



JUNI 2022

AFSTUDEERWERKSTUK

EEN ONDERZOEK NAAR MEDEWERKERSTEVREDENHEID
IN DE PRIMAIRE HIPPISCHE SECTOR

ELIANNE KERKDIJK
AERES HOGESCHOOL DRONTEN

Hoe tevreden zijn medewerkers in de primaire hippische sector?

Een onderzoek naar de huidige situatie omtrent de
medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in
Nederland en een advies over het verbeteren van de situatie.

Auteur: E. Kerkdijk
Studentnummer: 3027311
E-mailadres: 3027311@aeres.nl
Bachelorscriptie

Opleiding: Bedrijfskunde en Agribusiness, Hippische bedrijfskunde
Onderwijsinstelling: Aeres Hogeschool Dronten
Eerste begeleider: T. de Ridder
Afstudeerperiode: februari t/m juli 2022
Dronten, 06/06/2022

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén 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

De stille kracht achter de bruisende paardenwereld, dat is de stalmedewerker. Iemand die op de achtergrond werkt en wel eens over het hoofd wordt gezien. Er gaan verschillende oordelen rond over het werk in de paardenwereld. De één vindt het zwaar werk tegen een lage beloning en de ander zou zich geen andere baan meer willen wensen. De paardenwereld heeft mij altijd geïnteresseerd en ik ben ook niet voor niks een hippische opleiding gaan doen. Ik zit momenteel in het afstudeerjaar van Hippische Bedrijfskunde op Aeres Hogeschool in Dronten en ben bezig met het schrijven van mijn afstudeerscriptie. Naast mijn passie voor paarden heb ik ook altijd interesse gehad in het mensenwerk. Ik heb in mijn afstudeerjaar een minor HRM gevolgd en heb zo mijn kennis en kunde over mensenwerk kunnen verbreden. Het afstudeerwerkstuk leek mij de uitgelezen kans om beide onderwerpen – de paarden- en de mensenkant – met elkaar te verbinden en te onderzoeken. Zodoende heb ik gekozen voor het onderwerp ‘medewerkerstevredenheid’. In deze tijden waarin het welzijn van mens en dier een steeds prominentere rol krijgt – ook in het bedrijfsleven – hoop ik dat ik een stukje inzicht kan brengen in het werkleven in de paardenwereld.

Ik wil tot slot een aantal mensen in het speciaal bedanken. Als eerste natuurlijk mijn afstudeerdocent Tineke de Ridder. Zonder haar hulp en ondersteuning was ik nu nog steeds aan het twijfelen over een juist onderwerp. Ook wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor het zijn van steun. In drukke tijden werd ik door hun nuchterheid weer even met beide benen op de grond gezet. Ook wil ik de onbekende respondenten bedanken die dankzij het nemen van hun tijd om mijn enquête in te vullen, mij enorm hebben geholpen bij de uitvoering van mijn afstudeeronderzoek. Bij deze, bedankt iedereen!

Vriezenveen, juni 2022.

SAMENVATTING

Werken in de primaire paardenhouderij: de één droomt ervan om de hele dag met paarden te werken. De ander denkt aan lange, zware werkdagen tegen een lage beloning. Het imago van de paardensport helpt niet mee in de aantrekkelijkheid van een baan. Het is lastig voor hippische werkgevers om het juiste personeel te vinden en te behouden. Er bestaat een krappe arbeidsmarkt; er zijn meer openstaande vacatures dan werkzoekenden, óók in de hippische sector. Bovendien heeft de pandemie covid-19 ervoor gezorgd dat een aantal hippische bedrijven financiële verliezen hebben geleden en daarmee niet altijd winstgevend zijn.

In deze onzekere tijd is het voor hippische werkgevers belangrijk om toekomstbestendig te blijven of te worden en het is daarom belangrijker dan ooit om personeel aan te trekken en te behouden. Maar hoe doet men dat? In dit onderzoek is onderzocht wat de mate is van en de invloed is op medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector, zodat er antwoord is kunnen geven op de hoofdvraag: “Wat kan er worden gedaan door werkgevers om de medewerkerstevredenheid te verbeteren?”. Om hier achter te komen, zijn de meningen en ervaringen van primaire hippische werknemers geënkquêteerd.

In het onderzoek zijn een aantal medewerkerstevredenheidsfactoren getoetst. Hieruit is gebleken dat de gemiddelde medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector met een 6,0 wordt gescoord. De hippische medewerkers zijn het meest tevreden over de inhoud van het werk, de relatie met collega's, de werksfeer en de relatie met de leidinggevende. De meeste ontevredenheid heerst over secundaire arbeidsvoorwaarden, beloning, werkdruk en toekomstperspectief. Aangezien deze factoren ontevredenheid veroorzaken, is het belangrijk voor hippische werkgevers om deze factoren te verbeteren. Werknemers hebben aangegeven voornamelijk veranderingen te willen zien qua beloning dat aansluit bij het harde werk.

Werkgevers doen er goed aan de communicatie te verbeteren. De verwachtingen van beide partijen moet worden uitgesproken, zodat er kan worden bepaald of verwachtingen voldoen aan de realiteit. Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat werknemers aangeven dat er te veel werk wordt verwacht in te korte tijd. Wanneer er wordt gecommuniceerd over bijvoorbeeld overwerken, zal er meer tolerantie vanuit de werknemers optreden, dan wanneer overwerken als vanzelfsprekend wordt gezien. Ook waardering is onderdeel van communicatie. Wanneer waardering wordt uitgesproken, zal een medewerker meer tevreden zijn en meer intrinsieke motivatie voelen om het werk goed uit te voeren. Het is bovenal van belang om de werknemer te zien en te horen. Een open communicatiecultuur bevordert een positief werkklimaat, waardoor een werknemer tevredenheid kan ontwikkelen.

SUMMARY

Working in primary horse husbandry: some dream of working with horses all day and other things of long, hard workdays at low pay. The image of equestrian sports does not help the attractiveness of a job. It is difficult for equine employers to find and retain the right employees. There is a shortage in the job market; there are more vacancies than job seekers, also in the equestrian sector. In addition, the covid-19 pandemic has meant that a number of equestrian companies have suffered financial losses and are therefore not always profitable.

In these uncertain times, it is important for equestrian employers to remain or become future-proof, so it is more important than ever to attract and retain staff. But how does one do that? This study investigated the extent and influence of employee satisfaction in the primary equestrian industry to answer the main question: "What can be done by employers to improve employee satisfaction?" To find out, the opinions and experiences of primary equine employees were surveyed.

The study tested a number of employee satisfaction factors. This showed that the average employee satisfaction in the primary equestrian sector is scored at 6,0. The equine employees are most satisfied with the content of the work, the relationship with colleagues, the work atmosphere and the relationship with the supervisor. The most dissatisfaction is about secondary working conditions, remuneration, work pressure and future prospects. Since these factors cause dissatisfaction, it is important for equestrian employers to improve these factors. Employees indicated that they mainly want to see changes in terms of remuneration that matches their hard work.

Employers would do well to improve communication. The expectations of both parties must be expressed so that it can be determined whether expectations meet reality. In addition, the study shows that employees indicate that too much work is expected in too short a time. When overtime is communicated, for example, there will be more tolerance from employees than when overtime is taken for granted. Appreciation is also part of communication. When appreciation is expressed, an employee will be more satisfied and feel more intrinsic motivation to do the job well. Above all, it is important to see and hear the employee. An open communication culture fosters a positive work climate, allowing an employee to develop satisfaction.

INHOUD

H1: Inleiding	6
1.1 Aanleiding en relevantie.....	6
1.2 Sectorbeschrijving	7
1.2.1 De hippische sector	7
1.2.2 De primaire sector en ontwikkelingen	7
1.2.3 De medewerker primaire paardenhouderij	8
1.2.4 Medewerkerstevredenheid.....	11
1.2.5 Het belang van een tevreden werknemer.....	16
1.3 Knowledge gap	18
1.4 Afbakening.....	18
1.5 Hoofd- en deelvragen	19
1.6 Doelstelling	19
H2: Materiaal & methoden	20
2.1 Onderzoeksopzet.....	20
2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag.....	22
2.3 Planning uitvoering onderzoek	23
H3: Resultaten.....	24
3.1 Deelvraag 1.....	24
3.2 Deelvraag 2.....	25
3.3 Deelvraag 3.....	27
H4: Discussie.....	30
H5: Conclusies & Aanbevelingen.....	36
5.1 Conclusies.....	36
5.2 Aanbevelingen.....	37
Bibliografie	39
Bijlage I: Enquête.....	44
Bijlage II: Hoofdactiviteiten per bedrijfstype	47
Bijlage III: Competenties	48
Bijlage IV: Redenen voor (on)voldoende tevredenheid.....	49
Bijlage V: Antwoorden Respondenten	50

H1: INLEIDING

1.1 Aanleiding en relevantie

Een afwisselende baan, werken met dieren, vrijheid tijdens het werk en fit blijven. Voor iedereen met een passie voor paarden klinkt dit als de ideale baan. Toch gaan er veel reacties rond over de negatieve kant van het werk in de primaire paardenhouderij en het lijkt dat deze reacties de boventoon voeren. Het werk zelf is leuk, uitdagend en variërend, maar de arbeidsomstandigheden zijn niet ideaal. Werken met paarden kent namelijk ook een keerzijde; denk aan de fysieke en mentale belasting, de lange werkdagen, de lage lonen en de onzekerheid over arbeidsvoorwaarden (Horses, 2009).

Ook de pandemie covid-19 heeft invloed gehad op de arbeidsmarkt. Sinds het vierde kwartaal van 2021 is er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Dit houdt in dat er tegenwoordig meer openstaande vacatures zijn dan het aantal werklozen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Door het aanbod van de vele openstaande vacatures zijn werknemers eerder geneigd om een baan op te zeggen en op zoek te gaan naar een andere baan met betere voorwaarden. Voor werkgevers is het daarom lastig om werknemers te vinden en de juiste werknemers te behouden (de Maré, 2021). De krapte bestaat in de hele arbeidsmarkt, óók in de hippische sector (Ito, 2022).

Daarnaast heeft covid-19 nog een negatief gevolg gehad op de paardenhouderij. Ondanks dat er tussen de 1,5 en 2 miljard euro omzet omgaat in de hippische sector, zijn hippische bedrijven niet altijd winstgevend. Zeker door de coronacrisis hebben een aantal bedrijven financiële verliezen geleden. De oorzaak hiervan is voornamelijk het tijdelijk stilliggen van wedstrijden en trainingen en daarmee grotendeels ook de handel (Stokkermans, 2021).

Ook het imago van de paardenwereld speelt een rol in het aantrekken en behouden van personeel. De populariteit van de paardenwereld ligt onder andere door de groeiende invloed van (social) media de laatste jaren onder vuur. Het is tegenwoordig voor elk individu erg makkelijk om meningen de wereld in te slingeren en de massa te bereiken. De maatschappij dwingt organisaties, bedrijven en sectoren soms om verantwoording af te leggen. Uit een onderzoek van de Hippische Monitor 2019 blijkt dat ongeveer 40% Nederlanders positief betrokken zijn bij de hippische sector en de overige 60% is kritisch afzijdig. De kritisch afzijdige groep heeft in principe geen mening, maar is makkelijk te beïnvloeden, in het voordeel of in het nadeel van de hippische sector. Het is daarom realistisch om te bedenken dat ook de populariteit van het werken in de paardenhouderij stagneert (Hippische Monitor, 2019, pp. 5-7).

Om toekomstbestendig te worden of te blijven is het voor hippische werkgevers daarom nu belangrijker dan ooit om personeel aan te trekken en te behouden. 'Zonder goed personeel geen bedrijf', kopt het vakblad de Hippische Ondernemer (Verhaar, Zonder goed personeel geen bedrijf, 2020). Goed personeel behoudt een werkgever alleen als de werknemers tevreden zijn. Een tevreden werknemer neemt namelijk minder snel ontslag dan een ontevreden werknemer (Survey Monkey, sd). Aangezien er momenteel geen inzicht is in de mate van tevredenheid onder hippische werknemers, is het daarom van belang dat de medewerkerstevredenheid eerst wordt onderzocht, alvorens er een advies kan worden gegeven. Uiteindelijk brengt dit onderzoek inzicht in de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector, zodat hippische werkgevers weten wat werknemers belangrijk vinden en vervolgens de factoren die invloed hebben op tevredenheid geoptimaliseerd kunnen worden.

Dit rapport start met het vooronderzoek rondom medewerkerstevredenheid. Na beoordeling van het vooronderzoek, zijn er enkele aanpassingen gedaan. De hoofdvraag is aangepast

naar: “Wat kan er worden gedaan door werkgevers om de medewerkerstevredenheid te verbeteren?”. Ook is er in de discussie gebruik gemaakt van een aantal nieuwe bronnen, waardoor de bronnenlijst opnieuw bekeken moet worden.

1.2 Sectorbeschrijving

1.2.1 DE HIPPISCHE SECTOR

Nederland is een paardenland, volgens de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS). Dat is ook niet zo gek, met de ruim 500.000 ruiters, 450.000 paarden en 10.000 hippische bedrijven staat de sector wereldwijd hoog aangeschreven. Dit zorgt ervoor dat de paardensport, na voetbal, de sport is met de grootste economische waarde (KNHS, 2015, p. 8). Kengetallen uit de paardenhouderij geven aan dat de jaarlijkse omzet van de paardensector ongeveer op 1,5 miljard euro wordt geschat (Hoogeveen M. J., 2009). In het jaar 2015 wordt de jaarlijkse omzet door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) al geschat tussen de 1,5 en 2 miljard euro. Wereldwijd heeft de sector een economische waarde van ruim 300 miljard euro. De hippische sector is er daarmee één met een belangrijke waarde, omdat er veel geld in om gaat en er veel mensen bij betrokken zijn (KNHS, 2015, pp. 11, 12).

De hippische sector is onder te verdelen in 2 segmenten; de primaire en secundaire sector. De primaire sector, oftewel paardenhouderij, haalt inkomsten uit arbeid dat direct gerelateerd is aan het paard. Dit kunnen bijvoorbeeld een manege, fokkerij, pensionstal, handelsstal of dressuur- of springstal zijn. In bijlage II staat figuur 7 opgenomen met alle bedrijfstypen in de primaire paardenhouderij (Hoogeveen M. C., 2007). In tegenstelling tot de primaire sector, komen inkomsten uit de secundaire sector juist voort uit arbeid dat indirect aan paarden te linken zijn. Denk hierbij aan stallenbouwers, evenementenbureaus en verzekeraars (KNHS, 2015, p. 12).

Over het aantal werknemers in de hippische primaire sector valt te gissen. Er zijn veel vrijwilligers en parttime medewerkers werkzaam in deze sector en daarnaast ook veel bijbanen en zaterdagkrachten die niet altijd geregistreerd staan. Een exact aantal werknemers is daarom moeilijk te geven. De Sectorraad Paarden heeft in 2004 een schatting gedaan van het aantal betaalde arbeidsplaatsen, namelijk tussen de 12.000 en 15.000 (Rijksen, 2005, p. 36). De KNHS geeft een meer recentere schatting. Tienduizenden mensen hebben een baan in de paardensport, waarbij elk zevende paard in Nederland een arbeidsplaats oplevert (KNHS, 2015, p. 12). Het exacte aantal werknemers in de primaire hippische sector in Nederland blijft onbekend.

1.2.2 DE PRIMAIRE SECTOR EN ONTWIKKELINGEN

Kengetallen uit een brochure van de KNHS geven aan dat het aantal paardenbedrijven in 2015 op ruim 10.000 bedrijven zit (KNHS, 2015, p. 22).

Er is een stijgende trend in het aantal paardenbedrijven te herkennen. Het aantal bedrijven in Nederland neemt jaarlijks toe volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek. Ook het aantal hippische bedrijven in Nederland neemt toe. Het CBS geeft aan dat de ingezette arbeid op een doorsnee paardenbedrijf in 2015 met 38 procent is gestegen ten opzichte van 2000. De gemiddelde standaardopbrengst is met 43 procent gestegen (CBS, 2016).

De 450.000 paarden, ruim 10.000 paardenbedrijven en tienduizenden arbeidsplaatsen leveren een omzet van 2 miljard euro per jaar (Jansen, 2019).

De Sectorraad paarden geeft aan een stijging in de werkgelegenheid te verwachten, door de stijging in hippische bedrijven als gevolg van een toenemende populariteit in de paardensport. De exacte verwachte stijging wordt niet vermeld (Rijksen, 2005, p. 37). Door de individualisering en verstedelijking zijn steeds meer mensen op zoek naar balans in het leven en willen dicht bij de natuur staan. Deze begrippen worden verbonden aan de paardenhouderij

en -sport en daardoor is de populariteit van de hippische sector aan het toenemen (Agricola, 2008).

De hippische sector is door de jaren heen dus steeds meer aan het groeien. Ook het aantal werknemers per paardenbedrijf neemt toe. Dit is te verklaren door de veranderende functie van het paard. De rol van het paard door de jaren heen is langzaam maar zeker veranderd. Na de domesticatie werd het paard ingezet in oorlogen en als trek- en pakpaarden. Later kwamen er nog een aantal belangrijke taken bij. In de 18^e eeuw kwamen paarden in het bezit van boeren, tot die tijd hadden edelen meestal de paarden in bezit. Door deze verandering werden paarden nu ook ingezet in de landbouw als agrarisch werkpaard. De komst van de industrie bracht nog een taak voor het paard met zich mee: transport. Paarden brachten grondstoffen en goederen naar de juiste bestemming. Door de komst van vervoersmiddelen als de tractor en de auto, zijn deze functies weggefallen. Toch is de waarde van het paard niet weggefallen, maar juist gegroeid. Het paard wordt tegenwoordig voor vele andere en nieuwe doeleinden ingezet. Voornamelijk in de sport en recreatie, maar daarnaast ook bijvoorbeeld bij therapie, toerisme en verschillende beroepen, denk hierbij bijvoorbeeld aan de politie. Deze nieuwe functies brengen ook nieuwe arbeidsplekken voor de mens met zich mee (de Weerd, Het paard in Nederland, pp. 10-13).

Tegenwoordig is de hippische sector bezig met professionaliseren. Verschillende organisaties, zoals Sectorraad Paarden (SRP), Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (FNRS) en KNHS hebben de handen ineengeslagen om de sector te professionaliseren en te ontwikkelen. De SRP heeft professionalisering bijvoorbeeld opgenomen in de missie, visie en strategie. “Het is onze ambitie om de positie van de paardensector in Nederland verder te versterken”, aldus de Sectorraad Paarden. Er wordt bijvoorbeeld ontwikkeld op gebied van dierwelzijn, diergezondheid en identificatie en registratie (Sectorraad Paarden, 2020). Ook personeel is onderdeel in het professionaliseren van de sector. A. E. Roest en P. van der Wielen (2012, p. 6) geven bijvoorbeeld aan dat “een goede landelijke organisatie van arbeidsomstandigheden hoort bij een professionele hippische sector. Het werkgeverschap wordt verbeterd, zodat hippische werknemers een passende beloning en werkschema krijgen voor de werkzaamheden.” (Roest, 2012).

Een andere grote ontwikkeling die ook van invloed is op de hippische sector, is de pandemie covid-19 die de hele wereld vanaf 2020 tot heden (2022) in zijn greep heeft. De FNRS-KNHS Coronamonitor biedt concreet inzicht door middel van cijfers in de impact van het coronavirus. Deze online ledenpeiling geeft informatie over de ervaringen van hippische ondernemers en verenigingen. Het omzetverlies van ondernemers is 28,7% en van verenigingen is het 56,9%. Een gevolg van de omzetverlies is eventueel ontslag. Van de hippische ondernemers verwacht 20,8% om inderdaad personeel te moeten ontslaan. Meer dan de helft (55,2%) verwacht dat niet te hoeven doen (KNHS, 2020).

1.2.3 DE MEDEWERKER PRIMAIRE PAARDENHOUDERIJ

Een medewerker in de primaire paardenhouderij heeft verschillende taken op bijvoorbeeld een manege, fokkerij, pensionstal, handelsstal of dressuur- of springstal. Een medewerker in de primaire paardenhouderij voert de dagelijks voorkomende werkzaamheden op het bedrijf uit. De voornaamste werkzaamheden zijn het verzorgen, trainen en controleren van de paarden. Over het algemeen zijn de werkzaamheden kort cyclisch en repeterend. Dit houdt in dat de taken in de paardenhouderij dagelijks, wekelijks of maandelijks terugkeren. Specifieker kunnen dit taken zijn als het (in)rijden van de paarden, voeren, het wassen en verzorgen van de paarden, op- en afzadelen en het onderhouden van het harnachement en het terrein.

Een medewerker in de paardenhouderij heeft fysiek een zware baan. Er is kracht voor nodig bij het verplaatsen en corrigeren van de paarden en ook het tillen en verplaatsen van de materialen en de te verrichte schoonmaakwerkzaamheden vereisen kracht. Deze taken

kunnen vervolgens weer temperatuurverschillen, stof, stank, vuil en vocht met zich meebrengen en dit is ook niet bevorderlijk voor de gezondheid. Daar komt ook het gevaar op ongelukken door beknelling, uitglijden, dieragressie, vallen, vertillen, infecties et cetera bij (referentiefuncties dierhouderij, sd). Ook heeft een stalmedewerker te maken met onregelmatige werktijden. Het werk met paarden gaat altijd door. Een werkweek bestaat uit 7 dagen per week en stopt niet na 5 uur 's middags (Horses, 2009).

Maar ook mentaal kan het werk zwaar zijn. Ook in de hippische sector is sprake van ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag of grensoverschrijdend gedrag heeft een brede definitie. "Onder dit begrip valt gedrag waarmee een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende, sociaal onveilige of kwetsende situatie gecreëerd wordt", aldus Frederieke Verhaar voor de FNRS (Verhaar, 35% paardensporters te maken met ongewenst gedrag, 2021). Er zijn verschillende soorten ongewenst gedrag. Een ongewenste situatie kan bijvoorbeeld ontstaan in de vorm van mentaal ongewenst gedrag als pesten, intimidatie of discriminatie. Ook komt het voor in lichamelijk ongewenst gedrag als fysiek geweld of seksueel ongewenst gedrag. De KNHS heeft samen met het Centrum Veilige Sport Nederland een onderzoek uitgevoerd naar ongewenst gedrag in de hippische sector. Uit dit onderzoek blijkt dat van de 1.300 respondenten er 35% eens te maken heeft gehad met ongewenst gedrag. Bij beduidend het grootste deel hiervan (34%) was het ongewenst gedrag in de vorm van mentaal ongewenst gedrag, waarbij er voornamelijk sprake was van roddelen. Ook lichamelijk ongewenst gedrag komt voor (2,6%), als gevolg van een onderlinge machtsverhouding en 6,6% heeft aangegeven te maken hebben gehad met seksueel ongewenst gedrag (Verhaar, 35% paardensporters te maken met ongewenst gedrag, 2021).

In de paardenhouderij zijn een aantal verschillende contractvormen die voorkomen (Schultz, Paardenhouderij: de verschillen tussen werknemers, vrijwilligers, stagiaires en zzp'ers, 2021);

- Een werknemer met een vast of flexibel contract
Er zijn een aantal vereisten om officieel werknemer te kunnen zijn. Er moet sprake zijn van loonbetaling (salaris of natura), verrichten van arbeid en een gezagsverhouding (werknemer is ondergeschikt aan werkgever). Een werkgever sluit een arbeidsovereenkomst met een werknemer. Hierin staan onder andere het salaris, de functie en de arbeidsduur besproken. De werkgever is verplicht om minimaal het minimumloon uit te betalen.
- Een stagiair
Een stagiaire heeft geen arbeidsovereenkomst en geen minimumloon. In plaats van het verrichten van arbeid, heeft het leren prioriteit. Wel is er sprake van een stageovereenkomst en stagevergoeding.
- Een vrijwilliger
In de paardensport en recreatie wordt het aantal vrijwilligers geschat op 60.000 (Rijksen, 2005). Iemand die op vrijwillige basis werk verricht, doet dat onbetaald en onverplicht, maar in algemeen of maatschappelijk belang. Een vrijwilliger kan een vrijwilligersvergoeding betaald krijgen, maar dit is niet verplicht.
- Een ZZP'er
Een zelfstandige zonder personeel (ZZP'er) werkt op zelfstandige basis. Het komt overeen met een werknemer, alleen is er geen sprake van gezagsverhouding en dus geen arbeidsovereenkomst, maar een overeenkomst van opdracht. Een ZZP'er wordt per opdracht betaald.
- Zwart werken
Ook zwart werken is een vorm die in de hippische sector voorkomt. Iemand die zwart werkt, ontvangt geld, maar betaald hierover geen belasting of sociale premie. De werkgever betaalt ook geen belasting of loonheffing. Aangezien zwart werkers nergens geregistreerd staan, zijn hierover geen aantallen bekend.

Als stalmedewerker is er weinig tot matig arbeidsperspectief en doorgroeimogelijkheden. Ook al zijn er rond de 10.000 hippische bedrijven. In de praktijk wordt gezien dat er naast de

eigenaar maar één of enkele betaalde krachten zijn. Doorgroeien is mogelijk, maar komt niet vaak voor en bovendien is daar veel ervaring en/of talent voor nodig. Op een paardenbedrijf zijn maar een beperkt aantal te bekleden functies. Een onderzoek van Aequor – kenniscentrum in de arbeidsmarkt – heeft het arbeidsmarktperspectief in de hippische sector onderzocht (Schultz, Paardenhouderij: de verschillen tussen werknemers, vrijwilligers, stagiaires en zzp'ers, 2021).

Figuur 1: Arbeidsmarktperspectief voor recent gediplomeerden 2013-2017

Kans op werk	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Noord	gering	matig	matig
Oost	gering	matig	matig
Midden-West	gering	matig	matig
Noord-West	matig	voldoende	voldoende
Zuid-West	matig	voldoende	voldoende
Zuid-Oost	gering	voldoende	voldoende
Nederland	gering	matig	matig

Opmerking: 1. Overgenomen uit *Onderwijs en baankansen in de paardensector* door M. Stomps-Wenneke, 2014 (<https://www.horses.nl/articles/onderwijs-en-baankansen-de-paardensector/>). Copyright 2022, Aequor

Figuur 1 geeft aan dat dat er overwegend matig kans op werk is in de hippische sector. Mensen met een hippisch mbo-diploma op niveau 3 of niveau 4 hebben meer kans op een baan dan mensen met een niveau 2-opleiding. Ook blijkt uit het onderzoek dat medewerkers in de hippische sector meestal worden aangenomen via het eigen netwerk. Dit maakt het wisselen van baan in de hippische sector niet makkelijk, door het lage aantal baankansen. Het is reëel om te bedenken dat een medewerker in de hippische sector bij dezelfde werkgever blijft werken, ook als is het werk zwaar. Een medewerker werkt in de hippische sector door de passie voor paarden en zal niet snel een switch maken naar een andere sector (Stomps-Wenneke, 2014).

Het zware werk wordt in de hippische sector verschillend beloond. De nationale beroepengids geeft aan dat het bruto maandsalaris van een stalmedewerker in loondienst tussen de €1.200 en €1.700 ligt, met een gemiddelde van €1.450 (Nationale beroepengids, sd). Over het algemeen krijgen primaire hippische medewerkers geen dertiende maand en geen reiskosten-onkosten- en ziektevergoedingen. Een medewerker krijgt over het algemeen het minimumsalaris uitbetaald. De exacte bedragen uit de praktijk in de paardenhouderij zijn niet bekend. Ter vergelijking, volgens de Nationale beroepengids is het gemiddelde bruto maandsalaris in Nederland €3.668, gebaseerd op een werkweek van 40 uur (Nationale beroepengids, sd).

Figuur 2: Minimumloon per uur voor fulltime werkweek van 36, 38 of 40 uur (bruto bedragen per 1 januari 2022)

Fulltime werkweek in bedrijf	21 jaar en ouder	20 jaar	19 jaar	18 jaar	17 jaar	16 jaar	15 jaar
36 uur	€ 11,06	€ 8,85	€ 6,64	€ 5,53	€ 4,37	€ 3,82	€ 3,32
38 uur	€ 10,48	€ 8,39	€ 6,29	€ 5,24	€ 4,14	€ 3,62	€ 3,15
40 uur	€ 9,96	€ 7,97	€ 5,98	€ 4,98	€ 3,94	€ 3,44	€ 2,99

Opmerking: 2. Overgenomen uit *Bedragen minimumloon 2022* door Rijksoverheid, 2022 (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/minimumloon/bedragen-minimumloon/bedragen-minimumloon-2022>). Copyright 2022, Rijksoverheid

Figuur 2 laat het huidige minimumloon per uur voor een fulltime werkweek zien. Aan deze bedragen zal een hippische werkgever zich moeten houden wat betreft het uitbetalen van een werknemer in loondienst.

Naast beloning in geld, komt beloning in natura of geen beloning ook voor. In de hippische sector werken veel vrijwilligers in vergelijking met het aantal betaalde arbeidsplaatsen. Zoals eerder besproken zijn er ongeveer 60.000 vrijwilligers. Ook wordt er in de hippische sector werk verricht door medewerkers in ruil voor diensten of producten. Dit kan bijvoorbeeld (korting op) stalling zijn, kost en inwoning, zwart werken of trainingsgeld (Hagen, 2018).

1.2.4 MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Medewerkerstevredenheid is een vaag begrip wat lastig te meten is. Wat een medewerker precies tevreden maakt en houdt is voor ieder individu verschillend. Motivatie ligt aan de basis voor tevredenheid. Motivatie bestaat in twee verschillende vormen; intrinsiek of extrinsiek. Een intrinsiek gemotiveerde medewerker komt vanuit zichzelf in beweging. Iemand is van binnenuit gemotiveerd en vindt het werk leuk om te doen. Er is geen externe beloning nodig om plezier te creëren. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers werken in de paardenwereld vanwege een passie voor paarden en vinden het over het algemeen niet erg een stapje harder te lopen. Bij een extrinsiek gemotiveerde medewerker komt de motivatie vanuit externe bronnen zoals beloning (De Hippische Ondernemer, 2020/3).

Er zijn een aantal studies gedaan om meer grip te krijgen op het begrip 'medewerkerstevredenheid'. De motivatie-hygiëne theorie van Frederick Herzberg (1959) is er hier één van.

Figuur 3: Motivatie-hygiëne theorie van Frederick Herzberg (1959)



Opmerking: 3. Overgenomen uit Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg) door S. Olde Bijvank, 2010 (<https://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>). Copyright 2022, S. Olde Bijvank

Herzberg heeft een onderzoek uitgevoerd waarbij de motivatie van medewerkers werd onderzocht. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de factoren die medewerkers tevreden maken, niet dezelfde factoren zijn als de factoren die medewerkers ontevreden maken. Hierbij maken hygiëne factoren een medewerker ontevreden en motiverende factoren maken tevreden, zoals te zien in figuur 3.

Als er niet aan de randvoorwaardelijke hygiëne factoren wordt voldaan, raakt een medewerker gedemotiveerd. De volgende factoren hebben hier invloed op;

- Loon
- Werkzekerheid
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Veilig gevoel
- Relatie met leidinggevende
- Stabiliteit van de organisatie (Olde Bijvank, sd)

Bovenstaande factoren zijn randvoorwaardelijke basisfactoren. Wanneer er wordt voldaan aan de factoren, zal er een neutrale houding van de medewerker ontstaan. Dit houdt dus in dat er niet direct medewerkerstevredenheid is. Deze factoren zijn werk-extrinsiek en hebben invloed op de werkomgeving (Nieuwenhuis M. , 2017).

Wanneer er aan de basisbehoefte is voldaan, hebben de motiverende factoren pas waarde en dan kan er pas tevredenheid ontstaan. De volgende factoren kunnen dit teweeg brengen;

- Toekomstperspectief
- Persoonlijke ontwikkeling
- Waardering
- Succesvol zijn
- Uitgedaagd worden
- Baanstatus
- Het werk zelf
- Collegialiteit en saamhorigheid

- Balans werk-privé (Olde Bijvank, sd)

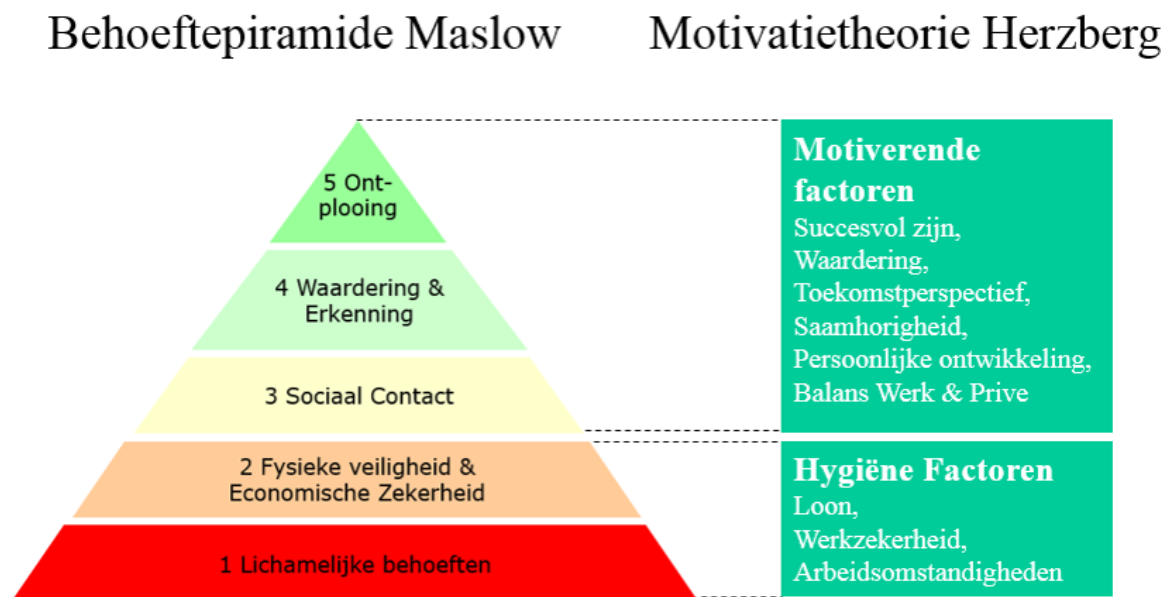
Deze factoren zijn werk-intrinsiek en hebben invloed op de werkkern en dus op de tevredenheid (Nieuwenhuis M. , 2017).

Het valt op dat Herzberg 'beloning' niet mee neemt in de motiverende factoren. Hij stelt dat een hoger salaris of een bonus niet tot tevredenheid zal leiden, maar dat medewerkers zijn te motiveren door de zachte kant van waardering en ontplooiing (Olde Bijvank, sd).

Toch is het in de praktijk niet zo zwart-wit als de theorie van Herzberg doet vermoeden. Tevredenheid is immers per individu verschillend en bij sommige mensen hebben beloningen wel degelijk invloed. Ondanks deze overdenkingen is de theorie wel relevant. Het gaat erom dat men bewust is van de factoren die een werknemer tevreden en ontevreden kunnen maken (Olde Bijvank, sd).

De motivatie-hygiëne theorie van Herzberg kan naast de behoeftepiramide van Maslow worden gelegd. Maslow stelt met zijn behoeftepiramide dat de mens aan vijf factoren behoefte heeft in het leven en dat er in deze behoeften een hiërarchische volgorde zit. De mens heeft bijvoorbeeld eerst behoefte aan lichamelijke behoeften als eten en drinken alvorens iemand op zoek gaat naar economische zekerheid (Olde Bijvank, sd).

Figuur 4: Behoeftepiramide Maslow en motivatietheorie Herzberg

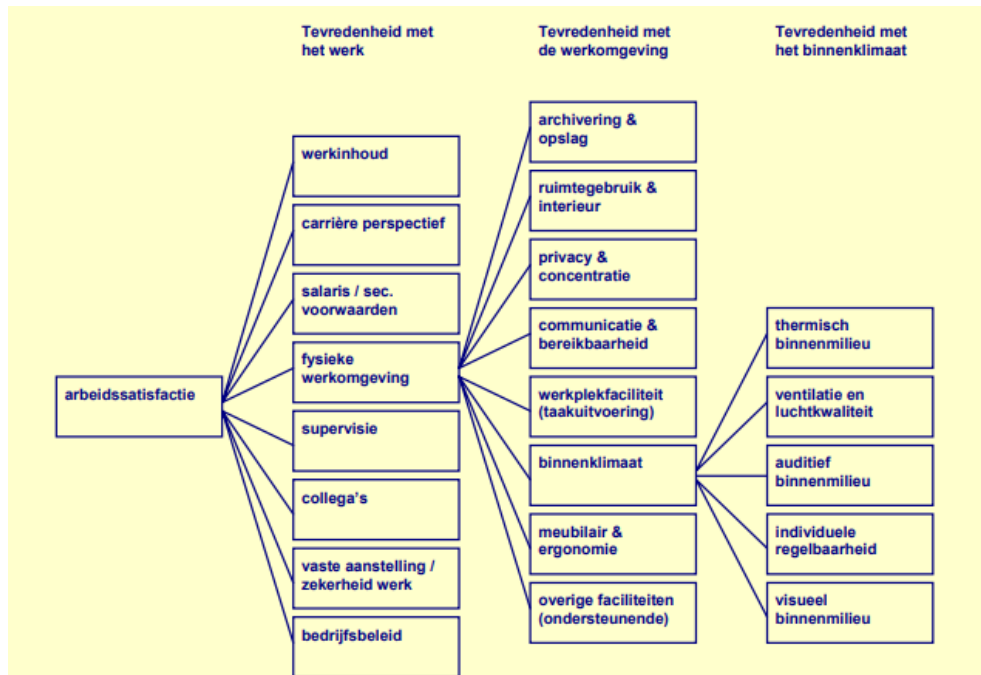


Opmerking: 4. Overgenomen uit Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg) door S. Olde Bijvank, 2010 (<https://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>). Copyright 2022, S. Olde Bijvank

Figuur 4 laat zien dat er eerst aan hygiëne factoren voldaan moet worden, voordat iemand kan werken aan motiverende factoren. Deze hygiëne factoren komen overeen met lichamelijke behoeften en fysieke veiligheid & economische zekerheid (Nieuwenhuis M. A., sd).

Zoals bovenstaand besproken is, is de medewerkerstevredenheid afhankelijk van een aantal factoren, maar dit kan nog verder aangevuld worden. Een voorbeeld hiervan is figuur 5 van Theo van der Voordt, uit een onderzoek naar de tevredenheidsnorm van het Center for People and Buildings.

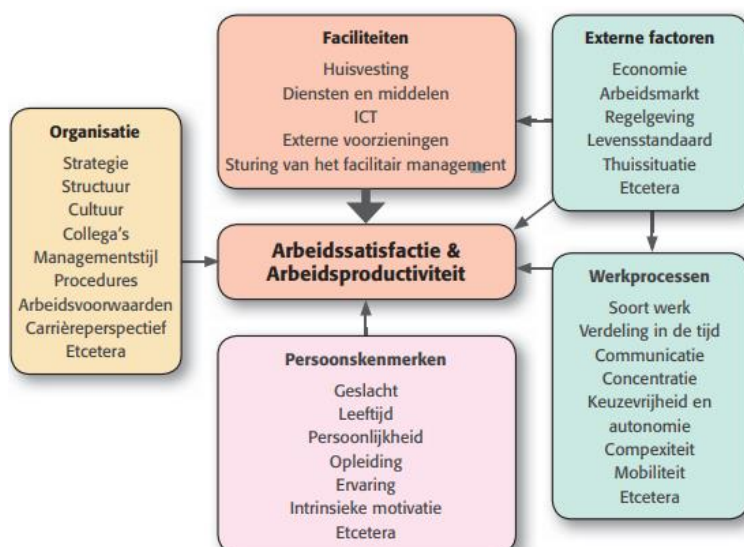
Figuur 5: Invloedsfactoren op de arbeidstevredenheid



Opmerking: 5. Overgenomen uit *Op zoek naar een tevredenheidsnorm* (p. 7) door T. van der Voordt & M. Maarleveld, 2006 (https://pure.tudelft.nl/ws/files/33899040/2006_CfPB_VanderVoordt_Maarleveld_tevredenheidsnorm.pdf). Copyright 2006, Center for People and Buildings

Figuur 5 kan tegenwoordig nog verder worden aangevuld. Interessant is om te weten welke factoren van invloed zijn op medewerkerstevredenheid in andere sectoren. Figuur 6 is afkomstig uit het vervolgonderzoek van het Delftse kenniscentrum Center for People and Buildings. Figuur 6 laat de invloedsfactoren op medewerkerstevredenheid (arbeidssatisfactie) zien van een kenniswerker. Kenniswerk is het type werk waarbij kennis centraal staat, in tegenstelling tot handarbeid waar het beroep stalmedewerker onder valt. Ook al komen de sectoren niet overeen, het is wel interessant om te weten welke invloedsfactoren er zijn.

Figuur 6. Invloedsfactoren op de arbeidssatisfactie en de arbeidsproductiviteit

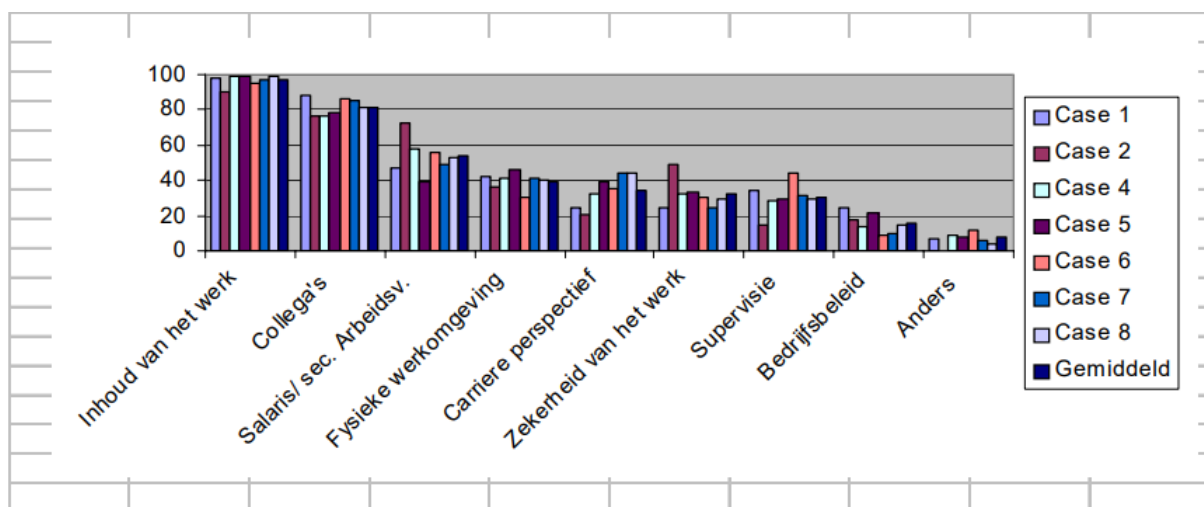


Opmerking: 6. Overgenomen uit *Werkomgeving: breinbreker of tevredenheidsgenerator?* door T. van der Voordt en I. de Been, 2010 (https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/breinwerker_Voordt_Been2010_1.pdf). Copyright 2010, Center for People and Buildings

Een sectoranalyse naar het sociaal arbeidsbeleid in de hippische sector heeft onderzocht waar vernieuwing en verandering qua sociale innovatie mogelijk is. Uit het onderzoek blijkt dat de arbeidsomstandigheden zwaar zijn, zowel fysiek als mentaal. Vooral de temperatuur en hoeveelheid stof is hier een oorzaak van. Het opstroomen van de stallen, het aantal te rijden paarden en het zware gewicht van bijvoorbeeld kruiwagens of voer in combinatie met lange werkdagen maken het werk belastend. De werkdruk wordt als hoog ervaren. Het onderzoek toont aan dat werknemers veel overuren moeten draaien, er slecht wordt uitbetaald en er weinig waardering van de werkgever of onderling is (Verschuure, 2010, pp. 9-10).

Over welke factoren meer of minder invloed hebben in de primaire hippische sector is vooralsnog niks bekend. Een dergelijk onderzoek is wel uitgevoerd in het bedrijfsleven door het Center for People and Buildings. Er zijn acht metingen in kantooromgevingen uitgevoerd. Aan de medewerkers is gevraagd om de drie belangrijkste aspecten uit de totaal acht aspecten aan te geven.

Figuur 7. Belang van sociale en fysieke omgevingsfactoren voor de arbeidssatisfactie



Opmerking: 7. Overgenomen uit *Op zoek naar een tevredenheidsnorm* (p. 8) door T. van der Voordt & M. Maarleveld, 2006 (https://pure.tudelft.nl/ws/files/33899040/2006_CfPB_VanderVoordt_Maarleveld_tevredenheidsnorm.pdf). Copyright 2006, Center for People and Buildings

De resultaten uit figuur 7 geven aan welke aspecten medewerkers over het algemeen het meest belangrijk vinden in relatie tot de arbeidstevredenheid. In het bedrijfsleven wordt de inhoud van het werk en de collega's als meest belangrijke factor gezien (Van der Voordt, 2006, p. 8).

Het ontbreken van een Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) in de hippische sector is momenteel een thema dat in opspraak is. In een CAO staan afspraken over arbeidsvoorwaarden binnen een bedrijfstak of onderneming. Dit zijn bijvoorbeeld afspraken rondom salaris, vakantiedagen, overwerken of pensioen. Wanneer er geen CAO van toepassing is, zoals in de hippische sector, worden er afspraken gemaakt tussen de werkgever en de werknemer. Deze afspraken mogen niet in strijd zijn met de arbeidswetgeving, dus het komt vaak voor dat het wettelijke minimum wordt aangehouden (Rijksoverheid, sd).

De Sectorraad Paarden – de collectieve belangenbehartiger voor de Nederlandse hippische sector – geeft aan dat de paardenhouderij wil komen tot een CAO paardenhouderij. Ondanks deze ideeën is de implementatie nog ver weg en heeft het geen prioriteit (Sectorraad Paarden, 2004). Matthijs Maat, bestuur van LTO Paardenhouderij, geeft aan dat werkgeverschap hoog in het vaandel staat. “De paardenhouderij kan natuurlijk aansluiten bij een CAO, maar dan moet de representativiteit voldoende zijn”, aldus Matthijs Maat voor de LTO (Horses, 2020).

1.2.5 HET BELANG VAN EEN TEVREDEN WERKNEMER

Voor werkgevers is het belangrijk om personeel te behouden en aan te trekken. Medewerkerstevredenheid ligt hier ten grondslag aan. In dit onderzoek wordt onderstaande definitie van Presearch gehanteerd.

“Medewerkerstevredenheid: de mate waarin medewerkers gelukkig en content zijn met hun werk en bijbehorende omgeving. Een tevreden medewerker zal de organisatie minder snel vrijwillig verlaten.” ~ Presearch (Pietersen, 2016)

Maar waarom is een tevreden werknemer zo belangrijk, als iemand het werk uitvoert is het toch voldoende? Een tevreden werknemer heeft namelijk ook invloed op andere bedrijfsmiddelen en -omstandigheden;

- Een tevreden instelling zorgt op korte termijn voor meer inzet. Iemand die met een tevreden gevoel het werk doet, zal zich eerder extra inzetten en een hogere arbeidsproductiviteit kunnen behalen. Daarnaast zal deze instelling andere werknemers op een positieve manier beïnvloeden.
- Verder zijn tevreden werknemers minder gestrest. Dit kan ervoor zorgen dat de kans op emotionele en lichamelijke problemen als gevolg van stress verkleint worden. Hierdoor wordt ook het ziekteverzuim lager. Een tevreden werknemer verschijnt vaker op het werk, wat vervolgens kan zorgen voor een hechtere onderlinge band.
- Ook is er effect op langere termijn. Wanneer op korte termijn de arbeidsproductiviteit en het plezier stijgt, heeft dit effect op relationele aspecten als klanttevredenheid, reputatie, duurzame inzetbaarheid en groei.
- Daarnaast heeft een tevreden werknemer meer plezier in het werk dan een ontevreden werknemer. De kans is groter dat iemand met meer werkplezier de organisatie minder snel zal verlaten, dan iemand met minder werkplezier. Dit is voor een werkgever waardevol. Vertrekkende werknemers zijn namelijk een kostenpost en er zal opnieuw geïnvesteerd moeten worden in een nieuwe werknemer. Daarom is het belangrijk de kans zo klein mogelijk te maken om een werknemer te zien vertrekken. Ook juist in tijden van corona en financiële onzekerheid is het voor een organisatie belangrijk om tevreden personeel te hebben, zodat ongewenst personeelsverloop kan worden teruggedrongen en de werkgever er niet alleen voor komt te staan. Maar ook voor de werknemer zelf is plezier van belang: er wordt minder stress ervaren, wat uiteindelijk de kans op lichamelijke en mentale problemen en dus ziekteverzuim verkleint (Boerland, 2020).

Het laatste bullet point gaat over personeelsverloop. Ongewenst personeelsverloop is niet zomaar een vertrekkende werknemer, maar neemt veel extra kosten met zich mee. Een Amerikaans onderzoeksrapport door Heather Boushey en Sarah Jane Glynn heeft geconcludeerd dat de kosten van een vertrekkende werknemer 21% van het bruto jaarsalaris van de werknemer zijn. Zoals besproken is officieel het gemiddelde bruto maandsalaris van een hippische werknemer €1.450. Op jaarbasis komt het bruto jaarsalaris uit op €17.400. De kosten van ongewenst personeelsverloop zijn in de hippische sector dus €3.654 (21% van €17.400). De kosten kunnen dus hoog oplopen voor een hippische werkgever, wiens omzet in de paardenwereld al geen vetpot is (Xpert HR, 2013).

In de praktijk wordt vaak gezien dat medewerkerstevredenheid geen prioriteit heeft. Het leveren van een goed product of dienst, onderscheiden van de concurrent of het behalen van bedrijfsresultaten staan meestal bovenaan de prioriteitenlijst. ‘Voor deze werknemer, zo een ander’, wordt er gedacht door werkgevers. In een ruime arbeidsmarkt zit hier inderdaad een kern van waarheid in, maar tegenwoordig is er een krappe arbeidsmarkt ontstaan. De werkgelegenheid is groter dan het aanbod, dus het is niet vanzelfsprekend om een nieuwe werknemer te vinden, laat staan een werknemer die precies in het bedrijf en de bijbehorende cultuur past (Van der Voordt, 2006, p. 6). Daarnaast zorgt de overvloed aan banen ervoor dat

mensen zich meer bewegen tussen verschillende banen. Uit een Amerikaans onderzoek van Brandon Hall Group blijkt namelijk dat meer dan de helft (51%) van mensen die een organisatie verlaten, deze keuze al maken binnen een half jaar. Het onderzoek meldt dat er moeite in het wervingsproces wordt gestopt, maar dat daarna de focus op de werknemer verloren wordt. Terwijl in deze periode de werknemer juist besluit wel of niet te willen blijven (Schrier, 2018).

Bovenal is een veilige werkomgeving belangrijk. Een medewerker die zich niet prettig of veilig voelt op een bedrijf, voelt zich niet betrokken en zal zich minder inzetten, dan een tevreden en betrokken medewerker. Een onveilige werkomgeving, in welke vorm dan ook, kan leiden tot (langdurige) ziekte, stress, depressies en uitval (Verhaar, Ongewenst gedrag op een hippisch bedrijf, 2022).

In de hippische sector is het lastig om in te spelen op medewerkerstevredenheid. Er is geen controle op het naleven van regels door het ontbreken van een CAO en er is onvoldoende kennis over het verkrijgen en behouden van optimale medewerkerstevredenheid. De omstandigheden voor een medewerker in de paardenhouderij zijn niet ideaal. Het werk kan zowel fysiek als mentaal zwaar zijn en over het algemeen is er geen vertrouwenspersoon of ondernemingsraad waar iemand op kan terugvallen. In een column voor de FNRS schrijft een KNHS jurylid bijvoorbeeld dat de meeste mensen het roddelen “typisch die paardenwereld” vinden, roddelen hoort erbij (Gierveld, 2021).

Personeelsmanagement heeft invloed om de medewerkerstevredenheid te kunnen borgen. Een CAO ontbreekt, maar wel is er de Arbocatalogus paardenhouderij en het personeelshandboek van de FNRS die werkgevers en werknemers als leidraad kunnen gebruiken. De Arbocatalogus beschrijft hoe mensen in de sector om kunnen gaan met onder andere machines, verzorging en veiligheid. Het personeelshandboek van de FNRS bevat basisregels over goed werkgever- en werknemerschap. Hier staan bijvoorbeeld richtlijnen in opgesteld over onder andere vakantie, functioneren en ziekte. Werkgevers kunnen deze regels aanpassen naar bedrijfsspecifieke situaties. Hierdoor bestaan er toch nog handvaten over personeelsbeleid, ondanks het ontbreken van een CAO (Verhaar, Zonder goed personeel geen bedrijf, 2020).

1.3 Knowledge gap

Mensen die in de primaire hippische sector werken, hebben het niet altijd even makkelijk, door de omstandigheden die niet ideaal zijn. Het werk kan fysiek en mentaal zwaar zijn, de beloningen zijn niet altijd in verhouding met het zware werk en er is vaak een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden. Maar hoe tevreden zijn werknemers in de primaire sector eigenlijk? En wat kan er vervolgens worden gedaan om tot een optimale medewerkerstevredenheid te komen, zodat de hippische sector een aantrekkelijke sector is om in te werken? Er moet namelijk voldoende personeel zijn om aan de verwachting van de stijging in het aantal arbeidsplekken te kunnen voldoen.

Het is waardevol voor de hippische werknemers om de werknemerstevredenheid in de hippische sector te onderzoeken. Door de uitkomsten kan er een beeld worden gevormd welke factoren medewerkers belangrijk vinden tijdens het werk en welke factoren vervolgens de tevredenheid beïnvloeden. Op deze manier kunnen werkgevers rekening houden met de werknemers en zullen er stukje bij beetje prettigere arbeidsomstandigheden ontstaan.

Zoals besproken, is het lastig om in te spelen op de medewerkerstevredenheid in de hippische sector, voornamelijk door het ontbreken van een CAO. Daarom is het belangrijk dat er inzicht wordt verkregen in dit onderwerp. De hippische sector is aan het groeien en er zullen steeds meer arbeidsplekken komen. Om tot een duurzame, toekomstbestendige hippische sector te komen door middel van het professionaliseren, is het belangrijk om gezond en tevreden personeel aan te trekken en te behouden.

Om inzicht te krijgen in bovenstaande vragen, wordt de zachte kant van de hippische primaire sector in Nederland onderzocht. Juist inzicht in de primaire sector is interessant. Zoals eerder beschreven is er nog weinig bekend over de meningen van medewerkers in de primaire sector. Wel is bekend dat het werk fysiek zwaar is en de arbeidsomstandigheden niet optimaal zijn. Door middel van het onderzoek wordt duidelijk waarom mensen dan toch voor de paardensector en bijbehorende arbeidsomstandigheden kiezen. Via dit onderzoek wordt er inzicht verkregen in de huidige situatie omtrent werknemerstevredenheid van medewerkers in de primaire sector en komen meningen in beeld. De medewerkerstevredenheid zal alleen onderzocht worden in de primaire sector. Deze sector is in opkomst, maar tegelijkertijd is er nog veel onbekend. Het zal werkgevers helpen om duidelijk te krijgen wat werknemers belangrijk vinden.

1.4 Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in Nederland. De hippische sector valt onder te verdelen in de primaire en secundaire sector. Dit onderzoek richt zich specifiek op mensen die werkzaam zijn in de primaire hippische sector. Onder de primaire sector vallen bedrijven waar de inkomsten komen uit arbeid dat direct gerelateerd is aan het paard; maneges, fokkerijen, pensionstallen, opfokstallen, hengsten- en merriehouderijen, trainingsstallen, handelsstallen en sport-, spring- en dressuurstallen. Het onderzoek richt zich op alle soorten medewerkers. Dus medewerkers die betaald of onbetaald werk verrichten.

1.5 Hoofd- en deelvragen

In de hippische sector zijn cijfers bekend over de harde kant. Er bestaan bijvoorbeeld indicaties over de gemiddelde omzet, het aantal bedrijven, het aantal paarden en ruiters en de economische waarde. Over de zachte kant zijn weinig gegevens bekend, terwijl de menselijke kant binnen de primaire hippische sector juist een belangrijke spil is achter een bedrijf. Zonder de juiste mankracht, geen succesvol bedrijf. Zeker in de onzekere coronaperiode is het belang van een gezonde en tevreden werknemer groot. Dat medewerkers in de paardenhouderij passie voor paarden hebben, spreekt voor zich. Maar alleen een passie hebben is niet genoeg, er spelen allerlei factoren mee bij het wel of niet tevreden zijn over een baan. Het is daarna de bedoeling om deze informatie om te zetten naar de praktijk. Daarom wordt in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag onderzocht:

“Wat kan er worden gedaan door werkgevers om de medewerkerstevredenheid te verbeteren?”

Bovenstaande hoofdvraag kan alleen onderzocht worden door het onderzoek op te delen in de volgende deelvragen:

“Wat drijft mensen om in de primaire hippische sector te gaan werken?”

“Wat is de gemiddelde medewerkerstevredenheid van een werknemer in de primaire hippische sector?”

“Welke factoren hebben invloed op de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in Nederland?”

1.6 Doelstelling

Dit rapport wordt geschreven voor werkgevers in de primaire hippische sector in Nederland. Het doel is namelijk om inzicht te krijgen in de mate van en de invloed op medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector, zodat er een advies voor hippische werkgevers kan worden geschreven over het optimaliseren van de medewerkerstevredenheid. Medewerkers hebben invloed op de bedrijfsresultaten en vormen één van de duurste arbeidsmiddelen. Ook is een tevreden werknemer productiever en zal minder snel ontslag nemen dan een ontevreden werknemer (Survey Monkey, sd). Een werkgever heeft dus belang bij het tevreden houden en het behouden van werknemers. Daarvoor moet een werkgever wel weten wat medewerkers belangrijk vinden en dat wordt door middel van dit onderzoek onderzocht. De werkgever kan hier vervolgens op inspelen door de factoren die invloed hebben op de medewerkerstevredenheid te optimaliseren.

De onderzoeksdoelgroep verschilt daarmee van de doelgroep. De doelgroep zijn de hippische werkgevers, terwijl de onderzoeksdoelgroep de hippische werknemers zijn. De tevredenheid van werknemers wordt onderzocht, zodat werkgevers hier op kunnen inspelen.

H2: MATERIAAL & METHODEN

2.1 Onderzoeksopzet

Het afstudeerwerkstuk werd op basis van een combinatie van een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek geschreven. Kwalitatieve data hebben de vorm van woorden, hiermee worden de open vragen uit een enquête beantwoord. Kwantitatieve data hebben de vorm van getallen en grafieken, hiermee worden de gesloten vragen uit een enquête beantwoord. Uiteindelijk werd er een open onderzoeksvraag onderzocht, namelijk 'wat kan er worden gedaan door hippische werkgevers om de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector zo optimaal mogelijk te krijgen?'.

Het doel was om inzicht te krijgen in de medewerkerstevredenheid en dit kon het beste gedaan worden door het verzamelen van ervaringen en meningen van de medewerkers zelf. In het onderzoek werden alleen medewerkers uit de primaire hippische sector in Nederland bevraagd. Het onderzoek was in dit geval in de vorm van een enquête, te vinden in bijlage I. De enquête werd uitgezet via online platformen:

- Facebook
 - Eigen Facebook-pagina
 - Voor paardenliefhebbers: 3.101 leden
 - Pony en paarden spullen: 5.319 leden
 - Paard(en)mens: 1.392 leden
 - Denken over paarden: 21.910 leden
 - Paardenhulp Noord Nederland: 10.618 leden
 - Paarden tips en tricks: 1.998 leden
 - Paarden stages & stalhulp: 7.680 leden
 - Paarden: 470 leden
- LinkedIn
- Bokt.nl
- E-mail naar alle hippische studenten
- Whatsapp naar hippische studenten

Er vond een aselechte en eenvoudige steekproef plaats. Alle eenheden uit de hele onderzoekspopulatie hadden gelijke kansen om in de steekproef te komen. Er is gestreefd naar een steekproefgrootte van 373-375 mensen. Dit is het benodigde aantal respondenten wanneer het geschatte aantal werknemers in de hippische sector wordt genomen (12.000-15.000), met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 5%. Uiteindelijk is dit aantal respondenten niet behaald. Namelijk 39 mensen hebben de enquête over medewerkerstevredenheid ingevuld. Er is alles aan gedaan om het aantal respondenten zo hoog mogelijk te krijgen. Zoals benoemd is de enquête op vele verschillende platformen en pagina's gedeeld. Ondanks dat het aantal respondenten niet behaald is, kan het onderzoek wel als betrouwbaar worden beschouwd. De enquête is niet alleen uitgezet in één eigen bekend netwerk, maar juist in vele groepen met veel verschillende mensen. Bovendien zijn alle antwoorden realistisch en kunnen als betrouwbaar worden beschouwd. Het geeft daardoor een representatief beeld van werknemers in Nederland en het onderzoek schets wel degelijk een beeld van meningen en ervaringen van de hippische werknemers, maar toch is een herhaalonderzoek met meer respondenten aan te raden.

Het onderzoek gaat over medewerkerstevredenheid. Het begrip ‘tevredenheid’ is een ongrijpbaar begrip, het is niet meetbaar. Daarom moest ‘tevredenheid’ eerst geoperationaliseerd worden. Operationaliseren houdt in dat abstracte begrippen worden vertaald naar meetbare variabelen.

1. In het onderzoek werd de volgende definitie gehanteerd:

“Medewerkerstevredenheid: de mate waarin medewerkers gelukkig en content zijn met hun werk en bijbehorende omgeving. Een tevreden medewerker zal de organisatie minder snel vrijwillig verlaten.” ~ Presearch (Pietersen, 2016)

2. Tevredenheid is onder te verdelen in de volgende dimensies:

- Hygiënefactoren (dissatisfiers)
- Motiverende factoren (satisfiers)

3. De dimensies hebben de volgende variabelen:

Hygiënefactoren (dissatisfiers)	Motiverende factoren (satisfiers)
Loon	Succesvol zijn
Werkzekerheid	Waardering
Arbeidsomstandigheden	Toekomstperspectief
	Saamhorigheid
	Persoonlijke ontwikkeling
	Balans werk & privé

Door bovenstaand stappenplan werd er gemeten wat er gemeten moest worden. Het begrip is duidelijk gedefinieerd en werd dit onderzoek gehanteerd. Het onderzoek is valide.

De betrouwbaarheid van het kwalitatieve onderzoek was afhankelijk van de steekproefomvang, de spreiding en de omstandigheden. De steekproefgrootte was met behulp van een steekproefcalculator berekend. De spreiding van de respondenten vond plaats door heel Nederland, aangezien de enquête op verschillende online platformen (Facebook, LinkedIn, bakt.nl, Whatsapp en E-mail) werd uitgezet. De respondenten moesten een mening geven en dit kon van invloed zijn op de betrouwbaarheid. Daarom is er goed nagedacht over de structuur en de inhoud van de enquête. Het onderzoek is betrouwbaar, aangezien de opbouw en structuur van het onderzoek juist beschreven is.

De verwerking van data gebeurde door het invoeren van de gegevens in Excel. Door het gebruik van dit programma kan data met elkaar worden vergeleken. De data werd alvorens de vergelijking eerst gecodeerd en gecategoriseerd.

Er werden verschillende kleurcodes gegeven aan de categorieën, zodat er in één oogopslag kan worden gezien welke antwoorden of thema's het meeste terugkwamen.

2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

Deelvraag 1

“Wat drijft mensen om in de primaire hippische sector te gaan werken?”

De eerste deelvraag bracht inzicht in de aantrekkelijkheid van het werken in de primaire hippische sector en de reden waarom mensen in eerste instantie besluiten om hier te gaan werken. Deze deelvraag liet blijken welke onderwerpen of thema's mensen het meest belangrijk vinden; gaan mensen bijvoorbeeld in de hippische sector werken vanwege een passie, vanwege de beloning of misschien wel vanwege het netwerk. Op deze vragen werd antwoord gegeven door middel van een enquête. De enquête werd alleen uitgezet voor medewerkers in de primaire hippische sector. Dit kunnen betaalde en onbetaalde krachten zijn. Door deze vraag weten werkgevers wat werknemers in eerste instantie het meest belangrijk vinden.

Deelvraag 2

“Wat is de gemiddelde medewerkerstevredenheid van een werknemer in de primaire hippische sector?”

De tweede deelvraag liet blijken hoe medewerkers tegenwoordig het werk in de hippische sector ervaren. Hier zijn namelijk nog weinig gegevens over bekend. Het is belangrijk om te weten hoe werknemers het werk ervaren en of deze groep tevreden is of niet. Vervolgens werden verschillende factoren gekoppeld aan de mate van tevredenheid. Ook deze deelvraag werd beantwoord via de enquêtes onder werknemers.

Deelvraag 3

“Welke factoren hebben invloed op de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in Nederland?”

De derde en laatste deelvraag bracht inzicht in welke factoren daadwerkelijk invloed hebben op de tevredenheid. Want wat bepaald nou of een medewerker tevreden is of niet? Door medewerkers cijfers te laten geven per factor, werd de houding (negatief, neutraal of positief) tegenover de factoren duidelijk.

Hoofdvraag

“Wat kan er worden gedaan door werkgevers om de medewerkerstevredenheid te verbeteren?”

De hoofdvraag koppelde uiteindelijk de bevindingen aan de praktijk. Wat kan er gedaan worden met de verkregen informatie? Hoe kunnen werkgevers het beste hierop reageren? Deze hoofdvraag werd beantwoord door het combineren van de enquête met een advies. Uit de enquête bleek wat medewerkers belangrijke factoren vinden en vervolgens werd hier een advies aan gehangen over hoe werkgevers het beste op deze factoren kunnen inspelen.

2.3 Planning uitvoering onderzoek

Januari 2022	Potentiële onderwerpen
19 januari	Coaching gesprek: onderwerp bespreken
3 februari	Coaching gesprek: mindmap en planplaatje bespreken
Januari/ februari	Schrijven opzet vooronderzoek
2 maart	Coaching gesprek: opzet vooronderzoek
Maart/ april	Schrijven vooronderzoek
23 maart	Coaching gesprek: voortgang vooronderzoek
6 april	Coaching gesprek: voortgang vooronderzoek
20 april	Coaching gesprek: concept vooronderzoek
20 april	Inleveren concept vooronderzoek
29 april	Inleveren vooronderzoek
Mei	Enquêtes uitzetten
4 mei	Inleveren vooronderzoek (indien 1 ^e keer niet akkoord)
11 mei	Definitieve deadline vooronderzoek
17 mei	Inleveren concept afstudeerwerkstuk
24 mei	Inleveren concept afstudeerwerkstuk (indien 1 ^e keer niet akkoord)
31 mei	Inleveren afstudeerwerkstuk
7 juni	Definitieve deadline afstudeerwerkstuk

De planning van het vooronderzoek nam in totaal 4 maanden in beslag en de planning van het afstudeerwerkstuk één maand. Deze planning is realistisch. Het vooronderzoek vereist meer tijd in verhouding met het afstudeerwerkstuk.

Er is rekening gehouden in de planning met de inzet van derden. Aangezien er gebruik werd gemaakt van enquêtes, is er een ruime tijd nodig geweest waarin de respondenten tijd kregen om de enquête in te vullen en te reageren. Er is geen budget nodig voor het afstudeerwerkstuk.

De planning bevat tussentijdse rapportages en feedbackmomenten met de afstudeerdocent en medestudenten. Er werden afspraken om de 2 of 3 weken gemaakt met elkaar.

H3: RESULTATEN

De gegevensverzameling is door middel van een enquête onder hippische werknemers behaald. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie tussen een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek. Het kwalitatieve gedeelte omvatte de open vragen uit de enquête en het kwantitatieve gedeelte omvatte de gesloten vragen. In totaal zijn er 51 respondenten behaald. De enquêtevragen zijn te vinden in bijlage I en zullen in dit hoofdstuk worden behandeld. De antwoorden van alle respondenten zijn te vinden in bijlage V. De volgorde van de enquêtevragen wordt niet aangehouden. In plaats daarvan wordt de volgorde van de deelvragen aangehouden.

3.1 Deelvraag 1

“Wat drijft mensen om in de primaire hippische sector te gaan werken?”

Zoals in het theoretisch kader is aangegeven, bestaat motivatie uit intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Om erachter te komen welke soort het meest van toepassing is op hippische werknemers, is de volgende vraag geënquêteerd: “Waarom bent u in eerste instantie gaan werken in de paardenhouderij?”. Hieruit blijkt dat van de 51 respondenten er 43 werknemers (84,3%) intrinsiek gemotiveerd zijn en 8 werknemers (15,7%) extrinsiek gemotiveerd.

Ook is onderzocht hoeveel van de intrinsiek en hoeveel van de extrinsiek gemotiveerde werknemers daadwerkelijk gemotiveerd zijn om aan het werk te zijn in de primaire hippische sector. Hieruit blijkt dat van de 43 intrinsiek gemotiveerde werknemers er 4 een onvoldoende hebben gegeven – een 6 of lager – in hoeverre er motivatie aanwezig is om aan het werk te zijn in de primaire hippische sector. Bij de 8 extrinsiek gemotiveerde werknemers zijn er 3 werknemers onvoldoende gemotiveerd.

Daarnaast is er gevraagd welk cijfer medewerkers het werk in de paardenhouderij over het algemeen gemiddeld geven. Het meest gegeven gemiddelde cijfer is het rapportcijfer 8 door 31,4% van de respondenten. Over het algemeen geeft ruim de helft van de respondenten (58,8%) het werk in de paardenhouderij een ruim voldoende, namelijk het cijfer 7, 8, 9 of 10. Daarnaast geeft 33,4% het werk een voldoende, namelijk het cijfer 5 of 6. Tot slot geeft 7,9% het werk een onvoldoende, het cijfer 1, 2, 3 of 4.

Ook is aan de geënquêteerden gevraagd of een baan in de paardenhouderij aan te raden is. Van de 51 respondenten raadt 47,1% – oftewel 24 mensen – een baan in de paardenhouderij aan. De overige 52,9% (27 mensen) raadt de baan dus niet aan. Er is vervolgens gevraagd wat de reden is van het wel of niet aanraden. Respondenten konden een eigen antwoord inzenden, maar de antwoorden zijn onder te verdelen in een aantal onderwerpen. De onderwerpen die het meest terug zijn gekomen, staan beschreven in onderstaande tabellen.

Tabel 1 geeft de negatieve redenen weer en tabel 2 geeft de positieve redenen weer. Respondenten hebben meerdere redenen aan kunnen geven.

Tabel 1: Negatieve redenen voor het niet aanraden van een baan in de paardenhouderij

Negatieve redenen	Aantal keer geantwoord
Lage beloning	18
Hard/zwaar werk	21
Werkdruk en -omstandigheden / tijden	6
Weinig waardering	5
Mentale belasting	5

Tabel 2: Positieve redenen voor het wel aanraden van een baan in de paardenhouderij

Positieve redenen	Aantal keer geantwoord
Vrijheid	6
Passie / plezier	15
Buiten werken	2
Maar ook hard werken/harde wereld	5

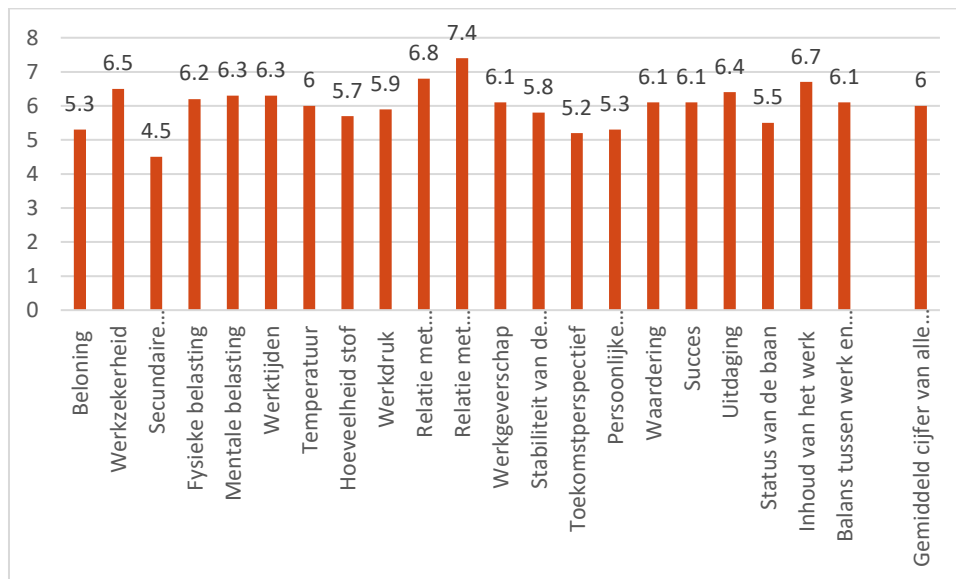
3.2 Deelvraag 2

“Wat is de gemiddelde medewerkerstevredenheid van een werknemer in de primaire hippische sector?”

De gemiddelde medewerkerstevredenheid hangt af van een aantal factoren. Deze factoren, afkomstig uit de motivatietheorie van Herzberg, leiden tot wel of geen medewerkerstevredenheid. De volgende hygiëne factoren zijn meegenomen in het onderzoek: loon/beloning, werkzekerheid, secundaire arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden (fysieke belasting, mentale belasting, werktijden, temperatuur en hoeveelheid stof), werkdruk, stabiliteit van de organisatie, relatie met leidinggevende en werkgeverschap. Deze factoren leiden tot neutraliteit, maar wanneer er niet wordt voldaan aan de factoren ontstaat er ontevredenheid. Daarnaast zijn de volgende motiverende factoren meegenomen: relatie met collega's/ collegialiteit, toekomstperspectief, persoonlijke ontwikkeling/ doorgroeimogelijkheden, waardering, succes, uitdaging, status van de baan, inhoud van het werk en balans tussen werk en privé. Deze factoren leiden tot tevredenheid.

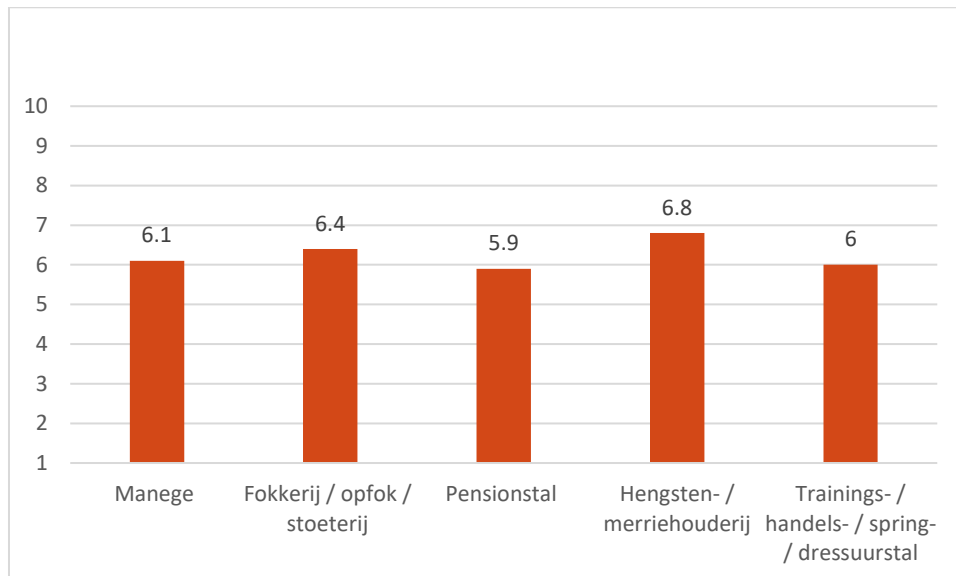
De respondenten hebben een cijfer kunnen geven per bovengenoemde factoren. In grafiek 1 is overzichtelijk het gemiddelde cijfer per factor weergegeven. Ook is onderaan het gemiddelde cijfer weergegeven van alle factoren. Het blijkt dus dat de gemiddelde medewerkers-tevredenheid, op basis van de factoren, een 6 is.

Grafiek 1: Gemiddeld cijfer per tevredenheidsfactor

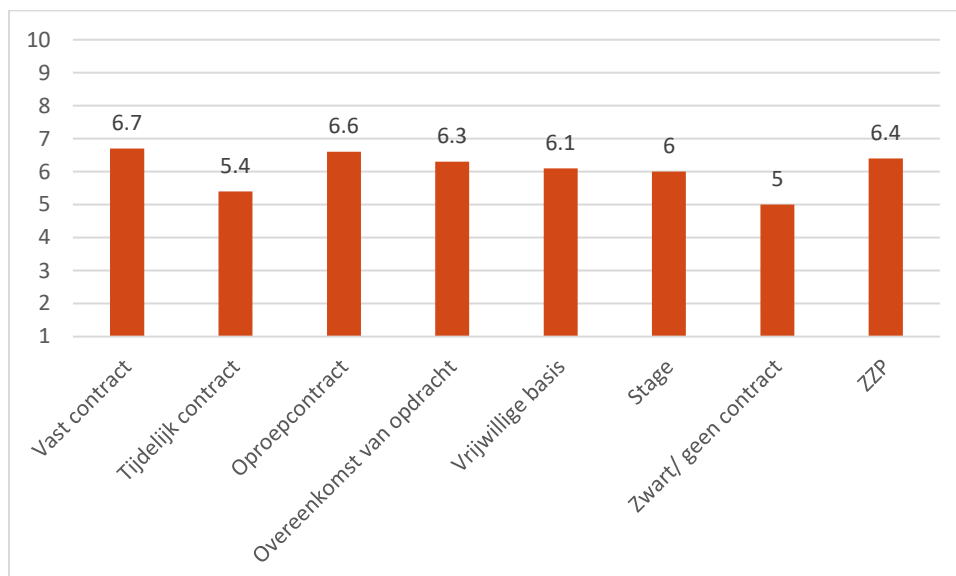


De gemiddelde medewerkerstevredenheid kan ook specifiekier worden bekeken. Interessant om te weten is de medewerkerstevredenheid op verschillende soorten paardenhouderijen, te zien in grafiek 2, en per soort dienstverband, te zien in grafiek 3. De hoogste tevredenheid onder werknemers is op een hengsten- en/of merriehouderij en in geval van een vast contract.

Grafiek 2: Gemiddeld tevredenheidscijfer per soort paardenhouderij



Grafiek 3: Gemiddeld tevredenheidscijfer per soort dienstverband



3.3 Deelvraag 3

“Welke factoren hebben invloed op de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in Nederland?”

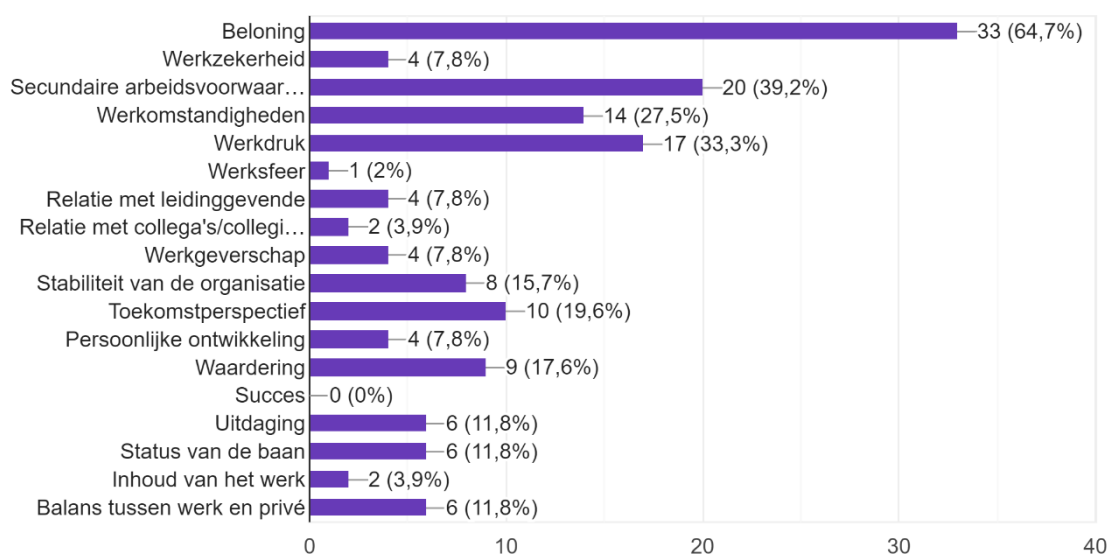
Zoals eerder aangegeven, is het begrip ‘medewerkerstevredenheid’ een abstract begrip en is daarom lastig te meten. Voor dit onderzoek zijn daarom de factoren genomen uit het motivatietheorie-model van Herzberg. Deze factoren gelden voor de algemene medewerkerstevredenheid. Uit dit onderzoek is gebleken welke van deze factoren het meest invloed en het minst invloed hebben op de primaire hippische medewerkers. In de eerder genoemde grafiek 1 staan alle gemiddelde cijfers per factor beschreven. Deze factoren zijn in onderstaande tabel 3 teruggebracht naar de 3 factoren met het laagste gemiddelde cijfer en de 3 factoren met het hoogste gemiddelde cijfer.

Tabel 3: Hoogste en laagste gemiddelde cijfers van tevredenheidsfactoren

Factor	Gemiddeld cijfer
Secundaire arbeidsvoorwaarden	4,5
Toekomstperspectief	5,2
Beloning	5,3
Inhoud van het werk	6,7
Relatie met leidinggevende	6,8
Relatie met collega's/collegialiteit	7,4

In de enquête is gevraagd over welke 3 factoren de respondenten het meest tevreden zijn. Deze resultaten zijn weergegeven in grafiek 4. Ook is gevraagd welke 3 factoren beter geregeld moeten/kunnen worden. De resultaten zijn in grafiek 5 weergegeven.

Grafiek 4: Factoren met laagste tevredenheid

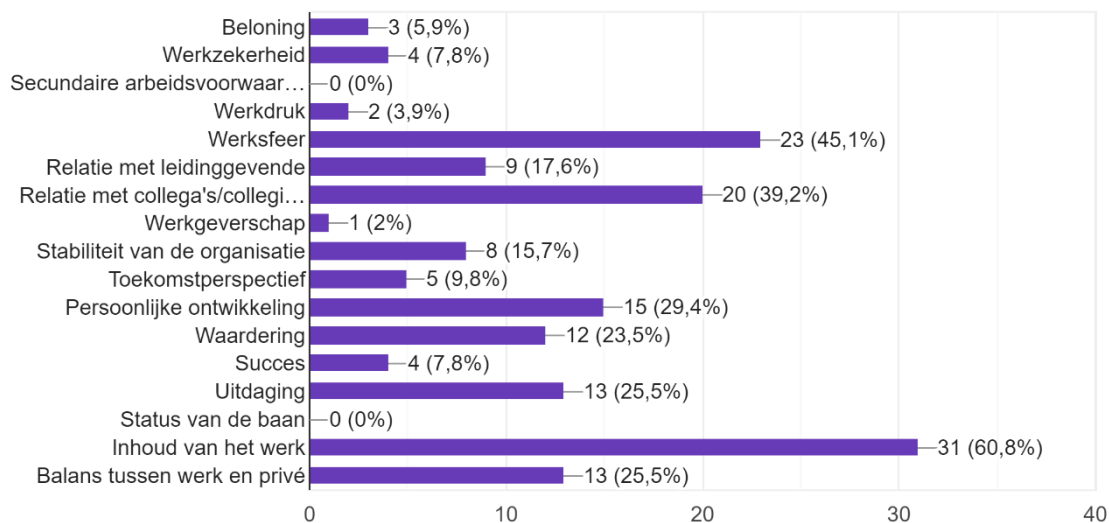


In grafiek 4 is te zien dat de respondenten het minst tevreden zijn over de 3 factoren 'beloning', 'secundaire arbeidsvoorwaarden' en 'werkdruk'. Van deze factoren komen de factoren beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden overeen met het laagste gemiddelde cijfer. Er is aan de geënquêteerden gevraagd een reden te geven voor de onvoldoende (cijfer 1-4) of de voldoende (cijfer 8-10). De meest voorkomen redenen voor het onvoldoende tevreden zijn, zijn de redenen die weergegeven zijn in tabel 4. Ook is weergegeven, welke oplossingen de respondenten zien voor de desbetreffende factoren.

Tabel 4: Redenen voor 3 factoren met laagste tevredenheid en oplossingen

	Onvoldoende tevreden	Oplossing
Beloning	Beloning/loon komt niet overeen met het harde werk	Beter minimumloon
	Te lage beloning/loon	Betere vrijwilligersbijdrage/ stagevergoeding
	Onbetaalde overuren	
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Geen secundaire arbeidsvoorwaarden aanwezig	Betere voorwaarden
	Ongunstige secundaire arbeidsvoorwaarden	Naleving van/controle op voorwaarden
		Bescherming van werknemers
Werkdruk	Te veel werk in te weinig tijd	Goede werk-privé balans
		Minder zwaar werk: o.a. door meer personeel en werk vergemakkelijken/verlichten met machines
		Beter communicatie
		Meer waardering

Grafiek 5: Factoren met hoogste tevredenheid



In grafiek 5 is te zien dat de respondenten het meest tevreden zijn over de 3 factoren 'inhoud van het werk', 'werksfeer' en 'relatie met collega's/collegialiteit'. Van deze factoren komen de factoren inhoud van het werk en relatie met collega's/collegialiteit overeen met de hoogste gemiddelde cijfers. De meest voorkomen redenen voor het voldoende tevreden zijn, zijn de redenen die weergegeven zijn in tabel 5.

Tabel 5: Redenen voor 3 factoren met hoogste tevredenheid

	Voldoende tevreden
Inhoud van het werk	Veel afwisseling
	Plezier en passie voor het werk met paarden
Werksfeer	Goede sfeer en gezelligheid
Relatie met collega's / collegialiteit	Goede samenwerking en saamhorigheid
	Goed contact

Alle redenen per factor voor een onvoldoende en voldoende zijn terug te vinden in bijlage IV.

H4: DISCUSSIE

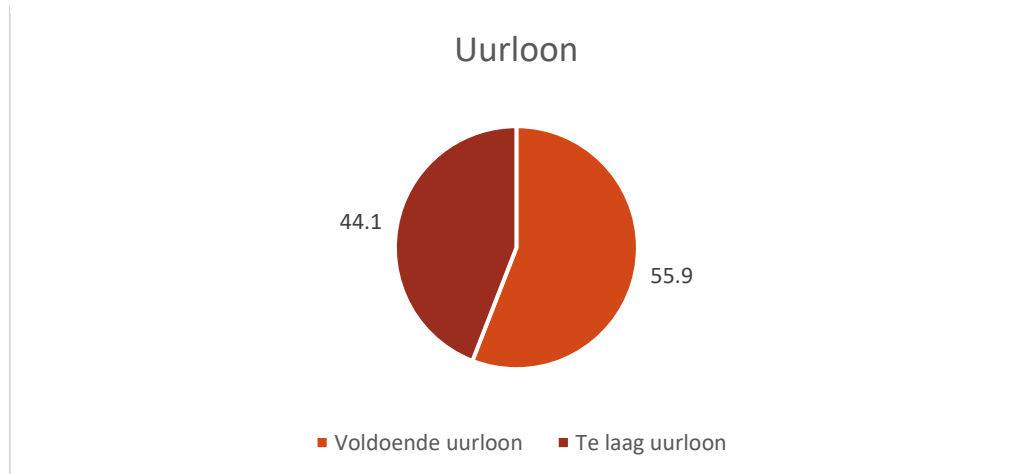
Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate van en de invloed op medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector, zodat er een advies voor hippische werkgevers kan worden gegeven over het verbeteren van de medewerkerstevredenheid.

Deelvraag 1: “Wat drijft mensen om in de primaire hippische sector te gaan werken?”

De belangrijkste reden dat mensen in eerste instantie in de primaire hippische sector gaan werken, komt voort vanuit intrinsieke motivatie. Maar liefst 43 van de 51 respondenten (84,3%) geven aan vanuit intrinsieke motivatie in de primaire hippische sector te zijn begonnen. Dit is relevant om te achterhalen, aangezien een intrinsiek gemotiveerde werknemer andere factoren belangrijker vindt dan een extrinsiek gemotiveerde werknemer. Over het algemeen staat plezier en passie voorop bij een intrinsiek gemotiveerde werknemer en beloning staat voorop bij een extrinsiek gemotiveerde werknemer. Het is realistisch om te bedenken dat een intrinsiek gemotiveerde werknemer die passie heeft voor het werk, maar waar de beloning tegenvalt, minder snel ontslag neemt dan een extrinsiek gemotiveerde werknemer die minder passie heeft voor hetzelfde werk, maar meer waarde hecht aan de beloning (De Hippische Ondernemer, 2020/3).

Van de 43 intrinsiek gemotiveerde werknemers, hebben 4 respondenten een onvoldoende gegeven over de aanwezige motivatie om aan het werk te zijn in de primaire hippische sector. Van de 8 extrinsiek gemotiveerde werknemers, geven 3 respondenten aan onvoldoende gemotiveerd te zijn voor het werk. In verhouding is 9,3% van de intrinsiek gemotiveerde werknemers onvoldoende gemotiveerd, tegenover 37,5% van de extrinsiek gemotiveerde werknemers. Een reden hiervoor zou kunnen zijn, dat de externe beloning niet op orde is. Uit de enquête blijkt inderdaad dat van de 34 werknemers die een beloning ontvangen in de vorm van geld, er 15 (44,1%) werknemers een te laag uurloon ontvangt in vergelijking met het minimumloon, zie grafiek 6. Hier zijn niet de stagiaires en vrijwilligers in meegenomen, aangezien deze groep geen minimumloon heeft.

Grafiek 6: Verhouding te laag-juist uurloon van een primaire hippische werknemer

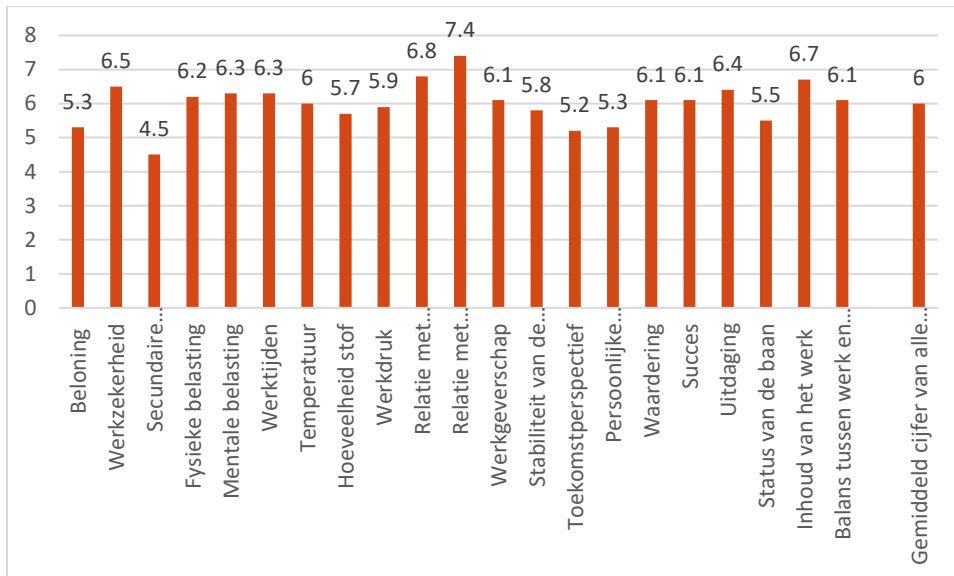


Naast de beweegredenen, is ook gevraagd of de geënquêteerden een baan in de paardenhouderij zouden aanraden. De percentages liggen redelijk gelijk: 47,1% raadt een baan niet aan en 52,9% raadt een baan wel aan. Ondanks dat er een gemiddelde medewerkerstevredenheid van 6,0 is en een percentage van 84,3% intrinsiek gemotiveerde werknemers, raadt dus meer dan de helft van de respondenten een baan in de primaire hippische sector niet aan. De meest voorkomende redenen voor het niet aanraden zijn vanwege de lage beloning en/of het harde/zware werk. Dit komt inderdaad overeen met de factoren beloning en werkdruk waar werknemers het minst tevreden over zijn.

Deelvraag 2: “Wat is de gemiddelde medewerkerstevredenheid van een werknemer in de primaire hippische sector?”

De gemiddelde medewerkerstevredenheid en de medewerkerstevredenheid per tevredenheidsfactor is nogmaals in onderstaande grafiek 1 te zien.

Grafiek 7: Gemiddeld cijfer per tevredenheidsfactor



Grafiek 1 geeft aan dat de gemiddelde medewerkerstevredenheid 6,0 is.

In dit onderzoek is de motivatietheorie van Herzberg leidend. Deze theorie stelt dat medewerkerstevredenheid afhankelijk is van hygiëne factoren en motiverende factoren. de hygiëne factoren leiden tot neutraliteit en wanneer er niet aan voldaan wordt leiden de factoren tot ontevredenheid. De motiverende factoren leiden tot tevredenheid.

Figuur 8: Motivatie-hygiëne theorie van Frederick Herzberg (1959)



Opmerking: 8. Overgenomen uit Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg) door S. Olde Bijvank, 2010 (<https://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>). Copyright 2022, S. Olde Bijvank

De genoemde factoren zijn vervolgens in te vullen in bovenstaand model, dat eerder besproken is. Er zijn in totaal 21 tevredenheidsfactoren onderzocht: 11 hygiëne factoren en 10 motiverende factoren. Van de 11 hygiëne factoren, scoren 7 factoren een voldoende (6 of hoger) en van de 10 motiverende factoren, scoren 6 factoren een voldoende (6 of hoger). Dit betekent dat er overwegend voldoende hygiëne factoren én motiverende factoren zijn, en de werknemers over het algemeen dus tevreden zijn. Dit komt inderdaad overeen met het gemiddelde cijfer van 6,0.

Uit de enquête is tevens meer informatie te vinden over de relatie met tevredenheid. In dit onderzoek is er afgebakend op de tevredenheidsfactoren van Herzberg, maar het is ook mogelijk om tevredenheid te onderzoeken op basis van geslacht, leeftijd, soort bedrijf of soort contract. De informatie is te vinden in de enquête, alleen zijn er te weinig respondenten om de gemiddelde tevredenheid te berekenen. Er zijn bijvoorbeeld te weinig mannelijke respondenten, zodat de tevredenheid erg beïnvloedt wordt door maar een paar respondenten. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld het soort bedrijf. Het grootste gedeelte van de respondenten werkt op een pensionstal of handels-, trainings-, dressuur- of springstal, waardoor de meningen van bijvoorbeeld een hengstenhouderij-medewerker de resultaten erg beïnvloeden. Overigens is het interessant om hier een vervolgonderzoek naar te doen. Een suggestie voor een vervolgonderzoek is dus om de tevredenheidsfactoren per geslacht, leeftijd, soort bedrijf of soort contract te onderzoeken.

Deelvraag 3: “Welke factoren hebben invloed op de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in Nederland?”

De factoren met de laagste gemiddelde cijfers zijn ‘secundaire arbeidsvoorwaarden (4,5), toekomstperspectief (5,2) en beloning (5,3). De factoren met de hoogste gemiddelde cijfers zijn inhoud van het werk (6,7), relatie met leidinggevende (6,8) en relatie met collega’s/collegialiteit (7,4). Deze volgorde blijkt uit het berekenen van alle cijfers die zijn gegeven per tevredenheidsfactor. Vervolgens is aan de geënquêteerden gevraagd om een top-3 te geven van factoren waar de minste tevredenheid over heerst en van de factoren waar de meeste tevredenheid over heerst. Hieruit blijkt dat de respondenten het minst tevreden zijn over ‘beloning’, ‘secundaire arbeidsvoorwaarden’ en ‘werkdruk’. Over de factoren ‘inhoud van het werk’, ‘werksfeer’ en ‘relatie met collega’s/collegialiteit’ heerst de meeste tevredenheid. Er kan vanuit worden gegaan dat deze benoemde factoren, te zien in tabel 6, de meeste invloed hebben op de medewerkerstevredenheid.

Tabel 6: Factoren met hoogste en laagste invloed op medewerkerstevredenheid

Factor	Invloed op tevredenheid
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Negatieve invloed
Beloning	Negatieve invloed
Werkdruk	Negatieve invloed
Toekomstperspectief	Negatieve invloed
Inhoud van het werk	Positieve invloed
Relatie met collega’s/collegialiteit	Positieve invloed
Werksfeer	Positieve invloed
Relatie met leidinggevende	Positieve invloed

De factoren met het meeste negatieve invloed op de medewerkerstevredenheid krijgen prioriteit op het verbeteren ervan. De oplossingen zijn in te delen in de onderwerpen uit tabel 7.

Tabel 7: Oplossingen voor tevredenheidsfactoren met negatieve invloed

Factor	Oplossingsonderwerp	Specifiek
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Afspraken	Afspraken maken voor het dienstverband over verwachtingen
	Bescherming werknemers	Arbocatalogus paardenhouderij en personeelshandboek FNRS volgen, regels bedrijfsspecifiek aanpassen
Beloning	Minimumloon	Minimumloon in verhouding met het werk
	Vrijwilligersbijdrage/ stagevergoeding	Waarderen van vrijwilligers en stagiaires kan zorgen voor toekomstig personeel → minder werkdruk
Werkdruk	Werk-privé balans	Minder overwerken en communiceren over verwachtingen
	Minder lichamelijk zwaar werk	Meer personeel maakt werk minder zwaar en introductie van machines verlicht het lichamelijk werk
	Communicatie	Heldere communicatie voorkomt misverstanden op de werkvloer
	Waardering	Waardering en positieve feedback zorgt voor hogere productiviteit, minder verloop en minder verzuim
Toekomstperspectief	Persoonlijke ontwikkeling	Verbreden van kennis en kunde schept meer mogelijkheden voor de toekomst

Een deel van de respondenten geeft aan dat er ongunstige of zelfs geen secundaire arbeidsvoorwaarden van toepassing zijn. De verwachtingen moeten vooraf besproken worden, zodat de werknemer kan beslissen of de voorwaarden in verhouding zijn met het werk. Richtlijnen over secundaire arbeidsvoorwaarden zijn, ondanks het ontbreken van een CAO, te ontleen aan de Arbocatalogus paardenhouderij en het personeelshandboek van de FNRS.

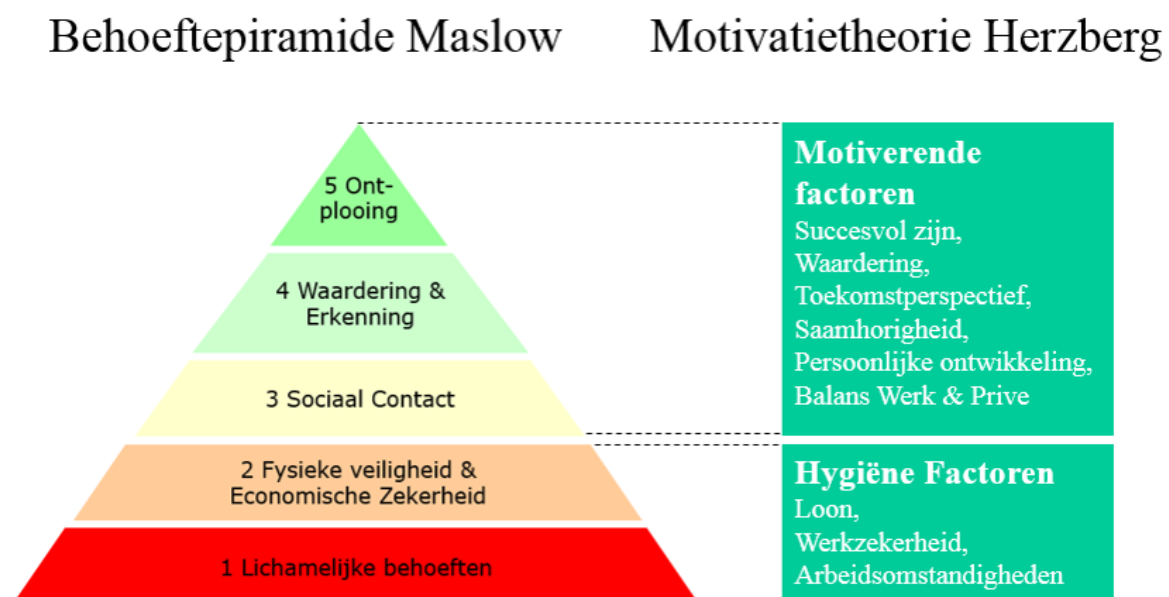
Qua beloning dient een werkgever zich te houden aan het minimumloon. Over onvrede over het minimumloon kan een werkgever weinig doen, maar wel kan het loon worden aangepast zodat het in verhouding is met het werk. Ook het uitbetalen van een vrijwilligersbijdrage of stagevergoeding kan zorgen voor meer tevredenheid. Bovendien zal dit stukje waardering er mogelijk voor zorgen dat stagiaires blijven hangen en later werknemer worden. Dit verlicht de werkdruk van overig personeel en bovendien worden wervingskosten overgeslagen.

Op het gebied van werkdruk kan er nog veel winst worden behaald. Werkdruk is namelijk afhankelijk van meerdere onderwerpen. Zo geven respondenten aan ontevreden te zijn over de balans tussen werk en privé. Medewerkers moeten vaak overwerken, terwijl dit soms onbetaald of onbesproken is. Het komt voor dat overwerken als vanzelfsprekend wordt gezien. Terwijl men overwerken in principe niet het probleem vindt, maar de manier waarop dit tot

stand komt. Medewerkers geven aan dat er te veel werk moet worden verzet in te weinig tijd. Ook wordt waardering niet altijd uitgesproken. Waardering kan juist zorgen voor meer tevredenheid onder dezelfde omstandigheden. Waardering zorgt voor een sterkere intrinsieke motivatie, waardoor medewerkers meer betrokken zijn bij het eindresultaat en een hogere productiviteit hebben. Ook zorgt waardering voor meer werkplezier, waardoor gewenst gedrag aangemoedigd wordt en er minder personeelsverloop voorkomt. Verder hebben gewaardeerde medewerkers minder stress en minder stress leidt tot minder ziekteverzuim (Tempo Team, 2021). Communicatie is verbindend in alle onderwerpen. Een positief werkklimaat en het geven van waardering kenmerkt een open communicatiecultuur. werknemers zullen zich veilig voelen en eventuele misverstanden kunnen gelijk worden opgelost (Stevens, sd).

Opvallend in de relevante theorie voor dit onderzoek, is dat de theorie van de behoeftepiramide van Maslow, die naast de motivatietheorie van Herzberg kan worden gelegd, niet overeenkomt met de resultaten uit het onderzoek. Maslow stelt namelijk dat de mens behoefte heeft aan de 5 factoren uit de behoeftepiramide en dat hier een hiërarchische volgorde in zit. Dit houdt in dat de mens eerst behoefte heeft aan lichamelijke behoeften. Pas wanneer hier aan voldaan is, kan een mens behoefte hebben aan fysieke veiligheid en economische zekerheid en zo verder. Deze volgorde is te zien in de eerder benoemde figuur 4.

Figuur 9: Behoeftepiramide Maslow en motivatietheorie Herzberg



Opmerking: 9. Overgenomen uit Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg) door S. Olde Bijvank, 2010 (<https://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>). Copyright 2022, S. Olde Bijvank

Uit het onderzoek blijkt dat aan de hygiëne factor 'beloning/loon', die overeenkomt met economische zekerheid uit de behoeftepiramide, niet genoeg wordt voldaan. Maar liefst 55,9% heeft een te laag uurloon. Over het algemeen wordt er dus niet voldaan aan de tweede stap in de piramide en daarom kan er volgens Maslow ook niet worden voldaan aan de derde stap en verder. Het onderzoek daarentegen wijst uit dat relatie met collega's/collegialiteit, onderdeel van stap 3 'sociaal contact', het hoogste scoort met een gemiddeld cijfer van 7,4. Over de hiërarchie in het model valt dus te twisten. Wel zijn de factoren afzonderlijk interessant. Deze factoren hebben namelijk invloed op de medewerkerstevredenheid en geeft dus een visueel beeld van de gewenste situatie.

Uitvoering van het onderzoek

Het algehele proces, van vooronderzoek tot afstudeerwerkstuk, is verlopen volgens verwachting. Het onderwerp is relevant gebleken en het heeft voldoende diepgang gehad. In het vooronderzoek is de planning precies verlopen zoals gepland. Tijdens het schrijven van het afstudeeronderzoek is enige vertraging opgelopen in de planning. Reden hiervoor is de vertraging door het wachten op een beoordeling van de tweede beoordelaar. Daardoor is er ook moeten wachten met het online zetten van de enquête, waardoor het vervolgens ook langer heeft geduurd met het verwerken van de resultaten. Desondanks is er geen tijdsdruk ontstaan, aangezien de planning ruime marge had.

Naast de planning is ook het aantal verwachte respondenten niet behaald. Gezien het hoge aantal werknemers in de Nederlandse primaire hippische sector, had er een respondentenaantal van 373-375 behaald moeten worden. Uiteindelijk hebben 51 respondenten de enquête ingevuld. Het is lastig om specifiek hippische werknemers in de primaire sector te benaderen, aangezien deze groep nergens verenigd is. De enquête is daarentegen op genoeg verschillende manieren uitgezet. Zoals eerder aangegeven, is de enquête op Facebook, LinkedIn, bokt.nl, e-mail en whatsapp uitgezet en de enquête heeft een groot bereik gehad. Dit is ook terug te zien in de antwoorden, de diversiteit is hoog. De categorieën leeftijd en soort bedrijf zijn breed vertegenwoordigd. Toch is het lastig geweest om respondenten te behalen, doordat werknemers nergens in grote aantallen verenigd zijn en daardoor moeilijk te bereiken zijn. Hierdoor is het betrouwbaarheidsniveau lager dan verwacht. Wanneer het onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd en er een andere groep medewerkers de enquête invult, is het mogelijk dat er andere resultaten uit komen.

Toch zijn de resultaten wel interessant geweest om te verwerken. Tevredenheid is namelijk afhankelijk per individu, dus alle antwoorden zijn het verwerken waard. Er zijn misschien niet genoeg antwoorden behaald, waardoor het gemiddelde niet representatief genoeg is voor alle werknemers in Nederland, maar de antwoorden geven wel een goed beeld van de factoren die invloed hebben. Een vervolgonderzoek is wellicht wenselijk, zodat er een betrouwbaarder gemiddelde medewerkerstevredenheid kan worden vastgesteld, dat representatief is voor alle hippische medewerkers in Nederland. Voor een eventueel vervolgonderzoek is het tevens interessant om interviews af te nemen, om zo dieper tot de redenen achter eventuele pijnpunten of sterke punten te komen. Ook is het voor een vervolgonderzoek aan te raden om een kleine beloning te verloten onder respondenten, zodat meer mensen tijd nemen om de enquête in te vullen.

Ondanks het lage aantal respondenten, kan het onderzoek wel als valide worden beschouwd. Er is onderzocht wat onderzocht moest worden, namelijk de medewerkerstevredenheid. Ook de antwoorden van de deelvragen kwamen terug in de enquête. Bovendien zijn de gegeven antwoorden ook valide. Er zijn namelijk over het algemeen niet alleen maar sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Dit is te zien aan de cijfers die gegeven zijn. Bij sociaal wenselijke antwoorden wordt vaak een rooskleurig beeld geschetst en over het algemeen voldoende gegeven. In dit onderzoek wordt er echter regelmatig een onvoldoende gegeven en tevens redenen waarom respondenten dit vinden.

H5: CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate van en de invloed op de huidige medewerkerstevredenheid in de Nederlandse primaire hippische sector, zodat er een advies kan worden geformuleerd voor hippische werkgevers ten behoeve van het verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Om tot een dergelijk advies te kunnen komen, heeft er een literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek via enquêtes plaatsgevonden. De conclusies en aanbevelingen worden in dit hoofdstuk in volgorde van de deelvragen weergegeven, waarna uiteindelijk antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven.

5.1 Conclusies

Deelvraag 1: “Wat drijft mensen om in de primaire hippische sector te gaan werken?”

In eerste instantie is de reden waarom mensen in de primaire hippische sector gaan werken, interessant om te weten voor een werkgever. Dit geeft namelijk al de eerste tevredenheidsfactoren aan die men belangrijk vindt: externe beloningen of interne passie voor het werk. In totaal zijn van de 51 respondenten 43 werknemers (84,3%) intrinsiek gemotiveerd en 8 werknemers (15,7%) extrinsiek gemotiveerd. Vervolgens zijn van de 43 intrinsiek gemotiveerde werknemers, 4 werknemers (9,3%) onvoldoende gemotiveerd om aan het werk te zijn in de primaire hippische sector. Van de 8 extrinsiek gemotiveerde werknemers, zijn 3 werknemers (37,5%) onvoldoende gemotiveerd. In verhouding zijn dus meer extrinsiek gemotiveerde werknemers ongemotiveerd. Dit kan duiden op ontevredenheid over de externe beloningen. Het blijkt inderdaad dat van de 34 werknemers die een beloning ontvangen in de vorm van geld, er 15 werknemers (44,1%) een te laag uurloon ontvangt in vergelijking met het minimumloon.

Mensen gaan voornamelijk vanuit intrinsieke motivatie als passie en plezier werken in de primaire hippische sector. Over het algemeen wordt het werk beoordeeld door 31,4% van de respondenten met een 8,0. Een ruim voldoende, het cijfer 7 tot en met 10, wordt door meer dan de helft van de respondenten (52,9%) gegeven. Daarna beoordeelt 33,4% het werk in de primaire hippische sector met een voldoende, het cijfer 5 of 6 en 7,9% geeft een onvoldoende.

Ondanks het hoge gemiddelde wat betreft de aanwezige motivatie om aan het werk te zijn in de primaire hippische sector, raadt meer dan de helft van de respondenten (52,9%) een baan in deze sector niet aan. De meest voorkomende reden voor het niet aanraden van een baan is vanwege de lage beloning en/of het harde en zware werk. De andere 47,1% die een baan wel aanraadt, doet dat vanwege de passie en het plezier in het werk.

Deelvraag 2: “Wat is de gemiddelde medewerkerstevredenheid van een werknemer in de primaire hippische sector?”

Medewerkerstevredenheid is een ongrijpbaar begrip, het hangt af van vele factoren. Om een cijfer te kunnen hangen aan de gemiddelde medewerkerstevredenheid, zijn een aantal tevredenheidsfactoren gescoord. Deze factoren zijn afkomstig uit het motivatietheorie-model van Frederick Herzberg. Dit model bestaat uit hygiëne factoren en motiverende factoren. Bij meer positieve hygiëne factoren vindt er bij medewerkers neutraliteit plaats. Echter, wanneer niet wordt voldaan aan deze hygiëne factoren, vindt er ontevredenheid plaats. De onderzochte hygiëne factoren zijn als volgt: loon/beloning, werkzekerheid, secundaire arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden (fysieke belasting, mentale belasting, werktijden, temperatuur en hoeveelheid stof), werkdruk, stabiliteit van de organisatie, relatie met leidinggevende en werkgeverschap. De motiverende factoren kunnen zorgen voor tevredenheid: relatie met collega's/ collegialiteit, toekomstperspectief, persoonlijke ontwikkeling/ doorgroei-mogelijkheden, waardering, succes, uitdaging, status van de baan, inhoud van het werk en balans tussen werk en privé. Over het algemeen kan er worden gesteld dat de gemiddelde medewerkerstevredenheid neer komt op een 6,0.

Wanneer de verschillende factoren naast elkaar worden gelegd, valt op te merken dat van de 11 hygiëne factoren er 7 een voldoende scoren. Van de 10 motiverende factoren, scoren 6 er een voldoende. Er zijn overwegend factoren die een voldoende scoren. Wanneer het motivatietheorie-model van Herzberg vervolgens wordt ingevuld, resulteert dit in medewerkers die tevreden zijn. Dit komt overeen met de gemiddelde medewerkerstevredenheid van 6,0. Echter, het aantal voldoende factoren en het gemiddelde medewerkerstevredenscijfer van 6,0 balanceert op het randje met onvoldoende. Dit houdt in dat er werk aan de winkel is. De huidige positie moet in ieder geval behouden worden of worden verbeterd, zodat er meer tevredenheid onder werknemers ontstaat, ten behoeve van een gezonde en toekomstbestendige primaire paardenhouderij.

Deelvraag 3: “Welke factoren hebben invloed op de medewerkerstevredenheid in de primaire hippische sector in Nederland?”

Het gemiddelde van alle tevredenheidsfactoren is berekend, maar de factoren die gemiddeld het laagst en gemiddeld het hoogst scoren, hebben het meest invloed op de medewerkerstevredenheid. De factoren ‘secundaire arbeidsvoorwaarden’, ‘beloning’, ‘werkdruk’ en ‘toekomstperspectief’ hebben een negatieve invloed op de medewerkerstevredenheid. De factoren ‘inhoud van het werk’, ‘relatie met collega’s/collegialiteit’, ‘werksfeer’ en ‘relatie met leidinggevende’ hebben een positieve invloed op de medewerkerstevredenheid.

Opvallend is dat er in principe aan de behoeftepiramide van Maslow vaak niet wordt voldaan. Aangezien 44,1% een te laag uurloon krijgt, is de tweede stap in de piramide niet voldoende. Maslow stelt dat wanneer een stap uit de piramide niet voldoende is, er ook niet aan de volgende hogere stappen voldaan kan worden. In tegenstelling tot wat Maslow beweert, geeft juist het grootste deel van de werknemers aan ruim voldoende tevreden te zijn over de relatie met collega’s, oftewel sociaal contact (stap 3).

5.2 Aanbevelingen

“Wat kan er worden gedaan door werkgevers om de medewerkerstevredenheid te verbeteren?”

Aangezien de medewerkerstevredenheid in eerste instantie vooral afhangt van factoren met gemiddeld de laagste score, is het van belang om deze factoren als eerste aan te pakken. De betreffende factoren die het meest invloed hebben op de medewerkerstevredenheid zijn secundaire arbeidsvoorwaarden, beloning, werkdruk en toekomstperspectief. Primaire hippische werknemers hebben aangegeven welke verbeteringen mogelijk zijn, met betrekking tot de factoren met een negatieve invloed op de werknemerstevredenheid.

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn lastig te beïnvloeden door een individuele hippische werkgever, aangezien er geen CAO voor de paardenhouderij bestaat. Een eventuele CAO paardenhouderij is een oplossing voor de lange termijn en een individuele hippische werkgever heeft hier geen invloed op. Dit betekent echter niet dat een werkgever dit onderwerp links kan laten liggen. De volgende oplossingen zijn in te voeren op korte termijn. De hippische werknemers geven aan het meest ontevreden te zijn over dit onderwerp, dus heeft het verbeteren van secundaire arbeidsvoorwaarden prioriteit. Ondanks het ontbreken van een CAO, bestaan er wel degelijk richtlijnen die een hippische werkgever kan volgen. Richtlijnen staan genoemd in de Arbocatalogus paardenhouderij en in het personeelshandboek van de Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (FNRS). De regels kunnen vervolgens bedrijfsspecifiek worden aangepast. In het verlengde hiervan is het voor werkgever en werknemer vóór het dienstverband van belang een gesprek met elkaar te voeren, waarin de verwachtingen van beide partijen aan bod komen en de arbeidsvoorwaarden besproken

kunnen worden. Op deze manier wordt onvrede over de arbeidsvoorwaarden bij de start zoveel mogelijk beperkt.

Daarnaast kan worden gesteld dat een groot deel van de hippische werknemers ontevreden is over de beloning. Reacties vanuit de werknemers gaan vooral over de lage beloning in verhouding met het harde en zware werk. Het minimumloon kan niet veranderd worden, maar wel valt op dat uit onderzoek blijkt dat 44,1% een te laag uurloon ontvangt. Het advies luidt dan ook om het minimumloon aan te houden en het loon aan te passen zodat het in verhouding is met het uit te voeren werk. Geadviseerd wordt om het werk minder zwaar te maken, zodat het automatisch beter past bij het loon. Denk hierbij aan het veranderen van handwerk naar machinaal werk tijdens bijvoorbeeld het uitmesten of bij het schoonhouden van het terrein. Daarnaast is het aantal vrijwilligers en stagiaires in de paardenhouderij groot, maar geeft een deel aan geen of weinig vrijwilligersbijdrage of stagevergoeding te krijgen. Er zijn geen dergelijke minimumbedragen, maar een relatief lage bijdrage kan al zorgen voor een gewaardeerd gevoel door de werknemer. Het voordeel van het waarderen van stagiaires, is de verhoogde kans dat de stagiaires blijven hangen en later werknemers worden. Dit voorkomt wervingskosten en verlaagt de werkdruk bij het overige personeel.

Naast secundaire arbeidsvoorwaarden en beloning, is er ook onvrede over de werkdruk. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers vooral moeite hebben met de verwachtingen. Deze liggen niet op één lijn met de verwachtingen van de werkgever. Hippische werknemers geven aan vaak te moeten overwerken, een deel zelfs onbetaald of onbesproken. Communicatie ligt hieraan ten grondslag. Bij een duidelijke communicatie en het managen van verwachtingen over een weer waarbij duidelijke en haalbare doelen worden gesteld, kan zorgen voor meer waardering. Een simpele blijk van waardering over bijvoorbeeld overwerken, zal zorgen voor positiviteit bij de werknemer, in tegenstelling tot wanneer overwerken als vanzelfsprekend wordt gezien. Het laten blijken van waardering, kan werkdruk dus verlagen. Waardering zal zorgen voor een hogere arbeidsproductiviteit, minder personeelsverloop en minder stress waardoor er minder verzuim zal optreden. Ook hier ligt communicatie aan ten grondslag. De manier waarop wordt gecommuniceerd met werknemers kan veel veranderen. Communicatie met een negatieve grondtoon kan negatief werken, terwijl communicatie vanuit positiviteit – denk aan positieve feedback in plaats van kritiek – positief kan werken.

Bovenal is het belangrijk voor de werkgever om de werknemer te zien en te horen. Een open communicatiecultuur bevordert een positief werkklimaat, waardoor de werknemer tevredenheid kan ontwikkelen.

BIBLIOGRAFIE

- Agricola, H. W. (2008). *Paardenhouderij en landschap, hoe pakken gemeenten het op?* Wageningen: Wageningen UR. Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/39152>
- Boerland, J. (2020, 4 28). *Hoe houd je je medewerkers gemotiveerd en betrokken, én blijf je succesvol?* Geraadpleegd op 20 maart 2022, opgehaald van kirkmancompany: <https://kirkmancompany.com/hoe-houd-je-je-medewerkers-gemotiveerd-en-betrokken-en-blijf-je-succesvol/>
- CBS. (2016, 9 23). *Paard- en ponybedrijven: sector al 5 jaar in dalende lijn [dataset]*. Geraadpleegd op 19 februari, opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/33/paard-en-ponybedrijven-sector-al-vijf-jaar-in-dalende-lijn>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *Spanning op de arbeidsmarkt*. CBS. Geraadpleegd op 27 februari 2022, opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>
- De Hippische Ondernemer. (2020/3). Het vakblad voor de paardenbranche. *De Hippische Ondernemer*, 20. Geraadpleegd op 31 maart 2022, opgehaald van https://dehippischeondernemer.nl/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/HO2020_03-Current-for-Print-verkleind.pdf
- de Maré, T. (2021, 11 09). *Steeds meer werknemers durven zelf ontslag te nemen*. Geraadpleegd op 27 maart 2022, opgehaald van vrt: <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2021/11/08/steeds-meer-werknemers-nemen-zelf-ontslag/>
- de Weerd, M. &. (2010). *Het paard in Nederland*. Wageningen : CGN/Stichting DLO.
- de Weerd, M. &. (2010). *Het paard in Nederland*. Wageningen: CGN Wageningen. Opgehaald van <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/143551>
- Gierveld, N. (2021, 04 30). *Pesten in de paardenwereld*. Geraadpleegd op 20 april 2022, opgehaald van fnrs: [verwijderd wegens privacy-redenen]
- Hagen, M. (2018). *Werken binnen de primaire hippische sector*. Lelystad: Aeres Hogeschool. Opgehaald van [file:///C:/Users/e-ker/Downloads/file_2.144536_001%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/e-ker/Downloads/file_2.144536_001%20(3).pdf)
- Hippische Monitor . (2017). *Hippische Monitor verschuiven en voortuitzien*. HAS Hogeschool. Geraadpleegd op 25 maart 2022, opgehaald van https://issuu.com/hashogeschool/docs/hippische_monitor_2017_lr
- Hippische Monitor. (2019). *Hippische Monitor 2019: draagkracht en draagvlak*. HAS Hogeschool. Geraadpleegd op 24 april 2022, opgehaald van https://issuu.com/hashogeschool/docs/hippische_monitor_2019_-_has_hogeschool
- Hoogeveen, M. C. (2007). *Verkenning paardenhouderij in Twente en de Achterhoek*. Den Haag: LEI Wageningen UR. Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/24114>

- Hoogeveen, M. J. (2009). *Kengetallen paardenhouderij: lastig door grote diversiteit*. LEI Wageningen UR. Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/2149>
- Horses. (2009, 11 13). *Personeel is schaars maar vindbaar*. Geraadpleegd op 7 april 2022, opgehaald van Horses: <https://www.horses.nl/articles/personeel-is-schaars-maar-vindbaar/>
- Horses. (2020, 03 10). *Moet het personeelsbeleid in de sector beter?* Geraadpleegd op 31 maart 2022, opgehaald van horses: <https://www.horses.nl/infos/moet-het-personeelsbeleid-in-de-sector-beter/>
- Jansen, C. (2019, 02 22). *Paardensector in Nederland goed voor miljardenomzet*. Geraadpleegd op 31 maart 2022, opgehaald van horses: <https://www.horses.nl/overig-nieuws/paardensector-in-nederland-goed-voor-miljardenomzet/>
- KNHS. (2015). *Nederland Paardenland*. Geraadpleegd op 23 maart 2022, opgehaald van https://www.knhs.nl/media/11389/nederland-paardenland_web-v2.pdf
- KNHS. (2020, 4 3). *Coronavirus heeft duidelijk impact op de hippische sector*. Geraadpleegd op 23 maart 2022, opgehaald van knhs.nl: <https://www.knhs.nl/nieuws/2020/coronavirus-heeft-duidelijk-impact-op-hippische-sector/>
- Loonstra, C. (2018, 06 15). *Werken in de paarden: droombaan of illusie?* Geraadpleegd op 27 maart 2022, opgehaald van DressagePro: <https://dressagepro.nl/werken-in-de-paarden-droombaan/>
- Ito. (2022, 01 11). *Werknemer in de paardensector? Vul de enquête in!* Geraadpleegd op 31 maart 2022, opgehaald van Ito: <https://www.ito.nl/werknemer-in-de-paardensector-vul-de-enquete-in/>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020, 9). *Hoe behoud je een goede balans tussen werk en privé?* Geraadpleegd op 27 mei 2022, opgehaald van Arboportaal: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/hoe-behoud-je-een-goede-balans-tussen-werk-en-prive>
- Nationale beroepengids. (sd). *Salaris per sector*. Geraadpleegd op 24 april 2022, opgehaald van nationale beroepengids: <https://www.nationaleberoepengids.nl/salaris/sector>
- Nationale beroepengids. (sd). *Stalmedewerker: salaris, opleiding, taken & vaardigheden*. Geraadpleegd op 24 april 2022, opgehaald van <https://www.nationaleberoepengids.nl/stalmedewerker>
- Nationale Vacaturebank. (sd). *4 kenmerken van tevreden werknemers*. Geraadpleegd op 13 april 2022, opgehaald van Nationale Vacaturebank: <https://www.nationalevacaturebank.nl/carriere/carriere-ontwikkeling/4-kenmerken-van-tevreden-werknemers?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Nieuwenhuis, M. (2017). *Klassieke motivatie theorieën: Maslow, Herzberg, Covey*. Geraadpleegd op 7 april 2022, opgehaald van the art of management: https://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_19_motivatatie_klassiek.html

- Nieuwenhuis, M. A. (sd). *Klassieke motivatie theorieën: Maslow, Herzberg, Covey*. Geraadpleegd op 7 april 2022, opgehaald van 123management: https://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_19_motivatatie_klassiek.html
- Olde Bijvank, S. (sd). *motivatie- & hygiëne theorie*. Geraadpleegd op 7 april 2022, opgehaald van house-of-control: <https://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>
- Pietersen, B. (2016, 03 23). *Tips om medewerkerstevredenheid te verhogen*. Geraadpleegd op 3 april 2022, opgehaald van presearch: <https://www.presearch.nl/blog/10-tips-om-medewerkerstevredenheid-verhogen/>
- Pietersen, B. (2016, 1 27). *Wat is medewerkerstevredenheid? En wat is de impact hiervan?* Geraadpleegd op 9 maart 2022, opgehaald van Presearch: <https://www.presearch.nl/blog/wat-is-medewerkerstevredenheid/>
- referentiefuncties dierhouderij. (sd). *Medewerker paardenhouderij*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, opgehaald van <https://dierhouderij.referentiefunctie.nl/referentiefuncties/19/medewerker-paardenhouderij>
- Rijksen, C. &. (2005). *Inventarisatie paardenhouderij*. Lelystad: Animal Sciences Group . Opgehaald van <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/2739>
- Rijksoverheid. (sd). *Wat is een cao?* Geraadpleegd op 5 maart 2022, opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-is-een-cao>
- Roest, A. E. (2012). *Hippisch onderwijs in 2028: een wenkend perspectief*. Den Haag: LEI Wageningen UR. Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/247672>
- Schrier, M. v. (2018, 3 14). *Waarom een goed onboardingsproces belangrijk is voor het behoud van werknemers*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, opgehaald van deondernemer: <https://www.deondernemer.nl/personeel/onboardingsproces-belangrijk-behoud-werknemers~274281>
- Schultz, P. (2021, 12 17). *Paardenhouderij: de verschillen tussen werknemers, vrijwilligers, stagiaires en zzp'ers*. Geraadpleegd op 18 maart 2022, opgehaald van countus: <https://www.countus.nl/kenniscentrum/nieuws/paardenhouderij-de-verschillen-tussen-werknemers-vrijwilligers-stagiaires-en-zzp-ers>
- Schultz, P. (2021, 12 17). *Paardenhouderij: de verschillen tussen werknemers, vrijwilligers, stagiaires en zzp'ers*. Geraadpleegd op 18 maart 2022, opgehaald van countus: <https://www.countus.nl/kenniscentrum/nieuws/paardenhouderij-de-verschillen-tussen-werknemers-vrijwilligers-stagiaires-en-zzp-ers>
- Schuring, C. (2005). *Structuur van de paardenhouderij*. Wageningen: Wageningen Universiteit. Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/121064>

- Sectorraad Paarden. (2004). *Beleidsnotitie paardenhouderij*. Zoetermeer: Sectorraad Paarden. Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/116481>
- Sectorraad Paarden. (2020). *Missie, visie & strategie*. Geraadpleegd op 20 maart 2022, opgehaald van sectorraad paarden: <https://sectorraadpaarden.nl/missie-visie-strategie/>
- Stevens, J. (sd). *Open communicatie bevorderen binnen jouw team*. Geraadpleegd op 27 mei 2022, opgehaald van De Steven: <https://www.desteven.nl/team-organisatie/samenwerken/communicatie-teams#:~:text=Waarom%20is%20het%20belangrijk%3F,en%20voorkomt%20uitval%20en%20verz,uim..>
- Stokkermans, P. (2021, 02 05). *Paardensector in zwaar weer door corona*. Geraadpleegd op 31 maart 2022, opgehaald van nieuweoogst: <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2021/02/05/paardensector-in-zwaar-weer-door-corona>
- Stomps-Wenneke, M. (2014, 02 10). *Onderwijs en baankansen in de paardensector*. Geraadpleegd op 31 maart 2022, opgehaald van horses.nl: <https://www.horses.nl/articles/onderwijs-en-baankansen-de-paardensector/>
- Survey Monkey. (sd). *Waarom tevreden werknemers belangrijk zijn*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, opgehaald van surveymonkey: <https://nl.surveymonkey.com/mp/why-having-happy-employees-matters/>
- Tempo Team. (2021). *Waardering uitspreken op de werkvloer*. Geraadpleegd op 27 mei 2022, opgehaald van tempo-team: <https://www.tempo-team.nl/werkgevers/werkplezier/waardering-uitspreken>
- Trendpanel Paard, HAS Hogeschool. (2019). *Draagkracht en draagvlak. Hippische Monitor*, 5-7. Geraadpleegd op 24 april 2022, opgehaald van https://issuu.com/hashogeschool/docs/hippische_monitor_2019_-_has_hogeschool
- van der Voordt, T. &. (2006). *Op zoek naar een tevredenheidsnorm*. Delft: Center for People and Buildings. Opgehaald van https://pure.tudelft.nl/ws/files/33899040/2006_CfPB_VanderVoordt_Maarleveld_tevredenheidsnorm.pdf
- Van der Voordt, T. &. (2006). *Op zoek naar een tevredenheidsnorm*. Delft: Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings. Opgehaald van https://pure.tudelft.nl/ws/files/33899040/2006_CfPB_VanderVoordt_Maarleveld_tevredenheidsnorm.pdf
- Verhaar, F. (2020, 7 8). *Zonder goed personeel geen bedrijf*. Geraadpleegd op 20 maart 2022, opgehaald van fnrs: <https://www.fnrs.nl/nieuws/290-zonder-goed-personeel-geen-bedrijf>
- Verhaar, F. (2021, 12 8). *35% paardensporters te maken met ongewenst gedrag*. Geraadpleegd op 24 maart 2022, opgehaald van fnrs: <https://www.fnrs.nl/nieuws/1336-35-paardensporters-te-maken-met-ongewenst-gedrag>

Verhaar, F. (2022, 01 28). *Ongewenst gedrag op een hippisch bedrijf*. Geraadpleegd op 24 maart 2022, opgehaald van fnrs: <https://www.fnrs.nl/nieuws/1447-ongewenst-gedrag-op-een-hippisch-bedrijf>

Verschuure, K. (2010, 8 14). *Een sprong te ver?* Utrecht: Universiteit Utrecht. Opgehaald van file:///C:/Users/e-ker/Downloads/adoc.pub_een-sprong-te-ver-sociaal-arbeidsbeleid-als-leidra.pdf

Xpert HR . (2013, 12 09). *De kosten van verloop*. Geraadpleegd op 18 april 2022, opgehaald van xpert hr actueel: <https://www.xperthractueel.nl/strategisch-personeelsbeleid/de-kosten-van-verloop/>

BIJLAGE I: ENQUÊTE

1. Bent u een man of vrouw?
 - ☐ Man
 - ☐ Vrouw
 - ☐ Anders
2. Wat is uw leeftijd?
3. Op wat voor soort hippisch bedrijf werkt u? *Meerdere opties aankruisen*
 - ☐ Manege
 - ☐ Fokkerij
 - ☐ Pensionstal
 - ☐ Opfokstal
 - ☐ Hengstenhouderij
 - ☐ Merriehouderij
 - ☐ Trainingsstal (voor derden)
 - ☐ Handelsstal
 - ☐ Springstal
 - ☐ Dressuurstal
 - ☐ Anders, namelijk; ...
4. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week op een primair hippisch bedrijf?
 - ☐ < 5 uur
 - ☐ 5-10 uur
 - ☐ 11-20 uur
 - ☐ 21-30 uur
 - ☐ 31-40 uur
 - ☐ 41-50 uur
 - ☐ > 50 uur
5. Wat voor soort dienstverband heeft u op het primair hippisch bedrijf? *Meerdere opties aankruisen*
 - ☐ Vast contract
 - ☐ Tijdelijk contract
 - ☐ Uitzendcontract
 - ☐ Detacheringscontract
 - ☐ Oproepcontract
 - ☐ Overeenkomst van opdracht
 - ☐ Vrijwillige basis
 - ☐ Stage
 - ☐ Anders, namelijk; ...
6. Hoe wordt u voor het werk in het primair hippisch bedrijf beloond? *Meerdere opties aankruisen*
 - ☐ Salaris
 - ☐ Contant geld (zonder contract)
 - ☐ Vrijwillig/onbetaald
 - ☐ Stallingsgeld
 - ☐ Trainingsgeld
 - ☐ Stage
 - ☐ Anders, namelijk; ...

7. Indien u een beloning in de vorm van geld ontvangt, wat is uw uurloon op het primair hippisch bedrijf?
- ☐ < €3,00
 - ☐ €3,00 - €4,00
 - ☐ €4,00 - €5,00
 - ☐ €5,00 - €6,00
 - ☐ €6,00 - €7,00
 - ☐ €7,00 - €8,00
 - ☐ €8,00 - €9,00
 - ☐ €9,00 - €10,00
 - ☐ €10,00 - €11,00
 - ☐ €11,00 - €12,00
 - ☐ €12,00 - €13,00
 - ☐ €13,00 - €14,00
 - ☐ €14,00 - €15,00
 - ☐ > €15,00
8. Waarom bent u in eerste instantie gaan werken in de paardenhouderij?
9. In hoeverre bent u gemotiveerd om aan het werk te zijn in de primaire hippische sector? Hierbij is 0 = zeer ongemotiveerd en 10 = zeer gemotiveerd.
10. Hoe tevreden bent u over de volgende factoren? Hierbij is 0 = zeer ontevreden en 10 = zeer tevreden.
- ☐ Beloning
 - ☐ Werkzekerheid
 - ☐ Secundaire arbeidsvoorwaarden
 - ☐ Werkomstandigheden
 - Fysieke belasting
 - Mentale belasting
 - Werktijden
 - Temperatuur
 - Hoeveelheid stof
 - ☐ Werkdruk
 - ☐ Werksfeer
 - ☐ Relatie met leidinggevende
 - ☐ Relatie met collega's
 - ☐ Werkgeverschap
 - ☐ Stabiliteit van de organisatie
 - ☐ Toekomstperspectief
 - ☐ Persoonlijke ontwikkeling
 - ☐ Waardering
 - ☐ Succes
 - ☐ Uitdaging
 - ☐ Status van de baan
 - ☐ Inhoud van het werk
 - ☐ Collegialiteit en saamhorigheid
 - ☐ Balans tussen werk en privé
- ➔ Wanneer het cijfer 1, 2, 3 of 4 wordt gegeven: waarom geeft u dit cijfer?
- ➔ Wanneer het cijfer 8, 9 of 10 wordt gegeven: waarom geeft u dit cijfer?
11. Kruis de 3 factoren aan waar u het meest tevreden over bent in uw werk in de paardenhouderij.
- ☐ Beloning

- Werkzekerheid
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Werkomstandigheden
- Werkdruk
- Werksfeer
- Relatie met leidinggevende/collega's
- Werkgeverschap
- Stabiliteit van de organisatie
- Toekomstperspectief
- Persoonlijke ontwikkeling
- Waardering
- Succes
- Uitdaging
- Status van de baan
- Inhoud van het werk
- Collegialiteit en saamhorigheid
- Balans tussen werk en privé

12. Kruis de 3 factoren aan die volgens u beter geregeld moeten/kunnen worden in uw werk in de paardenhouderij.

- Beloning
- Werkzekerheid
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Werkomstandigheden
- Werkdruk
- Werksfeer
- Relatie met leidinggevende/collega's
- Werkgeverschap
- Stabiliteit van de organisatie
- Toekomstperspectief
- Persoonlijke ontwikkeling
- Waardering
- Succes
- Uitdaging
- Status van de baan
- Inhoud van het werk
- Collegialiteit en saamhorigheid
- Balans tussen werk en privé

13. Wat zou er veranderd kunnen worden om te kunnen voldoen aan vorige factoren?

14. Wat voor cijfer geeft u het werk in de paardenhouderij over het algemeen? Cijfer van 1 tot 10.

- 1-10

15. Zou u anderen aanraden om in de paardensector te gaan werken? Waarom wel/niet?

BIJLAGE II: HOOFDACTIVITEITEN PER BEDRIJFSTYPE

Figuur 10: Hoofdactiviteiten per bedrijfstype in de verschillende bedrijfstakken

Bedrijfstak	Bedrijfstype	Hoofdactiviteit
Fokkerij	Hengstenhouderij	Inzetten van een of meerdere hengsten voor de fokkerij middels natuurlijke dekking of kunstmatige inseminatie.
	Merriehouderij	Inzetten van een of meerdere merries voor de fokkerij
	Opfokbedrijf	Het huisvesten van jonge paarden, al dan niet in eigendom, in de leeftijd van 4 tot 356 maanden.
	Spermawinstation	Het winnen, bewerken en afzetten van sperma van hengsten ten behoeve van de fokkerij.
	Embryotransplantatie	Het verrichten van embryotransplantaties; insemineren van merries, het winnen van embryo's en het terugplaatsen ervan.
	Paardenmelkerij	Het verkopen van melk en/of melkproducten geproduceerd uit melk afkomstig van merries aanwezig op het bedrijf.
Africhting	Stoeterij	Combinatie van een merriehouderij met een opfokbedrijf en/of africhtstal en/of hengstenhouderij.
	Africhtstal	Het africhten van paarden. Hieronder wordt verstaan het zadelmak maken, het betuigen, het keuringsklaar maken enzovoort.
Sport	Sportstal	Een combinatie van het trainen van paarden, het uitbrengen van paarden in de sport en het geven van instructies aan derden op paarden die niet eigendom zijn van het bedrijf.
Sport	Stalhouderij	Het verhuren van aanspanningen voor bijvoorbeeld huwelijken, begrafeningen, tochten of shows.
	Pensionstal	Het houden van paarden van derden. Hieronder wordt verstaan de verhuur van stalling met accommodatie en/of weiland en het verzorgen van de paarden.
	Verenigingsaccommodatie	Paardenaccommodatie ten behoeve van een vereniging van natuurlijke personen, zonder structurele stalling van paarden.
Recreatie	Manege	Zie hierboven.
	Stalhouderij	
	Pensionstal	
Handel	Verenigingsaccommodatie	
	Handelstal	In- en verkopen van paarden. Een handelstal, vooral een sportpaardenhandelstal, doet eerst aan waardeverbetering voordat een paard weer doorverkocht wordt.

Opmerking: 10. Overgenomen uit *Verkenning paardenhouderij in Twente en de Achterhoek* (p. 16-17) door M.W. Hoogeveen en K.J. van Calker, 2007 (<https://edepot.wur.nl/24114>). Copyright 2007, LEI Wageningen UR

BIJLAGE III: COMPETENTIES

De volgende competenties worden op niveau 3 ontwikkeld tijdens het schrijven van dit afstudeerwerkstuk:

Onderzoeken

Niveau 3: Zelfstandig een onderzoek opzetten, uitvoeren en er verslag over uitbrengen.

De competentie 'onderzoeken' wordt ontwikkeld door het hele proces heen van het schrijven van het vooronderzoek en het afstudeerwerkstuk. De scriptie kan worden gezien als één groot onderzoek. Ik heb het onderzoek zelfstandig opgestart door op eigen initiatief een actueel en relevant onderwerp te signaleren. Hier is vervolgens een onderzoeksvraag uitgekomen en dit wordt tijdens het schrijven van de scriptie nauwkeurig onderzocht via een geschikte onderzoeksmethode. Het probleem is opgedeeld in deelvragen, zodat er gericht een antwoord kan worden gevonden en er gelaagdheid in het onderzoek komt. Er wordt voortdurend gekeken naar ontwikkelingen en actualiteiten, zodat het onderzoek relevant is en blijft. Er wordt eigen kennis en inzicht gebruikt, maar ook dat van derden door middel van het voeren van discussies en het verkrijgen en verwerken van feedback.

Zelfsturen

Niveau 3: Kan objectief reflecteren en anticipeert met inachtneming van eigen sterktes en zwakten.

Het onderzoek verloopt in opdracht van de hogeschool, maar zal worden gedaan op basis van eigen initiatieven en een eigen planning. Gaandeweg zal ik mijn eigen beslissingen nemen over het verloop van het onderzoek. Dit houdt in dat ik zelf knopen moet door hakken bij dilemma's en uiteindelijk zelf eindverantwoordelijk ben. Ik ben de enige die de planning en de tijd bewaakt. Door de jaren heen heb ik geleerd waar mijn sterke en zwakke punten liggen en dit kan ik meenemen in het verloop. Tijdens het schrijven van het afstudeerwerkstuk zal ik zelf de leiding hebben en zal ik proactief moeten handelen, zodat mijn doelstellingen behaald kunnen worden.

Duurzaam handelen

Niveau 3: Ontwikkelen en uitdagen van het toekomstbeeld.

Het onderzoek voer ik uit op basis van eigen initiatieven en daarom ben ik ook verantwoordelijk voor het verloop en de uitkomsten. Ik zal rekening houden en handelen met respect voor waarden en normen van derden en van de hippische sector. Het doel is om de medewerkerstevredenheid in kaart te brengen en deze te optimaliseren. Dit zal bijdragen aan een duurzaam en toekomstbestendig personeelsbestand. Tevreden werknemers zijn namelijk productiever en nemen minder snel ontslag dan ontevreden werknemers. Het afstudeerwerkstuk is in eerste instantie vooral relevant voor de hippische sector, maar zal hopelijk uiteindelijk bijdragen aan een verhoging van de werknemerstevredenheid, waardoor ook het werkgeluk kan stijgen.

BIJLAGE IV: REDENEN VOOR (ON)VOLDOENDE TEVREDENHEID

	Onvoldoende tevreden	Voldoende tevreden
Beloning	Beloning/loon komt niet overeen met het harde werk	Beloning in de vorm van natura (paardrijden, les, gebruik van bak, etc.)
	Te lage beloning/loon	Plezier gaat boven beloning
	Onbetaalde overuren	
Werkzekerheid	Goede baan vinden is moeilijk	Veel werk in paardenhouderij
	Ontbreken contract	Lang werkzaam bij bedrijf
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Geen secundaire arbeidsvoorwaarden aanwezig	
	Ongunstige secundaire arbeidsvoorwaarden	
Fysieke belasting	Fysiek zwaar werk	Gezond bewegen
Mentale belasting	Harde mentale wereld (roddelen, etc.)	Niet ingewikkeld/ontspannend
	Veel verantwoordelijkheid	
Werktijden	Werken van vroeg tot laat	Zelf in te delen tijden
	Overuren	
Temperatuur	46,7% geeft aan: 's Winters te koud en 's Zomers te warm	40% geeft aan: Prima (bv. door hulpmiddelen als airco, verwarming, etc.)
Hoeveelheid stof	63,2% geeft aan: Stof aanwezig	31,6% geeft aan: Weinig stof
Werkdruk	Te veel werk in te weinig tijd	Geen druk, verwachtingen zijn duidelijk
Werksfeer		Goede sfeer en gezelligheid

Relatie met leidinggevende	Veeleisend	Vriendelijk en begripvol
Relatie met collega's / collegialiteit		Goede samenwerking en saamhorigheid
		Goed contact
Werkgeverschap		Overleg mogelijk
Stabiliteit van de organisatie	Veel verloop	Gezond bedrijf
Toekomstperspectief	Zoekend naar beter arbeidsvoorwaarden	Groeiend bedrijf
	Veel verloop	
Persoonlijke ontwikkeling	Geen doorgroeimogelijkheden	Veel geleerd
		Netwerk uitgebreid
Waardering	Geen waardering / complimenten	Waardering van klanten
		Goede sfeer op werkvloer
Succes		Voldoening uit het werk
Uitdaging		Gevarieerd werk
		Veel uitdaging in het werk met paarden
Status van de baan	Weinig erkenning voor het zware werk	
Inhoud van het werk		Veel afwisseling
		Plezier en passie voor het werk met paarden
Balans tussen werk en privé	Veel uren	Prima bij enkele uren per week / als bijbaan
	Geen vakantie	
	Werk overlapt privé	

BIJLAGE V: ANTWOORDEN RESPONDENTEN

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	Tijdstempel	Wat is uw geslacht?	Wat is uw leeftijd?	Op wat voor soort hippis?	Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?	Wat voor soort dienstverlener?	Hoe wordt u voor het werk betaald?	Indien u een beloning in handen heeft, hoe wordt deze betaald?	Waarom bent u in eerste instantie begonnen met deze activiteit?	In hoeverre bent u gemiddeld bezig met deze activiteit?	Beloning	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Werkzaamheid	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?
2	15-5-2022 10:55:19	Vrouw		41 Pensionstal	31 - 40 uur	Zelfstandig	Vrijwillig/ontbetaald	Hobby werd werk	8	8	Het is fysiek best zwaar.	7						1 Ik heb geen secundaire arbeidsvoorwaarden omdat	
3	15-5-2022 13:54:40	Vrouw		18 Pensionstal	21 - 30 uur	Contract maar is nooit ge	Salaris, Contant geld (zo €6,00 - €9,00)	Maakt me gelukkig en ge	7	7		6						4	
4	15-5-2022 17:30:47	Vrouw		18 Trainingstal (voor derde 41 - 50 uur	Stage	Is mijn droombaan	Salaris	8	8	8	Stage	6						6	
5	15-5-2022 18:14:58	Vrouw		29 Hengstenhouderij	Merre > 50 uur	Vast contract	Salaris	€12,00 - €13,00	Bijbaan	8	7	9				Loon mag iets hoger. We		9	Goede afspraken
6	15-5-2022 18:32:16	Vrouw		24 Manege	> 50 uur	Vast contract	Huur huis	Als instructie	7	5		5					2	Wenig extra hulp	
7	15-5-2022 20:13:37	Vrouw		18 Manege	5 - 10 uur	Tijdelijk contract	Niks	€5,00 - €6,00	Omdat ik iets wou doen i	5	5							7	
8	15-5-2022 20:32:07	Vrouw		24 Trainingstal (voor derde 41 - 50 uur	Tijdelijk contract	Salaris	€6,00 - €7,00	Wegens hobby	6	2	Wenig waardering en minimumloon voor heel hart	6					2	Die zijn er niet	
9	16-5-2022 9:50:08	Vrouw		18 Fokkerij, Opfokstal, Hanc	5 - 10 uur	Tijdelijk contract	Salaris, Contant geld (zo €9,00 - €10,00)	omdat ik het leuk vind on	9	8		6						1 omdat ik daar geen afspraken over heb	
10	16-5-2022 10:52:29	Vrouw		23 Manege	5 - 10 uur	Oproepcontract	Salaris	€13,00 - €14,00	Een leuke, gezellige bijb	7	6	5						5	
11	16-5-2022 10:54:19	Vrouw		20 Dressuurstal	5 - 10 uur	geen contract	Contant geld (zonder cor €4,00 - €5,00)	Na stage blijven hangen.	7	5		7						6	
12	16-5-2022 14:21:18	Vrouw		22 Manege, Trainingsstal (v	21 - 30 uur	Stage, buiten de boeken	Salaris, Contant geld (zo €5,00 - €6,00)	Om destijds mijn kennis i	8	2	Het salaris was voor zowel stage als op de training	6						6	
13	16-5-2022 15:44:28	Vrouw		13 Eventingstal	> 50 uur	Vast contract	Salaris	> €3,00	Eigen bedrijf	10	3	Veel werk voor weinig g	10		Er is veel werk in de pa		7		
14	16-5-2022 16:10:07	Vrouw		40 Pensionstal, Hengstenh	5 - 10 uur	Vrijwillige basis	Vrijwillig/ontbetaald, Korting op stalgeld	Geen eigen paard	7	7		7						7	
15	16-5-2022 16:28:48	Vrouw		17 Manege, Pensionstal, Tr	31 - 40 uur	Vast contract, Stage	Contant geld (zonder cor > €3,00)	Ben er ingerold toen ik e	8	7		6						3 Slechte ervaringen, onder meer over salaris en m	
16	16-5-2022 16:28:50	Vrouw		38 Pensionstal, Trainingssta	11 - 20 uur	Geen	Contant geld (zonder cor €9,00 - €10,00)	Buiten werken, passie vo	8	3	Zwaar werk onder soms zware omstandigheden. A	8						1 Zijn er niet	
17	16-5-2022 16:41:29	Vrouw		19 Fokkerij, Springstal	11 - 20 uur	Stage	Stage	Het leek mij gevelid om	7	1	Als stagair werk ik super hard en doe ik alle rotkul	4			Het is heel moeilijk een goede baan te vinden in di		4		
18	16-5-2022 20:11:38	Vrouw		27 Fokkerij, Trainingstal (v	> 50 uur	Overeenkomst van opdra	Trainingsgeld, Betaling v €14,00 - €15,00	Van mijn passie mijn wel	8	6		6						4	
19	16-5-2022 20:59:38	Vrouw		22 Pensionstal	< 5 uur	Vrijwillige basis	Salaris	€7,00 - €8,00	Om tussen de paarden te	9	7							2 Ik heb geen secundaire arbeidsvoorwaarden	
20	16-5-2022 21:11:02	Vrouw		37 Manege	31 - 40 uur	Vast contract	Salaris	€10,00 - €11,00	Paarden zijn mijn lust en	10	7								
21	16-5-2022 21:30:58	Vrouw		28 Manege	5 - 10 uur	Vrijwillige basis	Stallingsgeld	€3,00 - €4,00	Door ziekte viel ik uit het	5	2	Afspraken werden amper nagekomen, enorme dru	2	Onduidelijke communicatie en vele dreigementen.				1 Had ik niet.	
22	16-5-2022 21:33:17	Vrouw		33 Pensionstal, Trainingssta	21 - 30 uur	Tijdelijk contract	Salaris	€11,00 - €12,00	Eigen bedrijf	8	5	6						3 Omdat die erg ongunstig zijn mocht er iets onfortu	
23	17-5-2022 8:07:32	Zag ik liever niet		18 Manege, Pensionstal, H	5 - 10 uur	Overeenkomst van opdra	Vrijwillig/ontbetaald, Train €3,00 - €4,00	Ik ben gepassioneerd do	9	3	Ik word extremeronderbetaald voor het werk wat ik	9						5	
24	17-5-2022 9:08:54	Vrouw		31 Fokkerij, Pensionstal	5 - 10 uur	Overeenkomst van opdra	Contant geld (zonder cor €9,00 - €10,00)	Passie voor paarden	8	8	Prima als bijverdienste	9						1 Zijn er niet	
25	17-5-2022 14:39:06	Vrouw		Pensionstal	31 - 40 uur	Vrijwillige basis	Stallingsgeld	€3,00 - €4,00	Hobby	8	6	4			Gezien de huidige verhogingen en regels krijgt de		5		
26	17-5-2022 15:07:34	Vrouw		37 Handeistal, Dressuurstal	21 - 30 uur	Tijdelijk contract	Salaris	€9,00 - €10,00	Omdat ik met paarden wi	7	4	Omdat je altijd onderbetaald wordt en het gevaarlij	7				4		
27	17-5-2022 18:42:28	Vrouw		31 Handeistal, Springstal	21 - 30 uur	Oproepcontract	Salaris	€10,00 - €11,00	Gewoon omdat ik het lau	9	5				10			5	
28	17-5-2022 19:00:02	Vrouw		28 Fokkerij, Pensionstal	11 - 20 uur	Zpzer	Salaris	> €15,00	Opleiding in de hippische	8	8	Ik heb het erg naar mijn z	8					7	
29	17-5-2022 19:38:58	Vrouw		46 Manege	11 - 20 uur	Oproepcontract, Vrijwillig	Mijn pony's staan er in v €10,00 - €11,00	Omdat ik in mijn andere	8	8	Omdat ik het heerlijk vind	8						6	
30	17-5-2022 20:33:33	Vrouw		48 Pensionstal	< 5 uur	Vrijwillige basis	Salaris, Vrijwillig/ontbeta €5,00 - €6,00	Er was geen personeel	5	3	Vrijwilligersvergoeding is een habbekrats	6						1 Die zijn er niet	
31	17-5-2022 21:52:45	Vrouw		32 Pensionstal	31 - 40 uur	Eigen	Stallingsgeld	> €3,00	Passie	8	6							5	
32	17-5-2022 22:00:48	Man		24 Manege	< 5 uur	Vrijwillige basis	een gratis rit op een van de paarden om de ander	Door een communicatief	10	10	Een leuke rit op een pa	8						10	Ik krijg ook altijd een grat
33	17-5-2022 22:13:24	Vrouw		21 Trainingstal (voor derde > 50 uur	Zwart	Contant geld (zonder cor €5,00 - €6,00)	Het leek mij leuk		7	5	Veelste weinig voor te veel uren	5						1 Alles is slecht geregeld.	
34	17-5-2022 22:21:48	Vrouw		27 Kleinschalige fokkerij (hol < 5 uur	Zwart werk zonder contr	Contant geld (zonder cor €8,00 - €9,00)	Bijverdiensten naast scho	6	8			4			Ik werkte zwart zonder contract, dus volledig onzei		1 Niet bestaand		
35	17-5-2022 22:22:31	Vrouw		20 Dressuurstal	5 - 10 uur	Stage	Contant geld (zonder cor €4,00 - €5,00)	Mijn liefde voor paarden	2	1	Ik deed eigenlijk al het werk behalve rijden op dezi	9					1 Geen.		
36	17-5-2022 22:23:00	Vrouw		26 Fokkerij, Springstal, Dres	21 - 30 uur	Vast contract	Salaris	€13,00 - €14,00	Was een hobby. En door	8	8				Voor de werken in de pa			8	
37	17-5-2022 22:28:40	Vrouw		25 Springstal	31 - 40 uur	Tijdelijk contract	Salaris	€11,00 - €12,00	Passie voor paarden	7	6							5	
38	17-5-2022 22:32:54	Vrouw		22 Manege	21 - 30 uur	Vrijwillige basis, Stage	Stage, ik mag rijden op de manege paarden	Omdat ik paarden heel le	7	7		7						6	
39	18-5-2022 8:33:12	Vrouw		43 Pensionstal, Opvang	11 - 20 uur	Vrijwillige basis	Vrijwillig/ontbetaald, Kort > €3,00	Liefde	7	1	Er is vanuit de mens geen beloning, vanuit de die	5						4	
40	18-5-2022 16:40:20	Vrouw		20 Handeistal, Springstal	41 - 50 uur	Tijdelijk contract	Salaris	€9,00 - €10,00	Omdat ik de opleiding he	7	6							6	
41	18-5-2022 23:28:25	Vrouw		18 Dressuurstal	< 5 uur	Vrijwillige basis	Contant geld (zonder cor €5,00 - €6,00)	Kwam toevallig, waar ik i	8	8	Wort betaald met een v	7						7	
42	19-5-2022 0:44:23	Vrouw		32 Pensionstal, Trainingssta	> 50 uur	Tijdelijk contract	Salaris, Stallingsgeld	€8,00 - €9,00	Passie	2	2	Het kalharde werken word niet altijd gewaardeerd	5					4	
43	19-5-2022 10:20:37	Vrouw		19 Springstal	11 - 20 uur	Vast contract	Contant geld (zonder cor €5,00 - €6,00)	Leek me leuk	7	6								6	
44	19-5-2022 11:10:12	Vrouw		37 Ik heb een eigen hulpver	31 - 40 uur	ZZP-er	Salaris	€10,00 - €11,00	Ik wilde graag mijn liefde	10	8	Ik verdien voldoende om	2		Het is altijd afvachten of en wanneer er cliënten ki			1 Als zzzp-er moet ik dit allemaal zelf regelen en sat i	
45	19-5-2022 14:24:01	Vrouw		23 Manege	31 - 40 uur	Stage	Stage	passie	7	3	Geen stage/kilometervergoeding	7						7	
46	19-5-2022 14:51:22	Man		22 Hengstenhouderij	31 - 40 uur	Vast contract	Salaris	€8,00 - €9,00	Mijn vader heeft een ege	8	4	Ik verdien onder het minimum loon, dit vind ik geer	5					7	
47	19-5-2022 12:51:34	Man		20 Pensionstal	11 - 20 uur	Tijdelijk contract	Contant geld (zonder cor €9,00 - €10,00)	Passie	8	8		7						4 Niet aanwezig	
48	19-5-2022 16:38:09	Vrouw		22 Manege	21 - 30 uur	Stage	Stage	Omdat ik veel affiniteit he	8	3	Ik krijg geen stagevergoeding	6						5	
49	19-5-2022 17:29:24	Man		27 Pensionstal	31 - 40 uur	Vast contract	Salaris	€11,00 - €12,00	Passie	7	7							7	
50	20-5-2022 8:13:36	Vrouw		23 Draversstal	5 - 10 uur	Oproepcontract	Contant geld (zonder cor €10,00 - €11,00)	Omdat paarden een pass	8	7		7						5	
51	20-5-2022 20:32:06	Vrouw		16 Pensionstal	5 - 10 uur	Overeenkomst van opdra	Contant geld (zonder cor > €3,00)	Het kwam op mijn pad. N	9	3	Zwaar werk, zeer kleine vergoeding, veel overuren	7						4	
52																			
53																			

	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL
1	Fysieke belasting	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Mentale belasting	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Werkdagen	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Temperatuur	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Hoeveelheid stof	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Werkdruk	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Relatie met leidinggeven
2	8		Het werk is erg fysiek. Dit	8	Mentaal is het heerlijk in de paarden te werken, de	5				5			4			5			8
3	9		Zwaar voor rug	4		6				3	Krijg het goed warm door de werkzaamheden en v		8		Zand, stof. Ik zit altijd hei	6			8
4	6			7		6				7			6			8		Omdat het een erg relaxe	8
5	8		Zwaar werk veel uren	8		7	Je werkt met andermans			9		Lange dagen. Bij warm v	8		Bijna geen stof alleen me	5			9
6	10		Veel werk voor 1 persoon	10		1	Veel verantwoordelijkheid	De hele dag bezig. 24/7		5			7			10		Veel alleen. Weinig vrijwi	6
7																			
8	10		Omdat mijn rug kapot is	5		7				7			7			6			5
9	4			6		4				2	Slecht daarmee gesteld		2	Er is veel stof		4			2
10	6			5		6				5			4			6			6
11	4			7		4				6			4			4			6
12	6			7		7				5			4			4			7
13	1	Erg zwaar werk		2	Heel erg zwaar werk en altijd moe	1	Van heel erg vroeg tot vaak erg laat			5			6			6			7
14	4			7		5				5			4			2	Het moet altijd af dus veel druk om door te werken		10
15	8		Ik heb zelf een kniebless	8	-	8	Komt uit met de rest van			7			5			4			7
16	9	Soms fysiek heel zwaar r		8	Veeleisende werkgevers	6				6			8		Bedrijf wordt netjes scho	10	-		6
17	6			6		5				7			7		Veel stof	7			6
18	7			7		9	Ik ben ZZP-er. Ik bepaal			6			7			4			6
19	7			9	Het is ontspannend voor	7				6			5			7			10
20	7			7		7				3	's winters is het erg koud in de rijbaan en zomers		7			8	Met de druk op het werk	7	
21	2	Zware werk kwam op mij neer.		2	Eigenaren zijn notoire rodelars en vinger wijzers.	2	Maakte belachelijke overuren omdat anders paard			1	Snep ik niet		1	Werd met het goedkoopste zaagsel gewerkt waar		2	Die was hoog en onrealistisch.		1
22	5			9	Omdat het geen moeilijk	8	Het zijn geen volledige w			7			4			9	Is goed te doen. Iedereer		8
23	7			2	/	4				6		Er is in de zomer airco er	3	Bijna geen stof aanwezig en er is goede verluchting		6			8
24	7			7		8	-			7			7			7			9
25	9		Fysieke belasting is te he	5		6				8		Tja, buiten zijn geen kadi	7			5			9
26	2	De fysieke belasting is veel te zwaar in combinatie		4		4				4			3	Je ademt gewoon veel stof in, tenzij je op een zee		3	Te hoog, altijd teveel paarden en teveel werk te do		4
27	9		Zwaar werk maar geen g	3	Weinig denkwerk	9	Prima werktijden			7			7			6			10
28	7			8		8	Paarden staan op vlas di			8		Prima	7			8	Verschillend per stal		8
29	8		Er zijn meer dan voldoen	6		8	Je bent klaar als het werk			7			7			7			9
30	5			8	Rustgevend	7				6			2	Teveel stof		8	Kan rustig aan doe		4
31	10		Hard werken	6		6				6			10	Geen stoffige omgeving		5			10
32	10		Het is een middagje gez	10	Er komt niet veel denkw	10	Ook de werktijden zijn vi			8		Als je buiten werkt heb je	8		Maneges zijn natuurlijk s	10	Zie Mentale belasting		10
33	2	Door het vele lopen raakt je lijf oo		7		3	Je wordt mentaal niet uitgedaagd.			5			2	Bij warmte vroeg beginnen maar toch laat einigen		3	Nooit pauze altijd doorwerken		2
34	6			5		8	Werktijden waren prima			8		Ik hou van lekker buiten	6			5			5
35	8		Ik was eigenlijk altijd aan	6		8	Ik begon erg vroeg, dus			3	Het was eigenlijk in de zomer altijd te heet en je ha		7	Erg schone stal en deuren van de bak stonden alti		9	De vrouw waar ik voor w		5
36	7			7		8	Maak bijna geen over uren			7			5	Stof?		4			9
37	4			6		6				7			8		Veel stof rondom de werk		7		6
38	7			7		7				6			6			7			7
39	7			4		9	Omdat wij in principe onz			8		Goed te doen	7			4			4
40	6			7		6				6			6			6			8
41	7			7		9	2 ochtenden van 9:30 uu			7			7			7			10
42																			
43	1	Fysiek best zwaar werk		3	Je moet mentaal en lichamelijke sterk zijn. Het is	4				4			3	Veel stof op locatie waar ik zit in elk geval	stro r	1	Hoge werk druk veel doen in te weinig tijd		1
44	8		werk bevat me prima voi	7		10	Ik begin om 9 en werk tot			8		ja	8		geen stof	8	geen druk		9
45	2	Fysiek valt het werk me erg zwaar met lichamelijke		7		8	Ik kan mijn eigen werktijd			3	Ik werk altijd buiten dat is vaak koud, nat of anders		5			4			10
46	7			5		7				7			7			7			8
47	6			7		7				5			5			6			7
48	7			6		7				6			5			6			8
49	6			6		7				6			3	Het stuift altijd		7			4
50	7			6		7				7			7			7			7
51	6			7		5				7			5			7			7
52	2	Heel erg zwaar werk. Niet te doen.		6		3	Hele dag bezig terwijl een ochtend was afgesproke			7			6			5			5
53																			

	AM	AN	AQ	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	
1	Waarom geeft u dit cijfer	Waarom geeft u dit cijfer	Relatie met collega's/col	Waarom geeft u dit cijfer	Waarom geeft u dit cijfer	Werkgeverschap	Waarom geeft u dit cijfer	Waarom geeft u dit cijfer	Stabiliteit van de organis	Waarom geeft u dit cijfer	Waarom geeft u dit cijfer	Toekomstperspectief	Waarom geeft u dit cijfer	Waarom geeft u dit cijfer	Persoonlijke ontwikkeling	Waarom geeft u dit cijfer	Waarom geeft u dit cijfer	Waardering	Waarom geeft u dit cijfer	
2		Ik heb geen leidinggeven	8		Ik kan goed omgaan met	7				5			4			5			7	
3			6			5				5			5			5			6	
4		Omdat ik een goede rela	7			7				7			7			7			7	
5		Hoge werkdruk en veel v	9		...	8		Alles is mogelijk bij goed		8		Veel samenwerking en g	9		Mogelijkheid om te speci	8		Ik heb me op bepaalde g	9	
6			7			5				3	Overgenomen toen het jaar geleden bijna failliet		5			5			5	
7																				
8	Slechte relatie		8		Ik kan het met mijn colle	6				5			1	Ik vind dat ik niet genoeg word betaald voor het we		6			5	
9			10		Top collega's	4				5			4			1	Is er niet		4	
10			7			6				5			5			4			5	
11			8		Het werk met collega's is	4				6			5			4			5	
12			9		we hebben het gezellig o	6				7			5			4			4	
13			7			5				5			5			6			6	
14		Super om mee te werken	8		Gezellig en goede menta	5				3	Veel verschillende aantal paarden en er moet gew		8		Bedrijf groeit goed	7			5	
15			9		Gezellige collega's, saan	6				6			6			6			6	
16			4			7				7			4			4			7	
17			5	Geen collega's		5				6			6			1	Geen mogelijkheid		5	
18			7			6				6			3	Ik weet niet of ik voor mezelf een toekomst zie in d		7			5	
19	Dit ben ik zelf. Als niet va		8		Ik heb top collega trainer	5	Wederom, niet van toepassing		1	NVT			8	Er zijn een hoop kansen		8		Er is op persoonlijk gebie	7	
20	Mijn leidinggevenden zijn		7			6				7			6			5			7	
21			7			8				8		Op het bedrijf waar ik we	8		Het is een gezond bedrijf	7			8	
22	Aan het einde ronduit bedreigend.		5	Geen collega's	5	?			1	Was altijd een komen en			1	Eigenaar liep altijd te zeuren om te stoppen en dan		1	Die werden geremd bang dat je naar een ander be	1	Werd enorm achter je rug	
23	Vriendelijke en begripvol		7			6				9			6			5			8	
24			10		Allesmaal super vriendelij	8				7			5			9		/	7	
25	Alles goed geregeld		5	Ik werk alleen		6		Goede werkgever		8		Stabiel	5			5			9	
26	Basis van gelijkheid		7			6				5			5			3			7	
27			6			5				4			5			6			4	
28	Goede sfeer		10		Goede sfeer	8		Soms plotseling wisselen		6			3	Veel personeelsverloop		3	Geen doorgroeimogelijkheden		10	
29	Goed		8		Goed	8		Goed		7			7			6			7	
30	Vie werken goed samen.		5		Er hangt een goede sfee	7				8		De 3 eigenaren hebben s	7			5			9	
31			8		Staan altijd voor elkaar k	5	Vrijwilligerswerk			6			1	Stal is van een stichting en hogerop kan niet		1	Zie vorig antwoord		8	
32	Ben dat zelf		5	Geen		5	Geen			1	Geen		5			5			5	
33	Altijd moeilijk doe met vrij vrageb		10		Het is altijd gezellig op di	10		Mijn werk wordt altijd zee		7			7			7			10	
34			5	Niet bestaand		4				3	Ik krijg weinig wadeering		3	Geen doorgroeimogelijkheden		2	Zie vorige antwoord		1	Geen wadeering
35			7			5				8		Zeer stabiel bedrijf met v	1	Ik zag mezelf niet in de paarden blijven werken, de		1	Er waren geen doorgroeimogelijkheden op mijn we		6	
36			5			5				5			2	Er was wel een mogelijkheid om daar te blijven we		5			1	Echt totaal geen gevoel v
37	Kunnen prima samen we		9		Kunnen prima met elkaa	9		Alles is prima voor gereg		8		X	8		Goed lopend bedrijf en z	7			7	
38			7			6				6			6			5			6	
39			8		Gezellige en leuke colleg	6				7			5			7			7	
40			9		Leuke collega's	5	Is er niet			4			5			8		Veel geleerd	5	
41	Omdat ik goed met mijn i		7			6				6			6			6			7	
42	Top relatie! Mag vaak me		10		Heb geen collega's 🍷	7				7			6			8		Al veel contacten gekreg	7	
43																				
44																				
45	Slechte relatie met werkgever. Veel eisent. Niks		5	Nvt	geen collega's	1	Zoals eerder aangegeven slechte werkrelatie mei			3	In de paarden sector is weinig stabiliteit. Er is ve		4				Hard werken weinig doorgroeimogelijkheden (no; Het is vooral veel mestwerk (handmatig). Neemt		2	Weinig waardering laten
46																				
47	gezellig		9		gezellig	9		-		8		-	6			7			6	
48	Ik heb geen leidinggeven		10		De samenwerkingen die	10		Het is mijn eigen bedrijf		5			8		Ik zit al wel een beetje as	8		In mijn werk blijf je je altj	9	
49	Er heerste een open con		7			8		Duidelijke leiding		7			8		Als ik wilde, kon ik er blij	7			6	
50			7			6				6			6			6			7	
51	Goede relatie		8		Altijd gezellig	7				6			5			6			6	
52			3	De gunfactor naar elkaar toe is matig		7				6			5			4			5	
53			8		Fijne collega's	7				7			7			7			8	
54			7			7				7			5			6			7	
55			9		Samen weten we elkaar	4				5			4			6			3	Al je werk wordt specifiek
56																				

	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX
1	Waarom geeft u dit cijfer?	Succes	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Uitdaging	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Status van de baan	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Inhoud van het werk	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Balans tussen werk en privé	Waarom geeft u dit cijfer?	Waarom geeft u dit cijfer?	Kruis de 3 factoren aan	Kruis de 3 factoren aan	Wat zou er veranderd kunnen
2		6			7			6			6			4			Beloning, Werkfeer, Relatie met collega's	Beloning, Werkfeer, Relatie met collega's	
3		6			6			6			7			6			Werkfeer, Inhoud van het werk	Werkfeer, Inhoud van het werk	
4		7			6			7			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
5	Ben tevreden en er zijn niks	10	Veel successen en de knip		9	Elke dag is anders en je		6	Redelijke status		10	Genoeg inhoud		6			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
6		6			9	Veel werk		5			6			1	Huis aan stal. Niet handig		Relatie met leidinggeven	Relatie met leidinggeven	
7																	1. Beter loon 2. Beter nadenken over t		
8		5			4			4			5			8	Balans tussen werk en privé		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
9		4			6			6	Slechte status		8	Leuk en afwisselend		4			Relatie met collega's	Relatie met collega's	
10		5			4			6			6			7			Relatie met collega's	Relatie met collega's	
11		6			6			5			5			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
12		7			4			4			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
13		6			6			6			6			6			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
14		8	Bedrijf gaat goed		7			5			8	Vaak hetzelfde maar ook		1	Er is alleen tijd voor werk		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
15		5			7			6			7			9	een dag in de week op st		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
16		6			7			7			8	Ik heb veel plezier in wat		4			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
17		5			5			2	Voor de buitenwereld ben je een slaaf		7			4			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
18		5			8	Hoewel het erg zwaar is		8			6			8	Het is onmogelijk om je v		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
19		7			7			7			10	Er is niks mooiers dan p		5			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
20	Er zijn heel veel dingen g	8	Er is veel stabiliteit		8	Iedere dag weer een uitd		8			8	Ik heb afwisselend werk		8	De eerste jaren was dit n		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
21	om geprepraat over alles w	5			1	Saal en geen uitdaging werk alleen fysiek vermoe		1	Sta onderaan met weinig respect.		2	Constant hetzelfde maar steeds met andere voorv		1	Moest altijd komen opdru		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
22	Krijg zeer veel waarden in	7			6			6			7			6			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
23		8	/		10	Ik mag zowel met rustige		5			7			9	Werk en privé blijven ges		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
24	Werk zal gelijk blijven ma	7			7			7			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
25		5			4			5			5			8			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
26		6			8	Uitdagingen genoeg, ver		6			7			3	Vaak 7 dagen per week aan het werk, weinig tijd v		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
27	Ze zijn erg blij met mij	8	Toch leuk dat een paard		8	Sommige paarden zijn er		9	Omdat ik erg gevaluee		8	Weinig afwisseling		10	Gewoon		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
28		6			7			7			7			8	Goed		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
29	Het werk blijft redelijk he	8	Succes haal je uit het fe		7			3	Het fysieke werk vergt geen opleiding oid, maar he		8	Heerlijk bezig zijn , veel t		8	Dit is mijn ontspanning		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
30	Ze zijn erg blij met mij	6			1	Ik ben hbo opgeleid		6			6			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
31		5			6			6			6			1	Veel privé tijd in het werk		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
32	zie alle voorgaande antw	10	Het lukt mij altijd goed or		8	Het werk is goed uitvoert		10	Ik ben inmiddels een soo		10	Het meeste werk bestaat		10	het is slechts enkele uren		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
33		2	Geen succes		7			1	Veel moeilijke paarden waar je mee om leert gaan		3	Elke dag het zelfde		2	Altijd werken		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
34		7			4			3	In mijn omgeving was weinig erkenning over hoe z		4			8	Ik kon het top combinere		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
35	waardering, ik heb nooit in	3	Opzich heb ik persoonlijk wel geleerd van deze en		4			3	Het is een best goed aangeschreven stal waar ik v		6			10	Ik deed het maar 6 uur p		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
36		8	Heb het goed naar mijn z		8	Moet veel keuzen maken		8	?		7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
37		5			7			5			7			3	Amper tijd om wat op te bouwen		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
38		7			6			6			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
39		6			8	Genoeg uitdagingen		5			8	Liefde		7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
40		6			6			6			6			6			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
41		6			7			7			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
42																			
43	ze zien . Het word gezie	3	Weinig succes op het bedrijf.		6			5			4			1	Geen ruimte voor privé als je zoveel uren maakt o		Stabiliteit van de organis	Stabiliteit van de organis	
44	Mijn klanten laten vaak t	6			8	heb een hoop talentvolle		6			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
45		8	Ik ben trots op wat ik heb		9	Mijn werk is heel afwiss		5			9	Ik vind mijn werk erg leuk		3	Mijn bedrijf is aan huis en werk en privé lopen vaal		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
46		6			7			6			9	Erg leuk om met paarder		7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
47		5			5			6			7			7			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
48		7			7			7			8	Afwisselend		5			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
49		6			7			6			6			8			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
50	Fijne omgang met klanten	7			7			7			7			6			Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
51	bekeken. 1 stofje en je h	3	Hele slecht ervaring		8	Elke keer weer alles afkri		5			4			8	Goed geschieden van ell		Werkfeer, Relatie met collega's	Werkfeer, Relatie met collega's	
52																			
53																			

[illegible]