeidsrelatie onder druk (Nauta, 2011). Dit houdt in dat een vast contract geen garantie is voor een leven lang bij dezelfde werkgever werken.

Een psychologisch contract is een contract tussen werkgever en werknemer en gaat voornamelijk over verwachtingen die beide partijen hebben van elkaar die al dan niet schriftelijk zijn vastgelegd. Rousseau (1995) onderscheidt drie soorten psychologische contracten: de transactionele, de relationele en het gebalanceerde psychologische contract. Het transactionele contract gaat over specifieke verwachtingen van elkaar binnen een bepaalde periode en zijn meestal schriftelijk vastgelegd. Het relationele contract gaat over het langetermijnperspectief en gaat om meer dan de economische aspecten met de werkgever. Het gaat ook over persoonlijke, sociaal-emotionele en waardegedreven aspecten. Deze verwachtingen zijn meestal niet schriftelijk vastgelegd. Het gebalanceerde psychologische contract is een mix tussen het transactionele en relationele contract.

Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waarop een werknemer werkt (CBS, 2015) en zijn te onderscheiden in primaire, secundaire, tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden. Primaire arbeidsvoorwaarden zijn wettelijk vastgelegd en zijn loon, vakantietoeslag en vrije dagen enz. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn meestal vastgelegd in een cao, hierbij kan gedacht worden aan pensioen, werktijden, reiskostenvergoeding en scholing. Tertiaire arbeidsvoorwaarden gelden alleen bij de organisatie waar een werknemer werkt, zoals kantoorruimte, congressen en sportfaciliteiten. Quartaire arbeidsvoorwaarden worden weinig gebruikt in organisaties, bijvoorbeeld goede werksfeer. De arbeidsvoorwaarden worden vastgelegd in een contract, de arbeidsovereenkomst. De arbeidsvoorwaarden zijn in veel gevallen vastgelegd in een cao en zijn afspraken tussen 1 of meer werknemersorganisaties en 1 of meer werkgeversorganisaties. Een cao geldt voor alle werknemers in een organisatie, tenzij anders aangegeven in een cao.

Flexicurity is een geïntegreerde strategie om tegelijkertijd flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt te bevorderen (European Commission, 2007), oftewel een balans vinden tussen flexibiliteit en zekerheid voor zowel werkgever als werknemer. Wilthagen en Tros (2004) hebben een flexicuritymatrix gemaakt waarin de mogelijke uitruil tussen flexibiliteit en zekerheid is weergegeven. Zij zetten de verschillende vormen van flexibiliteit voor organisaties (externe en interne numerieke flexibiliteit, functionele flexibiliteit en variabele beloning) af tegen zekerheid voor werknemers (baan-, werk-, inkomens- en combinatiezekerheid). Freese, Schalk en Paauwe (2013) hebben deze theorie verder uitgebreid met zekerheid voor de organisatie en flexibiliteit voor de werknemer.

I-deals zijn afspraken op maat over arbeidsvoorwaarden die een werknemer met hun leidinggevende maakt en die gunstig zijn voor zowel werkgever als werknemer (Rousseau, 2005). Het zijn vrijwillige, persoonlijke afspraken die niet standaard zijn en ontstaan uit onderhandelingen tussen werkgever en werknemer. Deze individuele arbeidsvoorwaarden verschillen, tot op bepaalde hoogte, van de collega's van de werknemer die soortgelijke werkzaamheden doen (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). I-deals zullen waarschijnlijk als eerlijk worden ervaren door een derde (collega) als zij het gevoel hebben dat ze dezelfde kansen hebben om soortgelijke afspraken te maken (Rousseau et al., 2006). Dit is belangrijk om scheve verhoudingen tussen werknemers te voorkomen.

De voorkeuren of behoefte die een werknemer heeft voor bepaalde arbeidsvoorwaarden kan in de loop van de loopbaan veranderen (Scholten, 2008). Dit kan te maken hebben met de levensfase waarin een werknemer zit en de veranderingen in levensfase. Een levensfase kan gekoppeld zijn aan leeftijd, maar vaak is dit niet het geval (Stoffelsen & Diehl, 2007).

3 Methoden van onderzoek

Het volgende hoofdstuk beschrijft de methoden van onderzoek die gebruikt zijn. In paragraaf 3.1 worden de onderzoeksvragen nogmaals beschreven. Paragraaf 3.2 geeft een beschrijving van het type onderzoek. De verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek worden besproken in paragraaf 3.3. Paragraaf 3.4 geeft een beschrijving van de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek en in paragraaf 3.5 wordt uitgelegd hoe de data wordt geanalyseerd. Als laatste wordt in paragraaf 3.6 een beschrijving gegeven over de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksvragen

In de inleiding zijn de centrale vraagstelling en de deelvragen geformuleerd. De centrale vraagstelling van dit onderzoek is:

‘Welke arbeidsvoorwaarden hebben de voorkeur van Saxion docenten?’

De deelvragen van dit onderzoek zijn:

1. Wat is een arbeidsrelatie?
2. Wat zijn arbeidsvoorwaarden en welke factoren spelen een rol bij arbeidsvoorwaarden?
3. Wat zijn de voorkeuren van docenten wat betreft hun arbeidsvoorwaarden?
4. Wat zijn de verschillen in voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden tussen de focusgroepen?

3.2 Type onderzoek

Als onderzoekstype heb ik gekozen voor kwalitatief onderzoek. Om uit te leggen waarom ik gekozen heb voor kwalitatief onderzoek is het van belang om eerst een definitie van kwalitatief onderzoek te geven. Baarda (2014) omschrijft kwalitatief onderzoek als volgt: *“onderzoek waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden met behulp van gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen, ervaringen, betekenisverleningen die verzameld zijn via open interviews en/of participerende observatie en/of bestaande documenten”*.

Dit onderzoek gaat over de voorkeuren van docenten wat betreft hun arbeidsvoorwaarden. Het gaat hierbij om de meningen en belevingen van docenten. Graag wil ik weten wat de achterliggende gedachte is van een voorkeur en dat is alleen mogelijk bij kwalitatief onderzoek. De voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden zijn onderzocht door middel van de focusgroepmethode, wat een kwalitatieve manier van onderzoeken is. Het organiseren en uitwerken van focusgroepen vergt enige tijd en aangezien er een beperkte tijd staat voor een afstudeeronderzoek zal ik 2 focusgroepen organiseren. Tevens zal ik de data gebruiken van de focusgroep die gehouden is door de kenniskring. Dit houdt in dat er sprake is van een steekproef.

3.3 Onderzoeksmethoden

Tijdens dit onderzoek zijn er verschillende methoden van onderzoek gebruikt. Deze paragraaf behandelt de verschillende methoden van onderzoek die gebruikt zijn.

3.3.1 Literatuuronderzoek

Om meer kennis en inzicht te krijgen in de veranderende arbeidsrelatie en welke factoren hierbij een rol spelen heb ik literatuuronderzoek gedaan. Tevens heb ik literatuuronderzoek verricht naar arbeidsvoorwaarden en de factoren die meespelen bij het onderhandelen van arbeidsvoorwaarden op individueel en collectief niveau. Ook zijn flexicurity en levensfasen onderzocht in de literatuur. De

literatuur die gebruikt is voor dit onderzoek is te vinden in de literatuurlijst achterin deze scriptie. De bevindingen van het literatuuronderzoek zijn gebruikt als input voor de stellingen die zijn opgesteld voor de focusgroepen.

3.3.2 Deskresearch

Om inzicht te krijgen in de organisatie heb ik gebruik gemaakt van deskresearch. Door deze methode is meer inzicht verkregen in het huidige beleid van Saxion en de arbeidsvoorwaarden van docenten. Tevens heb ik meer inzicht gekregen in de toekomstvisie van Saxion.

3.3.3 Focusgroepen

Om antwoord te krijgen op de vraag, wat de voorkeuren zijn van docenten wat betreft hun arbeidsvoorwaarden, is er gekozen voor de focusgroepmethode. Een focusgroep is een groep respondenten die met elkaar in discussie gaan over een bepaald onderwerp. In bijlage 3 wordt de focusgroepmethode nader uitgelegd. De respondenten kunnen tijdens de focusgroep hun mening, gevoelens en opvattingen uiten over een bepaald onderwerp. Een focusgroep wordt geleid door een moderator die ervoor zorgt dat alles goed verloopt. Een moderator is verantwoordelijk voor het stellen van vragen, het in de gaten houden van de tijd en ervoor zorgen dat de respondenten bij het onderwerp blijven.

Stellingen focusgroep

De discussie van een focusgroep kan op verschillende manier op gang gebracht worden. Dit kan door middel van het stellen van vragen, het gebruiken van stellingen, filmpjes enz. Voor dit onderzoek is er gekozen voor het gebruik van stellingen voor de focusgroep. Door deze stellingen worden de gedachten en meningen van de respondenten achterhaald over de verschillende onderwerpen en begrippen die naar voren zijn gekomen in het theoretisch kader. Er zijn negen stellingen en per stelling zal besproken waarom er gekozen is voor deze stelling.

Stelling 1: Saxion heeft slechte arbeidsvoorwaarden.

Dit onderzoek gaat over arbeidsvoorwaarden en met deze stelling wil ik achterhalen hoe docenten denken over de arbeidsvoorwaarden die Saxion te bieden heeft. Of docenten de arbeidsvoorwaarden goed vinden, maar ook welke arbeidsvoorwaarden ze minder goed vinden. Tevens heeft deze stelling te maken met aantrekkelijk werkgeverschap. Als werknemers arbeidsvoorwaarden goed vinden is de verwachting dat ze de werkgever ook aantrekkelijker vinden.

Stelling 2: Docenten weten helemaal niet wat de arbeidsvoorwaarden zijn en hebben hier allemaal andere ideeën bij.

Met deze stelling wil ik achterhalen of docenten weten welke arbeidsvoorwaarden Saxion te bieden heeft en of ze weten op welke arbeidsvoorwaarden ze recht hebben. Ook wil ik met deze stelling achterhalen wat docenten arbeidsvoorwaarden vinden. De verwachting is dat de meesten wel weten wat de primaire arbeidsvoorwaarden van Saxion zijn, maar ik wil achterhalen of ze ook weten wat de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn.

Stelling 3: Saxion heeft arbeidsvoorwaarden die goed aansluiten bij de levensfase waarin ik zit.

Uit de literatuur blijkt dat de levensfase waarin een werknemer zit invloed kan hebben op de behoefte die werknemers hebben wat betreft arbeidsvoorwaarden. Met deze stelling wil ik achterhalen of Saxion arbeidsvoorwaarden heeft die aansluiten bij de levensfase waarin de docenten zitten en waar ze behoefte aan hebben.

Stelling 4: Deloitte beweerde onlangs dat 2 á 3 miljoen banen op termijn kunnen verdwijnen als gevolg van automatisering. Saxion docenten hoeven niet bang te zijn dat dit ook geldt voor hun baan.

Met deze stelling wil ik inzicht krijgen of docenten van Saxion iets merken van de veranderingen op de arbeidsmarkt en of ze denken dat dit gevolgen heeft voor hun functie, maar ook of ze denken dat de veranderingen een bedreiging vormen voor hun baan. Tevens wil ik onderzoeken of ze de urgentie inzien van de veranderende arbeidsmarkt en de noodzaak van zichzelf ontwikkelen hierin.

Stelling 5: Over 5 jaar bestaat Saxion niet meer.

Met deze stelling wil ik achterhalen of docenten Saxion een vaste waarde als werkgever vinden, maar ook of de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ervoor zorgen dat Saxion gaat verdwijnen. Tevens wil ik met deze stelling achterhalen of de respondenten de noodzaak zien van aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt.

Stelling 6: Saxion is verantwoordelijk voor mijn loopbaan, inzetbaarheid en werkgelegenheid als ik een vast contract heb.

Met deze stelling wil ik inzicht krijgen in hoe docenten denken over wie verantwoordelijk is voor hun loopbaan, inzetbaarheid en werkgelegenheid. Door bijvoorbeeld veranderingen op de arbeidsmarkt of levensfase kan het zijn dat behoeften veranderen of dat er ontwikkeling nodig is om inzetbaar te blijven. Wie vinden docenten verantwoordelijk voor deze zaken en vinden ze dit alleen voor docenten met een vast contract of ook een tijdelijk contract.

Stelling 7: Ik wil zelf kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden. (Vakorganisaties en een cao zijn achterhaald.)

Uit de literatuur komt naar voren dat door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ook de arbeidsrelatie aan het veranderen is. Er is sprake van meer individualisering en de veranderingen zorgen er voor dat werknemers zich dienen te ontwikkelen om inzetbaar te blijven. Dit vraagt om onderhandelingsruimte wat betreft arbeidsvoorwaarden en deze afspraken worden i-deals genoemd. Ik wil met deze stelling achterhalen of docenten behoeften hebben aan individuele afspraken of dat ze de collectieve afspraken van nu goed vinden.

Stelling 8: Zonder cao-hbo zou Saxion een slechte werkgever zijn.

Met deze stelling wil ik achterhalen of de docenten tevreden zijn met het cao (arbeidsvoorwaarden) waar ze onder vallen en of ze arbeidsvoorwaarden anders willen en op welke manier.

Stelling 9: Saxion kan ervoor zorgen dat een tijdelijk contract aantrekkelijker is voor docenten dan een vast contract.

Deze stelling gaat over het begrip flexicurity. Uit de literatuur komt naar voren dat door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt er een grotere behoefte is aan een flexibele arbeidsmarkt, maar dat deze tevens zekerheid moet bieden aan zowel werknemers en werkgevers. Met deze stelling wil ik achterhalen hoe docenten denken over een flexibele arbeidsmarkt en hoe belangrijk zekerheid voor hen is.

Afname focusgroepen

Om de focusgroepen goed te laten verlopen heb ik een draaiboek opgesteld die is toegevoegd als bijlage 4. In het draaiboek staat aangegeven wat er van te voren geregeld dient te worden om een focusgroep te organiseren. De focusgroepen zijn gehouden in ruimtes die op school beschikbaar waren en zijn van te voren gereserveerd. Om een zo open mogelijke houding te creëren zijn de

deelnemers van de eerste focusgroep in een kring gezet. Bij de tweede focusgroep was dit niet mogelijk en zijn de deelnemers in een u-vorm om een grote tafel gezet. Tijdens de focusgroepen is er gebruik gemaakt van opname apparatuur, zodat de opnames vervolgens in een transcript uitgewerkt konden worden.

Voordelen en nadelen focusgroepen

Het houden van focusgroepen biedt verschillende voordelen en nadelen. De voordelen van focusgroepen zijn te verdelen in drie categorieën (Ketelaar, Hentenaar, & Kooter, 2011): flexibiliteit bij doorvraagtechnieken ten aanzien van onderwerpen en doelgroepen, inzichtelijkheid van de resultaten en efficiëntie in opzet en uitvoering.

Flexibiliteit bij doorvraagtechnieken:

- Er vindt tijdens een focusgroep een directe wijze van interactie plaats tussen onderzoeker en respondenten. Dit geeft de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen en op deze manier opheldering te vragen over bepaalde zaken.
- Er wordt veel waardevolle data verkregen in de eigen woorden van de respondenten.
- Tijdens een focusgroep kunnen de respondenten op elkaar reageren en werkt aanstekelijk (synergetisch effect). Dit kan resulteren in het voortbrengen van ideeën of data die niet naar voren komen bij individuele interviews.
- Focusgroepen zijn vaak minder bedreigend voor een respondent dan een individueel interview. De respondent durft vaak meer te zeggen.

Inzichtelijkheid resultaten:

- Resultaten zijn goed te begrijpen voor zowel onderzoeker als opdrachtgever.
- Focusgroepen leveren vaak genoeg data op voor het nemen van beslissingen.

Efficiency:

- Focusgroepen leveren sneller en goedkoper data van een groep respondenten op dan met individuele interviews.

Focusgroepen hebben ook nadelen. De nadelen van focusgroepen zijn in te delen in vier categorieën (Ketelaar e.a., 2011): geen generalisatie van resultaten, vertekening door groepsdynamische processen, imagoprobleem en tekortkomingen in de uitvoering en problemen met analyse en rapportage.

Geen generalisatie:

- Generalisatie is niet mogelijk vanwege de geringe omvang van de respondenten ten opzichte van de populatie.
- Door ongewenste effecten van interactie is generalisatie beperkt. Antwoorden die respondent geven zijn niet onafhankelijk van elkaar en er kan een dominante respondent zijn die andere respondenten kan hinderen in het antwoorden.
- Een focusgroep is een op zichzelf staande gebeurtenis. Wat er gezegd wordt geldt alleen voor die specifieke context waarbinnen de focusgroep heeft plaatsgevonden. Respondenten kunnen hun daadwerkelijke mening overdrijven of verzwijgen om andere respondenten te imponeren.

Vertekening door groepsdynamische processen:

- Een te groot vertrouwen van de onderzoeker in de geuite meningen van de respondenten. Het directe karakter van focusgroepen kan een zekere mate van geloofwaardigheid uitstralen van de geuite meningen, terwijl sociale wenselijkheid van grote invloed kan zijn op de gegeven antwoorden.
- Vertekening veroorzaakt door de moderator (onderzoeker). De moderator kan de resultaten vertekenen door al dan niet bewust tekens, verbaal en non-verbaal, te geven en daardoor antwoorden te verzwakken of te versterken.
- Het groepsproces kan leiden tot onderdrukking van de daadwerkelijke meningen van de respondenten. Deelnemers uiten geen afwijkende meningen wanneer zij bang zijn om af te wijken van de meerderheid.
- Een focusgroep krijgt te maken met processen als conformeren en groepscohesie. Conformeren betekent dat de respondent zijn eigen mening aan past aan de groepsnorm. Groepscohesie ontstaat als een respondenten het gevoel hebben geaccepteerd te zijn door de groep, waardoor er een groepsgevoel ontstaat, het gevoel om ergens bij te horen.

Imagoprobleem en tekortkomingen in de uitvoering:

- Opdrachtgevers ervaren de kosten van focusgroepen vaak als hoog en de resultaten als oppervlakkig.
- De opkomst van de respondenten kan nog wel eens te wensen over laten.
- De opname apparatuur werkt niet.
- De locatie heeft geen goede uitstraling.

Problemen met analyse en rapportage:

- Door het open-eind karakter van de verkregen informatie van een focusgroep is het maken van een samenvatting en is het interpreteren van de resultaten niet makkelijk.

3.4 Respondenten

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de respondenten. Tevens geeft deze paragraaf een beschrijving van de werving van de respondenten.

3.4.1 Beschrijving respondenten

Voor dit afstudeeronderzoek heb ik 2 focusgroepen gehouden, aangezien de doorlooptijd van het afstudeeronderzoek en de tijd die het voorbereiden, houden van de focusgroep en verwerken van de focusgroepen in beslag neemt is hier voor gekozen. De respondenten van de twee focusgroepen die ik gehouden heb, zijn docenten van Saxion. Eén focusgroep met docenten van de Academie Mens & Arbeid in Deventer en één focusgroep met leden van de Centrale Medezeggenschapsraad. Tevens heeft de kenniskring zelf ook een focusgroep gehouden bij de Academie Mens en Arbeid in Enschede, waarvan ik de data gebruik voor dit onderzoek.

Ik heb gekozen voor een focusgroep met docenten van de Academie Mens & Arbeid, omdat het docenten van mijn eigen academie zijn en de bereidheid tot het deelnemen aan de focusgroep dan groter kan zijn. Tevens is mijn verwachting dat deze docenten kennis hebben van arbeidsvoorwaarden en ik ben benieuwd naar hun mening hierover. Ik heb met 7 docenten contact gezocht en er hebben 5 docenten deelgenomen aan de focusgroep. De kenniskring had al contact gelegd met de leden van de Centrale Medezeggenschapraad voor het houden van een focusgroep en ik heb dit contact overgenomen en heb daarom een focusgroep met de Centrale

Medezeggenschapsraad gehouden. De deelnemers waren docenten van verschillende academies, wat zorgt voor een andere dynamiek binnen de groep. Van de 6 docenten met wie contact is opgenomen, hebben er 5 deelgenomen aan de focusgroep. De kenniskring had zelf een focusgroep gehouden met de docenten van de Academie Mens & Arbeid in Enschede. Er hebben 7 docenten deelgenomen aan deze focusgroep. De data die verkregen is met deze focusgroep wordt ook gebruikt voor dit onderzoek.

3.4.2 Werving focusgroepen

De deelnemers van de focusgroepen zijn benaderd door middel van een e-mail. Bij de e-mail zat een bijlage met verdere uitleg over de focusgroep en het onderzoek, de bijlage van de e-mail is toegevoegd als bijlage 5. De eerste e-mail was bedoeld om de interesse te wekken van de deelnemers, maar ook om een inventarisatie te maken van het aantal deelnemers en de datum en tijd van de focusgroep. Na het inventariseren heb ik een bevestigingsmail verstuurd naar de deelnemende docenten met datum, tijd en plaats van de focusgroep.

3.5 Analyse data

Om de data te kunnen analyseren die ontstaan door het houden van focusgroepen, dienen de focusgroepen letterlijk te worden uitgeschreven, ook wel transcript genoemd. Voor het uitwerken van het transcript heb ik het programma oTranscribe gebruikt. OTranscribe is een gratis webapp die het makkelijker maakt om een transcript uit te werken. In één scherm kan de geluidsopname afgespeeld worden en het transcript uitgewerkt worden. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, hebben de respondenten een nummer gekregen en worden er geen namen genoemd. De transcripten van de focusgroepen zijn toegevoegd als bijlage 6, 7 en 8. Het transcript kan vervolgens geanalyseerd worden aan de hand van het programma Atlas.ti. Atlas.ti is een programma dat ingezet kan worden bij het analyseren van kwalitatieve data zoals interviews, teksten en grafieken enz. Het programma helpt bij het structureren van de data, door middel van coderen van stukken tekst, om daarna een goed overzicht te hebben van de data en een analyse te kunnen uitvoeren. Voor het coderen van de transcripten is gebruik gemaakt van de grounded theory, de theorie wordt in de volgende subparagraaf beschreven.

3.5.1 Grounded theory

Grounded theory is een analysemethode voor kwalitatief onderzoek en is ontwikkeld door Glaser en Strauss (1967). De methode analyseert kwalitatieve gegevens door middel van open coderen, vervolgens axiaal coderen en als laatste selectief coderen. Ik heb voor deze methode gekozen, omdat de methode via een stappenplan een goed overzicht geeft van de data die gebruikt kan worden voor dit onderzoek. Om een transcript goed te kunnen analyseren wordt er begonnen met het coderen van stukken tekst die van belang zijn voor het onderzoek. De code die aan een stuk tekst gegeven is, geeft in een paar steekwoorden weer wat er gezegd is. Dit proces wordt open coderen genoemd. Vervolgens worden de verschillende codes van de transcripten vergeleken met elkaar en wordt er gelet op overeenkomsten van codes. Als er codes overeenkomen met elkaar of met hetzelfde onderwerp te maken hebben kan de code samengevoegd worden of kunnen er categorieën gemaakt worden. Zo ontstaat er een overzicht van categorieën en codes, dit proces wordt axiaal coderen genoemd. Als laatste proces vindt er selectief coderen plaats. Dit is het samenvoegen en selecteren van codes die gebruikt worden bij het trekken van conclusies. Bijlage 9 bevat de codeerschema's die zijn ontstaan door het gebruik van deze methode.

3.6 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke begrippen voor een onderzoek. Deze paragraaf beschrijft deze begrippen en zal tevens de generaliseerbaarheid van dit onderzoek behandelen.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Baarda (2005) beschrijft dat de betrouwbaarheid van een onderzoek iets zegt over de mate waarin onderzoeksresultaten onafhankelijk zijn van toeval. Oftewel is het onderzoek herhaalbaar en worden dan dezelfde resultaten bereikt. Kwalitatief onderzoek is moeilijk te herhalen en bij herhaling zullen de resultaten niet hetzelfde zijn (Verhoeven, 2010). Dit komt doordat het gaat om de beleving en meningen van personen. Toch zijn er mogelijkheden om ervoor te zorgen dat een kwalitatief onderzoek betrouwbaar is.

Het is belangrijk om te zorgen voor een uitgebreide beargumentering van de probleemstelling en de methoden van onderzoek (Verhoeven, 2010). De probleemstelling is zo uitgebreid mogelijk beschreven in hoofdstuk 1 en de methoden van onderzoek en de stappen die hiervoor genomen zijn worden uitgebreid beschreven in dit hoofdstuk. Tevens is het belangrijk om bij gesprekken of interviews gebruik te maken van opnameapparatuur (Verhoeven, 2010). De focusgroepen zijn opgenomen, zodat ze uitgewerkt konden worden tot een transcript. Ook het is het belangrijk om gebruik te maken van 'peer evaluation', waarbij een collega-onderzoeker de opzet, de methode van dataverzameling en analyse bekijkt en van feedback voorziet (Verhoeven, 2010). Ik heb uitgebreid met mijn begeleiders van de kenniskring gesproken over de opzet van dit onderzoek, maar ook de methoden van onderzoek en het analyseren van de gegevens. Ze hebben mij voorzien van feedback, zodat ik eventueel nog aanpassingen kon doen wat ten goede komt van het onderzoek.

3.6.2 Validiteit

Validiteit, in kwalitatief onderzoek ook wel geldigheid genoemd, gaat over of je meet wat je wilt meten (Baarda, 2005). Dus krijg je antwoord op je onderzoeksvraag met de methode van onderzoek die gebruikt wordt. In het theoretisch kader zijn de vele begrippen uitgebreid uitgelegd. Aan de hand van deze uitwerkingen zijn de stellingen opgesteld voor de focusgroepen met behulp van de kenniskring. Dit verhoogt de validiteit van dit onderzoek. Tevens kan door het opnemen van interviews, 'peer evaluation' en gebruik te maken van onderliggende theorieën bij het analyseren van de data de validiteit van het onderzoek verhoogd worden (Verhoeven, 2010). Bij de focusgroepen is gebruik gemaakt van opname apparatuur bij dit onderzoek. Ook is er gebruik gemaakt van 'peer evaluation, zoals besproken in paragraaf 3.6.1 en is er als onderliggende theorie voor het analyseren van de data gebruik gemaakt van de grounded theory.

3.6.3 Generaliseerbaarheid

Dit afstudeeronderzoek maakt gebruik van focusgroepen. Gezien de tijd die staat voor een afstudeeronderzoek zijn er 2 focusgroepen gehouden en is de data van een focusgroep gebruikt die door de kenniskring is gehouden. Er zijn dus een beperkt aantal respondenten, wat er dus voor zorgt dat er geen sprake van generaliseerbaarheid kan zijn. Wel kunnen er uitspraken gedaan worden over de respondenten van de focusgroepen.

4 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de focusgroepen die gehouden zijn voor dit onderzoek. De resultaten zijn gebaseerd op uitspraken die door de respondenten zijn gedaan tijdens de focusgroepen. De resultaten worden per stelling beschreven.

4.1 Resultaten stelling 1: Saxion heeft slechte arbeidsvoorwaarden.

Er zijn 6 respondenten die aangeven het oneens met de stelling te zijn en 4 respondenten vinden de arbeidsvoorwaarden niet goed, maar ook niet slecht. In de drie focusgroepen komt naar voren dat de respondenten niet alle arbeidsvoorwaarden kennen die er bestaan. Respondent 14 (bijlage 8) zegt: *“als ik dit zo hoor dan realiseer ik me ook van ik heb me eigenlijk nog onvoldoende op de hoogte gebracht van een aantal zaken”*.

4.1.1 Reiskostenvergoeding

Reiskostenvergoeding wordt in alle drie de focusgroepen besproken. Een groot aantal respondenten vindt de reiskostenvergoeding slecht, er wordt een klein gedeelte van de daadwerkelijke reiskosten vergoed. Respondent 1 (bijlage 6) over de reiskostenvergoeding: *“ik krijg helemaal niks. 25 euro op maandbasis”*. Bij de AMA in Enschede geeft een respondent aan dat het aanvragen van de reiskostenvergoeding moeilijk is. Een aantal respondenten geeft aan dat ze wel reiskostenvergoeding krijgen en medewerkers met een tijdelijk contract krijgen een hogere reiskostenvergoeding. Respondent 3 (bijlage 6) over de hogere reiskostenvergoeding: *“maar dat verschilt, want nieuwe mensen zoals ik krijgen 60% vergoed, ja, en volgens mij is dat voor jullie allemaal anders. Volgens mij krijgen jullie minder of helemaal niks”*. Tevens wordt bij de CMR benoemd dat de reiskostenvergoeding buiten woon- en werkverkeer goed is en een aantal respondenten geeft aan dat ze een businesscard hebben om met de trein te reizen. Respondent 7 (bijlage 7) zegt: *“bij ons hebben alle docenten een businesscard”*. Ook is er een respondent van de CMR die aangeeft geen businesscard te krijgen.

4.1.2 Fietsplan en sportvergoeding

Het fietsplan en de sportvergoeding waar medewerkers gebruik van kunnen maken worden ook genoemd als arbeidsvoorwaarden in de drie focusgroepen. Respondent 12 (bijlage 8) over de sportvergoeding: *“nou sportfaciliteiten. Een secundaire arbeidsvoorwaarde, maar wel een hele mooie waarmee je tot max. 100 euro terug kunt krijgen voor contributie voor sport of sportkleding of wat dan ook”*. De respondenten geven aan geen gebruik van de sportvergoeding te maken.

4.1.3 Salaris

In beide focusgroepen met de AMA zijn er een aantal respondenten die minder salaris bij Saxion krijgen dan bij hun vorige werkgever. Respondent 16 (bijlage 8) zegt: *“ik ga er 60 procent op achteruit dus je komt alleen maar, omdat je hier heel graag wilt komen werken, omdat je een missie hebt”*. Tijdens de focusgroep met de AMA in Deventer komt naar voren dat er weinig groeimogelijkheden in salaris zijn voor jonge docenten, doordat de schalen gevuld zijn. Over de groeimogelijkheden zegt respondent 4 (bijlage 6) het volgende: *“ja. Ik denk dat er voor jonge mensen ook weinig ruimte is, omdat iedereen op de eigen plek blijft zitten he? Ik bedoel die schalen zijn gevuld en er is geen ruimte meer om door te groeien”*. Ook een respondent van de focusgroep met de AMA in Enschede benoemd dat het percentage eindschalers hoog is. Bij een aantal respondenten van de focusgroep met de AMA in Enschede is er onduidelijkheid over het doorgroeien in salarisschalen. Eén respondent geeft aan dat het in het functiegebouw staat beschreven. Respondent 11 (bijlage 8) over

de salarisschalen: *“wat mij betreft, zijn dat vrij heldere, het functiegebouw vind ik vrij helder. Je moet een aantal dingen doen om in een andere schaal te gaan komen, en doe je die, dan krijg je het ook. Alleen je moet er wel voor vechten. Je moet vechten, je moet een brief schrijven, je moet met de manager gaan praten”.*

4.1.4 Overwerk

Verder wordt het thema overwerk besproken tijdens de focusgroep met de AMA in Deventer. Naar voren komt dat een groot gedeelte van de respondenten geen overwerk uitbetaald (geld of verlof) krijgt en dat het te maken heeft met het niet registreren van deze uren. Een respondent registreert wel de overuren die gemaakt worden en gaat 2 kwartielen met verlof van deze overuren. *“Wat ik echt vervelend vind binnen Saxion is dat er geen overwerk uitbetaald wordt”* is de ervaring van respondent 5 (bijlage 6). Tevens zijn er 2 respondenten in deze groep die een 32-urige werkweek hebben, zodat ze genoeg tijd hebben om deze extra dingen te doen. Respondent 2 (bijlage 6) zegt hierover: *“omdat ik gewoon een aantal extra om allerlei die extra dingen te doen die verdampingsuren bij wijze van spreken”.*

4.1.5 Dertiende maand en scholing

3 respondenten van de focusgroep met de CMR benoemen een dertiende maand als arbeidsvoorwaarde van Saxion en 1 respondent wist niet van het bestaan van een dertiende maand. Respondent 7 (bijlage 7) zegt: *“ja, dertiende maand, jullie kijken me aan”.* Als goede arbeidsvoorwaarde wordt door een respondent scholing genoemd. Een andere respondent vindt dat er veel opleidingen/cursussen zijn, maar dat het daadwerkelijk kunnen volgen van een scholing moeilijk is. Respondent 10 (bijlage 7) zegt over deze mogelijkheid: *“op het moment dat je een cursus wilt doen moet dat echt een half jaar van te voren aangevraagd worden, want je moet uitgeplant worden in het rooster, dat moet natuurlijk allemaal wel weer passen. Dus als je kijkt van nou het is er, er is ook budget. Nou je hebt dan het stukje op je takenplaatje dat dan weg wordt gecijferd eigenlijk voor inderdaad dit soort zaken, maar ik heb nu 2 jaar lang al geprobeerd om een cursus te doen. Ik krijg het gewoon niet voor elkaar, omdat dat gewoon niet in het rooster past en dan moet dat, het rooster wordt van ons”.* Ook komt er naar voren dat de uitvoering van de arbeidsvoorwaarden per academie kunnen verschillen. Respondent 9 (bijlage 7) over deze verschillen: *“dat is dan wel een interessante constatering hè eigenlijk aansluitend op, ik dacht er net al even aan. Op zich heeft Saxion dan misschien wel redelijk goede arbeidsvoorwaarden, alleen de uitvoering per academie maakt nog wel dat je er misschien niet altijd zoals medewerker ook ervaart”.*

4.2 Resultaten stelling 2: Docenten weten helemaal niet wat de arbeidsvoorwaarden zijn en hebben hier allemaal andere ideeën bij.

6 respondenten zijn het eens met de stelling en 1 respondent is het oneens met de stelling.

4.2.1 Eigen interpretatie arbeidsvoorwaarden en sportvergoeding

In de focusgroep met de AMA in Deventer komt naar voren dat medewerkers niet helemaal weten wat de arbeidsvoorwaarden zijn en dat er een eigen interpretatie wordt gegeven aan arbeidsvoorwaarden. Bij de drie focusgroepen wordt aangegeven dat ze niet alle arbeidsvoorwaarden kennen die er zijn. Respondent 9 (bijlage 7) zegt: *“maar er zijn heel veel van dit soort verstopte regelingen die je dus blijkbaar wel hebt en waar je gebruik van kan maken, maar waar je niet altijd weet van hebt dat ze er zijn”.* Tevens wordt aangegeven dat de sportvergoeding bekend gemaakt wordt door een mail één keer in het jaar. Respondent 9 (bijlage 7) over de

sportvergoeding: *“volgens mij is alleen die regeling voor die sportvoorzieningen dat is iets waar ik volgens mij nog één keer per jaar een mailtje dan van krijg van let op”*.

4.2.2 Overzicht arbeidsvoorwaarden en aanspraak op arbeidsvoorwaarden

Zowel de focusgroep met de AMA in Deventer als met de CMR geven aan dat ze graag een overzicht van de arbeidsvoorwaarden willen hebben, omdat deze er nu niet is. Respondent 4 (bijlage 6) over het overzicht: *“ik zou wel eens nu je het erover hebt een heel overzicht willen zien wat er eigenlijk allemaal kan”* en respondent 8 (bijlage 7): *“nou ja, als CMR vragen wij dat overzicht en we krijgen, we hebben het net ontvangen, maar dat is niet wat, dat was geen overzicht van de voorwaarden”*. Een aantal respondenten van beide focusgroepen met de AMA geven aan dat het uitzoeken van arbeidsvoorwaarden eigen verantwoordelijkheid is. In zowel de focusgroep met de CMR als de AMA in Enschede wordt aangegeven dat het moeilijk kan zijn om aanspraak te maken op bepaalde arbeidsvoorwaarden. Respondent 14 (bijlage 8) zegt: *“als je kijkt naar het informeren op zich dan zijn er wel aspecten. Als je het hebt over reiskosten. Ik weet bij god niet waar ik naar toe moet. Ik word continu van het kastje naar de muur gestuurd”*.

4.2.3 Bekendheid arbeidsvoorwaarden, verschillen arbeidsvoorwaarden per academie en overwerk

Tijdens de focusgroep met de CMR wordt er gezegd dat het voornamelijk de primaire arbeidsvoorwaarden zijn die niet bekend zijn. Tevens wordt er gesproken op welke plekken/documenten arbeidsvoorwaarden zouden staan, zoals de arbeidsovereenkomst en cao. Ze geven verder aan dat in het cao, salaris en schalen te vinden of uit te zoeken zijn. Respondent 9 (bijlage 7) zegt: *“en hoe dat werkt met schalen en salaris en dergelijke, volgens mij is dat nog wel uit te zoeken”*. Tevens geven ze aan dat het functiegebouw vaag is en dat het daardoor het moeilijk is om de schaal te bepalen van het salaris. Verder geven ze aan dat de arbeidsvoorwaarden of de uitwerking van de arbeidsvoorwaarden per academie verschillen. Respondent 8 (bijlage 7) over de verschillen: *“want de één daar hebben ze een mobieltje en de ander weer niet en de één krijgt een laptop en de ander een tablet of ook of niks”*. Overuren worden niet uitbetaald volgens de respondenten. Ze geven aan dat er een bepaald aantal uren voor een taak staat en als ze daar meer tijd voor nodig hebben het hun eigen probleem is. Respondent 10 (bijlage 7) zegt: *“maar zelfs het begrip overuren is ook gigantisch onbekend bij ons. Dus dat bestaat niet”*.

4.2.4 Parkeren en coachtraject

De focusgroep met de AMA in Deventer geeft aan dat parkeren moeilijk is bij Saxion, omdat er weinig parkeerplaatsen beschikbaar zijn. Er worden twee oplossingen aangedragen. Als eerste betaald parkeren op P+R voor € 3,60,- per dag en als tweede gratis parkeren beneden de heuvel. Respondent 5 (bijlage 6) over parkeren: *“rampzalig! Als ik een keer met het autootje naar een stage moet wat ik dus niet met de fiets kan. En ik moet even 's morgens hier beginnen en dan 's middags weg, ik kom het terrein niet op”*. Ook wordt het coachtraject genoemd waar medewerkers gebruik van kunnen maken, maar vinden ze dat er weinig bekendheid aan gegeven wordt. Respondent 4 (bijlage 6) over het coachtraject: *“gratis, maar dat maken ze niet heel erg bekend”*.

4.2.5 Ontwikkelingsmogelijkheden en werkomgeving

Ontwikkelingsmogelijkheden bij Saxion vinden de respondenten van de AMA in Enschede een goede arbeidsvoorwaarde. Respondent 13 (bijlage 8) over de ontwikkelingsmogelijkheden: *“en inderdaad je toekomst, dat je hier onderzoek kan doen op een andere manier en dat management trainee programma waar die andere dan in zitten, dat zijn echt mooie dingen. Dat zijn echt hoofdfactoren waarom ik hier zit”*. De werkomgeving en collega's vinden een aantal respondenten ook een

arbeidsvoorwaarde. Respondent 14 (bijlage 8) over de omgeving: *“nou een omgeving – misschien heb jij dat ook wel – een omgeving waarin je met andere mensen die een bepaalde bevlogenheid hebben, die vanuit gedrevenheid en passie dit werk doen”*.

4.3 Resultaten stelling 3: Saxion heeft arbeidsvoorwaarden die goed aansluiten bij de levensfase waarin ik zit.

Deze stelling is later toegevoegd aan het onderzoek en is alleen in de focusgroepen met de AMA in Deventer en de CMR voorgelegd.

4.3.1 Leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden

In beide focusgroepen komt naar voren dat arbeidsvoorwaarden die leeftijdsgebonden zijn, zoals de leeftijdsuren, opgeheven zijn op het moment dat ze er gebruik van kunnen maken. Respondent 5 (bijlage 6) zegt over deze arbeidsvoorwaarden: *“ja, nee, Saxion, maar niet alleen Saxion, de Nederlandse maatschappij breekt arbeidsvoorwaarden af op het moment dat ik zo'n beetje de leeftijd kom dat ik gebruik van zou kunnen maken”* en respondent 8 (bijlage 7) zegt: *“ja, leeftijdsuren, maar die zijn juist afgeschaft”*. In beide focusgroepen worden regelingen genoemd waar oudere werknemers gebruik van konden maken zoals de SOP-regeling en de VUT. Verder wordt in beide focusgroepen door de ‘jonge’ docenten ontwikkeling genoemd als arbeidsvoorwaarden waar ze nu gebruik van willen maken. *“Ik zit even te denken, kijk, als ik hier binnen kom dan is zeg maar de primaire behoefte die ik heb is gewoon ontwikkeling”* zegt respondent 2 (bijlage 6) over dit onderwerp en respondent 10 (bijlage 7) zegt: *“als ik hier naar kijk en ik kijk dan naar mijn eigen situatie dan is het eerste wat bij mij te binnen schiet zijn dus inderdaad scholingen, cursussen, verbreding, verdieping”*.

4.3.2 Doorwerken na 65 jaar, waar staan arbeidsvoorwaarden en salaris

Tijdens de focusgroep met de AMA in Deventer wordt er gezegd dat vrijwillig doorwerken na 65 jaar moeilijk is bij Saxion. Tevens wordt er benoemd door een aantal respondenten dat ze niet weten waar ze de arbeidsvoorwaarden kunnen vinden. Respondent 3 (bijlage 6) zegt hierover: *“maar wat ik, ik zou niet weten waar ik het zoeken moest als dan zou denken van, oh een coach of een cursus of”*. Verder werd tijdens deze focusgroep gesproken over dat het salaris het laagste was op het moment dat ze het geld het hardste nodig hadden vanwege hypotheek en kinderen. Respondent 4 (bijlage 6) zegt: *“ik heb het minste geld gehad toen ik het hardste nodig had. Kinderen, hypotheek weet ik studerende kinderen, hypotheek”*. Als oplossing geeft respondent 3 (bijlage 6): *“nu hoog. Nu zeg maar je topsalaris en dan steeds ieder jaar een beetje minder”*.

4.3.3 Minder werken, verlof en coaching

In de focusgroep met de CMR werd benoemd dat een collega nu minder gaat werken met behoud van pensioen. Tevens werden verschillende verlofmogelijkheden benoemd door een respondent, zoals ouderschapsverlof en zorgverlof. Als laatste is live it benoemd in deze focusgroep. Respondent 10 (bijlage 7) zegt over live it: *“maar wat we nog wel hebben is, Saxion heeft dan het contract met live it, die heel veel cursussen wil ik niet zeggen, maar meer coaching en psychologische hulp, weet ik ook niet zeker. Maar meer in de richting van coaching, dus die zouden wel hier in thuis kunnen passen. Ik heb daar zelf een tijdje geleden gebruik van gemaakt, in persoonlijke omstandigheden loopt het gewoon vast loopt het spaak op het werk ook. En dan krijg je gewoon een coach toegewezen op kosten van Saxion en dan krijg je een aantal gesprekken”*.

4.4 Resultaten stelling 4: Deloitte beweerde onlangs dat 2 á 3 miljoen banen op termijn kunnen verdwijnen als gevolg van automatisering. Saxion docenten hoeven niet bang te zijn dat dit ook geldt voor hun baan.

Er zijn 5 respondenten uit de verschillende focusgroepen die aangeven dat hun baan als docent zou kunnen verdwijnen en 5 respondenten die denken dat hun baan blijft bestaan.

4.4.1 Inhoud baan

De drie focusgroepen geven aan dat ze verwachten dat de inhoud van de baan als docent zal gaan veranderen in de toekomst of dat docenten een andere rol krijgen. Respondent 10 (bijlage 7) zegt het volgende: *“ja ik denk dat onze taken eventueel gaan wijzigen”* en respondent 11 (bijlage 8) zegt over de veranderingen: *“ik denk dat de inhoud van het werkt heel erg veranderd, maar ik denk niet dat er persé daardoor alleen allerlei banen verdwijnen. Ik denk dat er juist steeds meer aandacht komt voor talentontwikkeling, individuele samenwerking, creativiteit en daar heb je mensen voor nodig die dat stimuleren. Ik denk wel dat de klassieke hoorcollege docent wel een beetje overbodig gaat worden”*. Ook benoemen de drie focusgroepen het opnemen van colleges, zodat studenten het college online kunnen bekijken.

4.4.2 Maatwerk en andere baan

In de focusgroepen met zowel de AMA in Deventer als Enschede wordt genoemd dat er meer maatwerk in het onderwijs gaat plaatsvinden. Respondent 12 (bijlage 8) zegt over maatwerk: *“nou kijk eens naar het hele deeltijdonderwijs. We krijgen straks een nieuwe organisatie binnen Saxion de parttime school. Het gaat gewoon gebeuren dat we de concurrentie aangaan met de instellingen als NCOI en andere business schools om veel meer maatwerk te kunnen leveren”*. Studenten blijven behoefte houden aan persoonlijk contact is de verwachting van de focusgroep met de CMR en de AMA in Enschede. Respondent 6 (bijlage 7) zegt: *“ik merk zelf aan de studenten waar ik dan les aan geef dat die juist behoefte hebben aan dat persoonlijk contact”*. Tevens komt er in de focusgroep met de CMR naar voren dat ze verwachten dat als hun baan verdwijnt, er een andere baan voor terug komt. Respondent 9 (bijlage 7) geeft aan: *“ja, dat is het. Kijk er verdwijnen banen, maar er komen ook banen voor terug”*.

4.5 Resultaten stelling 5: Over 5 jaar bestaat Saxion niet meer.

Verschillende respondenten van de focusgroepen met de CMR en de AMA in Deventer geven aan dat dat Saxion over 5 jaar nog bestaat en dat de termijn van 5 jaar te kort is. Opvallend is dat de respondenten van de focusgroep met de AMA in Enschede aangeven dat het zou kunnen dat Saxion over 5 jaar niet meer bestaat.

4.5.1 Verandering onderwijs

In alle drie de focusgroepen komt naar voren dat het onderwijs gaat veranderen of een andere vorm krijgt. Respondent 9 (bijlage 7) denkt er het volgende over: *“als je nu een foto zou maken en over 5 jaar weer en over 10 jaar nog meer en over 20 jaar, dan denk ik dat we alles anders doen dan hoe we het nu doen”*. De focusgroep van de AMA in Deventer geeft aan dat Saxion dan in een ander gebouw zou kunnen zitten. En in de focusgroep van de CMR komt naar voren dat de verwachting is dat de behoefte aan de persoonlijke benadering voor studenten blijft.

4.6 Resultaten stelling 6: Saxion is verantwoordelijk voor mijn loopbaan, inzetbaarheid en werkgelegenheid als ik een vast contract heb.

Er zijn 5 respondenten die aangeven het niet eens te zijn met de stelling.

4.6.1 Verantwoordelijkheid

In de focusgroepen vinden een aantal respondenten dat zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid. Respondent 3 (bijlage 6) zegt over dit onderwerp: *“we zijn zelf verantwoordelijk”* en respondent 17 (bijlage 8) zegt: *“nou, ik heb net een Inleiding HRBM gegeven over employability en gewoon verteld dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen inzetbaarheid”*. Ook komt er naar voren dat een aantal respondenten vinden dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is voor zowel werkgever als werknemer. Respondent 6 (bijlage 7) zegt over deze verantwoordelijkheid: *“als goed werkgever heeft Saxion ook een verantwoordelijkheid”*. Ze geven aan dat Saxion verantwoordelijk is om hen de mogelijkheden te bieden om inzetbaar te blijven. *“Ik denk dan daarop aansluitend, is Saxion verantwoordelijk? Ik vind dat ze wel verantwoordelijkheid hebben om dat te kunnen bieden. Dus op het moment je er naar vraagt”* geeft respondent 16 (bijlage 8) aan. Zelf aangeven wat je als medewerker nodig hebt om inzetbaar te blijven wordt ook genoemd in de focusgroepen.

4.6.2 Gesprekscyclus

Tijdens de focusgroep van de CMR is er ook gesproken over de gesprekscyclus die ze hebben met hun leidinggevende en dat er tijdens het gesprek gevraagd wordt naar hun toekomstperspectief. 4 respondenten hebben het gevoel dat er weinig met de uitkomsten van de gesprekscyclus gedaan wordt en 1 respondent heeft wel het gevoel dat er wel wat met de uitkomsten van de gesprekscyclus gedaan wordt. Respondent 6 (bijlage 7) zegt over de gesprekscyclus: *“maar ik merk wel dat heel vaak ingezet wordt als een soort automatisme”*.

4.7 Resultaten stelling 7: Ik wil zelf kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden.

Vakorganisaties en een cao zijn achterhaald.

Met deze stelling zijn 2 respondenten het eens en 5 respondenten zijn het oneens met de stelling. Tijdens deze stelling zijn er 2 respondenten die veranderen van mening. 1 respondent verandert van eens naar oneens en 1 respondent geeft aan dat er op dit moment toch al wel onderhandeld wordt. Respondent 7 (bijlage 7) zegt over onderhandelen: *“als ik nou kijk naar die stelling: ik wil zelf kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden. We zeiden meteen daar zijn we het niet mee eens, maar in het gesprek merk ik dat ze het eigenlijk allemaal wel proberen te doen”*.

4.7.1 Vermogen om te onderhandelen

In de drie focusgroepen wordt het vermogen van jezelf om te onderhandelen genoemd. Respondent 4 (bijlage 6) over de eigen ervaring met onderhandelen: *“ik heb me helemaal uit de naad gewerkt voor dus een klein pakketje uren, terwijl anderen die dus wel kunnen onderhandelen, want dat zit er dus in, eigenlijk veel meer krijgen”*. Ook heeft respondent 7 (bijlage 7) een onderhandeling ervaren en zegt: *“ik kan wel een voorbeeld noemen. Ik kom dan uit het bedrijfsleven en je krijgt op een gegeven moment situatie, je gaat solliciteren, je onderhandeld en dan denk je dat je het goed voor mekaar hebt en dan werk je met naast een collega die eigenlijk hetzelfde werk doet als jij en die blijkt dat ie nog veel beter heeft uit onderhandeld”*. Respondent 11 zegt over onderhandelen: *“dan moet je echt wel wat ervaring of en leeftijd of iets ervoor moet hebben dat je dat goed kan”*.

4.7.2 Ontevredenheid en salaris

Zowel de focusgroep met de AMA in Enschede als de CMR geven aan dat onderhandelen over arbeidsvoorwaarden kan zorgen voor ontevredenheid bij medewerkers als er bijvoorbeeld verschillen in salarissen zijn. Tevens hebben deze focusgroepen het over het salaris en de groei van het salaris zoals beschreven in het cao op dit moment. Ook hebben beide focusgroepen het over onderhandelen van salaris. Een aantal respondenten geeft aan geen ruimte ervaren te hebben bij het onderhandelen van salaris en een aantal respondenten geeft aan dat er wel ruimte is tot onderhandelen over de hoogte van het salaris. Respondent 10 (bijlage 7) geeft aan: *“nee want er werd ook de indruk gewekt dat dat niet mogelijk was. Ik heb niet eens een tweede gesprek gehad, dat was gewoon vastgesteld. En nu bleek achteraf dat het dus wel mogelijk was en daar ben ik dus vorige week achter gekomen”* en respondent 11 (bijlage 8) zegt over het onderhandelen van salaris: *“het is niet zwart wit. Volgens mij had je daarin kunnen onderhandelen”*.

4.7.3 Basisregeling, vakantie en privésituatie

Als Saxion geen cao zou hebben dient er wel een soort van basisregeling te zijn volgens een aantal respondenten van de focusgroepen met de AMA in Deventer en de CMR. Respondent 4 (bijlage 6) zegt: *“de basis moet geregeld zijn”* en respondent 10 (bijlage 7) zegt: *“maar wel dat er een basis, dat er een goede basis is”*. In de focusgroep met de CMR wordt gezegd dat het plannen van een vakantie buiten de reguliere vakanties om erg moeilijk is. Respondent 6 (bijlage 7) zegt over dit onderwerp: *“eigenlijk in praktijk geen of officieel is er wel wat mogelijk, maar in praktijk niet”*. De focusgroep met de AMA in Enschede geeft aan dat de privésituatie een rol kan spelen in het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Respondent 17 (bijlage 8) geeft aan dat de privésituatie geen rol speelt: *“ik heb altijd minder geleefd dan hoe ik verdien en dat heb ik heel bewust gedaan, omdat ik niet in mijn keuze afhankelijk wil zijn van wie beslist of de economie, maar van wat ik zelf wil bereiken. En dat dus geen tophypothek genomen, op die manier heb ik mijzelf vrijheid gekocht, maar dat dus ook ruimte om te zeggen dit is wat ik heel graag wil doen”*. Bij respondent 16 (bijlage 8) speelt het wel een rol: *“ik kom juist uit het tegenovergestelde. Ik leidde een luxe leven en daar moest ik echt op in leveren waar ik tot op vandaag elke dag last van heb”*.

4.8 Resultaten stelling 8: Zonder cao-hbo zou Saxion een slechte werkgever zijn.

4.8.1 Cao en verschillen arbeidsvoorwaarden per academie

In de focusgroep van de CMR wordt aangegeven dat in het geval van opleidingsuren de cao leidend is en Saxion hierin mee gaat. Respondent 8 (bijlage 7) zegt: *“maar we hadden opleidingsuren, 65 uur per jaar. Dus in de cao zijn die verlaagd naar 40. Saxion die verlaagd meteen mee naar 40. Dus dan denk ik van nou, Saxion gaat niet uit zichzelf dus beter dan de cao wat dat betreft”*. Verder wordt door een aantal respondenten aangegeven dat er zonder cao-hbo wel eens grote verschillen in arbeidsvoorwaarden per academie kunnen ontstaan. Respondent 10 (bijlage 7) zegt het volgende: *“nou ik denk dat als we het inderdaad hebben over die verschillen per academie. Ik denk dat Saxion niet per direct een slechte werkgever hoeft te zijn, maar ik denk dat er per academie nog wel eens grote verschillen kunnen ontstaan”*.

4.8.2 Schalen salaris

De focusgroep van de AMA in Enschede geeft aan dat ze de schalen van het salaris anders willen in het cao. *“Het enigste waar ik op kom, omdat ik ook heel geen idee van die cao heb, zijn de schalen. Waar wel het hbo op vast zit. Ik denk dat ze, als ze daar eeuwig aan vast blijven houden, dat ze dat in*

de toekomst wel gaan bezuren. Zowel het Saxion als elke hbo instelling” geeft respondent 16 (bijlage 8) aan.

4.9 Resultaten stelling 9: Saxion kan er voor zorgen dat een tijdelijk contract aantrekkelijker is voor docenten dan een vast contract.

4.9.1 Zekerheid, ontwikkeling en salaris

Bij deze stelling komt bij alle focusgroepen naar voren dat de respondenten het belangrijk vinden om een bepaalde mate van zekerheid te hebben. Ze geven aan dat ze bepaalde verplichtingen hebben waar ze aan dienen te voldoen. *“Ik ben kostwinnaar thuis voor mij moet er ook wel iets binnenkomen”* geeft respondent 15 (bijlage 8) aan en respondent 5 (bijlage 6) zegt: *“ik heb wel mijn hypotheek en mijn verplichtingen en weet ik veel wat”*. De focusgroep van de AMA in Deventer geeft aan dat het aantrekkelijk maken van een flexibel contract afhangt van het feit of ze aantrekkelijk zijn voor de arbeidsmarkt en snel weer een baan hebben. In zowel de focusgroep van de AMA in Deventer als de CMR wordt aangegeven dat Saxion een flexibel contract aantrekkelijk kan maken door de medewerkers de kans te geven zich te ontwikkelen. Ook wordt in beide groepen genoemd dat een bonus op het salaris een tijdelijk contract aantrekkelijker kan maken. Respondent 3 (bijlage 6) zegt: *“je krijgt een bonus van 10% in je salaris als jij nu een tijdelijk accepteert van nog een jaar, bijvoorbeeld. Zoiets, zou het dan aantrekkelijker maken”*.

4.9.2 Reiskostenvergoeding en verhuisvergoeding

De respondenten van de focusgroep met de CMR geven aan dat de reiskostenvergoeding voor tijdelijke contracten hoger is dan bij een vast contract. *“Nou tijdelijke contracten krijgen nou een betere reiskostenvergoeding dan de vaste contracten”* zegt respondent 6 (bijlage 7). Tevens komt naar voren dat de verhuisvergoeding van Saxion voor medewerkers met een tijdelijk contract aantrekkelijker is voor medewerkers met een vast contract. Respondent 9 (bijlage 7) zegt het volgende: *“ook bijvoorbeeld verhuizen is ook voor mensen met een tijdelijke aanstelling is aantrekkelijker dan voor mensen met een vaste aanstelling, omdat je dat als je dat in je eerste jaren van je contract doet krijg je andere voordelen dan wanneer je dat op een latere gage doet”*.

4.10 Resultaten afsluiting

Tijdens het afsluiten van de focusgroep van AMA in Deventer zijn nog een aantal onderwerpen besproken.

4.10.1 Overzicht arbeidsvoorwaarden en vakantie

De respondenten geven nogmaals aan dat ze een overzicht van de verschillende arbeidsvoorwaarden willen hebben. Vakantie is een onderwerp wat ook besproken is tijdens de afsluiting. De respondenten geven aan dat vaak gedacht wordt dat ze veel vakantiedagen hebben, maar dat dit niet het geval is. Tevens geven meerdere respondenten aan dat het moeilijk is om buiten de reguliere vakanties om vrij te nemen, dus tijdens de schoolperiode. Respondent 5 (bijlage 6) geeft aan: *“ik kan me nog herinneren toen ik aangenomen werd hier 7 á 8 jaar geleden, dat ze zeiden van de vakanties staan in principe vast, maar je mag ook op andere momenten vakantie opnemen mits in overleg. Alleen werd er toen gelijk bij gezegd is natuurlijk praktisch niet zo erg handig”*. In theorie is vakantiedagen opnemen buiten de schoolperiodes mogelijk, maar in de praktijk is dit moeilijk.

4.10.2 Koffievergoeding

Verder geven een aantal respondenten aan dat ze niet weten waarom ze een koffievergoeding betalen. Een respondent geeft aan dat dit te maken heeft met de belasting. Gratis koffie en thee wordt gezien als loon in natura en belastingtechnisch is het voordeliger voor de medewerker om een koffievergoeding te betalen.

5 Conclusies

Dit hoofdstuk presenteert de belangrijkste conclusies van dit onderzoek. Er wordt antwoord gegeven op de deelvragen, hierbij wordt een koppeling gemaakt met de gevonden literatuur. Tevens bevat dit hoofdstuk de discussie van het onderzoek.

5.1 Beantwoording deelvragen

Deelvragen 1 en 2 zijn beantwoord door het schrijven van het theoretisch kader en worden niet behandeld in deze paragraaf. De deelvragen 3 en 4 worden in deze paragraaf beantwoord.

5.1.1 *Wat zijn de voorkeuren van docenten wat betreft hun arbeidsvoorwaarden?*

Deze paragraaf beschrijft de voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden van docenten van Saxion. De arbeidsvoorwaarden die naar voren zijn gekomen tijdens de focusgroepen worden besproken en tevens factoren die met arbeidsvoorwaarden te maken hebben worden uitgelicht.

Salaris

Salaris is veelvuldig genoemd door de respondenten tijdens de verschillende focusgroepen. Er zijn respondenten die aangeven minder salaris bij Saxion te verdienen als bij hun vorige werkgever, maar ze zijn toch gaan werken voor Saxion vanwege het werk. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat de hoogte van het salaris niet de belangrijkste factor is om bij Saxion te gaan werken, maar dat andere factoren ook een rol spelen.

Er zijn weinig groeimogelijkheden in salaris volgens een aantal respondenten en als reden wordt de gevulde schalen genoemd. Ook is er onduidelijkheid over het doorgroeien in salaris bij sommige respondenten, terwijl een respondent aangeeft dat het in het functiehuis staat beschreven. Andere respondenten geven aan dat het functiehuis vaag en algemeen is en daardoor moeilijk te bepalen is in welke schaal ze vallen. De respondenten weten wel dat bepaalde taken bij een andere schaal horen, maar weten niet echt wanneer ze recht hebben op salarisverhoging. Tevens geeft een respondent aan dat docenten verschillende handelingen moet verrichten om salarisverhoging te krijgen, zoals het schrijven van een brief en praten met de manager. Salaris is voor veel werknemers belangrijk, het is een primaire arbeidsvoorwaarde. Er zijn respondenten die kostwinnaar zijn thuis, die een hypotheek hebben of graag willen en er zijn respondenten met kinderen. Geconcludeerd kan worden dat salaris belangrijk is voor de respondenten omdat ze bepaalde kosten hebben en dus behoefte hebben aan zekerheid. Nauta (2011) geeft aan dat de traditionele arbeidsrelatie onder druk staat en een vast contract niet meer de zekerheid geeft van een leven lang bij dezelfde werkgever werken. Tevens geeft de Europese Commissie (2007) aan dat door de veranderingen in de arbeidsmarkt er meer flexibiliteit nodig is voor zowel werkgever als werknemer, maar dat die tegelijkertijd zekerheid moet bieden. Dit wordt ook wel flexicurity genoemd. Er zijn verschillende manieren van zekerheid. Wilthagen en Tros (2004) onderscheiden vier vormen van werknemerszekerheid: inkomenszekerheid, baan zekerheid, werkzekerheid en combinatiezekerheid. De conclusie is dat respondenten in dit onderzoek graag baan zekerheid willen, dus de zekerheid van een baan binnen de organisatie, terwijl de huidige arbeidsmarkt vraagt om meer flexibiliteit.

Ontwikkeling/scholing

Ontwikkeling en scholing zijn arbeidsvoorwaarden die de respondenten goed vinden bij Saxion. Als ontwikkelingsmogelijkheden zijn onderzoek, management trainee programma, promoveren en in het management genoemd door de respondenten. Een respondent vindt dat er veel mogelijkheden zijn wat betreft scholing, maar dat het door de verschillende processen (scholing moet een half jaar van

te voren aangevraagd worden en moet ingepland kunnen worden in het rooster) moeilijk is om daadwerkelijk scholing te volgen. Voor Saxion is het belangrijk dat docenten op de hoogte zijn van de laatste kennis en ontwikkelingen in het vakgebied waarin ze lesgeven, zodat er een goede kwaliteit van onderwijs is (Saxion, 2013). Tevens is ontwikkeling belangrijk voor de inzetbaarheid van docenten door alle ontwikkelingen die zich afspelen op de arbeidsmarkt. De conclusie is dat de processen om gebruik te maken van scholing traag zijn, waardoor docenten het moeilijk vinden om gebruik te maken van scholing. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen er voor dat ontwikkeling steeds belangrijker wordt, zodat werknemers inzetbaar blijven voor Saxion, maar ook aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt.

Algemene arbeidsvoorwaarden

Vakantie is door de respondenten genoemd als een arbeidsvoorwaarde van Saxion. Verschillende respondenten geven aan dat de vakanties niet meer zo riant zijn als vroeger en ze nu net als ieder ander 4 weken vakantie hebben. Verder geven ze aan dat het mogelijk moet zijn om buiten de reguliere weken vakantie op te nemen, maar dat dit in de praktijk moeilijk is. Als ze in de schoolperiode vakantie op willen nemen, moet dit 3 tot 6 maanden van te voren aangegeven worden. Geconcludeerd kan worden dat buiten de reguliere vakantieperiode het moeilijk is om vakantie op te nemen voor docenten van Saxion.

Er komt naar voren dat de respondenten de reiskostenvergoeding te weinig vinden en dat ze er ontevreden mee zijn. Ze gaan dan met het openbaar vervoer, omdat dit voordeliger voor ze is of ze leggen zelf een gedeelte bij om de reiskosten te betalen. De reiskostenvergoeding buiten woon-werkverkeer vinden een aantal respondenten wel goed, deze reiskostenvergoeding is hoger. De conclusie is dat docenten van Saxion niet tevreden zijn met de hoogte van de reiskostenvergoeding en graag meer reiskostenvergoeding willen.

Verschillende respondenten geven aan dat parkeren moeilijk is bij Saxion. Dit geldt voor zowel Deventer als Enschede. Er is weinig parkeerplek beschikbaar en heeft men de locatie te maken, beide liggen in het centrum. In Deventer wordt als oplossing gegeven dat aan het einde van de heuvel het gratis parkeren is, dit is alleen wel een stukje lopen. Docenten van Saxion zijn ontevreden over de parkeermogelijkheden is de conclusie.

Bij de focusgroepen is bekend dat ze recht hebben op een sportvergoeding per jaar, doordat ze eenmaal per jaar een mail over de sportvergoeding krijgen. Een werknemer kan tot 100 euro per jaar terug krijgen voor de contributie of sportkleding. Een aantal respondenten geeft aan hier geen gebruik van te maken, terwijl ze wel sporten. De conclusie over sportvergoeding is dat docenten wel weten dat ze de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van sportvergoeding, maar dit niet doen.

Bovenstaande arbeidsvoorwaarden zijn algemene voorwaarden die bepaald zijn in het cao-hbo. Het zijn voornamelijk secundaire arbeidsvoorwaarden die benoemd zijn. Deze arbeidsvoorwaarden maken het de docenten makkelijk om te blijven en zijn niet op de toekomst gericht, terwijl de arbeidsmarkt aan het veranderen is. De conclusie is dan ook dat docenten van Saxion voornamelijk voor arbeidsvoorwaarden gaan die bepaalde kosten voor zichzelf verminderen, maar hebben weinig oog voor arbeidsvoorwaarden waardoor ze aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt en die gericht zijn op de toekomst.

Overwerk

Uit de focusgroepen komt naar voren dat een groot gedeelte van de respondenten geen overwerk uitbetaald krijgt. Als reden wordt gegeven dat overuren niet geregistreerd worden en overuren zijn niet zichtbaar in het takenplaatje. Een respondent geeft aan dat er zoveel uur voor een taak staat en als daar meer tijd voor nodig is, dan is dat jouw eigen probleem. Er is een respondent die overwerk wel registreert en krijgt wel uitbetaald in de vorm van extra verlof. De conclusie is dat medewerkers ervaren dat ze geen overwerk uitbetaald krijgen. In het theoretisch kader wordt gesproken over een psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Veel van de respondenten hebben een vast contract, wat door Rousseau (1995) onderscheiden wordt als een relationeel contract. Een relationeel contract gaat over het langetermijnperspectief en kent een open einde. Het gaat om verwachtingen van elkaar, die al dan niet zijn vastgelegd in een arbeidsovereenkomst of cao. Het gaat dus niet alleen om de economische aspecten, maar ook over persoonlijke, sociaal-emotionele en waardegedreven aspecten. Als de balans in verwachtingen verstoord is, kan er een breuk in het psychologisch contract ontstaan. De conclusie is dat respondenten een breuk in hun psychologisch contract ervaren, omdat niet aan hun verwachtingen voldaan wordt wat betreft uitbetalen van overwerk. In dit onderzoek wordt niet duidelijk of er een uniform beleid is voor overwerk en zo ja wat de regels van dit beleid zijn. Dus het kan zijn dat de respondenten het beleid voor overwerk niet goed begrijpen en overwerk wel kunnen registreren.

Overzicht arbeidsvoorwaarden

Een grote groep respondenten geeft aan dat ze niet weten waar ze hun arbeidsvoorwaarden kunnen vinden en dat ze graag een overzicht willen van arbeidsvoorwaarden. In de cao-hbo zijn voor een groot gedeelte de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden te vinden waar docenten recht op hebben of gebruik van kunnen maken. Deskresearch leert dat docenten op intranet een persoonlijke HR-pagina hebben, genaamd werk en loopbaan voor medewerkers (Saxion, 2013). Op deze pagina kunnen werknemers allerlei zaken vinden die gerelateerd zijn aan arbeidsvoorwaarden, zoals verlof, salaris, ontwikkeling enz. Deze pagina is niet benoemd tijdens de focusgroepen en de vraag is dan ook of de respondenten van het bestaan weten van deze pagina of dat het ze niet duidelijk is dat ze op deze pagina alles kunnen vinden over hun arbeidsvoorwaarden. Een mogelijke oorzaak ligt in het gedrag van de respondenten, want er wordt aangegeven door een respondent dat die zich niet meer verdiept in de arbeidsvoorwaarden. Dus de vraag is of de respondenten zelf actief op zoek gaan naar het vinden van de arbeidsvoorwaarden. De conclusie die getrokken kan worden is dat de respondenten niet weten waar ze de arbeidsvoorwaarden kunnen vinden.

I-deals

Uit de focusgroepen komt naar voren dat een groot aantal respondenten niet wil onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en een aantal respondenten wel. Ze geven aan dat het vermogen om te onderhandelen belangrijk is om tot goede afspraken te komen en dat ze dat niet beheersen. Bij de focusgroepen komt naar voren dat er onderhandelingsruimte is over de hoogte van het salaris bij indiensttreding, alleen hebben niet alle respondenten dat zo ervaren en hadden het gevoel dat er een onderhandelingsruimte was. Tevens geven ze aan dat onderhandelen kan leiden tot ontevredenheid onder medewerkers als er grote verschillen ontstaan. Rousseau et al. (2006) beamen dit en geven aan dat i-deals waarschijnlijk als eerlijk worden ervaren door een derde (collega) als zij het gevoel hebben dat ze dezelfde kansen hebben om soortgelijke afspraken te maken en dat dit belangrijk is om scheve verhoudingen tussen werknemers te voorkomen. De conclusie is dat het

grote deel van de respondenten niet wil onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en dat er ontevredenheid ontstaat als de verschillen in arbeidsvoorwaarden te groot worden.

Gevolgen ontwikkelingen arbeidsmarkt

De European Commission (2007) geeft aan dat er constant ontwikkelingen plaatsvinden op het gebied van economie en technologie, maar ook door globalisering en automatisering. Deze ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben voor de functies van werknemers. De respondenten verwachten in de toekomst dat de inhoud van de functie zal veranderen, andere taken, of dat ze een andere rol krijgen. Ze verwachten meer maatwerk in het onderwijs en als er banen verdwijnen er ander werk voor terugkomt. Geconcludeerd kan worden dat er ontwikkelingen zijn die de arbeidsmarkt veranderen en dat de respondenten wel verwachten dat hun functie gaat veranderen, maar dat als werk verdwijnt dat er ander werk voor terug komt. Maar zijn de respondenten wel voorbereid op de toekomst? Want andere taken in een functie of ander werk vragen ook andere competenties en bezitten zij die wel? Uit de focusgroepen komt niet naar voren of ze het belang inzien van ontwikkeling om zo de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor te blijven en inzetbaar te blijven en/of aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt.

5.1.2 Wat zijn de verschillen in voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden tussen de focusgroepen?

Opvallend is dat bij de focusgroep met de CMR er verschillen zijn in arbeidsvoorwaarden tussen de respondenten. Ze geven aan dat het per academie verschilt hoe er met de arbeidsvoorwaarden wordt omgegaan, bijvoorbeeld bij de ene academie krijgen ze een mobiele telefoon en de ander niet en bij de andere academie een laptop en de ander weer niet. Geconcludeerd kan worden dat de respondenten ervaren dat er verschillen zijn in arbeidsvoorwaarden tussen de academies. De verschillen kunnen ontstaan door een verschil in uitvoering van beleid tussen de academies. Tevens kan het zijn dat de respondenten andere taken uitvoeren, waar weer andere arbeidsvoorwaarden bij horen.

Een ander opvallend verschil in arbeidsvoorwaarden is de reiskostenvergoeding voor tijdelijk en vast personeel. Uit de focusgroepen komt naar voren dat medewerkers met een tijdelijk contract 60% van de reiskosten vergoed krijgt, terwijl medewerkers met een vast contract veel minder reiskostenvergoeding krijgt en de reiskostenvergoeding ook te laag vinden. Zodra medewerkers met een tijdelijk contract een vast contract krijgen, wordt de reiskostenvergoeding weer verlaagd en gelijk getrokken met de vaste medewerkers. De verhoging van de reiskostenvergoeding is waarschijnlijk gedaan om aantrekkelijk als werkgever te zijn. De vraag is alleen hoe gaan de medewerkers om met het feit dat als ze een vast contract krijgen de reiskostenvergoeding omlaag gaat? Vinden de medewerkers Saxion dan nog steeds aantrekkelijk als werkgever? En hoe komt dit over op de vaste medewerkers, zorgt dit niet voor ontevreden medewerkers? De conclusie is dat er een verschil zit in reiskostenvergoeding tussen tijdelijke en vaste medewerkers.

Uit de focusgroepen komt naar voren dat de respondenten in verschillende levensfasen andere voorkeuren hebben voor arbeidsvoorwaarden. Een aantal respondenten geeft aan dat de leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden opgeheven zijn op het moment dat ze er gebruik van kunnen maken, terwijl ze er wel graag gebruik van willen maken. Deze respondenten zitten in de leeftijd 50+ en de leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden zijn ook voor de oudere medewerkers. Terwijl de jongere respondenten aangeven dat ze ontwikkeling heel erg belangrijk vinden in de vorm van scholing, verbreding of verdieping, omdat ze aan het begin van hun loopbaan zitten. Scholten (2008)

geeft aan dat de voorkeuren en behoeften die een werknemer heeft voor bepaalde arbeidsvoorwaarden in de loop van de loopbaan kan veranderen. De conclusie is dat de respondenten die in verschillende levensfasen zitten een verschillende voorkeur voor arbeidsvoorwaarden hebben.

5.2 Discussie onderzoek

Deze paragraaf beschrijft de discussie van dit onderzoek. Hierbij kijk ik kritisch naar mijn onderzoek en zal ik het onderzoek evalueren. Ik zal mijn verwachtingen van het onderzoek bespreken en de beperkingen die dit onderzoek met zich mee brengt.

Dit onderzoek gaat over de veranderende arbeidsrelatie en de voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden van docenten. Als onderzoeksmethode van dit onderzoek is gekozen voor de focusgroepmethode. De uitkomsten van de focusgroepen waren redelijk vlak (sociaal wenselijke) en anders dan verwacht. De verwachting was dat de respondenten veel dieper op de onderwerpen in zouden gaan. Er is ook gekozen om focusgroepen te houden met AMA-docenten en de CMR, omdat de verwachting was dat ze over enige kennis van de verschillende onderwerpen beschikken. De docenten van de AMA geven lessen over deze onderwerpen en ze dienen op de hoogte te zijn van de laatste kennis over het werkveld om dit over te dragen naar de leerlingen en de kwaliteit van onderwijs hoog te houden. De oorzaak kan liggen bij de methode van onderzoeken. Er is waarschijnlijk sprake van vertekening door groepsdynamische processen (Ketelaar, e.a., 2011). Door groepsdruk geven de respondenten sociaal wenselijke antwoorden en durven ze geen afwijkende antwoorden te geven. Ook kan het zijn dat de respondenten niet echt over deze onderwerpen na hebben gedacht en daardoor een sociaal wenselijk antwoord geven.

De meerwaarde van focusgroepen is dat door de onderzoeksmethode er de mogelijkheid is om achterliggende gedachten en ideeën te verkrijgen. Dit kan door als moderator de focusgroepen bij de onderwerpen te houden en eventueel door te vragen over de onderwerpen. Op een aantal momenten heb ik niet goed doorgevraagd, waardoor er niet dieper op onderwerpen in is gegaan. Dit is gekomen door de discussie die de respondenten met elkaar hadden en het dan moeilijk is om in te breken of door tijdsgebrek.

Door de geringe omvang van het aantal respondenten is er sprake van geen generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Dus de uitspraken die gedaan worden en de uitkomsten van dit onderzoek gelden niet voor alle docenten van Saxion. Wel kunnen er uitspraken gedaan worden over de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek en is dit onderzoek een mooie verkenning over een aantal onderwerpen die vragen om vervolgonderzoek (vervolgonderzoek wordt besproken in hoofdstuk 6 aanbevelingen).

Ik heb heel veel geleerd van dit onderzoek. Na een moeilijke periode had ik besloten om een nieuw afstudeeronderzoek te gaan doen met een totaal ander onderwerp, oftewel een nieuw begin! De manier van onderzoeken sprak mij erg aan, omdat de meeste onderzoeken als onderzoeksmethode een vragenlijst gebruiken en bij dit onderzoek ging ik door middel van focusgroepen data verzamelen. Ik heb zelf al eerder focusgroepen gehouden, alleen de uitvoer was anders, maar het principe kende ik al. Door dit onderzoek heb ik persoonlijke obstakels overwonnen, zoals voor groepen mensen staan en voor mijzelf opkomen. Ik vond het een mooie leerzame tijd die ik niet snel zal vergeten.

6 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen van dit onderzoek. De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de resultaten en conclusies van dit onderzoek.

6.1 Vervolgonderzoek

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de voorkeuren van docenten wat betreft arbeidsvoorwaarden die generaliseerbaar is dient er verder vervolgonderzoek gedaan te worden. Dit onderzoek is kwalitatief van aard en niet generaliseerbaar vanwege de kleine groep respondenten en de manier van onderzoeken. Er kan vervolgonderzoek gedaan worden door het opstellen van een vragenlijst, waarbij dit onderzoek als leidraad kan dienen. De vragenlijst kan worden uitgezet onder de docenten van Saxion, zodat er een duidelijk beeld ontstaat over de voorkeuren van arbeidsvoorwaarden van docenten. Het onderzoek kan gedaan worden door HRM-studenten van Saxion of een HRM-student die een stage doet om zo de kosten te beperken.

Een onderwerp wat belangrijk is voor Saxion om verder te onderzoeken is overwerk bij docenten. Op dit moment wordt door de respondenten ervaren dat geen vergoeding voor overwerk krijgen. Het probleem ligt waarschijnlijk in het niet registreren van overwerk en het aantal uren die staat voor een taak, maar in de praktijk blijkt dat ze vaak meer uren nodig hebben. Dit kan leiden tot een breuk in het psychologisch contract en leidt tot onvrede onder werknemers. Uit het onderzoek komt niet de precieze oorzaak naar voren en is het ook niet duidelijk wat het beleid is wat betreft overwerk. Het is dus van belang om te onderzoeken wat de oorzaak is dat docenten ervaren dat overwerk niet uitbetaald wordt. Hierbij moet onderzocht worden hoe het kan dat overwerk niet geregistreerd en vergoed wordt, maar ook hoe het kan dat docenten meer uren aan taak kwijt zijn dan er voor een taak gegeven wordt. Kan dit bijvoorbeeld komen doordat de docenten niet efficiënt werken of worden er te weinig uren gegeven voor een taak? Maar ook wat is het beleid precies wat betreft overwerk en weten docenten wat het beleid inhoudt? Door dit goed te onderzoeken en te achterhalen wat de precieze oorzaak is, kan het de onvrede verminderen of weghalen bij werknemers. Het onderzoek kan gedaan worden door een HRM-student tijdens een stage om de kosten zo laag mogelijk te houden.

Tevens dient onderzocht te worden of docenten het belang van ontwikkeling zien door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De docenten zien in dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gevolgen hebben voor de functie en dat die kan veranderen of dat ze ander werk krijgen, maar niet wat deze veranderingen betekenen voor hun eigen kennis of competenties die ze dienen te bezitten voor de functie. Het is belangrijk voor Saxion om dit te onderzoeken, omdat de veranderingen er voor kunnen zorgen dat medewerkers straks niet meer inzetbaar zijn, doordat ze de vereiste kennis of competenties niet bezitten. Het onderzoek kan gedaan worden door een HRM-student om de kosten te beperken.

De aanbeveling voor reiskostenvergoeding is het doen van vervolgonderzoek. Er zit nu een aanzienlijk verschil in reiskostenvergoeding tussen tijdelijke en vaste medewerkers. Voor nieuwe medewerkers is dit aantrekkelijk, maar vinden ze dit nog als ze een vast contract krijgen en de reiskostenvergoeding omlaag gaat? Tevens kan dit verschil zorgen voor ontevreden medewerkers, wat medewerkers met een vast contract krijgen dit niet. Het vervolgonderzoek bestaat uit achterhalen wat medewerkers met een tijdelijk contract vinden van de verlaging van reiskostenvergoeding bij een vast contract. Tevens kan er onderzocht worden of het mogelijk is om

het verschil in reiskostenvergoeding te verkleinen tussen tijdelijke en vaste medewerkers. Dit onderzoek kan gedaan worden door een student om de kosten te beperken.

6.2 Aanbevelingen

Een aanbeveling voor Saxion is meer bekendheid geven aan de persoonlijke HR-pagina (werk en loopbaan voor medewerkers) aan docenten. Het is van groot belang dat er meer bekendheid aan deze pagina gegeven wordt door Saxion, zodat medewerkers weten op welke arbeidsvoorwaarden ze recht hebben, maar ook welke procedures ze dienen te volgen om van bepaalde arbeidsvoorwaarden gebruik te kunnen maken. Want uit de focusgroepen komt naar voren dat de respondenten niet weten waar ze de arbeidsvoorwaarden kunnen vinden waar ze recht op hebben. Er kan meer bekendheid gegeven worden aan deze pagina door een mail te sturen naar de medewerkers met een link naar de pagina. Ook kunnen de managers, die toch al verantwoordelijk zijn voor bepaalde HR-taken, aandacht schenken aan deze pagina tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken die ze hebben met de medewerkers. Tevens kan bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers er aandacht geschonken worden aan deze pagina, zodat de nieuwe medewerkers gelijk weten waar ze alles kunnen vinden over arbeidsvoorwaarden.

Tevens is een aanbeveling zorgen voor meer flexibiliteit onder docenten. De huidige arbeidsmarkt vraagt om flexicurity, wat inhoudt dat er een balans moet zijn tussen flexibiliteit en zekerheid. Om aan de vraag van de huidige arbeidsmarkt te voldoen, is er meer flexibiliteit onder docenten nodig, aangezien docenten nu voornamelijk zekerheid willen. Saxion kan een test gaan doen met nieuwe werknemers (docenten) die het geen probleem vinden om geen zekerheid van een vaste baan te hebben. De nieuwe medewerker krijgt maximaal 2 jaarcontracten. Aangezien een arbeidsrelatie een ruilrelatie is, kan Saxion ze in ruil voor onzekerheid goede ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden, zodat ze aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt en snel kunnen doorstromen naar ander werk.

Een belangrijke aanbeveling voor Saxion is het vergemakkelijken van processen om gebruik te maken van scholing. De periode van een aanvraag voor scholing kan verkort worden naar 3 maanden, in plaats van 6 maanden, dit is genoeg tijd om eventuele aanpassingen in het rooster. Door deze processen makkelijker te maken, kan het zijn dat docenten sneller gebruik van scholing maken om zich verder te ontwikkelen. Tevens maakt dit Saxion een aantrekkelijk werkgever en is dit goed voor de kwaliteit van onderwijs, omdat docenten op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen binnen het vakgebied.

6.3 Implementatie

In deze paragraaf is het implementatie schema weergegeven. Tevens wordt er per implementatiepunt nog uitgelegd wat de voordelen voor Saxion zijn.

	Wat	Verantwoordelijke	Uitvoerende	Wanneer	Kosten
1	Meer aandacht voor HR-pagina werk en loopbaan voor medewerkers	Afdeling HRM	Lijnmanagement	Per direct	Kosten voor instrueren lijnmanagement
2	Processen om aan scholing deel te nemen vergemakkelijken	Directie	Afdeling HRM	Zo snel mogelijk	Kosten om de veranderingen door te voeren
3	Flexibele docenten aannemen	Afdeling HRM	Lijnmanagement	Schooljaar 2016 - 2017	Kosten voor instrueren lijnmanagement

1. Meer aandacht voor HR-pagina werk en loopbaan voor medewerkers

Door meer aandacht te schenken aan deze pagina weten docenten waar ze hun arbeidsvoorwaarden kunnen vinden en wat ze moeten doen om gebruik te kunnen maken van bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals scholing. Dit zorgt voor meer duidelijkheid onder medewerkers en weten ze waar recht op hebben.

2. Processen om aan scholing deel te nemen vergemakkelijken

Door deze processen te vergemakkelijken is de verwachting dat er meer docenten gebruik maken van scholing. Dit komt ten goede van hun inzetbaarheid en de kwaliteit van onderwijs. Tevens zal Saxion aantrekkelijker zijn als werkgever.

3. Flexibele docenten aannemen

De veranderende arbeidsmarkt vraagt om meer flexibiliteit en door meer flexibele docenten aan te nemen, verhoogt de flexibiliteit van Saxion. Door als tegenprestatie scholing aan te bieden zullen de flexibele docenten aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt en makkelijk doorstromen naar een nieuwe baan.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!: Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (tweede druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (tweede druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bekker, S., & Wilthagen, T. (2008). Europe's pathways to flexicurity: Lessons presented from and to the Netherlands. *Intereconomics*, 43 (2), 68-73.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Begrippen: Arbeidsrelatie*. Geraadpleegd op 25 maart 2015, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=73>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Begrippen: Arbeidsvoorwaarden*. Geraadpleegd op 8 april 2015, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=80>
- European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2. (2007). *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- FNV. (2015). *CAO*. Geraadpleegd op 4 april 2015, van http://www.fnv.nl/themas/cao/geschiedenis_van_de_cao/
- Freese, C., Nauta, A., & van der Heijden, B. (2012). I-deals en Employabiliteit. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 4-13.
- Freese, C., Schalk, R., & Paauwe, J. (2013). Flexicurity in organisaties: Innovatieve HR-activiteiten. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 53-68.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 655-664.
- HR-Kiosk. (2015). *CAO*. Geraadpleegd op 9 april 2015, van <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/cao/algemeen-verbindend-verklaren>
- HR-Kiosk. (2015). *CAO*. Geraadpleegd op 9 april 2015, van <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/cao/cao-ambtenaren>
- HR-Kiosk. (2015). *CAO*. Geraadpleegd op 4 april 2015, van <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/cao/cao-geschiedenis>
- HR-Kiosk. (2015). *Employee Benefits*. Geraadpleegd op 8 april 2015, van <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/employee-benefits/arbeidsvoorwaarden-primair-secundair-tertiair>
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming: Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Judex. (2015). *Wanneer ben ik een ambtenaar*. Geraadpleegd op 4 december 2015, van http://www.judex.nl/rechtsgebied/werk_%26_ontslag/verschillen-met-gewone-werknemer/artikelen/516/wanneer-ben-ik-een-ambtenaar_.htm

- Judex. (2015). *Welke soorten ambtenaren zijn er*. Geraadpleegd op 4 december 2015, van http://www.judex.nl/rechtsgebied/werk_%26_ontslag/verschillen-met-gewone-werknemer/artikelen/518/welke-soorten-ambtenaren-zijn-er_.htm
- Ketelaar, P., Hentenaar, F., & Kooter, M. (2011). *Groepen in focus: In vier stappen naar toegepast focusgroeponderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (tweede druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers BV.
- Marsden, D. (2004). The 'network economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 659-684.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., Doosje, W., De Pater, I., & Van Bloois, R. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 5-19.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- NOS. (2014). "Facebook betaalt invriezen eicellen". Geraadpleegd op 3 maart 2015, van <http://nos.nl/artikel/709964-facebook-betaalt-invriezen-eicellen.html>
- NOS. (2014). *Robot bedreigt tot 3 miljoen banen*. Geraadpleegd op 3 maart 2015, van <http://nos.nl/artikel/704904-robot-bedreigt-tot-3-miljoen-banen.html>
- Onderwijsraad. (2011). *Hoger onderwijs voor de toekomst*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Rijksoverheid. (2015). *Arbeidsovereenkomst en cao*. Geraadpleegd op 9 april 2015, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-is-een-cao.html>
- Rijksoverheid. (2015). *Overheidspersoneel*. Geraadpleegd op 9 april 2015, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/werknemer-bij-de-overheid/arbeidsvoorwaarden-overheid-en-onderwijs>
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31 (4), 977-994.
- Saxion. (2013). *Jaarverslag2013*. Geraadpleegd op 27 februari 2015, van <https://www.saxion.nl/over/organisatie/feiten/jaarverslag/>
- Saxion. (2015). *Overzicht van de elf academies bij Saxion*. Geraadpleegd op 8 februari 2015, van <https://www.saxion.nl/over/organisatie/academies/>
- Saxion. (2012). *Strategische Agenda 2012-2016*. Geraadpleegd op 20 februari 2015, van https://www.saxion.nl/wps/wcm/connect/8b07fd1e-3548-46b2-b66c-a6294e37a586/Strategische+Agenda+Saxion+2012-2016_nw.pdf?MOD=AJPERES

- Schalk, R., de Jong, J., & Freese, C. (2007) Psychologische contracten in organisaties: Theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-24.
- Scholten, A. (2008). *Aan de slag met levensfasenbeleid: Van afdelingsfoto naar actiefilm* (derde druk). Deventer: Uitgeverij De Gezonde Balans.
- Stichting van de Arbeid. (2015). *Geschiedenis*. Geraadpleegd op 2 april 2015, van <http://www.stvda.nl/nl/stichting/geschiedenis.aspx>
- Stoffelsen, J.M., & Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid: Iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Tros, F.H., Albeda, W., & Dercksen, W.J. (2004). *Arbeidsverhoudingen in Nederland* (zevende druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Vakbondshistorie. (2006). *De geschiedenis van de CAO*. Geraadpleegd op 4 april 2015, van http://www.fnv.nl/themas/cao/geschiedenis_van_de_cao/
- Van Gent, P., & Jacobs, M. (2010). *Mensenwerk: Geschiedenis van 50 jaar Randstad*. Amsterdam: Business Contact.
- Van Ham, J.C., Paauwe, J., & Williams, A.R.T. (1986). Flexibiliteit en stabiliteit van de arbeidsorganisatie. *Economisch-statistische Berichten*, 1996-1200.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (derde druk). Den Haag: Boom onderwijs.
- Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of flexicurity: A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer*, 10(2), 166–186.
- Windmuller, J.P., De Galan, C., & Van Zweeden, A.F. (1985). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Utrecht: Het Spectrum.

Stellingen

- Docenten geven over 10 jaar geen lessen meer.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden dienen versoerd te worden om werknemers in beweging te krijgen.
- Het psychologisch contract is belangrijker dan een arbeidsovereenkomst.
- Werkgevers willen teveel flexibiliteit, waardoor werknemers geen zekerheid meer hebben.
- De collectieve arbeidsovereenkomst zal in de toekomst verdwijnen.