|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| BOOG_MET_SCHADUW_CMYK  *De rol van de kwaliteit van arbeid  op het behouden van medewerkers*  *van Ennatuurlijk* | | | | | |
| **“Kwaliteit betekent dat we**  **het goed doen als niemand kijkt”** | | | | | |
| Joey Daems  Praktijkbegeleidster Ennatuurlijk: Fleur Verdaasdonk  Stagebegeleidster Fontys: Nicole van Gerwen  Inleverdatum: 3 februari 2023  Human Resource Management  Studentennummer: 3043959 | | |  | | |
|  |  |  | |  |
|  | Management samenvatting De aanleiding van dit onderzoek komt vanuit Ennatuurlijk te Eindhoven. Door een onmogelijke arbeidsmarkt heeft Ennatuurlijk, zoals vele organisaties, onder andere een uitdaging met vacatures vervullen maar ook met het behouden van medewerkers die veel nieuwe uitdagingen toegereikt krijgen of zelfs aangaan. Voor de HR-afdeling, en uiteraard Ennatuurlijk, is één van de grootste prioriteiten voor de aankomende periodes het behouden van personeel om in te spelen op deze huidige ontwikkeling. De organisatie richt zich vooral op duurzame energie en ziet toekomst in geothermie. Een branche waarin de hoeveelheid aan kennis en specialisme schaars valt te noemen en het behouden van personeel logischerwijze des te belangrijker is.  Ennatuurlijk heeft daarom meer zicht nodig in de factoren die medewerkers belangrijk achten in hun werk. Dit zorgt er namelijk voor dat er middels deze kennis ingespeeld kan worden op deze factoren en de mate van retentie eventueel verhoogd kan worden. Tijdens het voorafgaand theoretisch onderzoek naar het hoofdthema ´medewerkers behouden´ is concreet naar boven gekomen dat er veel verschillende strategieën ontwikkeld zijn voor dit onderwerp. Medewerkers behouden bevat vaak een tussenstap die bewandeld moet worden. Zo is in samenstelling met de organisatie in dit onderzoek gekozen voor de eerder benoemde kwaliteit van arbeid, ofwel de 4 a’s, die invloed hebben op de medewerkerstevredenheid. De medewerkerstevredenheid heeft hierbij weer invloed op het algeheel behoud van medewerkers. Doordat er met weinig voorkennis voor vertrekredenen binnen Ennatuurlijk onderzoek wordt gedaan naar het behouden van personeel, is het onderzoek gebaseerd op theorie die en groot aantal facetten van iemands werk zal raken.  In dit onderzoek staat dan ook de vraag centraal: ***‘Hoe speelt de kwaliteit van arbeid een rol in het behouden van medewerkers van Ennatuulijk’.*** Het kennisdoel van dit onderzoek is om inzichten te vergaren welke factoren prominent belangrijk zijn voor Ennatuurlijk haar medewerkers en hoe deze een rol spelen in het behouden van deze medewerkers. De variabelen die hierbij onderzocht worden zijn arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Deze variabelen zijn gekozen omdat deze volgens de literatuur invloed hebben op de kwaliteit van arbeid. Hierbij zou een grotere mate van kwaliteit van arbeid zorgen voor meer arbeidstevredenheid wat weer in ruil zorgt voor een groter behoud van medewerkers.  Dit onderzoek is van kwalitatieve aard waarbij er gebruik is gemaakt van een topic-lijst om een weloverwogen respondentegroep te interviewen die de populatie juist weerspiegeld. Zo is onder andere gekeken naar hun leeftijd, geslacht, standplaats, functie, afdeling, dienstjaren en hiërarchische plaatsing.  Uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat iedere factor van de kwaliteit van arbeid van invloed is op het behouden van medewerkers binnen Ennatuurlijk. Hierbij tonen de resultaten dat voor iedere respondent kan verschillen welke het meest van invloed zou zijn op hun arbeidstevredenheid tot aan het minst. Wel kan er benoemd worden dat over het algemeen medewerkers binnen Ennatuurlijk hun arbeidsinhoud de grootst mogelijke reden voor vertrek en ook de grootste factor van invloed op hun arbeidstevredenheid achten. Tegelijkertijd zijn ze op dit moment erg tevreden hun arbeidsinhoud. Zo vinden ze het werk zelf leuk, uitdagend en zit er veel variatie in. Factoren die vanuit Ennatuurlijk aandacht in de arbeidsinhoud nodig hebben zijn ondersteunende factoren voor de inhoud zelf, zoals de werkdrukervaring, de feedbackcultuur en het helder stellen van doelen en verwachtingen voor iemands arbeidsinhoud.  De arbeidsvoorwaarden zijn medewerkers over het algemeen het minst tevreden mee uit de 4 A’s. Onder de arbeidsvoorwaarden zit de meeste groeipotentie in het gebruik van het WKR, het toepassen van loonsverhoging (op basis van performance management) en het salaris. Hierbij speelt de communicatie van de benoemde factoren richting medewerkers ook een grote rol.  Verder zijn medewerkers enorm trots op de arbeidsomstandigheden die Ennatuurlijk kent en zijn medewerkers ook blij met de arbeidsverhoudingen binnen Ennatuurlijk. Beide variabelen worden positief gewaardeerd met enkele verbeterpunten als veiligheid van externe locaties en conretere en heldere doelen en verwachtingen. | | |  |
|  | Voorwoord Beste lezer,  Voor u ligt het onderzoek ‘De rol van de kwaliteit van arbeid op het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk’. Dit onderzoek is deel van een afstudeerstage uitgevoerd bij Ennatuurlijk te Eindhoven in de periode augustus 2022 tot en met juni 2023. In dit onderzoek worden de thema’s de kwaliteit van arbeid, medewerkerstevredenheid en medewerkers behouden, ofwel retentie, behandeld. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke factoren er volgens de literatuur een rol spelen in de kwaliteit van arbeid binnen Ennatuurlijk en hoe deze factoren een rol spelen in het mogelijk behouden van medewerkers.  In mijn afstudeerstage wilde ik leren hoe een organisatie op een strategische manier medewerkers kan behouden. Dit is voor vele organisaties een prioriteit en hierop inspelen is daarom des te belangrijker en interessanter.  Voor Ennatuurlijk zijn er een aantal factoren die het onderzoek doen aanleiden. Zo heeft de huidige energiecrisis een betrekking op de organisatie en de onvoorspelbaarheid die het met zich meebrengt. Daarnaast is er uit een onderzoek binnen Ennatuurlijk geconcludeerd dat meer dan 60% van de medewerkers het hybride werken een risico ziet voor de betrokkenheid over een lange termijn. Ook lijkt het abslote verloop te stijgen in vergelijking met afgelopen jaren. Allen geven een teken voor urgentie voor meer kennis over dit onderwerp binnen de organisatie. | De stageperiode wordt onder andere afgesloten met een onderzoeksrapport, wat u nu leest, met daarnaast nog een advies- en implementatierapport als gevolg. Ik ben ervan overtuigd dat het onderzoek dat ik heb uitgevoerd een bijdrage levert aan zowel de organisatie, de HR-afdeling als de medewerkers zelf.  Graag zou ik Nicole van Gerwen willen bedanken voor de begeleiding die vanuit Fontys is verzorgd. Ook wil ik Fleur Verdaasdonk, Lisa van Oosterhout, Harjan Mols en Jill Biolek bedanken voor de enorm fijne en leerzame tijd die ik heb mogen ervaren binnen Ennatuurlijk en het bieden van deze kans. Het was een super aangename afstudeerstage(plek) die ik iedere (HR-)student zou aanraden.  Daarnaast wil ik ook alle collega’s van Ennatuurlijk bedanken voor de leuke samenwerking en het helpen en facilliteren aan mijn onderzoek. Zonder hen zou ik geen stap verder zijn.  Joey Daems, Eindhoven 2022 | |  |

# Inhoudsopgave

[Management samenvatting 2](#_Toc126269345)

[Voorwoord 3](#_Toc126269346)

[Inhoudsopgave 4](#_Toc126269347)

[1. Inleiding 7](#_Toc126269348)

[1.1 Maatschappelijke context 7](#_Toc126269349)

[1.1.1 Spanning op de arbeidsmarkt 7](#_Toc126269350)

[1.1.2 Personeelsverloop & het behouden van medewerkers 8](#_Toc126269351)

[1.1.3 Medewerkerstevredenheid 8](#_Toc126269352)

[1.1.4 Ontwikkelingen in de branche 9](#_Toc126269353)

[1.2 De organisatie Ennatuurlijk 10](#_Toc126269354)

[1.2.1 Ontwikkeling van Ennatuurlijk 10](#_Toc126269355)

[1.2.2 Visie en missie van Ennatuurlijk 12](#_Toc126269356)

[1.2.3 Structuur van Ennatuurlijk 12](#_Toc126269357)

[1.2.4 Huidige aanpak van Ennatuurlijk 13](#_Toc126269358)

[1.3 Probleemstelling 15](#_Toc126269359)

[1.4 Doelstelling 16](#_Toc126269360)

[1.4.1 Praktijkdoel 16](#_Toc126269361)

[1.4.2 Kennisdoel 16](#_Toc126269362)

[1.5 Onderzoeksvragen 16](#_Toc126269363)

[1.5.1 Hoofdvraag 16](#_Toc126269364)

[1.5.2 Deelvragen 17](#_Toc126269365)

[1.6 Definities 17](#_Toc126269366)

[1.7 Leeswijzer 18](#_Toc126269367)

[2. Theoretisch kader 19](#_Toc126269368)

[2.1 Medewerkers behouden 19](#_Toc126269369)

[2.2 Medewerkerstevredenheid 20](#_Toc126269370)

[2.3 Motivatie 21](#_Toc126269371)

[2.4 Motivatietheoriëen 22](#_Toc126269372)

[2.4.1. De twee-factor theorie 22](#_Toc126269373)

[2.4.2. Zelfdeterminatietheorie 22](#_Toc126269374)

[2.4.3. Theorie van Maslow 23](#_Toc126269375)

[2.5 De kwaliteit van arbeid 24](#_Toc126269376)

[2.6 De 4 A’s 25](#_Toc126269377)

[2.6.1 Arbeidsinhoud 25](#_Toc126269378)

[2.6.2 Arbeidsomstandigheden 27](#_Toc126269379)

[2.6.3 Arbeidsvoorwaarden 27](#_Toc126269380)

[2.6.4 Arbeidsverhoudingen 28](#_Toc126269381)

[2.6.5 Tegenargumenten 4 A’s 31](#_Toc126269382)

[2.7 Weergave model Kwaliteit van Arbeid 31](#_Toc126269383)

[2.8 Conclusie en vergelijkingen vanuit het Theoretisch Kader 34](#_Toc126269384)

[3. Conceptueel model 35](#_Toc126269385)

[4. Methodische verantwoording 36](#_Toc126269386)

[4.1 Type onderzoek 36](#_Toc126269387)

[4.2 Procedure en respondenten 37](#_Toc126269388)

[4.2.1 Dataverzameling 37](#_Toc126269389)

[4.2.2 Onderzoekspopulatie 37](#_Toc126269390)

[4.3 Meetinstrumenten 39](#_Toc126269391)

[4.5 Betrouwbaarheid en validiteit 40](#_Toc126269392)

[4.5.1 Betrouwbaarheid 40](#_Toc126269393)

[4.5.2 Validiteit 40](#_Toc126269394)

[4.6 Analyses 41](#_Toc126269395)

[5. Resultaten 42](#_Toc126269396)

[5.1 Arbeidstevredenheid en de kwaliteit van arbeid 42](#_Toc126269397)

[5.2 Arbeidsinhoud 42](#_Toc126269398)

[5.3 Arbeidsomstandigheden 45](#_Toc126269399)

[5.4 Arbeidsvoorwaarden 48](#_Toc126269400)

[5.5 Arbeidsverhoudingen 50](#_Toc126269401)

[5.6 Afsluitende vragen 52](#_Toc126269402)

[6. Conclusie 54](#_Toc126269403)

[6.1 Hoofdvraag 54](#_Toc126269404)

[6.2 Deelvraag 1 55](#_Toc126269405)

[6.3 Deelvraag 2 56](#_Toc126269406)

[6.4 Deelvraag 3 56](#_Toc126269407)

[6.5 Deelvraag 4 57](#_Toc126269408)

[6.6 Vergelijking conceptueel model 57](#_Toc126269409)

[7. Discussie 58](#_Toc126269410)

[7.1 Algemene discussie 58](#_Toc126269411)

[7.2 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid 58](#_Toc126269412)

[7.3 Vergelijking resultaten met literatuur 59](#_Toc126269413)

[7.4 Innovatieve waarde 60](#_Toc126269414)

[Literatuurlijst 61](#_Toc126269415)

[Bijlagen 68](#_Toc126269416)

[Bijlage 1: Topic-lijst 68](#_Toc126269417)

[Bijlage 1.2: Topic-lijst voor respondenten tijdens interview 69](#_Toc126269418)

[Bijlage 2: Begrippenlijst tijdens interview 70](#_Toc126269419)

[Bijlage 3: Taakeisen en regelmogelijkheden 71](#_Toc126269420)

[Bijlage 4: De vier leiderschapsstijlen 72](#_Toc126269421)

[Bijlage 5: Uitnodigingsmail 73](#_Toc126269422)

[Bijlage 6: Axiale en selectieve codes 74](#_Toc126269423)

[Bijlage 7: Codeboom 78](#_Toc126269424)

[Bijlage 8: Organogram en alle afdelingen 79](#_Toc126269425)

[Bijlage 9: Leeftijds- & geslachtsverdeling binnen Ennatuurlijk 80](#_Toc126269426)

[Bijlage 10: Transcripten met open codering 81](#_Toc126269427)

[Transcript 1 81](#_Toc126269428)

[Transcript 2 93](#_Toc126269429)

[Transcript 3 108](#_Toc126269430)

[Transcript 4 122](#_Toc126269431)

[Transcript 5 137](#_Toc126269432)

[Transcript 6 147](#_Toc126269433)

[Transcript 7 158](#_Toc126269434)

[Transcript 8 171](#_Toc126269435)

# Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van dit onderzoek besproken worden met daarbij de maatschappelijke context en de context van en binnen de organisatie. Daarnaast wordt het belang benadrukt en zal uitgelegd worden hoe dit onderzoek eruit heeft gezien.

## 1.1 Maatschappelijke context

#### 1.1.1 Spanning op de arbeidsmarkt

Een trend die al jaren voor vele organisaties te voelen is, is de steeds maar krappere arbeidsmarkt. Organisaties krijgen hun vacatures slecht of zelfs niet vervuld doordat er simpelweg niet genoeg werkzoekenden zijn. Zo stelt ook het UWV (2022) in hun werkgeversonderzoek. Hierbij verwacht 61% van de werkgevers dat het vervullen van vacatures alleen nog maar moeilijker zal worden de komende jaren. Het onderzoek stelt dat in de meeste sectoren meer dan de helft van de vacatures moeilijk vervulbaar is. Het gros van deze vacatures zijn te vinden in de technische en dienstverlenende beroepen.

Volgens het Centraal Bureau voor Statistiek (2022) is deze spanning op de arbeidsmarkt in het laatste kwartaal van 2021 alleen maar verder gestegen en zal deze trend ook nog een tijdje voortbestaan. Dit is het resultaat van aanhoudende groei van het aantal vacatures (met 16 duizend) en een verdere daling van het aantal werklozen (met 29 duizend). Zoals in figuur 1 hieronder te zien zijn er in lange tijd niet méér open vacatures dan werklozen geweest. Pas sinds 2021 is deze ontwikkeling op de arbeidsmarkt tot stand gekomen.

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

***Figuur 1: Spanning op de arbeidsmarkt (CBS, 2022)***

Op dit moment staan er volgens het CBS (2022) 143 vacatures open op 100 werklozen. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden voor een groot deel bepaald door de huidige economie. Deze kent namelijk een relatief extreme groei, waardoor organisaties meer personeel nodig hebben en daardoor ook meer vacatures open zullen zetten. Dit zorgt er niet alleen voor dat er aan medewerkers binnen andere organisaties wordt getrokken, maar ook dat medewerkers daadwerkelijk sneller de beslissing zullen maken om daadwerkelijk een nieuwe uitdaging te gaan zoeken. Volgens een wervingsonderzoek van Randstad (2021) is ongeveer een kwart van de medewerkers van plan om in de komende drie tot zes maanden van baan te wisselen.

De bevindingen van dit wervingsonderzoek zijn dan ook verklaarbaar in de huidige ‘werknemersmarkt’ waar de economie zich op dit moment in bevindt (Berenschot, 2021). Medewerkers hebben de kans om voor een fors hoger salaris aan het werk te gaan bij andere bedrijven en krijgen hierbij een aanbod die ze bijna niet kunnen weerstaan. ‘The Great Resignation’ is op dit moment een wereldwijde trend waarin medewerkers op eigen initiatief organisaties verlaten en op zoek gaan naar nieuwe kansen en uitdagingen na de opbouwende druk van de lockdown, het thuiswerken en algemene ontevredenheid over het werk (Hughes, 2022).

#### 1.1.2 Personeelsverloop & het behouden van medewerkers

Om de krapte op de arbeidsmarkt tegen te gaan, hebben organisaties een aantal opties. Zo zouden ze bijvoorbeeld aan hun Employer Branding kunnen werken om de vacatures sneller te kunnen vervullen (XpertHR, 2020). Daarnaast zouden werkgevers ook juist het tegenovergestelde kunnen besluiten; het personeelsverloop zoveel mogelijk proberen te bedrukken. Het behouden van medewerkers blijkt een effectieve tool te zijn om de krapte op de arbeidsmarkt in strijd te nemen (AFAS, 2022). Echter is dit voor vele organisaties niet altijd even simpel. Er zijn namelijk meerdere strategieën die voor verschillende organisaties zouden kunnen werken (Adecco, 2020).

Volgens Rammant en Pepermans (2003) zijn er een hoop redenen om ‘retentiemanagement’, ofwel een strategie op het behouden van medewerkers, uit te voeren. De voornaamste reden hiervan is om een te hoog verloop te kunnen voorkomen. Dit zorgt namelijk voor het verliezen van kennis en ervaring binnen de organisatie. Echter is een te laag verloop ook niet gezond voor een organisatie. Dit zou namelijk kunnen leiden tot het verstarren van een organisatie waarbij er niet voldoende nieuwe medewerkers worden aangetrokken die met nieuwe ideeën of inbreng de continuïteit van de organisatie kunnen waarborgen.

Een tweede reden om als organisatie met retentie bezig te zijn is om de kosten te bedrukken die verloop met zich brengt. Zo stelt XpertHR (2013) bijvoorbeeld dat de medewerker minder productief zal zijn in de laatste werkzame periode binnen de organisatie en moeten er daarnaast nieuwe kosten gemaakt worden voor het werven, selecteren en inwerken van nieuwe kandidaten. Daarnaast vinden er ook indirecte kosten plaats bij een vertrek. Bijvoorbeeld werk dat blijft liggen of juist het extra werk dat collega’s moeten overnemen waar niet altijd ruimte voor zal zijn.

Een derde reden van een kritische blik op behoud komt voort uit de demografische ontwikkelingen in de huidige arbeidsmarkt die benoemd zijn in hoofdstuk 1. De arbeidsmarkt heeft op dit moment te maken met een constante vergrijzing ofwel een stijging van het aantal 65-plussers. Hierdoor ontstaat een zogenoemde ‘war on talent’, wat inhoudt dat iedere werkgever hetzelfde talent wil aantrekken en binnenhouden. Voor organisaties zal dit des te moeilijker zijn aangezien de huidige arbeidsmarkt ook wel de ‘werknemersmarkt’ wordt genoemd waarin zij de leiding hebben (Berenschot, 2021). Alle drie de redenen benadrukken het belang voor een goede strategie met betrekking tot het behouden van medewerkers.

#### 1.1.3 Medewerkerstevredenheid

Eén van de strategieën om het behoud van medewerkers te stimuleren, is het bevorderen van de medewerkerstevredenheid (SRA, z.d.). Zoals ook Berenschot (2022) stelt, is de verwachting van werkgevers dat in 2023 ‘ontwikkeling, inzetbaarheid, talent management & scholing’ het nummer één beleidsthema wordt. Employer branding staat hierbij op nummer twee. Vele onderzoekers zijn het over hetzelfde eens; medewerkerstevredenheid heeft uiteindelijk betrekking op de mate waarin desbetreffende medewerkers ook binnen de organisatie behouden kunnen worden, zo stellen bijvoorbeeld ook Van der Ploeg en Scholte (2003).

In vele organisaties wordt deze tevredenheid gepeild door middel van een medewerkerstevredenheids- of medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MTO & MBO). Dit zijn vaak kwantitatieve vragenlijsten gebaseerd op een aantal interne en externe factoren om te peilen wat de organisatie goed doet of beter zou kunnen doen. Om medewerkers te behouden, en mensenretentie te benadrukken, kan een organisatie kiezen om via deze wijze de medewerkerstevredenheid te peilen en te verhogen (Sorenson, 2013).

#### 1.1.4 Ontwikkelingen in de branche

Medewerkers behouden is een belangrijke topic in elke branche. Door het eerder benoemde personeelstekort staat werving en behouden bovenaan de HR-prioriteiten van 2023 (Berenschot, 2022). Ook binnen de energiebranche is dit een prioriteit (Ringelberg, 2020). De energiebranche is altijd al enorm in ontwikkeling geweest, maar de afgelopen en de aankomende paar jaren blijken nog van groter belang te zijn (IPCC, 2022). De aankomende jaren zijn namelijk cruciaal om de klimaatopwarming te kunnen beperken, zo stelt het rapport van begin april van wetenschappers van klimaatpanel IPCC (2022). Kansen op het gebied van energie liggen onder andere in het benutten van zonne- en wind-energie. Echter stellen Duijn en Phlippen (2022) dat 36% van de vacatures voor de energietransitie onvervulbaar zijn. Zo is het moeilijk om aan installateurs te komen die juist voor hun kennis en kunde om bijvoorbeeld zonnepanelen of warmtepompen aan te sluiten cruciaal zijn.

Volgens Ecovat (2022) zijn er drie belangrijke trends die de energietransitie van dit moment omvatten. Ten eerste fossiele energie naar hernieuwbare energie. Het doel is dat Nederland in 2050 helemaal vrij is van fossiele energie, ofwel energie uit aardgas, aardolie en kolen. Vanuit het fossiele systeem zal hierbij overgeschakeld moeten worden op een duurzaam energiesysteem. Echter blijkt dat nog een hele hap te zijn aangezien het aandeel hernieuwbare energie in het totale energieverbruik in 2021 lag tussen de 12,0 en 13,4 procent (CBS, 2021).

“Nederland staat hiermee voor een uitdaging met gigantische proporties. De schaal hiervan is vergelijkbaar met, bijvoorbeeld, de omschakeling van kolen naar gas in de vorige eeuw, of de aanleg van de Deltawerken na de Watersnoodramp in 1953.” – De Energietafel (2016, Trends en ontwikkelingen in energie)

Ten tweede is er een transitie van continue naar fluctuerende energieopwekking. Dat betekent dat er minder constante opwekking plaatsvindt maar dit juist veel pieken en dalen kent. Hierbij is het voor energiebedrijven steeds lastiger om energie op te wekken. Bij fossiele energie kan er gereguleerd worden wat de constante toestroom van energie moet zijn door de juiste hoeveelheid te verbranden (Ecovat, 2022). Bij hernieuwbare energie is dit echter niet zo. Zo zijn zonne- en windenergie logischerwijze afhankelijk van het seizoen en het weer. Ons huidige energiesysteem is nog niet ingericht om volledig over te stappen op deze variabele en schommelende productie van energie.

Als laatst is één van de drie grootste trends decentrale opwekking in plaats van centrale opwekking (Ecovat, 2022). Hiermee wordt er aangeduid dat de plekken waar de energie wordt opgewekt steeds minder centraal gelegen zijn, maar juist dichter geplaatst worden bij de eindgebruikers. Dit zorgt voor minder energieverlies en kunnen overschotten terug geleverd worden aan het net of zelfs opgeslagen worden voor een later moment.

Naast belangrijke ontwikkelingen is de energiesector een enorm gereguleerde sector vanuit de overheid. Zo is bijvoorbeeld de rijksoverheid er actief mee bezig met bijvoorbeeld het klimaatakkoord waarin is afgesproken dat in 2030 het aandeel van hernieuwbare elektriciteit in de totale elektriciteitsproductie 70% is (Klimaatakkoord, z.d.). Maar naast nationale instanties, is vooral de EU constant bezig met het verduurzamen van de wereld. Zo hebben lidstaten van de EU met elkaar afgesproken dat minimaal 32% van de in de EU opgewekte energie, ofwel gas, warmte en elektriciteit, duurzaam moet zijn opgewekt (Infopagina’s over de Europese Unie, 2021).

Kortom, er zijn enorm veel belangen bij de energietransitie die op dit moment gaande is, echter is er op te merken dat de energietransitie flink wordt afgeremd. Het historisch grote tekort aan personeel is namelijk een groot struikelblok; van de vacatures die te maken hebben met de energietransitie is maar liefst 36 procent onvervulbaar (IPCC, 2022). Dit heeft logischerwijze een enorme impact op de mogelijkheid die de energiebranche kan maken op het verduurzamen van niet alleen Nederland, maar ook de rest van de wereld.

## 1.2 De organisatie Ennatuurlijk

#### 1.2.1 Ontwikkeling van Ennatuurlijk

Ennatuurlijk merkt dit enorme personeelstekort op. Ennatuurlijk is sinds 2014 als uittakking van Essent doorgegaan als onafhankelijke organisatie. Essent zag geen toekomst meer in een warmtetak en daardoor is hieruit Ennatuurlijk ontstaan. Door een onmogelijke arbeidsmarkt heeft Ennatuurlijk zoals vele organisaties een uitdaging met vacatures vervullen en medewerkers behouden (F. Verdaasdonk, HR adviseur, Persoonlijke communicatie, 29 september). Voor de HR afdeling, en uiteraard ook Ennatuurlijk, is één van de grootste prioriteiten voor de aankomende periode het behouden van personeel en daarbij ook de niche kennis die de organisatie en de branche nodig heeft om onnodig openstaande vacatures te creëren. Zo blijkt uit tabel 1.1 op de volgende pagina dat de verloopcijfers ten opzichte van afgelopen jaren relatief stijgend zijn in vergelijking met instroom. Ennatuurlijk merkt naast een onmogelijke arbeidsmarkt ook dat er steeds meer medewerkers op eigen verzoek ontslag nemen (L. van Oosterhout, HR medewerker, Persoonlijke communicatie, 25 oktober).

Vacatures staan lang open voor de moeite die er in wordt gestopt. De gemiddelde wervingstijd voor vacatures van Ennatuurlijk is 36 dagen (Recruitee, persoonlijk overzicht Ennatuurlijk, 20 december). Voor deze vacatures wordt niet alleen de eigen werken-bij-site gebruikt, maar wordt er ook gebruik gemaakt van werving- & selectiebureaus, wervingsbonussen, een nieuwe employer branding strategie, social media marketing en wordt er scherp gekeken naar eventuele doorstroommogelijkheden door vacatures ook eerst intern te delen.

De organisatie richt zich vooral op duurzame energie en ziet toekomst in de geothermie (E. Japikse, algemeen directeur, Persoonlijke communicatie, 1 november).  Een branche waarin geen enorme hoeveelheid aan kennis heerst. Zo heeft het bedrijf reeds ECW Energy overgenomen, een partij die de marktleider is op het gebied van geothermie. Ennatuurlijk streeft ernaar om de duurzaamheidsleider in Nederland te zijn. Dat zal echter afgeremd kunnen worden door verlies van kennis van personeel. De organisatie is hiervoor verder volop in ontwikkeling op gebied van technologie om de transitie in Nederland tot een succes te maken.

Ennatuurlijk merkt naast een onmogelijke arbeidsmarkt ook dat er steeds meer medewerkers op eigen verzoek ontslag nemen (L. van Oosterhout, HR medewerker, Persoonlijke communicatie, 25 oktober). Hierbij worden wel exit-gesprekken gehouden maar valt er geen rode draad te concluderen waarom medewerkers vertrekken. Verder onderzoek naar mogelijkheden om werknemers te behouden blijkt nodig.

De energiecrisis die op dit moment heerst, helpt de organisatie verder ook niet. Tegen verwachting van mensen buiten Ennatuurlijk en vooral klanten in, zijn de financiële cijfers van de organisatie slechter dan voorgaande jaren (F. Verdaasdonk, HR adviseur, Persoonlijke communicatie, 18 oktober). Ze worden geforceerd om de prijzen omhoog te zetten om zelf ook deze crisis te overleven. Voor deze crisis is de politiek bezig om zowel voor producent als consument juiste regels en wetten te maken. Op dit moment ligt dan ook de warmtewet als eerste versie om goedgekeurd te worden. Deze warmtewet zouden de warmtenetten publiek in plaats van privaat maken. Wat dat voor de organisatie concreet gaat inhouden op zowel kort als langere termijn is voor alle belanghebbenden op moment van schrijven nog onduidelijk.

Het feit dat de organisatie deze onvoorspelbare ontwikkelingen meemaakt, geeft de speculatie dat medewerkers wellicht in andere sectoren meer zekerheid kunnen vinden en daardoor afscheid nemen van de organisatie. De verloopcijfers in onderstaande tabellen ondersteunt het gevoel dat medewerkers vertrekken. Niet alleen is er meer uitstroom ten opzichte van afgelopen jaren zoals te zien in tabel 1.1, maar opmerkelijk is dat het percentage van vertrek op eigen verzoek ook is gestegen, te zien in tabel 1.2. Hierbij zijn interims, externe medewerkers en stagiaires ***niet*** meegenomen. Prioriteit voor Ennatuurlijk om te achterhalen wat er gedaan kan worden om medewerkers in grotere mate te behouden.

|  |
| --- |
| ***Peilperiode: Q1 2022 t/m Q4 2022 (per 30-11)*** |
| Instroom: 24 |
| Uitstroom: 23 |
| ***Peilperiode: Q1 2021 t/m Q4 2021*** |
| Instroom: 37 |
| Uitstroom: 17 |
| ***Peilperiode: Q1 2020 t/m Q4 2020*** |
| Instroom: 33 |
| Uitstroom: 20 |

*Tabel 1.1: Verloopcijfers Ennatuurlijk*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Vertrek op eigen verzoek:*** | ***Aantal*** | ***Percentage*** |
| *2022* | 13 | *= ~57%* |
| *2021* | 5 | = ~29% |
| *2020* | 7 | = ~35% |

*Tabel 1.2: Verloopcijfers op eigen verzoek*

Voor Ennatuurlijk is het belangrijk om op een effectieve manier te veranderen. Dat geldt voor veranderingen in de manier van werken, in strategieveranderingen of bepaalde veranderprojecten. Personeel tevreden houden is hierbij van groot belang. Hiervoor dient Ennatuurlijk dan ook te weten welke factoren er onder de medewerkers speelt maar ook op welke manier een organisatie als Ennatuurlijk zou moeten veranderen.

Volgens Boonstra (2018) zijn er vijf veranderstrategieën die een organisatie kan kiezen gedurende een verandering. De planmatige veranderstrategie, de machtsstrategie, de onderhandelingsstrategie, de programmatische veranderstrategie en de interactieve aanpak van veranderen. De eerste drie veranderstrategieën resulteren volgens Boonstra (2018) in een begrensde capaciteit van veranderen, een vergroting van politiek gedrag en een afwachtende en sceptische houding van medewerkers. De kans op een succesvolle verandering is dan relatief klein en het vermogen om de veranderingen op eigen kracht te kunnen implementeren is laag.

Voor Ennatuurlijk is één van de opties waar ze oren naar hebben een interactieve aanpak van veranderen (H. Mols, HR Manager, persoonlijke communicatie, 15 november). Dat wil zeggen dat innovatie op gang komt door het uitwisselen van perspectieven op organiseren, innoveren en veranderen (Boonstra, 2018). Het gaat om het meermaals kijken naar vraagstukken, het afspiegelen van interpretaties en het stimuleren van interactie om meerdere oplossingsmogelijkheden te krijgen. In de interactieprocessen probeert men complexiteit begrijpelijk en inzichtelijk te maken. Al met al is het voor Ennatuurlijk belangrijk om genoeg interactie en input te zoeken bij de medewerkers tijdens een verandering. Zij zijn uiteindelijk de motor van het bedrijf die op een gezonde manier moet kunnen blijven draaien. Uit onderzoek zal verder moeten blijken of dit ook gewenst is onder de medewerkers van Ennatuurlijk.

#### 1.2.2 Visie en missie van Ennatuurlijk

Ennatuurlijk (z.d., Over Ennatuurlijk) introduceert zichzelf als volgt:

*“Wij helpen met het verduurzamen van Nederland. Met energie uit de buurt, voor de buurt. Comfortabel, betaalbaar én vertrouwd. Van aardwarmte tot warmte uit de industrie. Iedere oplossing vraagt om een specifieke lokale aanpak. Graag nemen we je daarom bij de hand. Delen we onze kennis, kunde en ervaringen. En willen we jou en je omgeving beter leren kennen. Alleen zo zorgen we voor meer dan tevreden opdrachtgevers en bewoners. En versnellen we de toegang tot duurzame en lokale energie voor iedereen in Nederland.”*

Kort gezegd stellen zij hun visie als volgt: “Onze klanten zijn fan van Ennatuurlijk; van onze producten, onze aanpak en onze medewerkers.” Met daarbij hun missie: “Sneller naar lokale en *duurzame* energie voor iedereen in Nederland.” (Ennatuurlijk, z.d., Over Ennatuurlijk)

Zonder behoud van personeel zal Ennatuurlijk naar alle verwachtweing moeite ervaren om Nederland zoals gewenst tijdig te verduurzamen en toegang te geven tot duurzame en lokale energie. De kennis, kunde en ervaringen die Ennatuurlijk heeft opgebouwd over de jaren heen, kunnen met minder personeel uiteraard minder goed gedeeld en ingezet worden. Des te meer reden voor Ennatuurlijk om het behouden van medewerkers als prioriteit te stellen en ermee aan de slag te gaan.

#### 1.2.3 Structuur van Ennatuurlijk

Ennatuurlijk kent een redelijk horizontale structuur met veel korte lijnen. Om de structuur van Ennatuurlijk in beeld te brengen, kan de theorie van Mintzberg (2006) gebruikt worden. Binnen de organisatie zou er gesteld kunnen worden dat het belangrijkste organisatieonderdeel de uitvoerende kern is. In deze kern zit de meeste kennis en kunde voor het verduurzamen van Nederland en zij zullen het verschil maken in het behalen van de visie en strategie van Ennatuurlijk. Er is echter wel te stellen dat zowel het topmanagement, middenkader als technische staf hier een grote rol in spelen. Zij zullen bijvoorbeeld belangrijke beslissingen moeten maken die gebaseerd zijn op wat er in de omgeving speelt. Denk bijvoorbeeld aan het implementeren van de nieuwe warmtewet of het overnemen van ECW Geoholding als onderdeel van de strategie. Daarnaast zullen zij ook kunnen beschikken over bepaalde kennis en kunde van bijvoorbeeld de markt die nodig is voor de toekomst van de algehele organisatie.

Bij Ennatuurlijk is er sprake van standaardisatie van kennis en vaardigheden (Mintzberg, 2006, p.6). Werknemers worden via trainingen en opleidingen kundig gesteld om het werk te kunnen doen waar ze voor ingesteld zijn. Er wordt op de kennis en kunde van het personeel vertrouwd en hierin worden zij volledig autonoom ingesteld. Dat betekent dat Ennatuurlijk gezien kan worden als een professionele organisatie (Mintzberg, 2006, p.5).

Als Ennatuurlijk omschreven zou worden volgens de theorie van Mintzberg, valt er te concluderen dat het behoud van personeel des te belangrijker is. De kennis en kunde die Ennatuurlijk nodig heeft zit veelal verspreid door de organisatie, wat betekent dat het verlies van iedere medewerker (op eigen verzoek) er één te veel kan zijn.

#### 1.2.4 Huidige aanpak van Ennatuurlijk

Ennatuurlijk biedt op dit moment al enige voorzieningen in relatie tot medewerkers behouden die ook vergeleken kunnen worden met de theorie uit dit onderzoek, ofwel de 4 a´s. Zelf verdelen ze het in de sectoren; werkinhoud, werkomgeving, geld en benefits. Ennatuurlijk stelt dat elke euro maar 1 keer kan worden uitgegeven, hierbij willen ze met name inzetten op werkinhoud en werkomgeving, de **niet tastbare onderdelen** om de boodschap richting huidige en toekomstige medewerkers kracht bij te zetten. Daarmee vindt Ennatuurlijk het belangrijk dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de doelstelling van Ennatuurlijk (Directie Team, Powerpoint Werkgeversperspectief, 2021).

##### 1.2.4.1 Arbeidsinhoud

Ennatuurlijk zegt het volgende over werkinhoud: Bij Ennatuurlijk wordt vertrouwen gegeven aan de medewerkers. Als medewerker kan je kansen pakken en benutten door initiatief te nemen en lef te tonen. Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling, Ennatuurlijk denkt actief mee en faciliteert hierin. Daarnaast wordt talent gezien en benut. Daarmee zou werkinhoud een van de belangrijkste aspecten zijn voor Ennatuurlijk. Hier moet in het onderzoek dan ook zeker rekening mee gehouden worden.

Leidinggevenden van Ennatuurlijk voeren ieder jaar ontwikkelingsgesprekken met hun medewerkers. Tijdens deze gesprekken wordt de vitaliteit en de loopbaan van de medewerker besproken. Medewerkers worden daarnaast ook aangemoedigd om voldoende scholing te volgen. Iedere afdelingen krijgt hiervoor een gezet budget om te verdelen onder medewerkers. Daarnaast heeft Ennatuurlijk een eigen opleidingsaanbod in samenwerking met Studytube. Hier biedt Ennatuurlijk niet alleen interne event en scholing, maar worden ook online trainingen en leerlijnen aangeboden.

##### 1.2.4.2 Arbeidsomstandigheden

Wanneer zowel externe als interne medewerkers solliciteren voor een functie binnen Ennatuurlijk, is een LTP test onderdeel van de algehele sollicitatieprocedure. In deze test worden niet alleen de vaardigheden maar ook de persoonlijkheid van een sollicitant getest. Op deze wijze kan er getest worden of de sollicitant niet alleen past in de functie maar ook binnen de organisatie. Deze test zou moeten voorkomen dat de medewerker de functie uiteindelijk mentaal niet aankan of totaal niet binnen de organisatie of het team zou passen.

##### 1.2.4.3 Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn binnen Ennatuurlijk volgens vele medewerkers enorm goed geregeld. Zo faciliteren ze voor medewerkers een iPhone, laptop, een NS Business Card en voordelig gebruik van Amber auto’s. Daarnaast kennen ze een bonusregeling van maximaal 10% van het jaarsalaris toe en zorgen ze ervoor dat medewerkers gratis kunnen sporten bij de sportschool in hetzelfde gebouw. Ook kunnen medewerkers zelf kiezen waar ze werken en stimuleren ze de toekomst door verschillende voorzieningen als een goede pensioensregeling en prestatiebonussen.

##### 1.2.4.4 Arbeidsverhoudingen

Ennatuurlijk probeert zoveel mogelijk te werken met zelfstuderende teams. De managers zijn eindverantwoordelijk voor de medewerkers binnen hun afdeling. Dit betekent dat de verschillende teams ook meer zelf organiserend te werk gaan. De manager krijgt hierdoor een geheel ander takenpakket en zal hier zelf ook op moeten ontwikkelen. De rol van de leidinggevende is hierdoor niet meer traditioneel, maar juist enorm coachend. Teams zijn hierdoor eigenaar van hun eigen prestaties en werkzaamheden. Hiervoor zijn op Intranet ook meerdere trainingen en cursussen die aangeboden worden om deze manier van werken te stimuleren.

De vrijheid binnen teams is sterk terug te vinden in de organisatie waarin meerdere medewerkers aangeven volledige autonomie en vrijheid te voelen. Volgens één medewerker (Anoniem, persoonlijke communicatie, 8 november) wordt er zelfs te veel autonomie en vrijheid ervaren waardoor medewerkers alles op eigen tempo doen en hierdoor irritaties rond collega’s om ontstaan.

##### 1.2.4.5 Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek

Binnen Ennatuurlijk wordt er gestreven om jaarlijks een Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek te houden. Hierbij worden vragen gesteld over verschillende facetten van het werk binnen Ennatuurlijk. Zo zijn belangrijke KPI’s van het MBO bevlogenheid, rolduidelijkheid, werkgeverschap en teamleiderschap. Daarnaast wordt ook de eNPS gemeten, ofwel de Employee Net Promoter Score. Dit laat zien in hoeverre medewerkers fan genoeg zijn van Ennatuurlijk om Ennatuurlijk dan ook als werkgever aan te raden, deze eNPS was in 2021 96,6%. Bevlogenheid werd gewaardeerd met een 8,5, rolduidelijkheid met een 7,5, werkgeverschap met een 7,9 en ook teamleiderschap werd gewaardeerd met een 7,9.

Het MBO toont verder punten waarvan medewerkers zeggen dat ze er trots op zijn binnen Ennatuurlijk of wellicht juist verbeterpunten zijn. Zo waren een aantal trotspunten in 2021 ‘mijn team’, ‘persoonlijke ontwikkeling’, ‘collega’s’ en ‘cultuur’. Verbeterpunten binnen Ennatuurlijk waren ‘leiderschap’, ‘performance management’ en ‘samenwerking’. Deze drie verbeterpunten zijn dan ook door Ennatuurlijk direct meegenomen in prioriteit. Zo zijn ze afgelopen jaar bezig geweest met managementrainingen, zijn ze zich meer gaan richten op een effectief performance management structuur en zijn ze gaan kijken naar nieuwe manieren van samenwerken door middel van bijvoorbeeld projectteams.

De KPI’s worden hoog gewaardeerd door medewerkers en ook Ennatuurlijk wordt in extreem hoge mate aangeraden als werkgever door de medewerkerszelf. Daarnaast wordt er ook prioriteit gelegd op verbeterpunten om deze om te zetten naar trotspunten. Toch blijft onnatuurlijk verloop ontstaan en vertrekken er medewerkers waarvan niet verwacht werd dat ze zouden vertrekken en hun verloop een groot gemis is.

##### 1.2.4.6 Exitgesprekken

De HR Adviseurs binnen Ennatuurlijk voeren met iedere medewerker die uit dienst gaat een exitgesprek. Deze gesprekken bieden namelijk de mogelijkheid voor een aantal belangrijke zaken (Hermans, 2022). Niet alleen kan hierdoor beter de achtergrond van de keuze van het vertrek achterhaald worden, maar kan er bijvoorbeeld ook een stuk employer branding meegegeven worden. Deze medewerkers kunnen met een fijn vertrek ook een goed woord doen bij familie, kennis en vrienden. Hiervan wordt echter niets concreet gedocumenteerd. Wel wordt er in voorbereiding voor de exitgesprekken een korte enquête naar de medewerker die uit dienst zal gaan gestuurd om te achterhalen wat eventuele vertrekredenen zijn en wat de organisatie van het vertrek kan leren. Dat de grootste vertrekreden binnen Ennatuurlijk de inhoud van de functie is, blijkt uit figuur 2. Echter valt te benoemen dat zowel binnen als buiten de functie-inhoud er echter volgens de HR-adviseurs geen échte rode draad in het vertrek valt te achterhalen (J. Biolek en F. Verdaasdonk, Persoonlijke communicatie, 3 november 2022). Dit lijkt voor ieder vertrek een andere reden te hebben en maakt het mogelijk om meer onderzoek naar te doen.

Chart, bar chart

Description automatically generated

***Figuur 2: Vertrekredenen exitgesprekken***

## 1.3 Probleemstelling

Dit onderzoek heeft betrekking op de medewerkers van, en Ennatuurlijk zelf. Een warmtebedrijf met het hoofdkantoor in Eindhoven, een kleiner kantoor in Steenwijk en in hun beheer meerdere externe locaties zoals (Biomassa) centrales. Binnen Ennatuurlijk werken ongeveer 190 medwerkers aan het verduurzamen van Nederland op het gebied van energieopwekking. Dit omvat zowel technische functies als Project Engineer en Technologie Ontwikkelaar als back-office functies als Business Controller en BI Consultant.

Ennatuurlijk merkt een flinke impact van de groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Dat ze in de energiebranche opereren met niche functies en kennis maakt het des te moeilijker. Zo kunnen vacatures soms lastig tot niet vervuld worden en wordt er opgemerkt dat er risico is op de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie. Vacatures staan lang open en hebben bijvoorbeeld relatief dure externen of hunters nodig om tijdelijk of vast in te vullen.

Naast de arbeidsmarkt crisis, speelt er op dit moment ook een crisis in de energiebranche. Zo stijgen bijvoorbeeld de energieprijzen met een ontzettend tempo en zijn er ontwikkelingen in de warmtewet waardoor warmtenetten publiek worden. Wat dat voor de organisatie concreet gaat inhouden op zowel kort als langer termijn is onduidelijk. Deze onduidelijk in de toekomst van de organisatie heeft een mogelijk effect op medewerkers waardoor ze kunnen besluiten een andere uitdaging elders aan te gaan.

Er wordt dan ook (extern) enorm aan medewerkers getrokken. Daarbij wordt opgemerkt dat een aantal collega's daadwerkelijk ook vertrekt. Dat blijkt uit de verloopcijfers in hoofdstuk 1. Ennatuurlijk is ervan overtuigd dat ze dit nu juist tegen willen gaan, want hierdoor is er een risico op het verliezen van medewerkers met zekere kennis in een niche sector. Uit de cijfers blijkt dat medewerkers veelal vaker vertrekken op eigen verzoek ten opzichte van vorige jaren. Hierbij is het interessant voor de organisatie om te ontdekken of en hoe dit percentage verlaagd kan worden.

Het is meer zaak dan ooit om medewerkers te behouden om deze tijd te doorstaan. Zeker met het oog op de toekomst, het verduurzamen van de warmtenetten en daarmee heel Nederland, is het behouden van werknemers één van de grootste prioriteiten voor de organisatie.

## 1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek wordt gekenmerkt door een praktijk- en kennisdoel.

#### 1.4.1 Praktijkdoel

Ennatuurlijk wil, waar mogelijk, (belangrijke) medewerkers behouden zodat de kennis en kunde binnen de organisatie behouden wordt. Hiermee kunnen zij hun missie en visie beter volbrengen. De organisatie wil hierbij weten welke factoren een eventueel knelpunt zouden kunnen zijn voor medewerkers om op eigen verzoek te vertrekken of een uitdaging elders aan te gaan. Op deze manier wordt duidelijk op welke factoren zij kunnen inspelen zodat de kwaliteit van arbeid binnen de organisatie zo goed mogelijk is.

#### 1.4.2 Kennisdoel

Dit onderzoek maakt inzichtelijk uit welke variabelen de kwaliteit van arbeid bestaat en hoe deze een bijdrage kunnen leveren aan het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk. Met behulp van literatuur wordt inzichtelijk gemaakt hoe Ennatuurlijk de arbeidssituatie zou kunnen inrichten om retentie te bevorderen. Daarnaast maakt dit onderzoek duidelijk welke factoren medewerkers van Ennatuurlijk belangrijk vinden in en rondom hun werk en waar nog eventuele verbetering in mogelijk is. Hier kan de organisatie met dit onderzoek dan ook op in spelen. Er is voorafgaand aan dit onderzoek nog niet duidelijk welk aspect, zoals werkgeluk of ontwikkeling, van het hoofdthema ‘medewerkers behouden’ van toepassing is op de organisatie en het meeste waarde kan bieden. Daarom wordt er in dit onderzoek de kwaliteit van arbeid onderzocht die een breed scala omvat van factoren die voor medewerkers belangrijk kunnen zijn en de organisatie kan inzetten rondom retentie.

## 1.5 Onderzoeksvragen

Om te onderzoeken welke factoren een rol spelen bij het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk, moeten er een aantal vragen concreet gesteld worden om een duidelijk beeld te kunnen scheppen. In het onderzoek staat de medewerker centraal. Op basis van dit onderzoek en de uitkomst ervan kan er advies uitgebracht worden wat Ennatuurlijk zou kunnen doen aan het beter behouden van medewerkers op basis van de theorie van de 4 A’s. Ten eerste staat de hoofdvraag centraal, deze is als volgt geformuleerd;

#### 1.5.1 Hoofdvraag

***‘Hoe speelt de kwaliteit van arbeid een rol in het behouden van medewerkers van Ennatuulijk’***

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden moet er eerst onderzoek gedaan worden. De vraag is niet zomaar te beantwoorden. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van vier deelvragen. Deze beantwoorden dan samen de hoofdvraag en zijn als volgt geformuleerd;

#### 1.5.2 Deelvragen

*Deelvraag 1:* ***Hoe speelt de arbeidsinhoud een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk*** *Deelvraag 2:* ***Hoe spelen de arbeidsomstandigheden een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?***

*Deelvraag 3:* ***Hoe spelen de arbeidsvoorwaarden een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?***

*Deelvraag 4:* ***Hoe spelen de arbeidsverhoudingen een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?***

De probleemstelling van dit onderzoek zal aan de hand van zowel de hoofd- als deelvragen onderzocht worden in de hierna komende hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt er door middel van literatuur en theoretisch onderzoek kennis opgedaan over zowel het hoofd- als deelthema’s. Gebruikmakend van deze kennis kan er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden waarbij er door middel van semigestructureerde interviews een oplossing gevonden kan worden voor de probleemstelling. Deze oplossing zal als vervolg van dit onderzoek verder worden opgesteld in de vorm van één of meerdere adviezen. Vanuit de resultaten van het onderzoek kan er daarnaast ook een beeld geschetst worden wat de huidige stand is van de kwaliteit van arbeid binnen Ennatuurlijk.

## 1.6 Definities

*Definities gebruikt voor de hoofd- & deelvragen en het conceptueel model zijn hieronder te vinden. Dit zijn echter samenvattingen van het geheel. Voor verdere diepgang is het theoretisch kader te raadplegen.*

**Kwaliteit van arbeid:** Wanneer in het werk, in de werkomgeving en in de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om een medewerker zich goed te laten voelen in het werk (Van Amelsvoort, Van Hootegem, Van Beek en Huys, 2008). Het begrip staat voor de 4 A’s: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Kwaliteit van arbeid wordt in de literatuur ook vaak ‘arbeidssituatie’ genoemd.

**Arbeidsinhoud:** Arbeidsinhoud heeft betrekking op het niveau en de aards van het werk en de manier waarop de taken en werkzaamheden worden verricht (Van der Parre, 1996).

**Arbeidsomstandigheden:** Arbeidsomstandigheden is de fysieke omgeving waarin werk of arbeid wordt verricht (Van Amelsvoort et al., 2008).

**Arbeidsvoorwaarden:** Arbeidsvoorwaarden zijn de afspraken tussen medewerker en werkgever over de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht (Van der Parre, 1996).

**Arbeidsverhoudingen:** Arbeidsverhoudingen zijn diverse aspecten die te maken hebben met de verticale werknemer-leidinggevende relatie en de horizontale sociale relaties (Kuiper, Heerkens, Balm, Bielemans en Nauta, 2011).

**Medewerkerstevredenheid:** Ook wel arbeidssatisfactie of arbeidstevredenheid in de literatuur genoemd. In dit onderzoek wordt er hetzelfde mee bedoeld. Volgens Locke (1976, p.1300) kan medewerkerstevredenheid, ofwel job satisfaction, worden gedefinieerd als een plezierige of positieve emotionele toestand die het gevolg is van de beoordeling van iemands baan of werkervaringen.

## 1.7 Leeswijzer

In dit hoofdstuk, de inleiding, wordt duidelijk gemaakt wat de aanleiding van het onderzoek en wat de uiteindelijke doelstelling van het onderzoek is. Voor het onderzoek is daarnaast een onderzoeksvraag, ofwel hoofdvraag, met daaruit voortvloeiend vier deelvragen opgesteld. Deze deelvragen dienen eerst te worden beantwoord voordat er antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag, de deelvragen, de doelstelling en de aanleiding vormen samen de basis voor dit onderzoek.

Voordat er daadwerkelijk onderzoek is uitgevoerd in de praktijk, is er voorafgaand literatuuronderzoek gedaan naar verschillende theorieën die allen betrekking hebben op het behouden van medewerkers. Dit literatuuronderzoek wordt beschreven in het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Hierbij worden er theorieën beschreven rondom de hoofdthema en de specifieke factoren die hierbij van invloed zouden zijn.

Op basis van de theorie en de onderzoeksvragen die opgesteld zijn, is er een conceptueel model ontwikkeld dat verder wordt toegelicht in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 wordt de methodische verantwoording beschreven waarbij er wordt toegelicht wat voor type onderzoek er is uitgevoerd, hoe de procedure van het onderzoek eruitziet en wordt er een beschrijving van de onderzoekpopulatie, de meetinstrumenten, de betrouwbaarheid, de validiteit en de analyse gegeven. Door dit hoofdstuk te gebruiken, zou dit onderzoek meermaals herhaald moeten kunnen worden.

Hoofdstuk 5 zal de resultaten van het onderzoek weergeven. In hoofdstuk 6, de conclusie, wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel het literatuuronderzoek als de uiteindelijke resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 7 wordt in de discussie met een kritische blik gereflecteerd op het onderzoek. Zo komen sterke maar ook zwakke punten van het onderzoek ter sprake. Dit zou dan behulpzaam zijn voor een volgende keer dat een soortgelijk of gelijk onderzoek uitgevoerd wordt. Tot slot zijn de literatuurlijst en bijlagen te vinden in dit verslag. De bijlagen bevat onder andere de topic lijst en de volledig getranscribeerde interviews.

# 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de literatuur toegelicht met daarbij de achterliggende theorieën. Deze literatuur is naast het vraagstuk van de organisatie gelegd om een beslissing te kunnen maken welke concrete hoofdvraag gesteld kon worden voor dit onderzoek en welke deelvragen hierbij nodig zijn. Het theoretisch kader zal toelichten vanuit welke achtergrond dit onderzoek op is gebaseerd.

## 2.1 Medewerkers behouden

Medewerkers behouden, ofwel retentie, is de mate waarin medewerkers behouden blijven voor de organisatie en daarmee het verloop voorkomen (Rammant en Pepermans, 2003). Volgens Theerlynck (2016) kan personeelsverloop onderverdeeld worden in twee onderdelen, namelijk het vrijwillig en het onvrijwillig personeelsverloop. Er is sprake van onvrijwillig verloop wanneer de medewerker gedwongen wordt om de organisatie te verlaten. Vrijwillig verloop is altijd op eigen verzoek, vaak doordat medewerkers een nieuwe uitdaging hebben gevonden. Onder verloop in dit onderzoek wordt voornamelijk gefocust op vrijwillig verloop. Vanuit het werkgeversperspectief kan dit in functioneel gewenst en ongewenst verloop verdeeld worden. Bij bijvoorbeeld weinig tastbare kennis of het niet goed functioneren is er sprake van gewenst personeelsverloop. Een medewerker met hoge prestaties en veel moeilijk overdraagbare kennis kan men stellen als ongewenst personeelsverloop (Johnson, Griffeth en Griffin, 2000).

De reden voor vrijwillig verloop kan per medewerker verschillen (Holtom, Mitchell, Lee en Inderrieden, 2005). De verloopredenen zijn gebaseerd op meerdere factoren uit de werkomgeving van de medewerker zelf. Holtom et al. (2005) classificeren de factoren in vier verschillende categorieën: verloop door factoren uit de organisatie, verloop door factoren uit de persoonlijke omgeving, verloop door intrinsieke ontevredenheid en tot slot verloop door factoren vanuit de arbeidsmarkt. Factoren door intrinsieke ontevredenheid betekent dat medewerkers dusdanig ontevreden zijn met hun functie dat zij de noodzaak voelen om de organisatie te verlaten. Medewerkers zouden pas daadwerkelijk ‘gebonden’ zijn wanneer ze wel een andere baan kunnen krijgen, maar er toch de voorkeur geven om bij hun huidige werkgever te blijven werken (Bruel, 1998, p. 39). Vanuit de werkgever zijn binnen deze factoren twee factoren in redelijke mate te beïnvloeden; uit de organisatie en intrinsieke ontevredenheid (Holtom et. Al, 2005).

Bij het aan de kaak stellen van het personeelsverloop is het belangrijk dat de organisatie weet welke werknemers belangrijk zijn voor de organisatie, ofwel de sleutelfuncties zijn. Bij deze functies zal de organisatie des te meer waarde hechten aan het behouden dan wellicht andere functies. Zij moeten hierdoor sleutelfuncties vervangen door nieuwkomers, wat ze tegenover concurrenten een stuk minder strijdvaardig maakt (RTL Z, 2018). Personeelsverloop kan namelijk ook positief zijn. Nieuwe medewerkers met andere of nieuwere kennis kunnen een frisse nieuwe blik op processen en procedures betekenen (Loket, z.d.). Dit kan de organisatie nieuwe ingevingen opleveren.

Onder retentie binnen organisatie kunnen twee soorten retenties benoemd worden:

##### 2.1.1 Kennisretentie

De eerste variant van retentie wordt ook wel kennisretentie genoemd. Bij deze retentie ligt de nadruk minder op het personeel zelf maar juist op het behouden van de kennis die binnen de organisatie aanwezig is. Het is namelijk vrijwel onmogelijk om het gehele menselijk kapitaal te kunnen behouden. Door middel van een kennisretentiebeleid kan ervoor worden gezorgd dat, ondanks dat een medewerker de organisatie verlaat, de kennis van deze medewerker niet verloren gaat (Planting, 2012).

##### 2.1.2 Mensenretentie

De tweede variant van retentie is mensenretentie. Hierbij ligt de focus op de medewerker zelf behouden en minder op de kennis over de gehele organisatie. Wanneer het personeel behouden wordt, blijft de kennis namelijk ook aanwezig. De kennis en vooral ervaring die zij hebben, kan niet zomaar vervangen worden. Een retentiebeleid gericht op personeel moet echter niet gericht zijn op de gehele medewerkerspopulatie. Zogenoemde ‘knowledge workers’ zijn hierbij vaak het primaire doel. Dit zijn medewerkers die niet zomaar vervangen kunnen worden en daardoor van belang zijn voor de organisatie (Planting, 2012).

Binnen dit onderzoek zal er volledig gericht worden op mensenretentie.

## 2.2 Medewerkerstevredenheid

Medewerkerstevredenheid zegt iets over in hoeverre medewerkers tevreden zijn over hun functie en werk binnen de organisatie. Volgens Likert (1961) leidt een hogere mate van medewerkerstevredenheid tot een hogere mate van arbeidsproductiviteit binnen een organisatie. In organisaties met een bovengemiddeld tevreden medewerkerspool is gemeten dat de arbeidsproductiviteit stijgt met 50%. Wanneer medewerkers mogen participeren bij organisatiebeslissingen, wordt er geconstateerd dat dit ook tot hogere motivatie en een toename in de arbeidsproductiviteit leidt (Likert, 1961). Deze toename in arbeidsproductiviteit heeft een positieve invloed op de winstgevendheid van de organisatie die hierdoor resulteert in een stijging van 33%. Hiernaast daalt het verzuim en ongewenste personeelsverloop door de invloed van medewerkerstevredenheid. Personeelsverloop werd gekenmerkt met een daling van 50% door de invloed van tevreden medewerkers. Een hogere mate van medewerkerstevredenheid draagt dienvolgens bij aan het behouden van medewerkers.

Medewerkerstevredenheid kan gekenmerkt worden aan een verschil van definities. Zo stellen Steijn en Groeneveld (2009) dat medewerkerstevredenheid de mate van tevredenheid van een medewerker met diens arbeidssituatie is. Van der Ploeg en Scholte (2003) benoemen dat medewerkerstevredenheid een attitude is gebaseerd op een evaluatie van essentiële factoren van de werksituatie en het werk zelf. Locke (1976) beschrijft medewerkerstevredenheid als een plezierige en positieve emotionele gemoedstoestand als gevolg van iemands baan of werkervaring.

Brief (1998) stelt in zijn boek “*Attitudes In And Around Organizations”* dat medewerkerstevredenheid aan de ene kant bestaat uit een cognitief component en aan de andere kant uit een affectief component. Het cognitief component wordt gekenmerkt door iemands overtuigingen, kennis, meningen en informatie over iets of iemand. Hierbij is de medewerker bezig of de huidige kwaliteit van arbeid, ofwel de arbeidssituatie, aan de wensen en verwachtingen van diegene voldoet. Het affectief component is het emotionele of gevoelsgedeelte, ofwel wat diegene voelt over het werk (Robbins en Coulter, 2012).

Bovenstaande onderzoekers zijn het met elkaar eens over hetzelfde; het gaat enerzijds over een houding van een medewerker en anderzijds over de waardering van het werk, ofwel de cognitieve en affectieve componenten zoals gesteld door Brief (1998). Dit onderzoek zal als basis de definitie van Ploeg en Scholte (2003) gebruiken aangezien zij aangeven dat medewerkerstevredenheid bestaat uit de houding ten opzichte van iemands werk en de bijbehorende arbeidssituatie. In dit onderzoek is het startpunt namelijk de factoren omschreven in iemands arbeidssituatie. Welke factoren dit verder zijn, komt aan bod in 2.5.

## 2.3 Motivatie

Op te merken is dat in de literatuur medewerkerstevredenheid veelal wordt gelinkt met motivatie. Zo legde Kluijtmans (2014) de link tussen de twee-factor theorie van Herzberg en de medewerkerstevredenheid. Hierdoor is het belangrijk om motivatie uit te lichten in dit theoretisch kader doordat het meer inzage zal geven over het uiteindelijk doel van dit onderzoek. Ook motivatie echter is een enorm breed begrip dat vanuit de literatuur veel betekenissen kent. Uit meerdere wetenschappelijke onderzoeken blijkt dan ook dat de ervaren werktevredenheid in verband staat met de motivatie van een medewerker (Lu, 1999; Reddy, 2019).

Motivatie definieert zichzelf als de drijfveer of beweegreden om tot een bepaalde actie of prestatie te komen (Amo Institute of Sciences, z.d.). In dit onderzoek worden twee soorten motivatie onderscheiden; intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hierbij wordt de definitie van Ryan en Deci (2000) over deze onderscheiding aangehouden. Intrinsieke motivatie wordt volgens deze definitie omvat als het uitvoeren van een actie of taak omdat de persoon daar zelfvoldoening uit haalt. Hierbij houdt de persoon geen rekening met beloningen, prestatiedruk of andere factoren van buitenaf. Extrinsieke motivatie omvat deze factoren echter wel nadrukkelijk. Hierbij wordt het uitvoeren van een actie of taak omdat daar een externe uitkomst aan vast zit bedoeld. Hierbij zou de motivatie van een medewerker niet voortkomen uit nieuwsgierigheid maar juist omdat de persoon iets externs verwacht na het volbrengen van een taak.

Binnen organisaties komen deze twee soorten motivatie in een praktischer weergegeven vorm terug. De praktische uiting van intrinsieke motivatie op de werkvloer laat zich zien in werknemers met een grote behoefte aan zelfvoldoening of persoonlijke groei binnen de organisatie. Daar tegenover staat extrinsieke motivatie. Deze uit zich op de werkvloer in de vorm van salaris of arbeidsomstandigheden (Lu, 1999). Deze verschillende vormen van motivatie zouden in verband staan met de verschillende aspecten van werktevredenheid en het behouden van medewerkers.

Uit onderzoek van Shah, Rehman, Akthar, Zafar en Riaz (2012) blijkt dat beloningen en erkenning goede drijfveren zijn voor medewerkers om harder te werken. Daarnaast zou dit ook betrekking hebben op de ervaren werktevredenheid. Extrinsieke motivatiefactoren zorgde er in dit onderzoek voor dat medewerkers harder naar het van tevoren vastgestelde doel gingen werken. Daarnaast zorgde deze vorm van motivatie in de vorm van erkenning of herkenning ervoor dat medewerkers harder gingen werken om een gevoel van succes te behalen. Door dit gevoel van succes door middel van erkenning en beloning ging bij medewerkers ook de werktevredenheid omhoog (Shah et al., 2012).

Intrinsieke motivatie blijkt echter sterk afhankelijk te zijn van de werktevredenheid onder de medewerkers. Zo bleek uit dezelfde studie van Shah et al. (2012) dat de intrinsieke motivatie om een taak uit te voeren of harder te gaan werken pas ontstaat wanneer medewerkers een grote mate van werktevredenheid voelen. Deze werktevredenheid, zoals eerder benoemd, komt weer voort uit het gevoel van succes door erkenning, herkenning en beloning. De studie impliceert dat vormen van extrinsieke motivatie een drijfveer kunnen zijn voor de intrinsieke motivatie van een medewerker om een taak uit te voeren. Medewerkers vinden door deze extrinsieke motivatie factoren het werken interessanter en leuker om te doen (Shah et al., 2012).

## 2.4 Motivatietheoriëen

#### 2.4.1. De twee-factor theorie

Zoals in 2.3 benoemd, legde Kluijtmans (2014) de link tussen de twee-factor theorie van Herzberg en de medewerkerstevredenheid. Volgens Kluijtmans (2014) zijn er twee categorieën die invloed hebben op medewerkerstevredenheid:

*Hygiëne factoren*

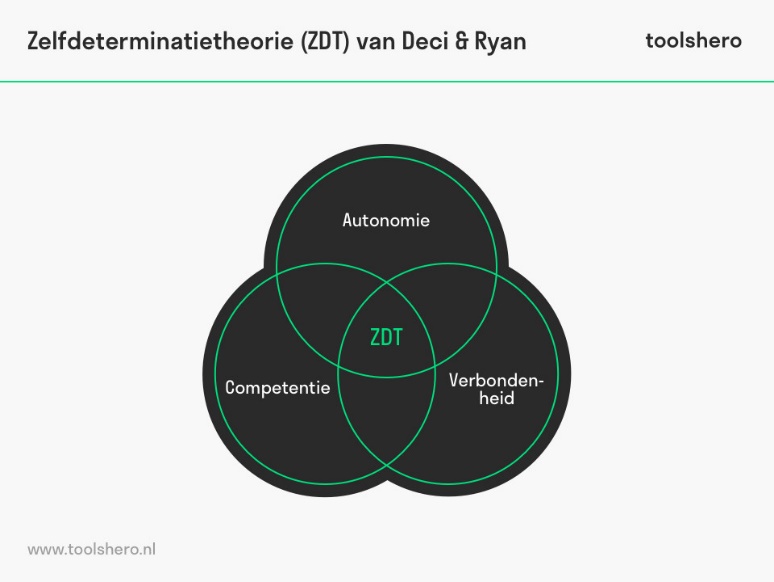
De eerste categorie, hygiëne factoren, bestaat uit factoren die zouden zorgen voor een afname in de mate van ervaren medewerkerstevredenheid. Dit zijn factoren zoals salaris, status, de relatie die een medewerker heeft met collega’s en leidinggevenden en de arbeidsomstandigheden. Volgens Herzberg (1959) zou een medewerker ontevreden zijn wanneer er aan deze factoren niet wordt voldaan. Wanneer hier echter wel aan voldoen wordt, zou de medewerker tevreden zijn. Hygiëne factoren zorgen namelijk niet voor een hogere mate van ervaren medewerkerstevredenheid maar voorkomen ze alleen een lage. Hierdoor worden deze factoren ook wel dissatisfiers genoemd. Wanneer ze niet aanwezig zijn, is de medewerker ontevreden oftewel dissatisfied (Kluijtmans, 2014, p.238). Dissatisfiers worden gevormd door werkextrinsieke factoren en zijn terug te vinden onder arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

*Motivators*  
De tweede categorie van factoren, motivators, zou daarentegen zorgen voor een verdere toename van de mate van ervaren medewerkerstevredenheid. Voorbeelden van motivators zijn de doorgroeimogelijkheden, uitdaging, erkenning/herkenning, waardering en verantwoordelijkheid. Wanneer deze factoren aanwezig zijn, dan is de medewerker juist tevreden. Voor deze reden worden deze factoren ook wel satisfiers genoemd (Kluijtmans, 2014, p.238). Deze satisfiers kunnen veelal toegekend worden aan de arbeidsinhoud, zoals benoemd in 2.6.1.

#### 2.4.2. Zelfdeterminatietheorie

Naast de twee-factor theorie van Herzberg is een ander belangrijke motivatietheorie die veel is gebruikt in onderzoek binnen het thema motivatie de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000). Dit model wordt uitgelicht in dit theoretisch kader doordat het al voor een lange tijd wordt gezien als de vooropstaande theorie als men spreekt over (intrinsieke) motivatie. Echter is de theorie in het algemeen een overkoepelende theorie die inzicht geeft in het optimaal motiveren van personen door middel van persoonseigenschappen en organisatieaspecten. Zo wordt de zelfdeterminatietheorie ook vaak ingezet om medewerkers optimaal te laten functioneren op het werk met betrekking tot welzijn, positieve attitudes en tevredenheid, ofwel hun werktevredenheid.

Binnen de zelfdeterminatietheorie zijn er drie belangrijke basisbehoeften die behandeld moeten worden om te weten wat wel of niet motiverend is. Deze drie basisbehoeften zijn autonomie, verbondenheid en competentie (Deci en Ryan, 2000). Deze verhouding is weergegeven in figuur 3 hieronder.



***Figuur 3: Zelfdeterminatietheorie (Deci en Ryan, 2000) (Toolshero, 2018)***

* Ten eerste *autonomie*, dit is de ervaring van de medewerker om zijn of haar eigen gedrag zelf te mogen bepalen. Dit kan zowel vanuit eigen interesses als vanuit persoonlijke waarden zijn. De medewerker moet het gevoel hebben dat hij of zij invloed heeft, zelfs als anderen er inspraak op hebben (Deci en Ryan, 2000). Hierbij staat centraal dat de medewerker zelf zou kunnen beslissen over hun doen en laten. Het staat centraal dat de direct leidinggevende ook een stuk vertrouwen moet geven aan de medewerker om een stuk eigen verantwoordelijkheid te kunnen ontwikkelen.
* Als tweede is er *verbondenheid*. Deze basisbehoefte komt neer op het gevoel van de medewerker dat hij of zij verbonden is met anderen. Dit kan zijn door ergens deel van uit te maken, een groepsverband en thuisbasis te hebben en hier veilig bij te zijn (Deci en Ryan, 2000). Zo geeft Nikkelen (2022) ook het advies om gebruik te maken van medewerkers hun creatieve en innovatieve ideeën. Door duidelijk te maken dat men als werkgever openstaat voor ideeën, spreken medewerkers zich sneller uit, ontstaan er betere werkrelaties en delen ze constructiever feedback.
* Ten derde is er *competentie*. Hierbij ervaart de medewerk(st)er dat hij of zij het uiterst mogelijke uit zichzelf weet te halen en ook de kans krijgt om zich in de sociale omgeving te kunnen ontwikkelen (Deci en Ryan, 2000). Niemand wil zijn of haar werk met tegenzin uitvoeren. Medewerkers kunnen zich autonoom voelen wanneer ze zelf hun taken kunnen kiezen, maar ook wanneer ze achter taken kunnen staan die ze opgelegd krijgen en er de waarde van in kunnen zien. Medewerkers kunnen zich ook autonoom voelen op het werk wanneer er vanuit hun leidinggevenden taken worden opgelegd, maar deze taken gepaard gaan met een duidelijke verantwoording waarom en voor wie ze belangrijk zijn (Trougakos, Hideg, Cheng en Beal, 2013).

Wanneer alle drie de behoeften consequent aanwezig zijn bij een individu, ervaren ze het optimale werkgeluk volgens de theorie. Wel wordt gegeneraliseerd dat niet elk individu alle drie de behoeften constant aanwezig kan hebben waardoor het een balans wordt tussen de drie. Daarnaast acht de ene persoon andere behoeften belangrijker dan de ander. Hierbij is het belangrijk om op de hoogte te zijn van welke behoefte het belangrijkst is voor een persoon om te kunnen weten in welke mate de behoefte wel of niet gemist wordt.

#### 2.4.3. Theorie van Maslow

Een ander veelbekroonde motivatietheorie is de theorie van Maslow. Maslow ontwikkelde een theorie die ook wel de behoeftehiërarchie wordt genoemd (Miller, 2006). Maslow benoemt dat mensen gemotiveerd worden aan de hand van een aantal basisbehoeften: behoeften op fysiologisch vlak en behoefte aan veiligheid, sociale omgang, waardering, respect en zelfverwerkelijking. Maslow geeft deze vijf basisbehoeften weer in de vorm van een piramide, waardoor hij de hiërarchie benadrukt die er volgens hem speelt onder deze behoeften. De piramide van Maslow is een algemene motivatietheorie die gaat over de individuele basisbehoeften die alle mensen hebben. Zowel Ryan en Deci als Herzberg ontwikkelden motivatietheorieën die meer arbeid gerelateerd zijn. Hun theorieën gaan over medewerkers en niet over de individu in het algemeen zoals bij Maslow (Miller, 2006).

## 2.5 De kwaliteit van arbeid

In ‘kwaliteit van de arbeid als structuurkenmerk’ benoemen Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer (2011) de fit-theorie van motivatie. Deze fit-theorie veronderstelt dat de mens vaste behoeften en motieven met zich meeneemt naar hun werk. Wanneer hun werk voldoet aan die motieven, dan zou men tevreden zijn. Er moet een ‘fit’ zijn tussen de wensen van de medewerker en wat de organisatie voor die medewerker te bieden heeft. Deze gedachtegang sluit dan ook aan bij de theorieën van zowel Maslow als Herzberg, die eerder benoemd zijn in 2.4. Volgens de fit-theorie is arbeidssatisfactie, ofwel medewerkerstevredenheid, samenhangend met de kwaliteit van arbeid. De fit-benadering stelt dus dat de medewerkerstevredenheid een goede maatstaf is voor de kwaliteit van arbeid en daarmee te toetsen. Hierbij is het wel noodzakelijk om te benoemen dat dit alleen geldt wanneer het een organisatie inzicht geeft in mogelijkheden om de kwaliteit van arbeid via werkkenmerken te verbeteren en niet wanneer de tevredenheid te betrekken is op een kenmerk van een persoon zelf. Het onderzoek zal hierdoor gericht moeten zijn op de arbeidssituatie (Schouteten en Knoop, 2006).

Schouteten en Knoop (2006) benoemen verder dat gros van de onderzoekers die tot de conclusie komen dat kenmerken van de arbeidssituatie een goede voorspeller zijn voor medewerkerstevredenheid, op basis van hun bevindingen suggesties ter verbetering van medewerkerstevredenheid en kwaliteit van de arbeid doen. Hiermee wordt dus gesuggererend dat deze tevredenheid een goede maat is voor de kwaliteit van de arbeid. Beide variabelen blijken gevolglijk samenhang en effect op elkaar te hebben.

In dit onderzoek zullen dan ook de kenmerken voor de kwaliteit van arbeid gebruikt worden om de medewerkerstevredenheid te toetsen en of deze kenmerken overeenkomen met de wensen en behoeften van de medewerkers. Er wordt in dit onderzoek uitgegaan van de fit-benadering, zoals eerder benoemd, die aansluit bij de theorie Herzberg. De twee-factor theorie van Herzberg betrekt daarnaast ook factoren die belangrijk zijn bij het meten van de medewerkerstevredenheid, zoals later zal worden benoemd. Echter worden een aantal factoren in deze theorie niet benoemd, die wel belangrijk te stellen zijn voor de kwaliteit van arbeid.

Om de kwaliteit van arbeid te peilen of te kunnen verbeteren, is het belangrijk om te meten in hoeverre medewerkers tevreden zijn met hun werk, ofwel arbeid. Volgens Robbins (2007) zijn er een bepaald aantal factoren die bepalen of iemand plezier heeft in zijn werk. Hij stelt dat de belangrijkste factoren zijn: mentale uitdaging, goede werkomstandigheden, steun van collega’s en beloning. Medewerkers zouden een baan willen waarbij ze hun vaardigheden kunnen gebruiken voor verschillende werkzaamheden. Daarnaast zouden ze vrijheid willen en voldoende feedback ontvangen over hun prestaties. Ook willen medewerkers een gepaste beloning ontvangen gebaseerd op een gerecht betalingssysteem en promotiebeleid. Verder is de werkomgeving van de medewerker ook belangrijk, niet alleen om de werkzaamheden uit te voeren maar ook een omgeving waarin de medewerker zich goed voelt. Als laatst is ook contact met anderen van belang voor plezier in het werk. Prettige collega´s zouden zorgen voor een hogere medewerkerstevredenheid (Robbins, 2007).

## 2.6 De 4 A’s

De factoren voor de kwaliteit van arbeid waar dit onderzoek op gebaseerd zijn, zijn de 4 A’s. Van der Parre (1996) benoemt dat de situatie waarin werk verricht wordt vier expliciete groepen kent. Dit zouden namelijk arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud zijn, ofwel de 4 A’s. In elke werksituatie zou gemeten kunnen worden in hoeverre elke factor ter sprake is. De indeling van alle vier de factoren, wordt ook wel de ‘kwaliteit van arbeid’ genoemd. Dit betekent dat zowel in het werk als de werkomgeving als binnen de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om medewerkers goed te laten voelen in het werk (Van Amelsvoort et al., 2008).

Om medewerkers daadwerkelijk te behouden, is deze kwaliteit van het werk belangrijk. Wanneer de kwaliteit van het werk niet in orde is, is de kans aanwezig dat medewerkers ontevreden zijn en sneller de organisatie zullen verlaten (Govaerts, Kyndt, Dochy en Baert, 2011). De kwaliteit van het werk kan bepaald worden door middel van de 4 A’s; arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996). Veel onderzoekers zijn het met eerder benoemde onderzoekers eens over de grondslag van de kwaliteit van arbeid aan de hand van dezelfde 4 A’s. Zo stellen Mok (1990) en Niepce en Molleman (1998) ook dat het dezelfde vier factoren van arbeid zijn die bijdragen aan de kwaliteit van arbeid. Deze 4 A’s vormen dan ook de grondslag voor de onafhankelijke variabelen binnen dit onderzoek. Deze A’s worden als volgt omschreven:

#### 2.6.1 Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud verwijst naar het niveau en de aard van het werk en de wijze waarop werk moet worden gedaan. Arbeidsinhoud omvat veelal motivators, ofwel satisfiers zoals benoemd in Herzberg’s theorie (Kluijtmans, 2014, p.238). Belangrijke factoren binnen de arbeidsinhoud zijn de taakstructuur, plezier, erkenning, uitdaging, verantwoordelijkheid en autonomie. Met autonomie wordt de mate waarin medewerkers zelfstandig beslissingen kunnen nemen met betrekking tot de uitvoering van het werk en het oplossen van de problemen die zich daarbij voordoen bedoeld (Ruysseveldt, de Witte en Grumbkow, 1998). In andere woorden; in hoeverre kunnen medewerkers hun eigen werk indelen en bepalen met daarbij ook het tempo en de methodiek. Deze autonomie is terug te herleiden naar de zelfdeterminatietheorie in 2.4.2.

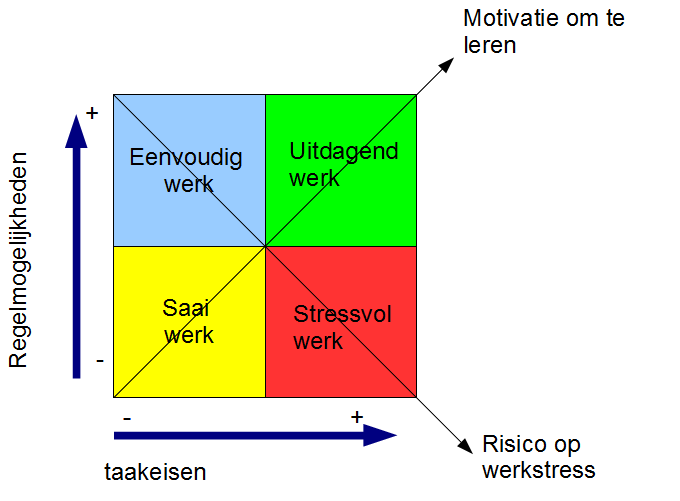
Volgens Beukema et al. (1996) en Ruysseveldt et al. (1998) is een ander belangrijk aspect de kwalitficatievereisten. Dit verwijst naar de kennis en kunde die van de medewerkers gevraagd wordt bij het uitvoeren van hun werk. Dit heeft betrekking op zowel technische kwalificaties, zoals vaardigheden en kennis om de werkzaamheden uit te voeren, als sociaal-normatieve kwalificaties die betrekking hebben op de persoonlijke eigenschappen van de medewerker, zoals creativiteit, flexibiliteit en sociale vaardigheden.

Zoals eerder benoemd stelt Herzberg (1959) dat erkenning en waardering een onderdeel zijn van motivators. Ook Maslow benoemt dat waardering een onderdeel is van de basisbehoeften (Miller, 2006). De motivators, ofwel satisfiers, binnen de theorie van Herzberg kunnen veelal toegekend worden aan de arbeidsinhoud doordat ze gevormd worden door werkintrinsieke factoren en hierbij overeen komen met aspecten van de arbeidsinhoud. De waardering en erkenning die een medewerker wel of niet ervaart kan hierdoor toegekend worden aan de arbeidsinhoud van een medewerker.

Om de kwaliteit van de arbeidsinhoud verder te kunnen beoordelen, kan er volgens Van Amelsvoort et al. (2008) gebruik gemaakt worden van twee centrale richtlijnen. De eerste is de stressrisico’s minimaliseren. Hierbij dient het werk wat wordt verricht geen of zo min mogelijk risico op stress te geven. Men zou namelijk niet ziek moeten worden naar aanleiding van het werk. De tweede richtlijn is de leermogelijkheden maximaliseren. De functie van een medewerker dient leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Het hoort namelijk iemand in staat te stellen zich verder te ontwikkelingen.

Beide richtlijnen ontstaan uit de aanwezigheid van regelmogelijkheden en regelvereisten binnen het werk (Van Amelsvoort et al., 2008). De regelvereisten, ofwel taakeisen, zijn storingen, onverwachte gebeurtenissen en afwijkingen die van een functie vereist worden. Bijvoorbeeld het werktempo, het beschikbaar kunnen staan, een hoge tijdsdruk of moeilijk en mentaal inspannend werk. De regelmogelijkheden laten de medewerker toe om de eerder benoemde zaken zelf op te lossen. Dit heeft dan weer betrekking op de vrijheid en mogelijkheid die een medewerker heeft om het eigen werk sturing te geven door het bijvoorbeeld zelf te kunnen plannen. Stress kan hierbij ontstaan wanneer de organisatie de medewerker niet toelaat om opduikende problemen zelf op te lossen. Het werk moet volgens Amelsvoort et al. (2008) regelmogelijkheden bieden aangezien de regelvereisten de basis vormen voor leermogelijkheden uit de tweede richtlijn.

Karasek (1979) heeft voor de dimensies regelvereisten en regelmogelijkheden het ‘Demand-Control’ model ontwikkeld, zoals te zien in figuur 4. Deze is ingedeeld in vier functies en legt hiermee een relatie tussen de taakeisen en regelmogelijkheden. Het model maakt inzichtelijk wat er gebeurt wanneer de twee dimensies niet goed in verhoudingen zouden staan met elkaar (Bova, De Jonge en Guglielmi, 2013).



1. *Saai werk*: Combinatie vanvoldoende regelmogelijkheden voor taakeisen die niet hoog zijn
2. *Stressvol werk:* Combinatie van onvoldoende regelmogelijkheden voor hoge taakeisen
3. *Eenvoudig werk:* Combinatie van onvoldoende regelmogelijkheden voor taak eisen die niet hoog zijn
4. *Uitdagend werk:* Combinatie van voldoende regelmogelijkheden met hoge taakeisen

**Figuur 4: Demand-Control model (Karasek,1979) (Werkbeleving, z.d.)**

Stressrisico’s en leermogelijkheden zijn twee belangrijke factoren voor de arbeidsinhoud. Echter dienen ze nog wel te worden vertaald naar concrete eisen in het werk. Onderzoek van Van Amelsvoort et al. (2008) heeft bewezen dat hiervoor 7 functie-eigenschappen belangrijk zijn:

1. **Volledigheid in de functie**: een volledige functie bestaat uit een logisch coherend geheel van zowel uitvoerende, voorbereidende als ondersteunende taken.

2. **Autonomie**: werknemers moeten de mogelijkheid te hebben om problemen die kunnen ontstaan bij de uitvoering van het werk zelf op te lossen. Voldoende autonomie betekent dat de werknemer bijvoorbeeld problemen oplost door zelf een andere werkwijze te kiezen.

3. **Samenwerking**: Het werk biedt de mogelijkheid om samen te werken, gezamenlijk problemen op te lossen, elkaar te vervangen wanneer nodig. Dit allen vermindert de kans op stress en er wordt van elkaar geleerd.

4. **Organiserende taken**: organiserende taken worden door de medewerker uitgevoerd wanneer men betrokken is bij de organisatie van het werk of de functie, voor zover dat toegelaten kan worden.

5. **Afwisseling**: een functie moet de mogelijkheid bieden om eenvoudige taken met complexe taken af te wisselen.

6. **Informatievoorziening**: medewerkers dienen geïnformeerd te worden of moeten zich kunnen informeren over de resultaten en het doel van hun werk.

7. **Beperkte kort cyclische taken**: snel en korte herhalende taken moeten waar mogelijk worden vermeden tijdens het werk. Dit bevat namelijk weinig tot geen leermogelijkheden en levert een verhoogde kans op stress.

Onder informatievoorziening wordt in dit onderzoek ook feedback en feedbackmogelijkheden verstaan. Feedback op de arbeidsinhoud, ofwel de aard en het niveau van werk en de wijze waarop de taken uitgevoerd moeten worden (Pietersen, 2014), en hoe de medewerker deze omzet naar resultaten en daarbij het doel volbrengt van zijn werk, is deel van deze informatievoorziening. Zo stelt Pellikaan (2020) dat feedback het bedrijf kan helpen met groeien, de productiviteit kan verhogen en de algehele werkbeleving kan bevorderen van de medewerker.

#### 2.6.2 Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden verwijst naar de fysieke omstandigheden waarin medewerkers werkzaam zijn. Belangrijke factoren die hieronder vallen zijn veiligheid, lichamelijke belasting, beschikbare werkplekken, lawaai en bescherming tegen ongevallen. Een belangrijke trend die bij de arbeidsomstandigheden op te merken is de verschuiving van de nadruk op fysieke omstandigheden naar psychische belasting. Dit werd in 1996 door Beukema et al. en in 1998 door Ruysseveldt et al. opgemerkt. Maar ook nu stelt de Nederlandse Arbeidsinspectie (z.d.) dat er werkstress kan ontstaan wanneer de werkomstandigheden, zoals de psychische druk, of werkdruk, en de omgang met anderen niet goed zijn. Zo wordt gesteld dat binnen de arbeidsomstandigheden niet alleen naar de fysieke factoren gekeken dient te worden.

De werkomgeving is hierbij van invloed op de arbeidsomstandigheden van een medewerker. Denk hierbij aan de mate waarin thuisgewerkt mag worden en de zorgplicht die de werkgever hierin heeft (Ministerie van Algemene Zaken, 2022). De werkgever dient per medewerker te bekijken welke gebruikersvoorwerpen, technische systemen en taken nodig zullen zijn om goed en veilig thuis te kunnen werken. Deze moeten in ieder geval bijdragen aan de veiligheid, de gezondheid, het comfort en het functioneren van de werknemer. Daarnaast dienen werkgevers medewerkers verplicht voor te lichten over hoe de middelen goed en verwantwoord te gebruiken zijn.

Voor de arbeidsomstandigheden bestaan er een groot aantal bepalingen die omschrijven hoe de werkomstandigheden moeten worden ingericht. Allen zijn ze bedoeld om de omstandigheden zo goed mogelijk en juist in te richten voor de medewerker. Een voorbeeld hiervan is de RI&E, ofwel de Risico-Inventarisatie & Evaluatie. Hierin worden verschillende veiligheids- en gezondheidsrisico’s geïnventariseerd en geëvalueerd (RIE.nl, z.d.). De RI&E is sinds 1994 al verplicht voor werkgevers. Door goede arbeidsomstandigheden aan te bieden voor medewerkers, kunnen zij effectiever en langer hun taken uitvoeren.

Voor de arbeidsomstandigheden van organisaties is daarnaast ook de arbeidsomstandighedenwet tot stand gekomen met regels hierover (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020). Deze wet stelt de werkgever verplicht om te zorgen voor voldoende gezondheid, welzijn en veiligheid op de werkvloer (Kluijtmans, 2010). Zo speelt de sociale veiligheid ook in rol in de arbeidsomstandigheden. Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, met respect met elkaar omgaan, fouten kunnen en mogen maken en zowel fysiek als mentaal gezond zijn (CAOP, z.d.).

#### 2.6.3 Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden verwijst naar afspraken tussen medewerker en werkgever die gemaakt zijn over de voorwaarden waaronder de medewerkers werk verrichten (Van der Parre, 1996). Belangrijke factoren die hierbij aan bod komen zijn bijvoorbeeld salarisafspraken, pensioenregelingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Van Amelsvoort et al. (2008) stellen dat de arbeidsvoorwaarden betrekking hebben op de voorwaarden waaronder medewerkers bereid zouden zijn om de gevraagde arbeidsprestatie te leveren. Deze voorwaarden omvatten een enorm scala aan aspecten en worden hierdoor onderverdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Beukema, 1996, Ruysseveldt et al, 1998). Hierbij noemt Dijkstra (2008) een aantal voorbeelden:

*Primaire arbeidsvoorwaarden:* Brutoloon, sociale lasten, 13e maand

*Secundaire arbeidsvoorwaarden:* Flexibiliteit, leentelefoon/laptop, leaseauto, pensioensregeling, werktijden, functioneringsgesprekken

*Tertiaire arbeidsvoorwaarden*: Opleidingsbeleid, doorgroeimogelijkheden, jubilea, eenmalige bonussen, sportfaciliteiten, werkzekerheid

Arbeidsvoorwaarden omvatten zowel hygiëne factoren, bijvoorbeeld beloningsafspraken, toeslagen en pensioensregelingen, als motivators, zoals opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Volgens BusinessInsider (2020) heeft onderzoek van PanelWizard aaangetoond dat pensioensregeling de belangrijkste arbeidsvoorwaarde is voor werknemers. De volledige top 10 belangrijkste secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden voor werknemers (in percentage van ondervraagden dat aangegeven heeft arbeidsvoorwaarden ‘zeer belangrijk’ te vinden) is als volgt:

1. Pensioenregeling 93%
2. Reiskostenvergoeding 85%
3. Scholing- en studiefaciliteiten 83%
4. Dertiende maand 79%
5. Doorgroeimogelijkheden 78%
6. Extra vakantie-/verlofdagen 75%
7. Weekend-, avond- of overwerktoeslag 75%
8. Betaald zorgverlof 74%
9. Flexibele werktijden 73%
10. Bonussen 65%

Het aanbod van goede arbeidsvoorwaarden en een fijne werksfeer is volgens Dean (2018) een goede basis voor het behouden van medewerkers. Echter kunnen deze factoren ook de motivatie van medewerkers juist verlagen. Zo blijkt namelijk dat extrinsieke motivatoren, zoals de benoemde arbeidsvoorwaarden, de prestaties en intrinsieke motivatie van een medewerker kunnen verlagen (BrainMass, z.d.). Extrinsieke motivatoren maken dan ook deel uit van de hygiënefactoren van Herzberg. Daarnaast worden deze motivatoren ook verklaard door Maslow’s motivatietheorie. Ze vallen namelijk onder het onderste niveau in de piramide (VantageCircle, z.d.). Het overbruggen van de extrinsieke motivatoren naar een goede implementatie van intrinsieke motivatoren wordt vaak besproken door middel van de eerder benoemde zelfdeterminatietheorie (Deci en Ryan, 2000). Volgens hen is het van belang om voor extrinsieke motivatoren te zorgen die zouden leiden tot meer autonomie, verbondenheid en competentie.

#### 2.6.4 Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen verwijst naar de aard van de verhoudingen tussen verschillende partijen binnen de organisatie. Belangrijke factoren hierbij zijn inspraakmogelijkheden, de wijze van samenwerken, omgaan met onderlinge conflicten en de stijl van leidinggevenden. De wijze van samenwerken is hierbij anders dan samenwerkingsmogelijkheden. Samenwerkingsmogelijkheden vallen onder arbeidsinhoud waarbij dit puur de mogelijkheid voor samenwerken met collega’s betreft (Van Amelsvoort et al., 2008). Kuiper et al. (2011) stellen dat de arbeidsverhoudingen te maken hebben met de verticale werknemer-leidinggevende relatie en de horizontale sociale relaties. Amelsvoort et al. (2008) stellen dat arbeidsverhoudingen verwijst naar de manier waarop en de mate waarin medewerkers en hun eventuele vertegenwoordigers een inbreng hebben in het beleid van de organisatie. Daarnaast heeft interne communicatie ook invloed op de arbeidsverhoudingen (Fitch, 2015). Dit stelt namelijk dat het belangrijk is om verwachtingen van medewerkers goed te managen door juiste interne communicatie doordat deze van invloed zouden zijn op de verhoudingen binnen de organisatie.

Arbeidsverhoudingen kunnen ingedeeld worden in het niveau waar ze zich op afspelen (ISBW, z.d.). Hierbij spelen vakbonden en de ondernemingsraad binnen een organisatie een belangrijke rol. Zij kunnen namelijk door middel van wetgeving een bepaald invloed uitoefenen op de besluitvorming binnen een organisatie. De verschillende niveaus zijn ondernemings-, sector- & landelijk niveau (ISBW, z.d.). Dit onderzoek zal uitsluitend betrekking hebben op het ondernemingsniveau. Het is namelijk de doelstelling om te weten hoe de medewerkers de arbeidsverhoudingen binnen de organisatie ervaren.

Op ondernemingsniveau zijn de arbeidsverhoudingen vele malen persoonlijker en zal het des te meer betrekking hebben op persoon tot persoon. Zo zijn de verhoudingen vaak minder gestructureerd en ongeorganiseerd. Wel kan het zo zijn dat, vaak in grotere ondernemingen, de onderneming een eigen zogenoemde ondernemings-cao kent, hierbij zijn arbeidsverhoudingen vaak een stuk gestructureerde uitgeschreven. De ondernemingsraad speelt een grote rol op dit niveau ten opzichte van de vakbond en hebben ook een grote mate van invloed. Verder spelen eerder benoemde factoren als leiderschapsstijlen, collegiale relaties, de werksfeer en conflicthantering een rol op ondernemingsniveau (ISBW, z.d.). Daarnaast worden ook de wettelijke, formele inspraakmogelijkheden die medewerkers bezitten belangrijk geacht. Hiermee wordt ook wel de medezeggenschap binnen een organisatie bedoeld (Beukema et al., 1996, Ruysseveldt et al, 1998).

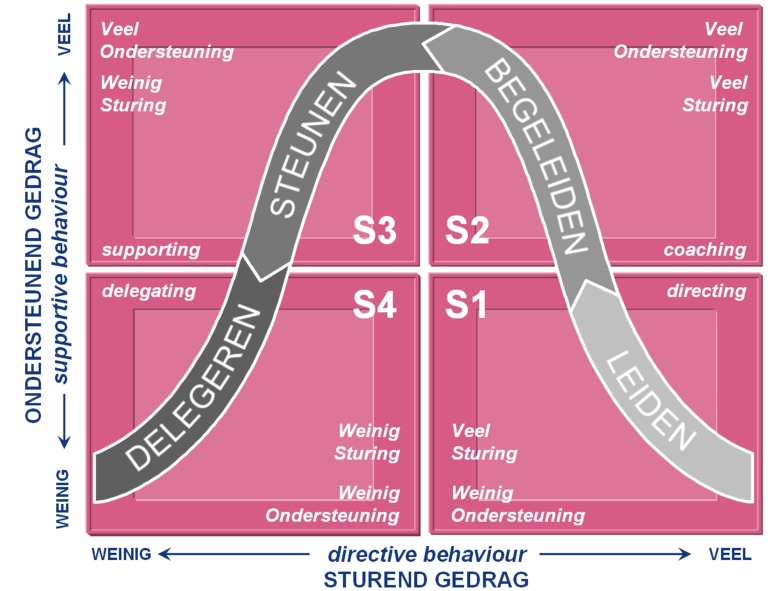
##### 2.6.4.1 Leiderschapsstijlen

Leiderschapstheorieën beschrijven veelal het belang van de relatie tussen de organisatie zelf en die van de medewerkers. Deze relatie zou de productiviteit van de medewerker kunnen verbeteren. Hiernaast is het ontwikkelen van het menselijk vermogen een belangrijke taak van de leidinggevende (Argyris 1957; Bennis 1966; Herzberg 1966). Hersey en Blanchard (2014) omschrijven leiderschapsgedrag wanneer een persoon een ander wil beïnvloeden in een bepaalde situatie door diegene een gewilde richting in te sturen. Dit leiderschapsgedrag wordt als succesvol gezien wanneer medewerkers de leidinggevende gehoorzamen naar aanleiding van het gedrag van de leidinggevende. Dit gedrag is effectief als de beïnvloeding geaccepteerd maar ook positief beoordeeld wordt door de medewerker.

De arbeidstevredenheid van de medewerker kan worden vergroot door het toepassen van de juiste leiderschapsstijl (Mosadeghrad, 2003). Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende de medewerkers met integriteit, eerlijkheid en respect behandelt (Aronson et al., 2003). De leidinggevende moet namelijk de verantwoordelijkheid nemen om zijn medewerker tot op zekere hoogte te beïnvloeden waardoor zij kunnen presteren. Naar aanleiding van meerdere onderzoeken om te achterhalen welke benadering met betrekking tot leidinggeven het beste is om medewerkers te beïnvloeden zodat zij beter zouden presteren, kan er geconcludeerd worden dat er geen één leiderschapsstijl het beste is om toe te passen (Kreitner, 1995; Durham, Knight en Locke, 1997). Leidinggeven, en daarbij leiderschapsstijlen, zijn persoons- en situatieafhankelijk.

Het leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard, zoals te zien in figuur 5, toont vier stijlen waarin relatie- en taakgerichtleidinggeven met elkaar verbonden worden. Beide dimensies worden hierbij op een schaal geplaatst waarbij het gedrag gekenmerkt wordt aan weinig tot veel gedrag (Hersey & Blanchard, 2014). Het model kan in vier kwadranten verdeeld worden die ieder een eigen gedragsstijl kenmerkt voor de leidinggevende. Deze zijn gevaseerd op de mate van relatie- en taakgerichtheid. Relatiegerichtheid toont de mate waarin de leidinggevende persoonlijke belangstelling en aandacht heeft voor de medewerkers als persooneigen. De taakgerichtheid toont de mate waarin de leidinggevende aanduidt wat, hoe, waar en wanneer iets dient te gebeuren.

Wat de leidinggevende verder in zijn hoofd als gedachtes of bedoelingen heeft, wordt hierbij niet omschreven. In hoeverre de werknemer zich laat beïnvloeden, wordt bepaald door de beleving van het gedrag van de leidinggevende door de medewerker (Hersey & Blanchard, 2014). Het model is hierbij gebaseerd op twee overtuigingen. Ten eerste dat, zoals eerder benoemd, er geen ideale leiderschapsstijl bestaat. Deze dient aangepast te worden aan de behoefte van de medewerker. De tweede overtuiging is dat de mens zich wilt ontplooien.



**Figuur 5: Situationeel leiderschap (Blanchard et al., 2008) (123management.nl, z.d.)**

Iedere leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een combinatie van relatie- en taakgerichtheid leidinggeven:

* **S1:** weinig relatiegericht, veel taakgericht
* **S2:** veel relatiegericht, veel taakgericht
* **S3:** veel relatiegericht, weinig taakgericht
* **S4:** weinig relatiegericht, weinig taakgericht

**S1: Instruerende stijl (leiden)**

Deze stijl wordt gekenmerkt door veel sturen en weinig ondersteunen leiderschapsgedrag. Wanneer de leidinggevende zijn werknemer instrueert wat, hoe, waar, met wie en wanneer hij zijn taak moet doen en vervolgens hem controleert om vast te stellen dat de taak op de gewenste wijze is voltooid, dan neemt hij de instruerende stijl aan (Hersey & Blanchard, 2014).

**S2: Begeleidende stijl (coaching)**

Bij deze stijl neemt de leidinggevende de ruimte om aandacht te besteden aan zowel de taakaspecten als de motivatie van de werknemer voor de taak. De leidinggevende onderbouwt de keuzes van de taak, worden nauwkeurig bepaald en wanneer nodig ook gecontroleerd. Er wordt hierbij ook stil gestaan bij eventuele problemen die de medewerker kunnen ervaren tijdens het uitvoeren van hun taak (Hersey & Blanchard, 2014).

**S3: Ondersteunende stijl**

Bij een ondersteunende stijl denken de leidinggevende en medewerker samen over hoe het werk moet worden uitgevoerd. De leidinggevende legt hierbij de nadruk op de motivatie van de persoon en geeft daarbij minder richting aan de taak. Hij geeft hierbij leiding door belangstelling te tonen aan de relatie tussen beide partijen en door het geven van waardering en erkenning (Hersey & Blanchard, 2014).

**S4: Delegerende stijl**

De leidinggevende zorgt bij deze stijl voor weinig sturing en ondersteuning. De leidinggevende zorgt ervoor dat de werknemer zelfstandig aan het werk kan. Hij laat de beslissingen en de wijze waarop iets wordt uitgevoerd volledig aan de medewerkers. De leidinggevende is hierbij de schakel tussen onderneming en medewerker (Hersey & Blanchard, 2014).

Volgens Vos (2016) zijn er een aantal vaardigheden die bij iedere leiderschapsstijl van situationeel leiderschap zijn toe te kennen. Deze zijn in figuur 6 te zien.

|  |  |
| --- | --- |
| S1 | Taakuitvoering controleren  Nauwkeurig instructie geven |
| S2 | Stimuleren  Complimenteren  Ander raadplegen en betrekken  Vragen stellen  Actief luisteren  Verantwoordelijkheden delen |
| S3 | Stimuleren  Op verzoek helpen  Aandacht voor relatie en erkenning  Samen beslissing nemen over hoe de taak uitgevoerd wordt |
| S4 | De ander neemt de beslissingen  Voorwaarden scheppen voor uitvoering |

**Figuur 6: Vaardigheden bij de vier leiderschapsstijlen van situationeel leiderschap (Vos, 2016)**

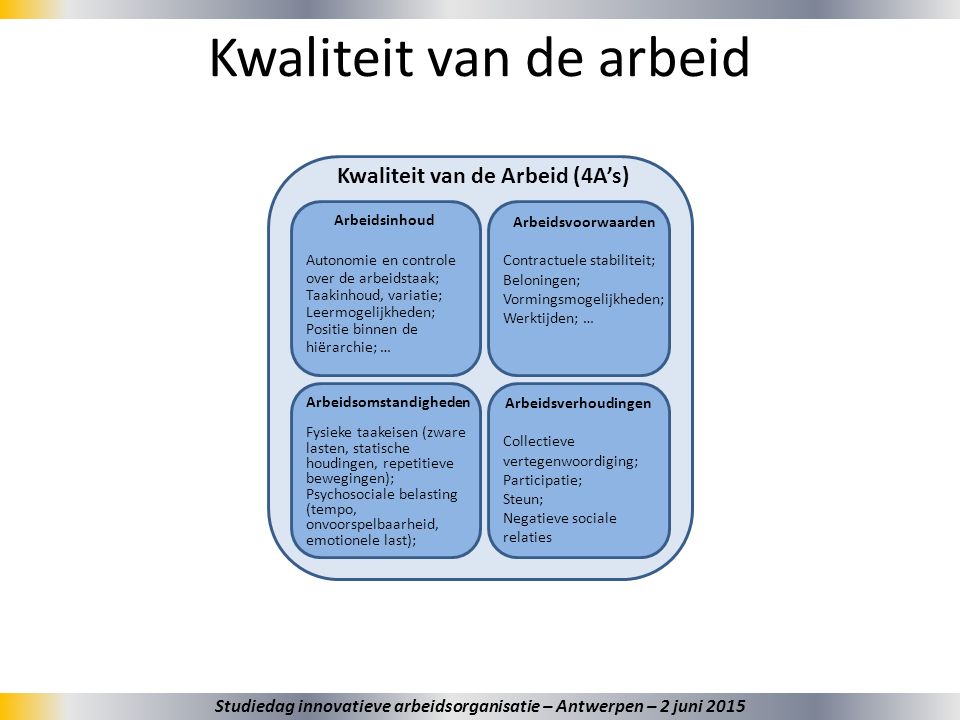
#### 2.6.5 Tegenargumenten 4 A’s

Naast dat meerdere onderzoekers het eens zijn over de factoren die beslissend zijn over de factoren van invloed op de kwaliteit van arbeid, zijn er ook tegenargumenten te vinden. De benadering waarop de kwaliteit van arbeid zoals benoemd is omschreven, kan gezien worden als erg breed. Sommige onderzoekers beweren dan ook dat het begrip volgens deze benadering te ver wordt opgerekt, ook al hebben alle vier de factoren wel te maken met de kwaliteit van arbeid. Zo pleit Steijn (2001) ervoor om vooral op arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden in te gaan wanneer het kwaliteit van arbeid betreft, aangezien deze aspecten het meeste te maken zouden hebben ‘met het werk zelf’. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zouden verder van het werk zelf af staan.

In een onderzoek naar de kwaliteit van arbeid bij vrouwen in kantoorfuncties (Tijdens en Goudswaard, 1994), wordt de kwaliteit van arbeid omschreven door middel van vier dimensies: arbeidstijden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Dit komt grotendeels overeen met de eerder besproken A’s van bijvoorbeeld de operationalisatie van Mok (1990), echter is arbeidsinhoud vervangen voor arbeidstijden. Van Mok (1990) stelt dat dit onder arbeidsvoorwaarden zou vallen. Er valt dus ook te stellen dat de factoren onder de A’s met elkaar te schuiven zijn en niet duidelijk onder een bepaalde factor hangen. Dit blijkt ook uit figuur 8 bij 2.7 waarbij werkdruk los gezien wordt van de 4 A’s.

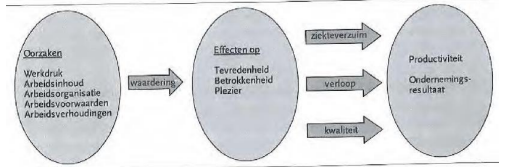
## 2.7 Weergave model Kwaliteit van Arbeid

Hieronder is nogmaals in schematisch overzicht de kwaliteit van arbeid met de 4 A’s weergegeven door middel van figuur 7.



**Figuur 7: Model kwaliteit van arbeid (Vanroelen, 2016).**

Naast het model hierboven wat de kwaliteit van arbeid zelf weergeeft, hebben Diehl, Koenders en Stoffelsen (2007) een model ontwikkeld, zoals te zien in figuur 8, waarin de invloed van de kwaliteit van arbeid, ofwel ruwweg dezelfde 4 A’s met werkdruk als uittakking, op tevredenheid, betrokkenheid en plezier is weergegeven. Zij stellen dat de medewerkerstevredenheid, zowel over hun werk als over de organisatie, van belang is en leidt tot een verder invloed op verloop, verzuim en de bereidheid van medewerkers om zich extra in te zetten voor de organisatie.



**Figuur 8: Model van Diehl et al. (2007)**

Wanneer de waardering op de factoren werkdruk, arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen afneemt, zal het een negatief effect hebben op de tevredenheid, betrokkenheid en plezier van de medewerker. Dit zou in vervolg dan weer zorgen voor een lagere productiviteit van de onderneming met daarbij een lager ondernemingsresultaat door het gevolg van hoger ziekteverzuim, hoger verloop en verminderde kwaliteit. Dit model heeft redelijk wat overeenkomsten met het onderzoek van Likert (1961) waarin bijvoorbeeld participatie bij belangrijke organisatiebeslissingen leidt tot meer medewerkerstevredenheid wat uiteindelijk leidt tot een toename in arbeidsproductiviteit.

Het ESA-model, in figuur 9, van Hussaarts/de Vos (in opdracht van SRA, z.d.) is beweert hetzelfde. Vele factoren die onder de eerder benoemde 4 A’s vallen, zijn ook hier weer te herleiden. Deze factoren hebben een effect op de algemene medewerkerstevredenheid die hierna weer een effect heeft op de motivatie en binding.

  
**Figuur 9: ESA-model van Hussaarts/ de Vos in opdracht van SRA (z.d.)**

## 2.8 Conclusie en vergelijkingen vanuit het Theoretisch Kader

Volgens de literatuur is er een logische opsomming van variabelen die als opvolging van elkaar effect op elkaar hebben. Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden, ofwel de kwaliteit van arbeid (Mok, 1990), heeft volgens Kuipers et al. (2011) effect op de medewerkerstevredenheid. Daarnaast zijn vele factoren binnen de twee-factor theorie van Herzberg (1959) hier ook voornamelijk in terug te vinden. De medewerkerstevredenheid is van grote belang voor vele organisaties. Medewerkerstevredenheid zorgt er namelijk voor dat medewerkers uiteindelijk ook in grotere mate behouden kunnen worden binnen de organisatie. Dit is dan ook de doelstelling van dit onderzoeksrapport. Met een grotere mate van tevredenheid onder medewerkers kan een organisatie ongewenst verloop minderen (Locke, 1976). Deze opeenvolging is in schematische wijze getoond in het conceptueel model in hoofdstuk 3.

Er is in dit onderzoek gekozen om de kwaliteit van arbeid te onderzoeken aan de hand van de vier eerder benoemde dimensies: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Hierin staan alle vier de dimensies centraal. Deze vier dimensies omvatten veel factoren die ook de twee-factor theorie van Herzberg over de motivatie binnen het werk vaststelt. Daarnaast vallen ook factoren uit de zelfdeterminatietheorie hieronder die ook in het theoretisch kader is besproken. Aangezien het voor Ennatuurlijk nog niet duidelijk is *wat* precies het probleem zou kunnen zijn voor verloop op eigen verzoek en *wat* er eventueel aan verloop gedaan kan worden, is het belangrijk dat er geen factoren buiten beschouwing gelaten worden. Hierdoor kan er in wijze een ‘nulmeting’ gedaan worden binnen alle factoren die de kwaliteit van arbeid zouden beschrijven.

Wanneer alle vier de A’s positief beoordeeld worden, heeft dat uiteindelijk een positieve betrekking op de medewerkerstevredenheid (Diehl et al., 2007). Hiermee kan de medewerkerstevredenheid dan ook leiden tot de centrale doelstelling van dit onderzoek; het behouden van medewerkers.

Zelf heeft Ennatuurlijk het werkgeversperspectief met de verdeling: werkinhoud, werkomgeving, geld en benefits. Werkomgeving kan worden geclassificeerd onder zowel arbeidsomstandigheden als arbeidsverhoudingen. Hierin vatten zij beide begrippen samen. Geld en benefits valt in dit geval onder arbeidsvoorwaarden. De 4 A’s hebben volledige betrekking op het werkgeversperspectief die Ennatuurlijk biedt. Hierbij stellen ze dat ze werkinhoud een van de belangrijkste aspecten vinden als werkgever. Het onderzoek wordt echter gestart vanuit de positie van de medewerker. Alle factoren zullen in het onderzoek daarom met hetzelfde belang aan bod komen.

Tot slot is het belangrijk om te vermelden is dat de scope van dit onderzoek op mensenretentie is gericht ten opzichte van kennisretentie en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Er is hierbij ingezoomd op de leiderschapsstijlen doordat Ennatuurlijk zich hier in het verleden ook veel op heeft gericht. Zo is de organisatie veel bezig met managementtrainingen en wil ze leiderschap een daadwerkelijk effect laten geven. De overtuigingen van het model van Hersey en Blanchard sluiten verder aan bij de organisatie waarbij ze ervan overtuigd zijn dat de mens zich wilt ontplooien en ontwikkelen, maar ook dat er geen één leiderschapsstijl het belangrijkst is maar dit juist af hangt van persoon en situatie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Arbeidsomstandigheden  Arbeidsinhoud  In ***figuur 10*** wordt het conceptueel model getoond. Het conceptueel model is de gebruiksaanwijzing van het onderzoek (Verhoeven, 2018). | 3. Conceptueel model   Medewerkers- tevredenheid  Arbeidsverhoudingen  Arbeidsvoorwaarden  ***Figuur 10: Conceptueel model***  In het conceptueel model (figuur 10) zijn de hoofd- en deelthema’s weergegeven in een schematisch overzicht. Aan de linkerszijde zijn de onafhankelijke variabelen te vinden; de 4 a’s voor de kwaliteit van de arbeids, en aan de rechterzijde de afhankelijke variabale ‘het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk’. | Behouden van medewerkers |  |

# 4. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk zal de verantwoording van de methodiek die gebruikt is in dit onderzoek centraal staan. Gebruikte methodes en procedures zullen worden toegelicht waarom het op die manier is voldaan.

## 4.1 Type onderzoek

Voor dit onderzoek is de keuze gemaakt voor een kwalitatieve aanpak. Het grootste verschil tussen kwalitatieve of kwantitatieve aanpak is de focus op niet-numerieke data, ofwel woorden, of juist op de numerieke data, ofwel cijfers en getallen. De term kwalitatief wordt met name gebruikt voor elke dataverzamelingstechniek of analysetechniek waarbij niet-numerieke data verzameld wordt, oftewel woorden, en vanuit daar een algehele conclusie getrokken wordt. Kortom, kwalitatief onderzoek wordt gebaseerd op woorden (Saunders et al., 2007:145). Hierbij is het ***waarom*** onder de medewerkers cruciaal.

Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethode is er gekozen om gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews maken het mogelijk om door te vragen op antwoorden waardoor er meer detailleerde en volledige informatie kan worden verzameld (Dingemanse, 2021). Hierbij is er aandacht besteed aan het openhouden van de interviews en zo de respondent grotendeels aan het woord te laten, maar is de vraagstelling wel door middel van een topiclijst gegaan. Er kan hierdoor van de onderwerpen deels afgeweken worden wanneer hier klaarblijkelijk meer aandacht voor nodig is. Dit zorgt ervoor dat, wanneer er opgemerkt wordt dat een bepaalde A, of een factor van een A, cruciaal is voor een respondent, hier blijvend op doorgevraagd kan worden met open vragen om op deze wijze meer informatie erover te achterhalen. Semi-gestructureerde interviews geven dan ook de ruimte en vrijheid bij respondenten om hun mening in eigen bewoording te uiten (Cohen en Crabtree, 2006).

Kwalitatief onderzoek sluit aan bij het praktijkvraagstuk. Ennatuurlijk heeft als doel om ‘medewerkers fan te maken van de organisatie’. Dit onderzoek wordt dan ook uitgevoerd om te achterhalen wat de kwaliteit van arbeid kan betekenen om medewerkers in grotere mate tevreden te maken en daardoor ook te behouden. De kwaliteit van arbeid, maar daarnaast ook medewerkerstevredenheid, zijn enorm diverse begrippen waar volgens de theorie ontzettend veel factoren aan te pas komen. Voor dit onderzoek is er gekozen voor de 4 A’s. De 4 A’s omvatten van zichzelf een wijde selectie van factoren. Interviews waarbij zo veel mogelijk factoren aangeboden worden aan de respondent maken het mogelijk om voor de respondent vrijheid te creëren om de belangrijkste factoren voor diegene te benoemen. Door middel van kwalitatief onderzoek kan er ook in gesprek worden gegaan met de medewerkers waardoor geconcludeerd kan worden dat er geen factoren over het hoofd worden gezien. Hiervoor wordt er dan ook een extra topic lijst, te zien in bijlage 1.2, gegeven aan de respondent. Daarnaast kan er, wanneer nodig, meer aandacht worden besteed aan factoren die de medewerkers meer belangrijk achten dan anderen en kunnen zij hier dan ook hun antwoord op toelichten. Zo kan de organisatie informatie verkrijgen om de kwaliteit van arbeid te verbeteren, medewerkers meer tevreden te stellen en uiteindelijk het retentie te stimuleren.

Door middel van kwalitatief onderzoek te gebruiken, kan er met dit onderzoek dieper gedoken worden in die waarom vraag onder de medewerkers. Kwantitatief onderzoek zou hierbij minder waarde bieden aan de organisatie doordat er, zoals benoemd in de inleiding, ieder jaar binnen Ennatuurlijk al een uitgebreide Medewerker Betrokkenheids Onderzoek gehouden wordt die volledig anoniem en kwantitatief wordt afgenomen. Hierbij worden ook veel vragen gesteld die betrekking hebben op de eventuele A’s van medewerkers, maar kan er verder niet doorgevraagd worden op bepaalde antwoorden die wellicht zouden afwijken van de verwachting.

Het is daarom te stellen dat het interessant is om hier nu juist kwalitatief onderzoek naar te verrichten en dieper in te kunnen duiken in achterliggende gedachtes onder bepaalde topics. Ook in eind December 2022 is er een Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek gehouden binnen Ennatuurlijk, deze is echter niet meegenomen in dit onderzoek doordat de resultaten hiervan pas na de start van de interviews zijn verworven. Voor de organisatie is dit verder van positief belang, doordat er nu zowel kwantitatieve als kwalitatieve resultaten zijn opgedaan die ook tot op zekere hoogte met elkaar vergeleken kunnen worden om nieuwe prioriteiten te stellen voor aankomend jaar. Zoals ook benoemd in hoofdstuk 1.2.4.5. is er, ook na extreem positieve cijfers op het MBO in 2021, een stijgende lijn in de verloopcijfers op te merken. Dit zou kunnen betekenen dat deze positieve cijfers niet alles onthullen over wat er echt voor zorgt om medewerkers tevreden te houden of zelfs te behouden.

Daarnaast is het ook te stellen dat het noodzakelijk is om kwalitatief onderzoek uit te voeren ten opzichte van kwantitatief onderzoek om advies uit te kunnen brengen hoe factoren van kwaliteit van werk kunnen bijdragen aan het behouden van medewerkers. Kwalitatief onderzoek biedt hierbij de mogelijkheid om gedurende het onderzoek dieper in te zoomen op gebreken onder de 4 A´s die wellicht opgemerkt kunnen worden. Het zorgt er voor dat er nog bijgestuurd kan worden op basis van tussentijdse resultaten die sturing zouden kunnen bieden.

Ennatuurlijk (Persoonlijke communicatie, HR-team, 8-12-2022) stelt dat de organisatie verkeert in een onrustige periode en vinden het daarom extra belangrijk om te weten wat medewerkers bezighoudt, wat er goed gaat en wat er beter kan. Die input kan meegenomen worden naar de agenda en projecten van 2023 door middel van een helder advies. Dit advies kan beter worden opgesteld door kwalitatief onderzoek doordat respondenten hierbij sterker participatief zullen zijn en ter plekke mee zullen denken over verbeterpunten of een toekomstig beleid (Baarda et al., 2018).

Alle interviews hebben face-to-face plaatsgevonden. Hierbij is er tijdens elk interview gebruik gemaakt van de eerder benoemde topiclijst waarin alle onderwerpen die besproken moesten worden genoteerd staan. Op deze wijze kan er nog per onderwerp afgeweken worden op voorgaande vragen en wordt het interview zo natuurlijk mogelijk gevoerd door de volgende vraag te baseren op het antwoord van de respondent. Deze semigestructureerde interviews geven inzicht over het gedachtenproces van de medewerker. Het voordeel hiervan is daarnaast dat de antwoorden niet worden beïnvloed door collega’s die erbij zouden zitten.

## 4.2 Procedure en respondenten

#### 4.2.1 Dataverzameling

De data die wordt gebruikt in dit onderzoek is verzameld in de periode van eind november tot eind december. De data zijn verzameld zoals benoemd door middel van fysieke interviews. Deze interviews zijn volledig getranscribeerd en terug te vinden in bijlage 10 zodat de resultaten en conclusie feitelijk opgesteld zijn. Alle interviews hebben plaatsgevonden op het hoofdkantoor in Eindhoven en zijn in afgesloten vergaderruimtes afgenomen.

#### 4.2.2 Onderzoekspopulatie

Voor de respondentengroep in dit onderzoek is bewust gekozen voor een weerspiegeling van de onderzoekspopulatie van Ennatuurlijk. Hierbij is er een onderscheid gemaakt tussen MT, leidinggevenden en medewerkers om van elke groep iemand te betrekken in het onderzoek. Daarnaast is er ook zo veel mogelijk rekening gehouden met verschillende afdelingen binnen de organisatie om ook hier een afspiegeling van te creëren. De verschillende afdelingen binnen Ennatuurlijk staan vernoemd in bijlage 8. Daarnaast heeft Ennatuurlijk ook een kantoor in Steenwijk waar ongeveer 10 medewerkers werkzaam zijn. Hiervan is ook één respondent uitgekozen.

Het personeelsbestand van Ennatuurlijk bestaat uit medewerkers met een tijdelijk dienstverband, vaste uren, stagiaires en externen. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat stagiaires, externen en interims niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Voor stagiaires loopt een apart project betreffende hun betrokkenheid. Voor externen is dit onderzoek verder niet bedoeld aangezien van hen verwacht wordt dat ze posities sowieso voor kortere duur invullen en een natuurlijke uitstroom zullen hebben. Deze groepen zijn dan ook niet meegenomen in de verloopcijfers benoemd in 1.1.6 en zullen in dit onderzoek verder achterwege worden gelaten. Naast de genoemde uitgesloten groepen is van het personeelsbestand een weerspiegeling gemaakt in de verdeling van de respondenten.

Daarnaast is er ook een onderscheid gemaakt in de verdeling tussen man en vrouw waarbij de aantallen naar rato verdeeld zijn. Ook de leeftijd van de respondenten is naar rato verdeeld. De organisatie kent een gemiddelde medewerker leeftijd van rond de 40 jaar maar heeft uiteraard ook jongere en oudere medewerkers. Zie voor beide verdelingen bijlage 9. Om te onderzoeken of er wellicht onderliggende factoren een rol spelen tussen verschillende leeftijdscategorieën, geslachten of afdelingen is hierin een weloverwogen verdeling gemaakt.

Ook is er gekeken naar het duur van dienstverband. Hierbij is rekening gehouden met de indienst-datum CAO. Doordat Ennatuurlijk als uittakking in 2014 is begonnen, zijn medewerkers die hiervoor werkzaam waren bij Essent overgegaan op een nieuw contract. Om een respectievelijk beeld te creëren van het duur van dienstverband, zal het interessanter om naar het volledige dienstverband, ofwel CAO, te kijken. Hierdoor kunnen enige verschillen die betrekking hebben op het volledige CAO contract ook aan bod komen.

Als laatst is er ook doelgericht gezocht naar medewerkers die niet vaak op kantoor zijn, medewerkers die juist vaak op kantoor zijn en medewerkers die hierin een afwisseling hebben van ongeveer 60/40 (60% op kantoor/ 40% vanuit huis) zoals de organisatie aan haar medewerkers adviseert. Zo kan er binnen deze drie groepen onderzocht worden of hier eventuele verschillen te constateren zijn. Deze afspiegeling is mogelijk gemaakt door in gesprek te gaan met managers en te onderzoeken welke medewerkers gekenmerkt worden in één van de drie groepen. De tabel met respondenten is te vinden op de volgende pagina. Alle respondenten zijn via de mail benaderd en uitgenodigd om respondent te zijn voor dit onderzoek. Zie bijlage 5 voor deze uitnodigingsmail.

In de onderstaande tabel is een overzicht te vinden van de algemene gegevens van de respondenten. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, is alleen hun geslacht, leeftijd, afdeling en functie weergegeven. Daarnaast zullen de transcripten niet gedeeld worden met de organisatie en zullen de quotes niet terug te leiden zijn naar welke respondent ze heeft benoemd. Het tabel wat hieronder staat, dient dan ook niet terug te herleiden zijn naar bepaalde transcripten of quotes voor de organisatie. Dit is enkel voor schooldoeleinden bedoeld. De organisatie is echter wel op de hoogte welke respondenten onderdeel zijn geweest van dit onderzoek. Hiervan zijn de respondenten zelf ook van op de hoogte. In bijlage 10 is de verdere steekproef met meer informatie over de respondenten te vinden, bijvoorbeeld de tijd in dienst (organisatie & CAO) en de functies.

Naast medewerkers van Ennatuurlijk is er ook één respondent geïnterviewd die niet werkzaam is binnen Ennatuurlijk zelf. Deze respondent is uitgekozen om een proefinterview mee af te nemen. Met dit proefinterview is de topiclijst gecontroleerd om te meten wat er gemeten moet worden en te achterhalen of de vraagstelling ook duidelijk genoeg is. Deze proefinterview heeft dan ook voor aanpassingen binnen dit onderzoek heeft gezorgd zoals een algehele verandering in de topiclijst met andere termen en een aantal samenvoegingen en een verandering in het theoretisch kader waarbij de leiderschapsstijlen een toevoeging zijn geweest. Dit bleek namelijk een logische vervolgstap te zijn in de interviews naar aanleiding van het contact met de leidinggevende.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Geslacht Leeftijd | | | Afdeling | Functie |
| Respondent 1 P*roefinterview* | V | 31 | n.v.t. | n.v.t. |
| Respondent 2 | M | 25 | DAF | Medewerker DAF |
| Respondent 3 | V | 39 | IT | BI-Analist |
| Respondent 4 | M | 30 | HSE | HSE- Manager |
| Respondent 5 | M | 41 | FCA | Business Controller |
| Respondent 6 | M | 29 | Duurzaamheid & Innovatie | Technologie Ontwikkelaar |
| Respondent 7 | V | 28 | Klantenservice & Incasso | Medewerker Expert Centrum |
| Respondent 8 | M | 31 | Engineering | Manager Engineering |
| Respondent 9 | M | 37 | Engineering | Project Engineer |

*Tabel 2: Gegevens respondenten*

## 4.3 Meetinstrumenten

Voor dit kwalitatief onderzoek stond centraal om een zo eerlijk mogelijk antwoord te vernemen bij de respondenten. Om hiervoor een vloeiend interview te kunnen neerzetten, is er gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze topiclijst is de rode draad voor de interviews en wordt gebruikt om alle onderwerpen ter sprake te laten komen op een niet-statische manier. Hierdoor kan er meer diepgang in de gesprekken gecreëerd worden door middel van doorvragen op het antwoord van de respondent. De gehele topiclijst is te vinden in bijlage 1.

De topiclijst is gebaseerd op de theorieën benoemd in het theoretisch kader. Ook de vraagstelling die in het interview gebruikt wordt is hierdoor volledig gebaseerd op dezelfde literatuur. Dit zorgt ervoor dat er ook daadwerkelijk gemeten wordt wat de organisatie wil meten. Zo zijn de topics onderverdeeld onder de 4 a’s in hun respectievelijk begrip. Door het meten van de topics onder hun 4 a´s, kan er theoretisch onderbouwd worden hoe ieder topic effect heeft op de kwaliteit van arbeid, die in vervolg weer effect heeft de medewerkerstevredenheid en daaropvolgend het behoud van medewerkers. Zo kan er een samenhorig verband getrokken worden tussen de individuele topics in de topiclijst en het hoofdthema ´behoud van medewerkers´. De topiclijst is in de 4 onafhankelijke variabelen onderverdeeld, exclusief inleidende en afsluitende vragen en het hoofdthema die ook aan bod komt.

Voor de topiclijst gehanteerd in bijlage 1 zijn een aantal topics achterwege gelaten die wel in de theorie werden benoemd maar in afweging met de duur en effectiviteit van de interviews niet expliciet als topic werden gebruikt. Om uiteindelijk te waarborgen dat deze topics alsnog ter sprake zouden komen wanneer ze voor de medewerker persoonlijk wel aandacht vroegen, is er een gehele lijst met topics die onder de 4 A´s van de kwaliteit van arbeid vallen aan de respondent gegeven voorafgaand aan het interview. Hier werd dan ook tijdens het interview meermaals naar verwezen om ervoor te zorgen dat alles belicht kon worden, zonder dat het interview te lang duurde en daardoor de kern gemist zou worden. Deze topiclijst, te zien in bijlage 1.2, is anders dan de topiclijst die aangehouden werd voor de interviews.

## 4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

#### 4.5.1 Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2018, p. 166) gaat betrouwbaarheid over de afwezigheid van toevallige fouten in het onderzoek. Des te minder fouten er aanwezig zouden zijn, des te betrouwbaarder het onderzoek wordt. Om die betrouwbaarheid goed te kunnen testen is het volgens Verhoeven (2018, p. 167) van belang dat een onderzoek herhaalbaar is.

Ten eerste is de topiclijst volledig gebaseerd op de literatuur waarbij iedere topic benoemt is in het theoretisch kader onder de respectievelijke variabele. Hierdoor zijn de topics ook terug te wijzen op feitelijk achtergrond. Er is hiervoor verder geen bestaande vragenlijst gebruikt om de topic specifiek te kunnen richten op de medewerkers- en organisatiesituatie. Deze topiclijst is voor de interviews meermaals met zowel docent, medestudenten als HR-collega’s besproken. Ook is er een proefinterview gehouden met een eerste versie van de topiclijst. Op basis van deze feedback zijn er een aantal aanpassingen geweest die de topiclijst en de algehele interviews verder zouden bevorderen.

Daarnaast is de topiclijst weergegeven in bijlage 1.2 samen met de definities en bijbehorende uitleg van tevoren met de respondenten gedeeld. Daarbij is er gevraagd naar eventuele vragen die ze hadden over definities. Tijdens de interviews is daarnaast ook nogmaals gevraagd of de definities duidelijk waren om de betrouwbaarheid verder te garanderen.

Ten slotte zijn alle interviews volledig getranscribeerd en te vinden in bijlage 7.

#### 4.5.2 Validiteit

Volgens Verhoeven (2018) gaat validiteit over de afwezigheid van systematische fouten. Dat wil zeggen dat des te minder systematische fouten er in een onderzoek zitten, des te meer valide het onderzoek zal blijken.

In dit onderzoek worden er definities gebruikt die niet voor iedereen kenbaar zijn of een andere betekenis kunnen hebben. Om te garanderen dat de begrippen duidelijk en kenbaar waren voor de respondenten, zijn deze gedefinieerd tijdens de interviews. Daarnaast hebben alle respondenten ook twee hulpbladen gekregen voor tijdens de interviews waarop de gebruikte begrippen uitgelegd stonden. Hierdoor kan er gegarandeerd worden dat er daadwerkelijk gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Alle definities die gebruikt zijn in het onderzoek, zijn dan ook benoemd en verder uitgelegd in het theoretisch kader. Op deze wijze kan de validiteit van het onderzoek verder verhoogd worden.

Om een brede invalshoek te verkrijgen in dit onderzoek is er een juiste afspiegeling gebruikt van de organisatie met betrekking tot de respondenten. Hierbij zijn zoveel mogelijk afdelingen aan het woord geweest met daarin een verdeling tussen leeftijden en het geslacht. Daarnaast is ook het verschil in hiërarchie, afdeling en locatie meegenomen. Dit zorgt voor een meer valide representatie van de gehele organisatie doordat het een juiste weergave is van de populatie op de benoemde eigenschappen.

Verder hebben alle interviews zoals eerder benoemd plaatsgevonden op het hoofdkantoor op de Achtseweg Zuid te Eindhoven en zijn ze in afgesloten vergaderruimtes afgenomen. Ook zijn ze in dezelfde periode afgenomen waardoor er weinig verandering binnen het bedrijf is geweest tussen de verschillende interviews. Beiden vergroten de validiteit van dit onderzoek.

## 4.6 Analyses

Alle interviews die uit dit onderzoek zijn gekomen zijn volledig getranscribeerd. De transcripten van de interviews zijn te vinden in bijlage 7. Daarnaast is in dit onderzoek gebruikt gemaakt van open coderen. Tijdens het analyseren van de transcripten zijn de belangrijkste componenten gemarkeerd. Aan deze gemarkeerde componenten wordt vervolgens een stuk code gegeven die het component samenvat om ze in een vervolg stadium te kunnen vergelijken. Hierdoor is in een oogopslag te zien welke stukken tekst over welk thema gaan.

Hierna zijn de opgemaakte codes met elkaar vergeleken en zijn er overkoepelende codes gecreëerd voor codes die bij elkaar horen. Dit wordt ook wel *axiaal coderen* genoemd (Tubbing, 2016). Hierbij is het belangrijk om te eindigen met een aantal hoofdcategorieën die gebruikt zijn in het theoretisch kader. Ten slotte is er hiervoor gebruik gemaakt van selectief coderen waarbij overkoepelende codes worden gelinkt aan de theorie. Deze codeermethode is terug te vinden in bijlage 3.

Uiteindelijk zijn de gespecifieerde codes opgemaakt in een codeboom waarbij codes snel met elkaar te vergelijken zijn en er verschillende citaten bij geplaatst kunnen worden die belangrijk zijn voor deze codes. Op deze wijze kunnen relaties en verbindingen worden gelegd tussen de grote hoeveelheid data. Deze codeboom is te vinden in bijlage 4.

# 5. Resultaten

*In dit hoofdstuk worden de resultaten van de afgenomen interviews geconstateerd en besproken. Citaten uit de afgenomen interviews worden genoemd waar ze ter versterking zijn. De resultaten worden besproken per onafhankelijke variabele van het conceptueel model, ook wel de deelthema’s. Er wordt gekeken naar opvallende overeenkomsten, verschillen en andere merkwaardigheden.*

## 5.1 Arbeidstevredenheid en de kwaliteit van arbeid

Tijdens de interviews zijn er een aantal algemene vragen gesteld aan de respondenten over hun arbeidstevredenheid en het effect van de kwaliteit van arbeid hierop. Alle respondenten geven in eigen mate aan tevreden te zijn met hun werk op dit moment. Dit kennen ze ieder aan eigen andere kenmerken toe. Zo geeft respondent 1 het volgende aan:

*“Ja ik heb wel uitdagend werk vind ik. Dat maakt het wel leuk. Verder ook leuke collega’s, leuke sfeer ook.” – Respondent 1*

De redenen waardoor medewerkers stellen tevreden te zijn, kunnen veelal op dezelfde drie A’s herleid worden; inhoud, omstandigheden en verhoudingen. Zo benoemden zij vaak leuk of uitdagend werk, een goede of leuke werksfeer en collega’s, een fijne werkplek of de diversiteit en variëteit die hun takenpakket met zich mee brengt. Verder zijn respondenten het erover eens dat de werkinhoud zelf deels voor die tevredenheid zorgt. Zo wordt benoemd dat het werken in projecten en de werkinhoud zorgt voor leuk en waardevol werk. Hierbij wordt geen enkele keer een factor horende bij arbeidsvoorwaarden benoemd als de reden dat ze tevreden zijn met hun werk.

*“Ik denk voor mij dan persoonlijk, denk ik combinatie het werk, dat het werk leuk is en en ik denk ook dat het goed is dat we ook weer naar kantoor gaan omdat het ook de sociale cohesie weer stimuleert zeg maar. Dus ik denk ook wel dat het een combinatie is dat je fijne plek hebt om te werken, fijn sociaal contact tussendoor en het werk moet je ook leuk vinden dus die combinatie” – Respondent 6*

## 5.2 Arbeidsinhoud

De eerste A die in de interviews behandeld werd, was arbeidsinhoud. Dit was zoals in 1.2.4.6. aangegeven de vaakste vertrekreden voor medewerkers die Ennatuurlijk verlieten. Als eerste is gevraagd naar de mate van vrijheid die zij in hun arbeidsinhoud ervaren en in hoeverre ze hier tevreden mee zijn. Respondenten geven aan een enorme vrijheid te hebben voor de invulling van hun functie. Hier zijn ze over het algemeen dan ook zeer tevreden mee. Er is voldoende vrijheid om het werk in te vullen op de manier dat de werknemer zelf als het verstandigste of handigste acht.

*“Ja ja, vind ik heel fijn, ja. Dat er gewoon op mijn kennis wordt vertrouwd en kijk op het moment dat ik er niet uitkom, dan heb ik ook mijn collega’s waar ik inhoudelijk ik mee kan sparren, dus voor mij is dat voldoende, ja.” - Respondent 2*

De respondenten ervaren vertrouwen op de kennis en kunde die de medewerker heeft om op een eigen manier resultaten te behalen. Het grotendeels van de respondenten ervaart deze grote mate van vrijheid als volledig positief, echter stelt een aantal respondenten dat de ervaren vrijheid soms ook te ver kan gaat waardoor het een valkuil kan zijn en als teveel vrijheid wordt ervaren. Dit heeft daardoor een negatief effect op de productiviteit en zorgt voor veel zoeken, zeker bij een nieuwe indiensttreding merken de respondenten op. Ook kan het hierdoor voorkomen dat herhalend medewerkers dezelfde dingen moeten uitvinden doordat iedereen het op zijn eigen manier probeert te doen.

*“Zeker genoeg, als medewerker is dat mij altijd heel erg opgevallen dat je erg veel verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgt om dingen op te pakken. Eerder te veel dan te weinig. Dus de valkuil zit eerder aan de kant dat dat het te vrij is, dan dat dat beperkt is.” – Respondent 4*

*“Ja absoluut genoeg, ja duidelijk een streven vanuit mijn manager, waardoor het bijna juist naar te veel gaat.”- Respondent 5*

*“Ja veel, eigenlijk al vanaf dag één het was haast een beetje dat je in het diepe gegooid bent van ja, je hebt zo veel vrijheid” - Respondent 3*

De takenafwisseling werd als tweede topic behanded. Alle respondenten gaven aan een voldoende afwisseling van taken te hebben waarin zowel complexiteit als simpele taken naar voren komen. Ze vonden dat er hierin een goed balans zat waarin ze zelf de ruimte hadden voor invulling. Wanneer er teveel simpele taken aangeboden worden, hebben ze de mogelijkheid om ook op zoek te gaan naar complexere taken. Wel werd de afwisseling van complexe en simpele taken dikwijls verstoord door de ervaren werkdruk die werd toegekend. Zo benoemde respondent 6:

*“Ik draag wel liever die simpele taken over omdat ik het gewoon druk heb en ruimte daardoor kan creëren in een workload” – Respondent 6*

De samenwerkingsmogelijkheden en het samenwerken an sich werd positief beoordeeld door de respondenten. Zo werd benoemd dat de samenwerkingsmogelijkheden voor zowel binnen als buiten hun team erg goed waren. Het werk en de functie biedt de mogelijkheid om samen problemen op te lossen, projecten op te pakken en intensief contact te houden. Hiervoor benoemen de respondenten dat het belangrijk is om een flexibel en gemotiveerd team te hebben om deze mogelijkheden ook daadwerkelijk goed te benutten.

*“Ja ja wel goed, ik merk dat wij binnen het team wel dingen echt wel samen willen oppakken. Samen oplossen en het ook belangrijk vinden om het er samen over te hebben van ja, welke oplossing kies je nou? Want we zijn er ook allemaal van bewust dat je daarmee kwaliteit verbetert”- Respondent 2*

*“Ik werk heel veel buiten het team samen, want dat is ook waar ik verantwoordelijk ben. Daar zit de hele operatie in, zowel omzet als de inkoop en alle prijzen en sourcing en deelrenovatie erin. Dus ik ja werk met iedereen samen en ik heb het idee daarin dat dat best goed loopt.”* *– Respondent 6*

Toch worden er ook een aantal negatieve kanten benoemd van de samenwerkingsmogelijkheden binnen Ennatuurlijk. Hierbij geven respondenten bijvoorbeeld aan dat onduidelijke takeninhoud en geen functieomschrijvingen kunnen leiden tot een mindere mate van samenwerkingsmogelijkheden en het niet kunnen vinden van de juiste personen. Dit zou vooral bij de start binnen Ennatuurlijk zijn. Daarnaast benoemden zij dat zij geregeld geen idee hadden wat er van hen verwacht werd, dat de verantwoordelijkheden niet zijn uitgeschreven en dat zij niet altijd zicht hebben op hun eigen invloed of die van hun team. Er is hierbij een tekort aan duidelijke doelen, zowel voor de werkinhoud zelf als waar ze het werk voor doen. Daarnaast blijken de samenwerkingsmogelijkheden binnen het MT ook moeizaam. Dit wordt benoemd als gevolg van een te grote groep en de verschillende verantwoordelijkheden die over de verschillende stakeholders verdeeld zijn.

*“Goed, het is wel in het begin, juist omdat er dus bijvoorbeeld geen functieomschrijvingen en dat er zoveel vrijheid is, is het zeker als je net binnenkomt moeilijk om de juiste mensen te kunnen vinden. Dus, wie is nou eigenlijk waarvan, en dus als je die voor jezelf al niet weet dan is dat voor een ander al helemaal moeilijk om dat te weten. Maar als je die wegen eenmaal grotendeels hebt, dan dan gaat dat super makkelijk. “ – Respondent 1*

Feedback, en daarbij horend erkenning en waardering, was een veelbesproken factor van arbeidsinhoud in de interviews. Respondenten ervaren een voldoende mate van erkenning en waardering binnen de organisatie. Successen worden gemeld, er worden doorpakkers van de maand uitgelicht en er wordt nadrukkelijk vertrouwen en verantwoordelijkheid gelegd bij de medewerker.

*“Ja nee die die is. Die is zeker aanwezig. Expliciet wordt regelmatig uitgesproken dat dat dat het een boel goed staat en dat we het goed doen, dus dat is dat krijgen we zeker te horen.” - Respondent 6*

Kritische feedback aan elkaar geven blijkt echter in mindere mate aanwezig binnen de organisatie. Zo zou de sociale veiligheid die binnen Ennatuurlijk heerst, zoals aangegeven bij 5.4, kunnen leiden tot een minder kritische blik over elkaar en de organisatie. De confrontatie wordt hierbij vermeden en wanneer er wel feedback wordt gegeven, zal dit vaak inhoudelijk in plaats van persoonlijk zijn. Respondenten geven hierbij aan dat zowel feedback ophalen bij anderen lastig is, maar ook directe feedback geven lastig kan zijn. Het echte gesprek wordt niet gevoerd en er wordt niet genoeg vervolg gegeven aan feedback. Er wordt benoemd dat er alsnog behoefte is aan deze kritische feedback van elkaar om zowel collega’s als de organisatie een stap verder te helpen.

*“ik heb het gevoel dat de feedback die dan gegeven wordt per se positief moet zijn om de resultaten maar te gaan halen. Terwijl ik bij mezelf merk dat dat juist averechts kan gaan werken.” – Respondent 7*

*“We hebben een open organisatie, dat klopt dat, maar toch merk je wel dat het het daadwerkelijk geven van feedback vind ik in beperkte mate aanwezig.” – Respondent 6*

*“Ik merk dat het binnen het bedrijf niet echt een cultuur is om elkaar feedback te geven.. ik denk dat wanneer we met z’n allen goed feedback aan elkaar kunnen geven, dat we dat ook gaan merken in betere prestaties.” – Respondent 8*

Er is bij de respondenten ook gepeild wat zij van hun huidige functieinhoud vinden op basis van het Demand-Control model. Dit weergeeft het aantal taakeisen wat zij toekennen en de regelmogelijkheden die zij hiervoor voelen. Veel respondenten gaven aan uitdagend te werk te hebben waarin ze voldoende regelmogelijkheden ervaren voor de taakeisen die zij gesteld krijgen of zelf stellen. Deze uitdagendheid kennen ze veelal toe aan de projecten en variatie in het aard van het werk. Wel werd er benoemd dat de ervaren werkdruk een effect heeft op de waardering hiervan. Zo geven meerdere respondenten aan dat door de hoeveelheid taken en het toedoen van de energiecrisis ervoor zorgt dat het eerder richting stressvol werk beweegt.

*“De vraagstukken en projecten waar ik in mee werk. Het is altijd anders en ik heb altijd wel weer iets anders nodig om tot een concrete oplossing te komen. Dat maakt het wel uitdagend voor mij” – Respondent 2*

*“Nou, zal ik dan niet in de linkerhelft van het spectrum zitten maar balanceert in het rechterdeel. Het is vaak uitdagend en ook wel regelmatig stressvol, moet ik zeggen en zeker de laatste tijd zie ik binnen ons team wel dat. Normaal gaat het een beetje pieken en dalen en eigenlijk sinds de energiecrisis is er eigenlijk alleen maar pieken en merk ik daardoor dat het best wel wat stress met zich meebrengt bij mij, maar ook wel bij collega's dat het al wel lange tijd voor ons op tenen lopen is en daar dat vind ik niet heel gezond” – Respondent 6*

De laatste vraag die bij ieder interview gevraagd werd met betrekking tot arbeidsinhoud is hoe de repondenten hun huidige arbeidsinhoud zouden waarderen op een schaal van 1 tot 10, rekening houdend met factoren die ter sprake zijn gekomen en factoren die nog op de topic-lijst voor de respondenten benoemd staan. In tabel 3 zijn daarvan de resultaten weergeven. Hierbij geven zes van de acht respondenten hun arbeidsinhoud een 8 of hoger met een gemiddeld cijfer van 7,8.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Inhoud |
| **#1** | 8 |
| **#2** | 7,5 |
| **#3** | 8 |
| **#4** | 8,5 |
| **#5** | 8,5 |
| **#6** | 6 |
| **#7** | 9 |
| **#8** | 8 |

|  |
| --- |
| *Gemiddeld cijfer* |
| *7.8* |

*Tabel 3: Waardering arbeidsinhoud*

Volgens de respondenten kan hun waardering ten opzichte van hun arbeidsinhoud veelal verhoogd worden door een mindere werkdruk, die toegekend wordt aan de inhoud van de functie, en een andere feedbackcultuur. Randzaken naast deze factoren werden goed gewaardeerd.

*“Een 6 op dit moment en dat dat dat het niet positiever is, dat komt echt door de werkdruk op dit moment. Die vind ik echt wel al langere tijd niet goed. En ja je ervaart het best wel wat werkdruk. Dus ja, het is kan best wel risico zijn.” – Respondent 6*

*“De variatie in de werkzaamheden, het contact en samenwerken met verschillende mensen en de waardering die ik krijg vind ik top in mijn functie.” – Respondent 1*

## 5.3 Arbeidsomstandigheden

De tweede A die met de respondenten besproken werd, was arbeidsomstandigheden. Hierbij gaven respondenten aan enorm tevreden zijn met het fysieke kantoor in Eindhoven. Zowel het kantoor zelf als de faciliteiten die het met zich meebrengt bevallen hierbij goed. Zo wordt de fysieke locatie omschreven met begrippen als ‘goede locatie’, ‘goede kantine’, ‘fijne werkplek’, ‘goed bereikbaar’, ‘mooi kantoor’ en ‘goede concentratie’. Er wordt door één van de respondenten echter ook opgemerkt dat het kantoor op de drukkere dagen te weinig samenwerkingsmogelijkheden biedt. De verdere personeelsvoorzieningen die door Ennatuurlijk worden aangeboden, zoals een thuiswerkplek en de voorzieningen op kantoor, worden met open armen ontvangen. Zo geven ze aan dat bijna alles mogelijk is hiervoor.

*“Goede catering is heel belangrijk en die is er zeker. Als je kijkt naar laptop etcetera hebben we ook niks te klagen. Ik heb ook altijd alles gekregen waar ik om heb gevraagd en het werkt ook gewoon goed” – Respondent 2*

*“Ja dat is natuurlijk een van de top dingen van je werk, ik ben zowel trots op hier de omgeving, locatie, inrichting, manier hoe facilities en alles constant het leuk maakt en thuis is ook alles goed.” – Respondent 5*

Het hybride werken vinden de respondenten verder ook prima ingericht. De faciliteiten hiervoor zijn er en ze kennen een gezond werk-thuis balans toe. Wel wordt er opgemerkt dat geen thuiswerkvergoeding een gemis is en hybride vergaderingen minder productief blijken te zijn. Er wordt verder benoemd dat hybride werken wel heeft gezorgd voor een minder samenhorig team met hetzelfde doel.

De medewerkers die thuis en op het kantoor in Eindhoven werken, kennen verder geen risico toe aan de fysieke veiligheid die zij ervaren. Deze wordt door de respondenten als prima in orde ervaren. Veelal werd dit toegekend aan het feit dat het een kantoorbaan betreft en het gros van de medewerkers niet aanwezig hoeft te zijn op externe locaties. Er wordt voor de medewerkers gezorgd voor een comfortabele thuiswerkstoel met daarbij de mogelijkheid tot een zit-sta bureau.

*“Als kantoorbaan zal ik daar niet zo snel iets aan op te merken hebben. Ik heb ook de mogelijkheid tot een comfortabele stoel en een zit-sta bureau dus ook in die voorzieningen is de veiligheid wel geregeld”- Respondent 6*

*“Ook goed. Ja, ik heb niet het idee dat dat ik niet kan zeggen wat ik wil of dat ik niet kan gaan staan waar ik wil. Nee. En ook fysiek, ja ik werk veel vanuit thuis dus die is zeker ook in orde.” – Respondent 8*

Naast het kantoor in Eindhoven, beheert Ennatuurlijk echter ook externe locaties, zoals Biomassa Centrales, en heeft de organisatie nog een kantoor in Steenwijk. Respondenten geven aan niet tevreden te zijn met de veiligheid en inrichting van deze locaties. Zo werd door een enkele respondent aangegeven dat zijn waardering van zijn arbeidsomstandigheden drastisch verlaagd zou zijn wanneer hij op externe locaties aanwezig moest zijn. Meerdere respondenten geven dan ook aan dat zij niet tevreden zijn met en zich zorgen maken over de fysieke veiligheid van deze locaties. Ennatuurlijk zou hierbij harder moeten letten op de veiligheid.

*“Maar we vergeten structureel dat er ook een kantoor is in steenwijk. Ik weet niet, het wordt eigenlijk nooit benoemd, heel weinig bezocht. En dan hebben we nog alle andere locaties voor ons. En die zijn helemaal compleet in de vergetelheid geraakt, dus bijvoorbeeld in helmond zit ik te werken op mijn hotspot van mijn telefoon, gewoon gewoon uit armoede omdat daar de wifi het niet doet. Dat is gewoon slecht. Dat is niet oke.” – Respondent 1*

*“Omdat ze gewoon niet veilig zijn. Ze zijn.. Ik weet daar het fijne niet van, maar een hoop locaties zijn op elektrische veiligheid afgekeurd en de locaties die niet zijn afgekeurd zijn gewoon niet gekeurd, dus daarom zijn ze nog niet afgekeurd. En ik ken ook assetmanagers die zich daar zorgen over maken.” – Respondent 7*

De sociale veiligheid binnen Ennatuurlijk wordt positief ervaren. De respondenten ervaren tijdens hun werk geen onveilig gevoel. De cultuur wordt dan ook omschreven als een sociaal veilige omgeving waarbij ieder persoon wordt gewaardeerd voor wie diegene is en wat diegene doet. Een aantal respondenten benoemen deze sociale veiligheid echter ook als een mogelijke minpunt. Zo zou teveel veiligheid volgens hen zorgen voor minder kritische feedback, mindere mate van scherpte opzoeken en wordt men minder gechallenged. Dit heeft dan ook effect op de arbeidsinhoud zoals aangegeven in 5.2.

*“Aan de ene kant is er heel veel vertrouwen en veiligheid onderling. Maar zit er ook een soort van gewenste veiligheid waardoor we bepaalde scherpte niet opzoeken.” – Respondent 4*

*“Wat ik wat ik ervaar is dat er heel veel veiligheid is en daar misschien ook soms teveel de veiligheid wordt behouden en dat echte de echte scherpe vragen dat we die of afzwakken of niet durven stellen of niet zeggen en dan gewoon maar doen, dus dat dat ervaar ik als persoon richting de collega's dat we wel vaker het over mensen hebben, maar niet per se met mensen het gesprek aangaan.” – Respondent 4*

Daarnaast merkt respondent 7 ook op dat hij niet zeker weet of het wel voor iedereen sociaal veilig is. Dat wordt toegeschreven aan de lage diversiteit die de medewerkerspool van Ennatuurlijk kent, zowel qua culturele achtergrond als opleiding. Volgens de respondent zou dat schadelijk kunnen zijn en zou een hogere diversiteit tussen medewerkers kunnen zorgen voor nieuwe invalshoeken en andere manieren om dingen aan te pakken.

Een volgend onderdeel wat ook deels bij 5.2 is besproken, is de ervaren werkdruk en stress die de respondenten bij zichzelf en hun collega’s toekennen. Zo geven respondenten bijvoorbeeld aan dat door de nieuwe ontwikkelingen intern en extern er zorgen zijn voor risico op teveel werkdruk en uiteindelijk ook zorgt voor een grotere mate van stresservaring. Er wordt hierbij wel gesteld dat deze ervaring verschillend zal zijn van persoon tot persoon en de ene persoon hier meer last van zal hebben dan de ander. Over het algemeen zijn de respondenten het wel eens dat er in ieder geval een hoge werkdruk ervaren wordt binnen de organisatie en deze toegekend kan worden aan de inhoud van de functies. Om deze werkdruk te kunnen beperken, benoemen respondenten dat de manager hierin een rol heeft en de mogelijkheid heeft om te helpen.

*“Dat komt denk ik door hoe mijn functie is ingericht. Ik moet op best veel plekken tegelijk zijn en ik merk dat nu in de transitie van onze organisatie ik veel nieuwe dingen op mijn bord krijg die ik tegelijkertijd wil doen. Daarnaast ook meerdere stakeholders die mij tegelijkertijd nodig hebben. Ik denk dat dat vooral die die werkdruk veroorzaakt.” – Respondent 1*

*“Eigenlijk zie ik het ook wel om me heen. Mijn collega's die die die flink op hun tenen aan het lopen zijn al langere tijd. Ik denk dat we daar als organisatie wel voorzichtig in moeten moeten zijn.” – Respondent 6*

Wat volgens de respondenten verder een rol speelt op de mate waarin zij werkdruk ervaren is de strategieverandering die de organisatie op dit moment kent. Ennatuurlijk is bezig met een strategieherijking die de organisatie wellicht zou kunnen herstructureren en zou kunnen veranderen wat de prioriteiten voor de aankomende periodes zullen zijn. Hierbij merken de respondenten op dat dit onzekerheid brengt in de organisatie en daarbij een ongemakkelijke sfeer heerst. Er is daarbij niet erg bekend waar nu echt naar toe gewerkt wordt aangezien er ook wordt benoemd dat er weinig inzage, inspraak en überhaupt bekendheid is over de nieuwe strategie.

*“Ik merk ook wel dat door de extra werkdruk dan nu dat we minder efficiënt zijn gaan werken omdat we ook niet per se duidelijk doelen hebben gesteld als organisatie.” – Respondent 3*

Er wordt verder ook benoemd dat deze werkdrukervaring een effect heeft op de betrokkenheid bij de organisatie en de mate waarin plezier ervaren wordt in het werk. Zo zorgt het werk in mindere mate voor tevredenheid en is er een minder trots gevoel op Ennatuurlijk als organisatie zelf.

*“Ik merk bij mezelf dat ik door die vele drukte nu en alles wat er speelt ook merk dat ik mezelf ook minder betrokken voel bij de organisatie zeg maar. Dat ik ook met minder trots kan zeggen dat ik voor Ennatuurlijk werk. We hebben verder een mooie organisatie met mooie doelen, soms te veel, maar dat weerhoudt mij wel van nog trotser zijn op de organisatie.” – Respondent 6*

Toch wordt stress zelf nog in kleine mate ervaren. Er wordt over het algemeen aangegeven dat er geen tot weinig werkstress wordt ervaren en dat dit ook gezonde stress zal zijn. Medewerkers houden dit in de gaten door zelf rustmomenten in te bouwen. Een goede werk-privé balans onderhouden zou hierbij ook bijdragen.

Net als bij arbeidsinhoud werd ook hier aan de respondenten gevraagd hoe zij arbeidsomstandigheden zouden waarderen met een cijfer. In tabel 4 is deze waardering op een schaal van 1 tot 10 terug te zien. Hierbij geven zeven van de acht respondenten het een 8 of hoger met een gemiddeld cijfer van een 8,1 en zijn de respondenten met deze A het meest tevreden. Hierbij wordt door de respondenten benoemd dat de omstandigheden een leuke bijkomst zijn van het werken bij Ennatuurlijk, maar een andere omgeving geen directe invloed zou hebben op vertrek zelf.

*“Ja, vond ik echt, die vind ik echt top dus. Maar ik heb ook in Best gewerkt en toen had ik ook heel veel plezier in mijn werk. En dat was een grauw kantoor met restproducten zeg maar, dus ik weet dat ik het dan ook leuk kan hebben en dat niet zou leiden tot het weggaan bij Ennatuurlijk.” – Respondent 5*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Omstandigheden |
| **#1** | 6 |
| **#2** | 8,5 |
| **#3** | 8 |
| **#4** | 9 |
| **#5** | 8 |
| **#6** | 8 |
| **#7** | 9 |
| **#8** | 8 |

|  |
| --- |
| *Gemiddeld cijfer* |
| *8,1* |

*Tabel 4: Waardering arbeidsomstandigheden*

## 5.4 Arbeidsvoorwaarden

De derde A die in de interviews aan bod kwam, was arbeidsvoorwaarden. Binnen de arbeidsvoorwaarden zijn alle drie de lagen besproken geweest. De topics die in de topiclijst zijn opgesteld, raakten de primaire laag niet. Echter wilden respondenten daar toch vaak alsnog wat over kwijt.

Als eerst werd werktijden besproken met de respondenten. Hierbij gaven ze allen aan enorm tevreden te zijn met de vrijheid van invulling van hun werktijden. De werktijden zijn in te delen op ieders persoonlijke cadans en de flexibiliteit die hierbij bij de medewerkers wordt gelegd wordt goed ervaren.

*“Het is verder ook super flexibel. Als ik s ochtends om 7 uur wil beginnen of om 10 uur. Ja zolang ik bij de afspraken die ik gemaakt heb aanwezig ben maakt het voor de rest niks uit.” – Respondent 1*

Opleidingsmogelijkheden worden door de respondenten als zeer goed aanwezig ervaren. Er worden goede workshops gegeven, er wordt uitvraag gedaan voor opleidingen die gevolgd kunnen worden, er wordt nadruk gelegd op blijvend leren en respondenten voelen dan ook dat er genoeg mogelijkheid is om zichzelf te blijven ontwikkelen.

Ook de doorgroeimogelijkheden zien de respondenten positief in. Zo wordt er opgemerkt dat meerdere directe collega’s al zijn doorgegroeid naar andere interne functies, en merken ze op dat er ook actief meegezocht wordt. Toch wordt er ook benoemd dat zij geen idee hebben wat een vervolgstap zou kunnen zijn van doorgroeien wanneer er geen duidelijke functie is om naar toe te groeien, met uitzondering van managerfuncties. Daarnaast benoemen de respondenten dat doorgroei binnen de organisatie ook managersafhankelijk is. Hierbij kan de ene manager een duidelijker arbeidsperspectief bieden aan de medewerker dan een ander. Volgens de respondenten dient hiervoor één strakkere lijn gehanteerd te worden.

*“Soms wordt het wel aangegeven, maar wordt er vervolgens niks mee gedaan en dat vind ik heel jammer. Dat het dus heel persoonsafhankelijk is. Wie is je manager of tegen wie heb je het gezegd of? Ja ja, dat dat mag wel meer één lijn hebben.” - Respondent 2*

*“Ik zit helemaal goed op de op mijn afdeling, maar als ik hierarchisch kijk, dan heb je dus alleen maar manager van mijn afdeling. En dan directie. Ik zit namelijk misschien dat ik over 10 jaar anders zit, maar ik zit nou helemaal niet te wachten op managementtaken. Dus ik zit van ja, waar zou ik dan naartoe kunnen doorgroeien?” – Respondent 7*

Er wordt aangegeven dat de werkzekerheid binnen de organisatie redelijk goed zit. Ondanks de verandering en de energiecrisis merken een aantal respondenten op dat ze zich geen zorgen maken over hun eigen werkzekerheid, echter wel over het voortbestaan van bepaalde functies. Daarnaast zouden ze zich zorgen maken over het veranderen van eigen functieinhoud. Daarbij merken ze op dat er wel degelijk een voelbare onzekerheid heerst. Deels ook door het hoge verloop wat binnen enkele teams op te merken is. Dit zorgt volgens de respondenten niet alleen voor kennisverlies, maar ook voor een ander ongevraagd takenpakket ofwel arbeidsinhoud voor bijvoorbeeld de respondent zelf.

*“In twee maanden tijd is 10% alweer gaan lopen. Dat is ook wel een signaal. Het kan toeval zijn, maar maar de warmtewet wordt door beiden wel genoemd. Dus dat geeft mij wel het beeld dat dat die onzekerheid er echt wel is.” – Respondent 4*

De functioneringsgesprekken die binnen Ennatuurlijk gehouden worden in de vorm van performance management en Ennjij doelen die medewerkers zelf moeten stellen worden prettig ervaren. Ze geven de medewerker de mogelijkheid om gehoord te worden en er wordt opgemerkt dat de vorm waarin Ennatuurlijk het aanbiedt het ook mogelijk maakt om prettig eigen doelen te stellen en realiseren. Hierbij is het volgens de respondenten wel belangrijk om het gesprek hierover te blijven voeren en feedback lopend te houden om door het jaar heen meer grip te behouden. Daarnaast blijken ze erg afhankelijk te zijn van de direct leidinggevende in mate van inhoud en aantal momenten.

Ook verdere secundaire arbeidsvoorwaarden zijn in orde volgens de respondenten. Er zijn voldoende vakantiedagen op te nemen, de reisvoorzieningen zijn goed geregeld en ook de sportfaciliteiten zijn prima geregeld. Een verbeterpunt binnen de arbeidsvoorwaarden is volgens de respondenten te vinden in het gebruik van geld binnen de organisatie. In de vorm van salaris, loonsverhogingen en de WKR. Respondenten geven aan dat het WKR niet op belangen wordt afgestemd. Daarnaast wordt benoemd dat volgens de organisatie geld geen rol moet spelen om te motiveren, maar aan de andere zijde wordt er wel een loonsverhoging gebaseerd op de prestaties en het behalen van doelen in een jaar. Deze loonsverhoging wordt door de respondenten dan ook omschreven als een ‘slechte prestatieafhankelijke bonus’.

*“Maar toen hoorde ik ineens allemaal geluiden van al die extra's. Dat gaat gewoon uiteindelijk van die werkkostenregeling af. Zeg maar dat dat ik soms denk van oeh we zijn zo leuk. Proberen niet.. ga niet ermee de plank mis te slaan zeg maar” – Respondent 5*

*“Alleen ja loonsverhoging. Dat is nu op een bepaald niveau vastgesteld. Ik denk. Of nou, ja, ik, ik weet niet of ik daar op zeg, maar super lange termijn op basis van loonsverhoging die er nu is daar tevreden over blijf omdat je ja omdat je toch jezelf vergelijkt met wat er in de markt is qua verloning.” – Respondent 8*

Ook bij arbeidsvoorwaarden is naar de waardering in de vorm van een cijfer gevraagd. Deze is terug te zien in tabel 5 hieronder. Hierbij geven drie van de acht respondenten hun arbeidsvoorwaarden een cijfer van 8 of hoger met een gemiddeld cijfer van 7,3.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Voorwaarden |
| **#1** | 7 |
| **#2** | 7 |
| **#3** | 8 |
| **#4** | 8,5 |
| **#5** | 7 |
| **#6** | 7 |
| **#7** | 8 |
| **#8** | 7 |

|  |
| --- |
| *Gemiddeld cijfer* |
| *7.3* |

*Tabel 5: Waardering arbeidsvoorwaarden*

## 5.5 Arbeidsverhoudingen

Tot slot werd arbeidsverhoudingen als laatste A behandeld. Hierbij ervaren de respondenten het contact met collega’s, de werksfeer en de cultuur binnen Ennatuurlijk als een uitermate positief punt. Zo wordt benoemd dat dat de grootste redenen om Ennatuurlijk als werkgever aan te raden zijn. Medewerkers zijn op zoek naar de verbinding en werken graag samen, zowel binnen als buiten hun team. De cultuur wordt omschreven als ‘open’, ‘informeel’ en ‘gelijk’. De werksfeer wordt omschreven als ‘leuk’, ‘gezond’ en ‘gezellig’. Respondenten geven verder aan op zoek te zijn naar een persoonlijke connectie en de mogelijkheid om anderen ook daadwerkelijk te helpen. Er wordt benoemd dat de werkdruk die bij Ennatuurlijk heerst hierbij wel een negatief effect kan hebben op de werksfeer.

*“Ik moet zeggen, het is eerder af en toe dat je hier en daar een keer wrijving kan ervaren door door de werkdruk en hectiek. Maar dat is zeker niet de basis omgang met elkaar en ik denk dat het genoeg zegt dat we allemaal graag met elkaar het buiten werk een biertje doen en elkaar daarin ook op zoeken en het leuk vinden om dingetjes te ondernemen.” – Respondent 6*

Daarnaast wordt er ook benoemd dat ze het belangrijk vinden om een impact te maken, zowel als persoon maar ook als gehele organisatie. Respondenten benoemen dan ook het enorm prettig te ervaren om een gezamenlijke ambitie voor duurzaamheid te hebben en ook daadwerkelijk een impact te maken. Wel heeft de strategie(verandering) benoemd in 5.3 hier een effect op volgens de respondenten. Zo wordt er volgens hen teveel aangeschopt tegen externe factoren als de warmtewet en wordt er niet hard genoeg ingezet op duurzaamheid terwijl dit wel de ambitie van de organisatie is. Daarnaast wordt er gekenmerkt dat de organisatie teveel focuspunten toekent waardoor de doelen van de organisatie te breed en onrealistisch lijken. De organisatie is hierbij te ambitieus gefocust op groei en vergeet duurzaamheid an sich vaak te implementeren.

*“Harder inzetten op duurzaamheid. Lomp gezegd ben ik het niet helemaal eens met met de de reactie van ons op de de voorgenomen wet collectieve warmtevoorziening. We moeten nou juist naar mijn idee investeren en juist hard gaan om gewoon überhaupt energietransitie te fixen, terwijl we zijn nou naar mijn idee, teveel bezig met schoppen tegen die warmtewet, dan dan daadwerkelijk dat we met ons eigen werk bezig zijn. Dat is wel jammer.” – Respondent 7*

*“Bijvoorbeeld aan de ene kant willen we een duurzaam bedrijf zijn, maar aan de andere kant hebben we dan op andere locaties geen laadpalen staan.” -*

De leidinggevende en het management team zijn veelbesproken in de interviews. Respondenten zijn het erover eens dat zij vinden dat er meer sturing vanuit het directie team mag komen. Daarnaast merken ze op dat er weinig connectie is, dat er meer interesse getoond mag worden en dat ze graag meer contact willen zien met mensen op de werkvloer. Ook wordt aangegeven dat meer sturing en coördinatie vanuit hoger op, zeker in de onzekere tijd van de energiebranche nu, gevragen wordt om het werk bijvoorbeeld leuk en efficiënt te houden.

*“Dat is eigenlijk ook een stukje feedback naar de organisatie en dat merk ik ook als manager eigenlijk in mijn team dat er echt heel veel mogelijk is en er is echt heel veel uitdaging. Alleen net die begeleiding om het ook behapbaar en gestructureerd en efficiënt en leuk te houden.” – Respondent 4*

De stijl van de leidinggevende is ook bevraagd bij de respondenten op basis van het situationeel leiderschapsmodel. Er is op te merken dat verschillende stijlen worden toegepast in verschillende situaties. Daarnaast wordt ook opgemerkt dat het per persoon verschillend kan zijn. Er wordt hierbij wel opgemerkt dat de stijl binnen Ennatuurlijk nog wel te vaak richting relatiegericht gedrag neigt, en meer taakgericht gedrag getoond mag worden om de richting van de organisatie daadwerkelijk aan te geven. Ook wordt er opgemerkt dat de stijl van leidinggeven af en toe enorm wisselend kan overkomen. Zo worden medewerkers bepaalde dagen enorm vrijgelaten, en worden ze even later weer direct sturend ingezet. Hierin geven respondenten aan een overzichterlijkere lijn in te willen zien.

Wel wordt benoemd dat leidinggevenden over het algemeen toegankelijk, open en eerlijk zijn. Hierbij is het volgens de respondenten belangrijk dat dezelfde verwachtingen gecreërd kunnen worden door verschillende managers. Hierbij wordt door managers zelf ook aangegeven dat er vanuit de organisatie nog te weinig getrained wordt op de soft-skills van managers zijn, zoals het feedback kunnen geven of echt goed leiding kunnen geven, en meer op inhoudelijk niveau.

*“We hebben niet echt een intervisie of iets dergelijks over het feedback geven of over elkaar challengen of hoe geven we leiding of dat soort zaken?” – Respondent 4*

De inspraakmogelijkheden binnen Ennatuurlijk is volgens de respondenten voldoende. Er wordt belangrijk gevonden dat medewerkers gehoord worden. Ze zijn het erover eens dat de inspraakmogelijkheden op dit moment niet even goed gewaardeerd kan worden doordat er ook externe invloeden op de organisatie worden uitgedrukt waar ze geen inspraak op uit kunnen oefenen. Wel wordt er aangegeven dat er dikwijls meer geluisterd mag worden naar de gewone medewerker.

In tabel 6 is, net als bij de andere 3 A’s, de waardering terug te vinden van arbeidsverhoudingen. Ook hier waarderen zes van de acht respondenten hun arbeidsverhoudingen met een cijfer van 8 of hoger en een gemiddeld cijfer van 7,9.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Verhoudingen |
| **#1** | 8 |
| **#2** | 7 |
| **#3** | 9 |
| **#4** | 8 |
| **#5** | 8 |
| **#6** | 7,5 |
| **#7** | 8 |
| **#8** | 8 |

|  |
| --- |
| *Gemiddeld cijfer* |
| *7,9* |

*Tabel 6: Waardering arbeidsverhoudingen*

Respondenten zouden veelal een hoger cijfer toekennen aan hun arbeidsverhoudingen wanneer de inspraakmogelijkheden beter zouden zijn en de manier waarop leidinggegeven wordt meer zou aansluiten op hun behoeftes, zowel vanuit hun direct leidinggevende als vanuit het directie team. Dit heeft volgens de respondenten te maken met onduidelijke doelen en verwachtingen. Ook de leidinggevenden onder de respondenten groep geven aan dat deze onduidelijke doelen en verwachtingen in hun werk een rol spelen.

## 5.6 Afsluitende vragen

Aan de respondenten werd afsluitend gevraagd of zij een waarde-indeling van de 4 A’s voor hen persoonlijk konden benoemen. Hierbij gaven ze aan welke A voor hun het meest belangrijk is ten opzichte van hun tevredenheid in hun werk tot aan welke A ze het minst belangrijk achtten. In tabel 7 is een overzicht te zien van de volledige waardering van alle respondenten. Hierbij is te zien dat arbeidsinhoud over het algemeen als belangrijkste A werd gezien. Daarna achtten zij arbeidsverhouding als twee na belangrijkst en arbeidsvoorwaarden als derde. Als laatst werd arbeidsomstandigheden veelal als laatst gewaardeerd.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Inhoud*** | ***Omstandigheden*** | ***Voorwaarden*** | ***Verhoudingen*** |
| #1 | 5 | 0 | 2 | 2 |
| #2 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| #3 | 1 | 2 | 4 | 0 |
| #4 | 0 | 5 | 1 | 2 |

*Tabel 7: Waardering respondenten invloed 4 A’s op arbeidstevredenheid*

Om het verband te kunnen vaststellen tussen de kwaliteit van arbeid en de tevredenheid van de medewerker, is aan de respondenten zelf gevraagd in hoeverre zij van mening zijn dat de besproken 4 A’s ook van daadwerkelijk invloed zijn op hun medewerkerstevredenheid. Alle respondenten geven hierbij aan dat de gehele kwaliteit van arbeid zeker van invloed hierop is. Ze geven aan dat de ene A wel wat zwaarder zal wegen dan de andere ten opzichte van hun tevredenheid, zoals te zien in hun waardeverdeling, maar dat ze er geen enkele achterwege kunnen laten. Respondenten zelf benoemen ook dat sommige A’s voor hun meer hygiënefactoren zullen zijn. Deze factoren zijn niet de grootste invloed op hun arbeidstevredenheid, maar wanneer deze niet in correcte mate aanwezig zijn, zal het alsnog leiden tot reden voor vertrek.

*“Ja, dat vind ik wel een lastige, ik denk dat ze er niet voor niks alle 4 staan, dat ze alle vier van invloed zijn op mijn arbeidstevredenheid.” – Respondent 6*

*“Ja, vind ik wel. Ik vind dat ze alle vier even noodzakelijk zijn voor een goede werkervaring, maar de een zal net wat sterker wegen dan de ander.” – Respondent 1*

*“Voor mijn gevoel zou ik ook de arbeidsverhoudingen heel laag zetten maar de vorige functie ben ik uiteindelijk vertrokken en dat was vooral door arbeidsverhouding.” – Respondent 7*

Tot slot werd in de interviews gevraagd of en in hoeverre zij Ennatuurlijk zouden aanraden als werkgever, gebaseerd op de kwaliteit van arbeid. Respondenten zijn hierbij over het algemeen te spreken over Ennatuurlijk als werkgever. Wel merken zij op dat het aanraden van Ennatuurlijk hierbij als werkgever niet voor iedereen zou gelden, maar dit eerder persoonsafhankelijk zou zijn. Dit kennen ze toe aan de arbeidsinhoud. Er is namelijk een enorme mate van vrijheid voor zowel werkinvulling als werktijden, wat volgens hen niet voor iedereen is weggelegd. Ook wordt benoemd dat het aanraden van Ennatuurlijk op dit moment een dubbelgevoel kan opleveren doordat de organisatie zich in een hectische omgeving bevindt. Of men daarbij genoeg zekerheid kan bieden is dan de vraag. Daarbij is het arbeidsperspectief een ander punt wat hierin meespeelt.

*“Ja dat is toch wel te kenmerken aan de fijne sfeer die er hangt, de ambitie die we hebben en de omgeving waar we in werken.”- Respondent 1*

*“Ik denk wel dat je specifiek moet kijken naar wat voor persoon je voor je hebt of je ennatuurlijk zou aanraden om er te gaan werken. Je hebt mensen die die heel graag heel duidelijk afgekaderd werk willen hebben, die ja. Die zijn minder snel geschikt om bij ennatuurlijk te werken, denk ik, dus ik. Ik zou ja afhankelijk van de van de persoon ennatuurlijk wel, of niet aanraden” – Respondent 8*

# 6. Conclusie

*In dit hoofdstuk worden de resultaten verbonden met de probleemstelling. Met deze combinatie wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord. De resultaten worden erbij gehaald en zo wordt bekeken of het doel van het onderzoek is gehaald. Als eerst wordt er teruggeblikt op de hoofdvraag en wordt deze beantwoord. Hierna komen de deelvragen aan bod.*

## 6.1 Hoofdvraag

*Hoe speelt de kwaliteit van arbeid een rol in het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk?*

Uit het onderzoek onder de medewerkers van Ennatuurlijk is gebleken dat de kwaliteit van arbeid binnen Ennatuurlijk vrij hoog is. De vier individuele onderdelen van de kwaliteit van arbeid zijn positief beoordeeld met cijfers tussen de 7.3 en 8.1. Daarnaast is te stellen dat alle 4 de A’s van eigen invloed zijn op de medewerkerstevredenheid en daaropvolgend het behouden van Ennatuurlijk haar medewerkers. Ze worden allemaal benoemd om van invloed te zijn op de medewerkerstevredenheid. Dit betekent dat alle 4 de A’s ook hun eigen betrekking hebben op de medewerkerstevredenheid en daardoor ook betrekking hebben op de mate waarin medewerkers behouden kunnen worden. Een betere kwaliteit van werk leidt dan ook daadwerkelijk tot het beter behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk. Zo wordt er aangegeven dat alle vier de factoren van invloed zijn op iemands beslissing om bij de organisatie te blijven of juist te vertrekken.

Er kan geconcludeerd worden dat voor iedere medewerker het kan verschillen welke variabele ze het belangrijkst tot minst belangrijkst achten. Iedere medewerker heeft zijn eigen waarde en normen waardoor ze hun tevredenheid ook anders zullen toekennen. Hier valt echter wel een patroon in te zien. Medewerkers binnen Ennatuurlijk hechten meer waarde aan factoren die hun instrinsieke motivatie beïnvloedt ten opzichte van extrinsieke motivatiefactoren. Zo wordt de arbeidsinhoud als de factor gezien met de meest belangrijke invloed op de arbeidstevredenheid van de medewerker. De minste invloed wordt gerekend op de arbeidsomstandigheden, hier zijn medewerkers echter wel het meest tevreden mee door een uitstekend kantoor en goede voorzieningen. Arbeidsverhoudingen worden zowel wat betreft invloed als cijfer in het midden van de A’s gewaardeerd. Ze hebben een zekere invloed maar medewerkers zijn er wel tevreden mee hoe het op dit moment speelt binnen de organisatie.

Medewerkers lijken verder het minst tevreden met de arbeidsvoorwaarden, met name de extrinsieke motivatiefactoren binnen de voorwaarden. Opvallend is dat deze verder ook niet benoemd worden door respondenten wanneer ze gevraagd wordt in hoeverre en waarom ze tevreden zijn met hun werk. Onder de arbeidsvoorwaarden zit de meeste groeipotentie in het gebruik van het WKR, het toepassen van loonsverhoging (op basis van performance management) en het salaris. Hierbij speelt de communicatie van de benoemde factoren richting medewerkers ook een grote rol. Aangezien medewerkers de arbeidsvoorwaarden als een-na-laatste invloed benoemen op hun arbeidstevredenheid, kan dit op lange termijn reden tot verandering zijn, maar kan de prioriteit elders liggen.

Uit de resultaten kan verder over het algemeen geconcludeerd worden dat de arbeidsinhoud de grootste rol heeft in het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk. Opvallend uit de resultaten en de conclusies van de deelvragen is dat de verschillende A’s een zekere mate van invloed op elkaar hebben. Dit kan zowel een positief als negatief effect hebben. Zo heeft bijvoorbeeld de sociaal veilige omgeving van Ennatuurlijk een effect op het feedback geven en ontvangen binnen de organisatie. Ook is de werkdrukbeleving die een effect heeft op de kwaliteit van de arbeidsinhoud hiervan een voorbeeld. Dit betekent dat het verbeteren van de kwaliteit van één van de A’s kan leiden tot het tegelijkertijd verbeteren van een andere A en vice versa. Veel factoren lijken hierbij een betrekking te hebben op of vanuit de arbeidsinhoud waardoor deze variabele de belangrijkste wordt geacht.

Aangezien arbeidsinhoud wordt gezien als de factor die het meeste invloed heeft op de arbeidstevredenheid en het meeste invloed heeft op de mate van retentie, kan het verbeteren van de kwaliteit van arbeidsinhoud als een prioriteit voor Ennatuurlijk worden gezien. Factoren die vanuit Ennatuurlijk aandacht in de arbeidsinhoud nodig hebben zijn ondersteunende factoren voor de inhoud zelf. Daarbij horen de uitgelichte factoren werkdruk en feedback waar medewerkers verbeterpunten in opmerken. Ook het helder hebben van doelen en verwachtingen van iemands arbeidsinhoud hebben hier betrekking op. Opvallend is dan ook dat factoren vanuit andere A’s betrekking hebben op de arbeidsinhoud. Belangrijk om verder te vermelden is dat ook de positieve punten die door de medewerkers benoemd zijn behouden moeten worden. Deze positieve factoren spelen namelijk uiteraard ook een rol in de kwaliteit van arbeid binnen Ennatuurlijk en daarbij het behouden van medewerkers van Ennatuurlijk.

## 6.2 Deelvraag 1

*Hoe speelt de arbeidsinhoud een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?*

Op basis van de scores die de respondenten hebben genoemd, blijkt arbeidsinhoud enorm belangrijk te zijn voor de algehele tevredenheid en als gevolg voor het behouden van medewerkers binnen Ennatuurlijk. Op dit moment wordt de arbeidsinhoud van hoge kwaliteit gewaardeerd en zijn medewerkers van Ennatuurlijk zijn over het algemeen tevreden met hun arbeidsinhoud. Ze vinden hun werk leuk, uitdagend en hebben voldoende vrijheid om hun werk op hun eigen manier in te vullen. Dit wordt dermate ervaren dat het zelfs richting teveel vrijheid kan neigen. Dit kan een gevaar zijn voor de productiviteit van de organisatie. Mede doordat er op dit moment geen heldere doelen zijn volgens de medewerkers, zorgt deze grote mate van vrijheid voor minder resultaatgerichtheid en onduidelijke verwachtingen. Dit heeft zowel betrekking op de huidige herijking van de organisatiestrategie als persoonlijke en teamdoelen. Ennatuurlijk medewerkers hebben behoefte aan duidelijke en realistische doelen en om efficiënter en effectiever te werk te gaan.

Ook is er behoefte aan duidelijke verwachtingen en resultaten op basis van de functie-inhoud. Zo wordt ook benoemd dat de leidinggevende hierin een meer taakgerichte rol mag opnemen. De functie-inhoud is voor sommigen onduidelijk waarbij het ook niet helder is welke werkzaamheden precies verwacht worden om de functie tot een goed resultaat te brengen.

Daarnaast ervaren medewerkers over het algemeen ook werkdruk door de hoeveelheid werk en de efficiëntie in het werk. Deze werkdruk heeft een negatief effect op de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast zorgt deze werkdruk ook voor een mismatch in de arbeidsinhoud in de vorm van taakeisen en regelmogelijkheden, waardoor uitdagend werk stressvol werk wordt volgens het Demand-Control model. Voor Ennatuurlijk is het achterhalen en tackelen van deze werkdruk van belang. Deze werkdruk lijkt daarnaast ook een invloed te hebben op de afwisseling van simpele en complexere taken waarbij deze over het algemeen goed wordt ervaren, maar de werkdruk deze laat afwijken van een gezond balans.

Zoals ook terug te zien in de resultaten bij de waardering van het Demand-Control model, achten de respondenten hun werk als ‘uitdagend’ en zien zij voldoende regelmogelijkheden en taakeisen in hun werk. Respondenten geven dan ook, zoals te zien in 5.1, aan dat deze uitdagendheid de mate van arbeidstevredenheid verhoogd. Wel kan er geconcludeerd worden dat de ervaren werkdruk een effect heeft op de waardering hiervan. Zo geven meerdere respondenten aan dat door de hoeveelheid taken en het toedoen van de energiecrisis ervoor zorgt dat het eerder richting stressvol werk beweegt.

Verder wordt feedback binnen de organisatie ervaren als niet kritisch genoeg. Dat komt mede doordat de sociale veiligheid binnen de organisatie als te veilig wordt gekenmerkt en hierdoor het echte gesprek niet gevoerd wordt. Dit zou volgens de respondenten averechts kunnen werken op de resultaatgerichtheid en zouden ze juist graag de kritische aspecten hiervan terugzien. De samenwerkingsmogelijkheden die de functies binnen Ennatuurlijk bieden, worden positief ervaren. Er kan zowel binnen als buiten het team veel samengewerkt worden. Hierbij valt wel op te merken dat onduidelijke takeninhoud en geen functieomschrijvingen kunnen leiden tot een mindere mate van samenwerkingsmogelijkheden en het niet kunnen vinden van de juiste personen. Ook heeft dit een effect op de arbeidstevredenheid van de medewerker.

## 6.3 Deelvraag 2

*Hoe spelen de arbeidsomstandigheden een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?*

Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Ennatuurlijk enorm tevreden zijn met de omstandigheden waarin zij hun werk verrichten. Het fysieke kantoor en de voorzieningen voor bijvoorbeeld hybride werken zijn hierbij een enorm trotspunt en de omstandigheden worden dan ook gewaardeerd met het hoogste cijfer van de 4 A’s. Ook de fysieke veiligheid is hierbij op kantoor en voor het thuiswerken in orde. Wel worden externe locaties teveel achterwege gelaten, zowel in voorzieningen als in fysieke veiligheid. Dit zijn zorgen die medewerkers uitspreken en zijn punten die op de prioriteitenlijst zouden moeten verschijnen binnen de organisatie omtrent omstandigheden.

Verder is te concluderen dat er een beleving van hoge werkdruk lijkt te zijn. Respondenten kennen deze werkdruk toe aan hun arbeidsinhoud en wordt daardoor onder deze variabele behandeld. Er wordt binnen Ennatuurlijk verder een enorm sociaal veilige omgeving ervaren. Medewerkers durven hierbij hun mening te geven en zichzelf te zijn. Een valkuil hiervan is echter een niet-kritische feedback cultuur die ook bij 6.2 wordt behandeld.

Volgens de medewerkers hebben de arbeidsomstandigheden over het algemeen het minste invloed op hun arbeidstevredenheid en lijkt deze factor, net als benoemd in het theoretisch kader, een groot hygiëne factor te zijn. Ze zijn tevreden met een goed gefaciliteerde omgeving, maar zou niet tot een directe vertrekreden leiden.

## 6.4 Deelvraag 3

*Hoe spelen de arbeidsvoorwaarden een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?*

Er kan geconcludeerd worden dat er de meeste groeimogelijkheid voor de arbeidstevredenheid van de medewerkers zit in de arbeidsvoorwaarden. Deze wordt dan ook het minst tevreden gewaardeerd van de 4 A’s. De mogelijkheid tot groei wil echter niet zeggen dat dit ook prioriteit dient te hebben aangezien medewerkers deze variabele als een-na-laatste van invloed benoemen. De potentie tot groei in tevredenheid is hierbij vooral terug te zien in extrinsieke motivatotoren.

Zo worden intrinsieke motivatoren als opleidings- en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie goed ervaren. Ook wordt er op de werkzekerheid vetrouwd, ondanks de huidige ontwikkelingen in de branche en organisatie. Medewerkers hebben voldoende vertrouwen in zichzelf om voldoende werkzekerheid te ervaren. Toch wordt er opgemerkt dat er enige onzekerheid binnen de organisatie heerst en dit ook terug te zien is in de uitstroom binnen bepaalde afdelingen.

Verdere secundaire arbeidsvoorwaarden lijken ook positief gewaardeerd te worden, zoals de vakantiedagen, het eigen invullen van de werktijden en sportfaciliteiten. Toch worden de arbeidsvoorwaarden door de respondenten als het minst tevreden gewaardeerd. Dat komt volgens de respondenten met name door het gebruik van geld binnen de organisatie. Dit heeft betrekking op het inzetten van het WKR, de loonverhogingsregeling en het salaris. Medewerkers zijn over het algemeen ondermate tevreden over het inzetten van deze middelen. Dit zit hem deels in de communicatie van benoemde factoren. Zo wordt ook door een respondent benoemd dat dezelfde redenen zowel vóór als tegen bepaalde keuzes wordt gebruikt. Daarnaast kan het WKR beter ingezet worden voor bijvoorbeeld een fietsplan en zou het salaris en de bijbehorende loonsverhogingen meer marktconform mogen.

## 6.5 Deelvraag 4

*Hoe spelen de arbeidsverhoudingen een rol in het behouden van de medewerkers van Ennatuurlijk?*

De arbeidsverhoudingen binnen Ennatuurlijk ervaren medewerkers als goed. Deze variabele blijkt positief gewaardeerd te worden en van redelijke invloed op de arbeidstevredenheid. Resultaten tonen dan ook aan dat dit vooral komt door de fijne sfeer en leuke collega’s waarmee gewerkt wordt. Medewerkers zijn overtuigd dat zowel de verticale als horizontale relaties enorm prettig zijn. Collega’s en leidinggevenden worden als een veilige maar ook gezellige omgeving beschouwd. Er wordt binnen de organisatie gestimuleerd om samen te werken en dat wordt hierdoor ook graag opgepakt. De cultuur is open, informeel en sociaal en spreekt de medewerkers positief aan.

Medewerkers geven wel aan meer behoefte te hebben aan meer samenhorigheid en dezelfde duidelijke ambitie. Hiervoor zijn concrete doelen, meer verbinding, coördinatie en één duidelijk lijn vanuit leidinggevenden nodig. Ook mag er harder ingespeeld worden op de gezamelijke ambitie van duurzaamheid. De stijl van leidinggevenden en de cultuur speelt hier ook een rol in. Zo wordt meer taakgericht gedrag ten opzichte van relatiegericht gedrag vanuit de leidinggevende niet erg gevonden om inhoud en resultaten concreter te maken. Er zijn binnen de organisatie voldoende inspraakmogelijkheden waarbij er zo nu en dan wel meer informatie opgevraagd mag worden aan de reguliere medewerker. Medewerkers hebben verder behoefte aan focus, verbinding en algehele sturing en coördinatie vanuit het management.

## 6.6 Vergelijking conceptueel model

Wanneer er teruggekeken wordt naar de start van dit onderzoek wanneer het conceptueel model is opgesteld, kan er geconstateerd worden dat deze nog altijd overeenkomt met hoe de situatie na het onderzoek blijkt te zijn voor de medewerkers van Ennatuurlijk. Alle vier de onafhankelijke variabelen, ofwel de 4 A’s lijken betrekking te hebben op de afhankelijke variabele: het behouden van medewerkers. De tussenstap van arbeidstevredenheid blijkt daarnaast ook een logische tussenstap te zijn. Medewerkers geven zelf aan dat bijvoorbeeld mismatchende arbeidsverhoudingen of onvoldoende tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden een reden kan zijn voor vertrek. Maar ook wordt er aangegeven dat een enorm fijne sfeer en goede arbeidsvoorwaarden met een minder prettige arbeidsinhoud kan leiden tot ontevredenheid en zelfs tot verloop. Arbeidsomstandigheden blijkt echter vooral een ondersteunende factor te zijn en zal minder snel een effect hebben op daadwerkelijk vertrek op zichzelf, echter alleen op de mate van tevredenheid zelf.

Over de organisatie breed kan geconcludeerd worden dat het conceptueel model zoals het is geschetst in hoofdstuk 3 juist is. De oorzaak-gevolg relatie kan hierbij blijven bestaan. Echter kan wel aangegeven worden dat het per medewerker enorm zou kunnen verschillen welke variabele ze het belangrijkste achten en daardoor de ‘grootte’ van het vlak aangepast zou kunnen worden om dit belang naar rato uit te beelden. Zo zou dit ook gedaan kunnen worden met het vlak van arbeidsomstandigheden die in dit onderzoek vooral het ‘hygiëne factor’ blijkt te zijn. Iedere medewerker heeft zijn eigen waarde en normen waardoor ze hun arbeidstevredenheid ook anders zullen zien. Wel valt er te concluderen dat over het algemeen arbeidsinhoud de belangrijkste factor blijkt te zijn voor de tevredenheid van medewerkers.

Daarnaast zou een interessante verandering in het conceptueel model een extra oorzaak-gevolg relatie kunnen zijn. Zo is benoemd dat de verschillende A’s een effect kunnen hebben op elkaar. Er zouden hiervoor tussen de verschillende A’s eventuele lijnen getekend kunnen worden om deze relatie aan te tonen.

# 7. Discussie

## 7.1 Algemene discussie

In dit onderzoek is er afzonderlijk gebruik gemaakt van één onderzoeksmethode; semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews brengen naast voordelen ook bepaalde limitaties met zich mee. De vragen kunnen niet gestandaardiseerd worden, waardoor respondenten de vragen op een andere manier zouden kunnen interpreteren. Hiervoor was het tijdens het onderzoek essentieel om tijdens het interviewen goed door te vragen om ervoor te zorgen dat de vraag ook op de juiste manier geïnterpreteerd werd. Dit zou hebben moeten voorkomen dat de antwoorden van de respondenten te uiteenlopend werden en verbanden die gevonden worden ook betrouwbaar zijn. Hiervoor is dan ook vóór aanvang van het interview gedeeld met de respondent welke thema´s er waren, ofwel de 4 A´s, en hoe deze omschreven zijn volgens het theoretisch kader van dit onderzoek.

De deelthema’s zijn in overleg met de organisatie, waar het onderzoek is afgelegd, opgesteld en zijn op basis van de theorie vastgesteld. De gekozen variabelen kwamen namelijk nadrukkelijk uit de theorie waarbij ze effect hebben op de medewerkerstevredenheid en schijnen hierdoor van groot belang te zijn voor het behoud van medewerkers. Echter wil dit niet zeggen dat andere variabelen geen betere keuze hadden kunnen zijn voor dit onderzoek. Behoud van medewerkers is een breed en complex thema wat wil zeggen dat hier altijd meer en anders afgebakend in te onderzoeken is. De afbakening van de gekozen variabele is hierbij wel bewust gekozen voor de toepasbaarheid binnen de organisatie.

Om de representativiteit van dit onderzoek te verhogen, kan er in de toekomst, in combinatie met de afgelegde semigestructureerde interviews, ook een enquête gebruikt worden. Door gebruik te maken van een enquête kan er een grotere groep respondenten bereikt worden die over het algemeen meer inzicht kunnen geven in mogelijke knel- of verbeterpunten binnen de organisatie. Hierdoor wordt er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gebruikt. Deze manier van onderzoeken wordt ook wel triangulatie genoemd (Verhoeven, 2018). Triangulatie zou volgens Verhoeven (2018) de geldigheid van de onderzoeksresultaten verhogen.

Er is in dit onderzoek bewust gekozen om met de respondentengroep de externen, interims en stagiaires achterwege te laten. Deze keuze is gemaakt doordat zij vaak uit rechtswege of door de mogelijkheid om de rol intern te vervullen afscheid nemen van de organisatie. Voor een vervolgonderzoek zou er gekozen kunnen worden om deze doelgroep wel mee te nemen en daartussen eventueel ook een verband of verschil tussen te vinden. Zij kunnen namelijk ook een waardevolle inbrengst hebben op het thema. Zo zouden interims of externen ervoor kunnen kiezen om onder een vast contract te komen werken, mochten zij de organisatie en kwaliteit van arbeid uitstekend ervaren.

## 7.2 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

Er zijn voor dit onderzoek acht respondenten geïnterviewd. Binnen een organisatie van ongeveer 180 tot 190 medewerkers gedurende het onderzoek is dit een relatief kleine onderzoekspopulatie. Er wordt aangeraden om bij een vervolgonderzoek meer medewerkers te interviewen. Bij een tekort aan het aantal respondenten kan de herhaalbaarheid van het onderzoek minder goed gegarandeerd worden en neemt de betrouwbaarheid van dit onderzoek af. Zo zou een bredere onderzoekspopulatie wellicht andere resultaten kunnen geven.

Daarnaast zijn externe medewerkers buitenwege gelaten in dit onderzoek. Denk hierbij aan bijvoorbeeld interims die ook bij Ennatuurlijk werkzaam zijn geweest in de periode van dit onderzoek. Deze externen hadden wellicht een objectief beeld kunnen schetsen doordat ze verder geen belangen hebben binnen de organisatie. Echter is er voor gekozen om, door een redelijk laag aantal van respondenten ten opzichte van de populatie, ze niet mee te nemen in dit onderzoek. Voor een vervolgonderzoek wordt het aangeraden om externe medewerkers ook op een representatieve manier te onderzoeken.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek verder te waarborgen, zou het verstandig zijn geweest om voorafgaand aan het onderzoek meer inzichten te verkrijgen in de huidige staat van de kwaliteit van arbeid onder de medewerkers van Ennatuurlijk. Er is namelijk binnen de organisatie al voorheen gebruik gemaakt van Medewerker Betrokkenheidsonderzoeken die op kwantitatieve wijze zijn afgenomen. Deze zijn voorafgaand aan het onderzoek wel geanalyseerd maar zijn verder niet concreet meegenomen in dit onderzoek. Voor een volgend onderzoek zou dit zeker aangeraden worden. Ook zou er eventueel meer gebruik gemaakt kunnen worden van meer bestaande vragenlijsten om wellicht een constructievere vragenstelling te creëren. Nu is er in dit onderzoek namelijk geen gebruik gemaakt van onderbouwde bestaande vragenlijsten.

Er kan geconstateerd worden dat de validiteit van dit onderzoek gewaarborgd wordt doordat de interviewvragen in dit onderzoek opgesteld zijn met behulp van het theoretisch kader. Volgens Verhoeven (2018) leidt dit tot begripsvaliditeit wat het mogelijk maakt om een hoge validiteit te waarborgen. De validiteit is daarnaast ook vergroot door alle interviews volledig anoniem te laten afnemen in een afgesloten ruimte. Hierdoor durven medewerkers eerder eerlijk te antwoorden en knelpunten aan te geven. Dit wordt dan ook aangeraden voor een vervolgonderzoek. Echter kan er ook geconstateerd worden dat er een verminderde validiteit is ontstaan doordat de interview vragen op de theorie zijn gebaseerd. Veel antwoorden hadden betrekking op elkaar waardoor het lastiger te analyseren was per deelvraag. Dit zorgde er daarnaast ook voor dat axiale codes bij meerdere selectieve codes geclassificeerd konden worden.

De topics zijn gebaseerd op literatuur en met behulp van bronnen en betrokkenen zijn er eigen afwegingen gemaakt op de 4 A’s. Er is geen gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. Dit kan een zwak punt zijn voor de validiteit van het onderzoek doordat er punten gemist kunnen worden die wel gemeten zouden moeten worden. Een gestandaardiseerde vragenlijst leidt tot meer validiteit.

Bij kwalitatief onderzoek wordt er afzonderlijk gebruik gemaakt van het analyseren van woorden en wordt er geen gebruik gemaakt van cijfers en percentages. Dit maakt het lastig om algehele resultaten van dit onderzoek te generaliseren. De respondenten zouden namelijk hetzelfde kunnen aangeven, echter zouden zij dit wel op een andere wijze kunnen formuleren. Zoals ook eerder benoemd is niet de gehele onderzoekspopulatie geïnterviewd, waardoor de conclusie niet direct gegeneraliseerd kan worden over de gehele organisatie. Daarnaast is het ook niet extern generaliseerbaar. De conclusies kunnen slechts gebruikt worden voor de doelgroep uit dit onderzoek, doordat dit op hen is afgestemd.

## 7.3 Vergelijking resultaten met literatuur

De resultaten van dit onderzoek sluiten in grote mate aan aan de literatuur in het theoretisch kader. Er werd door de respondenten meermaals aangegeven dat alle vier de factoren belangrijk waren voor hun kwaliteit van arbeid en arbeidstevredenheid. Het onderzoek heeft aangetoond dat alle vier de A’s een effect hebben op de kwaliteit van arbeid van de medewerkers van Ennatuurlijk. Dit wil echter niet zeggen dat dit bij een onderzoek op een ander tijdstip binnen dezelfde organisatie of zelfs een andere organisatie ook zo zou zijn. Één van de respondenten gaf namelijk ook aan dat hij de vragen hoogstwaarschijnlijk anders had beantwoord wanneer het interview eind Januari zou zijn afgenomen. Dit zou een drukkere periode zijn waarbij een grotere mate van werkdruk zou worden ervaren en prioriteiten van medewerkers anders zouden liggen.

## 7.4 Innovatieve waarde

Wanneer er gekeken wordt naar het onderwerp en de onderzoeksmethode, is dit onderzoek niet innoverend. Zo wordt kwalitatief onderzoek vaak gebruikt en zijn arbeidstevredenheid en retentiemanagement over het algemeen een veel onderzocht begrip. Daarnaast spendeert Ennatuurlijk jaarlijks tijd aan een Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek wat ervoor zorgt dat dit onderzoek niet direct tot nieuwe inzichten leidt. Wat wel innovatieve waarde biedt is dat dit onderzoek kwalitatief is afgenomen binnen Ennatuurlijk. Zoals benoemd is dat voorheen met de kwantitatieve methode gedaan en is er verder ook niet gericht op het onderwerp van medewerkers behouden, maar puur op tevredenheid over het algemeen. Doordat de onderzoeksresultaten erg positief zijn, zijn er geen onderwerpen die direct hoge urgentie vergen binnen de organisatie. Dit is uiteraard ook goed nieuws voor Ennatuurlijk doordat medewerkers klaarblijkelijk tevreden zijn met hun arbeidssituatie. Dit praktijkonderzoek zal verder op maatschappelijk HR vlak ook niet tot nieuwe inzichten leiden doordat er over het onderwerp al veel bekend is en er veel onderzoek naar wordt gedaan.

# Literatuurlijst

123management.nl. (z.d.). *Situationeel leiderschap.* Geraadpleegd van http://123management.nl/0/030\_cultuur/a300\_cultuur\_11\_situationeel\_leiderschap.html

Adecco. (2020, 17 juli). *6 strategieën voor personeelsbehoud: hoe behoud je talent?*   
Geraadpleegd op 12 november 2022, van <https://www.adecco.nl/werkgevers/nieuws/personeelsbehoud-strategieen>

AFAS. (2022, 31 mei). *Naast werven gaat ook behoud van medewerkers steeds moeizamer.* Geraadpleegd op 12 november 2022, van <https://www.afas.nl/persbericht/naast-werven-gaat-ook-behoud-van-medewerkers-steeds-moeizamer>

Amelsvoort, P. van, Hootegem, G. van, Beek, G. van & Huys, R. (2008). Anders organiseren & beter werken. Leuven: Acco.

Amo Institute of Sciences. (z.d.). *Motivatie - JuridischWoordenboek.nl - Dutch Law Encyclopedic Dictionary* - Amo Institute of Sciences. Geraadpleegd op 13 november 2022, van [https://www.juridischwoordenboek.nl/?zoek=motivatie](https://www.juridischwoordenboek.nl/?zoek=motivatie" \t "_blank" \o "https://www.juridischwoordenboek.nl/?zoek=motivatie)

Argyris, C. (1957). Personality and Organizations. New York: Harper and Row.

Aronson, K.R., Sieveking, N., Laurenceau, J.P. and Bellet, W. (2003), “Job satisfaction of psychiatric hospital employees: a new measure of an old concern”, Adm. Policy Ment. Health, Vol. 30 No. 5, May, pp. 437-52.

Baarda, D. B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V., Velden, T. van der, & van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff.

Bennis, W. (1966). Changing Organizations. New York: McGraw-Hill.

Berenschot. (2021, 9 april). *Werknemersmarkt vraagt om een nieuwe brede aanpak.* Geraadpleegd op 13 november 2022, van <https://www.berenschot.nl/artikelen/werknemersmarkt-vraagt-om-een-nieuwe-brede-aanpak>

Berenschot. (2022). *Performa’s onderzoek HR Trends 2022-2023.* Geraadpleegd op 13 november 2022, van <https://www.afas.nl/file/download/default/92FDE5F94923A85A5B33CD8973549506/HR%20Trends%20deel%201.pdf>

Beukema, L., Coenen, H. en Valkenburg, B. (1996). Arbeid en modernisering. Utrecht: Lemma.

Boonstra, J. (2018). Veranderen als samenspel: Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties (Dutch Edition). Management Impact.

Bova, N. & Jonge, J. & Guglielmi, D. (2013). The Demand-Induced Strain Compensation Questionnaire: A Cross-national Validation Study. Stress and Health. 31. 10.1002/smi.2550.

BrainMass. (z.d.). *Self-determination theory*. Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://brainmass.com/business/the-role-of-government-and-regulation/self-determination-theory-506289>

Brief, A. P. (1998). Attitudes In and Around Organizations (illustrated edition). SAGE Publications.

Bruel, M., Colsen, C. (1998), De Geluksfabriek - Over het binden en boeien van mensen in organisaties. Schiedam: Scriptum Management.

BusinessInsider. (2020, 28 februari). *Dit zijn de 10 belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden volgens werkgevers en werknemers.* Geraadpleegd op 8 januari 2023, van https://www.businessinsider.nl/secundaire-arbeidsvoorwaarden-werkgevers-werknemers-pensioenregeling-indeed/

CAOP. (z.d.). *Sociale veiligheid*. Geraadpleegd op 24 november, van <https://www.caop.nl/sociale-veiligheid/>

CBS. (2021). *Hernieuwbare energie in 2021.* Geraadpleegd op 20 november 2022, van <https://longreads.cbs.nl/hernieuwbare-energie-in-nederland-2021/>

CBS. (2022). *Spanning op de arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 10 november 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>

Cohen D & Crabtree B. (2006, juli). *Qualitative Research Guidelines Project*. Geraadpleegd van http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html

Dean, E. (2018, 22 novomber). *De belangrijkste factor in het motiveren van werknemers*. Geraadpleegd op 25 november, van <https://hrcommunity.nl/artikelen/de-belangrijkste-factor-in-het-motiveren-van-werknemers/>

Diehl, P.J., Koenders, H. & Stoffelsen, J.M. (2007). Handboek Integraal Gezondheidsmanagement. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Dijkstra, J. (2008). Handboek Human Resourses Management. Assen: Van Gorcum. Geraadpleegd op: https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=x8sZ4u2ylxcC&oi=fnd&pg=PT12&dq=dijkstra+ha ndboek+voor+human+resources+management&ots=rZTxOeQsIy&sig=zUs1BaLFdJudsx2H CFNRKG9DGCc#v=onepage&q=arbeidsvoorwaarden&f=false

Dingemanse, K. (2021, 12 november). *Soorten interviews: voor- en nadelen*. Scribbr. Geraadpleegd op 28 november 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>

Duijn, S. & Phlippen, S. (2022). *Door recordkrapte op de arbeidsmarkt komt de energietransitie in de knel*. Geraadpleegd op 20 november, van <https://www.abnamro.com/research/nl/onze-research/door-recordkrapte-op-de-arbeidsmarkt-komt-de-energietransitie-in-de-knel>

Durham, C., Knight, D., & Locke, E. (1997). Effects of leader role,team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72, 203–231.

E. Hermans. (2022, 24 mei). *Zo zorgt het exitgesprek voor behoud van personeel.* Geraadpleegd op 1 december, van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/personeel/zo-zorgt-het-exitgesprek-voor-behoud-van-personeel/>

Ecovat. (2022). *Trends en ontwikkelingen in energie.* Geraadpleegd op 20 november, van <https://www.argumentenfabriek.nl/media/2438/visie-op-versnelling-energietransitie-de-energietafel-online-versie-18-aug2016.pdf>

Energietafel. (2016). *Visie op versnelling energietransitie.* Geraadpleegd op 20 november, van <https://www.argumentenfabriek.nl/media/2438/visie-op-versnelling-energietransitie-de-energietafel-online-versie-18-aug2016.pdf>

Ennatuurlijk. (z.d.). *Over Ennatuurlijk.* Geraadpleeg op 2 november, via: <https://ennatuurlijk.nl/over-ennatuurlijk>

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. and Baert, H. (2011) Influence of Learning and Working Climate on the Retention of Talented Employees. Journal of Workplace Learning, 23, 35-55.  
<https://doi.org/10.1108/13665621111097245>

Hersey, P. & Blanchard, K. (2014). *Situationeel leiding geven*. Geraadpleegd op 10 december 2022, van <https://cltr.nl/wp-content/uploads/2020/04/Paul-Hersey-Kenneth-Blanchard-Situationeel-Leidinggeven-2.0.pdf>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). Management of organizational behavior: leading human resources. 9th ed. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.

Herzberg, F. (1959). Work and motivation. Behaviour science concepts and management application: Studies in personnel policy, 216.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleve- land, OH: World Publishing.

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Inderrieden, E.J. (2005). Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. Human resource management, 44(3), 337-352. Doi:10.1002/hrm.20074

Hughes, J. (2022). *Het personeelsverloop in contactcenters dreigt drastisch toe te nemen als ‘the Great Resignation’ echt pijn gaat doen*. Geraadpleegd op 18 november 2022, van <https://sabiogroup.com/nl/blog/het-personeelsverloop-contactcenters-dreigt-drastisch-toe-te-nemen-als-great-resignation-echt#:~:text=Het%20jaarlijkse%20verloop%20van%20agenten,voor%20het%20management%20van%20contactcenters>.

Infopagina’s over de Europese Unie. (2021). *Hernieuwbare energie*. Geraadpleegd op 20 november 2022, van <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/nl/sheet/70/hernieuwbare-energie>

IPCC (International Panel on Climate Change). (2022). *Climate change 2022: Mitigation of Climate Change.* Geraadpleegd op 21 november 2022, van https://report.ipcc.ch/ar6wg3/pdf/IPCC\_AR6\_WGIII\_FinalDraft\_FullReport\_small.pdf

ISBW. (n.d.). *Arbeidsverhoudingen*. Geraadpleegd op 4 december, van <https://www.isbw.nl/www-isbw-nl/kenniscentrum/artikel/arbeidsverhoudingen-1.htm>

Johnson, J. T., Griffeth, R. W., & Griffin, M. (2000). [Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620010349493/full/html). Journal of business & industrial marketing, 15(6), 399-415.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Klimaatakkoord. (z.d.) *Afspraken voor Elektriciteit.* Geraadpleegd op 19 november, van <https://www.klimaatakkoord.nl/elektriciteit>

Kluijtmans, F. (2010). Leerboek HRM (1e editie). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Kluijtmans, F. (2014). Leerboek HRM (2e editie). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Knoop, F., & Schouteten, R.L.J. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van arbeid. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 22, 4, (2006), pp. 310-327

Kreitner, R. (1995), Management, 6th ed., Houghton Mifflin, Boston, MA.

Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bielemans, A. & Nauta, N. (2011). Arbeid en Gezondheid. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. Geraadpleegd van: https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm1zocag/Lesmateriaal/Boek%20- %20Arbeid%20en%20gezondheid.pdf

Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. (2011). M&O: Kwaliteit van de arbeid als structuurkenmerk. Geraadpleegd op 5 november 2022, van <http://www.managementexecutive.nl/artikel/9082/Kwaliteit-van-de-arbeid-alsstructuurkenmerk>

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-hill.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

Loket. (z.d.). *Personeelsverloop.* Geraadpleegd op 30 november 2022, van <https://www.loket.nl/kb/personeelsverloop/>

Lu, L. (1999). *Work motivation, job stress and employees’ well-being. Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 61. Geraadpleegd op 29 november 2022, van [http://web.ba.ntu.edu.tw/luolu/1999%20Work%20motivation%20job%20stress%20and%20employees%20well%20being.pdf](http://web.ba.ntu.edu.tw/luolu/1999%20Work%20motivation%20job%20stress%20and%20employees%20well%20being.pdf" \t "_blank" \o "http://web.ba.ntu.edu.tw/luolu/1999%20Work%20motivation%20job%20stress%20and%20employees%20well%20being.pdf)

Miller, K. (2006). Organizational communication, approaches and processes. Thomson Wadsworth

Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 17 november). *Arbeidsomstandigheden: thuiswerken*. Arbeidsomstandigheden. Geraadpleegd op 19 december 2022, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsomstandigheden/arbeidsomstandigheden-thuiswerken

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020, 24 juli). *Arbowetgeving (Arbowet)*. Arboportaal. Geraadpleegd op 19 december 2022, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowetgeving>

Mintzberg, H. (2006). Organisatiestructuren. Amsterdam: Pearson Education.

Mok, A.L. (1990). Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid. Sociologische gids, 37, 141-165.

Mosadeghrad, A.M. (2003), “The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency”, Research in Medical Sciences, Vol. 8 No. 3, Isfahan, pp. 85-9.

Nederlandse Arbeidsinspectie. (z.d.). *Algemeen: Werkstress en psychosociale belasting*. Geraadpleegd op 13 november 2022, van [https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/algemeen-werkstress-en-psychosociale-belasting#:~:text=Als%20werkomstandigheden%2C%20zoals%20de%20psychische,agressie%20en%20geweld](https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/algemeen-werkstress-en-psychosociale-belasting" \l ":~:text=Als%20werkomstandigheden%2C%20zoals%20de%20psychische,agressie%20en%20geweld)

Niepce, W. en Molleman, E. (1998). Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design? Human Relations, 51, 259-287.

Nikkelen, Y. (2022, 14 januari). *Personeel binden, 20 manieren*. Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/personeel/personeel-binden-20-manieren/>

Parre, P. van der (1996*). Zonder Arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt.* Delft: Eburon.

Pellikaan, M. (2020, 26 augustus). *Medewerkersfeedback*. Geraadpleegd op 24 januari 2023, van <https://www.effectory.com/nl/kennis/medewerkersfeedback/>

Pietersen, B. (2014, 18 april). *De invloed van arbeidsinhoud op personeelsverloop*. Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://www.presearch.nl/blog/week-16-de-invloed-van-arbeidsinhoud/#:~:text=Wat%20is%20arbeidsinhoud%3F,%2C%20autonomie%2C%20samenwerkingsmogelijkheden%20en%20kwalificatievereisten>.

Planting, E. (2012). *Hoe krijgt mijn organisatie een retentiebeleid?* Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://www.retentie-management.com/hoe-krijgt-mijn-organisatie-een-retentiebeleid/>

Ploeg, J. D. van der & Scholte, E.M. (2003). A*rbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum. Geraadpleegd op 10 december 2022, van <http://manapeli.synology.me/wordpress/wp-content/uploads/2016/09/Handleiding-onderwijsen-jeugdzorg.pdf>

Rammant, E. en Pepermans, R. (2003). Retentiemanagement. Mechelen: Kluwer.

Randstad. (2021, 5 november). *The great resignation*. Geraadpleegd op 10 november 2022, van <https://www.randstad.co.uk/about-us/industry-insight/great-resignation/>

Reddy, V. (2019). The Relation between the Work Motivation and Job Satisfaction of Secondary School Teachers. Journal of Advanced Research in English and Education, 04(02), 17–21. <https://doi.org/10.24321/2456.4370.201903>

RIE.nl. (z.d.). *Gezond en veilig werken begint met een RI&E.* Geraadpleegd op 14 november 2022, van <https://www.rie.nl/>

Ringelberg, S. (2020, 24 mei). *Hoe de coronacrisis de energietransitie kan maken of breken*. Geraadpleegd op 12 november 2022, van <https://www.transitiepaden.nl/post/hoe-de-coronacrisis-de-energietransitie-kan-maken-of-breken>

Robbins, S. P. (2007). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV. Geraadpleegd op 16 januari 2023, van https://books.google.nl/books?id=JykuIMRQyIC&pg=PA32&dq=arbeidssatisfactie&hl=nl&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=arbeidssati sfactie&f=false

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). Management. New Jersey: Pearson Education.

RTL Z. (2018, 12 februari). *Retentie is het nieuwe recruitment.* Geraadpleegd op 10 november 2022, van <https://www.rtlnieuws.nl/economie/van-onze-partner/artikel/3852476/retentie-het-nieuwe-recruitment>

Ruysseveldt, J., de Witte, M., en Grumbkow, J. (1998). Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid. Heerlen: Open Universiteit.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). Research methods for business students, 4th edition. FT Prentice Hall/ Pearson Education, Harlow, England.

Shah, M. J., Rehman, M. U., Akthar, G., Zafar, H. & Riaz, A. (2012). *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions*. International Journal of Business and Social Science, 3(8), 271–281. Geraadpleegd op 28 november 2022, van <https://www.researchgate.net/profile/Adnan-Riaz-3/publication/267383066_Job_Satisfaction_and_Motivation_of_Teachers_of_Public_Educational_Institutions/links/547e9b5b0cf2de80e7cc5940/Job-Satisfaction-and-Motivation-of-Teachers-of-Public-Educational-Institutions.pdf>

Sorenson, S. (2013, 20 juni). *How employee engagement drives growth.* Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>

SRA. (z.d.). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek.* Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://www.sra.nl/kantoorondersteuning/strategie/medewerkerstevredenheidsonderzoek>

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). Strategisch HRM in de publieke sector (1ste editie). Koninklijke Van Gorcum.

Steijn, B. (2001). Werken in de informatiesamenleving. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Theerlynck, E. (2016). *Personeelsverloop 2015*. Geraadpleegd op 30 november 2022, via Securex, van <http://www.securex.be/nl/detail-pagina/White-paper---Personeelsverloop-in-2015/>

Tijdens, K. en Goudswaard, A. (1994). Kantoorarbeid van vrouwen in de industrie. Amsterdam: Welboom Bladen.

Toolshero. (2018). *Zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan*. Geraadpleegd op 10 november 2022, van <https://www.toolshero.nl/wp-content/uploads/2018/04/zelfdeterminatietheorie-model-toolshero.jpg>

Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2013). Lunch Breaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery during Lunch. Academy of Management Journal, 57(2), 405-421.

Tubbing, L. (2016, 15 oktober). *Hoe interviews te coderen.* Geraadpleegd op 20 december 2022, van <https://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>

UWV. (2022, 3 februari). *Meerderheid werkgevers verwacht meer moeite met vervullen vacatures.* Geraadpleegd op 10 november 2022, van [https://www.uwv.nl/nl/persberichten/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures?friendlyurl=/overuwv/pers/persberichten/2022/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures.aspx#:~:text=61%25%20van%20de%20werkgevers%20verwacht,in%20het%20najaar%20van%202021](https://www.uwv.nl/nl/persberichten/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures?friendlyurl=/overuwv/pers/persberichten/2022/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures.aspx" \l ":~:text=61%25%20van%20de%20werkgevers%20verwacht,in%20het%20najaar%20van%202021).

Vanroelen, C. (2016). *Innovatieve arbeidsorganisatie en werkbaar werk: een spanningsveld?* Geraadpleegd op 14 november 2022, van <https://slideplayer.nl/slide/9716695/>

VantageCircle. (z.d.). *Extrinsieke motivatie: alles wat je moet weten*. Geraadpleegd op 16 november 2022, van <https://blog.vantagecircle.com/nl/extrinsieke-motivatie/#div-idchapter1-styletext-aligncenterhoofdstuk-1-extrinsieke-motivatie-hoe-is-het-idee-begonnendiv>

Verhoeven, N. (2018, maart). *Wat is onderzoek?* Geraadpleegd op 25 januari 2022, van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789024406937/wat-is-onderzoek-nel-verhoeven.pdf?from-deprecated=Comcol.nl>

Vos, E. de (2016, juni). *Samen krachtig!* Tilburg. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van <https://surfsharekit.nl/objectstore/883b18b8-2187-444d-ad7d-234a21996811>

Werkbeleving. (z.d.). *Balans modellen.* Geraadpleegd op 10 december 2022, van <https://werkbeleving.blogspot.com/p/belasting-belastbaarheidsmodel.html>

XpertHR. (2013, 9 december). *De kosten van verloop.* Geraadpleegd op 14 november 2022, van <https://www.xperthractueel.nl/strategisch-personeelsbeleid/de-kosten-van-verloop/>

XpertHR. (2020, 10 maart). *Employer Branding: vijf ontwikkelingen.* Geraadpleegd op 14 november 2022, van <https://www.xperthractueel.nl/blog/employer-branding-2020-vijf-ontwikkelingen/>

# Bijlagen

## Bijlage 1: Topic-lijst

**Introductie**

- Voorstellen / stage introductie

- Onderwerp: Arbeidstevredenheid

- Doel / tijd

- Vertrouwelijkheid en anonimiteit

- Geluidsopname

- Eventuele vragen vooraf

**Arbeidstevredenheid**

- Huidige arbeidstevredenheid

- Oorzaak

**Arbeidsinhoud**

- Autonomie  
- Variëteit aan taken (afwisseling)  
- Feedback (Waardering en erkenning)  
- Samenwerkingsmogelijkheden  
- Demand control model waardering (taakeisen en regelmogelijkheden)

**Arbeidsomstandigheden**

- Werkomgeving  
- Personeelsvoorziening  
- Veiligheid  
- Mentale belasting  
- Werkdrukbeleving

**Arbeidsvoorwaarden**  
- Werktijden  
- Functioneringsgesprekken (bila’s, ennjij)  
- Opleidings-, doorgroeimogelijkheden  
- Werkzekerheid

**Arbeidsverhoudingen**  
- Contact met collega’s en leidinggevenden  
- Stijl van leidinggeven (rol van manager/ DT)  
- Werksfeer (conflicthantering)  
- Inspraakmogelijkheden/ medezeggenschap

**Algemeen**

Zijn er belangrijke thema’s rondom de 4 A’s of arbeidstevredenheid die niet aan bod zijn gekomen maar je nog wel besproken wilt hebben?

**Waardering**   
- Indeling van 4 A’s van 1 tot en met 4 (1 meest belangrijk, 4 minst belangrijk)   
- Gewenste verandering voor verhoging van tevredenheid?

**Afsluitende vragen**

- Zou je Ennatuurlijk aanraden als werkgever aan anderen en waarom?

## Bijlage 1.2: Topic-lijst voor respondenten tijdens interview

**Arbeidsinhoud**

- Autonomie (regelmogelijkheden en taakeisen binnen de functie)   
- Variëteit aan taken (afwisseling) en voldoende uitdaging (taakcompleetheid)  
- Verantwoordelijkheid

- Waardering en erkenning   
- Samenwerkingsmogelijkheden  
- Informatievoorzieining (feedback en algemeen)

- Kennis en vaardigheden (competentie)

- Zelfstandigheid

- Uitdaging

**Arbeidsomstandigheden**

- Werkomgeving  
- Personeelsvoorziening  
- Fysieke en sociale veiligheid

- Lawaai/ klimaat  
- Bescherming tegen ongevallen  
- Mentale belasting (psychisch, stress)  
- Werkdruk

**Arbeidsvoorwaarden**  
*- Primaire arbeidsvoorwaarden:* Brutoloon, sociale lasten, 13e maand

*- Secundaire arbeidsvoorwaarden:* Flexibiliteit, leentelefoon/laptop, leaseauto, pensioensregeling, werktijden, functioneringsgesprekken, opleidingsbeleid, doorgroeimogelijkheden, reiskostenvergoeding, vakantiedagen, reisvoorzieningen, verlofregeling, sportfaciliteiten

*- Tertiaire arbeidsvoorwaarden*: Jubilearegeling, eenmalige bonussen, werkzekerheid, werkuitjes

**-** Balans werk en financiële beloning

**Arbeidsverhoudingen**  
- Contact met collega’s en leidinggevenden  
- Stijl van leidinggeven (rol van manager/ DT)  
- Werksfeer (conflicthantering / bespreekbaar maken van problemen)  
- Inspraakmogelijkheden/ medezeggenschap

## Bijlage 2: Begrippenlijst tijdens interview

**Kwaliteit van arbeid:** Wanneer in het werk, in de werkomgeving en in de organisatie alle voorwaarden zijn vervuld om een medewerker zich goed te laten voelen in het werk (Van Amelsvoort, Van Hootegem, Van Beek en Huys, 2008). Het begrip staat voor de 4 A’s: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Kwaliteit van arbeid wordt in de literatuur ook vaak ‘arbeidssituatie’ genoemd.

**Arbeidsinhoud:** Arbeidsinhoud heeft betrekking op het niveau en de aards van het werk en de manier waarop de taken en werkzaamheden worden verricht (Van der Parre, 1996).

**Arbeidsomstandigheden:** Arbeidsomstandigheden is de fysieke omgeving waarin werk of arbeid wordt verricht (Van Amelsvoort et al., 2008).

**Arbeidsvoorwaarden:** Arbeidsvoorwaarden zijn de afspraken tussen medewerker en werkgever over de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht (Van der Parre, 1996).

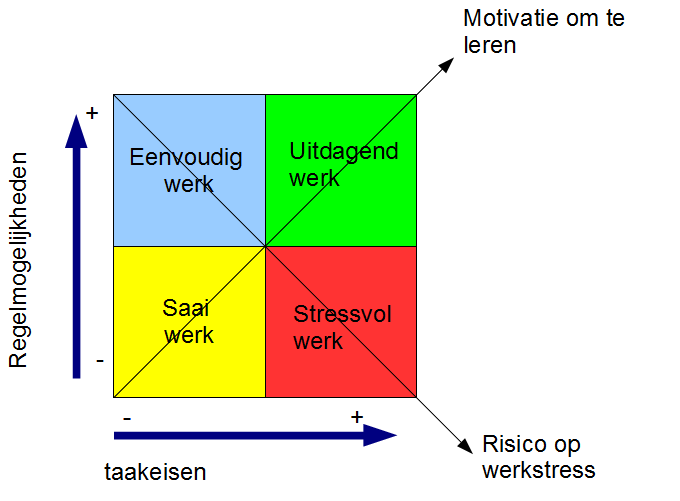
**Arbeidsverhoudingen:** Arbeidsverhoudingen zijn diverse aspecten die te maken hebben met de verticale werknemer-leidinggevende relatie en de horizontale sociale relaties (Kuiper, Heerkens, Balm, Bielemans en Nauta, 2011).

**Medewerkerstevredenheid:** Ook wel arbeidssatisfactie of arbeidstevredenheid in de literatuur genoemd. In dit onderzoek wordt er hetzelfde mee bedoeld. Volgens Locke (1976, p.1300) kan medewerkerstevredenheid, ofwel job satisfaction, worden gedefinieerd als een plezierige of positieve emotionele toestand die het gevolg is van de beoordeling van iemands baan of werkervaringen.

## Bijlage 3: Taakeisen en regelmogelijkheden

*Taakeisen*: Het werktempo, het beschikbaar kunnen staan, een hoge tijdsdruk of moeilijk en mentaal inspannend werk etc.

*Regelmogelijkheden*: De vrijheid om de taakeisen in eigen functie op te lossen.



## Bijlage 4: De vier leiderschapsstijlen

*De taakgerichtheid*: de mate waarin de leider aangeeft wanneer, wat, hoe en waar iets moet gebeuren.

*De relatiegerichtheid:* de mate waarin de leider aandacht en persoonlijke belangstelling heeft voor de medewerker als persoon.

A picture containing timeline

Description automatically generated

**S1:** weinig relatiegericht, veel taakgericht

**S2:** veel relatiegericht, veel taakgericht

**S3:** veel relatiegericht, weinig taakgericht

**S4:** weinig relatiegericht, weinig taakgericht

|  |  |
| --- | --- |
| S1 | Taakuitvoering controleren  Nauwkeurig instructie geven |
| S2 | Stimuleren  Complimenteren  Ander raadplegen en betrekken  Vragen stellen  Actief luisteren  Verantwoordelijkheden delen |
| S3 | Stimuleren  Op verzoek helpen  Aandacht voor relatie en erkenning  Samen beslissing nemen over hoe de taak uitgevoerd wordt |
| S4 | De ander neemt de beslissingen  Voorwaarden scheppen voor uitvoering |

## Bijlage 5: Uitnodigingsmail

Hi collega!

Zoals wellicht bekend ben ik dit jaar werkzaam als afstudeer stagiair binnen het HR-team van Ennatuurlijk. Voor mijn stageperiode ben ik naast het meewerken ook bezig met een onderzoek die is gebaseerd op het thema ‘retentiemanagement’, ofwel het behoud van medewerkers. Voor dit onderzoek heb ik een aantal respondenten nodig bij wie ik een interview mag afnemen.

Graag zou ik jou als één van de respondenten hebben. Sta je hiervoor open? Dan hoor ik het graag!

Ik zou het interview het liefst volgende week (maandag, woensdag of donderdag) of in de week van 2 tot 6 januari willen afnemen. Met voorkeur zou dit op locatie zijn en *niet* via teams. Het interview zal ongeveer 45 minuten in beslag nemen.

Ik hoor graag óf en welke datum/ tijd mogelijk is!

Met vriendelijke groet,

**Joey Daems**

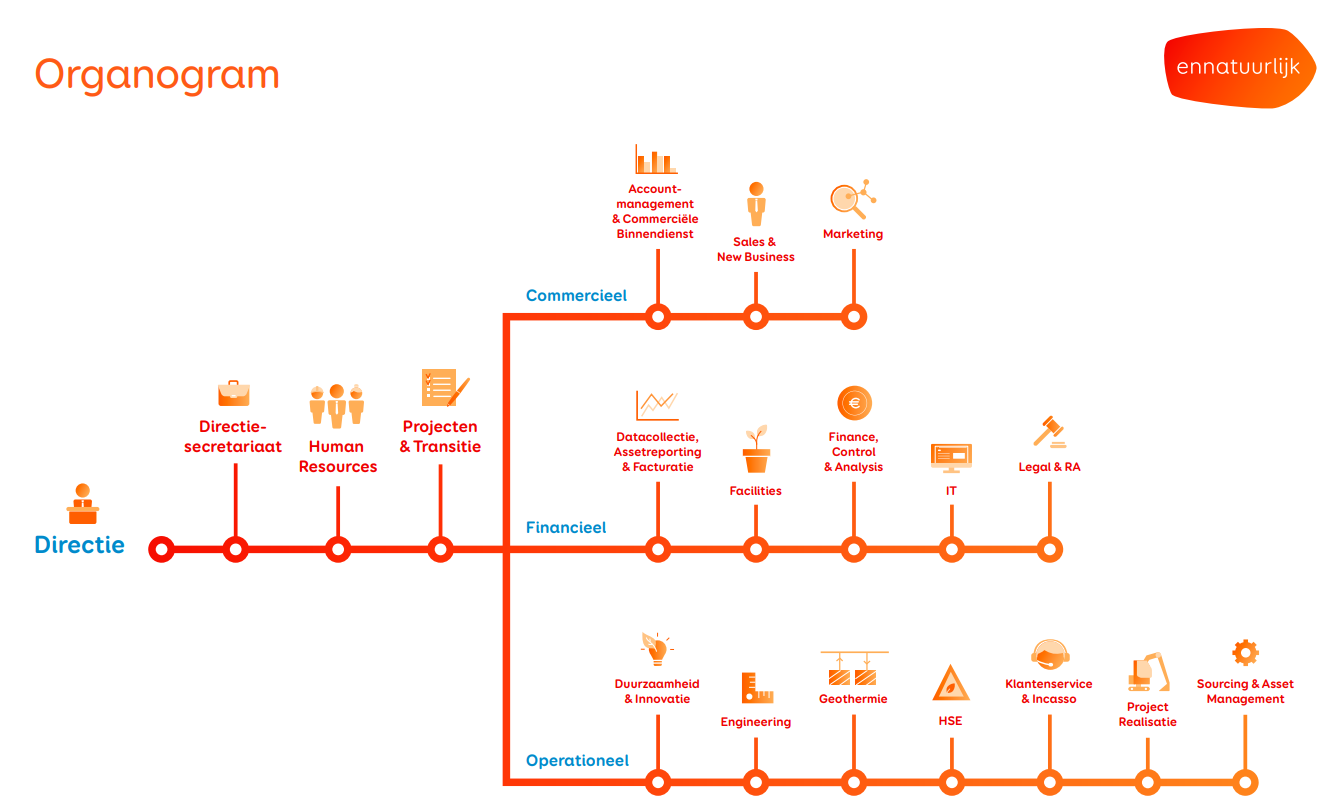
HR Stagiair

## Bijlage 6: Axiale en selectieve codes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Open code** | **Axiale code** | **Selectieve code** |
| Teveel vrijheid,  Herhalend dezelfde weg vinden, zelf indelen, ruimte voor sprarren, in het diepe gegooid, andere invulling, valkuil dat het te veel is, juiste kaders bieden, struikelpunt, bijna te veel, volledig positief, | Vrijheid | Arbeidsinhoud |
| Goed balans, veel afwisseling, takenverdeling, ruimte voor invulling, ruimte creëren, zelf te plannen, agenda blokken, | Takenafwisseling | Arbeidsinhoud |
| Moeilijk juiste mensen vinden, geen functieomschrijvingen, teveel communicatiemiddelen, klein team, samen oplossen, afhankelijksheidsrelatie, hybride meetings lastig scrummethode, geen overzicht, gemotiveerd team hebben, elkaar kennen, flexibel team, connectie maken, als organisatie nog volwassen worden, spreekkamers bezet, moeilijk formaliseren, samenwerking MT moeizaam, | Samenwerken | Arbeidsinhoud |
| Doorpakker van de maand, gewaardeerd worden, wordt expliciteerd benoemd, verantwoordelijk voelen, successen melden, veel verantwoordelijkheid en vertrouwen | Erkenning en waardering | Arbeidsinhoud |
| Onduidelijk, geen idee van verwachtingen, specialistische functies, uitdaging zorgt voor energie, onduidelijk waarvoor nodig, geen harde deadlines, strategie van belang, verantwoordelijkheden niet uitgeschreven, verwachtingen onduidelijk, geen zicht op eigen invloed, werk goed willen en kunnen doen het belangrijkst, onoverzichtelijk door veranderingen | Onduidelijke functieinhoud | Arbeidsinhoud |
| Open contact, informeel, gelijk, weinig directe collega´s op kantoor, geen drempel, iedereen raken, leuke sfeer, meer focus op werk zelf, wrijving door werkdruk, persoonlijke connectie, relatie met collega’s is goed, gezonde werksfeer, gezelligheid onderling, dezelfde drive, activiteiten, op hetzelfde level zitten, anderen helpen | Contact / werksfeer | Arbeidsverhoudingen |
| Kantoor perfect, steenwijk vergeten, goede concentratie, zone-verdeling, meer staanplekken, goede locatie, mooi kantoor, goed bereikbaar, fijne werkplek, goede kantine, flexplekken | Kantoor | Arbeidsomstandigheden |
| Gevaarlijke productielocaties, andere locaties worden vergeten, steenwijk ook insprirerend maken, niet veilig, zorgen over locaties, | Externe locaties | Arbeidsomstandigheden |
| Niet snel gestresst, geen risico, geen werkstress, rustmomenten inbouwen, lange tijd op tenen lopen, goede werk-prive balans, gezonde stress | Stress | Arbeidsomstandigheden |
| Werk teveel, werkdruk is persoonlijk, prioriteiten stellen, manager helpen, nieuwe ontikkelingen zorgen voor risico, veel druk, hoge werkdruk, werkdruk invloed op werkinhoud, werkdruk zorgt voor stress, minder betrokken door werkdruk, werkdruk negatief effect op plezier | Werkdruk | Arbeidsomstandigheden |
| Uitdagend werk, kwaliteit leveren, stressvol werk, leuk werk, uitdagend en stressvol, veel regelmogelijkheden, gevarieerd en uitdagend werk, plezier hebben, diversiteit, variatie maakt het uitdagend | Werkwaardering | Arbeidsinhoud |
| Flexibiliteit, goede ervaring, persoonlijke cadans, vrijheid, goede verlofregeling, flexibel, sommige willen structuur, | Werktijden | Arbeidsvoorwaarden |
| Gesprek blijven voeren, lopende feedback, gehoord worden, zowel op relatie als inhoud nageleefd, afhankelijk van manager, meetbaar, prettig doelen stellen, door het jaar heen grip, functioneringsgesprekken concreter | Performance management | Arbeidsvoorwaarden |
| Workshops zijn goed, cursussen volgen, uitvraag voor opleidingen, leerplatform, meer aandacht voor trainingsmomenten, genoeg mogelijkheden, ruimte voor, blijvend leren | Opleidingsmogelijkheden | Arbeidsvoorwaarden |
| Nieuwe functie, persoonsafhankelijk, strakkere lijn, managerafhankelijk, voorrang op vacatures, flexibiliteit, arbeidsperspectief, loopbaanbegeleiding | Doorgroeimogelijkheden | Arbeidsvoorwaarden |
| Snel verloop, onzekerheid, ander takenpakket, kennisverlies, hoog verloop binnen team, abrupt vertek, | Uitstroom | Arbeidsvoorwaarden |
| Faciliteiten zijn er, werk-thuis balans, samen op kantoor komen, thuiswerkvergoeding, minder faciliteiten om met elkaar hybride te werken, minder productief, | Hybride werken | Arbeidsomstandigheden |
| Ontevereden over IT-voorzieningen, prima voorzieningen, alles is mogelijk, reisvoorzieningen | Voorzieningen | Arbeidsomstandigheden |
| Onzekerheid in organisatie, ongemakkelijke sfeer, manager een rol, zelf weinig invloed, onrustig in organisatie, kromme redeneringen | Strategieverandering | Arbeidsomstandigheden |
| Concrete problemen oplossen, behoefte creëren, nuttig zijn, expertise inbrengen | Intrinsieke motivatie | Arbeidstevredenheid |
| Geen zorgen over werkzekerheid, onzekerheid over voortbestaan functies, andere inhoud zorgt voor onzekerheid, voldoende zekerheid bieden, broeiende zorgen, korte arbeidsduur merkbaar, voelbare onzekerheid, vertrouwen in mezelf, genoeg werkzekerheid, vertrouwen op kennis | Werkzekerheid | Arbeidsvoorwaarden |
| Vergelijking naar boven, elders beter, prima salaris, schreve verhouding ten opzichte van inflatie, slechte prestatieafhankelijke bonus, doorgroeimogelijkheden loon minpunt | Salaris | Arbeidsvoorwaarden |
| Dezelfde drive, harder inzetten op duurzaamheid, mooie ambitie, te ambitieus op groei, focuspunten, motivatie voor duurzaamheid, impact maken | Gezamelijke ambitie | Arbeidsverhoudingen |
| Dezelfde verwachtingen, sturen op output, toegankelijk, werk is leuk door manager, goede begeleiding voor motivatie en kwaliteit van werk, managen van afdeling in nieuwe tijd, open en eerlijk, | Leidinggevende | Arbeidsverhoudingen |
| Intern goede inspraak, externe besluiten, weinig invloed op strategie, meer inspraak vanuit laatste laag, gehoord worden | Inspraak | Arbeidsverhoudingen |
| Geen instrueren, niet hiërarchisch, relatiegericht, stijl sluit aan, voorkeur voor delegeren, zowel relatie als taak, abrupte aanpassingen, veel relatiegericht, alle stijlen aan bod, niet inhoudelijk sturen, stimuleert eigenaarschap, begeleidende stijl | Stijl van leidinggeven | Arbeidsverhoudingen |
| Confrontatie wordt vermeden, opbouwende feedback, vooral inhoudelijk, geen persoonlijke feedback, vragen om feedback, situatie- en persoonsafhankelijk, prettige gesprekscyclus, mag kritischer, kritisch ontbreekt, lastig te geven, niet kritisch, directe feedback is lastig, lastig om elkaar aan te spreken, softe kant van managers, echte gesprek niet voeren, vervolg van feedback, openheid, vaak alleen inhoudelijke discussies, niet goed in feedback ophalen | Feedback | Arbeidsinhoud |
| Geen onveilig gevoel, fysieke veiligheid in orde, Niet onveilig, werk en prive gescheiden, harder zijn, sociaal veilig, hele veilige omgeving, diversiteit, externe locaties niet veilig, | Veiligheid | Arbeidsomstandigheden |
| Dezelfde redenatie voor als tegen, geen consequente lijn, aanpassen aan belangen, wkr gebruikt voor verkeerde dingen, | Geld (WKR) | Arbeidsvoorwaarden |
| Meer contact met mensen van de werkvloer, gezien worden, interesse tonen, uitgelicht worden, geen connectie met DT, meer sturing vanuit DT | Directie team | Arbeidsverhoudingen |

## Bijlage 7: Codeboom

## Bijlage 8: Organogram en alle afdelingen



## Bijlage 9: Leeftijds- & geslachtsverdeling binnen Ennatuurlijk

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  |  |  |  |  | |  | **Leeftijdscategorie** | **Vrouw** | **Man** | **Totaal** | |  | 20 tot 25 jaar | 0 | 6 | 6 | |  | 25 tot 30 jaar | 10 | 18 | 28 | |  | 30 tot 35 jaar | 12 | 13 | 25 | |  | 35 tot 40 jaar | 10 | 21 | 31 | |  | 40 tot 45 jaar | 10 | 28 | 38 | |  | 45 tot 50 jaar | 7 | 11 | 18 | |  | 50 tot 55 jaar | 8 | 13 | 21 | |  | 55 tot 60 jaar | 4 | 10 | 14 | |  | 60 tot 65 jaar | 3 | 10 | 13 | |  | 65 jaar en ouder | 0 | 4 | 4 | |  |  |  |  |  | |  | **Totaal** | **64** | **134** | **198** | | |  | | |