



Titelpagina

Auteur:	Eddy van Asselt
Studie:	Management, Beleid en Buitenruimte
Leerjaar:	2
Niveau:	HBO
Klas:	D2AdB
Titel:	Ad-afstudeerwerkstuk
Ondertitel:	Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers in de groene sector?
Naam bedrijf:	Vaarkamp bv
Adres bedrijf	Buys Ballotstraat 4 in Ede
Opdrachtgever:	Aeres Hogeschool Dronten
Adres opdrachtgever:	de Drieslag 4 in Dronten
Afstudeerdocente:	Carolien Oostveen
Datum:	09-05-2020

Disclaimer

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn opleiding. Het is geen officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport

Voorwoord

Dit verslag is geschreven door Eddy van Asselt, werkzaam bij Vaarkamp bv te Ede. Ik ben een tweedejaars student aan de Aeres Hogeschool te Dronten en volg de opleiding Management, Beleid en Buitenruimte. Ter afronding van deze Associate Degree (AD) opleiding is dit afstudeerwerkstuk geschreven. Dit afstudeerwerkstuk geldt als Proeve van Bekwaamheid van deze opleiding.

Met veel enthousiasme heb ik aan dit afstudeerwerkstuk gewerkt. Het was een leerzame opdracht waarbij vooral het echt afbakenen van het onderwerp heel leerzaam was. Wekelijks heb ik met plezier gewerkt aan dit afstudeerwerkstuk omdat het onderwerp mij echt interesseert.

Naast mijn eigen inzet wil wij ook graag de personen bedanken die het me mede mogelijk hebben gemaakt om dit verslag te maken. In het bijzonder is dit mijn toekomstige vrouw Arianne, die me de steun en het begrip heeft gegeven om me met dit vooronderzoek bezig te houden. Ook wil ik Erik Jacobs van Vaarkamp bedanken voor de input om tot een goed en relevant onderwerp te komen. Daarnaast wil ik graag mijn begeleidend docente mevrouw C. Oostveen bedanken voor de goede begeleiding, prettige gesprekken en de feedback tijdens deze opdracht.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Eddy van Asselt

Putten, 9 mei 2020

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Groene sector	7
1.2	Beloning.....	7
1.3	Vervangingskosten medewerker.....	7
1.4	Arbeidsvoorwaarden	8
1.5	Hoofd –en deelvragen	8
1.6	Doelstelling.....	8
2	Wijze van onderzoek	9
3	Resultaten	10
3.1	Wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?	10
3.1.1	Belonen er beoordelen van dr. Rolf Baarda (2017).....	10
3.1.2	Van Gelderen arbeidsrechtadvocaten.....	10
3.1.3	Jaarboek arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap 2009	11
3.1.4	Gekozen definitie.....	11
3.2	Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er in de groene sector?	12
3.2.1	Cao LEO.....	12
3.2.2	Cao Hoveniers.....	14
3.2.3	Literatuuronderzoek.....	15
3.2.4	Tertiaire arbeidsvoorwaarden bij bedrijven in de groene sector.	15
3.2.5	De tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector	18
3.3	Wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?.....	20
3.3.1	Van Dale.....	20
3.3.2	Flow	20
3.3.3	Religie	21
3.3.4	Zeven bronnen van arbeidsvreugde.....	21
3.3.5	Koppeling tussen arbeidsvreugde en tertiaire arbeidsvoorwaarden.....	22
3.4	Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector?.....	24
3.4.1	Opzet interviews.....	24
3.4.2	Uitkomsten interviews	25
4	Discussie	26

5	Conclusie en aanbevelingen	29
5.1	Conclusie	29
5.1.1	Wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?	29
5.1.2	Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er in de groene sector?	29
5.1.3	Wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?	30
5.1.4	Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector?	31
5.1.5	Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers in groene sector?	31
5.1.6	Relevantie	32
5.2	Aanbevelingen	33
5.2.1	Vervolgonderzoeken	33
5.2.2	Praktijk	33
6	Bibliografie	34
7	Bijlagen	36
7.1	Bijlage 1: Complete opzet interviews	36
7.2	Bijlage 2: Interview Alwin Nieuwlaar	41
7.3	Bijlage 3: Interview Arjan Barten	45
7.4	Bijlage 4: Interview Arjen van der Zee	49
7.5	Bijlage 5: Interview Kees van Manen	52

Samenvatting

De economie is al jaren groeiende en dit zorgt voor schaarste op de arbeidsmarkt. Zo is dat ook in de groene sector, 37% van de ondernemers in de groene sector geeft aan dat ze een tekort aan arbeidskrachten ervaren. Bij de werknemers vindt een verschuiving plaats, waar in het verleden het loon de belangrijkste arbeidsvoorwaarde was, wordt tegenwoordig de balans tussen werk en privé steeds belangrijker gevonden.

In dit afstudeerwerkstuk is gezocht naar een antwoord op de vraag: *Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers in de groene sector?* Allereerst is er uit de literatuur een omschrijving gekozen voor tertiaire arbeidsvoorwaarden. De gekozen omschrijving is als volgt: *Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.*

Vervolgens is er in de cao LEO en cao Hoveniers gezocht naar welke tertiaire arbeidsvoorwaarden daarin zijn vastgelegd, maar dit bleken er niet veel te zijn. Uit de interviews, welke zijn gehouden met vier personen werkzaam in de groene sector bij verschillende bedrijven, kwam een completer beeld van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector. Er zijn de volgende aanvullingen op de voorbeelden uit de gekozen omschrijving uit voort gekomen: goede werksfeer, gezondheidsonderzoek, veiligheid, belang van het werk inzien, bezoek osteopaat en vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren.

Hierna is onderzocht wat arbeidsvreugde is en hoe dit gemeten kan worden. Hiervoor is het boek 'De zeven bronnen van arbeidsvreugde' van de schrijver Kees Kouwenhoven gebruikt. Er zijn zeven bronnen namelijk: fysiek welbevinden, collegialiteit, waardering en vertrouwen, goede prestaties, groei, werken met hart en ziel en hogere zingeving. De gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn tijdens de interviews zijn gekoppeld aan deze zeven bronnen van arbeidsvreugde en alle zeven bronnen bleken terug te vinden te zijn in de gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden. Echt meetbaar bleek arbeidsvreugde niet, omdat er geen leidraad is om dit te meten.

Als laatste is er middels de interviews onderzocht welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor extrinsieke motivatie, alleen dit blijkt per persoon te verschillen. Doordat iedereen verschild, ervaart iedereen zaken anders en zodoende bleek er geen representatief antwoord mogelijk op deze vraag.

1 Inleiding

Hoe houd ik mijn vakman vast die nu gelukkig is. Deze kreet past helemaal in het plaatje van werkgevers in 2020. De economie is al jaren groeiende (CBS, z.d.). Dit is positief voor zowel werkgevers als de werknemers. Alleen doordat die al jaren aanhoudt is er schaarste op de arbeidsmarkt ontstaan. Zo waren er in het eerste kwartaal van 2019 maar 88 vacatures per 100 werklozen. Waarbij het aantal vacatures toenam en het aantal werklozen afnam (CBS, 2019). Dit samen maakt dat het voor werkgevers anno 2020 noodzaak is om het huidige personeel op zijn minst te behouden.

1.1 Groene sector

De groene sector heeft ook te maken met deze landelijke problematiek. Onder de groene sector wordt de landbouw en de tuinbouw geschaard, maar ook hoveniers en groot groenvoorzieners die buiten werken in het (openbaar) groen. De werkzaamheden in de groene sector kenmerken zich door veel contact met dieren en/of planten. In dit onderzoek wordt er specifiek onderzoek gedaan naar de hoveniers en de groot groenvoorzieners in de groene sector.

De Vereniging voor Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG) is een bracheorganisatie voor onder andere de hoveniers en de groenvoorzieners. Uit cijfers van het 3^e kwartaal van 2019 van de VHG blijkt dat de omzet in de groene sector al 4 jaar stijgt. Tevens geeft ruim 37% van de ondernemers uit de hoveniers –en groenvoorzieningsbranche aan dat ze een tekort aan arbeidskrachten ervaren (VHG, z.d.). Een factsheet van het UWV over de gehele groene sector bevestigt het rapport van de VHG. In deze factsheet komt naar voren dat binnen de groene sector als geheel, de vacatures van hoveniers en groenvoorzieners het meest lastig te vervullen zijn. Dit komt door de toenemende interesse vanuit de samenleving voor groen als oplossing voor problemen zoals hittestress, verlies aan biodiversiteit en opvang van piekbelasting bij extreme buien. (Wit & Beukel, 2019).

1.2 Beloning

Uit onderzoek van salarisverwerker ADP blijkt dat werknemers de afgelopen jaren anders tegen het werk aan zijn gaan kijken (Schootstra, 2018). Zo blijkt dat werknemers het salaris een steeds een minder belangrijkere motivator vinden om werkzaam te zijn bij een werkgever en dat leuke collega's en een goede werk-privébalans een steeds belangrijker wordende motivatiebron zijn om werkzaam te zijn bij een werkgever. Uit de cijfers blijkt dat in 2017 voor 42% van de ondervraagden het salaris de belangrijkste motivatiebron was. In 2018 is dit percentage gedaald naar 39%. Dit geeft aan dat de balans langzaam aan het verschuiven is, waar in het verleden de hoogte van het loon een belangrijke motivatiebron was om al dan niet te blijven werken bij een werkgever, verandert dit langzaam maar zeker richting andere aspecten zoals de balans tussen werk en privé en een goede sfeer op de werkvloer.

1.3 Vervangingskosten medewerker

Wanneer een medewerker vertrekt en er een nieuwe medewerker aangetrokken moet worden kost dit geld. Dit geld zit hem in onder andere werving en selectie, maar ook in inwerktijd van een nieuwe medewerker waarbij ook nog komt dat een nieuwe werknemer vaak in het begin een lagere productiviteit heeft dan zijn voorganger. Het vervangen van een medewerker in een goedbetaalde functie kost gemiddeld 21% van het bruto jaarsalaris. Het vervangen van een medewerker in laagbetaalde functies kost gemiddeld 16% van het bruto jaarsalaris. Dit komt er dus op neer dat wanneer iemand €2900 per maand verdiend, de vervangingskosten ruim €7300, - zijn. Dit blijkt uit onderzoek van de Amerikaanse wetenschappers Heather Boushey en Sarah Jane Glynn (People bussiness, 2017) Werknemers in de groene sector vallen gemiddeld genomen onder de laatste categorie. Deze cijfers geven aan dat het voor een werkgever van groot belang is om zijn huidige werknemers te behouden en dat het loont om te investeren in deze werknemers.

1.4 Arbeidsvoorwaarden

Doordat er lastig aan personeel te komen is in de groene sector door de schaarste op de arbeidsmarkt en doordat de economie al enkele jaren op rij groeit, wordt het voor werkgevers steeds belangrijker om hun vakmensen te behouden. De primaire arbeidsvoorwaarde salaris was altijd de belangrijkste bron van arbeidsvreugde voor een werknemer. Anno 2020 is dit langzaam aan het veranderen, niet alleen geld wordt meer belangrijk gevonden. De balans werk en privé en de sfeer op het werk worden steeds belangrijker geacht. Dit zijn secundaire en misschien wel tertiaire arbeidsvoorwaarden. Alleen wat houden deze in en welke doen ertoe.

De Rijksoverheid omschrijft arbeidsvoorwaarden als de voorwaarden waarop je werkt. De meest bekende zijn arbeidsduur, salaris en vakantiedagen. De voorwaarden worden tussen werknemer en werkgever vastgelegd in de arbeidsovereenkomst. Tevens zijn er vaak ook arbeidsvoorwaarden vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). In zijn algemeenheid bestaan primaire arbeidsvoorwaarden uit het loon en het aantal uren dat daarvoor gewerkt wordt. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de arbeidsvoorwaarden die daar bovenop komen, zoals bijvoorbeeld verlofdagen en reiskostenvergoeding (Rijksoverheid, z.d.).

Voor wat betreft de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in relaties tot arbeidsvreugde zijn er al onderzoeken gedaan in het verleden. Zo hebben L. Brenda, K. Tijdens en R. Veenhoven van de Universiteit Amsterdam in 2014 een onderzoek gedaan naar de relatie tussen secundaire arbeidsvoorwaarden en geluk (Brenda, Tijdens, & Veenhoven, 2014). Daarnaast is er wel onderzoek gedaan over het algemeen naar arbeidsvreugde, maar dit is niet gekoppeld aan secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Kouwenhoven, 2018). Tevens is er geen enkel onderzoek bekend over arbeidsvoorwaarden met betrekking tot arbeidsvreugde welke gericht is op werknemers in de groene sector. (Voor wat betreft de tertiaire arbeidsvoorwaarden in relatie tot arbeidsvreugde is er geen enkel onderzoek en/of literatuur bekend bij het schrijven van dit vooronderzoek.)

Er wordt in dit onderzoek bewust gekozen voor de term arbeidsvreugde in plaats van arbeidsgeluk. Het van Dale woordenboek omschrijft vreugde als blijdschap en geluk als gunstige loop van omstandigheden (Van Dale, z.d.). De term 'blijdschap' vindt beter aansluiting bij het onderwerp arbeid dan de term 'gunstige loop van omstandigheden'.

1.5 Hoofd –en deelvragen

Om dit onderzoek specifiek en doelgericht te maken wordt in dit onderzoek alleen gericht op groene sector zoals al eerder vermeld. Dit sluit aan bij de bij wensen van de opdrachtgever van het onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *'Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers in de groene sector?'*

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is er gekozen voor de volgende 4 deelvragen:

- Wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?
- Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er in de groene sector?
- Wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?
- Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector?

De antwoorden op deze vragen gaan leiden tot het antwoord op de hoofdvraag.

1.6 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het inzicht geven in welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers. Zodat werkgevers uit de groene sector dit kunnen gebruiken in hun bedrijfsvoering.

2 Wijze van onderzoek

De vraagstelling uit dit onderzoek wijst op een kwalitatief explorerend onderzoek. Er wordt gewerkt met open vragen, waarbij het antwoord op de hoofdvraag naar verwachting werkgevers in de groene sector bruikbare ideeën oplevert. De hoofdvraag van het onderzoek zal beantwoord gaan worden naar aanleiding van de uitkomsten van de deelvragen. De deelvragen zullen op verschillende wijze onderzocht en beantwoord worden. Hoe dit gedaan wordt is hieronder uitgewerkt.

Wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?

Deze deelvraag zal beantwoord gaan worden naar aanleiding van literatuuronderzoek. Er zal een keuze gemaakt gaan worden welke betekenis uit de literatuur als leidraad wordt aangehouden voor dit onderzoek.

Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er in de groene sector?

Deze deelvraag zal beantwoord gaan worden door middel van bestudering van de cao LEO en de cao voor hoveniers. Er zal per cao een overzicht gemaakt worden welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn vermeld. Tevens zal er naar aanleiding van literatuuronderzoek bekeken worden welke tertiaire arbeidsvoorwaarden er nog meer bestaan en hiervan zal een overzicht gemaakt worden. Dit overzicht gaat gebruikt worden voor een vragenlijst voor de vier personen die geïnterviewd gaan worden. Dit om eventuele tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector in kaart te brengen, welke niet zijn verwoordt in de cao's. De vier personen die geïnterviewd gaan worden staan hieronder in een overzicht (tabel 1) weergegeven.

Tabel 1 Overzicht te interviewen personen

Naam	Functie	Werkzaam bij	Plaats
Alwin Nieuwlaar	werkvoorbereider	Donker Groep	Dronten
Arjen van der Zee	uitvoerder	Oosterhof Holman	Giekerk
Arjan Barten	voorman	Van Ginkel	Veenendaal
Kees van Manen	voorman	Vaarkamp	Ede

Wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?

Voor de beantwoording van deze deelvraag zal het boek 'De zeven bronnen van arbeidsvreugde' van de schrijver Kees Kouwenhoven gebruikt worden als bron. In dit boek gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, worden de volgende zeven bronnen van arbeidsvreugde benoemd: fysiek welbevinden, collegialiteit, waardering en vertrouwen, goede prestaties, groei, werken met hart en ziel, hogere zingeving. Voor de beantwoording van deze deelvraag zal hoofdstuk 1 'Wat is arbeidsvreugde?' uit het boek gebruikt gaan worden.

Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector?

Voor de beantwoording van deze vraag zal gebruik gemaakt gaan worden van de verkregen lijst met tertiaire arbeidsvoorwaarden van deelvraag 2. Er zal een vragenlijst gemaakt worden, welke gebruikt gaat worden bij de interviews met de personen welke zijn weergegeven in figuur 1. Het zullen open interviews zijn, waarbij gezocht zal gaan worden naar welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor externe motivatie.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek weergegeven. Per deelvraag is er een aparte paragraaf waarin beschreven wordt hoe er onderzoek is gedaan en wat de resultaten zijn.

3.1 Wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?

Er is literatuuronderzoek gedaan om tot een juiste beantwoording van deze deelvraag te komen. Er is gezocht in de literatuur naar een juiste complete omschrijving van wat tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn. Om dit goed te kunnen verwoorden is ervoor gekozen om de primaire, secundaire en quartaire arbeidsvoorwaarden ook te benoemen, zodat er een duidelijk onderscheid ontstaat van wat nu tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn. Hieronder zijn verschillende omschrijvingen weergegeven.

3.1.1 Belonen er beoordelen van dr. Rolf Baarda (2017)

In het boek belonen er beoordelen van dr. Rolf Baarda (2017) wordt antwoord gegeven op meer dan 220 dagelijkse zakelijke vragen van onder andere ondernemers. In dit boek wordt door de beantwoording van vragen het volgende onderscheid gemaakt in arbeidsvoorwaarden.

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport – en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera.
(Baarda, 2017)

3.1.2 Van Gelderen arbeidsrechtadvocaten

Van Gelderen arbeidsrechtadvocaten heeft op haar website onderscheid gemaakt tussen de verschillende types arbeidsvoorwaarden. Dit omdat er geen wettelijke definitie voor is. Het volgende onderscheid tussen de verschillende arbeidsvoorwaarden wordt gemaakt.

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gaat om de arbeidsvoorwaarden welke in feite de kern van de arbeidsovereenkomst vormen: het loon, de functie van de werknemer en het aantal uur dat gewerkt wordt. Met loon wordt niet alleen het basissalaris bedoeld, maar ook de wettelijke vakantietoeslag. Tevens wordt een dertiende maand, ploegentoeslag of variabele beloning ook tot de primaire arbeidsvoorwaarden gerekend.

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Onder de secundaire arbeidsvoorwaarden vallen zaken zoals: onkosten – en/of reisvergoeding, het gebruik van een leaseauto, studiefaciliteiten, de verlofregeling, deelname aan een pensioenregeling

en het gebruik van een laptop en smartphone. Ook het thuiswerken, deelname aan een aandelenplan en mogelijkheid tot kinderopvang rekenen ze tot secundaire arbeidsvoorwaarden.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit betreft de voorzieningen of faciliteiten waarvan de geldwaarde lastig te berekenen is of waarvan de waarde ondergeschikt is aan de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierbij valt te denken aan zaken als: gebruik van de bedrijfskantine, bedrijfsuitjes, het kerstpakket, een verjaardagscadeau en een kwalitatief hoogwaardige werkomgeving.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

Goede carrièremogelijkheden en een goede werksfeer worden gezien als quartaire arbeidsvoorwaarden.

(Van Gelderen arbeidsrechtadvocaten, z.d.)

3.1.3 Jaarboek arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap 2009

In dit boek van de schrijvers J.A. van Gijzen en J.B. Rietveld wordt er onderscheid gemaakt tussen primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Quartaire arbeidsvoorwaarden worden in dit boek niet genoemd.

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Deze worden uitgekeerd in tijd en/of geld. Ze komen onder andere voor in de vorm van uurloon, verlofrechten, pensioenrechten, diverse toeslagen en doorbetaling van loon bij vakantie of verlof. De primaire arbeidsvoorwaarden worden meestal in de cao vastgelegd.

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn voorwaarden welke aanvullend zijn op de primaire arbeidsvoorwaarden. Ze zijn bedoeld om de werknemer te ondersteunen in het arbeidsproces. Tevens is het bedoeld om te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé. De volgende voorbeelden zijn te noemen: kostenvergoedingen, flexibele werktijden, studiekostenregelingen en kinderopvang.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Deze gelden meestal niet voor de gehele bedrijfstak, maar worden per bedrijf of individu vastgelegd. Het zijn zaken die niet direct betrekking hebben op het ondersteunen van het arbeidsproces, zoals bijvoorbeeld kortingen, sportfaciliteiten. Ook het loopbaanperspectief en de opleidingsmogelijkheden behoren tot de tertiaire arbeidsvoorwaarden.

(Gijzen & Rietveld, 2009)

3.1.4 Gekozen definitie

De definitie uit het boek van Rolf Baarda voor tertiaire arbeidsvoorwaarden gaat gehanteerd worden als leidraad voor de rest van dit onderzoek. Deze hierboven genoemde omschrijving is het meest compleet en tevens is dit geschreven door een auteur met een academische titel. De definitie is als volgt: *Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.*

3.2 Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er in de groene sector?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is er allereerst onderzoek gedaan naar welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in de cao's. Er is gekeken in de cao LEO en de cao Hoveniers, dit zijn de cao's waar de werknemers in de groene sector onder vallen. Tevens is er door middel van literatuuronderzoek uitgezocht welke tertiaire arbeidsvoorwaarden er nog meer bestaan en hiervan is een overzicht gemaakt. Dit overzicht is gebruikt bij de vragenlijst voor de vier personen die geïnterviewd zijn. Deze vier personen zijn allen werkzaam in de groene sector. Dit om eventuele tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector in kaart te brengen, welke niet zijn verwoord in de cao's

3.2.1 Cao LEO

Voor dit onderzoek is de gehele cao LEO doorgelezen. Wat hierin opvalt is dat er in de cao helemaal geen onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende arbeidsvoorwaarden. Er wordt helemaal niet gesproken over primaire, secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden. Zodoende is er een overzicht gemaakt (tabel 2) van de tertiaire arbeidsvoorwaarden welke onder het gekozen begrip van paragraaf 3.1 vallen en is aangegeven welke er in de cao LEO zijn te vinden. Ook is hierbij het bijbehorende artikel vermeld.

Tabel 2 Overzicht cao LEO

Overzicht tertiaire arbeidsvoorwaarden cao LEO		
Tertiaire arbeidsvoorwaarde	Aanwezig in cao	omschrijving
Bedrijfsrestaurant	Nee	
Goede kantoor -en/of werkplekvoorzieningen, zoals goede koffie en schoon toilet	Ja	Artikel 78, de werkgever is verplicht om vóór de aanschaf van nieuwe machines of werktuigen met de betrokken werknemers te overleggen over de ergonomische aspecten van deze machines of werktuigen. Artikel 79 lid 5, voor een veilige uitvoering van de werkzaamheden is de werkgever verplicht de werknemer gratis persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking te stellen.
Personeelsuitje	Nee	
Sport –en fitnessfaciliteiten	Nee	
Kerstpakket	Nee	
Studiereizen, zoals bijvoorbeeld het bezoeken van beurzen	Nee	
Aandacht voor leiderschap en coaching (mogelijkheid tot het volgen van een opleiding)	Ja	Artikel 65, de werknemer heeft recht op een zodanige scholing dat hij in staat is zijn functie adequaat uit te oefenen.
Zaken m.b.t. de balans tussen werk en privé	Ja	Artikel 69, de werknemer kan zorgverlof aanvragen als de situatie daar om vraagt

(Stichting Colland Arbeidsmarktbeleid, z.d.)

Ook zijn er enkele artikelen uit de cao LEO waarover getwijfeld is of deze onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden vielen. Deze zijn in tabel 3 weergegeven met daarbij de vermelding onder welke arbeidsvoorwaarde deze zijn geschaard in het kader van dit onderzoek.

Tabel 3 Overzicht twijfelgevallen cao LEO

Overzicht twijfelgevallen cao LEO		
artikel	omschrijving	gekozen type arbeidsvoorwaarde
22 lid 4	Doorbetaling bij toolboxmetings en cursussen in opdracht van de werkgever	secundair
48 lid 4	Als de werknemer na het einde van de arbeidstijd (18.00 uur of 18.30 uur volgens Artikel 21 Lid 2) moet werken is de werkgever verplicht: de werknemer in de gelegenheid te stellen een warme maaltijd te eten (de werkgever vergoedt dan de extra reis overeenkomstig Artikel 53) of een gratis warme maaltijd te verstrekken.	secundair

Tevens blijkt dat tijdens het schrijven en onderzoeken van deze resultaten de cao LEO verlopen is. De huidige cao waar onder gewerkt wordt had een looptijd tot en met 30 juni 2019. Maar door nawerking gelden deze voorwaarden momenteel nog wel voor werknemers die onder de cao LEO vallen.

3.2.2 Cao Hoveniers

Voor dit onderzoek is de gehele cao voor Hoveniers doorgelezen. Wat hierin opvalt is dat er ook in deze cao helemaal geen onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende arbeidsvoorwaarden. Er wordt helemaal niet gesproken over primaire, secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden. Wel is deze cao wat makkelijker te lezen dan de cao LEO. Alles is wat korter en bondiger omschreven, wat het duidelijker maakt. Zodoende is er een overzicht gemaakt (tabel 4) van de tertiaire arbeidsvoorwaarden welke onder het gekozen begrip van paragraaf 3.1 vallen en is aangegeven welke er in de cao voor Hoveniers zijn te vinden. Ook is hierbij het bijbehorende artikel vermeld.

Tabel 4 Overzicht cao Hoveniers

Overzicht tertiaire arbeidsvoorwaarden cao hoveniers		
Tertiaire arbeidsvoorwaarde	Aanwezig in cao	omschrijving
Bedrijfsrestaurant	Nee	
Goede kantoor -en/of werkplekvoorzieningen, zoals goede koffie en schoon toilet	Ja	Artikel 40 lid 2, veiligheidsschoenen en andere veiligheidsmiddelen worden verstrekt door de werkgever. Artikel 64 lid 2, de werkgever is verplicht om voorafgaande aan de aanschaf van nieuwe machines of werktuigen met de betrokken werknemers te raadplegen over de ergonomische -en veiligheidsaspecten van deze machines of werktuigen.
Personeelsuitje	Nee	
Sport –en fitnessfaciliteiten	Nee	
Kerstpakket	Nee	
Studiereizen, zoals bijvoorbeeld het bezoeken van beurzen	Nee	
Aandacht voor leiderschap en coaching (mogelijkheid tot het volgen van een opleiding)	Ja	Artikel 32, er is een ontwikkelingsbudget voor arbeidsrelateerde scholing. Deze bedraagt maximaal €1500,- van de werkelijke scholingskosten per werknemer
Zaken m.b.t. de balans tussen werk en privé	Ja	Artikel 51, voor de verschillende verlofvormen zoals onder andere zorgverlof geldt hetgeen wat gesteld is in de wet Arbeid en Zorg

(VHG, FNV en CNV, z.d.)

Ook is er een artikel uit de cao voor Hoveniers waarover getwijfeld is of deze onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden viel. Deze is in tabel 5 weergegeven met daarbij de vermelding onder welke arbeidsvoorwaarde deze is geschaard in het kader van dit onderzoek

Tabel 5 Overzicht twijfelgevallen cao Hoveniers

Overzicht twijfelgevallen cao Hoveniers		
Artikel	omschrijving	gekozen type arbeidsvoorwaarde
41	Als de werknemer na 18:00uur nog aan het werk is, zal de werkgever hem een warme maaltijd vergoeden	secundair

De cao Hoveniers is nog geldig tot en met 30 juni 2020.

3.2.3 Literatuuronderzoek

Er is uitgebreid gezocht in de beschikbare literatuur zoals Green-i en Google Scholar, maar bij het schrijven van dit onderzoek zijn er geen aanvullende tertiaire arbeidsvoorwaarden gevonden, dan dat hiervoor al zijn beschreven. Er zijn wel omschrijvingen gevonden, maar deze waren niet aanvullend op de al gekozen omschrijving in paragraaf 3.1. Onderstaande omschrijving van de HR-Kiosk is hier een voorbeeld van:

Het zijn bedrijfseigen zaken die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldwaarde voor de individuele werknemer lastig te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het welzijn van de werknemer dan op zijn portemonnee. (Bogaert, 2018)

Ook kwamen er tijdens het literatuuronderzoek nog enkele andere interessante begrippen naar voren. Deze zijn hieronder kort uitgewerkt, maar gaan verder niet in het onderzoek gebruikt worden.

Employee benefits (EB)

Dit zijn alle niet reguliere arbeidsvoorwaarden, die hoofdzakelijk dienen om het pakket arbeidsvoorwaarden interessanter te maken. Het zijn de extra's die een werkgever biedt ten opzichte van andere werkgevers. Employee benefits kunnen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn. (Arbeidsrechter, z.d.)

Persoonlijk arbeidsvoorwaarden

Dit zijn flexibele arbeidsvoorwaarden die een werknemer zelf mag samenstellen uit een keuzepakket van de werkgever. Deze flexibele arbeidsvoorwaarden moeten leiden tot een hogere tevredenheid en arbeidsproductiviteit en tevens zorgen voor minder verzuim. (Roest, 2012)

3.2.4 Tertiaire arbeidsvoorwaarden bij bedrijven in de groene sector.

Om dit te onderzoeken zijn er interviews gehouden met diverse mensen uit de groene sector. De interviews beantwoorden naast deze deelvraag nog een andere deelvraag, namelijk de deelvraag van paragraaf 3.4, maar dat wordt hier verder buiten beschouwing gelaten. Hieronder wordt allereerst de opzet van de interviews gericht op deze deelvraag weergegeven. Deze opzet is gemaakt om tot een goed compleet interview te komen. De complete opzet van de interviews is te vinden in bijlage 1. Na de opzet van de interviews wordt in de daaropvolgende paragraaf de relevante resultaten van de gehouden interviews voor deze deelvraag besproken. Daarnaast zijn de complete uitwerkingen van de gehouden interviews te vinden in de bijlages 2 tot en met 5.

3.2.4.1 Opzet interviews

De te interviewen personen zijn:

Naam	Functie	Werkzaam bij	Plaats
Alwin Nieuwlaar	werkvoorbereider	Donker Groep	Dronten
Arjen van der Zee	uitvoerder	Oosterhof Holman	Giekerk
Arjan Barten	voorman	Van Ginkel	Veenendaal

Kees van Manen	voorman	Vaarkamp	Ede
----------------	---------	----------	-----

Het doel van het open interviews is:

Onderzoeken of er nog aanvullende tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn in de groene sector. Dit kunnen tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn die nog niet in de dit onderzoek zijn voorgekomen, maar ook een specificering van een tertiaire arbeidsvoorwaarden zoals deze zijn genoemd in paragraaf 3.1. De lijst met tertiaire arbeidsvoorwaarden wordt hiermee compleet gemaakt.

Hoe het doel te behalen:

De gekozen definitie van tertiaire arbeidsvoorwaarden is: *Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.*

Deze definitie wordt uitgelegd aan de geïnterviewde en al pratend en doorvragend wordt er bepaald of er een nog niet eerder benoemde tertiaire arbeidsvoorwaarde aanwezig is bij het bedrijf. Vervolgens wordt er bepaald of dit een specificering is van een eerder benoemde tertiaire arbeidsvoorwaarde of dat dit een aanvulling is op de gekozen omschrijving. Hierna wordt gezamenlijk een lijst opgesteld met de tertiaire arbeidsvoorwaarden welke aanwezig zijn bij het bedrijf van de geïnterviewde.

Hoofdvragen interview

1. Er is het volgende onderscheid in arbeidsvoorwaarden gemaakt:

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera

Is dit duidelijk of wil je nog een nadere uitleg?

2. Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden herken je bij jouw bedrijf?
3. Bij welke arbeidsvoorwaarden heb je twijfels of deze tertiair zijn?

4. Zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden bij jouw bedrijf een aanvulling op de gekozen voorbeelden in de omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden of zijn het specificeringen van de gekozen voorbeelden in omschrijving. Leg uit.

3.2.4.2 Uitkomsten interviews

De interviews zijn prettig verlopen. Er is gekozen om de opzet van de interviews vooraf te delen met de geïnterviewde, zodat deze zich vast kon inlezen. Dit had ook te maken met gevolgen van het corona virus, hierdoor zijn de interviews via beeldbellen gegaan omdat door de regelgeving op dit moment er niet onnodig bij elkaar gekomen mag worden. WhatsApp en Microsoft Teams zijn gebruikt als mediums voor het beeldbellen.

De interviews hebben veel input en nieuwe inzichten opgeleverd die van waarde zijn voor dit afstudeeronderzoek. De input verschilde per persoon en is na te lezen in de bijlages 2 t/m 5. Een belangrijke constatering die werd gedaan door de geïnterviewde Arjan Barten (bijlage 3) was dat gevoel bepalend is of je iets als tertiaire arbeidsvoorwaarde ervaart. En dat gevoel niet iets is wat een bedrijf kan bieden, maar wat uit de individu zelf moet komen. Als voorbeeld gaf hij hierbij de vrijdagmiddagborrel, de één vindt dit leuk en de ander niet. Dit zal verschillen per persoon. Andere voorbeelden die hij aangeeft die ook duidelijk op gevoel zijn gebaseerd zijn o.a. de goede werksfeer en het belang van het werk kunnen inzien.

Een andere belangrijke constatering werd gedaan door de geïnterviewde Kees van Manen (bijlage 5). Hij gaf aan dat tertiaire arbeidsvoorwaarde ook omstandigheden kunnen zijn. Als voorbeeld noemde hij hierbij de mogelijkheid om zijn werk naar inzicht uit te voeren. Dit is niet echt een voorwaarde, maar wel een omstandigheid die hij ervaart als tertiaire arbeidsvoorwaarde. Dit maakt een mooie koppeling met de constatering van Arjan Barten die hiervoor is besproken. Waar de ene het gevoel noemt, noemt de ander het ervaren. Uiteindelijk komt het beide op hetzelfde neer, de werkgever kan zaken aanbieden, maar uiteindelijk draait het om het *gevoel* wat iemand *ervaart*.

In de hieronder staande tabel 6 zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarde weergegeven, welke zijn gevonden en gelden als aanvulling op de voorbeelden uit de gekozen omschrijving.

Tabel 6 Aanvullende tertiaire arbeidsvoorwaarden

Aanvullingen op voorbeelden gekozen omschrijving
Goede werksfeer
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.
Veiligheid hoog in het vaandel.
Het belang van het werk kunnen zien.
Verjaardagsgeschenk
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

Ook zijn er koppelingen gemaakt van de gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden in de interviews met de voorbeelden uit de gekozen omschrijving van paragraaf 3.1.4. In tabel 7 is hier een overzicht van gemaakt.

Tabel 7 Koppeling tertiaire arbeidsvoorwaarde uit omschrijving met interviews.

Tertiaire arbeidsvoorwaarde uit gekozen omschrijving	Gekoppelde tertiaire arbeidsvoorwaarde vanuit interviews
Bedijfsrestaurant	Zomer -en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel, vrijdagmiddagborrel, nieuwjaarsborrel
Goede kantoor -en/of werkplekvoorzieningen, zoals goede koffie en schoon toilet	Fruit en soep in kantine, voetbaltafel en dartbord in kantine
Personeelsuitje	
Sport -en fitnessfaciliteiten	
Kerstpakket	Paas en Sintpresentje, vleespakket bij bouwvak
Studiereizen, zoals het bezoeken van beurzen	
Aandacht voor leiderschap en coaching (mogelijkheid tot het volgen van een opleiding)	Cursussen en trainingen met eten en onder werktijd.
Zaken m.b.t. de balans tussen werk en privé	Privé zaken hebben voorrang op werkgerelateerde zaken

3.2.5 De tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector

Er is veel input verkregen uit de interviews en aan de hand hiervan is een lijst samengesteld met alle tertiaire arbeidsvoorwaarden welke in de interviews naar voren zijn gekomen. Sommige omschrijvingen leken op elkaar en hielden praktisch hetzelfde in. Deze zijn gekoppeld en hiervoor is één uniforme omschrijving gekozen, zodat de lijst duidelijk en overzicht is. In tabel 8 is het overzicht weergegeven van de lijst met tertiaire arbeidsvoorwaarden welke bij de diverse bedrijven zijn waargenomen naar aanleiding van de interviews. Deze tabel is ook gebruikt als input voor tabel 6 en 7, maar wordt bewust pas hier weergegeven omdat dit complete lijst weergeeft en het antwoordt is op de deelvraag van het onderzoek

Tabel 8 Tertiaire arbeidsvoorwaarden uit interviews.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector
Kerstpakket
Paaspresentje en Sintpresentje
Vleespakket (barbecue) bij bouwvak
Verjaardagsgeschenk
Zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel
Vrijdagmiddagborrel
Nieuwjaarsborrel
Fruit en soep in de kantine
Voetbaltafel en dartbord in kantine
Bedrijfsuitje
Goede werksfeer
Goede kantoorvoorzieningen zoals: beplanting, genoeg ruimte voor werk en vergaderen, koffieautomaat met soep en een automaat met koel water.
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten
Coaching
Cursussen en trainingen met eten en onder werktijd.
Privé zaken hebben voorrang op werkgerelateerde zaken
Veiligheid hoog in het vaandel.
Het belang van het werk kunnen zien.
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

Wanneer dit wordt vergeleken met de gevonden punten uit de cao's (tabel 2 en 4) is te zien dat alle punten uit de cao, terug zijn te vinden in de gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden van de interviews. Hieruit valt te concluderen dat tabel 8 de complete lijst weergeeft van de tertiaire arbeidsvoorwaarden welke aanwezig zijn in de groene sector.

3.3 Wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?

Om deze deelvraag te beantwoorden is gekozen om een wetenschappelijk onderzoek te gebruiken. Het boek 'De zeven bronnen van arbeidsvreugde' van de schrijver Kees Kouwenhoven is een wetenschappelijk onderzoek en gaat over het scheppen van arbeidsvreugde. Het eerste hoofdstuk in het boek geeft een uitleg over het begrip vreugde, dit begrip wordt in dit hoofdstuk vanuit diverse invalshoeken benaderd. In de komende alinea's wordt bovenstaande uitgewerkt om zo een beeld te geven wat arbeidsvreugde is en hoe je dit kan meten. Tevens zal er in de laatste alinea een koppeling gemaakt gaan worden tussen de zeven bronnen van arbeidsvreugde en de tertiaire arbeidsvoorwaarden.

3.3.1 Van Dale

In de Van Dale van 1999 wordt vreugde omschreven als 'een gewaarwording van innerlijke voldoening, voortvloeiend uit iets wat heuglijk ervaren wordt'. Verder wordt er ook iets gezegd over de begrippen die aan vreugde verwant zijn: 'plezier en genot zijn van minder innerlijk of geestelijk gestalte dan vreugde'. Enkele stukjes tekst uit de omschrijving worden nader uitgelegd om een beter beeld te geven. Het woord *gewaarwording* geeft aan dat vreugde alleen ontstaat als we situaties en ervaringen als vreugdevol waarnemen. Om iets vreugdevol waar te kunnen nemen moet je dus aandacht geven aan het plezierige aspect van de gebeurtenis. Tevens wordt *innerlijke voldoening* nader uitgelegd. Het gaat om het innerlijke aspect en dus om de individuele ervaring. Vreugde kan in samenspel met anderen ontstaan, maar het draait er uiteindelijk om hoe je het als individu ervaart. Ook wordt *iets wat als heuglijk ervaren wordt* nader uitgelegd. Hiermee worden vormen van voldoening die negatieve oorzaken hebben uitgesloten. Hierbij valt te denken aan voldoening door leedvermaak of machtsmisbruik.

3.3.2 Flow

Csikszentmihalyi is een zeer invloedrijke onderzoeker die de 'psychologie van de optimale ervaring' bestudeert, hij noemt dit ook wel *flow*. Flow ontstaat door activiteiten die uitdagend zijn, maar wel aansluiten bij de capaciteiten van de uitvoerder. Het vergt uiterste concentratie en aandacht, waardoor je vaak alles om je heen vergeet en je geen gevoel van tijd meer hebt. Er wordt intens genoten tijdens de activiteit en er wordt met voldoening op teruggekeken. Dit is een goed voorbeeld van arbeidsvreugde. Op basis van wereldwijd onderzoek concludeert Csikszentmihalyi dat flow en daarmee een vorm vreugde, maakbaar is. Iedereen kan het ervaren, als je maar je best ervoor doet. Er zijn drie sleutels om tot flow te komen:

1. Wordt bewust van je doelen en pas ze indien nodig aan. Je innerlijke doelen bepalen sterk hoe je iets ervaart.
2. Richt je aandacht actief op datgene wat je persoonlijke doelen dichterbij brengt.
3. Voer concrete activiteiten uit die uitdagend zijn.

Flow kan dus ontstaan wanneer er met de volle aandacht activiteiten uitgevoerd worden die passen bij de persoonlijke doelen en hoge eisen stellen aan de persoon zelf.

Flow is één van de verschijningsvormen van arbeidsvreugde en kan ontstaan wanneer er gefocust wordt op de werkzaamheden. Voldoening in het werk kan ook ontstaan door aantrekkelijke werkomstandigheden, plezierige collega's, goede prestaties of waardering. Er zijn dus meer bronnen van arbeidsvreugde dan alleen het opgaan in een activiteit.

3.3.3 Religie

In het boek worden enkele belangrijke religieuze mensen aangehaald welke zich uit hebben gelaten over vreugde. Dit is hieronder per persoon uitgewerkt.

Hilde von Bingen

De mystica Hilde von Bingen heeft de volgende uitspraak gedaan: 'de ziel verheugt zich erover in het lichaam scheppend bezig te zijn'. Het werk is als scheppende activiteit in potentie een uitstekende mogelijkheid waarop de ziel zich kan verheugen.

Anselm Grün

Anselm Grün is abt in een klooster en ontmoet veel mensen die de vreugdevolle verbinding tussen het werk en ziel zijn kwijtgeraakt. Voor hem is het spoor naar vreugde hetzelfde als het spoor naar levenslust. Wanneer we dat spoor kwijt zijn, kunnen we richtingaanwijzers vinden in de levenslust die we in onze kindertijd hebben ervaren. Hij verwijst naar het *goddelijke kind* dat ieder in zich meedraagt en dat onze ware behoeften en gevoelens laat zien.

Dalai Lama

De Dalai Lama is de geestelijk leider van het Tibetaanse volk. Hij ziet vreugde al het hoogste doel in het leven. Eén van de belangrijkste factoren van werkgeluk is volgens hem: 'je werk zien als je roeping'. Iedereen kan in zijn of haar baan bijdragen aan een hoger doel. Daarnaast is zelfinzicht een belangrijke factor die bijdraagt aan geluk op het werk. Hij geeft aan: 'Wanneer je weet wat je talenten en je sterke kenmerken zijn, kun je dit inzetten op het werk, waardoor je liefde en betrokkenheid voor het werk groter worden'.

3.3.4 Zeven bronnen van arbeidsvreugde

Een grote variëteit aan ervaringen, inclusief flow, is samengebracht in het model met de zeven bronnen van arbeidsvreugde. Het kernpunt van de visie van Kees Kouwenhoven is dat een rijke vorm van arbeidsvreugde alleen kan ontstaan als de verschillende bronnen allemaal aan bod komen in het werk. Om deze bronnen aan te boren is soms volledige inzet nodig, zoals bij het scheppen van flow, maar soms komt arbeidsvreugde bij toeval, bijvoorbeeld wanneer er onverwachts een compliment door de leidinggevende wordt gegeven.

De zeven bronnen van arbeidsvreugde zijn:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer je een goede werkplek hebt en je jezelf veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat je nu en ook op langere termijn in je basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. Je kunt delen wie u bent en je kunt rekenen op anderen als het nodig is. Je voelt zicht thuis en verbonden met de mensen die je regelmatig op je werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilig stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

(Kouwenhoven, 2018)

3.3.5 Koppeling tussen arbeidsvreugde en tertiaire arbeidsvoorwaarden

Om de relatie tussen de hierboven genoemde bronnen van arbeidsvreugde en de tertiaire arbeidsvoorwaarden in kaart te brengen is er in tabel 9 een overzicht gemaakt, waarin de tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn gekoppeld aan een bron van arbeidsvreugde. De tertiaire arbeidsvoorwaarden uit de gekozen omschrijving van paragraaf 3.1.4 zijn aangevuld met de aanvullende gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden uit tabel 6. Om de juiste bron van arbeidsvreugde te bepalen is ervoor gekozen om tijdens de interviews de geïnterviewde als laatste vraag van het interview een koppeling te laten maken tussen de gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden en één van de zeven bronnen van arbeidsvreugde. Hiervoor zijn eerst de zeven bronnen van arbeidsvreugde besproken met de geïnterviewde, zoals ook is na te lezen in de opzet van de interviews in bijlage 1. De interviews zelf zijn terug te vinden in de bijlages 2 tot en met 5.

Tabel 9 Koppeling arbeidsvreugde aan tertiaire arbeidsvoorwaarden

Tertiaire arbeidsvoorwaarde	Bron van arbeidsvreugde
Bedijfsrestaurant	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Goede kantoor -en/of werkplekvoorzieningen, zoals goede koffie en schoon toilet	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Personeelsuitje	Collegialiteit
Sport -en fitnessfaciliteiten	Fysiek welbevinden
Kerstpakket	Waardering en vertrouwen
Studiereizen, zoals het bezoeken van beurzen	Groei
Aandacht voor leiderschap (mogelijkheid tot het volgen van een opleiding)	Groei
Zaken m.b.t. de balans tussen werk en privé	Fysiek welbevinden en werken met hart en ziel
Goede werksfeer	Waardering en vertrouwen en hogere zingeving
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.	Fysiek welbevinden
Veiligheid hoog in het vaandel.	Fysiek welbevinden
Het belang van het werk kunnen zien.	Werken met hart en ziel en hogere zingeving
Verjaardagsgeschenk	Waardering en vertrouwen
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten	Goede prestaties
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren	Waardering en vertrouwen

Uit de koppeling uit tabel 9 blijkt dat de alle bronnen van arbeidsvreugde in relatie staan met de tertiaire arbeidsvoorwaarden.

3.4 Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector?

Om dit te onderzoeken zijn er interviews gehouden met diverse mensen uit de groene sector. De interviews beantwoorden naast deze deelvraag nog een andere deelvraag, namelijk de deelvraag van paragraaf 3.2.4, maar dat wordt hier verder buiten beschouwing gelaten. Hieronder wordt allereerst de opzet van de interviews gericht op deze deelvraag weergegeven. Deze opzet is gemaakt om tot een goed compleet interview te komen. De complete opzet van de interviews is te vinden in bijlage 1. Na de opzet van de interviews wordt in de daaropvolgende paragraaf de relevante resultaten van de gehouden interviews voor deze deelvraag besproken. Daarnaast zijn de complete uitwerkingen van de gehouden interviews te vinden in de bijlages 2 tot en met 5.

3.4.1 Opzet interviews

De te interviewen personen zijn:

Naam	Functie	Werkzaam bij	Plaats
Alwin Nieuwlaar	werkvoorbereider	Donker Groep	Dronten
Arjen van der Zee	uitvoerder	Oosterhof Holman	Giekerk
Arjan Barten	voorman	Van Ginkel	Veenendaal
Kees van Manen	voorman	Vaarkamp	Ede

Het doel van de open interviews is:

Erachter komen welke tertiaire arbeidsvoorwaarden een extrinsieke motivatie zijn voor de geïnterviewde.

Hoe de doelen te behalen:

Bespreken met de geïnterviewde wat intrinsieke motivatie is en wat extrinsieke motivatie is. Vervolgens d.m.v. doorvragen bepalen of de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden een interne of een externe motivatiebron zijn.

Hieronder een verduidelijk van de begrippen met voorbeelden:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

(Karels, 2020)

Voorbeelden ter verduidelijking

- Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intrinsiek) of komt dit vanuit je werkgever (extrinsiek).
- Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een intrinsieke motivatie en bij nee een extrinsieke motivatie.

Hoofdvragen interview

5. Er is gekozen voor de volgende omschrijvingen van intrinsiek en extrinsieke motivatie:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

(Karels, 2020)

Daarnaast heb ik nog enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intrinsiek) of komt dit vanuit je werkgever (extrinsiek).
- Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een intrinsieke motivatie en bij nee een extrinsieke motivatie

Zijn deze omschrijving en voorbeelden duidelijk of wil je nog nadere uitleg?

6. Welke van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen bij jou voor extrinsieke motivatie en licht dat toe.
7. Twijfel je over je bij bepaalde tertiaire arbeidsvoorwaarden, of deze zorgen voor extrinsieke motivatie?

3.4.2 Uitkomsten interviews

De interviews uit bijlage 2 tot en met 5 hebben nuttige informatie opgeleverd voor de beantwoording van deze deelvraag. Zoals in paragraaf 3.2.4.2 al werd aangegeven dat uit de interviews kwam dat het ook een gevoel is, of een omstandigheid die je wel of niet ervaart. Zo is het ook verschillend per persoon of ze ergens wel of niet voor extrinsiek gemotiveerd worden. De geïnterviewde Kees van Manen (bijlage 5) wordt extrinsiek gemotiveerd door coaching, maar de geïnterviewden Arjan Barten (bijlage 3) en Arjen van der Zee (bijlage 4) niet. Zo is het ook met de vrijdagmiddagborrel, de geïnterviewde Kees van Manen (bijlage 5) wordt extrinsiek gemotiveerd door de vrijdagmiddagborrel, maar de geïnterviewden Alwin Nieuwjaar (bijlage 2) en Arjan Barten (bijlage 3) niet. Dit blijkt heel erg afhankelijk te zijn van hoe iemand intrinsiek gemotiveerd is, dan wel extrinsiek gemotiveerd wordt. Het verschilt dus per persoon. De tertiaire arbeidsvoorwaarden welke bij één of meerdere geïnterviewden zorgden voor extrinsieke motivatie zijn weergegeven in tabel 10.

Tabel 10 Tertiaire arbeidsvoorwaarden die zorgen voor extrinsieke motivatie.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden die zorgen voor extrinsieke motivatie
Kerstpakket
Paaspresentje en Sintpresentje
Vleespakket (barbecue) bij bouwvak
Verjaardagsgeschenk
Zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel
Vrijdagmiddagborrel
Nieuwjaarsborrel
Fruit en soep in de kantine
Voetbaltafel en dartsbord in kantine
Bedrijfsuitje
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten
Coaching
Veiligheid hoog in het vaandel.
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

4 Discussie

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te geven in welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers. Zodat werkgevers uit de groene sector dit kunnen gebruiken in hun bedrijfsvoering. Om de doelstelling te behalen zijn er vier deelvragen opgesteld welke via literatuuronderzoek en interviews zijn beantwoord. In de komende paragrafen zal per deelvraag het resultaat worden weergegeven met daarbij een reflectie op de gebruikte methode en de invloed van de eventuele omstandigheden op de beantwoording van de deelvraag. Ook zal er een waardeoordeel over het resultaat per deelvraag worden gegeven en wordt er gekeken naar een eventuele onderlinge relatie tussen de resultaten.

Allereerst is de deelvraag ‘wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?’ beantwoord. Er is literatuuronderzoek gedaan naar de meest complete omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden met daarbij een goed inzicht in het onderscheid tussen de verschillende arbeidsvoorwaarden. Er zijn diverse omschrijvingen gevonden in de literatuur, waarbij als antwoord gekozen is voor de volgende omschrijving: *Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het ‘welzijn’ van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport – en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.* Deze definitie komt uit een boek van Rolf Baarda, welke een auteur is met een academische titel. De gekozen methode van literatuuronderzoek bleek juist, aangezien de term tertiaire arbeidsvoorwaarden nog geen algemeen begrip is. Zodoende had deze vraag niet via interviews beantwoordt kunnen worden. Uit de vergelijking van de literatuur bleek de interpretatie van het begrip tertiaire arbeidsvoorwaarden dicht bij elkaar te liggen en de uiteindelijk gekozen omschrijving bleek het meest compleet, ook in vergelijking met de omschrijving van de primaire, secundaire en quataire arbeidsvoorwaarden. Het antwoord op deze deelvraag is gebruikt bij de beantwoording van de verdere deelvragen, zodoende is het antwoord van deze deelvraag cruciaal gebleken voor het gehele onderzoek.

De deelvraag die hierna beantwoord is de volgende: Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er allemaal in de groene sector? Aan de hand van de gekozen omschrijving bij deelvraag één is middels literatuuronderzoek in de cao LEO en cao Hoveniers gekeken naar welke tertiaire arbeidsvoorwaarden daarin vermeldt stonden. Beide cao's waren verschillend opgebouwd, maar er werd in beide geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten arbeidsvoorwaarden. Zodoende is er aan de hand van de voorbeelden uit de gekozen omschrijving een overzicht gemaakt welke tertiaire arbeidsvoorwaarden er vermeldt stonden in de cao's. Ook is er middels literatuuronderzoek gezocht naar eventueel aanvullende tertiaire arbeidsvoorwaarden, maar deze zijn niet gevonden. Wel zijn er enkele termen gevonden namelijk, employee benefits en persoonlijke arbeidsvoorwaarden, maar er is gekozen om deze buiten dit onderzoek te laten aangezien de omschrijvingen niet aansloten bij de gekozen omschrijving bij deelvraag één. Tevens is er middels interviews bij vier personen werkend bij verschillende bedrijven in de groene sector navraag gedaan welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zij herkenden bij hun bedrijven. Hiervan is een overzicht gemaakt welke staat in onderstaande tabel 8.

Tabel 8 Tertiaire arbeidsvoorwaarden uit interviews.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector
Kerstpakket
Paaspresentje en Sintpresentje
Vleespakket (barbecue) bij bouwvak
Verjaardagsgeschenk
Zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel
Vrijdagmiddagborrel
Nieuwjaarsborrel
Fruit en soep in de kantine
Voetbaltafel en dartbord in kantine
Bedrijfsuitje
Goede werksfeer
Goede kantoorvoorzieningen zoals: beplanting, genoeg ruimte voor werk en vergaderen, koffieautomaat met soep en een automaat met koel water.
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten
Coaching
Cursussen en trainingen met eten en onder werktijd.
Privé zaken hebben voorrang op werkgerelateerde zaken
Veiligheid hoog in het vaandel.
Het belang van het werk kunnen zien.
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

De resultaten uit de interviews bleken een completer beeld te geven dan de resultaten uit het literatuuronderzoek. Dit omdat niet alle tertiaire arbeidsvoorwaarden vastliggen in de verschillende cao's. Door de verschillende manieren van onderzoek is er een compleet beeld ontstaan van de tertiaire arbeidsvoorwaarden welke aanwezig zijn in de groene sector. Tabel 8 kunnen bedrijven uit de groene sector gebruiken om te kijken welke tertiaire arbeidsvoorwaarden er allemaal aanwezig zijn in de groene sector.

Hierna is de deelvraag 'wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?' beantwoord. Hier is gekozen om het antwoord te verkrijgen middels literatuuronderzoek. Het boek 'de zeven bronnen van arbeidsvreugde' van Kees Kouwenhoven bleek een waardevol boek voor de beantwoording van deze deelvraag. Het boek is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en gaf zodoende een brede uitleg. Arbeidsvreugde bestaat uit de volgende zeven bronnen: fysiek welbevinden, collegialiteit, waardering en vertrouwen, goede prestaties, groei, werken met hart en ziel en hogere zingeving. Een rijke vorm van arbeidsvreugde alleen kan ontstaan als de verschillende bronnen allemaal aan bod komen in het werk. Uiteindelijk maakt dit antwoord het meten van arbeidsvreugde niet compleet helder, er is namelijk geen duidelijke staffel van wat wanneer wel of niet goed is en zodoende zijn er ook geen metingen beschikbaar om een waardevol vergelijk te maken. Om een koppeling tussen arbeidsvreugde, tertiaire arbeidsvoorwaarden en de praktijk te maken is er, aan de interviews met de vier personen uit de groene sector, een vraag toegevoegd. De resultaten hiervan staan in tabel 9

Tabel 9 Koppeling arbeidsvreugde aan tertiaire arbeidsvoorwaarden

Tertiaire arbeidsvoorwaarde	Bron van arbeidsvreugde
Bedijfsrestaurant	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Goede kantoor -en/of werkplekvoorzieningen, zoals goede koffie en schoon toilet	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Personeelsuitje	Collegialiteit
Sport -en fitnessfaciliteiten	Fysiek welbevinden
Kerstpakket	Waardering en vertrouwen
Studiereizen, zoals het bezoeken van beurzen	Groei
Aandacht voor leiderschap (mogelijkheid tot het volgen van een opleiding)	Groei
Zaken m.b.t. de balans tussen werk en privé	Fysiek welbevinden en werken met hart en ziel
Goede werksfeer	Waardering en vertrouwen en hogere zingeving
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.	Fysiek welbevinden
Veiligheid hoog in het vaandel.	Fysiek welbevinden
Het belang van het werk kunnen zien.	Werken met hart en ziel en hogere zingeving
Verjaardagsgeschenk	Waardering en vertrouwen
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten	Goede prestaties
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren	Waardering en vertrouwen

Hiermee is aangetoond dat de zeven bronnen van arbeidsvreugde allemaal in relatie staan met de tertiaire arbeidsvoorwaarden. Dit maakt dat de beantwoording van de deelvraag waardevol is voor het onderzoek. Zo kan een werkgever in de groene sector kijken met welke tertiaire arbeidsvoorwaarden hij welke bronnen van arbeidsvreugde aanboort bij zijn of haar werknemers.

Als laatste is de deelvraag ‘welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector’ beantwoord. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zijn er interviews gehouden met vier personen werkend in de groene sector bij verschillende bedrijven. Er is geen duidelijk antwoord gekomen op de deze deelvraag omdat uit de interviews bleek dat dit per persoon verschillend is en er dus geen eenduidig antwoord te geven is op deze deelvraag. De gevonden resultaten geven zodoende ook geen reëel beeld weer, wat representatief is voor de groene sector. Ieder persoon interpreteert zaken op zijn of haar eigen manier en iedereen heeft een andere achtergrond en dit samen zorgt ervoor dat er ook geen eenduidig antwoord te verkrijgen was op deze deelvraag.

5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Middels literatuuronderzoek en interviews van mensen uit de groene sector is geprobeerd antwoord te geven op de vraag: 'Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers in de groene sector?'

5.1.1 Wat zijn tertiaire arbeidsvoorwaarden?

Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend. Bovenstaande definitie uit het boek van Rolf Baarda is gekozen als beantwoording van deze deelvraag.

5.1.2 Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn er in de groene sector?

Er is een grote diversiteit aan tertiaire arbeidsvoorwaarden aanwezig in de groene sector. Deze zijn hieronder in tabel 8 weergegeven.

Tabel 8 Tertiaire arbeidsvoorwaarden uit interviews.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector
Kerstpakket
Paaspresentje en Sintpresentje
Vleespakket (barbecue) bij bouwvak
Verjaardagsgeschenk
Zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel
Vrijdagmiddagborrel
Nieuwjaarsborrel
Fruit en soep in de kantine
Voetbaltafel en dartbord in kantine
Bedrijfsuitje
Goede werksfeer
Goede kantoorvoorzieningen zoals: beplanting, genoeg ruimte voor werk en vergaderen, koffieautomaat met soep en een automaat met koel water.
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten
Coaching
Cursussen en trainingen met eten en onder werktijd.
Privé zaken hebben voorrang op werkgerelateerde zaken
Veiligheid hoog in het vaandel.
Het belang van het werk kunnen zien.
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

5.1.3 Wat is arbeidsvreugde en hoe wordt dit gemeten?

Er zijn zeven bronnen van arbeidsvreugde namelijk: fysiek welbevinden, collegialiteit, waardering en vertrouwen, goede prestaties, groei, werken met hart en ziel en hogere zingeving. Een rijke vorm van arbeidsvreugde alleen kan ontstaan als de verschillende bronnen allemaal aan bod komen in het werk.

De arbeidsvreugde is niet duidelijk te meten, maar is wel waarneembaar. Er is wel een duidelijk verband tussen de zeven bronnen van arbeidsvreugde en de tertiaire arbeidsvoorwaarden. De resultaten hiervan staan in onderstaande tabel 9.

Tabel 9 Koppeling arbeidsvreugde aan tertiaire arbeidsvoorwaarden

Tertiaire arbeidsvoorwaarde	Bron van arbeidsvreugde
Bedijfsrestaurant	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Goede kantoor -en/of werkplekvoorzieningen, zoals goede koffie en schoon toilet	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Personeelsuitje	Collegialiteit
Sport -en fitnessfaciliteiten	Fysiek welbevinden
Kerstpakket	Waardering en vertrouwen
Studiereizen, zoals het bezoeken van beurzen	Groei
Aandacht voor leiderschap (mogelijkheid tot het volgen van een opleiding)	Groei
Zaken m.b.t. de balans tussen werk en privé	Fysiek welbevinden en werken met hart en ziel
Goede werksfeer	Waardering en vertrouwen en hogere zingeving
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.	Fysiek welbevinden
Veiligheid hoog in het vaandel.	Fysiek welbevinden
Het belang van het werk kunnen zien.	Werken met hart en ziel en hogere zingeving
Verjaardagsgeschenk	Waardering en vertrouwen
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten	Goede prestaties
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren	Waardering en vertrouwen

5.1.4 Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke extrinsieke motivatie voor werknemers in de groene sector?

In dit onderzoek zijn diverse tertiaire arbeidsvoorwaarden gevonden die zorgen voor extrinsieke motivatie. Deze zijn in onderstaande tabel 10 weergegeven.

Tabel 10 Tertiaire arbeidsvoorwaarden die zorgen voor extrinsieke motivatie.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden die zorgen voor extrinsieke motivatie
Kerstpakket
Paaspresentje en Sintpresentje
Vleespakket (barbecue) bij bouwvak
Verjaardagsgeschenk
Zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel
Vrijdagmiddagborrel
Nieuwjaarsborrel
Fruit en soep in de kantine
Voetbaltafel en dartsbord in kantine
Bedrijfsuitje
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten
Coaching
Veiligheid hoog in het vaandel.
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

5.1.5 Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij werknemers in groene sector?

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat alle gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector, zorgen voor arbeidsvreugde bij de werknemers in de groene sector. Tabel 11 geeft een mooi overzicht weer van wat gezien kan worden als de onderbouwing voor de beantwoording van de hoofdvraag.

Tabel 11 Tertiaire arbeidsvoorwaarden in groene sector gekoppeld aan arbeidsvreugde

Tertiaire arbeidsvoorwaarden in de groene sector	Bron van arbeidsvreugde
Kerstpakket	Waardering en vertrouwen
Paaspresentje en Sintpresentje	Waardering en vertrouwen
Vleespakket (barbecue) bij bouwvak	Waardering en vertrouwen
Verjaardagsgeschenk	Waardering en vertrouwen
Zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Vrijdagmiddagborrel	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Nieuwjaarsborrel	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Fruit en soep in de kantine	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Voetbaltafel en dartsbord in kantine	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Bedrijfsuitje	Collegialiteit
Goede werksfeer	Waardering en vertrouwen en hogere zingeving
Goede kantoorvoorzieningen zoals: beplanting, genoeg ruimte voor werk en vergaderen, koffieautomaat met soep en een automaat met koel water.	Fysiek welbevinden en collegialiteit
Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Dit wordt één keer in de 5 jaar aangeboden.	Fysiek welbevinden
Mogelijkheid om naar osteopaat te gaan op initiatief en kosten werkgever bij klachten	Goede prestaties
Coaching	Groei
Cursussen en trainingen met eten en onder werktijd.	Groei
Privé zaken hebben voorrang op werkgerelateerde zaken	Fysiek welbevinden en werken met hart en ziel
Veiligheid hoog in het vaandel.	Fysiek welbevinden
Het belang van het werk kunnen zien.	Werken met hart en ziel en hogere zingeving
Vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren	Waardering en vertrouwen

5.1.6 Relevantie

De resultaten van het onderzoek hebben betrekking op de gehele groene sector. Zodoende is dit een relevant onderzoek gebleken welke toepasbaar is op de gehele sector. Werkgevers kunnen middels dit onderzoek inzicht krijgen in welke tertiaire arbeidsvoorwaarden ze hun werknemers kunnen bieden om deze aan het bedrijf te binden. Dit onderzoek geeft handvaten om de vakman vast te houden die al gelukkig is.

5.2 Aanbevelingen

Er zijn aanbevelingen voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoeken. Deze worden in de komende paragrafen besproken

5.2.1 Vervolgonderzoeken

Om de waarde van tertiaire arbeidsvoorwaarden nog beter in beeld te krijgen wordt aanbevolen om in een vervolgonderzoek de relatie tussen de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden en het personeelsverloop bij een bedrijf te onderzoeken. Mocht dit in relatie met elkaar staan, kunnen werkgevers hier nuttige informatie uit halen.

Daarnaast is het zinvol om eenzelfde onderzoek als het huidige onderzoek in grotere vorm te doen. Aanbevolen wordt om dan per bedrijf meerdere mensen te interviewen, zodat er geen enkele tertiaire arbeidsvoorwaarden wordt vergeten. Dit ook omdat er gebleken is dat tertiaire arbeidsvoorwaarden soms een gevoel zijn wat iemand ervaart, zodoende kan er dus in theorie per persoon bij een bedrijf een verschillende lijst met tertiaire arbeidsvoorwaarden aangeleverd worden.

5.2.2 Praktijk

Het is voor bedrijven in de groene sector aan te bevelen om met hun werknemers de tertiaire arbeidsvoorwaarden bespreekbaar te maken. Zo gaat er meer bekendheid van het begrip tertiaire arbeidsvoorwaarden ontstaan en zo gaan werknemers en werkgevers deze ook meer en meer waarderen. Tevens kan een werkgever zo inzicht krijgen in welke tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor arbeidsvreugde bij hun werknemers. En kan er hier dus actief op gestuurd gaan worden door werkgevers. Het is belangrijk dat dit per werknemer individueel besproken wordt, aangezien het per werknemers verschillend kan zijn.

6 Bibliografie

- Arbeidsrechter. (z.d.). *primaire-secundaire-variabele-passende-betere-arbeidsvoorwaarden*. Opgehaald van <https://www.arbeidsrechter.nl/primaire-secundaire-variabele-passende-betere-arbeidsvoorwaarden>
- Baarda, R. (2017). *Belonen & beoordelen in meer dan 220 vragen*. Baarn/Zeewolde: Medem.
- Bogaert, R. v. (2018). *HR Kiosk*. Opgehaald van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/employee-benefits/arbeidsvoorwaarden-primair-secundair-tertiair>
- Brenda, L., Tijdens, K., & Veenhoven, R. (2014). *Secundaire arbeidsvoorwaarden en geluk*. TPEdigital.
- CBS. (2019, mei 14). Opgehaald van CBS arbeidsmarkt: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/20/krapte-arbeidsmarkt-neemt-verder-toe>
- CBS. (z.d.). Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/reeksen/economische-groei>
- Gijzen, J. v., & Rietveld, J. (2009). *Jaarboek arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap 2009*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Karels, M. (2020, maart 4). *Wij-leren*. Opgehaald van <https://wij-leren.nl/motivatatie-onderwijs-zelfdeterminatietheorie.php>
- Kouwenhoven, K. (2018). *De zeven bronnen van arbeidsvreugde*. Bunnik: VM Uitgevers.
- People bussiness. (2017, juli 24). Opgehaald van People bussiness: <https://peoplebusiness.nl/artikelen/recruitment/wat-kost-een-vertrekkende-medewerker-eigenlijk>
- Rijksoverheid. (z.d.). *wat zijn arbeidsvoorwaarden*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-zijn-arbeidsvoorwaarden>
- Roest, M. (2012). *Persoonlijke arbeidsvoorwaarden in de toekomst*.
- Schootstra, S. (2018). Opgehaald van Intermediar: https://www.intermediar.nl/werkgeluk/werkplezier/onderzoek-salaris-wordt-minder-belangrijk-collega-s-en-werk-privebalans-juist-gewichtiger?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Stichting Colland Arbeidsmarktbeleid. (z.d.). *CAO Loonwerk*. Opgehaald van <https://www.caoloonwerk.nl/>
- Van Dale . (z.d.). *Van Dale online*. Opgehaald van https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/vreugde#.XjEs9_5KjIU
- Van Gelderen arbeidsrechtadvocaten. (z.d.). *Verschillende soorten arbeidsvoorwaarden*. Opgehaald van <https://vangelderens.nl/arbeidsrecht/arbeidsvoorwaarden-wijzigen/arbeidsvoorwaarden/verschillende-soorten-arbeidsvoorwaarden/>

VHG. (z.d.). *3e kwartaal 2019*. Opgehaald van VHG:

<file:///hupracloud.nl/fs/klanten/vaarkamp/redirects/ehvasselt/Downloads/vhg-derde-kwartaal-2019.pdf>

VHG, FNV en CNV. (z.d.). *FNV*. Opgehaald van <https://www.fnv.nl/getmedia/92f74d80-3b6c-40db-be4d-27c4a321419c/506-Hoveniersbedrijf-cao-2018-2020-v230519.pdf?ext=.pdf&dt=20191125141931>

Wit, J. d., & Beukel, L. v. (2019). Opgehaald van UWV:

<https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-agrarisch-groene%20sector-2019.pdf>

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Complete opzet interviews

De te interviewen personen zijn:

Naam	Functie	Werkzaam bij	Plaats
Alwin Nieuwlaar	werkvoorbereider	Donker Groep	Dronten
Arjen van der Zee	uitvoerder	Oosterhof Holman	Giekerk
Arjan Barten	voorman	Van Ginkel	Veenendaal
Kees van Manen	voorman	Vaarkamp	Ede

Het doel van de open interviews is:

1. Onderzoeken of er nog aanvullende tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn in de groene sector. Dit kunnen tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn die nog niet in de dit onderzoek zijn voorgekomen, maar ook een specificering van een tertiaire arbeidsvoorwaarden zoals deze zijn genoemd in paragraaf 3.1. De lijst met tertiaire arbeidsvoorwaarden wordt hiermee compleet gemaakt.
2. Erachter komen welke tertiaire arbeidsvoorwaarden een extrinsieke motivatie zijn voor de geïnterviewde.

Hoe de doelen te behalen:

Doel 1

De gekozen definitie van tertiaire arbeidsvoorwaarden is: *Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.*

Deze definitie wordt uitgelegd aan de geïnterviewde en al pratend en doorvragend wordt er bepaald of er een nog niet eerder benoemde tertiaire arbeidsvoorwaarde aanwezig is bij het bedrijf.

Vervolgens wordt er bepaald of dit een specificering is van een eerder benoemde tertiaire arbeidsvoorwaarde of dat dit een aanvulling is op de gekozen omschrijving. Hierna wordt gezamenlijk een lijst opgesteld met de tertiaire arbeidsvoorwaarden welke aanwezig zijn bij het bedrijf van de geïnterviewde.

Doel 2

Bespreken met de geïnterviewde wat intrinsieke motivatie is en wat extrinsieke motivatie is.

Vervolgens d.m.v. doorvragen bepalen of de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden een interne of een externe motivatiebron zijn.

Hieronder een verduidelijk van de begrippen met voorbeelden:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft.

Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

Voorbeelden ter verduidelijking

- Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intern) of komt dit vanuit je werkgever (extern).

- Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een interne motivatie en bij nee een externe motivatie.

Hierna worden de zeven bronnen van arbeidsvreugde besproken. Dat zijn de volgende zeven bronnen:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat u nu en ook op langere termijn in uw basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. U kunt delen wie u bent en u kunt rekenen op anderen als het nodig is. U voelt zich thuis en verbonden met de mensen die u regelmatig in uw werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilig stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

(Kouwenhoven, 2018)

Er wordt gezamenlijk met de geïnterviewde bepaald onder welke van de zeven bronnen van arbeidsvreugde, de gevonden tertiaire arbeidsvoorwaarden vallen.

Hoofdvragen interview

1. Er is het volgende onderscheid in arbeidsvoorwaarden gemaakt:

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera

Is dit duidelijk of wil je nog een nadere uitleg?

2. Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden herken je bij jouw bedrijf?
3. Bij welke arbeidsvoorwaarden heb je twijfels of deze tertiair zijn?
4. Zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden bij jouw bedrijf een aanvulling op de gekozen voorbeelden in de omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden of zijn het specificeringen van de gekozen voorbeelden in omschrijving. Leg uit.

5. Er is gekozen voor de volgende omschrijvingen van intrinsieke en extrinsieke motivatie:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

Daarnaast heb ik nog enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intrinsiek) of komt dit vanuit je werkgever (extrinsiek).
- Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een intrinsieke motivatie en bij nee een extrinsieke motivatie

Zijn deze omschrijving en voorbeelden duidelijk of wil je nog nadere uitleg?

6. Welke van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen bij jou voor extrinsieke motivatie en licht dat toe.
7. Twijfel je over je bij bepaalde tertiaire arbeidsvoorwaarden, of deze zorgen voor extrinsieke motivatie?
8. Er zijn de volgende zeven bronnen van arbeidsvreugde:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat u nu en ook op langere termijn in uw basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. U kunt delen wie u bent en u kunt rekenen op anderen als het nodig is. U voelt zich thuis en verbonden met de mensen die u regelmatig in uw werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilig stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

Als je iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde welke aanwezig is bij jouw bedrijf, onder zou verdelen in één van de zeven bronnen. Hoe zou je dit dan doen? Ter verduidelijking, iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde kan een andere bron hebben, maar dit hoeft natuurlijk niet.

7.2 Bijlage 2: Interview Alwin Nieuwlaar

Geïnterviewde: Alwin Nieuwlaar (AN)

Interviewer: Eddy van Asselt (EA)

Datum: 04-04-2020

Locatie: Videobellen via WhatsApp

EA: Bedankt dat je tijd vrij wilt maken voor dit interview. Heb je de door mij toegezonden informatie kunnen doornemen?

AN: Jazeker dat heb ik.

EA: Dat is mooi, dan kunnen we beginnen met mijn eerste vraag. Er is het volgende onderscheid in arbeidsvoorwaarden gemaakt:

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera

Is dit duidelijk of wil je nog een nadere uitleg?

AN: Nee hoor Eddy, dit is duidelijk genoeg.

EA: Dat is goed om te horen.

EA: Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden herken je bij jouw bedrijf?

AN: Fijn dat je eerst alles even hebt toegestuurd, zodoende heb ik er al even over kunnen nadenken.

Bij de Donker Groep herken ik de volgende tertiaire arbeidsvoorwaarden:

- Kerstpakket
- Paaspresentje en Sintpresentje
- Fruit en soep in de kantine (cup a soup)
- Personeelsuitje
- Planten op kantoor
- Bruto/Netto regeling voor sport, laptop of fiets. Eén van deze drie per jaar.
- Vrijdagmiddagborrel

EA: Dat is een mooi lijstje. Kun je die bruto/netto regeling eens nader toelichten.

AN: Hoe dit precies is me ook niet helemaal duidelijk hoor. Maar het aankoopbedrag gaat van je brutosalaris af en dat je scheelt je dan weer netto. Zoiets is het, maar het in ieder geval voordelig voor de werknemer en de werkgever. Ik moet me er toekomstgericht misschien maar eens in gaan verdiepen, zodat ik er ook van kan profiteren.

EA: Dat is misschien wel verstandig ja. Als ik het zo hoor, denk ik dit een soort van werkkostenregeling is die de Donker Groep haar werknemers aanbiedt.

AN: Dat zou goed kunnen.

EA: Bij welke arbeidsvoorwaarden heb je twijfels of deze tertiair zijn ?

AN: Nou ja die werkkostenregeling zoals jij dat noemt, daar twijfel ik wel over. Aangezien dit vooral betrekking heeft op geld besparen. En ook de vrijdagmiddagborrel twijfel ik over.

EA: De vrijdagmiddagborrel is wat mij betreft gewoon een tertiaire arbeidsvoorwaarde. Die is echt eerder gericht op het welzijn, dan op de portemonnee. Over werkkostenregeling daarentegen snap ik je twijfels. Deze lijkt me eigenlijk vanuit het beginsel gericht op de portemonnee van de werknemer en waarschijnlijk ook op die van de werkgever.

AN: Daar heb je een punt. Jouw redenering klopt, dan valt het dus onder een secundaire arbeidsvoorwaarde?

EA: Ja wat mij betreft wel, kun jij je daar ook in vinden?

AN: Helemaal.

EA: Gelukkig dan zijn we daarover uit. Zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden bij jouw bedrijf een aanvulling op de gekozen voorbeelden in de omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden of zijn het specificeringen van de gekozen voorbeelden in omschrijving?

AN: Specificeringen wat mij betreft, zo valt bijvoorbeeld het Paaspresentje onder categorie kerstpakket en je zou de vrijdagmiddagborrel kunnen scharen onder het kopje bedrijfsrestaurant.

EA: Mee eens. We gaan door met de volgende vraag. Er is gekozen voor de volgende omschrijvingen van intrinsiek en extrinsieke motivatie:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

Daarnaast heb ik nog enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- *Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intern) of komt dit vanuit je werkgever (extern).*
- *Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een interne motivatie en bij nee een externe motivatie*

Zijn deze omschrijving en voorbeelden duidelijk of wil je nog nadere uitleg?

AN: Dit is duidelijk.

EA: Welke van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen bij jou voor extrinsieke motivatie?

AN: Voor mij zijn dat de volgende:

- Kerstpakket
- Paaspresentje/ Sintpresentje
- Fruit en soep in de kantine (cup a soup)
- Personeelsuitje
- Plant(en) op kantoor

EA: Twijfel je over je bij bepaalde tertiaire arbeidsvoorwaarden, of deze zorgen voor extrinsieke motivatie?

AN: Ja, het personeelsuitje is niet iets waar ik perse meer door gemotiveerd word. Dit wordt door jezelf betaald middels een maandelijkse inleg en wordt georganiseerd door het personeel. De overige punten werken wel mee aan mijn motivatie.

EA: Dat personeelsuitje klinkt me nu je dit vertelt meer in de oren als een uitje wat wordt georganiseerd door de personeelsvereniging. Jullie betalen als werknemers dit dus uiteindelijk zelf en regelen dit ook zelf?

AN: Ja dat klopt. Dit gaat inderdaad via de personeelsvereniging. De Donker Groep betaalt wel iets mee per uitje hoor, hoeveel exact weet ik niet.

EA: Is het dan wel een tertiaire arbeidsvoorwaarde, aangezien het grotendeels uit de werknemers zelf komt?

AN: Nee eigenlijk ook niet nee.

EA: Dan schrappen we die van het lijstje.

EA: We zijn al weer bijna bij het einde aangekomen, ik ben nog op zoek nog de koppeling tussen arbeidsvreugde en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Er zijn de volgende zeven bronnen van arbeidsvreugde:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat u nu en ook op langere termijn in uw basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. U kunt delen wie u bent en u kunt rekenen op anderen als het nodig is. U voelt zich thuis en verbonden met de mensen die u regelmatig in uw werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilig stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

Als je iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde welke aanwezig is bij jouw bedrijf, onder zou verdelen in één van de zeven bronnen. Hoe zou je dit dan doen? Ter verduidelijking, iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde kan een andere bron hebben, maar dit hoeft natuurlijk niet.

AN: De tertiaire arbeidsvoorwaarden die tijdens dit interview zijn afgevallen hoeft niet mee te nemen?

EA: Dat klopt, omdat we samen hebben geconcludeerd dat dit geen tertiaire arbeidsvoorwaarden waren, vallen ze hier verder buiten.

AN: Duidelijk. Dan kom ik tot het volgende:

- Het kerstpakket is waardering en vertrouwen
- Het Paaspresentje en Sintpresentje zijn ook waardering en vertrouwen
- Fruit en soep in de kantine is fysiek welbevinden
- Plant(en) op kantoor is ook fysiek welbevinden
- Vrijdagmiddagborrel is collegialiteit

EA: Bedankt Alwin, dit was het.

AN: Graag gedaan man.

7.3 Bijlage 3: Interview Arjan Barten

Geïnterviewde: Arjan Barten (AB)

Interviewer: Eddy van Asselt (EA)

Datum: 08-04-2020

Locatie: Videobellen via WhatsApp

EA: Bedankt dat je tijd vrij wilt maken voor dit interview. Heb je de door mij toegezonden informatie kunnen doornemen?

AB: We moeten elkaar helpen, dus ik doe het graag. Ik heb het in goede orde ontvangen en door kunnen lezen.

EA: Dat is mooi dan kunnen we beginnen met mijn eerste vraag. Ik heb in mijn afstudeeronderzoek het volgende onderscheid in arbeidsvoorwaarden gemaakt:

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera.

Is dit duidelijk of wil je nog een nadere uitleg?

AB: Ja dit is duidelijk.

EA: Top, dan kunnen we door met mijn tweede vraag. Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden herken je bij jouw bedrijf?

AB: - Iedere vrijdag een biertje doen.

- Laatste vrijdag in de maand biertje met een hapje. (broodje bal, kipsaté, broodje hamburger, e.d.)
- Kerstpakket
- Zomerbarbecue, kerstborrel en nieuwjaarsborrel.
- Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek. Deze wordt 1 keer in de 5 jaar gedaan.
- Als er privé iets is dan is dat belangrijker dan werken. Al bel ik 6 uur op dat een kind ziek is dan is dat geen probleem.
- Bedrijfsuitje voor teambuilding.
- Cursussen en trainingen zijn altijd met eten en zijn altijd onder werktijd.
- Goede werksfeer. Iedereen op de juiste plek. Iedereen moet zich ook op zijn of haar plek voelen. Als dit niet het geval is dan kan er veranderd worden van werk of ploeg.
- Kantoorvoorzieningen zijn ook voor elkaar. (beplanting, genoeg ruimte voor werk en vergaderen, koffieautomaat met soep en een automaat met koel water.
- Veiligheid hoog in het vaandel.
- Het belang van het werk kunnen zien.

EA: Zo dat is een mooie opsomming Arjan! De laatste twee die je opnoemt wil ik nog even wat dieper op ingaan. Veiligheid hoog in het vaandel noem je als tertiaire arbeidsvoorwaarde, wil je dat eens toelichten en ligt dat ook ergens vast?

AB: Onder welzijn versta ik ook veiligheid en veiligheid is heel belangrijk binnen de Ginkel Groep. Hier wordt niet op bezuinigd. Alle veiligheidsmiddelen moeten echt veilig zijn en comfortabel zitten.

EA: Dat is goed om te horen. Zit die mate van belangrijkheid van veiligheid verweven in de bedrijfscultuur binnen de Ginkel Groep?

AB: Ja zo kun je dat wel stellen.

EA: Dat is duidelijk dan en wil je 'het belang van het werk kunnen zien' eens nader toelichten.

AB: Het bedrijf laat goed zien dat het werk wat we uitvoeren nut heeft. Doordat ik dat nut van mijn werk inzie heb ik meer werkplezier. En ik durf wel te stellen dat dit voor mijn collega's net zo is.

EA: Bedankt en bij welke arbeidsvoorwaarden heb je twijfels of deze tertiair zijn?

AB: Bij aandacht voor leiderschap en coaching, dit zou ook onder quartair kunnen vallen. Verder heb ik ook mijn twijfels bij veiligheid, maar dat is wel goed voor het welzijn van mij als medewerker.

EA: Ik begrijp je twijfels, maar wat mij betreft is geen enkel antwoord fout. Met jouw uitleg erbij begrijp ik waarom je deze als tertiaire arbeidsvoorwaarde hebt gekozen. Ik leer weer van jouw inzichten en dat is mooi.

EA: Zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden bij jouw bedrijf een aanvulling op de gekozen voorbeelden in de omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden of zijn het specificeringen van de gekozen voorbeelden in omschrijving? En kun je dat uitleggen?

AB: Er zijn er een paar gekozen als specificering en een paar op het woord 'welzijn' van de individu. Als ik de voorbeelden van de tertiaire arbeidsvoorwaarden lees is het voor mensen een gevoel. Dit is niet wat een bedrijf kan bieden maar wat van de individu zelf moet komen. Voor de één is een biertje op vrijdagmiddag erg belangrijk maar voor de ander onzin.

EA: Je bedoelt dat niet iedere werknemer een tertiaire arbeidsvoorwaarde persé waardeert?

AB: Klopt, uiteindelijk zal dit per individu verschillen.

EA: Mee eens, maar welke tertiaire arbeidsvoorwaarden vind je aanvullingen op de voorbeelden van de gekozen omschrijving?

AN: Het gezondheidsonderzoek, de goede werksfeer, de veiligheid en het belang van het werk kunnen inzien vind ik aanvullingen.

EA: Mee eens, je hebt zelf ook al een mooie koppeling gemaakt naar mijn volgende punt. Ik heb gekozen voor de volgende omschrijvingen van intrinsiek en extrinsieke motivatie:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

Daarnaast heb ik nog enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- *Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intrinsiek) of komt dit vanuit je werkgever (extrinsiek).*
- *Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een intrinsieke motivatie en bij nee een extrinsieke motivatie*

Zijn deze omschrijving en voorbeelden duidelijk of wil je nog nadere uitleg?

AB: Dit is me duidelijk.

EA: Dat is fijn. Welke van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen bij jou voor extrinsieke motivatie en probeer dat eens toe te lichten.

AB: Het aanbieden van veiligheid is een extrinsieke motivatie. Als ik dit zelf moest kopen deed ik het niet.

EA: Dat is een mooie koppeling met welzijn wat de werkgever ter beschikking stelt!

AB: Klopt, het kerstpakket is voor mij ook een voorbeeld van extrinsieke motivatie. Het is niet nodig, maar het geeft wel een stukje waardering.

EA: Twijfel je over je bij bepaalde tertiaire arbeidsvoorwaarden, of deze zorgen voor extrinsieke motivatie?

AB: Nee

EA: Dan zijn we al weer aangekomen bij één van mijn laatste vragen. Er zijn de volgende zeven bronnen van arbeidsvreugde:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat u nu en ook op langere termijn in uw basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. U kunt delen wie u bent en u kunt rekenen op anderen als het nodig is. U voelt zich thuis en verbonden met de mensen die u regelmatig in uw werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilig stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden

zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

Als je iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde welke aanwezig is bij jouw bedrijf, onder zou verdelen in één van de zeven bronnen. Hoe zou je dit dan doen? Ter verduidelijking, iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde kan een andere bron hebben, maar dit hoeft natuurlijk niet.

AB: Wat een vraag zeg!

EA: Ja ik weet het, maar het is voor mij van belang om een koppeling tussen tertiaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsvreugde te maken.

AB: Oké, ik kom tot het volgende:

- Iedere vrijdag een biertje doen is collegialiteit.
- Laatste vrijdag in de maand biertje met een hapje. (broodje bal, kipsaté, broodje hamburger, e.d.) is collegialiteit en waardering en vertrouwen
- Het kerstpakket is waardering en vertrouwen
- De zomerbarbecue, kerstborrel en nieuwjaarsborrel zijn waardering en vertrouwen.
- Eigen keuze voor een gezondheidsonderzoek is fysiek welbevinden.
- Als er privé iets is dan is dat belangrijker dan werken. Dit is voor mij fysiek welbevinden en werken met hart en ziel.
- Het bedrijfsuitje voor teambuilding is collegialiteit
- De cursussen en trainingen zijn altijd met eten en zijn altijd onder werktijd. Dit is voor mij groei
- De goede werksfeer, iedereen op de juiste plek. Iedereen moet zich ook op zijn of haar plek voelen, als dit niet het geval is dan kan er veranderd worden van werk of ploeg. Dit is voor mij hogere zingeving en waardering en vertrouwen.
- Kantoorvoorzieningen zijn ook voor elkaar. Dit is fysiek welbevinden.
- Veiligheid hoog in het vaandel is ook fysiek welbevinden.
- Het belang van het werk kunnen zien is werken met hart en ziel en hogere zingeving.

EA: Bedankt Arjan. Dit was het!

7.4 Bijlage 4: Interview Arjen van der Zee

Geïnterviewde: Arjen van der Zee (AZ)

Interviewer: Eddy van Asselt (EA)

Datum: 08-04-2020

Locatie: Videobellen via WhatsApp

EA: Bedankt dat je tijd vrij wilt maken voor dit interview. Heb je de door mij toegezonden informatie kunnen doornemen?

AZ: Ja dat heb ik gedaan.

EA: Gelukkig dan kunnen we beginnen met mijn eerste vraag. Ik heb in mijn afstudeeronderzoek het volgende onderscheid in arbeidsvoorwaarden gemaakt:

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera.

Is dit duidelijk of wil je nog een nadere uitleg?

AZ: Dit is me duidelijk Eddy.

EA: Top, welke tertiaire arbeidsvoorwaarden herken je bij jouw bedrijf?

AZ: - kerstpakket
- personeelsuitje
- coaching

EA: Bij welke arbeidsvoorwaarden heb je twijfels of deze tertiair zijn?

AZ: Het kerstpakket, want hiervan is de geldswaarde per individuele werknemer wel daadwerkelijk te berekenen.

EA: Dit klopt helemaal wat je zegt, uiteindelijk is natuurlijk alles in geldswaarde terug te rekenen, of we het nu leuk vinden of niet! Maar het kerstpakket is uiteindelijk meer gericht op het welzijn van de werknemer, dan op zijn portemonnee. Tenminste zo interpreteer ik dat uit deze gekozen definitie. Uiteindelijk is een kerstpakket ook niet een standaard iets wat je bij iedere werkgever krijgt. Er ligt bij mijn weten nergens vast dat een werkgever verplicht is een kerstpakket te geven.

AZ: Nee klopt ook wat je zegt en ik ben het er ook wel mee eens om het kerstpakket onder tertiaire arbeidsvoorwaarde te scharen. Maar hierover zou je kunnen twijfelen.

EA: Dat begrijp ik en ik vind het goed dat je het aanstipt. Dit is weer waardevolle informatie voor mijn afstudeeronderzoek.

EA: Door met mijn volgende vraag. Zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden bij jouw bedrijf een aanvulling op de gekozen voorbeelden in de omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden of zijn het specificeringen van de gekozen voorbeelden in omschrijving. Leg uit.

AZ: Wellicht behoren functionering -en loopbaangesprekken hier ook bij, het is dan wel wettelijk verplicht maar het zal een meerwaarde geven wanneer er ook daadwerkelijk naar jou als individu wordt geluisterd.

EA: Hoe bedoel je dit precies? Dit valt toch onder coaching?

AZ: Ja mede denk ik wel ja, mits er echt naar het individu geluisterd wordt. Wat ik bedoel te zeggen is dat o.a. de functioneringsgesprekken bij ieder bedrijf verplicht zijn, maar dit hoeft dan niet direct coaching te zijn. Dit is het pas als er echt naar de individuele werknemer wordt geluisterd en gehandeld. En dit is gelukkig het geval bij Oosterhof Holman.

EA: Duidelijk, je hebt er goed over nagedacht! We gaan verder met de volgende vraag. Er is gekozen voor de volgende omschrijvingen van intrinsieke en extrinsieke motivatie:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft.

Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

Daarnaast heb ik nog enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- *Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intrinsiek) of komt dit vanuit je werkgever (extrinsiek).*
- *Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een intrinsieke motivatie en bij nee een extrinsieke motivatie*

Zijn deze omschrijving en voorbeelden duidelijk of wil je nog nadere uitleg?

AZ: Duidelijk!

EA: Dat is fijn. Welke van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen bij jou voor extrinsieke motivatie en licht dat toe.

AZ: Zou ik niet zo kunnen benoemen.

EA: Ben jij vanuit jezelf heel erg gedreven? Schat ik je goed in als ik zeg dat jij een hele sterke intrinsieke motivatie hebt?

AZ: Ja daar sla de spijker op zijn kop. Ik krijg de kans van mijn werkgever, maar de motivatie komt echt uit mezelf. Had ik de kans hier niet gekregen, dan had ik de kans ergens anders wel opgezocht. Maar ook bijvoorbeeld het kerstpakket en de jaarafsluiting, ik kom omdat ik het oprecht echt leuk vanuit mezelf vind om het jaar gezamenlijk af te sluiten. Zonder kerstpakket was ik ook wel gekomen dus ik vind het niet direct dat dit mij extrinsiek motiveert.

EA: Duidelijk! Twijfel je over je bij bepaalde tertiaire arbeidsvoorwaarden, of deze zorgen voor extrinsieke motivatie?

AZ: Ja, misschien zal bijvoorbeeld het ophalen van een kerstpakket voor enkele mensen wel behoren tot extrinsieke motivatie. Maar zoals gezegd dus niet voor mij.

EA: Goed om te horen Arjen. Je bent echt intrinsiek gemotiveerd! Jouw aanname over het ophalen snap ik ook, want die mensen zal je inderdaad ook hebben, maar jij bent niet zo een iemand.

EA: Ik heb nog één vraag voor je. Er zijn de volgende zeven bronnen van arbeidsvreugde:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat u nu en ook op langere termijn in uw basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. U kunt delen wie u bent en u kunt rekenen op anderen als het nodig is. U voelt zich thuis en verbonden met de mensen die u regelmatig in uw werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilige stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

Als je iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde welke aanwezig is bij jouw bedrijf, onder zou verdelen in één van de zeven bronnen. Hoe zou je dit dan doen? Ter verduidelijking, iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde kan een andere bron hebben, maar dit hoeft natuurlijk niet.

AZ: Hoe bedoel je dit?

EA: Je hebt aangegeven dat het kerspakkett, personeelsuitje en coaching de tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn die je herkent bij jouw bedrijf. Als je deze per voorwaarde zou koppelen aan één van de zeven bronnen, waaraan koppel je ze dan? Ik snap dat dit lastig is, maar geen enkel antwoord is fout, ik wil gewoon graag weten hoe jij ze in zou delen !

AZ: Aha oké, dan kom ik tot het volgende.

- Kerspakkett vind ik fysiek welbevinden
- Personeelsuitje vind ik collegialiteit
- Coaching is groei

7.5 Bijlage 5: Interview Kees van Manen

Geïnterviewde: Kees van Manen (KM)

Interviewer: Eddy van Asselt (EA)

Datum: 09-04-2020

Locatie: Videobellen via WhatsApp

EA: Bedankt dat je tijd vrij wilt maken voor dit interview. Heb je de door mij toegezonden informatie kunnen doornemen?

KM: Jazeker.

EA: Mooi, dan gaan we beginnen. Er is het volgende onderscheid in arbeidsvoorwaarden gemaakt:

Primaire arbeidsvoorwaarden:

Het gedeelte van de arbeidsvoorwaarden dat direct in geld wordt uitgekeerd, dus eigen het vaste (basis)salaris en eventuele bonussen

Secundaire arbeidsvoorwaarden:

Alle indirect in geld uit te drukken arbeidsvoorwaarden, anders dan het (basis)salaris, zoals pensioen, bedrijfsspaarregelingen, leaseauto, onkostenvergoedingen, abonnementen et cetera.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden:

Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de werkgever ter beschikking van de werknemer stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk te berekenen is. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op zijn portemonnee. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, goede kantoorvoorzieningen, studiereizen, congressen, het jaarlijkse personeelsuitje, sport –en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket. Ook de aandacht voor leiderschap, coaching en de balans tussen werk/privé kunnen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend.

Quartaire arbeidsvoorwaarden:

De mate waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen een organisatie, zoals training/ontwikkeling, employability, et cetera

Is dit duidelijk of wil je nog een nadere uitleg?

KM: Dit is duidelijk.

EA: Dat is fijn. Welke tertiaire arbeidsvoorwaarden herken je bij jouw bedrijf?

KM:- vrijdagmiddagborrel

- fruitmand in kantine
- georganiseerde gezellige bijeenkomsten die niet uitgaan van de personeelsvereniging, zoals het jaarlijkse bedrijfsuitje de dag na Hemelvaartsdag.
- vleespakket bij bouwvaksluiting
- zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel.
- verjaardagsgeschenk
- kerstpakket
- voetbaltafel in de kantine
- dartbord in de kantine
- functioneringsgesprekken
- mogelijkheid om naar osteopaat te gaan georganiseerd en betaald door Vaarkamp
- vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

EA: De vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren schaar jij onder tertiaire arbeidsvoorwaarde omdat?

KM: Ja dit is misschien meer een omstandigheid dan een voorwaarde, maar deze omstandigheid is wel goed voor mijn welzijn en niet gericht op mijn portemonnee. Ik heb hierdoor meer uitdaging en

plezier in mijn werk. Dus in zoverre denk ik wel dat deze omstandigheid voor mij een tertiaire arbeidsvoorwaarde is. Tenminste zo ervaar ik het wel.

EA: Kijk dat is fijn, je hebt er goed over nagedacht! Het is goed hoor, geen enkel antwoord is fout, dit is hele waardevolle input voor mijn afstudeeronderzoek.

KM: Gelukkig.

EA: Bij welke arbeidsvoorwaarden heb je twijfels of deze tertiair zijn?

KM: Bedoel je dit in de zin van eerder secundair?

EA: Nee maakt niet, primair mag ook of quartair.

KM: Oké, ik denk dat de osteopaat ook onder secundair zou kunnen vallen. Dit is voor het welzijn, maar het ook zeker voordeel hebben voor de werkgever door minder ziekteverzuim. Maar ik blijf bij mijn keuze om dit onder tertiaire arbeidsvoorwaarde te laten vallen.

EA: Zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden bij jouw bedrijf een aanvulling op de gekozen voorbeelden in de omschrijving van tertiaire arbeidsvoorwaarden of zijn het specificeringen van de gekozen voorbeelden in omschrijving. Leg uit.

KM: Beide, er zijn specificeringen zoals de fruitmand en de vrijdagmiddagborrel. Deze staan in het kader van goede voorzieningen in de kantine. Het verjaardagscadeau is een aanvulling, dit is een persoonlijk gebaar wat gewaardeerd wordt door het overgrote deel van de collega's.

De specificeringen zijn:

- vrijdagmiddagborrel
- fruitmand in kantine
- georganiseerde gezellige bijeenkomsten die niet uitgaan van de personeelsvereniging, zoals het jaarlijkse bedrijfsuitje de dag na Hemelvaartsdag.
- vleespakket bij bouwvaksluiting
- kerstpakket
- voetbaltafel in de kantine
- dartbord in de kantine
- functioneringsgesprekken

De aanvullingen zijn:

- verjaardagsgeschenk
- zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel.
- mogelijkheid om naar osteopaat te gaan georganiseerd en betaald door Vaarkamp
- vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren

EA: Dat is helder, bedankt! We gaan door met de volgende vraag. Er is gekozen voor de volgende omschrijvingen van intrinsieke en extrinsieke motivatie:

Intrinsieke motivatie

Dit is de motivatie die uit jezelf komt. Je doet iets omdat je het graag wilt en niet omdat je vanaf buitenaf gemotiveerd wordt om iets te doen.

Extrinsieke motivatie

Je doet iets omdat het van een ander moet, of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Voorbeelden van een externe prikkel zijn een beloning of een straf.

Daarnaast heb ik nog enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- *Planten op je kantoor (goede kantoorvoorzieningen), heb je deze zelf meegenomen (intern) of komt dit vanuit je werkgever (extern).*
- *Ga je naar de sportschool? Zo ja wordt dit ondersteund (financieel of in tijd) door de werkgever en als dit zo is, ging je al naar de sportschool voordat je werd ondersteund door de werkgever? Bij ja is het een interne motivatie en bij nee een externe motivatie*

Zijn deze omschrijving en voorbeelden duidelijk of wil je nog nadere uitleg?

KM: De omschrijvingen zijn duidelijk

EA: Welke van de aanwezige tertiaire arbeidsvoorwaarden zorgen bij jou voor extrinsieke motivatie en licht dat toe.

KM: Alle genoemde punten werken motiverend. Het zijn gebaren van waardering, of schept een betere band met collega's. Door dat je het naar je zin hebt in een team, of je waardering voelt heb je meer voor elkaar over.

EA: Kan ik hieruit opmaken dat je het allemaal extrinsieke motivatiebronnen vind?

KM: Dat is correct en tevens juist.

EA: Toch nog even voor de dubbelcheck, twijfel je over je bij bepaalde tertiaire arbeidsvoorwaarden, of deze zorgen voor extrinsieke motivatie?

KM: Persoonlijk niet. Wel kan ik me voorstellen dat bepaalde voorzieningen gericht op gezondheid door negatief ingestelde mensen als een bepaalde drukmethode wordt ervaren om verplicht gezond te moeten zijn vanuit het bedrijf, om meer op het werk te kunnen komen. Dit is denk ik ook afhankelijk van hoe diep je er als werkgever in wilt gaan. Het moet niet als een verplichting gaan voelen. Nu gaan we als Vaarkamp zeker niet te diep.

EA: Duidelijk, we zijn al weer bijna bij het einde van het interview, ik heb nog één prangende vraag voor je. Er zijn de volgende zeven bronnen van arbeidsvreugde:

1 Fysiek welbevinden

Deze levensbron is het fundament voor arbeidsvreugde. Deze bron stroomt wanneer u een goede werkplek heeft en u zich veilig en gezond voelt. De voldoening vloeit ook voort uit zekerheid dat u nu en ook op langere termijn in uw basisbehoeften kunt voorzien. Enkele voorbeelden zijn: veiligheid, inkomenszekerheid, aantrekkelijke werkomstandigheden, thuis kunnen werken.

2 Collegialiteit

Deze warmtebron ontstaat uit de verbinding met de mensen die je op het werk ontmoet. Goed teamwerk laat deze bron stromen. U kunt delen wie u bent en u kunt rekenen op anderen als het nodig is. U voelt zich thuis en verbonden met de mensen die u regelmatig in uw werk ontmoet. De voldoening kan uit de samenwerking met zowel collega's als leidinggevende, klanten en leveranciers voortkomen. Enkele voorbeelden zijn: voor elkaar inspringen, teamgeest, samenwerken, geborgenheid.

3 Waardering en vertrouwen

Deze ruimtebron ontstaat uit de waardering die wordt ervaren en uit het vertrouwen dat wordt gegeven om eigen ideeën in het werk te gebruiken. Er wordt vormgegeven aan de behoefte van autonomie. Dit samen zorgt versterkt het vertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Enkele voorbeelden zijn: beslissingsruimte krijgen/claimen, complimenten geven en ontvangen, successen vieren en teleurstellingen verwerken.

4 Goede prestaties

De krachtbron vindt zijn brandstof in de voldoening die ontstaat bij aantrekkelijke resultaten en effecten in het werk. Het gevoel van competent en succesvol zijn ontstaat. Iedereen houdt ervan om goede prestaties te leveren. Enkele voorbeelden zijn: productiedoelstellingen halen, uitdagend werk doen en daar succesvol in zijn, nieuwe klanten werven, een nieuw product ontwikkelen.

5 Groei

Deze energiebron boren mensen aan wanneer ze hun kernkwaliteiten en talenten tot ontplooiing brengen. Ook beleven veel mensen vreugde aan de groei van anderen, die ze ondersteunen en coachen. Enkele voorbeelden zijn: opleiding volgen, een loopbaan met toenemende verantwoordelijkheden, andere zien opbloeien door uw hulp en inzet.

6 Werken met hart en ziel

De inspiratiebron komt voort uit de mogelijkheid uitdrukking te geven aan wie je bent en vorm te geven aan uw authenticiteit. Doen wat je wilt en doen waar je goed in bent. Je diepste verlangens

realiseren en bij je creativiteit komen. Enkele voorbeelden zijn: op uw plaats voelen, werk doen waar u van houdt, echt kiezen voor wat u belangrijk vindt.

7 Hogere zingeving

Deze lichtbron ontstaat wanneer je werk ertoe doet voor anderen. Dat kunnen klanten, patiënten of leerlingen zijn. Het kan om enkele mensen gaan, maar ook om 'iets dat groter is dan jezelf': een veilig stad, uw werkomgeving, de gemeenschap. Daarmee geeft het werk een diepere betekenis aan wie je bent, wat je kunt en wat je doet. Iets om trots op te zijn en je mee te identificeren. Enkele voorbeelden zijn: klanten die betere resultaten boeken door uw werk, vrijwilligerswerk, producten te ontwerpen die levensvreugde vergroten.

Als je iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde welke aanwezig is bij jouw bedrijf, onder zou verdelen in één van de zeven bronnen. Hoe zou je dit dan doen? Ter verduidelijking, iedere tertiaire arbeidsvoorwaarde kan een andere bron hebben, maar dit hoeft natuurlijk niet.

KM: Oké, ik komt tot het volgende.

- Fysiek welbevinden: vrijdagmiddagborrel, fruitmand in kantine.
- Collegialiteit: georganiseerde gezellige bijeenkomsten die niet uitgaan van de personeelsvereniging, voetbaltafel en dartbord in kantine en de zomer –en wintersluiting met eten en drinken met al het personeel
- Waardering en vertrouwen: vleespakket bij bouwvaksluiting, verjaardagsgeschenk, kerstpakket, functioneringsgesprekken en vrijheid om werk naar eigen inzicht uit te voeren.
- Goede prestaties: mogelijkheid om naar osteopaat te gaan georganiseerd en betaald door Vaarkamp.
- Groei: functioneringsgesprekken.
- Werken met hart en ziel: Mensen die ons werk waarderen, het leveren van gewaardeerd advies bij keuze die gemaakt moeten worden.
- Hogere zingeving: Mensen die ons werk waarderen, het leveren van gewaardeerd advies bij keuze die gemaakt moeten worden.

EA: Kees je verrast me, je noemt bij werken met hart en ziel en bij hogere zingeving ineens dingen die je niet eerder als tertiaire arbeidsvoorwaarde hebt genoemd!

KM: Ja klopt, maar al nadenkende tijdens het gesprek bedacht ik me deze nog. Bij deze bronnen van arbeidsvreugde vind ik deze gebeurtenissen passen. Het zijn misschien niet echt voorwaarden, maar eerder gebeurtenissen. Maar ik wil het toch benoemd hebben.

EA: Dat mag zeker, alleen zijn dit wel zaken die je van twee kanten kan bekijken. Een klant die iets waardeert en een werkgever die iets waardeert. En wanneer een klant iets waardeert, pas dit niet direct binnen mijn huidige onderzoek.

KM: Ik bedoelde inderdaad de klant die iets waardeert.

EA: Helaas, maar bedankt voor je goede input!

KM: Graag gedaan.