



Beleving & beoordeling in beeld

“Onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de beleving en beoordeling van arbeid onder de productiemedewerkers binnen de organisatie

WDH Hydraulics”

Naam:	Jorien van Lohuizen
Studentnummer:	2340356
Naam praktijkorganisatie:	WDH Hydraulics
Naam afstudeerbegeleider:	Linda Fivie
Datum:	20-01-17

Beleving & beoordeling in beeld

“Onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de beleving en beoordeling van arbeid onder de productiemedewerkers binnen de organisatie

WDH Hydraulics”

Naam:	Jorien van Lohuizen
Studentnummer:	2340356
Naam afstudeerbegeleider:	Linda Fivie
Instantie:	Fontys Hogeschool
E-mail:	j.vanlohuizen@student.fontys.nl

Naam praktijkorganisatie:	WDH Hydraulics
Stagebegeleider:	Hendrik Jan Molenaar
Adres:	Meerheide 104
Postcode & plaats:	5521 DX, Eersel

Datum:	20-01-17
--------	----------

Samenvatting

Eind 2014 is de organisatie WDH Hydraulics overgenomen door een nieuwe eigenaar. Sinds de overname zijn een aantal aspecten binnen de organisatie veranderd. Door de groei van de organisatie zijn er lijnen toegevoegd in de huidige organisatiestructuur. Hierdoor zijn de onderlinge relaties op zakelijk vlak veranderd. Daarnaast wordt van de werknemers verwacht dat zij meer gaan meedenken met de organisatie en initiatief gaan tonen in het uitvoeren van de werkzaamheden. De vernieuwde organisatiecultuur en organisatiestructuur zorgen ervoor dat er op een andere manier invulling wordt gegeven aan de werkzaamheden. Onduidelijk is echter waar de veranderingen binnen de organisatie toe hebben geleid.

Uit intern vooronderzoek is naar voren gekomen dat sprake is van een aantal problemen op de productieafdeling. Op de afdeling worden veel onnodige fouten gemaakt die leiden tot hoge kosten en reputatieschade voor de organisatie. Het gaat hierbij om ruim 60% van de medewerkers die een of meerdere fouten maakt tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Daarnaast is de operationeel directeur van mening dat de werknemers op de productieafdeling geen verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen. Om te achterhalen waar de oorzaken liggen van de problemen op de productieafdeling is het noodzakelijk om inzichtelijk te krijgen op welke manier de werknemers tegen de organisatie aankijken. Een stap verder is kijken naar de factoren die invloed hebben op de beleving en beoordeling van de arbeid. Zodra inzichtelijk is gemaakt welke factoren van invloed zijn op de beleving en beoordeling kan worden ingespeeld op de arbeidsaspecten waar ontevredenheid ligt. Op basis van de aanleiding van het onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Welke factoren zijn van invloed op de beleving en beoordeling van arbeid van de productiemedewerkers binnen de organisatie?”

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat 63,1% van de productiemedewerkers tevreden is over werken binnen de organisatie. Hier staat tegenover dat 47,4% van het totaal tevreden is met de eigen functie. De factoren die van invloed blijken te zijn op de beleving en beoordeling van arbeid zijn: motivatie, belasting, leiderschap en cultuur. Hierbij is er geen verband aangetoond tussen de motivatie en de beloning. Echter zeven van de negentien respondenten zijn ontevreden over de beloning die men krijgt voor de geleverde arbeid. De factor ‘motivatie’ speelt dus op basis van de onderzoeksresultaten in beperkte mate een rol in de beleving en beoordeling van arbeid. Daarnaast is er een sterk verband tussen de werkdruk en de behoefte aan herstel. Tevens is er een samenhang tussen de mate van inspraak en het werktempo. Ook is er een verband tussen leiderschap en de mate van betrokkenheid binnen de organisatie. Op het gebied van ‘cultuur’ kan de organisatie volgens de medewerkers worden gezien als kwaliteitsgericht en klantgericht. De factoren: belasting, leiderschap en cultuur spelen dus op basis van de onderzoeksresultaten in grote mate een rol in de beleving en beoordeling van arbeid. De factoren die geen invloed hebben op de beoordeling en beleving van arbeid zijn ‘leeftijd’ en ‘het aantal dienstjaren’.

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek naar de beoordeling en beleving van arbeid onder medewerkers binnen de organisatie WDH Hydraulics. Het onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van de vraag vanuit de organisatie om te onderzoeken hoe de medewerkers aankijken tegen de organisatie. Door de mening van de medewerkers te betrekken bij de organisatieontwikkelingen kan worden toegewerkt naar een grotere mate van saamhorigheid en betrokkenheid.

Mijn dank gaat uit naar mijn begeleider vanuit de Fontys Hogeschool, Linda Fivie. Daar waar ik door de bomen het bos niet meer zag, wist zij mij weer de goede kant op te sturen. De juiste tips en het gevoel dat ik altijd bij haar terecht kon, hebben mij geholpen om dit rapport te kunnen schrijven.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleider, Hendrik Jan Molenaar. Vooral in het begin was het zoeken naar een concreet vraagstuk waar zowel draagvlak voor de organisatie lag als draagvlak conform de eisen vanuit de Fontys. Ik wil Hendrik Jan bedanken voor het meedenken en het geven van feedback op mijn rapport. Tot slot gaat mijn dank uit naar de medewerkers binnen de organisatie WDH. Dankzij de bereidheid van de medewerkers om mee te werken aan mijn onderzoek heb ik de juiste gegevens kunnen verzamelen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Eersel, januari 2017

Jorien van Lohuizen
Studente HRM, Fontys Hogeschool Eindhoven

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Maatschappelijke context	7
1.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	7
1.1.2 Organisatieverandering	9
1.1.3 Organisatieontwikkelingen	9
1.2 De organisatie	10
1.2.1 Visie & missie.....	10
1.3 Het vraagstuk	11
1.4 Doelstelling.....	12
1.5 Hoofdvraag en deelvragen	13
1.6 Begrippen	13
1.7 Opbouw onderzoeksrapport	13
2. Theoretisch kader.....	14
2.1 De beleving en beoordeling van arbeid	14
2.1.1 Factor tijd	15
2.1.2 Verschil in werkbeleving tussen jongeren en ouderen	15
2.2 Motivatie	16
2.2.1 Behoeften piramide Maslow	16
2.2.2 ERG-Theorie Alderfer.....	16
2.2.3 Theorie McLelland	17
2.2.4 Verwachtingstheorie Vroom	17
2.3 Belasting.....	18
2.3.1 Vormen van overbelasting.....	18
2.3.2 Stress	18
2.3.3 Werkdruk.....	19
2.3.4 Onderlinge relaties	20
2.4 Leiderschap	21
2.4.1 Leiderschapsstijlen	21
2.5 Cultuur.....	23

2.5.1 Competing Values Framework	23
2.6 Samenvatting.....	24
3. Conceptueel model	26
4. Methodische verantwoording	27
4.1 Type onderzoek	27
4.1.1 De vragenlijsten 'Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (VBBA2.0)	27
4.2 Procedure	28
4.3 Respondenten	28
4.4 Meetinstrumenten	29
4.5 Analyses.....	30
4.5.1 De analysemethodes	30
5. Resultaten	31
5.1 De beleving en beoordeling van arbeid	31
5.1.1 Tevredenheid over werken binnen de organisatie	31
5.1.2 Tevredenheid over de eigen functie.....	31
5.2 In hoeverre speelt 'Motivatie' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?	32
5.2.1 Plezier in het werk	32
5.2.2 Beloning.....	32
5.2.2 Correlatie 'plezier in het werk' en beloning.....	33
.....	33
5.3 In hoeverre speelt 'Belasting' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?	33
5.3.1 Werkdruk.....	33
5.3.2 Correlatie werkdruk en herstel	33
5.3.3 Correlatie werkdruk en persoonlijk contact/inspraak	34
5.4 In hoeverre speelt 'Leiderschap' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?	34
5.4.1 Inspiratie door direct leidinggevende.....	34
5.4.2 Correlatie relatie direct leidinggevende en betrokkenheid.	34
5.5 In hoeverre speelt 'Cultuur' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?	35
5.5.1 Helderheid van de organisatiedoelen.....	35
5.5.2 Correlatie helderheid organisatiedoelen en betrokkenheid.....	35
5.5.3 Welzijnsgerichtheid	35
5.5.4 Innovatie	36
5.5.5 Klantgerichtheid	37
5.5.6 Doelmatigheid	37
5.5.7 Kwaliteit	37
5.6 Is er sprake van samenhang tussen 'leeftijd' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?	38

5.6.1 Gemiddelde leeftijd	38
5.6.2 Correlatie leeftijd en loopbaanmogelijkheden/herstelbehoefte	38
5.6.3 Correlatie leeftijd en tevredenheid ontwikkelingsmogelijkheden	39
.....	39
5.6.4 Correlatie leeftijd en belasting	40
5.7 Is er sprake van samenhang tussen 'het aantal dienstjaren' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?	41
5.7.1 Gemiddeld aantal dienstjaren	41
5.7.2 Correlatie aantal dienstjaren en betrokkenheid/tevredenheid functie.....	41
5.8 Antwoorden open vraag.....	42
6. Conclusie	43
6.1 Hoofdvraag en deelvragen	43
6.2 Beantwoording van de deelvragen.....	43
6.2.1 In hoeverre speelt 'Motivatie' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?.....	43
6.2.2 In hoeverre speelt 'Belasting' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?.....	44
6.2.3 In hoeverre speelt 'Leiderschap' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'? ...	44
6.2.4 In hoeverre speelt 'Cultuur' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?	45
6.2.5 Is er sprake van samenhang tussen 'leeftijd' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?.....	45
6.2.6 Is er sprake van samenhang tussen 'aantal dienstjaren' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?	46
6.3 Beantwoording van de hoofdvraag	46
6.4 Het conceptueel model	47
7. Discussie.....	48
7.1 Betrouwbaarheid en validiteit	48
7.1.1 Tips vervolgonderzoek.....	49
7.2 Vergelijking met de literatuur.....	49
7.3 De innoverende waarde van het onderzoek.....	49
Literatuurlijst.....	50
Bijlagen.....	52
Bijlage 1.....	53
Bijlage 2.....	54
Bijlage 3.....	55
Bijlage 4.....	62
Bijlage 5.....	63
Bijlage 6.....	64
Bijlage 7.....	65

Ook op nationale schaal zijn de gevolgen van de crisis duidelijk zichtbaar. Binnen de Nederlandse toeleverancier SBM Offshore werden 1500 banen geschrapt. Binnen de organisatie Heerema werd 70 procent van de werknemers ontslagen. Ook binnen IHC werden er banen geschrapt. Het ging binnen de organisatie om ruim 400 vaste banen. De gevolgen van de dalende olieprijs zijn tevens goed zichtbaar binnen de olie- en gasmaatschappij Shell. Wereldwijd werken meer dan 90.000 mensen binnen de organisatie. Door de dalende olieprijs is de organisatie genooddaakt om de kosten fors te reduceren. Alleen op die manier kan de organisatie concurrerend blijven op de markt. In 2015 hebben 7500 medewerkers die werkzaam waren bij olie- en gasmaatschappij Shell hun baan verloren. In 2016 kondigde Shell aan om nog eens 2200 banen te schrappen. Hierdoor verdwijnen in twee jaar tijd 9700 banen (Financieel Dagblad, 2016).

De gevolgen van de crisis in de oliesector zijn op mondiaal en op nationaal niveau duidelijk zichtbaar bij zowel klein- als grootschalige organisaties. De kosten worden te hoog en de winst is te laag. Het dreigende risico van een faillissement weerhoudt organisaties binnen de offshore sector ervan om investeringen te doen. De vraag volgende vraag dient hierbij te worden gesteld:

Wat betekent dit voor organisaties die leveren aan klanten binnen de offshore-industrie?

De organisatie WDH Hydraulics richt zich op klanten binnen de offshore-industrie. Aan deze klanten levert de organisatie cilinders voor constructies om platforms te plaatsen en pijpen op de zeebodem neer te leggen. Door de dalende olieprijs worden minder investeringen uitbesteed. Hierdoor wordt het voor organisaties lastiger om omzet te behalen. Deze situatie speelt ook binnen de organisatie WDH Hydraulics. Jaarlijks moet een bepaalde omzet worden behaald om de kosten te kunnen dekken. Om speler te kunnen blijven op de markt, is het voor de organisaties noodzakelijk om de huidige klantenkring uit te breiden. De potentiële klanten brengen nieuwe kwaliteitseisen met zich mee waaraan de organisatie moet voldoen willen zij de klant tevreden houden. De vernieuwde kwaliteitsnorm vergt een andere manier van ontwerpen en produceren. De processen moeten worden aangepast conform de eisen van de klant. Dit brengt ook gevolgen met zich mee voor de werknemers binnen de organisatie. De medewerkers moeten zich aanpassen aan een veranderend productieproces waarbij nieuwe kwaliteitsnormen worden nagestreefd.

1.1.2 Organisatieverandering

De veranderingen binnen de concurrerende markt zorgen ervoor dat organisaties worden gedwongen om mee te bewegen. Onderscheid van de concurrentie kan worden behaald door in te spelen op de specifieke eisen van de klant en daarnaast het leveren van hoge kwaliteit. Nieuwe kwaliteitsnormen en een andere manier van invulling aan het productieproces vormen de basis voor organisatieverandering. Wil de organisatie WDH Hydraulics speler blijven op de markt dan zal zij zich moeten blijven ontwikkelen op basis van de vernieuwde externe behoeften.

Het veranderen van organisaties is een geleidelijk proces waarbij rekening moet worden gehouden met een aantal aspecten. In totaal zijn een drietal componenten aan te wijzen die samen vormgeven aan het begrip organisatieverandering. Met het sturingsvermogen van het management wordt enerzijds de motivatie en betrokkenheid bij de verbetering bedoeld. Het is de vraag of de betrokkenen gemotiveerd zijn om met de organisatie mee te groeien. Anderzijds gaat het over het durven nemen en accepteren van de verantwoordelijkheden. De verandercapaciteit van de organisatie heeft te maken met in hoeverre sprake is van open communicatie, onderlinge loyaliteit/solidariteit, een modern HRM-beleid, interne mobiliteit en/of de organisatie is ontwikkeld tot een sociaal systeem. Is er sprake van een wisselwerking tussen de organisatiestructuur en cultuur? De veranderbereidheid van de betrokkenen geeft weer in hoeverre sprake is van acceptatie. Er moet worden gekeken naar de manier waarop de betrokkenen aankijken tegen de veranderingen en/of zij de veranderingen zien als bedreigingen of kansen. Daarnaast is het de vraag met welke consequenties de betrokkenen worden geconfronteerd en/of mogelijk sprake is van weerstand (Kleijn & Rorink, 2012).

1.1.3 Organisatieontwikkelingen

Eind 2014 is de organisatie WDH Hydraulics overgenomen door een nieuwe eigenaar. Sinds de overname is binnen de organisatie sprake van verandering. Allereerst is er sprake van een veranderde organisatiestructuur. De organisatiestructuur heeft betrekking op de manier waarop bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken zijn verdeeld binnen de organisatie. Ook geeft de organisatiestructuur weer hoe de onderlinge relaties zijn geregeld. Hierbij is sprake van zowel een organieke (de functies) als een personele (de werknemers binnen de organisatie) structuur. Door de groei van de organisatie WDH zijn er lijnen toegevoegd in de huidige organisatiestructuur. Hierdoor zijn de onderlinge relaties op zakelijk vlak veranderd. Werknemers die voorheen naast elkaar werkzaam waren, vervullen nu elk een aparte positie op een andere lijn binnen het organigram.

Tevens is sprake van een veranderde organisatiecultuur. Het gaat hierbij om de verzameling van de opvattingen over elkaar, de werkzaamheden en de organisatie. De (on)geschreven regels bepalen hoe men zich dient te gedragen tegenover elkaar. Voor de overname was er sprake van een andere manier van omgang binnen de organisatie. Weinig regels waren opgesteld en beslissingen werden ad hoc genomen. Volgens de typologie van Handy (1979) zou deze organisatiecultuur kunnen worden beschreven als een machtscultuur. In de huidige cultuur wordt van de werknemers verwacht dat zij meer gaan meedenken met de organisatie en zelf initiatieven gaan nemen om de processen te verbeteren. De nieuwe eigenaar wil toewerken naar een meedenkende organisatie waarbinnen de werknemers trots zijn op het feit dat zij werkzaam zijn binnen de organisatie WDH. Volgens de typologie van Handy (1979) kan de nieuwe gewenste organisatiecultuur worden gekenmerkt als een taakcultuur waarbij de organisatie bestaat uit een netwerk van taakeenheden. Elke eenheid beschikt over een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Het behalen van resultaat wordt gezien als het centrale vraagstuk (Marcus & Van Dam, 2012).

1.2 De organisatie

“Hydraulische problemen zijn er om opgelost te worden”

De organisatie WDH Hydraulics ontwerpt en produceert klant-specifieke hydraulische cilinders. Door de concurrerende markt moeten hoge eisen worden gesteld aan de producten. Op die manier kan de organisatie zich onderscheiden van de concurrenten. Om in te kunnen spelen op de eisen van de klant, dienen alle materialen traceerbaar te zijn en te zijn voorzien van materiaalcertificaten. Het kwaliteitsmanagementsysteem dat wordt gehanteerd binnen de organisatie is ISO 9001:2015 gecertificeerd. Dit houdt in dat de organisatie voldoet aan de eisen die de norm stelt met betrekking tot het kwaliteitssysteem. Naast het produceren van nieuwe cilinders houdt de organisatie zich bezig met het repareren en modificeren van bestaande cilinders. Ook worden voor belangrijke klanten losse verspanende bewerkingen uitgevoerd. De werkzaamheden die de organisatie verricht voor de maritieme/industriële sector zijn: het op maat maken van cilinders, draaidoorvoeren, zuigeraccumulatoren, reparatie/revisie, modificatie en daarnaast verspaningswerkzaamheden.

Binnen de organisatie zijn veertig medewerkers werkzaam op verschillende afdelingen. Deze afdelingen bestaan uit: Sales & Marketing, HR & Finance, Operations, Engineering, Werkvoorbereiding, Montage, Machinale bewerking (Frezen & Kotteren, Lassen, Honen en Draaien) en Interne logistiek. De Sales & Marketingafdeling is sinds kort toegevoegd aan de afdelingen. De organisatie is genooddaakt om ontwikkelingen op de markt in de gaten te houden. De Sales & Marketing houdt zich bezig met het binnenhalen van nieuwe klanten binnen een bredere klantenkring. De focus wordt hierbij niet meer alleen op nationaal niveau gelegd, maar tevens op internationaal niveau.

1.2.1 Visie & missie

De organisatie WDH Hydraulics wil de komende vijf jaar toewerken naar een groeiende, internationale organisatie waarbij de begrippen “innovatie, flexibiliteit en efficiëntie” centraal staan. Rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. De producten die de organisatie levert aan klanten zijn van hoogstaande kwaliteit. Dit wordt nagestreefd door de aanwezigheid van specifieke expertise van zowel de medewerkers als de klanten. De organisatie zal zich hierbij niet alleen op de huidige marktsegmenten gaan richten. De kernwaarden die de organisatie nastreeft:

- Veiligheid : Veiligheid gaat boven alles
- Flexibiliteit : We doen alles voor de klant, 24/7
- Betrouwbaarheid : We doen wat we beloven en wanneer
- Innovatief : De juiste oplossing voor elk probleem
- Integer : We zijn eerlijk en oprecht

Het management van de organisatie heeft een bepaalde visie over waar de organisatie naartoe moet groeien en op welke manier invulling moet worden gegeven aan de werkzaamheden. Op basis van de visie en missie van de organisatie hebben organisatieveranderingen plaatsgevonden. De kernwaarden die zijn geformuleerd staan centraal binnen het nieuwe organisatiebeleid. Het is echter niet duidelijk of het beeld wat het management heeft, overeenkomt met het beeld van de medewerkers. Onduidelijk is op welke manier de werknemers aankijken tegen de organisatie (WDH, z.j.).

1.3 Het vraagstuk

De externe en interne ontwikkelingen brengen gevolgen met zich mee die van invloed zijn op de organisatie WDH. Zo hebben de ontwikkelingen op de markt geleid tot een nieuwe kwaliteitsstandaard. Wil de organisatie speler blijven op de markt dan moet zij aan deze nieuwe kwaliteitsnormen voldoen. Dit brengt veranderingen met zich mee voor de afdeling productie. De medewerkers zullen zich moeten aanpassen aan de nieuwe kwaliteitsprocessen. Tevens zijn er organisatieveranderingen op het gebied van de organisatiestructuur en organisatiecultuur door de overname van de organisatie eind 2014. Door de uitbreiding van de organisatie zijn er meer lijnen toegevoegd aan de huidige structuur. Ook is het aantal afdelingen uitgebreid door de komst van de afdeling Sales & Marketing. De nieuwe eigenaar verwacht van de medewerkers dat zij meer gaan meedenken met de organisatie en meer initiatief gaan tonen in het verbeteren van de productieprocessen. Uiteindelijk wil de organisatie toewerken naar een taakcultuur waarin de medewerkers zelf sturing gaan geven aan de bedrijfsprocessen. Al deze organisatieveranderingen hebben invloed op de medewerkers van de organisatie WDH.

Om informatie te verzamelen over de ontwikkelingen binnen de organisatie heeft een vooronderzoek plaatsgevonden. Het vooronderzoek bestond uit verkennende gesprekken met de Sales Manager, de Operationeel Directeur en de Algemeen Directeur. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er op de productieafdeling fouten worden gemaakt die volgens de leidinggevenden voorkomen hadden kunnen worden. Het gaat hierbij om slordigheidsfouten die klein beginnen, maar later in het proces voor hoge kosten kunnen zorgen. De organisatie WDH maakt specifieke hydraulische cilinders op maat gemaakt voor de klant. Hierdoor is feitelijk ieder product dat de fabriek produceert een prototype. Het maken van fouten is hierbij onvermijdelijk. Toch heeft de organisatie vastgesteld dat een groot aantal onnodige fouten wordt gemaakt die de organisatie geld kost en reputatieschade oplevert. Er worden binnen de afdeling productie per jaar ongeveer 175 fouten gemaakt die als onnodig geclassificeerd kunnen worden. Deze fouten kosten de organisatie ongeveer €200.000 op jaarbasis. Ruim 60% van de productiemedewerkers maakt een of meerdere fouten. Deze medewerkers zijn niet als groep te classificeren. Het gaat om oudere, jongere, goed gemotiveerde, minder gemotiveerde, zeer vakbekwame en minder vakbekwame medewerkers.

Tevens kwam uit het ziekteverzuimoverzicht naar voren dat er sprake is van een relatief hoog ziekteverzuim. Het gemiddelde ziekteverzuim lag in 2013 rond de 3,5%. In 2014 lag het gemiddelde rond de 5,4% en in 2015 lag het gemiddelde rond de 8,2%. Een stijging is te zien in het gemiddelde ziekteverzuim vanaf 2013 verspreid over twee jaar. Het aantal ziekmeldingen van het afgelopen jaar lag rond de 5,0%. Tot slot kwam in het verkennend gesprek met de operationeel directeur een uitspraak naar voren over de houding van de medewerkers. Volgens de operationeel directeur voelen de medewerkers van de afdeling productie zich niet verantwoordelijk voor bepaalde taken als zij daar niet direct op worden aangesproken. Volgens de operationeel directeur is er sprake van een gebrek aan initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel onder werknemers.

Om organisatieverandering tot een succes te brengen, is het noodzakelijk om rekening te houden met de drie componenten: het sturingsvermogen, de verandercapaciteit en de veranderbereidheid. Het is de vraag of de betrokkenen gemotiveerd zijn om met de organisatie mee te groeien/processen te verbeteren. Biedt men weerstand tegen de veranderingen? Zien de medewerkers de veranderingen als kansen of bedreigingen? Feit is dat er sprake is van problemen op de productieafdeling. Onduidelijk is waar de veranderingen binnen de organisatie toe hebben geleid en hoe de medewerkers aankijken tegen de organisatie op dit moment. Wat maakt dat de medewerkers fouten maken, waarom voelen zij zich mogelijk niet verantwoordelijk en waarom is er sprake van een stijging in het ziekteverzuim?

1.4 Doelstelling

Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat er problemen zijn op de productieafdeling. De fouten die worden gemaakt op de productieafdeling leiden uiteindelijk tot hoge kosten voor de organisatie. Ook is er binnen de organisatie sprake van een relatief hoog ziekteverzuim. Volgens de Operationeel Directeur is er een gebrek aan initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel onder de productiemedewerkers. Het praktijkdoel van de organisatie is om te groeien richting een taakcultuur waarin de werknemers zich verantwoordelijk gaan voelen voor het zelfstandig uitvoeren van taken. Op die manier kan er worden toegewerkt naar het waarborgen van de kwaliteit van de productieprocessen, het reduceren van het aantal fouten en het verlagen van het ziekteverzuim met het oog op kostenbesparing.

Bij organisatieverandering zijn er een drietal componenten waarbij rekening moet worden gehouden. Eén daarvan is de veranderbereidheid. Het gaat hierbij om de manier waarop de betrokkenen aankijken tegen de organisatieveranderingen en/of sprake is van acceptatie. Het is belangrijk om erachter te komen hoe de betrokkenen aankijken tegen de organisatie en hoe zij de arbeid beleven en beoordelen. De manier waarop de arbeid wordt beleefd en beoordeeld geeft inzicht in de manier waarop de verschillende onderdelen van arbeid onder de productiemedewerkers worden ervaren en hoe men tegen de organisatie aankijkt. Aspecten die negatief worden ervaren kunnen mogelijk als oorzaak worden aangesteld voor de gemaakt fouten, gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en ziekteverzuim. Is het werktempo en/of de werkhoeveelheid te hoog? Is er te weinig inspiratie van de leidinggevende? Is er te veel zelfstandigheid waardoor er geen verantwoordelijkheid wordt gevoeld? Is er sprake van te zware lichamelijke/mentale of emotionele belasting waardoor het ziekteverzuim zou kunnen worden verklaard?

Om erachter te komen waar de oorzaken liggen van de geconstateerde problemen, moeten de factoren die mogelijk invloed hebben op de beoordeling en beleving van de arbeid bij de betrokkenen worden onderzocht. Na het onderzoek is kennis opgedaan over de factoren die van invloed zijn op de beleving en beoordeling van arbeid onder de productiemedewerkers. Tevens zijn de aspecten van arbeid die als negatief worden beschouwd door de werknemers inzichtelijk gemaakt. Aan de hand van de inzichten kan er worden ingespeeld op de beïnvloedende factoren.

1.5 Hoofdvraag en deelvragen

“Welke factoren zijn van invloed op de beleving en beoordeling van arbeid van de productiemedewerkers binnen de organisatie?”

- In hoeverre speelt ‘Motivatie’ een factor in de ‘beleving & beoordeling van de arbeid’?
- In hoeverre speelt ‘Belasting’ een factor in de ‘beleving & beoordeling van de arbeid’?
- In hoeverre speelt ‘Leiderschap’ een factor in de ‘beleving & beoordeling van de arbeid’?
- In hoeverre speelt ‘Cultuur’ een factor in de ‘beleving & beoordeling van de arbeid’?
- Is er sprake van samenhang tussen ‘Leeftijd’ en de ‘beleving & beoordeling van arbeid’?
- Is er sprake van samenhang tussen ‘Het aantal dienstjaren’ en de ‘beleving & beoordeling van arbeid’?

1.6 Begrippen

Begrip	Definitie	Verwijzing	
Beleving & beoordeling van arbeid	De fit tussen een individu en het werk, uitgaande van vijf kenmerken (Hackman & Oldham, 1976).	Paragraaf 2.1	blz.14
Productiemedewerkers	Respondentengroep (alle werknemers werkzaam op de afdeling productie).	Paragraaf 4.3	blz.28
De organisatie	De organisatie “WDH Hydraulics”.	Paragraaf 1.2	blz.10
Motivatie	“Het totaal van beweegredenen of motieven dat op een bepaald ogenblik werkzaam is binnen een individu” (Alblas & Wijsman, 2013, p15).	Paragraaf 2.2	blz.16 + 17
Belasting	Psychische, lichamelijk en emotionele belasting (Alblas & Wijsman, 2013).	Paragraaf 2.3	blz.18 t/m 20
Leiderschap	“Leiderschap betekent dat de leider macht bezit om in samenwerking met zijn medewerkers de ontwikkelingen van de organisatie te bepalen” (Marcus & Van Dam, 2012, p.235).	Paragraaf 2.4	blz.21 + 22
Cultuur	“De eenheid van een organisatie” (Alblas & Wijsman, 2013, p287).	Paragraaf 1.1.3 + 2.5	blz.9 + 23
Leeftijd	Leeftijd van de werknemers.	Paragraaf 2.1.2 + 4.3	blz.15 + 28
Aantal dienstjaren	Aantal jaren dat de werknemer in dienst is binnen de organisatie.	Paragraaf 2.1.1	blz.15

1.7 Opbouw onderzoeksrapport

In de inleiding wordt gekeken naar de ontwikkelingen die spelen op de markt en binnen de organisatie op verschillende niveaus, namelijk: samenleving, organisatie en individu. Hierbij staat het begrip “Organisatieverandering” centraal. Het vraagstuk wordt beschreven aan de hand van de marktontwikkelingen en organisatieontwikkelingen. Het verdere onderzoek zal zich gaan richten op ‘de beleving en beoordeling van arbeid’. Hoofdstuk twee bestaat uit het theoretisch kader waarin verbanden worden gelegd tussen het onderwerp en relevante theorieën. Op basis van het literatuuronderzoek wordt in hoofdstuk drie een conceptueel model weergegeven waarin duidelijk wordt welke (on)afhankelijke variabelen mogelijk invloed hebben op de complexe variabele. Hoofdstuk vier bestaat uit de methodische verantwoording. In dit hoofdstuk zal de verdere vormgeving van het onderzoek nader worden toegelicht. De begrippen ‘validiteit en betrouwbaarheid’ staan hierbij centraal. Het uiteindelijke resultaat wordt weergegeven in hoofdstuk vijf ‘Resultaten’. Aan de hand van de waargenomen resultaten kan er in hoofdstuk zes een conclusie worden gevormd over het verband tussen de theorie en de praktijk. Mogelijke knelpunten die worden ondervonden tijdens het onderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk zeven ‘Discussie’.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zullen verschillende theorieën nader worden toegelicht omtrent het begrip 'de beleving en beoordeling van arbeid'. De huidige stand van zaken wordt inzichtelijk gemaakt door verschillende theorieën nader toe te lichten en de mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende auteurs te benoemen. De overeenkomsten en verschillen tussen verschillende onderzoekers staan in cursieve letters weergegeven. Mogelijke oorzaken voor de verschillen zullen verder worden toegelicht. Daarnaast wordt stilgestaan bij de aspecten die zijn gerelateerd aan het onderwerp, maar die nog niet bekend zijn of nog onduidelijk. Tot slot zullen de bevindingen worden herhaald in een samenvatting.

2.1 De beleving en beoordeling van arbeid

Het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman & Oldham (1976) gaat bij het begrip werkbeleving uit van een bepaalde fit tussen een individu en het werk. Het model gaat uit van vijf belangrijke kenmerken. Het eerste kenmerk 'verscheidenheid' bestaat uit de complexiteit van de taken en de talenten die men moet gebruiken voor het kunnen uitvoeren van de taak. Bij 'taakidentiteit' gaat het om de mate waarin het geheel aan taken binnen het werk wordt gezien als herkenbaar. Het derde kenmerk 'taak significantie' geeft aan hoe het kenmerk invloed heeft op het welzijn van anderen. 'Autonomie' geeft aan op welke manier het werk zorgt voor het nemen van eigen initiatief. Tot slot gaat 'feedback' over de mate waarin informatie wordt gegeven over de prestaties op de werkvloer. Volgens de theorie van Hackman & Oldham (1976) is er sprake van hoge werkmotivatie, hoge arbeidstevredenheid, groeisatisfactie en kwalitatief hoofwaardige arbeidsprestatie als een drietal 'critical psychological states' aanwezig is:

1. **"Ervaren van het werken als zinvol"**

Wanneer een taak afwisselend en als belangrijk wordt gezien dan zal de werknemer zijn of haar werk als betekenisvol ervaren.

2. **"Voelen van verantwoordelijkheid"**

Vrijheid in het uitvoeren van de taken leidt tot verantwoordelijkheidsgevoel voor het eindresultaat.

3. **"Kennis over de resultaten"**

Feedback leidt tot kennis van de resultaten. De werknemer kent dan de resultaten van de geleverde werkzaamheden.

Het JCM-model van Hackman & Oldham (1976) voorspelt dat de drie 'critical psychological states' de variabiliteit verklaart in de vijf specifieke werk uitkomsten, waaronder: de algemene werktevredenheid, waargenomen prestaties, werkmotivatie, tevredenheid met groei en de gedachten om ontslag te nemen. Wanneer er geen sprake is van de drie kritische psychologische statussen kan er worden gesteld dat dit invloed heeft op de werkbeleving van een medewerker. Wat duidelijk wordt aan de hand van deze theorie is dat het werk aan een aantal eisen moet voldoen wil de werknemer deze als waardevol ervaren. Verscheidenheid, taakidentiteit, taaksignificatie, autonomie en feedback zijn belangrijke 'job characteristics' die invloed hebben op de werkbeleving (Ayandele & Nnamseh, 2014, p.89).

2.1.1 Factor tijd

Een nadeel van het JCM-model is dat er niks wordt gezegd over de factor tijd. Weinig onderzoek is gedaan over het effect van tijd op de werkbeleving van medewerkers. Een uitzondering is het onderzoek van Kats (1978). Uit het onderzoek kwam naar voren dat de factor tijd opereert als een moderator tussen de relatie van taakkenmerken en tevredenheid. Kats onderzocht het effect van de tijd waarin ervaring met een baan werd opgedaan in relatie tot de taakkenmerken en tevredenheid. Uit de resultaten bleek dat de correlatie tussen de taakkenmerken autonomie en tevredenheid negatief was voor nieuwe medewerkers (0 - 3 maanden in dienst). Echter de correlatie bij medewerkers werkzaam voor een langere periode was positief. De hoogste correlatie vond men bij de medewerkers die één jaar werkzaam waren binnen een organisatie. Kozłowski en Hults (1986) hebben onderzocht wat de invloed is van de factor tijd in relatie tot taakcomplexiteit en werkprestaties. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de relatie laag is in de periode van 0 – 1,5 jaar binnen een functie. In de periode van 1,5 – 4,5 jaar is er sprake van een stijging en in de periode van een verblijfsduur langer dan 4,5 vindt een aanzienlijke daling plaats (Thierry, 1998).

2.1.2 Verschil in werkbeleving tussen jongeren en ouderen

Volgens de ABN en de Rabobank is er een verschil in de houding tussen verschillende generaties op te merken. De oudere generatie is opgegroeid met de gedachte om één baan de rest van de verdere loopbaan te behouden. Jongeren zijn zich bewust van het feit dat het noodzakelijk is om continue bij te scholen en te ontwikkelen (Leupen, 2016). Het gaat echter niet alleen om een veranderende houding, maar ook om het beeld dat is veranderd. Het beeld van de jongeren met betrekking tot arbeidscontracten is veranderd. Uit onderzoek van YoungCapital naar werkflexibiliteit komt naar voren dat 57,3 procent van de Nederlandse jongeren een tijdelijk contract verkiezen boven een vast contract. Echter zodra men zekerheid wil (bij bijvoorbeeld het afsluiten van een hypotheek) dan vindt bijna 14 procent van de Nederlandse jongeren een vast contract belangrijk. De belangrijkste reden achter een vast contract is zekerheid (De Groot, 2016).

Volgens Bos, Donders & Van der Gulden (2012) zijn ouderen vaak meer tevreden met hun werk dan jongeren. Ook varieert de behoefte aan hersteltijd en hebben ouderen in het algemeen vaak meer gezondheidsklachten. Kanfer en Ackerman (2004) concluderen uit onderzoek dat er geen bewijs is voor een onafwendbare afname in werkmotivatie in relatie tot de stijging van de leeftijd. Wel is volgens Kanfer en Ackerman (2004) sprake van verschillen in ambities tussen leeftijdsgroepen. Dit kan worden verklaard door middel van de 'Socio-emotional Selectivity Theory' van Carstensen (1998). Deze theorie gaat uit van het feit dat mensen verschillende doelen hebben in het handelen. Volgens de theorie van Carstensen (1998) zijn het niet de doelen die verschillen per levensfase maar het belang dat aan een doel wordt gehecht. Het belang wordt beïnvloed door enerzijds de ervaring en anderzijds het beeld dat iemand heeft van de toekomst. Jongeren focussen zich op het leren van een vak en zijn daardoor gericht op het verzamelen van relevante kennis om de vaardigheden te ontwikkelen. Ouderen zijn gericht op andere aspecten in het werk en richten zich vooral op het verkrijgen van emotionele tevredenheid en het bevestigen van de professionaliteit (Carstensen, 2003).

Volgens Kluijtmans (2010) zijn er nog een aantal punten waarop jongeren verschillen van ouderen in werkbeleving. Kluijtmans is van mening dat jongeren op de eerste plaats alle werkaspecten tegelijk willen realiseren in het werk. Volgens Kluijtmans zijn jongeren in mindere mate bereid dan ouderen om genoeg te nemen met minder aspecten in het werk. Ook hechten jongeren volgens Kluijtmans waarde aan vooral niet-materiële aspecten van het werk, zoals uitdaging.

2.2 Motivatie

Verschillende theorieën kunnen de behoeften van een individu in kaart te brengen en daarnaast verklaren hoe dit kan leiden tot bepaald gedrag. Ieder individu heeft aan andere manier van beleving en beoordelen. Volgens onderstaande theorieën is het gedrag van een individu te begrijpen door te kijken naar behoeften en verwachtingen. Iemand die bijvoorbeeld streeft naar autonomie zal de arbeid op een andere manier ervaren, zodra er geen sprake is van voldoening aan de gewenste behoefte. Onderstaande theorieën zijn uitgewerkt om inzicht te krijgen in wat iemand beweegt om zo de achterliggende motivatie te kunnen begrijpen.

2.2.1 Behoeften piramide Maslow

Volgens Maslow (1934) streeft ieder individu naar bepaalde aspecten. Deze aspecten zijn onder te verdelen in verschillende lagen. Telkens als een laag is behaald, wordt er gestreefd naar een volgende bovenste laag. In de onderste laag van de piramide bevinden zich de fysiologische behoeften. Deze behoeften vormen de basisbehoeften van een individu. Het gaat hierbij om de behoefte om te eten, te drinken en te slapen. Is er aan de fysiologische laag voldaan dan streeft men naar de laag daarboven. Deze laag kenmerkt zich door de behoefte aan zekerheid en veiligheid. Het gaat hierbij om de mate van bescherming en stabiliteit. De derde laag bestaat uit de behoefte aan acceptatie. Het gevoel van erbij horen en het vormen van vriendschap is daarbij belangrijk. De vierde laag bestaat uit de behoefte aan erkenning. Deze behoefte is gebaseerd op succes. Zodra het succes is behaald, wordt er gestreefd naar het hoogste niveau, namelijk 'zelfontplooiing'. Het individu heeft op dit niveau behoefte aan het dragen van verantwoordelijkheden en ontwikkelingskansen.

Volgens deze theorie is er sprake van een stapsgewijs proces waarin verschillende behoeften worden nagestreefd. Iemand zal niet streven naar zelfontwikkeling als er nog niet is voldaan aan de voorafgaande behoeften. Zelfontwikkeling zal dus alleen bestaan als er al sprake is van primaire behoeften, zekerheid, acceptatie en tot slot erkenning. Daarbij komt dat de bevredigde behoeften niet langer effectieve prikkels vormen. Deze theorie verklaart in welke volgorde verschillende behoeften zullen worden nageleefd en hoe deze factoren in verband staan met elkaar (Marcus & Van Dam, 2012).

2.2.2 ERG-Theorie Alderfer

Een andere theorie die betrekking heeft op het in kaart brengen van verschillende behoeften van individuen is de theorie van Alderfer (1969). Deze theorie gaat uit van een drietal behoeften die van invloed zijn op een individu, namelijk:

- **Existentiële behoeften**
- **Relationele behoeften**
- **Groeibehoeften**

De existentiële behoeften gaan over de mate aan materiële zekerheid. Dit aspect kan worden gelinkt aan de theorie van Maslow (1943). Binnen de theorie van Alderfer (1969) worden de fysiologische behoeften en zekerheid ingedeeld als existentiële behoeften. De relationele behoeften hebben betrekking op sociale acceptatie en goede relaties met anderen. Vertaald naar Maslow gaat het hier om de behoeften acceptatie en erkenning. Tot slot gaat Alderfer uit van groeibehoeften. Het gaat hierbij om de persoonlijke groei en zelfontplooiing. Dit kan worden gelinkt aan de bovenste laag in de piramide van Maslow, namelijk 'zelfontwikkeling'. De theorie van Alderfer (1969) introduceert echter een nieuw element: de frustratie-regressiehypothese. Blijkt een bepaalde hogere behoefte niet haalbaar te zijn dan stijgt de waarde van een behoefte op een lager niveau (Marcus & Van Dam, 2012).

2.2.3 Theorie McLelland

Bij de theorieën van Maslow en Alderfer wordt uitgegaan van het feit dat de behoeften van individuen vastliggen. McLelland (1971) is echter van mening dat de behoeften van mensen zijn aangeleerd. Volgens McLelland wordt in de eerste levensjaren van een individu al een eigen behoefteprofiel ontwikkeld. In de verdere ontwikkeling van de behoeften wordt één behoefte dominant. Deze dominante behoefte geeft sturing tijdens de verder invulling van het leven. McLelland maakt onderscheid tussen een drietal behoefteprofielen. Het eerste behoefteprofiel bestaat uit de prestatiebehoefte en is gericht op het leveren van goede prestaties. Deze behoefte geeft sturing door het zoeken naar uitdagingen op zowel zakelijk als sociaal vlak. Een individu wordt hierbij gedreven door de drang om te presteren en gaat hierdoor opzoek naar aspecten die hem of haar helpen bij het leveren van die prestaties. De tweede behoefte wordt volgens McLelland gekenmerkt door de machtsbehoefte. Hierbij gaat het om de behoefte om invloed uit te oefenen op anderen op het gebied van controle en beheersing. De mate van autonomie vormt de drijfkracht achter een individu die deze behoefte nastreeft. Tot slot gaat McLelland uit van de affiliatiebehoefte. Deze behoefte geeft vooral sturing aan het opbouwen van goede relaties (Marcus & Van Dam, 2012).

2.2.4 Verwachtingstheorie Vroom

Anders dan bij de theorieën van Maslow, Alderfer en McLelland ligt de nadruk bij de verwachtingstheorie van Vroom (1964) niet op de inhoudelijke motivatie maar op de procesoriëntatie. Vroom is van mening dat een medewerker handelt om een bepaald doel te bereiken. Volgens de verwachtingstheorie is een medewerker geneigd om te handelen op een bepaalde manier. Dit gebeurt op basis van de verwachting dat de manier van handelen zal leiden tot een bepaalde uitkomst. Het motivatieproces verloopt volgens Vroom volgens een drietal stappen. De eerste stap bestaat uit 'de verwachting'. De verwachting geeft de verhouding tussen de inspanning en de prestatie weer. Het gaat om de inschatting dat de geleverde inspanning daadwerkelijk ook leidt tot de gewenste prestatie. De tweede stap heeft betrekking op 'de instrumentaliteit'. Hiermee wordt de verhouding tussen de prestatie en de beloning bedoeld. Het is de vraag of de prestatie leidt tot een bepaalde opbrengst. De laatste stap bestaat uit 'de waarde'. Hiermee wordt de aantrekkelijkheid van de beloning bedoeld. Volgens de theorie zal een medewerker meer inspanning tonen:

- ❖ Naarmate de kans om goede resultaten te behalen hoger wordt ingeschat.
- ❖ Naarmate de kans groter is dat aan die resultaten bepaalde beloningen vastzitten.
- ❖ Naarmate de beloningen meer waard zijn voor hem/haar (Marcus & Van Dam, 2012).

Anders dan bij de theorie van Maslow is er bij de ERG-theorie van Alderfer geen sprake van een vaste volgorde in de behoeften. De gehanteerde behoeften in de theorie van Alderfer kunnen tegelijkertijd aanwezig zijn. Daarnaast is er geen sprake van hiërarchie. Maslow maakt in zijn theorie onderscheid tussen een vijftal behoeften in tegenstelling tot Alderfer die onderscheid maakt tussen een drietal behoeften. Allebei de onderzoekers zijn van mening dat individuen pas in actie komen als ze op een bepaald gebied een tekort ervaren. Ook is onderscheid te maken tussen de theorie van McLelland en de behoeftetheorieën van Maslow en Alderfer. McLelland is van mening dat de behoeften van mensen zijn aangeleerd. Maslow en Alderfer zijn echter van mening zijn dat deze behoeften vastliggen en dus niet kunnen veranderen. De verwachtingstheorie van Vroom benadert het begrip 'motivatie' vanuit een andere invalshoek. Vroom gaat uit van procesoriëntatie en legt de nadruk niet op wat inhoudelijk motiveert maar op hoe het motivatieproces verloopt.

2.3 Belasting

In de vorige paragraaf zijn verschillende theorieën toegelicht die inzicht geven in de motivatie van individuen. Aan de hand van de theorieën kan worden achterhaald welke factoren invloed hebben op het gedrag van een individu. Volgens Alblas en Wijsman (2013) wordt gedrag niet alleen gestuurd door de aanwezigheid van een bepaalde behoefte, maar ook door externe factoren. Skinner (1953) noemt 'de wet van effect'. Deze wet houdt in dat de gevolgen van een bepaalde handeling bepalen of iemand in de toekomst de handeling zal herhalen of achterwege zal laten. Dit heeft alles te maken met de beleving van de situaties waarin een individu zich bevindt. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op externe factoren die mogelijk invloed kunnen hebben op de beleving en beoordeling van arbeid.

2.3.1 Vormen van overbelasting

Volgens Marcus en Van Dam (2012) hebben medewerkers op de werkvloer dagelijks te maken met verschillende ervaringen die zich voordoen tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Problemen in de privésituatie kunnen ertoe leiden dat medewerkers zich op het werk niet meer kunnen concentreren. Dit heeft tevens invloed op de kwaliteit van het geleverde werk. Er zijn vier verschillende vormen van overbelasting te onderscheiden. Allereerst kan er sprake zijn van emotionele overbelasting. Deze vorm van belasting heeft de grootste invloed op het privéleven van medewerkers. Het heeft alles te maken met de zorgen en problemen waar de medewerker mee rondloopt. De positieve dan wel negatieve ervaringen die de medewerker die dag opdoet, bepalen de stemming waar hij/zij mee naar huis gaat. Daarnaast kan er sprake zijn van fysieke overbelasting. Zware en inspannende werkzaamheden vragen om energie van werknemers. Hierdoor is men aan het einde van de dag uitgeput en gaat men moe naar huis toe. De derde vorm van overbelasting wordt door Marcus en Van Dam (2012) gekenmerkt als de attitude- en gedragsoverbelasting. Hoe men zich gedraagt op de werkvloer kan invloed hebben op het privéleven. Iemand die op de werkvloer een hoge functie uitoefent waarin weinig ruimte is voor emotie en gevoel zal dit thuis ook niet tonen. Dit geldt tevens ook andersom. De gedragingen/opvattingen in het privéleven zijn sterk gerelateerd aan de ervaringen die worden opgedaan op sociaal gebied binnen het bedrijfsleven. De laatste vorm is existentiële overbelasting. Hierbij gaat men uit van het feit dat mensen die ontevreden zijn in hun werk eerder te maken krijgen met psychische problemen dan anderen. Negatieve ervaringen uit de carrière kunnen volgens Marcus en Van Dam (2012) leiden tot een depressie en de aanwezigheid van stress.

2.3.2 Stress

Marcus en Van Dam (2012) zien het begrip 'stress' als de belangrijkste factor voor het optreden van overbelasting. Er wordt onderscheid gemaakt tussen stress als een proces en stress als toestand. Bij 'stress als toestand' gaat het om de lichamelijke situatie die ontstaat wanneer iemand niet kan voldoen aan de gestelde eisen. Bij 'stress als proces' gaat het om de lichamelijke, psychische en sociale veranderingen die veroorzaakt worden door stress. Volgens Alblas en Wijsman (2013) heeft het begrip 'stress' betrekking op de mate van druk die iemand ervaart. Op het werk kan stress optreden wanneer iemand niet voldoet aan de eisen die aan hem of haar worden gesteld in het werk. Onder stressoren verstaan Alblas en Wijsman de kenmerken van werksituaties die kunnen leiden tot de aanwezigheid van spanning. Volgens Alblas en Wijsman zal iemand stress ervaren op de werkvloer wanneer er enerzijds weinig herstelmomenten aanwezig zijn tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden en anderzijds geen sprake is van een balans is tussen de draaglast en de draagkracht.

In het Michigan model van Kaplan zijn de volgen van stress samengevat. In het model wordt weergegeven hoe eisen en bedreigingen op het werk leiden tot het gevoel van stress. Dit gevoel van stress leidt tot lichamelijke en psychische stressreacties. Op den duur hebben deze reacties invloed op de gezondheid van een medewerker. De omvang van de problemen hangt samen met persoonlijke- en omgevingsfactoren. De persoonlijke omgevingsfactoren zijn onderverdeeld in effectversterkende factoren (agressieve werkgerichtheid en behoefte aan afzondering) en effect beschermende factoren (sociale contacten onderling, goede conditie en zelfvertrouwen). De omgevingsfactoren bestaan uit: Fysieke arbeidsomstandigheden, veiligheidsrisico's, ergonomische factoren, werk- en rusttijden, privéomstandigheden en reistijden. Uit onderzoek van Selye (1974) kwam naar voren dat werkstress voornamelijk het gevolg is van: tijdsdruk, te lange werkdagen, grote hoeveelheid werk, relaties onderling en het niveau van de medewerker (Marcus & Van Dam, 2012).

In het vitamine model maakt Warr (1987) de vergelijking tussen het effect van arbeid op de mentale gezondheid met het effect van vitaminen op de gezondheid. Volgens Warr hebben mensen in het dagelijkse werk behoefte aan een bepaalde dosis van arbeidskenmerken. Het gaat in totaal om negen factoren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in factoren die bij een te grote hoeveelheid negatieve gevolgen kunnen hebben (zoals vitamine A en D) en factoren die geen negatieve gevolgen hebben bij een overdosis (zoals vitamine C en E). De C-E factoren zijn volgens Warr: beloning, veiligheid en sociale waardering. Er kan volgens Warr nooit sprake van een overdosis met betrekking tot deze factoren. Wel kan het effect bij een hoge dosering afzwakken. De A-D factoren zijn volgens Warr: Prestatie-eisen, afwisseling, vaardigheden, duidelijkheid, regelmogelijkheden en interpersoonlijk contact. Een hoge mate aan prestatie-eisen, groot beroep op vaardigheden en een overschot aan regelmogelijkheden kunnen volgens Warr leiden tot stress en overbelasting (De Jonge & Schaufeli, 1998).

Volgens Marcus en Van Dam (2012) zijn er verschillende oorzaken voor de aanwezigheid van stress. De nadruk wordt gelegd op: de werkdruk, de onderlinge relaties, rolonduidelijkheid en tot slot verantwoordelijkheid en toekomstperspectief.

2.3.3 Werkdruk

In het Job Demand Control (JDC) model van Kasarek (1979) wordt de relatie vastgelegd tussen de werklust en de regelruimte. Bij werklust gaat het om de hoeveelheid en de moeilijkheidsgraad van het werk. Bij regelruimte gaat het om de mogelijkheden van een medewerker om zelf beslissingen te nemen over werkinhoud, zoals bijvoorbeeld de volgorde van de werkzaamheden en het werktempo. Een ander aspect wat hierbij een rol kan spelen is de invloed/controle die een medewerker heeft op het eigen werk of dat van een ander (Hosie & Sevastos, 2010). Uit het model kan worden geconcludeerd dat werklust in principe geen probleem vormt. Pas wanneer sprake is van een hoge mate aan werklust en daarnaast weinig regelruimte is er de kans dat stress en uiteindelijk een burn-out kan optreden. Dit ontstaat door het opbouwen van een hoge mate aan spanning. Als een medewerker een bepaalde verantwoordelijkheid draagt, maar daar geen controle of invloed op heeft dan neemt de spanning als gevolg toe. Een leidinggevende die de werkdruk verhoogt op de resultaten die moeten worden behaald vergroot deze spanning. Er ontstaat positieve spanning bij een werknemer wanneer er sprake is van een hoge mate van werklust en daarbij een grote mate van regelruimte. Binnen deze situaties kan de werknemer zich verder ontwikkelen. Er is dan sprake van een actieve houding en motivatie bij de werknemer (Rodríguez & Bravo & Peiró & Schaufeli, 2001).

In het Job Demand Resources model zijn het JDC-model van Karasek (1979) en het 'Effort Reward Imbalance' (ERI) model van Siegrits (1996) verwerkt. Karasek en Siegrits gaan uit van het feit dat de verhouding tussen positieve en negatieve werkkenmerken bepalend is voor de uitkomsten van het werk. In tegenstelling tot het JDC-model en het 'Effort Reward Imbalance' model gaat het Job Demand Resources model niet uit van specifieke positieve en negatieve werkkenmerken. Binnen deze theorie kan elk kenmerk als een potentiële bron van stress of energie worden opgenomen in het model. Het model geeft uitleg over de samenhang tussen stressoren, energiebronnen en de dan wel positieve of negatieve uitkomsten. Schaufeli en Bakker (2004) ontwikkelde een aantal jaren later een uitgebreidere versie van het JDR-model. Naast het aspect 'burn-out' werd ook het aspect 'bevlogenheid' toegevoegd. Het aspect bevlogenheid heeft betrekking op het ervaren van voldoening onder werknemers. Deze ervaring uit zich in vitaliteit en betrokkenheid (Schaufeli & Taris, 2013).

2.3.4 Onderlinge relaties

Volgens Alblas en Wijsman (2013) kunnen de sociale contacten op het werk een belangrijke bron zijn van steun. De relatie met collega's of die met een leidinggevende heeft invloed op hoe een medewerker zich voelt. Uit eerder onderzoek van Cartwright en Cooper (1997) kwam naar voren dat stress het gevolg kan zijn van slechte onderlinge relaties met collega's. Hierbij is de link te leggen met het eerdergenoemde JDC-model. Sociale steun kan werken als een buffereffect. Hiermee wordt bedoeld dat het hebben van sociale steun kan zorgen voor het verzachten van hoge werkdruk.

Elton Mayo heeft in 1945 de human relations beweging geïntroduceerd. Mayo gaat hierbij uit van het feit dat individuen vooral worden gemotiveerd door sociale behoeften en dat bevrediging kan worden gehaald uit relaties met anderen. Volgens Mayo is de betekenis van het werk verandert en minder betekenisvol geworden. Hierdoor moeten volgens Mayo de relaties op de werkvloer worden versterkt om medewerkers te blijven motiveren. De loyaliteit van een werknemer is volgens Mayo sterk afhankelijk van de mate waarin sprake is van acceptatie en interactie op het werk. Volgens Miles (1965) is het verlies van betekenis in het werk niet het gevolg van verwaarlozing van sociale behoeften maar eerder het onvermogen om talent te benutten (Wood & Wood, 2004).

Selye (1974) is van mening dat er zowel sprake is van positieve als negatieve stress. Kaplan gaat in het Michigan model alleen in op de negatieve aspecten van stress. Het vitamine model van Warr (1987) laat zien dat er grenzen zijn aan wat een baan kenmerkt als goed. Bij het model van Karasek (1979) en Hackman & Oldham lijkt het alsof er onbeperkt eisen kunnen worden gesteld, zolang er mogelijkheden worden geboden om aan de eisen te voldoen. Eisen, afwisseling en duidelijkheid zijn allemaal in zekere mate nodig. In het JDC-model staat de verhouding tussen negatieve en positieve werkkenmerken niet centraal. In het JDR-model worden alle werkkenmerken gezien als stressor of als energiebron. Cartwright & Cooper en Elton Mayo zijn het eens over het feit dat sociale behoeften in grote mate invloed hebben op individuen. Elton Mayo legt de link tussen het verlies van betekenis in het werk door verwaarlozing van sociale behoeften. Volgens Miles (1965) is dit niet het geval en is het verlies van betekenis in het werk te kenmerken door het onvermogen om talenten te benutten.

2.4 Leiderschap

Een andere externe factor die invloed heeft op de arbeidsbeleving en beoordeling onder werknemers is de rol van de leidinggevende. De leiderschapsstijl vormt een belangrijke factor in hoe werknemers aankijken tegen hun werk en daarnaast de bereidheid tot inzet (Bass, 1990). Leidinggevend worden aangesteld om overzicht te bewaren over wat er moet gebeuren en de verdeling van de taken (Alblas & Wijsman, 2013). Verschillende auteurs gaan in op verschillende manieren om van het begrip 'leiderschap' te benaderen. Onderstaande theorieën gaan in op de invloed van leiderschap op werkbeleving en beoordeling.

2.4.1 Leiderschapsstijlen

In de jaren zeventig is onderzoek gedaan naar verschillende stijlen van leidinggeven. Uit onderzoek van Stogdill (1974) kwamen twee verschillende vormen van leiderschapsstijlen naar voren. Allereerst is er de relatiegerichte stijl. Bij deze stijl staat het bevorderen van goede relaties binnen de groep van ondergeschikten bovenaan. De stijl wordt gekenmerkt door begrippen als 'vertrouwen', 'wederzijdse communicatie' en 'respect'. Leidinggevende die deze stijl handhaven binnen een organisatie zijn makkelijk te benaderen en zijn bereid te luisteren naar anderen. De tweede vorm van leiderschap volgens Stogdill is de taakgerichte stijl. Deze stijl richt zich op goede taakuitvoering door ondergeschikten. Leidinggevend die deze stijl handhaven binnen een organisatie zijn bezig met het instrueren van de taken binnen een organisatie. Zij controleren de gestelde normen bij anderen en zijn continu bezig met het plannen van de taken. Volgens Bales (1965) kan er geen sprake zijn van beide vormen van leiderschapsstijlen binnen één individu. Een leidinggevende die de relatiegerichte stijl hanteert, is meestal niet taakgericht. Dit is andersom tevens het geval. Volgens Tannenbaum en Schmidt (1973) is het begrip leiderschap in twee andere vormen in te delen. Allereerst wordt uitgegaan van de directieve stijl. Bij deze stijl geeft de leidinggevende richting aan de werkzaamheden door zelf invulling te geven aan de taakinhoud, de manier waarop de taak dient te worden uitgevoerd en degene die verantwoordelijk is voor een bepaalde taak. Daarnaast wordt uitgegaan van de participatieve stijl. Bij deze stijl geeft de leidinggevende de ondergeschikte de opdracht om mee te denken over de invulling van zaken binnen een afdeling (Alblas & Wijsman, 2013).

In het contingentiemodel van Fiedler (1978) wordt een drietal situationele kenmerken beschreven die bepalend zijn voor de vraag welke leiderschapsstijl noodzakelijk is. Men spreekt van contingentie wanneer de leiderschapsstijl past bij een situatie. Het eerste bepalende situationele kenmerk is volgens Fiedler de relatie tussen een leidinggevende en de ondergeschikten. Het gaat hierbij om de mate waarin de leidinggevende wordt vertrouwd en geaccepteerd. Het tweede kenmerk is de taakstructuur. Hierbij gaat het om de mate waarin de taken duidelijk zijn en moeten worden uitgevoerd. Het derde bepalende situationele kenmerk is de positiemacht. Hierbij gaat het om de mate waarin de positie van een leidinggevende hem of haar de benodigde machtsmiddelen kan geven. Uit onderzoek naar de validiteit van het model kwamen de volgende resultaten naar voren:

- Wanneer sprake is van matig gunstige situationele omstandigheden, levert de relatiegerichte leiderschapsstijl de beste groepsprestaties. Hierbij is de relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikten niet erg goed, maar ook niet erg slecht. Daarnaast zijn de taken ongestructureerd en de machtspositie is matig of de taken zijn gestructureerd en de machtspositie is sterk.
- Wanneer sprake is van erg ongunstige of juist erg gunstige situationele omstandigheden, levert de taakgerichte leiderschapsstijl de beste groepsprestaties. Erg ongunstig houdt in dat de relatie tussen de leidinggevende en de groep slecht is, de machtspositie gering en de taken ongestructureerd. Erg gunstig houdt in dat de relatie tussen de leidinggevende en de groep goed is, de taken gestructureerd en de machtspositie sterk.

Volgens Hersey en Blanchard (1988) vormt de aard van de ondergeschikten het belangrijkste situationele kenmerk. De stijl van leidinggeven hangt aan de ene kant af van bekwaamheid. Hierbij gaat het om de mate waarin medewerkers zelfstandig taken kunnen uitvoeren. Anderzijds hangt het af van de bereidheid. Hierbij gaat het om de motivatie onder medewerkers om goede prestaties te leveren. Beiden factoren beïnvloeden elkaar en elke combinatie vormt een ander niveau van taakvolwassenheid. Onder taakvolwassenheid verstaan Hersey en Blanchard de mate waarin de werkzaamheden kunnen en worden verricht door medewerkers. De vier niveaus van taakvolwassenheid die worden onderscheiden staan weergegeven in figuur 2 (Kleijn & Rorink, 2012).



Figuur 2: Vier niveaus van taakvolwassenheid.

Het verschil tussen de theorie van Stogdill en Tannenbaum & Bales ligt op het gebied van focus. De theorie van Stogdill legt de focus op het aspect waar de leidinggevende inhoudelijk de aandacht op legt, dus waar de invloeden zich bevinden. Tannenbaum & Bales leggen bij hun theorie de focus op de manier waarop de leidinggevende invloed uitoefent, dus hoe de invloeden plaatsvinden. Volgens Dessler (1980) is er sprake van overlap tussen beiden theorieën. De relatiegerichte stijl kan worden gekoppeld aan de participatieve stijl. Leidinggevers die bereid zijn de luisteren naar de mening van de ondergeschikten overleggen vaak meer waardoor de taken niet worden opgedragen maar in samenspraak worden vormgegeven. Zowel Hersey en Blanchard als Fiedler zijn van mening dat leiderschap situationeel is bepaald.

2.5 Cultuur

De cultuur binnen een organisatie uit zich in de vorm van regels en gedragingen. Volgens Schein (1985) ontstaat een organisatiecultuur vanuit een leerproces dat is gericht op de waarden die men belangrijk vindt en de regels omtrent de onderlinge omgang. De waarden die worden nageleefd zijn beginselen die men belangrijk vindt. De normen vormen de gedragsregels over hoe men zich dient te gedragen ten opzichte van elkaar. Ieder individu heeft een eigen mening over wat hij/zij belangrijk vindt in het leven. Het is de vraag of er overeenkomst is tussen de individuele normen en waarden en die van de organisatie. Binnen de organisatie WDH worden tevens bepaalde waarden en normen nagestreefd. Deze kernwaarden zijn terug te vinden in paragraaf 1.2.

Verschillende soorten organisatieculturen zijn elk op een eigen manier doorgevoerd binnen een organisatie. Harrison en Handy (1972) maken onderscheid tussen de machtscultuur, de rollencultuur, de taakcultuur en de personencultuur. Binnen de machtscultuur is sprake van een sterke leider die de organisatie bestuurt vanuit zijn machtspositie. Binnen de rollencultuur is sprake van een onderverdeling aan regels en procedures. Het gaat om de rol van een persoon binnen de organisatie. Binnen de taakcultuur wordt taakgerichtheid benadrukt. Regels zijn minder belangrijk dan resultaten. Binnen de personencultuur staat juist het individu centraal. De cultuur kenmerkt zich door gebrek aan regels en procedures.

Waarden en normen kunnen binnen een organisatie botsen. Op die manier heeft cultuur mogelijk invloed op de werkbeleving van een werknemer. Als iemand die niet zelfstandig is ingesteld, terecht komt binnen een organisatie waar men alles zelfstandig doet dan heeft dit mogelijk effect op hoe hij/zij zich voelt binnen de organisatie en de werkzaamheden zal ervaren (Alblas & Wijsman, 2013).

2.5.1 Competing Values Framework

Quinn en Rohrbaugh gaan uit van een 'Competing Values Framework' (1983). In totaal worden er door de onderzoekers vier verschillende theorieën onderscheiden. Het model onderbouwt verschillende vormen van bedrijfsculturen op basis van belangrijke managementtheorieën van de vorige eeuw. De eerste theorie wordt gekenmerkt door mensgerichtheid. Bij deze cultuurvorm staan de medewerkers centraal. Het gaat hierbij om ontwikkelingsmogelijkheden en beoordelingssystematiek die voldoet aan de verwachtingen van de medewerkers. De tweede theorie van bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door resultaatgerichtheid. Bij deze cultuurvorm staat het eindproduct centraal. Waarde wordt gehecht aan targets, kwaliteit, kwantiteit en beloning. De derde theorie kenmerkt zich door beheersing. Bij deze vorm worden de regels en procedures vooropgesteld. Aspecten die hierbij ter sprake komen, zijn: hiërarchie, vergaderingen en de naleving van regels/procedures. De vierde theorie van bedrijfscultuur kenmerkt zich in innovatiegerichtheid. De ontwikkeling van nieuwe producten of diensten staat centraal. Aspecten die hierbij ter sprake komen: stimulatie ontwikkelen producten, kwantiteit en kwaliteit van de producten en de marktpositie van de organisatie.

Het model is onderverdeeld in twee verschillende dimensies. Allereerst is er onderscheid gemaakt op het gebied van de focus van de organisatie, namelijk intern of extern. Daarnaast is er onderscheid gemaakt op het gebied van inrichting van de organisatie, namelijk flexibel of op beheersing (Kleijn & Rorink, 2012).

2.6 Samenvatting

Om te kunnen onderzoeken wat er bekend is in de huidige literatuur over het thema ‘de beleving en beoordeling van arbeid’ heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Verschillende theorieën van verschillende onderzoekers zijn toegelicht om duidelijk te maken in hoeverre er consensus is over het onderzoeksthema. Uit de theorie zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die de basis vormen voor de variabelen van het conceptueel model. Het conceptueel model wordt nader toegelicht in hoofdstuk 3. Onderstaand worden de theorieën nogmaals kort herhaald om nader toe te lichten welke inzichten hebben geleid tot de vorming van de variabelen van het conceptueel model.

Uit onderzoek van Kats (1978) kwam naar voren dat de factor ‘tijd’ opereert als een moderator tussen de relatie van taakkenmerken en tevredenheid. Daarnaast is onderzoek gedaan door Kozłowski en Hults (1986) naar de invloed van de factor ‘tijd’ in relatie tot taakcomplexiteit en werkprestaties. Uit de theorie kan worden geconstateerd dat er een mogelijk verband bestaat tussen ‘het aantal dienstjaren’ waarin iemand werkzaam is binnen een organisatie en ‘de beleving en beoordeling van arbeid’. Volgens Kanfer en Ackerman (2004) is er sprake van verschil in ambities tussen verschillende leeftijdsgroepen. In de ‘Socio-emotional Selectivity Theory’ gaat Carstensen (1998) uit van het feit dat mensen verschillende doelen hebben in het handelen. Volgens Carstensen zijn het niet de doelen die verschillen per levensfase maar het belang dat aan een doel wordt gehecht. Volgens Kluijtmans (2010) zijn jongeren in mindere mate bereid dan ouderen om genoeg te nemen met mindere aspecten in het werk. Jongeren hechten volgens Kluijtmans (2010) vooral waarde aan niet-materiële aspecten van het werk. Uit de theorie kan worden geconstateerd dat er een mogelijk verband bestaat tussen ‘de leeftijd’ waarin een individu zich bevindt en ‘de beleving en beoordeling van arbeid’.

Maslow (1934) gaat in het piramide model uit van een hiërarchische vorm van het nastreven van behoeften. De theorie onderbouwt de stelling dat een individu niet zal streven naar zelfontplooiing als niet is voldaan aan voorafgaande behoeften. De ERG-theorie van Alderfer (1969) gaat uit van een drietal behoeften: existentiële behoeften, relationele behoeften en groei behoeften. De theorie introduceert een nieuw element: de frustratie-regressiehypothese. De waarde van een behoefte stijgt wanneer blijkt dat een bepaalde hogere behoefte niet haalbaar is voor het individu. De theorie van McLelland (1971) gaat uit van het idee dat een individu gericht is op het leveren van goede prestaties. Daarnaast heeft men behoefte aan macht en behoefte aan het opbouwen van goede relaties. Vroom (1964) gaat in zijn verwachtingstheorie uit van het feit dat een individu wordt geprikkeld door een proces en niet door inhoudelijke motivatie. Het motivatieproces verloopt volgens drie aspecten: de verwachting, de instrumentaliteit en de waarde. Uit de theorie kan worden geconstateerd dat er een mogelijk verband bestaat tussen de factor ‘motivatie’ en ‘de beleving en beoordeling van arbeid’.

Volgens Marcus en Van Dam (2012) kunnen negatieve ervaringen uit een carrière leiden tot een depressie. Stress wordt gezien als de belangrijkste factor voor het optreden van overbelasting. Volgens Alblas en Wijsman (2013) zal iemand stress ervaren op de werkvloer wanneer er weinig herstelmomenten aanwezig zijn tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Uit het Michigan model van Kaplan wordt tevens bevestigd dat persoonlijke en omgevingsfactoren invloed hebben op stressreacties. Uit het Job-Demand-Control-model van Kasarek (1979) kan worden geconcludeerd dat werklast een probleem is wanneer sprake is van een hoge mate aan werklast en daarnaast weinig regelruimte. Uit eerder onderzoek van Cartwright en Cooper (1997) kwam naar voren dat stress het gevolg kan zijn van slechte onderlinge relaties met collega’s. Sociale steun kan werken als buffereffect. Uit de theorie kan worden geconstateerd dat er een mogelijk verband bestaat tussen de factor ‘belasting’ en ‘de beleving en beoordeling van arbeid’.

Volgens Bass (1990) vormt de leiderschapsstijl een belangrijke factor in hoe werknemers aankijken tegen hun werk en daarnaast de bereidheid tot inzet. Stogdill (1974) onderscheidt de relatiegerichte stijl (bevorderen van goede relaties) en de taakgerichte stijl (gericht op goede taakuitvoering). Tannenbaum en Schmidt (1973) gaan uit van de directieve stijl. Bij deze stijl geeft de leidinggevende richting aan de werkzaamheden door zelf invulling te geven aan de taakinhoud, de manier waarop de taak dient te worden uitgevoerd en degene die verantwoordelijk is voor een bepaalde taak. Daarnaast wordt uitgegaan van de participatieve stijl. Bij deze stijl geeft de leidinggevende de ondergeschikten de opdracht om mee te denken over de invulling van zaken binnen een afdeling. Fiedler (1978) en Hersey en Blanchard (1988) gaan uit van situationele kenmerken die bepalend zijn voor welke vorm van leiderschapsstijl noodzakelijk is. Uit de theorie kan worden geconstateerd dat er een mogelijk verband bestaat tussen de factor 'leiderschap' en 'de beleving en beoordeling van arbeid'.

Volgens Schein (1985) ontstaat een organisatiecultuur vanuit een leerproces dat is gericht op de waarden die men belangrijk vindt en de regels omtrent de onderlinge omgang. Harrison en Handy (1972) maken onderscheid tussen de machtscultuur, de rollencultuur, de taakcultuur en de personencultuur. Quinn en Rohrbaugh (1983) onderscheiden vier verschillende theorieën. Bij de mensgerichte cultuur staan de werknemers centraal. Binnen de resultaatgerichte cultuur staat het eindproduct centraal. In de beheersing cultuur worden regels en procedures vooropgesteld. Tot slot wordt er binnen de innovatiegerichte cultuur waarde gehecht aan ontwikkeling. Elke vorm van cultuur geeft op een andere manier invulling aan de aspecten binnen een organisatie. Uit de theorie kan worden geconstateerd dat er een mogelijk verband bestaat tussen de factor 'cultuur' en 'de beleving en beoordeling van arbeid'.

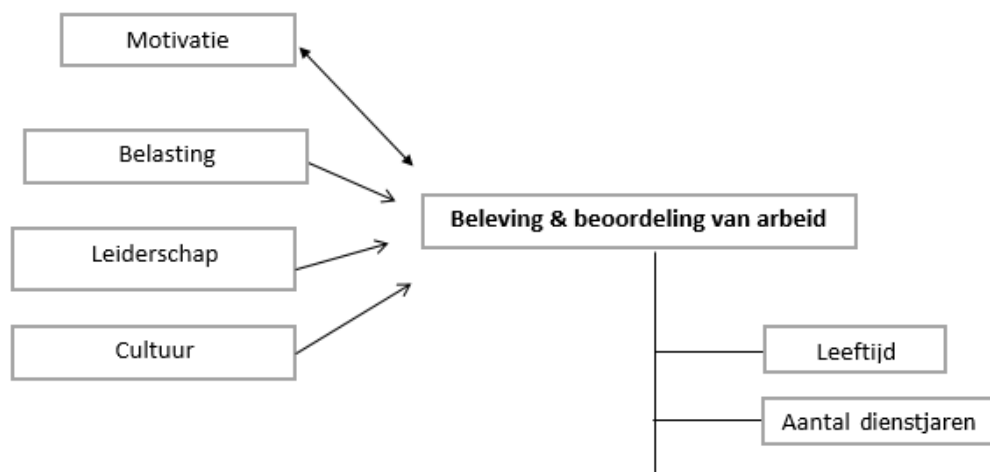
Vanuit de theorie zijn een aantal mogelijke verbanden aan te tonen. De aspecten die mogelijk invloed kunnen hebben op het onderzoeksthema 'de beleving en beoordeling van de arbeid', zijn: leeftijd, het aantal dienstjaren, motivatie, belasting, leiderschap en tot slot cultuur. In het volgende hoofdstuk wordt visueel weergegeven hoe de verschillende factoren onderling zijn verbonden.

3. Conceptueel model

In het conceptueel model is visueel weergegeven welke onafhankelijke en afhankelijke variabelen invloed hebben op de complexe variabele, namelijk het thema dat centraal staat in het onderzoek. Onderzocht zal worden welke factoren invloed hebben op de manier waarop de productiemedewerkers binnen de organisatie WDH de arbeid beleven en beoordelen. De onderlinge relaties tussen de (on)afhankelijke variabelen met de complexe variabele staan weergegeven in figuur 3.

Uit de theorie is naar voren gekomen dat verschillende factoren mogelijk invloed hebben op de werkbeleving en beoordeling van arbeid. Gebleken is dat een mogelijk verband bestaat tussen 'de leeftijd' en 'de beoordeling en beleving van arbeid'. Daarnaast bestaat een mogelijk verband tussen 'het aantal dienstjaren' en 'de beoordeling en beleving van arbeid'. Deze factoren vormen samen de onafhankelijke variabelen. De afhankelijke variabelen die zijn meegenomen in het onderzoek bestaan uit: Motivatie, Belasting, Leiderschap en Cultuur. Bij de variabele 'motivatie' wordt er gekeken naar de verschillende behoeften van individuen. De volgende begrippen staan hierbij centraal: autonomie, ontwikkeling, prestatie en sociale contacten. In het model is het verband tussen motivatie en het thema weergegeven met een dubbele pijl, omdat er een mogelijk verband bestaat vanuit beide richtingen. Bij de variabele 'belasting' wordt er gekeken naar de mentale, fysieke en emotionele belasting die wordt ondervonden door de medewerkers. Bij de variabele 'leiderschap' gaat het om de manier van leidinggeven, inspraak, communicatie. Tot slot gaat het bij de variabele 'cultuur' om de mate van innovatie, klantgerichtheid, doelmatigheid en kwaliteit en in hoeverre dit invloed heeft op 'de beleving en beoordeling van arbeid'.

De (on)afhankelijke variabelen geven input voor de factoren die van invloed zijn op de beleving en beoordeling van arbeid. Zodra dit in kaart is gebracht weet men hoe de werknemers aankijken tegen de organisatie op verschillende vlakken van arbeid. De organisatie kan op basis van deze inzichten worden geadviseerd over hoe men kan inspelen op de invloedrijke factoren. Op die manier kan er worden toegewerkt naar het reduceren van het aantal fouten dat wordt gemaakt op de productieafdeling, het vergroten van het verantwoordelijkheidsgevoel en het verminderen van het ziekteverzuim.



Figuur 3: Het conceptueel model.

4. Methodische verantwoording

In de methodische verantwoording staat beschreven op welke manier het praktijkonderzoek precies is uitgevoerd. De keuze voor de onderzoeksmethodiek en de daarbij behorende toelichting worden onderbouwd. Daarnaast wordt ingegaan op de procedures en de respondentengroep. Beschreven wordt op welke manier de dataverzameling heeft plaatsgevonden. De onderzoekspopulatie wordt beschreven met de daarbij behorende toelichting over de wijze van afbakening. Tevens wordt ingegaan op de meetinstrumenten. De manier waarop de begrippen zijn gemeten wordt hierbij toegelicht. Verder wordt een verbinding gemaakt met de theorie en wordt toegelicht op welke manier is toegewerkt naar een betrouwbaar en valide praktijkonderzoek. Tot slot wordt beschreven welke analyses zijn toegepast.

4.1 Type onderzoek

Gegeven de achtergrondinformatie en het vraagstuk binnen de organisatie is gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Onduidelijk is welke factoren invloed hebben op de beleving en beoordeling van de arbeid. Het gaat om gevoelige informatie, omdat het gaat om de mening van de medewerkers over de werkzaamheden en de organisatie. Door middel van het individueel invullen van een vragenlijst worden de werknemers niet beïnvloed. Daarnaast kan anonimiteit worden gegarandeerd door het willekeurig nummeren van de vragenlijsten. Bij kwalitatief onderzoek bestaat de kans dat tijdens een interview niet voldoende informatie kan worden verzameld, doordat een medewerker zich niet vertrouwd voelt met de opname van het gesprek en/of het persoonlijk contact.

4.1.1 De vragenlijsten 'Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (VBBA2.0)

De onderzoeksmethodiek die is gekozen voor het onderzoek is de gestandaardiseerde vragenlijst VBBA2.0. Uit de theorie is naar voren gekomen dat verschillende aspecten mogelijk een verband hebben met het onderzoeksthema "de beleving en beoordeling van arbeid". Dit is terug te lezen in paragraaf 2.6. Op basis van de theoretische inzichten is gezocht naar een vragenlijst die voldoet aan alle normen omtrent validiteit en betrouwbaarheid en waarbij alle begrippen vanuit de theorie aan bod komen. Om zoveel mogelijk verschillende aspecten mee te kunnen nemen in het onderzoek is gekozen voor deze vorm van methodiek. De meest geschikt methode voor het onderzoek is een vragenlijst die op meerdere vlakken de werkbeleving en beoordeling van de medewerkers kan meten en daarnaast betrouwbaar en validiteit kan waarborgen. De beleving en beoordeling onder de productiemedewerkers kan op deze manier goed worden onderzocht.

De belangrijkste regel voor het gebruikmaken van een onderzoeksmethode is dat sprake is van een hoge mate aan betrouwbaarheid en validiteit. Daarom is gekozen voor een vragenlijst die hoog scoort op beide begrippen, namelijk 'De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (VBBA2.0). Deze vragenlijst wordt gezien als de gouden standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties. De VBBA wordt veelal gebruikt door professionals die werkzaam zijn op het gebied van HRM, bedrijfskunde, bedrijfsgezondheidszorg en arbeids- en organisatiepsychologie. De VBBA is in 1999 door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) beoordeeld, waarbij zowel de betrouwbaarheid als de validiteit goed werden bevonden. De betrouwbaarheid blijkt uit het feit dat de VBBA2.0 de meest gebruikte vragenlijst is op dit vlak binnen Nederland. Hierdoor kunnen de onderzoeksresultaten worden vergeleken met gedetailleerde benchmarks (Van Veldhoven & Prins & Van der Laken & Dijkstra, 2014). De vragenlijst VBBA2.0 zal nader worden toegelicht in paragraaf 4.4.

4.2 Procedure

De dataverzameling heeft plaatsgevonden in week 44 van 2016 binnen de organisatie WDH. Om de omstandigheden zo gelijk mogelijk te houden, is gebruikt gemaakt van vaste tijdstippen. De verzameling van de onderzoeksgegevens vond plaats na de pauzes, omdat men dan ontspannen was en niet bezig was met de werkzaamheden. Op maandag 31 oktober vond de proefronde plaats met een van de respondenten. Het idee achter de proefronde was het testen van de benodigde tijd voor het invullen van de vragen en de aanwezigheid van mogelijke onduidelijkheden.

Om de vragenlijst te introduceren bij de medewerkers vond op één november in de ochtend een introductie plaats. Tijdens de introductie is de aanleiding van het onderzoek, de inhoud van de vragenlijst en de planning besproken. In de middag vond de eerste afnameronde plaats met vier van de respondenten. Op twee en drie november vonden in totaal twee keer per dag een afnameronde plaats (in de ochtend en in de middag). Tijdens de afnameronde op twee november konden telkens vier medewerkers een vragenlijst invullen en op drie november konden telkens drie medewerkers een vragenlijst invullen. Allereerst werd per ronde uitgelegd wat de bedoeling was van het onderzoek. Hierbij werd duidelijk toegelicht dat de gegevens alleen worden gebruikt voor dit onderzoek en anonimiteit wordt gewaarborgd. Daarna kreeg elke medewerker een ruimte toebedeeld waar hij/zij zelfstandig de vragenlijsten kon invullen. Elke medewerker werd apart gezet in een afgesloten ruimte met iets te drinken en de vragenlijst. Gedurende het half uur werd bij elke medewerker aangeklopt om te kijken of er eventueel vragen of onduidelijkheden waren. Aan het einde van het half uur werden alle gegevens verzameld en werden de medewerkers bedankt voor de medewerking. De afgenomen vragenlijsten werden samen in één map gestopt op willekeurige volgorde. In bijlage 1 staat de planning voor de afname van de vragenlijsten weergegeven.

4.3 Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit de werknemers die werkzaam zijn binnen de organisatie WDH. De selectie voor de respondentengroep heeft plaatsgevonden door middel van afbakening van de afdelingen en functies. Het onderzoek vond alleen plaats op de afdelingen: Verspaning, Montage en logistiek en is daarnaast alleen voor de werknemers met een niet leidinggevende functie. Er is gekozen voor deze manier van afbakenen, omdat de meeste problemen doen zich voor op de productieafdeling. Tevens zijn de werknemers met een leidinggevende functie niet betrokken binnen de steekproef, omdat er vragen in de vragenlijst staan die gaan over de relatie met de leidinggevendenden. Om genoeg respondenten te verzamelen is allereerst een introductie gehouden om enerzijds het onderzoek te introduceren en anderzijds om te kijken naar de bereidheid onder de productiemedewerkers.

De respondentengroep bestaat uit 19 werknemers die allen werkzaam zijn op de productieafdeling. Er is geen steekproef getrokken, omdat het gaat om een relatief kleine groep. De gemiddelde leeftijd van de respondentengroep ligt rond de 43 jaar en de verhouding tussen vrouw en man is 1/18. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er een mogelijk verband bestaat tussen het aantal dienstjaren en de arbeidsbeleving onder werknemers. Mede daarom is gekozen voor een respondentengroep waarbij sprake is van verschil in het aantal dienstjaren. Tevens bestaat er een mogelijk verband tussen de leeftijd en de werkbeleving onder werknemers. Mede daarom is gekozen voor een respondentengroep waarbij sprake is van verschil in leeftijd.

4.4 Meetinstrumenten

Het meetinstrument dat is toegepast bij het onderzoek is de vragenlijst VBBA2.0. In 1994 is de VBBA ontwikkeld door van Veldhoven en Meijman op basis van een analyse van vijftig bestaande meetinstrumenten op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress. Onder de naam VBBA2.0 zijn vernieuwde innovaties op het gebied van uitbreiding tot strategische Human Resource Management onderwerpen samengebracht. Uit validatiestudies blijkt dat de VBBA een breed spectrum van voorspellende indicatoren oplevert (van Veldhoven, & Meijman, & Broersen, & Fortuin, 2002). De uitbreiding van de VBBA tot de VBBA2.0 heeft met name betrekking op de begrippen "Positieve psychologie (vitaliteit)", 'Organisatieklimaat en kwaliteit (De organisatie)' en de arbeidsvoorwaarden. De vragenlijst is in totaal opgebouwd uit zeven verschillende dimensies. Deze dimensies zijn: taakeisen, regelmogelijkheden in het werk, veelzijdigheid in de taken, sociaal-organisatorische aspecten, arbeidsvoorwaarden, spanning en welbevinden. Totaal omvat de vragenlijst 42 schalen met 210 bijbehorende vragen. Een overzicht van de gebruikte vragenlijst voor het onderzoek is terug te vinden in bijlage 3.

De samenstelling van de vragenlijst is afgeleid van verschillende bestaande theorieën. De theorieën die zijn gebruikt voor het samenstellen van de VBBA2.0 zijn de "Job Content Questionnaire" theorie van Karasek (1985) en de 'Job-related affective wellbeing' theorie van Warr (1990). De schaal die wordt gehanteerd in de vragenlijst "Emotionele reacties tijdens het werk" is afgeleid van de theorie van Warr. Tevens is er voor de "Schaal ervaren belasting" theorie (Meijman, 1991) gebruikt bij het vormen van de vragenlijst. De theorie van Meijman (1991) vormde tevens de basis voor de schalen "Slaapkwaliteit" en "Vermoeidheid tijdens het werk". In bijlage 4 staat een overzicht weergegeven over de meest voorkomende onderwerpen in HRM-onderzoeksinstrumenten. Aan de hand van de tabel wordt duidelijk in welke schalen de onderwerpen in de VBBA2.0 terugkomen. Het organisatiecultuurmodel van Quinn en Rohrbaugh (1983) is tevens een achterliggende theorie voor de samenstelling van de vragenlijst. De theorie van Quinn en Rohrbaugh is te meten aan de hand van de schalen die zijn weergegeven in de vragenlijst VBBA2.0. In bijlage 5 staat weergegeven welke schalen de verschillende typen organisatiecultuur kunnen meten.

De begrippen "Motivatie, Belasting, Leiderschap en cultuur" zijn gemeten aan de hand van de schalen van de VBBA2.0 vragenlijst. In bijlage 6 staat een overzicht weergegeven van de schalen die zijn gebruikt om de begrippen te meten. De consistentie van de schalen wordt tevens in de bijlage vermeld. De interne consistentie wordt gemeten aan de hand van $Rho(t)$. De waarde wijkt niet veel af van de Cronbach's Alpha. De vuistregel is dat een schaal minimaal 0,80 $Rho(t)$ moet hebben wil deze betrouwbaar zijn. Schalen met de waarde 0,60 zijn nog acceptabel. Alle schalen die onder de 0,60 $Rho(t)$ vallen, kunnen worden beschouwd als onbetrouwbaar.

In eerder onderzoek is de vragenlijst VBBA toegepast voor het meten van verzuimfrequenties en verzuimduur. Van Veldhoven (1996) heeft aangetoond dat verzuim kan worden verklaard met behulp van een beperkt aantal schalen van de VBBA-vragenlijst. De bevindingen kwamen overeen met een test van het JD-model waarbij bepaalde taakeisen als voorspellend konden worden aangewezen voor de duur van de afwezigheid van een werknemer (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003). De Croon heeft tevens onderzoek gedaan naar de afwezigheid van werknemers in verband met de herstelbehoefte en werkdruk (De Croon, Blonk, & Frings-Dresen, 2001). Uit onderzoek is geconcludeerd dat vooral de schalen in de VBBA-vragenlijst: Taakeisen, Hulpbronnen en herstelbehoefte nuttig kunnen zijn bij onderzoek dat verzuim probeert te verklaren (Van Veldhoven & Prins & Van der Laken & Dijkstra, 2014).

4.5 Analyses

De analyses voor het onderzoek zijn uitgevoerd aan de hand van het IBM SPSS Statistics systeem. Alle vragen van de VBBA2.0 vragenlijst zijn verzameld in Excel en vervolgens gekopieerd in de Variabele View. De resultaten van alle vragenlijsten van de respondenten zijn ingevoerd in de Data View. Het overzicht van het codeboek is terug te vinden in bijlage 7. De resultaten van de analyses zullen nader worden toegelicht in het volgende hoofdstuk.

4.5.1 De analysemethoden

Centrummaten

Het gemiddelde is berekend voor de schalen 'tevredenheid over de organisatie', de 'tevredenheid over de eigen functie', de leeftijd en het aantal dienstjaren. Verder is er gekeken naar de percentageverdelingen van de scores van de volgende schalen; 'plezier in het werk', beloning, werkdruk, inspiratie leidinggevende, helderheid van de organisatiedoelen, welzijnsgerichtheid, innovatie, klantgericht, doelmatigheid en kwaliteit.

Samenvoegen van schalen

Een aantal variabelen zijn hervormd tot een nieuwe variabelen. Deze methode is gebruikt om het totaal van een bepaalde schaal te kunnen meten aan de hand van meerdere variabelen. De volgende variabelen zijn samengevoegd tot een nieuwe variabele;

- Ebal1 + ebal2 + ebal5 + ebal6 + ebal7 = Totaal emotionele belasting
- Gees2 + gees4 + gees5 + gees7 = Totaal mentale belasting
- Lich1 + lich5 + lich6 = Totaal lichamelijke belasting
- Beto1 + beto3 + beto4 + beto5 + beto6 + beto8 = Totaal betrokkenheid
- Heor1 + heor2 + heor3 + heor4 = Totaal helderheid organisatiedoelen
- Lpbo1 + lpbo2 + lpbo4 = Totaal loopbaanmogelijkheden
- Hrst1 + hrst2 + hrst3 + hrst6 + hrst7 + hrst9 = Totaal herstel na het werk

Hercoderen

De variabele 'leeftijd' is opgesplitst in nieuwe values om verschillende groepen leeftijden met elkaar te kunnen vergelijken. De nieuwe variabele is opgesplitst in de volgende groepen;

- Groep 1: 20 – 30 jaar
- Groep 2: 31 – 40 jaar
- Groep 3: 41 – 50 jaar
- Groep 4: 51 – 60 jaar

Regressieanalyse

Om te toetsen of een onafhankelijke variabele een positieve/negatieve invloed heeft op een afhankelijke variabele is de regressieanalyse toegepast. Deze analyse is toegepast voor de variabele 'leeftijd' (onafhankelijk) met loopbaanmogelijkheden, herstel, ontwikkelingsmogelijkheden en belasting (afhankelijk) en tevens voor de variabele 'aantal dienstjaren' (onafhankelijk) met betrokkenheid en tevredenheid over de eigen functie (afhankelijk).

Correlatieanalyse

Om de correlatie tussen twee verschillende variabelen te toetsen is de methode van Pearson toegepast. Deze analyse is gebruikt om de samenhang te berekenen voor de variabelen:

- | | | |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| ❖ Plezier in het werk | ↔ | beloning |
| ❖ Werkdruk | ↔ | herstel/persoonlijk contact/inspraak |
| ❖ Relatie met leidinggevende | ↔ | betrokkenheid |
| ❖ Helderheid organisatiedoelen | ↔ | betrokkenheid |

5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten die naar voren zijn gekomen op basis van de toegepaste analyses in SPSS. In paragraaf 4.5 staan de toegepaste analyses beschreven. De resultaten die naar voren zijn gekomen worden in dit hoofdstuk weergegeven. Allereerst wordt ingegaan op het onderzoeksthema in het algemeen. Daarna worden de onderzoeksresultaten per deelvraag weergegeven en objectief onderbouwd met behulp van visuele weergaven van de berekeningen uit SPSS. De conclusies en interpretaties die naar voren komen uit de resultaten zullen nader worden toegelicht in hoofdstuk 6 'conclusie'.

5.1 De beleving en beoordeling van arbeid

5.1.1 Tevredenheid over werken binnen de organisatie

Figuur 4 laat het gemiddelde, de mediaan, het minimum, het maximum en de standaarddeviatie zien met betrekking tot de tevredenheid onder de werknemers over het werken binnen de organisatie. Het centrum van 'de scores' van de tevredenheid ligt aan de bovenkant van de scores. Het gemiddelde van de tevredenheid over de organisatie ligt rond de 2,3. Figuur 5 en 8 laten zien dat 10,5% van de respondentengroep helemaal tevreden is over het werk bij de organisatie. Daarnaast is 52,6% van de respondentengroep tevreden over het werk bij de organisatie en 36,8 % is neutraal.

N	Valid	19
	Missing	0
Mean		2,2632
Median		2,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		,65338
Range		2,00
Minimum		1,00
Maximum		3,00

Figuur 4: Frequenties tevredenheid.

Alles overwegende ben ik als medewerker tevreden over het werken bij deze organisatie.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	2	10,5	10,5	10,5
Mee eens	10	52,6	52,6	63,2
Neutraal	7	36,8	36,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figuur 5: Percentageverdeling tevredenheid werken binnen de organisatie.

5.1.2 Tevredenheid over de eigen functie

Figuur 6 laat het gemiddelde, de mediaan, de modus, het minimum en het maximum zien met betrekking tot de tevredenheid onder de werknemers over de eigen functie. Het gemiddelde ligt rond de 2,3. Dit komt overeen met het gemiddelde van de tevredenheid over de organisatie. Figuur 7 en 9 laten zien dat 15,8% van de werknemer helemaal tevreden is over de eigen functie. Daarnaast is 31,6% van de werknemer tevreden over de eigen functie en 42,1% is neutraal over de tevredenheid. Er is sprake van missing values (999), namelijk 2. Dit is in totaal 10,5% van het totaal.

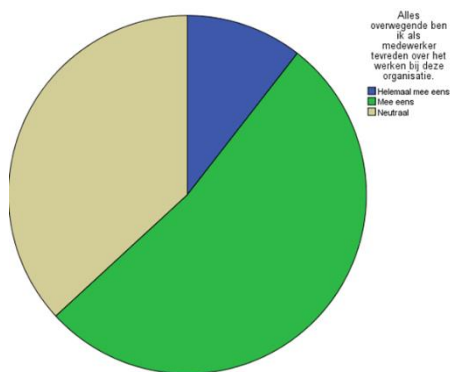
N	Valid	17
	Missing	2
Mean		2,2941
Median		2,0000
Mode		3,00
Minimum		1,00
Maximum		3,00

Figuur 6: Frequenties tevredenheid.

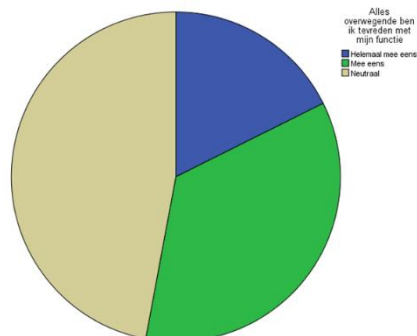
Alles overwegende ben ik tevreden met mijn functie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	3	15,8	17,6	17,6
Mee eens	6	31,6	35,3	52,9
Neutraal	8	42,1	47,1	100,0
Total	17	89,5	100,0	
Missing 999,00	2	10,5		
Total	19	100,0		

Figuur 7: Percentageverdeling tevredenheid over de eigen functie.



Figuur 8: Percentageverdeling tevredenheid werken binnen de organisatie.

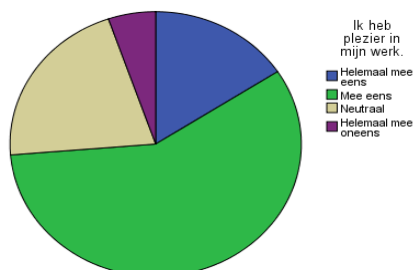


Figuur 9: Percentageverdeling tevredenheid over de eigen functie.

5.2 In hoeverre speelt 'Motivatie' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

5.2.1 Plezier in het werk

In figuur 11 is de verdeling over de scores van de variabele 'plezier in het werk' weergegeven. Het antwoord dat het meeste voorkomt is 'mee eens'. Het antwoord dat het minst vaak voorkomt is 'helemaal mee oneens'. Uit figuur 11 blijkt dat 15,8% van de respondentengroep veel plezier ervaart in het werk. Een groep van 57,9% ervaart plezier in het werk. Daarnaast is 21,1% van de respondentengroep neutraal en 1% ervaart helemaal geen plezier in het werk. In figuur 10 is de verdeling van de scores grafisch weergegeven.



Figuur 10: Grafische weergave 'plezier in het werk'.

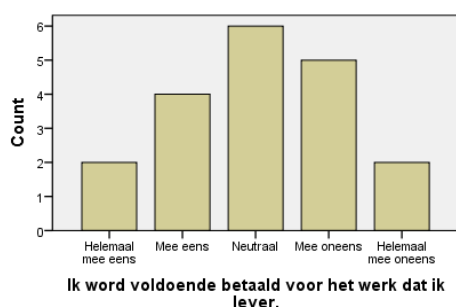
Ik heb plezier in mijn werk.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	3	15,8	15,8	15,8
	Mee eens	11	57,9	57,9	73,7
	Neutraal	4	21,1	21,1	94,7
	Helemaal mee oneens	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Figuur 11: Percentageverdeling 'plezier in het werk'.

5.2.2 Beloning

In figuur 12 is de verdeling van de scores van de variabele 'blon3' weergegeven. De scores geven antwoord op de stelling 'Ik word voldoende betaald voor het werk dat ik lever'. Het antwoord dat het meest voorkomt is 'neutraal'. Daarnaast is er sprake van een verdeling binnen de scores van het totaal.



Figuur 12: Score verdeling variabele 'blon3'.

5.2.2 Correlatie 'plezier in het werk' en beloning

In figuur 13 is de samenhang weergegeven tussen het plezier dat werknemers ervaren in het werk en het salaris dat wordt gegeven voor het verrichten van het werk. Er is sprake van een zwakke positieve samenhang, namelijk 0,246. Tevens is sprake van een significante waarde van 0,309.

Correlations			
		Ik heb plezier in mijn werk.	Ik word voldoende betaald voor het werk dat ik lever.
Ik heb plezier in mijn werk.	Pearson Correlation	1	,246
	Sig. (2-tailed)		,309
	N	19	19
Ik word voldoende betaald voor het werk dat ik lever.	Pearson Correlation	,246	1
	Sig. (2-tailed)	,309	
	N	19	19

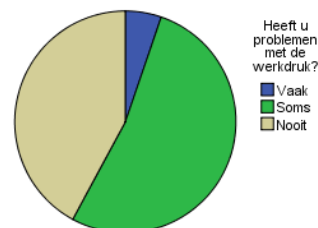
Figuur 13: Samenhang variabelen 'plezier in het werk' en 'beloning'.

5.3 In hoeverre speelt 'Belasting' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

5.3.1 Werkdruk

In figuur 14 staat de verdeling over de scores van de variabele 'werk10' weergegeven. Het antwoord dat het meeste voorkomt is 'soms'. Het antwoord dat het minst vaak voorkomt is 'vaak'. Uit figuur 14 blijkt dat 5,3% van het totaal vaak werkdruk ervaart tijdens de werkzaamheden. Een groep van 52,6% ervaart soms werkdruk tijdens het werk. Daarnaast ervaart 42,1% van het totaal nooit werkdruk tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. In figuur 15 is de verdeling van de scores grafisch weergegeven.

Heeft u problemen met de werkdruk?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vaak	1	5,3	5,3	5,3
Soms	10	52,6	52,6	57,9
Nooit	8	42,1	42,1	100,0
Total	19	100,0	100,0	



Figuur 14: Percentageverdeling van de scores van de variabele 'werk10'. Figuur 15: Grafische weergave variabele 'werk10'.

5.3.2 Correlatie werkdruk en herstel

In figuur 16 is de samenhang weergegeven tussen de werkdruk die de werknemers ervaren tijdens het werk en de behoefte aan herstel na het werk. Uit figuur 16 blijkt dat sprake is van een middelmatige positieve samenhang, namelijk 0,461. Tevens is er sprake van een significante waarde van 0,047.

Correlations			
		Heeft u problemen met de werkdruk?	Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.
Heeft u problemen met de werkdruk?	Pearson Correlation	1	,461*
	Sig. (2-tailed)		,047
	N	19	19
Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.	Pearson Correlation	,461*	1
	Sig. (2-tailed)	,047	
	N	19	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figuur 16: Samenhang variabelen 'werkdruk' en 'herstel'.

5.3.3 Correlatie werkdruk en persoonlijk contact/inspraak

In figuur 17 is de samenhang weergegeven tussen de werkdruk en het persoonlijk contact op de werkvloer. Uit figuur 17 blijkt dat sprake is van een zwakke negatieve samenhang, namelijk $-0,329$. Tevens is er sprake van een significante waarde van $0,169$. In figuur 18 is de samenhang weergegeven tussen de werkdruk en de mate van inspraak. Uit figuur 18 blijkt dat sprake is van een middelmatige positieve samenhang, namelijk $0,485$. Tevens is er sprake van een significante waarde van $0,035$.

Correlations			
		Heeft u problemen met de werkdruk?	Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
Heeft u problemen met de werkdruk?	Pearson Correlation	1	$-.329$
	Sig. (2-tailed)		$,169$
	N	19	19
Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	Pearson Correlation	$-.329$	1
	Sig. (2-tailed)	$,169$	
	N	19	19

Figuur 17: Samenhang 'werkdruk' en 'persoonlijk contact'.

Correlations			
		Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	Heeft u problemen met het werktempo?
Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	Pearson Correlation	1	$,485$
	Sig. (2-tailed)		$,035$
	N	19	19
Heeft u problemen met het werktempo?	Pearson Correlation	$,485$	1
	Sig. (2-tailed)	$,035$	
	N	19	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figuur 18: Samenhang 'werkdruk' en 'inspraak'.

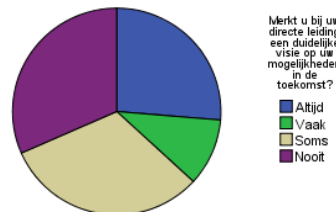
5.4 In hoeverre speelt 'Leiderschap' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

5.4.1 Inspiratie door direct leidinggevende

In figuur 19 staat de verdeling over de scores van de variabele 'indl20' weergegeven. Een groep van 26,3% merkt altijd een duidelijke visie bij zijn/haar direct leidinggevende. Daarnaast ervaart 10,5% vaak een duidelijke visie en 31,6% ervaart soms een duidelijke visie bij de leidinggevende. Hier staat tegenover dat 31,6% nooit een duidelijke visie ervaart. Figuur 20 geeft de verdeling grafisch weer.

Merkt u bij uw directe leiding een duidelijke visie op uw mogelijkheden in de toekomst?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Altijd	5	26,3	26,3	26,3
Vaak	2	10,5	10,5	36,8
Soms	6	31,6	31,6	68,4
Nooit	6	31,6	31,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	



Figuur 19: Percentageverdeling van de scores van de variabele 'indl20'.

Figuur 20: Grafische weergave variabele 'indl20'.

5.4.2 Correlatie relatie direct leidinggevende en betrokkenheid.

In figuur 21 is de samenhang weergegeven tussen de relatie met de direct leidinggevende en de betrokkenheid. Er is sprake van een sterke positieve samenhang, namelijk $0,633$. Tevens is er sprake van een significante waarde van $0,005$. Dit houdt in dat de correlatie significant is bij een alfa van $0,01$.

Correlations			
		Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	Totaal_betrokkenheid
Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	Pearson Correlation	1	$,633^{**}$
	Sig. (2-tailed)		$,005$
	N	19	18
Totaal_betrokkenheid	Pearson Correlation	$,633^{**}$	1
	Sig. (2-tailed)	$,005$	
	N	18	18

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figuur 21: Samenhang variabelen 'relatie direct leidinggevende' en 'betrokkenheid'.

5.5 In hoeverre speelt 'Cultuur' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

5.5.1 Helderheid van de organisatiedoelen

In figuur 22 zijn de percentages van de scores van de variabele 'heor4' weergegeven. Uit figuur 22 blijkt dat de score 'neutraal' het meest voorkomt. Het percentage van de score 'neutraal' is 57,9% van het totaal. Daarnaast is te zien dat 10,5% van de respondentengroep het helemaal eens is met de stelling en 15,8% van het totaal is het eens met de stelling. Daar staat tegenover dat 15,8% van het totaal het niet eens is met de stelling.

De toekomstige koers van de organisatie is helder voor iedereen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	2	10,5	10,5	10,5
Mee eens	3	15,8	15,8	26,3
Neutraal	11	57,9	57,9	84,2
Mee oneens	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figuur 22: Percentages variabele 'heor4'.

5.5.2 Correlatie helderheid organisatiedoelen en betrokkenheid

In figuur 23 is de samenhang tussen de variabele 'helderheid van de organisatiedoelen' en de variabele 'betrokkenheid' weergegeven. Er is sprake van een sterke positieve samenhang tussen de twee variabelen, namelijk 0,687. Tevens is er sprake van een significante waarde van 0,002.

Correlations

		Totaal_helderheidorgdoelen	Totaal_betrokkenheid
Totaal_helderheidorgdoelen	Pearson Correlation	1	,687**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	19	18
Totaal_betrokkenheid	Pearson Correlation	,687**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figuur 23: Samenhang tussen de variabelen 'helderheid van de organisatiedoelen' en 'betrokkenheid'.

5.5.3 Welzijnsgerichtheid

In figuur 24 zijn de percentages van de scores van de variabele 'welz3' weergegeven. Uit figuur 24 blijkt dat de score 'neutraal' het meest voorkomt. Het percentage van de score 'neutraal' is 42,1% van het totaal. Daarnaast is te zien dat 36,8% het eens is met de stelling. Hier staat tegenover dat 15,8% van de respondentengroep het niet eens is met de stelling en 5,3% het helemaal niet eens is met de stelling.

Deze organisatie waakt over de gezondheid en veiligheid van haar werknemers.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mee eens	7	36,8	36,8	36,8
Neutraal	8	42,1	42,1	78,9
Mee oneens	3	15,8	15,8	94,7
Helemaal mee oneens	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figuur 24: Percentages variabele 'welz3'.

In figuur 25 zijn de percentages van de scores van de variabele 'welz5' weergegeven. Uit figuur 25 blijkt dat de score 'neutraal' het meest voorkomt. Het percentage van de score 'neutraal' is 42,1% van het totaal. Daarnaast is te zien dat 15,8 % het eens is met de stelling. Hier staat tegenover dat 31,6% van het totaal het niet eens is met de stelling en 10,5% het helemaal niet eens is met de stelling.

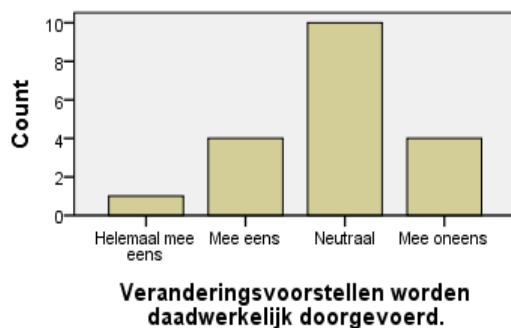
Deze organisatie informeert werknemers over mogelijke risico's voor hun gezondheid.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mee eens	3	15,8	15,8	15,8
	Neutraal	8	42,1	42,1	57,9
	Mee oneens	6	31,6	31,6	89,5
	Helemaal mee oneens	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

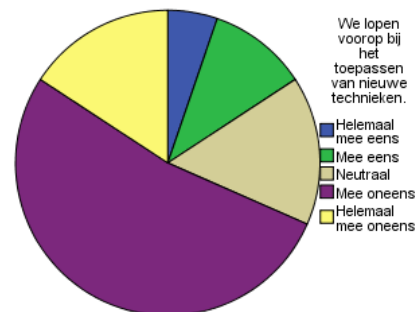
Figuur 25: Percentages variabele 'welz5'.

5.5.4 Innovatie

In figuur 26 zijn de percentages van de scores van de variabele 'infl2' weergegeven. Uit figuur 26 blijkt dat de score 'neutraal' het meest voorkomt. Het antwoord dat het minst vaak is gegeven is de score 'helemaal mee eens'. In figuur 27 is de verdeling van de scores grafisch weergegeven.



Figuur 26: Weergave scoreverdeling variabele 'infl2'.



Figuur 27: Grafische weergave percentages variabele 'infl2'.

In figuur 28 zijn de percentages van de scores van de variabele 'infl10' weergegeven. Uit figuur 28 blijkt dat de score 'mee oneens' het meest voorkomt. Het percentage van de score 'mee oneens' is 52,6% van het totaal. Daarnaast is te zien dat 5,3 % het helemaal eens is met de stelling en 10,5% het eens is met de stelling. Hier staat tegenover dat 15,8% van het totaal het helemaal niet eens is met de stelling.

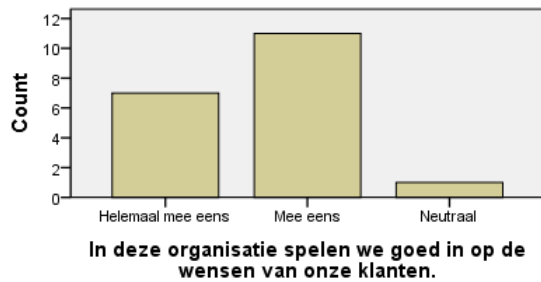
We lopen voorop bij het toepassen van nieuwe technieken.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	1	5,3	5,3	5,3
	Mee eens	2	10,5	10,5	15,8
	Neutraal	3	15,8	15,8	31,6
	Mee oneens	10	52,6	52,6	84,2
	Helemaal mee oneens	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Figuur 28: Percentages variabele 'infl10'.

5.5.5 Klantgerichtheid

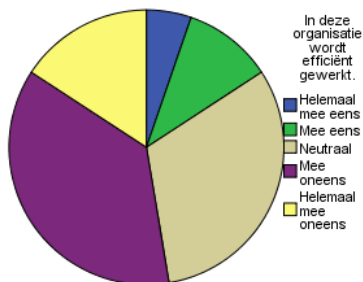
In figuur 29 zijn de percentages van de scores van de variabele 'klan6' weergegeven. Uit figuur 29 blijkt dat de score 'mee eens' het meest voorkomt. Het antwoord dat het minst vaak is gegeven is de score 'neutraal'. Daarnaast ontbreken de scores 'helemaal niet mee eens' en 'mee oneens'.



Figuur 29: Weergave scoreverdeling variabele 'klan6'.

5.5.6 Doelmatigheid

In figuur 31 zijn de percentages van de scores van de variabele 'doel10' weergegeven. Uit figuur 31 blijkt dat de score 'mee oneens' het meest voorkomt. Het percentage van de score 'mee oneens' is 36,8% van het totaal. Daarnaast is te zien dat 5,3% het helemaal eens is met de stelling en 10,5% het eens is met de stelling. Hier staat tegenover dat 15,8% van het totaal het helemaal niet eens is met de stelling. In figuur 30 is de verdeling van de scores grafisch weergegeven.



Figuur 30: Grafische weergave percentages variabele 'doel10'.

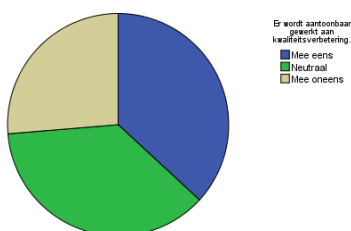
In deze organisatie wordt efficiënt gewerkt.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	1	5,3	5,3	5,3
Mee eens	2	10,5	10,5	15,8
Neutraal	6	31,6	31,6	47,4
Mee oneens	7	36,8	36,8	84,2
Helemaal mee oneens	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figuur 31: Percentages variabele 'doel10'.

5.5.7 Kwaliteit

In figuur 33 zijn de percentages van de scores van de variabele 'kwal2' weergegeven. Uit figuur 33 blijkt dat het percentage van de score 'mee oneens' 26,3% is van het totaal. Hier staat tegenover dat 36,8% van het totaal het eens is met de stelling "Er wordt aantoonbaar gewerkt aan kwaliteitsverbetering" en 36,8% neutraal is over de stelling. In figuur 32 is de verdeling van de scores grafisch weergegeven.



Figuur 32: Grafische weergave percentages.

Er wordt aantoonbaar gewerkt aan kwaliteitsverbetering.

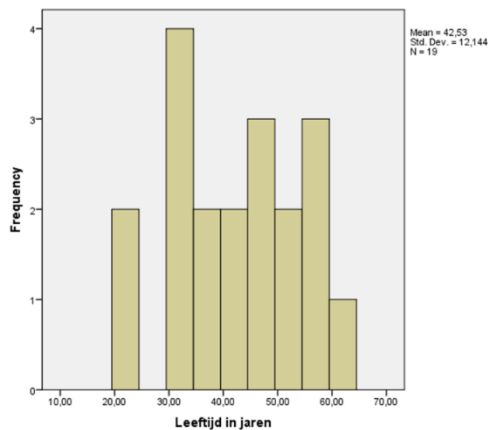
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mee eens	7	36,8	36,8	36,8
Neutraal	7	36,8	36,8	73,7
Mee oneens	5	26,3	26,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Figuur 33: Percentages variabele 'kwal2'.

5.6 Is er sprake van samenhang tussen 'leeftijd' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?

5.6.1 Gemiddelde leeftijd

In figuur 34 is de variatie in leeftijd binnen de respondentengroep weergegeven. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar. In figuur 34 is tevens te zien dat de meeste respondenten een leeftijd hebben die ligt binnen de groep 30 jaar tot 35 jaar. De oudste leeftijd in jaren ligt boven de 60 jaar. Dit is echter wel de leeftijdsgroep die het minst vaak voorkomt binnen de respondentengroep.



Figuur 34: Weergave van de leeftijd in jaren en de frequency.

5.6.2 Correlatie leeftijd en loopbaanmogelijkheden/herstelbehoefte

In figuur 35 is de samenhang tussen de 'leeftijd in jaren' en de 'loopbaanmogelijkheden' weergegeven. Uit de figuur blijkt dat er geen sprake is van samenhang tussen de leeftijd en de loopbaanmogelijkheden. In figuur 36 is de samenhang tussen de variabele 'leeftijd in jaren' en de variabele 'herstelbehoefte' weergegeven. Uit de figuur blijkt dat er geen sprake is van een samenhang tussen de leeftijd en de herstelbehoefte.

Correlations			
		Leeftijd in jaren	Totaal_loopbaanmogelijkheden
Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	-,025
	Sig. (2-tailed)		,921
	N	19	19
Totaal_loopbaanmogelijkheden	Pearson Correlation	-,025	1
	Sig. (2-tailed)	,921	
	N	19	19

Figuur 35: Weergave samenhang leeftijd in jaren en loopbaanmogelijkheden.

Correlations			
		Leeftijd in jaren	Tot_herstel
Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	,095
	Sig. (2-tailed)		,699
	N	19	19
Tot_herstel	Pearson Correlation	,095	1
	Sig. (2-tailed)	,699	
	N	19	19

Figuur 36: Weergave samenhang leeftijd in jaren en herstelbehoefte.

5.6.3 Correlatie leeftijd en tevredenheid ontwikkelingsmogelijkheden

In figuur 37 is de samenhang tussen de variabele 'leeftijd in jaren' en 'ontwikkelingsmogelijkheden' weergegeven. Er is een onderverdeling gemaakt in verschillende leeftijdsgroepen. Uit figuur 37 blijkt dat er sprake is van een zwakke positieve samenhang tussen de twee variabelen binnen de leeftijdsgroep 20 – 30 jaar, namelijk 0,198. Er is sprake van een middelmatige positieve samenhang tussen de twee variabelen binnen de leeftijdsgroep 31 – 40 jaar, namelijk 0,538. Binnen de leeftijdsgroep 41 – 50 is sprake van een perfecte negatieve samenhang tussen de twee variabelen, namelijk -0,918. Binnen de leeftijdsgroep 51 – 60 jaar is sprake van een zwakke negatieve samenhang tussen de twee variabelen, namelijk -0,354.

Correlations				
Leeftijd verdeelt in groepen			Leeftijd in jaren	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op een toekomstige functie.
20 - 30	Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	,198
		Sig. (2-tailed)		,802
		N	4	4
	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op een toekomstige functie.	Pearson Correlation	,198	1
		Sig. (2-tailed)	,802	
		N	4	4
31 - 40	Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	,538
		Sig. (2-tailed)		,462
		N	4	4
	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op een toekomstige functie.	Pearson Correlation	,538	1
		Sig. (2-tailed)	,462	
		N	4	4
41 - 50	Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	-,918 [*]
		Sig. (2-tailed)		,028
		N	5	5
	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op een toekomstige functie.	Pearson Correlation	-,918 [*]	1
		Sig. (2-tailed)	,028	
		N	5	5
51 - 60	Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	-,354
		Sig. (2-tailed)		,559
		N	5	5
	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op een toekomstige functie.	Pearson Correlation	-,354	1
		Sig. (2-tailed)	,559	
		N	5	5

Figuur 37: Samenhang 'leeftijd in jaren' en 'tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden'.

5.6.4 Correlatie leeftijd en belasting

In de figuren 38, 39 en 40 is de samenhang weergegeven tussen de leeftijd in jaren en de belasting die iemand kan ervaren tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Er is hierbij onderscheid gemaakt tussen emotionele, lichamelijke en mentale belasting. Uit figuur 38 blijkt dat er sprake is van een zwakke positieve samenhang tussen de leeftijd in jaren en de mentale belasting, namelijk 0,324. De significante waarde ligt rond de 0,189. Uit figuur 39 blijkt dat er geen sprake is van samenhang tussen 'leeftijd in jaren' en 'lichamelijke belasting'. Uit figuur 40 blijkt dat er tevens geen sprake is van samenhang tussen 'leeftijd in jaren' en 'emotionele belasting'.

Correlations

		Leeftijd in jaren	Mentale belasting
Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	,324
	Sig. (2-tailed)		,189
	N	19	18
Mentale belasting	Pearson Correlation	,324	1
	Sig. (2-tailed)	,189	
	N	18	18

Figuur 38: Samenhang 'leeftijd in jaren' en 'mentale belasting'.

Correlations

		Leeftijd in jaren	Lichamelijke belasting
Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	,135
	Sig. (2-tailed)		,581
	N	19	19
Lichamelijke belasting	Pearson Correlation	,135	1
	Sig. (2-tailed)	,581	
	N	19	19

Figuur 39: Samenhang 'leeftijd in jaren' en 'lichamelijke belasting'.

Correlations

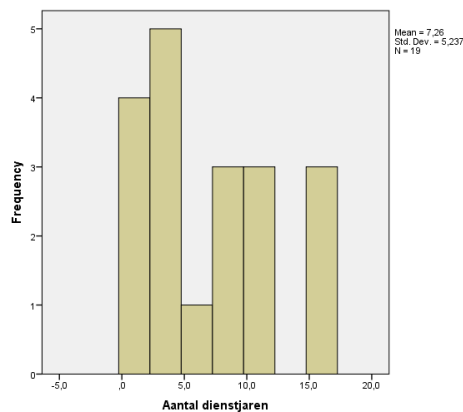
		Leeftijd in jaren	Emotionele belasting
Leeftijd in jaren	Pearson Correlation	1	,082
	Sig. (2-tailed)		,738
	N	19	19
Emotionele belasting	Pearson Correlation	,082	1
	Sig. (2-tailed)	,738	
	N	19	19

Figuur 40: Samenhang 'leeftijd in jaren' en 'mentale belasting'.

5.7 Is er sprake van samenhang tussen ‘het aantal dienstjaren’ en ‘de beleving & beoordeling van arbeid’?

5.7.1 Gemiddeld aantal dienstjaren

In figuur 41 is de variatie in het aantal dienstjaren binnen de respondentengroep weergegeven. Het gemiddelde van het aantal dienstjaren ligt rond de 7 jaar. In figuur 41 is tevens te zien dat het aantal dienstjaren tussen de 3 en de 5 jaar het meest voorkomt binnen de respondentengroep. Het aantal dienstjaren tussen de 5 en 7,5 jaar komt het minst vaak voor binnen de respondentengroep. Het hoogste aantal dienstjaren ligt rond de 17,5 jaar.



Figuur 41: Weergave van het aantal dienstjaren en de frequency.

5.7.2 Correlatie aantal dienstjaren en betrokkenheid/tevredenheid functie

In figuur 42 is de samenhang weergegeven tussen het aantal dienstjaren en de tevredenheid van de werknemer over de eigen functie. Uit figuur 42 blijkt dat er geen sprake is van samenhang tussen de variabele ‘aantal dienstjaren’ en ‘de tevredenheid over de eigen functie’. In figuur 43 is de samenhang weergegeven tussen het aantal dienstjaren en de betrokkenheid onder de werknemers. Uit figuur 43 blijkt dat er geen sprake is van samenhang tussen de variabele ‘aantal dienstjaren’ en ‘betrokkenheid’.

Correlations			
		Aantal dienstjaren	Alles overwegende ben ik tevreden met mijn functie
Aantal dienstjaren	Pearson Correlation	1	-,130
	Sig. (2-tailed)		,620
	N	19	17
Alles overwegende ben ik tevreden met mijn functie	Pearson Correlation	-,130	1
	Sig. (2-tailed)	,620	
	N	17	17

Figuur 42: Samenhang ‘aantal dienstjaren’ en ‘tevredenheid over de eigen functie’.

Correlations			
		Aantal dienstjaren	Totaal_betrokkenheid
Aantal dienstjaren	Pearson Correlation	1	,070
	Sig. (2-tailed)		,784
	N	19	18
Totaal_betrokkenheid	Pearson Correlation	,070	1
	Sig. (2-tailed)	,784	
	N	18	18

Figuur 43: Samenhang ‘aantal dienstjaren en ‘betrokkenheid’.

5.8 Antwoorden open vraag

Om een idee te krijgen over verbetermogelijkheden binnen de organisatie vanuit de visie van de werknemers, is er een open vraag meegenomen in de vragenlijst. De open vraag is als volgt geformuleerd:

“Heeft u nog suggesties voor verbeteringen van uw werkzaamheden of de manier waarop uw werk georganiseerd is?”

De volgende antwoorden zijn uit het onderzoek naar voren gekomen:

- ❖ Meer betrokkenheid
- ❖ Meer verantwoordelijkheid m.b.t. zelfstandigheid
- ❖ Zorgen dat er op tijd goede producten van de afdeling verspaning komen
- ❖ Opleidingen
- ❖ Afspraken nakomen
- ❖ Supervisor worden van de afdeling lassen
- ❖ Betere planning scheelt veel onnodige overuren waardoor de werkdruk ook vermindert
- ❖ Betere communicatie
- ❖ Ik ben ontevreden over de bedrijfsleider
- ❖ Betere toevoer van materialen

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de conclusies die kunnen worden getrokken op basis van de resultaten uit het voorafgaande hoofdstuk. De meest essentiële patronen tussen de onderzoeksresultaten worden nader toegelicht. Allereerst wordt ingegaan op de verschillende deelvragen. De conclusies worden per deelvraag weergegeven in paragraaf 6.2. Op basis van de getrokken conclusies wordt er een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag in paragraaf 6.3. Tevens worden nieuwe inzichten verwerkt in een aangepast conceptueel model. De aangepaste versie van het conceptueel model wordt weergegeven in paragraaf 6.4 Mogelijke knelpunten die zijn ondervonden zullen nader worden toegelicht in hoofdstuk 7 'discussie'.

6.1 Hoofdvraag en deelvragen

“Welke factoren zijn van invloed op de beleving en beoordeling van de arbeid van de productiemedewerkers binnen de organisatie?”

- In hoeverre speelt 'Motivatie' een factor in de 'beleving & beoordeling van de arbeid'?
- In hoeverre speelt 'Belasting' een factor in de 'beleving & beoordeling van de arbeid'?
- In hoeverre speelt 'Leiderschap' een factor in de 'beleving & beoordeling van de arbeid'?
- In hoeverre speelt 'Cultuur' een factor in de 'beleving & beoordeling van de arbeid'?
- Is er sprake van samenhang tussen 'Leeftijd' en de 'beleving & beoordeling van arbeid'?
- Is er sprake van samenhang tussen 'Het aantal dienstjaren' en de 'beleving & beoordeling van arbeid'?

6.2 Beantwoording van de deelvragen

6.2.1 In hoeverre speelt 'Motivatie' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

Uit de resultaten in paragraaf 5.2.1 is naar voren gekomen dat het merendeel van de productiemedewerkers binnen de organisatie plezier hebben in het werk. Echter heeft 21,1% van de respondenten het antwoord 'neutraal' ingevuld. Dit kan erop wijzen dat een kleine groep van de respondenten niet weet of hij/zij het werk als positief ervaart. Uit de resultaten in paragraaf 5.2.2 blijkt dat de meningen van de respondenten wat betreft de beloning die men ontvangt voor het geleverde werkt uiteenlopen. Tevens is uit de correlatieanalyse naar voren gekomen dat er sprake is van een zwakke positieve samenhang tussen het plezier wat men ervaart in het werk en de beloning die men daarvoor ontvangt. Er is sprake van een significante waarde van 0.309. De significante waarde ligt daarmee hoger dan 0,05. Er kan daarom met deze gegevens niet met zekerheid worden afgeleid of er sprake is van samenhang.

6.2.2 In hoeverre speelt 'Belasting' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

Uit de resultaten in paragraaf 5.3.1 kan worden geconcludeerd dat het merendeel van de productiemedewerkers werkdruk ervaart tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Het ervaren van werkdruk kan mogelijk effect hebben op de werkzaamheden die worden verricht. Tevens is uit de correlatieanalyses naar voren gekomen dat sprake is van een middelmatige positieve samenhang tussen de werkdruk die de werknemers ervaren tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden en het herstel na het werk. Er is sprake van een significante waarde van 0,047. De correlatie is significant bij een waarde van 0,05. De kans dat de correlatie niet op toeval berust is dus ongeveer 95%. Er kan worden geconcludeerd dat de werkdruk van invloed is op de behoefte aan herstel na het werk. Een toename in de werkdruk zorgt voor een toename in de behoefte aan herstel na het werk. Het verband tussen de werkdruk en het herstel kan mogelijk een oorzaak zijn voor het ziekteverzuim binnen de organisatie. Wanneer een werknemer veel werkdruk ervaart en daarnaast weinig mogelijkheden krijgt tot herstel kan dit eventueel leiden tot ziekte.

Tevens is er uit de correlatieanalyses naar voren gekomen dat sprake is van een zwakke negatieve samenhang tussen de werkdruk en het persoonlijke contact onder het werk. Er is sprake van een significante waarde van 0,169. De significante waarde ligt daarmee hoger dan 0,05. Er kan daarom met deze gegevens niet met zekerheid worden afgeleid of er daadwerkelijk sprake is van samenhang. Er is echter wel sprake van een middelmatige positieve samenhang tussen de mate van inspraak en het werktempo. De significante waarde ligt rond de 0,034. De correlatie is significant bij een waarde van 0,05. De kans dat de correlatie niet op toeval berust is dus ongeveer 95%. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de mate van inspraak invloed heeft op het werktempo. Een toename in de mate van inspraak zorgt voor een toename in het werktempo. Dit kan mogelijk als oorzaak worden aangewezen voor het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en initiatief. Wanneer een werknemer geen inspraak heeft in de werkzaamheden zou er kunnen worden verondersteld dat er minder initiatief wordt genomen. Hiermee gaat het tempo van de werkzaamheden omlaag.

6.2.3 In hoeverre speelt 'Leiderschap' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

Uit de resultaten in paragraaf 5.4.1 kan worden geconcludeerd dat het merendeel van de productiemedewerkers een duidelijke visie merkt bij de direct leidinggevende. Er is echter een groep die van mening is dat er geen duidelijke visie merkbaar is bij de leidinggevende. Dit kan erop wijzen dat er sprake is van verschil in stijl van leidinggeven onder de verschillende afdelingen. Tevens is uit de correlatieanalyse naar voren gekomen dat er sprake is van een sterke positieve samenhang tussen de relatie met de direct leidinggevende en de betrokkenheid bij de organisatie. De significante waarde ligt rond de 0,005. Er kan worden geconcludeerd dat de significante waarde kleiner is dan 0,01. De kans dat de correlatie niet berust op toeval is daarmee groter dan 99%. De verstandhouding met de direct leidinggevende is dus van invloed op de betrokkenheid bij de organisatie. Een toename in de verstandhouding met de leidinggevende zorgt voor een toename in de betrokkenheid. Hieruit kan worden geconcludeerd dat ontevredenheid over de verstandhouding met de leidinggevende een mogelijke oorzaak kan zijn voor het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en initiatief onder de productiemedewerkers.

6.2.4 In hoeverre speelt 'Cultuur' een factor in 'de beleving & beoordeling van de arbeid'?

Uit de resultaten in paragraaf 5.5.1 kan worden geconcludeerd dat de toekomstige koers van de organisatie niet voor iedereen duidelijk is. Tevens is uit de correlatieanalyse naar voren gekomen dat sprake is van een sterke positieve samenhang tussen de helderheid van de organisatiedoelen en de betrokkenheid bij de organisatie. De significante waarde ligt rond de 0,002 en is kleiner dan 0,01. De kans dat de correlatie niet berust op toeval is daarmee groter dan 99%. Een toename in de helderheid van de organisatiedoelen zorgt dus voor een toename in de betrokkenheid. Hieruit kan worden geconcludeerd dat onduidelijkheid over de organisatiedoelen mogelijk een oorzaak kan zijn voor het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel onder de productiemedewerkers.

Uit de resultaten in paragraaf 5.5.3 kan worden geconcludeerd dat er ontevredenheid ligt op het vlak van veiligheid en gezondheid. Het merendeel weet niet of hij/zij positief of negatief is over de energie die de organisatie stopt in de veiligheid en de gezondheid. Ook is het merendeel van de respondenten negatief over de mate waarin de organisatie de werknemers informeert over de mogelijke risico's voor de gezondheid. Uit de resultaten in paragraaf 5.5.4 blijkt dat het merendeel van de respondenten is neutraal over de mate waarin voorgestelde veranderingen daadwerkelijk worden doorgevoerd. Daarnaast is het merendeel van de respondentengroep van mening dat de organisatie niet voorop loopt bij het toepassen van nieuwe technieken. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de werknemers de organisatie in beperkte mate als innoverend zien. Uit de resultaten in paragraaf 5.5.5 komt naar voren dat het merendeel van de respondenten positief is over de klantgerichtheid van de organisatie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de werknemers de organisatie in grote mate als een klantgerichte organisatie zien. Op het gebied van doelmatigheid kan uit de resultaten in paragraaf 5.5.6 worden geconcludeerd dat er sprake is van ontevredenheid onder het merendeel van de respondenten. Een groep van 52,6% van de respondenten is van mening dat er niet efficiënt wordt gewerkt binnen de organisatie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de werknemers de organisatie in beperkte mate als een doelgerichte organisatie zien. Op het gebied van kwaliteit kan uit de resultaten in paragraaf 5.5.7 worden geconcludeerd dat het merendeel van de respondenten positief is over de kwaliteit binnen de organisatie. Een groep van 36,8% is van mening dat er binnen de organisatie aantoonbaar wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering. Hier staat echter tegenover dat een groep van 36,8% neutraal is over de kwaliteitsverbetering.

6.2.5 Is er sprake van samenhang tussen 'leeftijd' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?

Uit de correlatieanalyses in paragraaf 5.6 is gebleken dat leeftijd geen significante invloed heeft op de loopbaanmogelijkheden. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de leeftijd van een werknemer geen invloed heeft op de behoefte aan loopbaanmogelijkheden. Daarnaast is gebleken dat er geen sprake is van samenhang tussen leeftijd en de behoefte aan herstel. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de leeftijd van een werknemer geen invloed heeft op de behoefte aan herstel na het werk. Op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden kan worden geconcludeerd dat er geen sprake is van samenhang binnen de verschillende leeftijdsgroepen met de ontwikkelingsmogelijkheden. Er is wel sprake van een negatieve samenhang binnen de leeftijdsgroep 41 – 50 jaar. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat leeftijd geen verband houdt met de behoefte aan ontwikkeling. Op het gebied van belasting kan er uit de resultaten in paragraaf 5.6.4 worden geconcludeerd dat sprake is van een zwakke positieve samenhang tussen leeftijd en mentale belasting. Er is echter sprake van een significante waarde van 0,189. De significante waarde ligt daarmee hoger dan 0,05. Er kan daarom met deze gegevens niet met zekerheid worden afgeleid of er daadwerkelijk sprake is van een samenhang. Tevens kan worden geconcludeerd dat er geen sprake is van samenhang tussen leeftijd en lichamelijke belasting. Dit is ook het geval bij de samenhang tussen leeftijd en emotionele belasting.

6.2.6 Is er sprake van samenhang tussen 'aantal dienstjaren' en 'de beleving & beoordeling van arbeid'?

Uit de correlatieanalyses in paragraaf 5.7 is gebleken dat het aantal dienstjaren geen significante invloed heeft op de tevredenheid over de eigen functie. Er kan dus niet worden geconcludeerd dat naarmate het aantal dienstjaren toeneemt de tevredenheid over de eigen functie ook toeneemt. Daarnaast is gebleken dat er geen sprake is van samenhang tussen het aantal dienstjaren en de betrokkenheid. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het aantal dienstjaren geen invloed uitoefent op de betrokkenheid van een werknemer bij de organisatie.

6.3 Beantwoording van de hoofdvraag

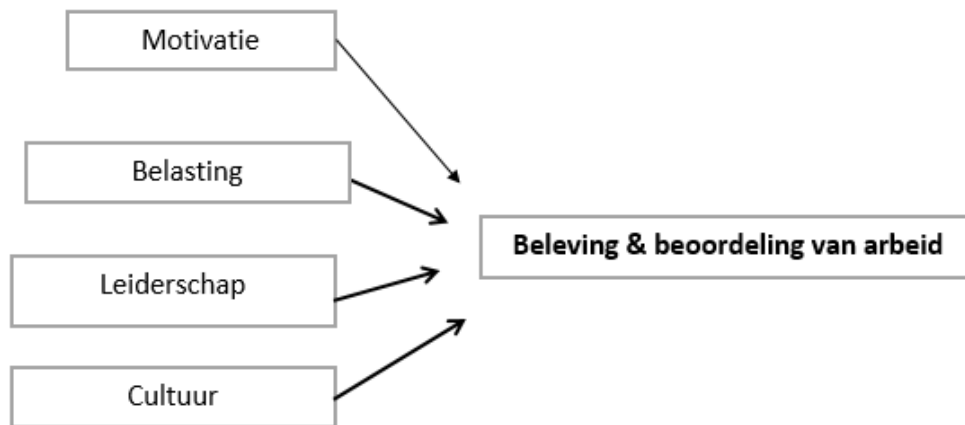
“Welke factoren zijn van invloed op de beleving en beoordeling van de arbeid van de productiemedewerkers binnen de organisatie?”

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is gekeken naar de resultaten die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat er verschillende factoren kunnen worden aangewezen die invloed hebben op de beleving en beoordeling van de arbeid van de productiemedewerkers binnen de organisatie. Er is sprake van een zwakke positieve samenhang tussen het plezier wat werknemers ervaren in het werk en de beloning die men daarvoor ontvangt. De significante waarde ligt echter hoger dan 0,05. Er kan daarom met deze gegevens niet met zekerheid worden afgeleid of er sprake is van samenhang. Hieruit kan worden geconcludeerd dat 'motivatie' een beperkte rol speelt in de beleving en beoordeling van arbeid. Daarnaast is er uit de resultaten naar voren gekomen dat er een verband bestaat tussen de werkdruk en de behoefte aan herstel. Het verband tussen de werkdruk en het herstel kan mogelijk als oorzaak worden aangewezen voor ziekteverzuim binnen de organisatie. Wanneer een werknemer veel werkdruk ervaart en daarnaast weinig mogelijkheden krijgt tot herstel kan hij/zij stress ervaren wat uiteindelijk leidt tot ziekte. Tevens bestaat er een verband tussen het werktempo en de mate van inspraak. Een werknemer die een hoge mate aan werkdruk ervaart zal meer behoefte hebben aan herstel. Dit kan mogelijk als oorzaak worden aangewezen voor het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en initiatief. Wanneer een werknemer geen inspraak heeft in de werkzaamheden zou er kunnen worden verondersteld dat er minder initiatief wordt genomen. Op die manier kan worden geconcludeerd dat 'belasting' een grote rol speelt in de beleving en beoordeling van de arbeid. Tevens is naar voren gekomen dat er een sterk verband bestaat tussen de relatie met een leidinggevende en de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Een werknemer die een goede relatie heeft met de leidinggevende voelt zich meer betrokken bij de organisatie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat ontevredenheid over de verstandhouding met de leidinggevende een mogelijke oorzaak kan zijn voor gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en initiatief onder de productiemedewerkers. Op die manier kan worden geconcludeerd dat 'leiderschap' een grote rol speelt in de beleving en beoordeling van de arbeid. Daarnaast bestaat er een verband tussen de helderheid van de organisatiedoelen en de betrokkenheid. Onduidelijk over de organisatiedoelen kan mogelijk als oorzaak worden aangewezen voor het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel onder de productiemedewerkers. Uit de resultaten is tevens naar voren gekomen dat de werknemers de organisatie zien als een organisatie die gericht is op het leveren van kwaliteit aan de klant. Echter ontbreekt binnen de organisatie: doelgericht werken, innovatie en de focus op welzijn. Hieruit kan worden geconcludeerd dat 'cultuur' tevens een invloedrijke rol speelt in de beleving en beoordeling van de arbeid. Uit de resultaten is tevens naar voren gekomen dat er geen verband bestaat tussen de leeftijd/aantal dienstjaren en de beoordeling en beleving van arbeid.

6.4 Het conceptueel model

Vanuit de literatuur zijn er een aantal factoren aan te wijzen die mogelijk invloed zouden kunnen hebben op de beleving en beoordeling van arbeid. Er is onderzocht of deze factoren daadwerkelijk een verband hebben met het onderzoeksthema. Naar aanleiding van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat er een verband bestaat tussen: de motivatie, belasting, leiderschap en cultuur met 'de beleving en beoordeling van arbeid'. Er is wel verschil in de mate waarin de factoren van invloed zijn op de complexe variabele. Er is in beperkte mate sprake van een relatie tussen motivatie en de beleving en beoordeling van arbeid. Echter is niet onderbouwd dat beleving en beoordeling ook een invloed heeft op motivatie. De pijl tussen motivatie en het onderzoeksthema is daarom in één richting aangegeven met een dunne pijl. De overige relaties zijn in grote mate van invloed op de complexe variabele. Deze relaties zijn dan ook weergegeven met een dikke pijl.

De onafhankelijke variabelen zijn weggehaald uit het conceptueel model. Op basis van het onderzoek kan er worden gesteld dat er geen sprake is van samenhang tussen 'de leeftijd' en 'de beleving en beoordeling van arbeid'. Ook bestaat er geen samenhang tussen het 'aantal dienstjaren' en 'de beleving en beoordeling van arbeid'. Op basis van de nieuwe inzichten wordt in figuur 44 het vernieuwde conceptueel model weergegeven.



Figuur 44: Het vernieuwde conceptueel model.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de knelpunten die zijn ondervonden tijdens het onderzoeksproces. Er wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid, validiteit, objectiviteit en repliceerbaarheid van het onderzoek. Hierbij worden concrete adviezen gegeven over de manier waarop gemaakte fouten in toekomstig onderzoek voorkomen kunnen worden. Tevens wordt er een vergelijking gemaakt met de inzichten uit het literatuuronderzoek. De overeenkomsten en mogelijke afwijkingen worden interpretatief weergegeven en verklaard. Tot slot wordt gereflecteerd op de innoverende waarde van het onderzoek. Hierbij wordt stilgestaan bij nieuwe inzichten die kunnen leiden tot maatregelen.

7.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te garanderen is er gekozen voor een specifieke methode om de onderzoeksgegevens te verzamelen. De vragenlijst VBBA2.0 wordt gekenmerkt als de gouden standaard voor vragenlijstonderzoek naar welbevinden en prestaties. De vragenlijst is in 1999 door de COTAN beoordeeld en goedgekeurd. Om de objectiviteit te verhogen is gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek bestaat de kans op 'confirmation bias'. Dit houdt in dat bepaalde uitspraken op subjectieve wijze door vooroordelen verkeerd worden geïnterpreteerd. Door gebruik te maken van een gestandaardiseerde vragenlijst wordt de kans op verkeerde interpretaties weggenomen.

Echter zijn er wel een aantal kanttekeningen bij de gebruikte onderzoeksmethodiek. Dit onderzoek meet een beperkt aantal aspecten met betrekking tot motivatie, belasting, leiderschap en cultuur. Er zijn meerdere aspecten die van invloed kunnen zijn op het onderzoeksthema. Ook ontbreekt er bij een van de schalen de Rho(t). Daarnaast moest de afname van de vragenlijsten worden versneld vanwege een dreigende reorganisatie. Het nieuws van de reorganisatie zou mogelijk effect kunnen hebben op de mening van de respondentengroep. Dit zou de betrouwbaarheid van het onderzoek negatief kunnen beïnvloeden. Hierdoor heeft de afname van het onderzoek versneld plaatsgevonden. De respondenten konden niet tijdig ingelicht worden over de datum van afname van het onderzoek. Zowel de introductie als de afname van het onderzoek vonden beiden plaats in week 44. De afname van de vragenlijsten heeft plaatsgevonden op de dagen die staan beschreven in de planning (zie bijlage 1). Doordat de respondentengroep niet tijdig kon worden ingelicht over de data waarop de afname zou plaatsvinden, kwam het voor dat er onderbrekingen zaten in het invullen van de vragenlijsten. Door drukte op de productieafdeling kon niet elke respondent voor een langere tijd worden gemist. Tussentijdse werkzaamheden zouden mogelijk invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Tevens is sprake van een kleine omvang van de respondentengroep. Hierdoor is de significante waarde van de resultaten minder sterk. Ook zijn niet alle werknemers meegenomen in de respondentengroep selectie. Twee medewerkers binnen de afdeling productie zijn niet meegenomen in de respondentengroep vanwege ziekte. Daarnaast is er voor gekozen om in de analyses geen vergelijkingen te maken tussen mannen en vrouwen. Reden hiervoor is dat er sprake was van één vrouw binnen de respondentengroep. Een vergelijking zou dan een verkeerde beeld kunnen geven, omdat het gaat om de mening van één vrouw. Ook kan er kritiek worden gegeven op de diepte van het onderzoek. Door de versnelde tijd waarin het onderzoek moest worden afgenomen is gekozen voor één onderzoeksmethodiek. Hierdoor ontbreekt er een bepaalde diepte in het onderzoek. De kwantitatieve methodiek zorgt voor cijfers en grafieken over de beoordeling en beleving, maar kan maar in beperkte mate uitspraken doen over de oorzaken van bepaalde gegevens. De meningen van de respondenten kunnen met de gebruikte onderzoeksmethodiek niet verder worden toegelicht.

7.1.1 Tips vervolgonderzoek

In toekomstig onderzoek is het verstandig om gebruik te maken van meerdere verschillende onderzoeksmethodieken. Op die manier kan er aan de ene kant veel data worden verzameld en aan de andere kant de diepte worden opgezocht. Tevens is het verstandig om de respondenten tijdig in te lichten over de data waarop de afname van het onderzoek gaat plaatsvinden en daarnaast de inhoud van het onderzoek. Op die manier kunnen meerdere partijen rekening houden met de afname. Hierdoor kan de kans op mogelijke storingsfactoren worden verkleind. Overigens was er bij het onderzoek sprake van een 'selection bias'. Dit houdt in dat de selectie voor de respondentengroep niet representatief is voor de gemaakte analyses. In het onderzoek zijn twee zieke medewerkers niet meegenomen in de respondentengroep. In vervolgonderzoek is het aan te raden om hierop te letten.

7.2 Vergelijking met de literatuur

Het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman & Oldham (1976) gaat uit van vijf belangrijke kenmerken. Een van de kenmerken stelt dat 'autonomie' de manier aangeeft waarop het werk zorgt voor het nemen van eigen initiatief. Vanuit de resultaten van het onderzoek kan dit worden onderbouwd. Uit de resultaten kwam namelijk naar voren dat inspraak invloed heeft op het werktempo. Hoe meer inspraak iemand heeft in zijn of haar werkzaamheden hoe hoger het tempo waarop de werkzaamheden worden verricht. Dit leidt tot het nemen van meer initiatief. Op het gebied van het aantal dienstjaren is uit de resultaten naar voren gekomen dat er geen verband kan worden gelegd tussen het aantal dienstjaren en betrokkenheid/tevredenheid over de eigen functie. Dit komt niet overeen met onderzoek van Kats (1987) naar het verband tussen tevredenheid en het aantal dienstjaren. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er wel sprake is van een verband. Op het gebied van leeftijd is uit de resultaten naar voren gekomen dat er geen verband is tussen de leeftijd en de ontwikkelingsmogelijkheden. Dit komt niet overeen met het onderzoek van Carstensen (1998). Er is wel een overeenkomst met de theorie van Kanfer en Ackerman (2004). Uit onderzoek van Kanfer en Ackerman is geen bewijs naar voren gekomen over de afname in werkmotivatie in relatie tot de stijging van de leeftijd. Tevens kan de verwachtingstheorie van Vroom (1964) niet worden onderbouwd door de resultaten van het onderzoek. Er is geen verband gevonden tussen de motivatie en de beloning. Op het gebied van belasting is uit de resultaten naar voren gekomen dat er sprake is van een verband tussen de werkdruk en de behoefte aan herstel. Dit komt overeen met de theorie van Alblas en Wijsman (2013). Door de omvang van de respondentengroep kan de significante waarde van sommige resultaten een verkeerd beeld geven. Daarnaast is het door de kleine omvang van de respondentengroep niet goed mogelijk gebleken om de theorieën op alle vlakken te kunnen toetsen.

7.3 De innoverende waarde van het onderzoek

De onderzoeksmethodiek die is gebruikt voor het onderzoek is niet uniek, omdat het een van de meest gebruikte methodes is voor onderzoek naar het optimaliseren van organisatieprestaties en het welbevinden van werknemers. Het onderzoek heeft geleid tot nieuwe inzichten voor de organisatie, omdat het inzicht geeft in vele verschillende aspecten van werk die invloed hebben op de beleving en beoordeling van de werknemers. Na de overname van de organisatie heeft er geen onderzoek plaatsgevonden over hoe de werknemers aankijken tegen de organisatie. Op dat vlak heeft het onderzoek een innoverende waarde. Het biedt inzicht in de visie van de werknemers. Met behulp van die inzichten kan er worden getoetst of het management op één lijn zit met de werknemers. Mogelijke knelpunten kunnen worden aangepakt om de saamhorigheid binnen de organisatie te vergroten en de problemen op de productieafdeling op te lossen.

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff.
- Ayandele, I. A., & Nnamseh, M. P. (2014). Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom State Civil Servants' Performance. *Canadian Social Science*, 10(2), 89.
- Bos, J. T., Donders, N. C., & van der Gulden, J. W. (2011). Ouder worden en werk. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 89(6), 309-312.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Carstensen, L. L., & Fung, H. H., & Charles, S. T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and emotion*, 27(2), 103-123.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Nederland in 2015. Een economisch overzicht*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of psychosomatic research*, 43(1), 7-16.
- De Groot, N. (2016). *Jongeren willen geen vast, maar flexibel contract*. Geraadpleegd op 7 november 2016 van <http://www.ad.nl/economie/jongeren-willen-geen-vast-maar-flexibel-contract~a9d0fd33/>
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of organizational behavior*, 19(4), 387-407.
- Financieel Dagblad. (2016). *Shell schrapt nog eens 2200 banen*. Geraadpleegd op 24 oktober 2016 van <https://fd.nl/beurs/1153019/shell-gaat-2200-banen-schrappen>
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. P. (2010). A framework for conceiving of job-related affective wellbeing. *Management Revue*, 21(4), 406-436.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff.
- Leupen, J. (2016). *Banken worstelen met ouderen die niet bijleren*. Geraadpleegd op 7 november 2016 van <https://fd.nl/ondernemen/1145283/banken-worstelen-met-vergrijzing>

- Marcus, J., & Van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Noordhoff.
- NOS. (2016). Zwaar weer voor Nederlandse offshore door lage olieprijs. Geraadpleegd op 13 oktober 2016 van <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2083131-zwaar-weer-voor-nederlandse-offshore-door-lage-olieprijs.html>
- NOS. (2016). *Lage olieprijs kost honderdduizenden banen*. Geraadpleegd op 24 oktober 2016 van <http://nos.nl/artikel/2080071-lage-olieprijs-kost-honderdduizenden-banen.html>
- Rodríguez, I., & Bravo, M. J., & Peiró, J. M., & Schaufeli, W. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress*, 15(2), 97-114.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Geraadpleegd op 3 november 2016 van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Pijknd1HRElC&oi=fnd&pg=PA1&dq=skinner+1953&ots=iPwgBuH0jI&sig=ztzxAXlnrEt1hWNCduH8do5jEu0#v=onepage&q=skinner%201953&f=false>
- Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 4(2), 253-289.
- Van Veldhoven, M., & Prins, J., & Van der Laken, P., & Dijkstra, L. (2014). *VBBA2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties*. Geraadpleegd op 14 oktober 2016 van https://www.researchgate.net/publication/283497396_VBBA20_Update_van_de_standaard_voor_vragenlijstonderzoek_naar_werk_welbevinden_en_prestaties
- WDH Hydraulics. (2016). *Samen sta je sterker*. Geraadpleegd op 1 oktober 2016 van <http://wdh.nl/over-wdh-hydraulics/>
- Wood, J. C., & Wood, M. C. (2004). *George Elton Mayo. Critical evaluations in business and management*. Geraadpleegd op 3 november 2016 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=rK4QQHDFInOC&oi=fnd&pg=PR11&dq=elton+mayer+1945&ots=faU_3ppULU&sig=XAd3stugu5wRiq0REeYvvZ4N3FM#v=onepage&q=elton%20mayer%201945&f=false

Bijlagen

Bijlage 1 – Planning afname vragenlijsten

Datum:	Ronde 1 (10:15-10:45)	Ronde 2 (13:00-13:30)
31-10-16		Proefronde vragenlijst • Respondent 1
01-11-16	Introductie onderzoek	1. Respondent 2 2. Respondent 3 3. Respondent 12 4. Respondent 4
02-11-16	1. Respondent 5 2. Respondent 9 3. Respondent 7 4. Respondent 8	1. Respondent 6 2. Respondent 15 3. Respondent 10 4. Respondent 11
03-11-16	1. Respondent 13 2. Respondent 16 3. Respondent 18	1. Respondent 19 2. Respondent 14 3. Respondent 21

Bijlage 2 – Introductiebrief onderzoek

Beste medewerker,

Allereerst een korte introductie over de aanleiding voor het onderzoek en daarnaast informatie over de vragenlijst die betrekking heeft op 'de beleving en beoordeling van arbeid'.

Voor mijn afstudeerjaar op de opleiding Human Resource Management ben ik opzoek gegaan naar een vraagstuk binnen de organisatie. Mijn onderzoek zal zich gaan richten op de beoordeling & beleving van arbeid onder productiemedewerkers. Aanleiding hiervoor zijn de velen veranderingen die zich binnen de organisatie de afgelopen jaren hebben voorgedaan. Deze veranderingen hebben gevolgen met zich meegebracht. Om als organisatie verder te kunnen groeien, is het van belang om de beleving & beoordeling onder de medewerkers in kaart te brengen. Zo weet de organisatie op welke vlakken er sprake is van ontevredenheid en dus ruimte is voor verbetering. Door het invullen van deze vragenlijst draag jij als medewerker bij aan de ontwikkeling binnen de organisatie. Het bied je de kans om zelf invloed te hebben op het veranderproces door aan te geven hoe jij momenteel tegen de organisatie aankijkt.

De vragenlijst bestaat uit een aantal sub onderwerpen, namelijk: mijn eigen werk, de organisatie, arbeidsvoorwaarden, vitaliteit en diagnostische schalen. Deze sub onderwerpen zijn elk onderverdeeld in een aantal schalen die betrekking hebben op de beleving en beoordeling van arbeid. De meeste vragen zijn ingedeeld in een schaal waarbij er kan worden ingevuld: Altijd, vaak, soms of nooit. Er staan ook een aantal open vragen tussen. Het is de bedoeling dat alle vragen worden ingevuld. Denk niet te lang na tijdens het invullen van de vragen, maar ga uit van je eerste ingeving. Het invullen van de vragen zal $\pm$ 30 minuten duren.

De gegevens uit de vragenlijst zullen uitsluitend voor dit onderzoek worden gebruikt en de resultaten worden vertrouwelijk behandeld. Het invullen van de vragenlijst gebeurt verder anoniem. Er wordt geen naam boven de vragenlijsten ingevuld en de vragenlijsten belanden allemaal op éénzelfde stapel.

Mochten er onduidelijkheden zijn dan kun je het altijd nog even vragen.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Jorien van Lohuizen

(Stagiaire HRM)

Bijlage 3 – De vragenlijst Beleving en Beoordeling v.d. Arbeid VBBA2.0

Voor het invullen van de vragenlijst, het verzoek om de leeftijd en het aantal dienstjaren hieronder weer te geven.

1. Wat is uw leeftijd? _____

2. Hoeveel jaren bent u al in dienst? _____

Op de volgende bladzijde gaat de vragenlijst van start.

Noch deze uitgave zelf, noch onderdelen ervan mogen in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder schriftelijke toestemming van SKB vervaardigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden.

Mijn eigen werk

Afwisseling in het werk

	altijd	vaak	soms	nooit
afwi2 Is voor uw werk creativiteit vereist?	☐	☐	☐	☐
afwi3 Is uw werk gevarieerd?	☐	☐	☐	☐
afwi4 Vraagt uw werk een eigen inbreng?	☐	☐	☐	☐
afwi6 Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?	☐	☐	☐	☐

Zelfstandigheid in het werk

	altijd	vaak	soms	nooit
zelf1 Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?	☐	☐	☐	☐
zelf4 Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?	☐	☐	☐	☐
zelf8 Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?	☐	☐	☐	☐
zelf10 Kunt u uw werk zelf indelen?	☐	☐	☐	☐

Werktempo en werkhoeveelheid

	altijd	vaak	soms	nooit
werk2 Heeft u te veel werk te doen?	☐	☐	☐	☐
werk3 Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	☐	☐	☐	☐
werk5 Moet u zich haasten?	☐	☐	☐	☐
werk7 Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?	☐	☐	☐	☐
werk9 Heeft u problemen met het werktempo?	☐	☐	☐	☐
werk10 Heeft u problemen met de werkdruk?	☐	☐	☐	☐

Emotionele belasting

	altijd	vaak	soms	nooit
ebal1 Is uw werk emotioneel zwaar?	☐	☐	☐	☐
ebal2 Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?	☐	☐	☐	☐
ebal5 Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten?	☐	☐	☐	☐
ebal6 Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?	☐	☐	☐	☐
ebal7 Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?	☐	☐	☐	☐

Mentale belasting

	altijd	vaak	soms	nooit
gees2 Moet u erg precies werken?	☐	☐	☐	☐
gees4 Vereist uw werk dat u er steeds bij moet nadenken?	☐	☐	☐	☐
gees5 Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?	☐	☐	☐	☐
gees7 Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?	☐	☐	☐	☐

Lichamelijke belasting

	altijd	vaak	soms	nooit
lich1 Heeft u tijdens het werk veel hinder van tillen of sjouwen?	☐	☐	☐	☐
lich5 Vindt u uw werk lichamelijk erg inspannend?	☐	☐	☐	☐
lich6 Vereist uw werk lichaamskracht?	☐	☐	☐	☐

Complexiteit van het werk

	altijd	vaak	soms	nooit
oken2 Vindt u uw werk ingewikkeld?	☐	☐	☐	☐
oken3 Heeft u moeite met uw werk, omdat het in de loop der tijd steeds ingewikkelder is geworden?	☐	☐	☐	☐
oken4 Moet u werk doen dat te moeilijk voor u is?	☐	☐	☐	☐

Taakduidelijkheid

	altijd	vaak	soms	nooit
tond1 Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?	☐	☐	☐	☐
tond2 Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?	☐	☐	☐	☐
tond4 Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?	☐	☐	☐	☐
tond5 Weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten?	☐	☐	☐	☐

Verandering in de taak

	altijd	vaak	soms	nooit
tave2 Vindt u het moeilijk om u aan te passen aan veranderingen in uw taken?	☐	☐	☐	☐
tave3 Geeft het veranderen van uw taken problemen?	☐	☐	☐	☐
tave4 Heeft het veranderen van uw taken negatieve gevolgen voor u?	☐	☐	☐	☐

Problemen met de taak

	altijd	vaak	soms	nooit
tpro1 Moet u dingen doen in uw werk waaraan u een hekel heeft?	☐	☐	☐	☐
tpro2 Krijgt u tegenstrijdige opdrachten?	☐	☐	☐	☐
tpro3 Moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen?	☐	☐	☐	☐
tpro4 Moet u werk doen dat u liever niet zou doen?	☐	☐	☐	☐
tpro6 Heeft u conflicten met uw directe leiding over de inhoud van uw taken?	☐	☐	☐	☐

Feedback

	altijd	vaak	soms	nooit
info1 Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?	☐	☐	☐	☐
info2 Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?	☐	☐	☐	☐
info3 Biedt uw werk mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet?	☐	☐	☐	☐
info4 Biedt uw werk rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet?	☐	☐	☐	☐

Noch deze uitgave zelf, noch onderdelen ervan mogen in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder schriftelijke toestemming van SKB vervoelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden.

Organisatie van het werk		altijd	vaak	soms	nooit
oken6	Kunt u het werk waarmee u bezig bent achter elkaar afmaken?	☐	☐	☐	☐
oken7	Wordt u in uw werk gehinderd door onverwachte situaties?	☐	☐	☐	☐
oken8	Loopt uw werk anders dan u het zelf had gewild?	☐	☐	☐	☐
oken9	Komen er storingen voor in uw werk?	☐	☐	☐	☐
ower3	Moet u wachten op anderen voor u met uw werk verder kunt?	☐	☐	☐	☐
ower4	Wordt u gehinderd door gebreken in het werk van anderen?	☐	☐	☐	☐

Mijn functie		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
ef15	Alles overwegende ben ik tevreden met mijn functie.	☐	☐	☐	☐	☐
eftx1	Heeft u nog suggesties voor verbeteringen van uw werkzaamheden of de manier waarop uw werk georganiseerd is?	open vraag				
eftx2						
eftx3						
eftx4						

De organisatie

Relatie met directe leiding		altijd	vaak	soms	nooit
rlei1	Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	☐	☐	☐	☐
rlei2	Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?	☐	☐	☐	☐
rlei3	Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	☐	☐	☐	☐
rlei4	Heeft u conflicten met uw directe leiding?	☐	☐	☐	☐
rlei8	Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?	☐	☐	☐	☐
rlei9	Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?	☐	☐	☐	☐

Inspiratie door directe leiding		altijd	vaak	soms	nooit
ind11	Maakt uw directe leiding u enthousiast voor uw werkopdrachten?	☐	☐	☐	☐
ind13	Geeft uw directe leiding zelf het goede voorbeeld?	☐	☐	☐	☐
ind14	Geeft uw directe leiding u het gevoel dat uw werk er toe doet?	☐	☐	☐	☐
ind120	Merkt u bij uw directe leiding een duidelijke visie op uw mogelijkheden in de toekomst?	☐	☐	☐	☐

Communicatie		altijd	vaak	soms	nooit
comm1	Hooft u voldoende over de gang van zaken in de organisatie?	☐	☐	☐	☐
comm2	Wordt u van de belangrijke dingen in de organisatie goed op de hoogte gehouden?	☐	☐	☐	☐
comm3	Is de manier waarop de besluitvorming loopt in uw organisatie duidelijk?	☐	☐	☐	☐

Inspraak		altijd	vaak	soms	nooit
insp1	Kunt u met uw directe leiding praten over problemen op het werk?	☐	☐	☐	☐
insp3	Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	☐	☐	☐	☐
insp4	Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?	☐	☐	☐	☐
insp7	Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling/organisatie?	☐	☐	☐	☐

Samenwerking afdelingen		altijd	vaak	soms	nooit
safd1	Werken afdelingen goed samen?	☐	☐	☐	☐
safd2	Ondersteunen afdelingen elkaar bij het oplossen van problemen?	☐	☐	☐	☐
safd5	Worden conflicten tussen afdelingen op tijd opgelost?	☐	☐	☐	☐

Relatie met collega's		altijd	vaak	soms	nooit
rcol1	Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	☐	☐	☐	☐
rcol2	Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?	☐	☐	☐	☐
rcol3	Is uw verstandhouding met uw collega's goed?	☐	☐	☐	☐
rcol4	Heeft u conflicten met uw collega's?	☐	☐	☐	☐
rcol8	Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer?	☐	☐	☐	☐
rcol9	Doen zich tussen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor?	☐	☐	☐	☐

Contactmogelijkheden		altijd	vaak	soms	nooit
cont1	Kunt u uw werkplek verlaten om een praatje met een collega te maken?	☐	☐	☐	☐
cont3	Kunt u onder werktijd een praatje maken met collega's?	☐	☐	☐	☐
cont4	Vindt u dat u voldoende contact heeft met collega's tijdens het werk?	☐	☐	☐	☐

Welzijnsgerichtheid		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
welz1	Deze organisatie besteedt weinig aandacht aan de belangen van haar werknemers.	☐	☐	☐	☐	☐
welz2	Deze organisatie zorgt goed voor haar werknemers.	☐	☐	☐	☐	☐
welz3	Deze organisatie geeft om haar werknemers.	☐	☐	☐	☐	☐
welz4	Deze organisatie waakt over de gezondheid en veiligheid van haar werknemers.	☐	☐	☐	☐	☐
welz5	Deze organisatie informeert werknemers over mogelijke risico's voor hun gezondheid.	☐	☐	☐	☐	☐

Noch deze uitgave zelf, noch onderdelen ervan mogen in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder schriftelijke toestemming van SKB vervoereld, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden.

Innovatie		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
infl2	Veranderingsvoorstellen worden daadwerkelijk doorgevoerd.	☐	☐	☐	☐	☐
infl3	Er wordt snel gereageerd op ontwikkelingen in de maatschappij.	☐	☐	☐	☐	☐
infl5	Er wordt gewerkt aan het verbeteren van onze concurrentiepositie.	☐	☐	☐	☐	☐
infl10	We lopen voorop bij het toepassen van nieuwe technieken.	☐	☐	☐	☐	☐

Klantgerichtheid		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
kla3	In deze organisatie hebben we het belang van onze klanten altijd voor ogen.	☐	☐	☐	☐	☐
kla4	In deze organisatie helpen we de klanten hun doelstellingen te bereiken.	☐	☐	☐	☐	☐
kla6	In deze organisatie spelen we goed in op de wensen van onze klanten.	☐	☐	☐	☐	☐

Helderheid van organisatie doelen		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
heor1	De doelstellingen van deze organisatie zijn helder.	☐	☐	☐	☐	☐
heor2	De doelstellingen van deze organisatie zijn realistisch.	☐	☐	☐	☐	☐
heor3	Iedereen werkt bij deze organisatie voor een gezamenlijk doel.	☐	☐	☐	☐	☐
heor4	De toekomstige koers van de organisatie is helder voor iedereen.	☐	☐	☐	☐	☐

Doelmatigheid		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
doel1	Voordat een taak wordt uitgevoerd, wordt duidelijk vastgesteld wat daarmee bereikt moet worden.	☐	☐	☐	☐	☐
doel2	Het is normaal dat wordt nagegaan of wat we wilden bereiken ook bereikt is.	☐	☐	☐	☐	☐
doel3	In deze organisatie zijn wij kostenbewust en handelen daarnaar.	☐	☐	☐	☐	☐
doel10	In deze organisatie wordt efficiënt gewerkt.	☐	☐	☐	☐	☐

Kwaliteit		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
kwal1	Wij zijn er op gericht een product van hoge kwaliteit aan onze klanten (zowel intern als extern) te leveren.	☐	☐	☐	☐	☐
kwal2	Er wordt aantoonbaar gewerkt aan kwaliteitsverbetering.	☐	☐	☐	☐	☐
kwal3	De kwaliteit van de medewerkers is goed afgestemd op de te verrichten taken.	☐	☐	☐	☐	☐
kwal10	In deze organisatie mag niets ten koste gaan van de kwaliteit.	☐	☐	☐	☐	☐

Arbeidsvoorwaarden

Personeelsbezetting		altijd	vaak	soms	nooit
oard5	Vindt u dat er te veel met tijdelijke contracten gewerkt wordt?	☐	☐	☐	☐
oard6	Vindt u dat er te veel met uitzendkrachten wordt gewerkt?	☐	☐	☐	☐
oard7	Vindt u dat er voldoende vaste krachten aanwezig zijn?	☐	☐	☐	☐
oard9	Vindt u dat vacatures snel genoeg worden vervuld?	☐	☐	☐	☐

Werk- en rusttijden		altijd	vaak	soms	nooit
oken13	Kunt u zelf de begin- en eindtijd van uw werkdag bepalen?	☐	☐	☐	☐
oken14	Kunt u zelf bepalen wanneer u pauzeert?	☐	☐	☐	☐
oard1	Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	☐	☐	☐	☐
oard3	Wordt u teruggeroepen van een verlof en/of ADV-dag?	☐	☐	☐	☐
oard4	Zijn uw werk- en rusttijden goed geregeld?	☐	☐	☐	☐
oard13	Bestaan er mogelijkheden voor u tot het werken op uren die passen bij uw privé-situatie?	☐	☐	☐	☐
oard14	Wordt uw privé-leven ongunstig beïnvloed door onregelmatige werktijden?	☐	☐	☐	☐

Toekomstzekerheid		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
toez4	Ik heb voldoende zekerheid of ik over een jaar nog werk zal hebben.	☐	☐	☐	☐	☐
toez5	Ik heb voldoende zekerheid of ik mijn huidige baan het komende jaar zal houden.	☐	☐	☐	☐	☐
toez6	Ik heb voldoende zekerheid of ik mijn huidige functieniveau het komende jaar zal behouden.	☐	☐	☐	☐	☐

Leermogelijkheden		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
lerm1	Ik leer nieuwe dingen in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
lerm2	Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.	☐	☐	☐	☐	☐
lerm3	Mijn werk geeft mij het gevoel dat ik er iets mee kan bereiken.	☐	☐	☐	☐	☐

Noch deze uitgave zelf, noch onderdelen ervan mogen in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder schriftelijke toestemming van SKB vervoerd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden.

Loopbaanmogelijkheden		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
lpbo1	Mijn baan biedt mij financiële groei mogelijkheden.	☐	☐	☐	☐	☐
lpbo2	Mijn huidige baan vergroot mijn kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt.	☐	☐	☐	☐	☐
lpbo4	Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie.	☐	☐	☐	☐	☐
Loopbaanontwikkeling		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
ontw10	Deze organisatie biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden voor mijn huidige werk.	☐	☐	☐	☐	☐
ontw2	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op een toekomstige functie.	☐	☐	☐	☐	☐
ontw3	Ik krijg voldoende begeleiding bij mijn loopbaanontwikkeling.	☐	☐	☐	☐	☐
Beloning		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
blon1	In deze organisatie worden goede lonen betaald.	☐	☐	☐	☐	☐
blon2	Ik kan van mijn loon behoorlijk rondkomen.	☐	☐	☐	☐	☐
blon3	Ik word voldoende betaald voor het werk dat ik lever.	☐	☐	☐	☐	☐

Vitaliteit

Plezier in het werk		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
plzw5	Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.	☐	☐	☐	☐	☐
plzw2	Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.	☐	☐	☐	☐	☐
plzw4	Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien.	☐	☐	☐	☐	☐
plzw7	Ik heb plezier in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
plzw8	Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de organisatie		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
beto1	Ik vind dat mijn eigen opvattingen sterk overeenkomen met die van deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
beto3	Deze organisatie gaat me echt ter harte.	☐	☐	☐	☐	☐
beto4	Ik voel me uitstekend thuis in deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
beto5	Ik heb zoveel van mijzelf in deze organisatie gestopt, dat het me moeilijk zou vallen ontslag te nemen.	☐	☐	☐	☐	☐
beto6	Ik voel mij ten opzichte van deze organisatie eigenlijk wel verplicht nog een aantal jaar te blijven.	☐	☐	☐	☐	☐
beto8	Vergeleken met de meeste andere banen die ik zou kunnen krijgen, is het werken bij deze organisatie erg aantrekkelijk.	☐	☐	☐	☐	☐
Actief leren		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
prac7	In mijn werk probeer ik telkens weer nieuwe dingen te leren.	☐	☐	☐	☐	☐
prac8	Ik denk er over na hoe ik in de toekomst mijn werk zo goed mogelijk kan blijven doen.	☐	☐	☐	☐	☐
prac9	In mijn werk zoek ik de mensen op waarvan ik iets kan leren.	☐	☐	☐	☐	☐
prac10	Ik zorg ervoor dat ik qua kennis en vaardigheden goed mee kan komen met veranderingen in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
Initiatief richting het werk		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
prac14	Ik bediscussieer werkmethodes met mijn leidinggevende als ik vind dat ze beter kunnen.	☐	☐	☐	☐	☐
prac15	Op mijn werk doe ik suggesties om de manier van werken te verbeteren.	☐	☐	☐	☐	☐
prac16	Wanneer werkmethodes of procedures niet effectief zijn, probeer ik daar iets aan te doen.	☐	☐	☐	☐	☐
Energie tijdens het werk		altijd	vaak	soms	nooit	
ener1	Aan het begin van mijn werkdag heb ik volop energie.	☐	☐	☐	☐	
ener2	Tijdens mijn werk voel ik me fit.	☐	☐	☐	☐	
ener3	Op mijn werk bruik ik van energie.	☐	☐	☐	☐	
ener4	Tijdens het laatste deel van de werkdag kan ik me nog goed concentreren.	☐	☐	☐	☐	
ener5	Het laatste deel van de werkdag vliegt voorbij.	☐	☐	☐	☐	

Noch deze uitgave zelf, noch onderdelen ervan mogen in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder schriftelijke toestemming van SKB vervoereld, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden.

Herstel na het werk		altijd	vaak	soms	nooit
hrst1	Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag.	☐	☐	☐	☐
hrst2	Aan het einde van een werkdag ben ik echt op.	☐	☐	☐	☐
hrst3	Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.	☐	☐	☐	☐
hrst6	Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.	☐	☐	☐	☐
hrst7	Ik kan weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf net thuis ben gekomen.	☐	☐	☐	☐
hrst9	Als ik thuis kom moeten ze mij even met rust laten.	☐	☐	☐	☐

Afstand nemen		altijd	vaak	soms	nooit
afnm1	Als ik mijn werk verlaat, blijf ik me zorgen maken over werkproblemen.	☐	☐	☐	☐
afnm2	Ik kan mijn werk heel gemakkelijk van me afzetten.	☐	☐	☐	☐
afnm3	Als ik vrij ben maak ik me zorgen over mijn werk.	☐	☐	☐	☐

Verandering van baan		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
<i>let op: met baan wordt het dienstverband bij uw huidige werkgever bedoeld.</i>						
bave5	Ik ben van plan mijn huidige baan nog minstens twee jaar te houden.	☐	☐	☐	☐	☐
bave6	Ik denk er over van baan te veranderen.	☐	☐	☐	☐	☐
bave3	Ik ben van plan om het komend jaar van baan te veranderen.	☐	☐	☐	☐	☐

Werken bij deze organisatie		helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
ef03	Alles overwegende ben ik als medewerker tevreden over het werken bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐

Diagnostische schalen

Slaapkwaliteit

Hieronder staan veertien stellingen over de kwaliteit van uw slaap. Het gaat erom dat u aangeeft of een stelling van toepassing is op de kwaliteit van uw slaap zoals die in de afgelopen drie tot vier weken was.

NB: Wanneer u in ploegdienst (met name nachtdienst) werkt, of hebt gewerkt in de afgelopen drie tot vier weken, lees dan voor 's nachts: in de slaaptijd.

	nee	ja
slaa1	☐	☐
slaa2	☐	☐
slaa3	☐	☐
slaa4	☐	☐
slaa5	☐	☐
slaa6	☐	☐
slaa7	☐	☐
slaa8	☐	☐
slaa9	☐	☐
slaa10	☐	☐
slaa11	☐	☐
slaa12	☐	☐
slaa13	☐	☐
slaa14	☐	☐

Emotionele reacties tijdens het werk

Hieronder staan 12 woorden die mensen kunnen gebruiken om aan te geven hoe zij zich voelen. Het is de bedoeling dat u aan de hand van deze woorden omschrijft hoe u zich in de afgelopen week in uw werk voelde. In hoeverre zijn deze 12 woorden op u van toepassing: **helemaal niet, nauwelijks, enigszins of helemaal?**

	helemaal niet	nauwelijks	enigszins	helemaal
emga1	☐	☐	☐	☐
emga2	☐	☐	☐	☐
emga3	☐	☐	☐	☐
emga4	☐	☐	☐	☐
emga5	☐	☐	☐	☐
emga6	☐	☐	☐	☐
emga7	☐	☐	☐	☐
emga8	☐	☐	☐	☐
emga9	☐	☐	☐	☐
emga10	☐	☐	☐	☐
emga11	☐	☐	☐	☐
emga12	☐	☐	☐	☐

VBBA2.0

Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid

© skb.nl

Noch deze uitgave zelf, noch onderdelen ervan mogen in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder schriftelijke toestemming van SKB vervoereldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden.

Vermoeidheid tijdens het werk

Hieronder staat een aantal aspecten van vermoeidheid tijdens het werk. Per aspect worden telkens twee uitersten beschreven. Wilt u in één van de hokjes aangeven welke situatie het meest op u zelf van toepassing is. Bij het beantwoorden van de vragen gaat het om de situatie tijdens de laatste uren van de laatste afgeronde werkdag.

		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	
vwer1	vertraagd in lichamelijke bewegingen	☐	☐	☐	☐	☐	niet vertraagd in lichamelijke bewegingen
vwer2	aandacht zakt telkens weg	☐	☐	☐	☐	☐	geen moeite met aandacht
vwer3	fouten maken bij het aflezen van meters, klok e.d.	☐	☐	☐	☐	☐	aflezen van meters, klok e.d. gaat foutloos
vwer4	concentratieproblemen	☐	☐	☐	☐	☐	geen concentratieproblemen
vwer5	geen aandacht meer bij het werk	☐	☐	☐	☐	☐	aandacht bij het werk
vwer6	vaak fouten moeten herstellen die u zelf maakte	☐	☐	☐	☐	☐	bijna geen fouten moeten herstellen
vwer7	moeite met de planning van uw eigen handelen	☐	☐	☐	☐	☐	moeiteloos handelen
vwer8	slapen met uw ogen open	☐	☐	☐	☐	☐	geen problemen met 'in slaap vallen' tijdens werk
vwer9	fouten maken bij het invullen van lijsten	☐	☐	☐	☐	☐	geen problemen met het invullen van lijsten
vwer10	uw gedachten 'de vrije loop' laten, dagdromen	☐	☐	☐	☐	☐	geconcentreerd bezig zijn
vwer11	niet 'automatisch' verschillende dingen achter elkaar kunnen doen	☐	☐	☐	☐	☐	probleemloos van de ene activiteit op de andere over kunnen gaan
vwer12	risico's nemen die eigenlijk te groot zijn	☐	☐	☐	☐	☐	geen risico's nemen
vwer13	gevoel dat u over uw eigen benen struikelt	☐	☐	☐	☐	☐	geen moeite met uw bewegingen
vwer14	als een automaat doorwerken	☐	☐	☐	☐	☐	aandachtig doorwerken
vwer15	met de grootste moeite het werk waarmee u bezig bent kunnen voortzetten	☐	☐	☐	☐	☐	werk waar u mee bezig bent bijna moeiteloos kunnen voortzetten
vwer16	weerstand bij uzelf overwinnen om tot activiteit te komen	☐	☐	☐	☐	☐	zonder problemen tot activiteit komen

(VBBA2.0 © www.skb.nl)

Bijlage 4 – HRM-onderwerpen

Tabel 9 - Meest voorkomende onderwerpen in 16 HRM-onderzoeksinstrumenten

Onderwerp	Opgenomen in	In VBBA2.0 gemeten met
Leiderschapsstijl	B,E,Ga,Ge,K,M,Rb,Sm	Relatie met directe leiding Inspiratie door directe leiding*
Kwaliteitsgerichtheid/verbeteringsgerichtheid	I,Ga,Gu,M,Rb,Rs,Rw	Kwaliteit*
Beloning naar prestatie	A,E,Gu,K,Rb,Rw,W	Beloning
Algemene tevredenheid over werk/baan bij...	A,Rb,E,I,J,Rs,Sc	Algemene tevredenheids-vraag*
Doelgerichtheid	E,Ge,J,K,Rb,Sc	Doelgerichtheid *
Organisationele rechtvaardigheid / vertrouwen in de organisatie/ rechtvaardige beloningssystematiek	A,B,Ge,K,Rb,Sm	Welzijnsgerichtheid * Beloning
Aansluiting bij vaardigheden, training en competenties	E,Ga,Ge,Rb,Rs	Items uit de schalen Afwisseling, Leermogelijkheden, Loopbaanmogelijkheden
Visie & strategie	A,E,J,Rb	Helderheid van organisatie-doelen *
Samenwerking	E,I,J,M,Rb	Samenwerking tussen afdelingen*
Werkzinvolheid	B,Ga,J,M	Items uit o.a. Afwisseling, Zelfstandigheid, Inspraak
Omvang/aanbod interne trainingspraktijk	A,Gu,Rw,W	Loopbaanontwikkeling *
Teamwork-praktijk	A,Gu,Rw,W	Items uit de schalen Taakduidelijkheid, Inspraak en Relatie met collega's

Legenda

*: deze schalen zijn nieuw ontwikkeld voor de VBBA2.0

A: Appelbaum (2000) - High-performance work systems/AMO-model van HRM (USA)

B: Biessen (1992) - BASAM (NL)

E: Effectory (NL)

Ga: Gallup-polls (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) over job satisfaction (USA)

Ge: Gelade en Ivery (2003) – sectorstudie in banken o.b.v. material International Survey Research (ISR) London (UK)

Gu: Guest, Michie, Conway en Sheehan (2003) – landelijke studie naar HRM-praktijken (UK)

I: ISEO – EFQM benchmark (1997) door de landelijke werkgroep "people satisfaction" van de European Foundation for Quality Management (NL)

J: James en James (1989) – PCg model van psychologisch werkklimaat (USA)

K: Kopelman, Brief en Guzzo (1990) – model van psychologisch werkklimaat (USA)

M: METEO-project (Beukhof, 1994) - criterialijst/standaardisatie van MTO's vanuit Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)

Rb: Rabobank (NL)

Rs: Ryan, Schmit en Johnson (1996) – instrumentarium van Mayflower Group (USA)

Rw: Ramsay, Scholarios, en Harley (2000) – Work and Employment Relations Survey m.b.t. HR en werkklimaat (UK)

Sm: Smith, Kendall en Hulin (1969) – Job Diagnostic Instrument (USA)

Bijlage 5 – Meten van organisatiecultuur



Bijlage 6 – Betrouwbaarheid gebruikte schalen

Begrip	Gemeten aan de hand van:	Rho(t)
Motivatie	Afwisseling in het werk	0.83
	Zelfstandigheid in het werk	0.86
	Toekomstzekerheid	0.93
	Leermogelijkheden	0.90
	Loopbaanmogelijkheden	0.84
	Loopbaanontwikkeling	-
	Beloning	0.85
	Plezier in het werk	0.85
	Betrokkenheid bij de organisatie	0.80
	Actief leren	0.83
	Initiatief richting het werk	0.87
	Verandering van baan	0.90
Belasting	Emotionele belasting	0.80
	Mentale belasting	0.81
	Lichamelijke belasting	0.88
	Werktempo en werkhoeveelheid	0.86
	Complexiteit van het werk	0.68
	Personeelsbezetting	0.67
	Werk- en rusttijden	0.75
	Energie tijdens het werk	0.84
	Herstel na het werk	0.87
	Afstand nemen	0.80
	Slaapkwaliteit	0.90
	Emotionele reacties tijdens het werk	0.88
	Vermoeidheid tijdens het werk	0.95
	Samenwerking afdelingen	0.84
	Relatie met collega's	0.81
	Contactmogelijkheden	0.85
Leiderschap	Taakduidelijkheid	0.83
	Verandering in de taak	0.79
	Problemen met de taak	0.72
	Feedback	0.86
	Organisatie van het werk	0.76
	Relatie met directe leiding	0.87
	Inspiratie door directe leiding	0.86
	Communicatie	0.86
	Inspraak	0.81
Cultuur	Welzijnsgerichtheid	0.87
	Innovatie	0.78
	Klantgerichtheid	0.90
	Helderheid van de organisatiedoelen	0.84
	Doelmatigheid	0.78
	Kwaliteit	0.80

Bijlage 7 – Codeboek

OAO WDH.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor											
File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help											
	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Respnr	Numeric	8	0	Respondentnu...	None	None	8	Right	Scale	Input
2	Leeftijd	Numeric	8	2	Leeftijd in jaren	None	None	8	Right	Scale	Input
3	Dienstj	Numeric	8	1	Aantal dienstjar...	None	None	8	Right	Scale	Input
4	afwi2	Numeric	8	2	Is voor uw werk...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
5	afwi3	Numeric	8	2	Is uw werk geva...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
6	afwi4	Numeric	8	2	Vraagt uw werk...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
7	afwi6	Numeric	8	2	Heeft u in uw w...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
8	zelf1	Numeric	8	2	Heeft u vrijheid...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
9	zelf4	Numeric	8	2	Kunt u zelf bep...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
10	zelf8	Numeric	8	2	Kunt u zelf bep...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
11	zelf10	Numeric	8	2	Kunt u uw werk...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
12	werk2	Numeric	8	2	Heeft u veel wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
13	werk3	Numeric	8	2	Moet u extra ha...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
14	werk5	Numeric	8	2	Moet u zich ha...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
15	werk7	Numeric	8	2	Heeft u te mak...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
16	werk9	Numeric	8	2	Heeft u problem...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
17	werk10	Numeric	8	2	Heeft u problem...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
18	ebal1	Numeric	8	2	Is uw werk emo...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
19	ebal2	Numeric	8	2	Wordt u in uw ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
20	ebal5	Numeric	8	2	Heeft u in uw w...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
21	ebal6	Numeric	8	2	Moet u voor uw ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
22	ebal7	Numeric	8	2	Komt u door uw...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
23	gees2	Numeric	8	2	Moet u erg prec...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
24	gees4	Numeric	8	2	Vereist uw wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
25	gees5	Numeric	8	2	Vereist uw wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
26	gees7	Numeric	8	2	Vereist uw wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
27	lich1	Numeric	8	2	Heeft u tijdens ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
28	lich5	Numeric	8	2	Vindt u uw wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
29	lich6	Numeric	8	2	Vereist uw wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
30	oken2	Numeric	8	2	Vindt u uw wer...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
31	oken3	Numeric	8	2	Heeft u moeite ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
32	oken4	Numeric	8	2	Moet u werk do...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
33	tond1	Numeric	8	2	Weet u precies...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
34	tond2	Numeric	8	2	Weet u precies...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
35	tond4	Numeric	8	2	Ligt duidelijk vo...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
36	tond5	Numeric	8	2	Weet u precies...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
37	tave2	Numeric	8	2	Vindt u het mo...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
38	tave3	Numeric	8	2	Geeft het veran...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
39	tave4	Numeric	8	2	Heeft het veran...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
40	tpro1	Numeric	8	2	Moet u dingen ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
41	tpro2	Numeric	8	2	Krijgt u tegenst...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
42	tpro3	Numeric	8	2	Moet u uw werk...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
43	tpro4	Numeric	8	2	Moet u werk do...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
44	tpro6	Numeric	8	2	Heeft u conflict...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
45	info1	Numeric	8	2	Krijgt u voldoen...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
46	info2	Numeric	8	2	Krijgt u voldoen...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
47	info3	Numeric	8	2	Biedt uw werk ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
48	info4	Numeric	8	2	Biedt uw werk r...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
49	oken6	Numeric	8	2	Kunt u het werk...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
50	oken7	Numeric	8	2	Wordt u in uw ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
51	oken8	Numeric	8	2	Loopt uw werk ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
52	oken9	Numeric	8	2	Komen er stori...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
53	ower3	Numeric	8	2	Moet u wachte...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
54	ower4	Numeric	8	2	Wordt u gehind...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
55	ef15	Numeric	8	2	Alles overwege...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
56	ef15Open	String	90	0	Heeft u nog sug...	None	None	8	Left	Nominal	Input
57	rlei1	Numeric	8	2	Kunt u op uw di...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
58	rlei2	Numeric	8	2	Kunt u als dat ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
59	rlei3	Numeric	8	2	Is uw verstandh...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
60	rlei4	Numeric	8	2	Heeft u conflict...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
61	rlei8	Numeric	8	2	Heerst er tusse...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
62	rlei9	Numeric	8	2	Doen zich tuss...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
63	indl1	Numeric	8	2	Maakt uw direc...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
64	indl3	Numeric	8	2	Geeft uw direct...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
65	indl4	Numeric	8	2	Geeft uw direct...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
66	indl20	Numeric	8	2	Merkt u bij uw ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
67	comm1	Numeric	8	2	Hoort u voldoen...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
68	comm2	Numeric	8	2	Wordt u van de ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
69	comm3	Numeric	8	2	Is de manier wa...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
70	insp1	Numeric	8	2	Kunt u met uw ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
71	insp3	Numeric	8	2	Kunt u meebesl...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
72	insp4	Numeric	8	2	Kunt u met uw ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input

1

Data View Variable View

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
73	insp7	Numeric	8	2	Heeft u rechtstr...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
74	safd1	Numeric	8	2	Werken afdelin...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
75	safd2	Numeric	8	2	Ondersteunen ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
76	safd5	Numeric	8	2	Worden conflict...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
77	rcol1	Numeric	8	2	Kunt u op uw c...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
78	rcol2	Numeric	8	2	Kunt u als dat ...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
79	rcol3	Numeric	8	2	Is uw verstandh...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
80	rcol4	Numeric	8	2	Heeft u conflict...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
81	rcol8	Numeric	8	2	Heerst er tusse...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
82	rcol9	Numeric	8	2	Doen zich tuss...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
83	cont1	Numeric	8	2	Kunt u uw werk...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
84	cont3	Numeric	8	2	Kunt u onder w...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
85	cont4	Numeric	8	2	Vindt u dat u vo...	{1,00, Altijd}...	999,00	8	Right	Scale	Input
86	welz1	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
87	welz2	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
88	welz3	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
89	welz4	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
90	welz5	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
91	infl2	Numeric	8	2	Veranderingsvo...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
92	infl3	Numeric	8	2	Er wordt snel g...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
93	infl5	Numeric	8	2	Er wordt gewer...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
94	infl10	Numeric	8	2	We lopen vooro...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
95	kian3	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
96	kian4	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input

1

Data View Variable View

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
97	klaan6	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
98	heor1	Numeric	8	2	De doelstelling...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
99	heor2	Numeric	8	2	De doelstelling...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
100	heor3	Numeric	8	2	Iedereen werkt ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
101	heor4	Numeric	8	2	De toekomstige...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
102	doel1	Numeric	8	2	Voordat een ta...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
103	doel2	Numeric	8	2	Het is normaal ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
104	doel3	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
105	doel10	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
106	kwal1	Numeric	8	2	Wij zijn gericht ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
107	kwal2	Numeric	8	2	Er wordt aantoo...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
108	kwal3	Numeric	8	2	De kwaliteit van...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
109	kwal10	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
110	oatd5	Numeric	8	2	Vindt u dat er t...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
111	oatd6	Numeric	8	2	Vindt u dat er t...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
112	oatd7	Numeric	8	2	Vindt u dat er v...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
113	oatd9	Numeric	8	2	Vindt u dat vac...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
114	oken13	Numeric	8	2	Kunt u zelf de b...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
115	oken14	Numeric	8	2	Kunt u zelf bep...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
116	oatd1	Numeric	8	2	Kunt u verlof op...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
117	oatd3	Numeric	8	2	Wordt u terugg...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
118	oatd4	Numeric	8	2	Zijn u werk- en ...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
119	oatd13	Numeric	8	2	Bestaan er mo...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
120	oatd14	Numeric	8	2	Wordt uw privé...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input

Data View	Variable View
-----------	---------------

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
121	toez4	Numeric	8	2	Ik heb voldoende...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
122	toez5	Numeric	8	2	Ik heb voldoende...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
123	toez6	Numeric	8	2	Ik heb voldoende...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
124	lerm1	Numeric	8	2	Ik leer nieuwe d...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
125	lerm2	Numeric	8	2	Mijn baan biedt...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
126	lerm3	Numeric	8	2	Mijn werk geeft ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
127	lpbo1	Numeric	8	2	Mijn baan biedt...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
128	lpbo2	Numeric	8	2	Mijn huidige ba...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
129	lpbo4	Numeric	8	2	Mijn baan biedt...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
130	ontw10	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
131	ontw2	Numeric	8	2	Ik ben tevreden ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
132	ontw3	Numeric	8	2	Ik krijg voldoen...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
133	blon1	Numeric	8	2	In deze organis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
134	blon2	Numeric	8	2	Ik kan van mijn ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
135	blon3	Numeric	8	2	Ik word voldoen...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
136	plzw5	Numeric	8	2	Ik vind mijn wer...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
137	plzw2	Numeric	8	2	Ik doe mijn wer...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
138	plzw4	Numeric	8	2	Na zo'n vijf jaar ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
139	plzw7	Numeric	8	2	Ik heb plezier in...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
140	plzw8	Numeric	8	2	Ik moet telkens...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
141	beto1	Numeric	8	2	Ik vind dat mijn ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
142	beto3	Numeric	8	2	Deze organisati...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
143	beto4	Numeric	8	2	Ik voel me uitst...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
144	beto5	Numeric	8	2	Ik heb zoveel va...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input

Data View	Variable View
-----------	---------------

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
145	beto6	Numeric	8	2	Ik voel mij t.o.v....	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
146	beto8	Numeric	8	2	Vergeleken met...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
147	prac7	Numeric	8	2	In mijn werk pro...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
148	prac8	Numeric	8	2	Ik denk erover n...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
149	prac9	Numeric	8	2	In mijn werk zo...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
150	prac10	Numeric	8	2	Ik zorg ervoor d...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
151	prac14	Numeric	8	2	Ik bediscussiee...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
152	prac15	Numeric	8	2	Op mijn werk d...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
153	prac16	Numeric	8	2	Wanneer werk...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
154	ener1	Numeric	8	2	Aan het begin v...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
155	ener2	Numeric	8	2	Tijdens mijn we...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
156	ener3	Numeric	8	2	Op mijn werk br...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
157	ener4	Numeric	8	2	Tijdens het laat...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
158	ener5	Numeric	8	2	Het laatste deel...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
159	hrst1	Numeric	8	2	Ik vind het moi...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
160	hrst2	Numeric	8	2	Aan het einde v...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
161	hrst3	Numeric	8	2	Mijn baan maa...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
162	hrst6	Numeric	8	2	Het kost mij m...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
163	hrst7	Numeric	8	2	Ik kan weinig b...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
164	hrst9	Numeric	8	2	Als ik thuis ko...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
165	afnm1	Numeric	8	2	Als ik mijn wer...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
166	afnm2	Numeric	8	2	Ik kan mijn wer...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
167	afnm3	Numeric	8	2	Als ik vrij ben ...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
168	bave5	Numeric	8	2	Ik ben van plan ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input

Data View **Variable View**

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
159	hrst1	Numeric	8	2	Ik vind het moi...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
160	hrst2	Numeric	8	2	Aan het einde v...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
161	hrst3	Numeric	8	2	Mijn baan maa...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
162	hrst6	Numeric	8	2	Het kost mij m...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
163	hrst7	Numeric	8	2	Ik kan weinig b...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
164	hrst9	Numeric	8	2	Als ik thuis ko...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
165	afnm1	Numeric	8	2	Als ik mijn wer...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
166	afnm2	Numeric	8	2	Ik kan mijn wer...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
167	afnm3	Numeric	8	2	Als ik vrij ben ...	{1,00, Altijd...	999,00	8	Right	Scale	Input
168	bave5	Numeric	8	2	Ik ben van plan ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
169	bave6	Numeric	8	2	Ik denk erover v...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
170	bave3	Numeric	8	2	Ik ben van plan ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
171	ef03	Numeric	8	2	Alles overwege...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
172	slaa1	Numeric	8	2	Ik doe 's nachts...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
173	slaa2	Numeric	8	2	Ik sta 's nachts...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
174	slaa3	Numeric	8	2	Ik lig 's nachts ...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
175	slaa4	Numeric	8	2	Ik word 's nacht...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
176	slaa5	Numeric	8	2	Ik vind dat ik m...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
177	slaa6	Numeric	8	2	Ik slaap naar m...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
178	slaa7	Numeric	8	2	Ik slaap vaak ni...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
179	slaa8	Numeric	8	2	Ik vind dat ik 's ...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
180	slaa9	Numeric	8	2	Ik slaap meest...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
181	slaa10	Numeric	8	2	Ik kom naar mij...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
182	slaa11	Numeric	8	2	Ik lig vaak lang...	{0,0, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input

Data View **Variable View**

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
183	slaa12	Numeric	8	2	Als ik 's nachts...	{1,00, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
184	slaa13	Numeric	8	2	Ik heb nadat ik ...	{1,00, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
185	slaa14	Numeric	8	2	Ik voel me nada...	{1,00, Nee}...	999,00	8	Right	Nominal	Input
186	emga1	Numeric	8	2	Nerveus	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
187	emga2	Numeric	8	2	Optimistisch	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
188	emga3	Numeric	8	2	Somber	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
189	emga4	Numeric	8	2	Op mijn gemak	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
190	emga5	Numeric	8	2	Neerslachtig	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
191	emga6	Numeric	8	2	Rustig	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
192	emga7	Numeric	8	2	Gejaagd	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
193	emga8	Numeric	8	2	Triest	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
194	emga9	Numeric	8	2	Ontspannen	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
195	emga10	Numeric	8	2	Ongemakkelijk	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
196	emga11	Numeric	8	2	Opgewekt	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
197	emga12	Numeric	8	2	Opgetogen	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
198	vwer1	Numeric	8	2	Vertraagd in lic...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
199	vwer2	Numeric	8	2	Aandacht zakt ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
200	vwer3	Numeric	8	2	Fouten maken ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
201	vwer4	Numeric	8	2	Concentratie mo...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
202	vwer5	Numeric	8	2	Geen aandacht...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
203	vwer6	Numeric	8	2	Vaak fouten mo...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
204	vwer7	Numeric	8	2	Moeite met de ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
205	vwer8	Numeric	8	2	'Slapen' met uw...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
206	vwer9	Numeric	8	2	Fouten maken ...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
207	vwer10	Numeric	8	2	Uw gedachten '...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input

Variable View

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
207	vwer10	Numeric	8	2	Uw gedachten '...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
208	vwer11	Numeric	8	2	Niet 'automatis...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
209	vwer12	Numeric	8	2	Risico's nemen...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
210	vwer13	Numeric	8	2	Gevoel dat u ov...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
211	vwer14	Numeric	8	2	Als een automa...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
212	vwer15	Numeric	8	2	Met de grootste...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input
213	vwer16	Numeric	8	2	Weerstand bij u...	{1,00, Hele...	999,00	8	Right	Scale	Input