

Organisatietevredenheid in de publieke sector

Een onderzoek naar de invloed van autonomie
op organisatietevredenheid van werknemers in
de publieke sector

Tommie van Zanten

Bachelorscriptie Bestuurskunde

Begeleider: Lars Tummers

5 juli 2012



Inhoud

Samenvatting.....	3
1 Inleiding.....	4
1.1 Probleemstelling.....	5
1.2 Relevantie.....	5
1.3 Leeswijzer.....	6
2 Theoretisch kader.....	6
2.1 Organisatietevredenheid.....	7
2.2 Autonomie.....	7
2.2.1 Wat-dimensie.....	8
2.2.2 Waar en wanneer-dimensie.....	9
2.2.3 Met wie-dimensie.....	10
2.3 Conceptueel model.....	10
3 Methodologische verantwoording.....	11
3.1 Casusbeschrijving.....	11
3.2 Steekproeftrekking en respons.....	11
3.3 Operationalisatie.....	12
3.4 Data-analyse en voorwaarden.....	14
4 Onderzoeksresultaten.....	14
4.1 Beschrijvende statistiek.....	14
4.2 Regressieanalyse.....	17
4.2.1 Dimensies van autonomie.....	17
4.2.2 Achtergrondkenmerken.....	18
5 Conclusie.....	19
Literatuurlijst.....	21
Bronnenlijst.....	22
Bijlage.....	23

Samenvatting

In dit kwantitatieve onderzoek is geprobeerd meer inzicht te krijgen in de rol van autonomie op de organisatietevredenheid van werknemers in de publieke sector. De veronderstelling is dat hoe meer autonomie een werknemer ervaart, hoe meer tevreden hij of zij is met de organisatie. Er is in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen vier dimensies van autonomie: mensen kunnen autonomie ervaren op het gebied van de werkzaamheden en –methoden (wat), waar er gewerkt wordt, wanneer er gewerkt wordt en met wie er gewerkt wordt. Iedere dimensie heeft een hypothese met de stelling dat meer autonomie tot meer organisatietevredenheid leidt. Er is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de vragenlijst 'Ruimte voor de Professional', uitgezet door InternetSpiegel. Deze enquête is uitgezet onder 25,515 werknemers die werkzaam zijn in de publieke sector en die zijn opgenomen in het panel van InternetSpiegel. 33.6% Van de respondenten heeft de vragenlijst ingevuld. Uit de multi-pele regressieanalyse is gebleken dat er een positief verband bestaat tussen autonomie op het gebied van de werkzaamheden en –methoden (wat) en met wie er samengewerkt wordt en organisatietevredenheid. Autonomie op het gebied van wanneer er gewerkt wordt, heeft een negatief verband met organisatietevredenheid. Autonomie op het gebied van waar er gewerkt wordt, blijkt niet relevant te zijn voor de organisatietevredenheid.

1 Inleiding

De toenemende vergrijzing, die vooral voelbaar is of zal zijn in de publieke sector, brengt nieuwe vraagstukken met zich mee (Verbond Sectorwerkgevers Overheid & Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010). Een van de mogelijke antwoorden is Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken biedt onder andere meer vrijheid aan de werknemer om zelf in te vullen hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie hij werkt (Bijl, 2009). Er zijn echter nog meer zaken waar de overheid als werkgever rekening mee moet houden om werk aantrekkelijk(er) te maken voor zowel de huidige als de toekomstige 'ambtenaar'. Organisatietevredenheid kan hier een sleutelrol in spelen (Steijn, 2005). Door erachter te komen wat werknemers al dan niet tevreden maakt met de organisatie, kan het management hierop inspelen. Beleid kan gemaakt worden, zodat de organisatie een aantrekkelijkere werkgever wordt, met een meer tevreden werknemer als gevolg. Bovendien zijn mensen minder geneigd een organisatie te verlaten als zij meer tevreden zijn met de organisatie, wat ervoor zorgt dat er niet langer 'met de kraan open gedweild hoeft te worden': door uitstroom te voorkomen, hoeft er ook minder instroom plaats te vinden en zijn er minder tekorten (Spector, 1986).

Een aspect wat van invloed is op organisatietevredenheid is autonomie. Het autonoom zijn (/voelen) is één van de basisvoorwaarden van geluk (Mill, 1859). Autonomie zelf is wel al veel onderzocht en met name de invloed ervan op werktevredenheid (Steijn, 2005; EWCO, 2007). Zoals Steijn (2005) aangegeven heeft, is organisatietevredenheid daarentegen minder onderzocht. De invloed van autonomie op de organisatietevredenheid is een 'blinde vlek' te noemen: de invloed van autonomie op organisatietevredenheid is nog niet eerder onderzocht (in de Nederlandse publieke sector). In dit onderzoek gaan wij daarom uitgebreid in op dit aspect; wij verdelen autonomie op in een viertal dimensies. (1) de vrijheid op het gebied van het werk zelf en vrijheid op het gebied van de werkmethode(n) (wat-dimensie), (2) vrijheid op het gebied van de werkplaats (waar-dimensie), (3) vrijheid op het gebied van werktijd (wanneer-dimensie) en tot slot (4) vrijheid op het gebied van samenwerking (met wie-dimensie). Hiermee sluiten wij deels aan op de vragenlijst *Ruimte voor de Professional*, zoals opgesteld is door *InternetSpiegel* (2012).

Uit de praktijk blijkt dat een inperking van autonomie leidt tot vele klachten en daarmee een indicatie is dat er ontevredenheid heerst. In het betoog van A.R. Mackor (2011) worden een aantal voorbeelden gegeven: medische protocollen die in handen van verzekeringsmaatschappijen veranderen van professionele adviezen in afdwingbare voorschriften, rechters die zich door managementregels en prestatienormen in hun autonomie beknot voelen of advocaten die kritiek leveren op plannen om hun beroepsgeheim in te perken. Dit kwantitatieve onderzoek zal meer duidelijkheid moeten geven of deze klachten terug te vinden zijn in de data in de vorm van de beoordelingen die gedaan zijn door de werknemers. Het is van belang dat we hierbij niet de objectieve vorm van autonomie, maar de subjectieve vorm meten. Aangezien iedere beroep andere normen heeft van autonomie, wordt vergelijking lastig. Wij denken dat de subjectieve vorm, dus zoals iemand de autonomie ervaart, als indicatie voor autonomie gebruikt kan worden, omdat het misschien niet *de* werkelijkheid is, maar wel *de* werkelijkheid van de professional zelf. Of zoals Thomas & Thomas (1928) schreven: "*If men define situations as real, they are real in their consequences*" (1928: 572). Hierdoor zal vergelijking wel mogelijk worden.

1.1 Probleemstelling

De centrale vraag in dit onderzoek is:

In hoeverre leidt een grotere mate van ervaren autonomie tot meer organisatievredenheid bij werknemers in de publieke sector?

Met behulp van de volgende deelvragen wordt het beantwoorden van deze vraag mogelijk:

- ***Welke vormen van autonomie zijn te onderscheiden?***
- ***Welke achtergrondkenmerken zijn van invloed op de organisatievredenheid?***
- ***Welke vormen van autonomie zijn van invloed op de organisatievredenheid?***

Autonomie wordt gemeten aan de hand van de vier eerder genoemde dimensies. Wellicht dat een bepaalde vorm van autonomie meer invloed heeft op de organisatievredenheid dan een andere vorm. In dit onderzoek zijn de dimensies van autonomie de onafhankelijke variabele, en organisatievredenheid de afhankelijke variabele. Naast autonomie zullen wij nog een aantal standaard controlevariabelen (achtergrondkenmerken) meenemen (zoals geslacht en opleiding).

Wij komen tot de volgende doelstelling:

Verklaren of een grotere mate van ervaren autonomie, onderverdeeld in vier dimensies, bijdraagt aan meer organisatievredenheid van werknemers in de publieke sector in Nederland door het databestand van InternetSpiegel te onderwerpen aan een multipele regressieanalyse.

1.2 Relevantie

De resultaten van dit onderzoek leveren nieuwe inzichten op voor werkend Nederland. Dit onderzoek geeft uitsluitsel of en zo ja welke dimensies van autonomie van invloed zijn op de organisatievredenheid. Werkgevers kunnen hier baat bij hebben en (HRM-)beleid hierop aanpassen. Zo wordt het beleid niet alleen efficiënter, maar ook effectiever, omdat het meer aan de wensen van de werknemers zal voldoen (Breugh, 1985). Als werknemers meer autonomie krijgen van een organisatie is dit een indicatie dat de organisatie erop vertrouwt dat werknemers een hoge mate van intrinsieke motivatie hebben (Steijn, Kuipers & De Witte, 2009). Dit onderzoek sluit daarom aan bij de trend *Het Nieuwe Werken*. Ook hier staat meer autonomie hoog in het vaandel. Bij *Het Nieuwe Werken* wordt de medewerker de ruimte en vrijheid gegeven zelf te bepalen hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie hij werkt (Bijl, 2009). Dit onderzoek geeft aan op welke punten de empirische gegevens hiermee overeenkomen. Daarnaast zegt organisatievredenheid iets over de organisatie zelf. Het is zeer waarschijnlijk dat organisaties die werkzaam zijn in de publieke sector op relatief korte termijn mensen moeten aannemen, omdat er in de publieke sector relatief gezien veel ouderen werken die binnenkort met pensioen gaan (Verbond Sectorwerkgevers Overheid et al., 2010). Voor deze organisaties is het belangrijk om te weten wat de percepties zijn van de werknemers van de organisaties en welke factoren van invloed zijn op deze percepties. Zo kunnen de organisaties beter aangeven wat ze te bieden hebben. (Steijn, 2005).

Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, gezien er tot op heden geen onderzoek gedaan is naar de invloed van de vier (hier gebruikte) verschillende vormen van autonomie op organisatievredenheid in Nederland. Steijn (2005) geeft aan dat organisatievredenheid een factor is dat bijvoorbeeld vergeleken met werktevredenheid nog weinig onderzocht is. Onderzoeken naar de invloed van autonomie op werktevredenheid zijn in overvloed aanwezig. Zo is er in 2007 een vergelijkingsstudie uitgevoerd door de *European Working Conditions Observatory* (EWCO). Deze

organisatie houdt zich bezig met onder andere de werktevredenheid van werknemers. Voor Nederland worden het *Permanent Onderzoek Leef Situatie* (POLS) (2002) en *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden* (NEA) (2003) aangehaald. In beide studies gaat het met name over autonomie met betrekking tot werkmethoden (hoe-dimensie) en -tijden (wanneer-dimensie). In de POLS-studie werd gebruik gemaakt van een driepuntsschaal, terwijl in de NEA-studie dit aantal op vier lag. In het onderzoek dat wij uitvoeren ligt dit aantal op vijf en dit zal ons dus beter in staat stellen om verbanden aan te tonen dan de POLS-studie en NEA-studie dit konden. Daarnaast gebruiken wij voegen wij andere dimensies toe: autonomie over het werk zelf (wat-dimensie), werkplek (waar-dimensie) en de keuzevrijheid wat betreft met wie er gewerkt wordt (met wie-dimensie). Ook zal duidelijk worden dat de wat en hoe-dimensies beter geïntegreerd kunnen worden. Iedere dimensie wordt gemeten aan de hand van vier of vijf stellingen en ook op dit punt zal dit een beter beeld geven, aangezien de twee eerder genoemde studies soms met één stelling genoeg nemen (EWCO, 2007).

Het blijkt dat een eenduidige definitie van autonomie nog niet gevonden is; in ieder onderzoek worden andere aspecten van autonomie gebruikt. EWCO noemt bijvoorbeeld ook Finland, waar de wat, hoe, wanneer en met wie dimensie wel genoemd worden en worden gemeten aan de hand van een vijfpuntsschaal. Een minpunt is hier echter dat ook hier vaak één stelling per thema gebruikt wordt.

Dit onderzoek kan daarom als voorbeeld fungeren op dit gebied, omdat dit onderzoek gebruik maakt van vier dimensies, gemeten door vier tot zeven stellingen en met behulp van een vijfpuntsschaal. Autonomie wordt dus in detail gemeten, met als gevolg dat er minder informatie verloren gaat dan het geval zou zijn geweest als autonomie met minder maatstaven gemeten zou zijn geweest. Daarnaast zal dit onderzoek meer inzicht geven in de organisatietevredenheid van de Nederlandse publieke sector, een onderwerp dat volgens Steijn (2005) interessant is om te onderzoeken, maar nog niet veel onderzocht is.

1.3 Leeswijzer

Allereerst zal het theoretisch kader beschreven worden (hoofdstuk 2). Eerst conceptualiseren we organisatietevredenheid (paragraaf 2.1). Vervolgens gebeurt hetzelfde met autonomie, onderverdeeld in de vier eerder genoemde dimensies (paragraaf 2.2). Aan iedere dimensie koppelen we een hypothese. In paragraaf 2.3 weergeven we het conceptueel model. In hoofdstuk 3 komt de methodologische verantwoording aan de orde. In paragraaf 3.1 wordt de casus beschreven. In de daarop volgende paragraaf (3.2) vindt nadere toelichting plaats wat betreft de steekproeftrekking en respons. In paragraaf 3.3 vindt de operationalisatie plaats: hier worden de factoren die meegenomen worden in de multipele regressieanalyse meetbaar gemaakt. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten besproken. In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken aan de hand van de resultaten. Ook worden er een aantal aanbevelingen gedaan.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk behandelen we verschillende theorieën die in het kader van de vraagstelling van belang zijn. Een tweetal factoren staan hierbij centraal. Allereerst de organisatietevredenheid, aangezien dit de afhankelijke variabele is. Ten tweede autonomie, dat in dit onderzoek als onafhankelijke variabele wordt gebruikt. Deze worden hier achtereenvolgens behandeld.

2.1 Organisatievrede

Volgens Steijn (2005) is organisatievrede in tegenstelling tot werkvrede veel minder onderzocht. Steijn vindt dit enigszins verbazingwekkend, gezien de twee duidelijk verschillen. Iemand die tevreden is met het werk, hoeft niet per se tevreden te zijn met de organisatie en vice versa. Dit heeft een onderzoek van Shore, Newton en Thornton (1990) al eerder aangetoond.

Toch nemen wij aan dat organisatievrede op eenzelfde wijze gemeten kan worden als werkvrede. Hoe tevreden iemand is met het werk is immers niet alleen afhankelijk van het werk zelf, maar ook van de organisatie. Autonomie wordt bijvoorbeeld niet alleen bepaald door het type werk, maar ook door het type organisatie (denk bijvoorbeeld aan de inperking van autonomie in een bureaucratische organisatie; terwijl iemand met dezelfde baan in een minder bureaucratische organisatie wellicht meer autonomie heeft). Organizatievrede wordt dan gezien als een positieve kijk van een werknemer op de organisatie waarvoor zij werken. Net als bij werkvrede, zijn mensen in staat om naar het totaalbeeld te kijken bij het beoordelen van de organisatie. Werknemers kunnen afwegingen maken in hoeverre ze welk aspect van de organisatie zij belangrijk vinden (voor hun organisatievrede) en welk niet (Hoppock, 1935; zoals beschreven in Kalleberg, 1977). Het is dus mogelijk dat een werknemer tevreden is met een dimensie van de organisatie (bijvoorbeeld de relatie met medewerkers), maar ontevreden is met een andere dimensie van de organisatie (bijvoorbeeld de manier van communiceren binnen de organisatie). De werknemer kan dan voornamelijk tevreden zijn met de organisatie als geheel (Locke, 1969; zoals beschreven in Kalleberg, 1977).

Volgens Bijl (2009) kunnen organisaties leuker worden om voor te werken als medewerkers meer vrijheid krijgen op het gebied van hoe, waar, wanneer, met welke hulpmiddelen en met wie ze dat werk doen. Door die toegenomen mate van autonomie wordt werken zinvoller, leuker en uitdagender en gaat de medewerker niet alleen aan het werk omdat het moet, maar ook omdat hij dat graag wil (Bijl, 2009).

2.2 Autonomie

Breaugh (1985) was de eerste die verschillende soorten autonomie daadwerkelijk onderzocht. Aldus Breaugh werd er voorheen enkel theoretisch gesproken over de verschillende soorten autonomie, maar werd dit nooit onderbouwd vanuit de empirie. Ook werd er nog (te vaak) gesproken over autonomie als algemeen begrip. Uit zijn onderzoek is gebleken dat het zinvol is om baaneigenschappen (zoals de verschillende vormen van autonomie) zoveel mogelijk te specificeren. Hij geeft ook aan dat de drie vormen van autonomie die hij onderzocht heeft (methoden, planning en criteria), niet per se de enige vormen van autonomie zijn (Breaugh, 1985).

Meer recentelijke onderzoeken zoals die zijn aangekaart door de EWCO (zie hoofdstuk inleiding) laten zien dat er meer onderscheid wordt gemaakt in het begrip autonomie dan dit vroeger het geval is (vergelijk bijvoorbeeld Breaugh (1985) en EWCO (2007)). Dit is niet verwonderlijk, gezien het feit dat de werknemer (en werkgever) anno 2012 andere behoeften heeft dan de werknemer van een aantal decennia geleden. Het Nieuwe Werken bijvoorbeeld, waar bijvoorbeeld de flexibele werkplekken en -tijden centraal staan, was een aantal jaar geleden nog ondenkbaar.

Dit komt omdat gedurende de tijd het werk er steeds anders uit is gaan zien en het begrip autonomie steeds meer 'verfijning' nodig had. Hackman en Oldham (1975) beschreven bijvoorbeeld autonomie als de vrijheid van werknemers om zelf de werkschema's en werkprocessen te bepalen. Er was destijds veel bedrijvigheid in de secundaire (industriële) sector. Door de technologische vooruitgang

werd meer mogelijk. Wall, Corbett, Clegg, Jackson en Martin (1990) zagen bijvoorbeeld autonomie op het gebied van timing, methode en controle over secundaire activiteiten. Naast toegenomen globalisatie en competitie, kwam de nadruk ook steeds meer te liggen op de dienstensector (tertiaire en quataire sector). Door de verandering van het type werk, werden andere vormen van autonomie mogelijk. Morgeson en Humphrey (2006) hebben het over autonomie op het gebied van werkschema, werkmethode en beslissingsbevoegdheid. Naast deze vormen van autonomie zijn er nog andere vormen mogelijk, zoals bijvoorbeeld door Breugh (1985) en Bijl (2009) is gedaan (Cagné & Bhave, 2011).

Voor dit onderzoek is het werk van John Stuart Mill (1859) met name van belang. In het boek *On Liberty* pleit hij dat individualiteit (autonomie) een vereiste is voor geluk. Minder gedateerde onderzoeken laten zien dat deze gedachte niet achterhaald is (Spector (1986); Bijl (2009); Cagné & Bhave (2011)). Ook in de 'self-determination theory' (SDT), bedacht door Deci & Ryan (1985) is autonomie opgenomen. Als mensen zich autonoom voelen, voelen ze zich vrij om dingen te doen waarin ze geïnteresseerd zijn en die betekenisvol zijn voor zichzelf. Volgens SDT is autonomie één van de psychologische behoeften voor tevredenheid (Cagné & Bhave, 2011).

De gedachte dat autonomie zorgt voor meer (organisatie)tevredenheid vormt de basis van dit onderzoek en de hypothesen die volgen.

In dit onderzoek zullen wij ons 'beperken' tot vier dimensies van autonomie. Wij zijn tot deze vier dimensies gekomen door een combinatie van het raadplegen van de literatuur (Bijl (2009); Cagné & Bhave (2011)), de gestelde vragen in de vragenlijst (tevens is de benaming van de dimensies hier op gebaseerd) en het doen van meerdere factoranalyses (hier meer over in hoofdstuk 3).

2.2.1 Wat-dimensie

Onder de wat-dimensie wordt verstaan dat mensen autonomie hebben over het gebied van het werk zelf. Hierbij moet gedacht worden aan de daadwerkelijke werkzaamheden, alsmede aan hoe deze werkzaamheden uitgevoerd worden.

Autonomie over de daadwerkelijke werkzaamheden zal altijd enigszins ingeperkt zijn, gezien het feit dat iemand wordt aangenomen voor een bepaalde functie. Toch is in te beelden dat er (enige mate van) autonomie op dit gebied mogelijk is of dat mensen het in ieder geval op een dermate wijze ervaren. Een voorbeeld van een bekend bedrijf waar hier sprake van is, is Google. Google (als werkgever) laat werknemers één dag in de week (20% van de werktijd) ander werk verrichten dan waarvoor ze oorspronkelijk zijn aangenomen. Volgens de filosofie van Google levert dit niet alleen veel nieuwe innovatieve ideeën op, maar zorgt het er ook voor dat de overige 80% van de tijd efficiënter en effectiever besteed wordt (FORA.tv, 2010). Omdat mensen kunnen doen wat ze echt leuk vinden, zullen zij de organisatie beter waarderen. Uit jaarlijks onderzoek van de CNN blijkt dat Google al jaren in de top vijf van beste werkgevers staat en meerdere malen op de eerste plek stond (CNN Money, 2012).

Er zijn veel auteurs die schrijven over de werkmethode, ook wel werkprocessen genoemd (zie bijvoorbeeld Breugh, 1985; Hackman en Oldman, 1975; Wall et al., 1990; Morgeson en Humphrey, 2006; Bijl, 2009; Cagné & Bhave, 2011). Breugh (1985) heeft aangetoond dat autonomie wat betreft de methode een positief verband heeft met bijvoorbeeld werktevredenheid, betrokkenheid met de baan en aanwezigheid (mensen melden zich minder vaak afwezig). Als mensen zelf kunnen bepalen hoe het werk gedaan wordt, betekent dit dat zij kunnen werken op een manier die volgens hen het

meest prettig is. Wij denken dat niet alleen het werk zelf beter wordt gewaardeerd, maar ook de organisatie zelf, gezien het de organisatie is die dit al dan niet mogelijk maakt.

Daarnaast hebben Chung (1977) en Nicholson (1984) het over het kunnen stellen van eigen doelen. Dit impliceert dat mensen ook invloed hebben op de werkzaamheden zelf.

Zodoende komen wij tot de eerste hypothese:

H₁: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van wat voor werk ze doen, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

2.2.2 Waar en wanneer-dimensie

Onder de waar-dimensie wordt verstaan dat mensen autonomie hebben over de werkplaats(en). Voor de wanneer-dimensie geldt dat mensen autonomie hebben over de werktijden. Er is besloten om de waar en wanneer-dimensie hier samen te behandelen. Deze twee dimensies worden allebei verklaard aan de hand van 'work-family conflict'. Ze worden dus niet samengevoegd; beide dimensies worden afzonderlijk onderzocht.

Work-family conflict gaat uit van het volgende principe. Een werknemer kan meerdere rollen vervullen. Naast de rol van werknemer kan iemand ook de rol van bijvoorbeeld een echtgenoot of vader/moeder vervullen (Greenhaus & Beutell, 1985). Iedere rol vereist tijd, energie en toewijding, wil iemand de rol goed vervullen. Gezien niemand onbeperkte tijd en energie heeft, moet er een balans gevonden worden tussen de verschillende rollen. Als het uit balans raakt, is er sprake van een work-family conflict (Duxbury, Higgins & Lee, 1994). Er zijn drie vormen te onderscheiden. Allereerst is er overbelasting, waarbij de persoon in kwestie boven een niveau gaat zitten dat niet vol te houden is. Ten tweede kan werk gehinderd worden door de thuissituatie (bijvoorbeeld een ziek kind dat meer aandacht vereist). Tot slot kan het zijn dat werk de thuissituatie onder druk zet (bijvoorbeeld door lange tijden kan er minder tijd besteed worden aan de opvoeding van kinderen) (Gutek, Searle & Kelpa, 1991).

Als werknemers zelf de werktijden kunnen bepalen kunnen zij dit afstemmen op de thuissituatie (er kunnen bijvoorbeeld boodschappen gedaan worden of ouders kunnen er even tussenuit gaan om kinderen uit school te halen). Hetzelfde geldt voor de werkplaats, als er thuis gewerkt wordt kan men makkelijker dingen combineren. Zo zal er minder work-family conflict plaatsvinden en dit leidt tot een gelukkigere werknemer: een werknemer ervaart minder stress en zal minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Lee & Ashforth, 1993; Thompson & Prottas, 2006). Iemand die aangeeft de organisatie wil verlaten, zien wij als iemand die niet tevreden is met de organisatie.

Vandaar dat wij tot de volgende twee hypothesen komen:

H₂: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van waar ze werken, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

H₃: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van wanneer ze werken, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

2.2.3 Met wie-dimensie

Autonomie wat betreft met wie er gewerkt wordt is de laatste onafhankelijke variabele die wij onderzoeken.

McCloskey (1990) heeft het begrip 'sociale integratie' onderzocht. Het gaat hier om de relatie met collega's. Een slechte relatie zorgt ervoor dat mensen minder werktevreden zijn, minder gemotiveerd, minder gebonden zijn aan een organisatie en eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten.

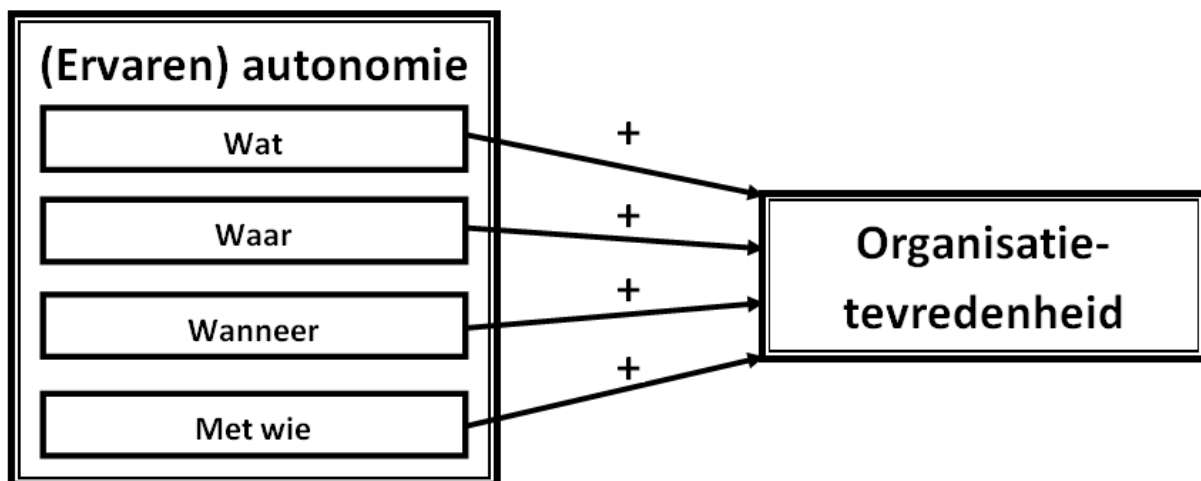
Als een werknemer echter meer autonomie zou hebben op de keuze of en met wie er samengewerkt wordt, zou dit probleem ondervangen kunnen worden. Als blijkt dat samenwerking niet goed verloopt, omdat mensen elkaar niet mogen, kunnen de personen in kwestie besluiten deze samenwerking te stoppen. Men kan dan samenwerken met mensen waarmee zij het wel goed kunnen vinden. Er zullen daarom minder slechte relaties zijn binnen een organisatie, wat ertoe leidt dat werknemers meer werktevreden zijn, meer gemotiveerd, meer gebonden zijn aan een organisatie en minder geneigd de organisatie te verlaten.

Zodoende komen wij tot de laatste hypothese:

H₄: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van met wie ze werken, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

2.3 Conceptueel model

Op de volgende pagina is het conceptueel model te vinden (figuur 1). Iedere pijl stelt een hypothese voor, die hiervoor besproken zijn. De volgorde van de pijlen (van boven naar beneden) komt overeen met de volgorde waarin de hypothesen behandeld zijn. Dit model staat centraal in het onderzoek; de controlevariabelen zijn hierin niet weergegeven.



Figuur 1: Conceptueel model

3 Methodologische verantwoording

3.1 Casusbeschrijving

Dit onderzoek wordt gedaan onder werknemers die werkzaam zijn in de publieke sector. Er zijn drie categorieën respondenten te onderscheiden: ambtenaren die werkzaam zijn bij één van de bestuurslagen (Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen), de rechterlijke macht en in het onderwijs (primair, voortgezet, middelbaar, hoger en wetenschappelijk).

3.2 Steekproeftrekking en respons

Er is aan 25,515 mensen gevraagd mee te werken aan het onderzoek van InternetSpiegel. 8.592 van deze mensen hebben de vragenlijst 'Ruimte voor de Professional' ingevuld. Er waren echter 18 mensen die recentelijk van baan gewisseld zijn naar een sector die niet opgenomen is in de steekproef. Dit betekent dat van de 8,592 respondenten er 8,574 gebruikt kunnen worden voor dit onderzoek. Dit betekent dat de respons ligt op afgerond 33.6% (gebaseerd op 8.574 respondenten).

De demografische gegevens die zijn opgenomen in dit onderzoek en ook aanwezig zijn bij de 'Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2010' worden met elkaar vergeleken. Om de vergelijking mogelijk te maken, wordt aangenomen dat er in 2010 (ten opzichte van 2012 (het jaar waarin de vragenlijst is uitgezet)) weinig is veranderd wat betreft de samenstelling van het overheidspersoneel.

Hieronder (tabel 1) is een weergave van een aantal kenmerken van de respondenten, vergeleken met de gegevens van de gehele populatie. Anno 2010 waren er 769,132 mensen werkzaam in de drie eerder genoemde sectoren die worden onderzocht. Het eerste wat opvalt is het grote verschil tussen het aantal mannen en vrouwen. In de steekproef zijn er relatief veel mannen ten opzichte van de populatie. Dit is wellicht te verklaren omdat vrouwen meer deeltijd werken dan mannen en hier bij de dataverzameling geen rekening mee is gehouden (of de parttime werknemers hebben verhoudingsgewijs de vragenlijst vaker ingevuld). Daarnaast zijn er relatief gezien meer vrouwen werkzaam in het (primair) onderwijs. De sector onderwijs is oververtegenwoordigd in de steekproef, ten koste van het openbaar bestuur. Daarnaast moet vermeld worden dat de respondenten uit de steekproef relatief gezien oud zijn vergeleken met de populatie.

Tabel 1: Vergelijking achtergrondkenmerken steekproef met populatie

Kenmerk	Steekproef (%) (n=8,574)	Populatie (%) (n=769,132)
Geslacht	Man	55.8 (n=4,786)
	Vrouw	44.2 (n=3,788)
Leeftijd	< 25	0.1 (n=6)
	25-35	6.0 (n=518)
	35-45	16.5 (n=1,411)
	45-55	33.4 (n=2,864)
	55≥	44.0 (n=3,774)
Sector	Openbaar bestuur	35.1 (n=3,019)
	Rechterlijke macht	1.7 (n=144)
	Onderwijs	63.0 (n=5,411)

3.3 Operationalisatie

Hier wordt aangegeven welke variabelen er uiteindelijk gebruikt zijn en hoe wij zijn gekomen bij deze variabelen. De stellingen van de organisatievredenheid en dimensies zijn gemeten met een vijfpunts Likertschaal. Waar nodig zijn de antwoorden omgedraaid, opdat '1' het meest negatieve of lage is en '5' het meest positieve of hoge. Steeds worden er twee voorbeeldstellingen gegeven; voor de gehele gebruikte lijst met stellingen en vragen verwijzen wij u naar de bijlage (1). De stellingen zijn afkomstig uit de 'Vragenlijst Ruimte voor de Professional' van InternetSpiegel. De door InternetSpiegel gebruikte stellingen zijn afkomstig uit andere bronnen, of zijn zelf bedacht door medewerkers van InternetSpiegel.

Organisatievredenheid

Organisatievredenheid is de tevredenheid van de respondenten met de organisatie waarvoor zij werken. Het is dus niet hetzelfde als baantevredenheid (Steijn, 2005). Wij hebben besloten om de organisatievredenheid niet te meten met één stelling. Nagy (2002) heeft aangetoond dat dit wel mogelijk is en ongeveer hetzelfde meet als iets meten met meerdere stellingen. Echter, een groot nadeel is dat de afhankelijke variabele aan de hand van één stelling, niet 'fijn' verdeeld is (er zijn maar vijf antwoordcategorieën) en dus eigenlijk niet normaal verdeeld kan zijn. Om deze reden hebben wij besloten om het tegenovergestelde van verloopgeneigdheid ook te beschouwen als organisatievredenheid, wat ertoe geleidt heeft dat er meerdere stellingen gebruikt konden worden. Hoewel tevredenheid en het tegenovergestelde van verloopgeneigdheid niet precies hetzelfde zijn, wordt het in dit onderzoek toch als dusdanig geïnterpreteerd. Tett & Meyer (1993) bevestigen met hun meta-analyse dat deze twee factoren nauw samenhangen met elkaar (dit wordt ondersteund door de door ons gevonden Cronbach's Alpha). Wij nemen aan dat als iemand bijvoorbeeld aangeeft dat hij of zij weinig redenen heeft om bij de organisatie weg te gaan, hij tevreden is met de organisatie. Voorbeeldstellingen zijn: "De organisatie waar u voor werkt, alles bijeengenomen" en "Vergeleken met andere organisaties, is werken voor deze organisatie overwegend positief". De Cronbach's Alpha is voor de vier gebruikte stellingen 0.901.

Ervaren autonomie

Ervaren autonomie wordt in de vragenlijst beschreven als 'ruimte voor de professional'. Dit is verder onderverdeeld in vijf subvormen van autonomie: wat, hoe, waar, wanneer en met wie. Per dimensie zijn er een aantal stellingen.

Bij de oorspronkelijke verdeling van wat, hoe, waar, wanneer en met wie bleek dat er sprake was van multicollineariteit. Dit hebben we proberen te ondervangen met behulp van een factoranalyse. Bij twee stellingen bleek dat zij bij twee factoren geplaatst konden worden, een derde stelling hoorde volgens de test nergens bij. Deze stellingen zijn dan ook verwijderd (en hieronder dus niet opgenomen). Daarnaast zijn een aantal stellingen van dimensie (van de vragenlijst) gewisseld; de 'nieuwe' dimensies van autonomie zijn hieronder opgenomen.

Autonomie: wat-dimensie

Iemand die autonomie op de wat-dimensie ervaart, heeft het idee dat hij of zij invloed heeft op de feitelijke werkzaamheden en op de manier hoe hij of zij deze werkzaamheden uitvoert.

Voorbeeldstellingen zijn: “Ik kan zelf beslissen wat mijn doelen zijn” en “Ik kan mijn eigen werkwijze kiezen”. De Cronbach’s Alpha voor de zeven gebruikte stellingen is berekend op 0.881.

Autonomie: waar-dimensie

Iemand die autonomie op de waar-dimensie ervaart, heeft het idee dat hij of zij invloed heeft op de plaats waar er gewerkt wordt. Voorbeeldstellingen zijn: “Ik kan zelf kiezen op welke locatie ik ga werken” en “Ik ben voor mijn werk niet gebonden aan één specifieke plek”. De Cronbach’s Alpha voor de vijf gebruikte stellingen is berekend op 0.876.

Autonomie: wanneer-dimensie

Iemand die autonomie op de wanneer-dimensie ervaart, heeft het idee dat hij of zij invloed heeft op de tijden wanneer er gewerkt wordt. Voorbeeldstellingen zijn: “Ik kan zelf bepalen wanneer ik mijn werkzaamheden plan” en “Ik kan zelf de volgorde van werkzaamheden bepalen”. De Cronbach’s Alpha voor de vijf gebruikte stellingen is berekend op 0.875.

Autonomie: met wie-dimensie

Iemand die autonomie op de met wie-dimensie ervaart, heeft het idee dat hij of zij invloed heeft op de keuze met wie er samengewerkt wordt. Voorbeeldstellingen zijn: “Ik krijg de ruimte om samenwerking te zoeken met mensen die van belang zijn voor mijn werk” en “Ik heb de mogelijkheid om met verschillende partijen samenwerkingsrelaties aan te gaan”. De Cronbach’s Alpha voor de vier gebruikte stellingen is berekend op 0.835.

Controlevariabelen

Dit zijn variabelen waarvoor gecontroleerd wordt in de regressieanalyse. Zij zijn veelal niet opgenomen in de vragenlijst ‘Ruimte voor de professional’, maar zijn toch bekend bij InternetSpiegel, omdat er gewerkt wordt met een panel. Steeds als er sprake is van een nominale variabele, waarvoor een dummy wordt gemaakt, wordt aangegeven welke groep de referentiecategorie is. Aangezien wij geen specifieke verwachtingen hebben wat betreft de invloed van deze variabelen op de afhankelijke variabelen, hebben wij steeds de grootste groep (grootste n) als referentiecategorie genomen. De controlevariabelen die wij hebben gebruikt:

- Geslacht. Man als referentiecategorie.
- Leeftijd.
- Opleidingsniveau (1 = basisonderwijs; 2 = lager beroepsonderwijs (lbo, vmbo-praktijk); 3 = mavo, vmbo-theorie, ten hoogste 3 jaar havo/vwo; 4 = havo, vwo; 5 = middelbaar beroepsonderwijs (mbo); 6 = hoger beroepsonderwijs (hbo); 7 = kandidaatsexamen, vwo-bachelor, mo B (1^e graads); 8 = universitaire opleiding, KIM, KMA; 9 = universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.); de categorie ‘anders’ hebben wij buiten beschouwing gelaten, zodat de schaal oplopend is en er dus geen dummy-variabelen gemaakt hoeven te worden).
- Sector (onderverdeeld in drie sub-sectoren: openbaar bestuur (Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen (Bovens, 2007)), rechterlijke macht en onderwijs (primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs)). Onderwijs als referentiecategorie.
- Leidinggevende (ja/nee). Geen leidinggevende als referentiecategorie.
- Huishoudsituatie (alleenstaande (ook alleenstaande ouder; samenwonend met partner of getrouwd; inwonend bij ouders (ook hier is de categorie ‘anders’ weggehaald, gezien deze

groep zeer breed is en uitspraken hierover dus niet veelzeggend zijn). Samenwonend met partner of getrouwd als referentiecategorie.

3.4 Data-analyse en voorwaarden

We gebruiken een multi-pele regressieanalyse om aan te tonen of de onafhankelijke variabele ((ervaren) autonomie) van invloed is op de afhankelijke variabele (organisatietevredenheid). Van de onafhankelijke variabele *autonomie* en de verschillende controlevariabelen *geslacht*, *leeftijd*, *opleidingsniveau*, *sector*, *leidinggevende*, *brutoloon* en *huishoudsituatie* wordt waar nodig gewerkt met dummyvariabelen.

De regressieanalyse en de variabelen zijn op een aantal zaken getest. Allereerst wordt er gekeken of er sprake is van multicollineariteit. Ten tweede wordt gekeken of de residuen onafhankelijk zijn. Ten derde wordt er gekeken naar influential cases. Vervolgens wordt gekeken of er sprake is van homoscedasticiteit en er wordt gekeken of de afhankelijke variabele normaal verdeeld is. Tot slot wordt nog gekeken naar de dimensies of de Cronbach's Alpha voldoet aan de criteria.

Wat betreft de multicollineariteit kan gezegd worden dat de hoogste VIF-waarde 2.550 is en het gemiddelde ongeveer op 1.33 ligt (voor de exacte waarden verwijs ik naar de regressieanalyse). De laagste tolerantie is 0.392, wat goed is. Toch is er sprake van enige collineariteit door de hogere gemiddelde VIF-waarde (die rond 1 zou moeten liggen). De Durbin-Watson scoort met een 1.678 wel ruim binnen de marges van 1 tot 3 en hiermee is aangetoond dat de residuen onafhankelijk zijn. Wat betreft de influential cases: 426 respondenten vallen buiten de twee keer de standaarddeviatie (dit is 4.97% van de 8,572 respondenten die de afhankelijke variabele hebben ingevuld). De maximale Cook's distance is 0.012; wat ruim binnen de maximum van 1 ligt. Wat betreft de homoscedasticiteit en of de afhankelijke variabele normaal verdeeld is, verwijzen wij naar de grafieken (1, 2 en 3) in de bijlage (2), gezien het aflezen van een grafiek voor interpretatie vatbaar is. Het lijkt erop dat er sprake is van homoscedasticiteit en dat de afhankelijke redelijk normaal verdeeld is.

4 Onderzoeksresultaten

Hier bespreken we de onderzoeksresultaten. Daartoe geven wij in paragraaf 1 een inzicht in de beschrijvende statistiek inclusief bespreking van de correlatietabel, gemiddelden en standaarddeviaties. In paragraaf 2 wordt de analyse zelf besproken.

4.1 Beschrijvende statistiek

De beschrijvende statistieken en correlaties van de variabelen zijn terug te vinden in tabel 2 (volgende pagina). In de tabel zijn de waarden voor organisatietevredenheid en autonomie (punten 9 tot en met 13 in de tabel) gebaseerd op een vijfpuntsschaal (1-5, waarbij 1 het laagst en 5 het hoogst is). Om het makkelijker te interpreteren zullen wij de vijfpuntsschaal in de tekst behandelen alsof het een tienpuntsschaal is (1-10, waarbij 1 het laagst en 10 het hoogst is). Gezien het feit dit niet de reële data is, zullen wij het hier enkel in de tekst benoemen, maar niet in de tabellen weergeven of gebruiken voor verdere analyses.

Eerst behandelen we enkele controlevariabelen (uitgezonderd geslacht en leeftijd; deze zijn met precies dezelfde gegevens weergegeven in tabel 1). Met een gemiddelde leeftijd van 51.3 ($\sigma=8.99$) is de gemiddeld respondent ouder te noemen. De gemiddelde score op de controlevariabele 'opleiding' is een 6.38 ($\sigma=1.42$). Dit houdt in dat de gemiddelde respondent hoger opgeleid is (6= hbo; 7= kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B(1^e graad)). Van de respondenten heeft 18.1% aangegeven

leidinggevende te zijn (dus 81.9% is dit niet). Daarnaast is 19.4% van de respondenten alleenstaand en woont ruim 0.5% nog thuis bij zijn of haar ouders. De grote meerderheid (80.1%) woont samen met een partner of is getrouwd.

Op de wat-dimensie scoren de respondenten laag. Met een gemiddelde (μ) van een 4.4 (dus op de tienpuntsschaal) en een standaarddeviatie (σ) van 1.6 vinden de respondenten dat zij weinig autonomie hebben op het gebied van de te verrichten werkzaamheden en de te gebruiken methoden. Over de waar-dimensie zijn de respondenten positiever: gemiddeld genomen geven zij een 6.7 ($\sigma=2.3$). Ook de ervaren autonomie op het gebied van wanneer er gewerkt wordt, scoort matig: gemiddeld een 5.0 ($\sigma=2.3$). De ervaren autonomie op de met-wie dimensie geeft een soortgelijk beeld: gemiddeld genomen een 5.0 ($\sigma=1.9$). Niet geheel onverwachts is de organisatievredenheid ook laag (gezien wij ervan uitgaan dat autonomie hier invloed op heeft); gemiddeld geven de respondenten een 4.0 ($\sigma=1.9$) voor dit aspect.

Met behulp van de correlatietabel is te zien dat alle vier de dimensies van autonomie significant samenhangen met organisatievredenheid (wat-dimensie: $r=0.346$, $p<0.01$; waar-dimensie: $r=0.199$, $p<0.01$; wanneer-dimensie: $r=0.256$, $p<0.01$; met wie-dimensie: $r=0.331$, $p<0.01$). Uit de regressieanalyse (hoofdstuk 4.2) zal blijken of deze verbanden stand houden na controle voor andere variabelen.

Tabel 2: Beschrijvende statistieken en correlatietabel voor de variabelen die gebruikt zijn bij de studie

Variabele	Dummy	μ	σ	Cr. Alpha	Variabele													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Geslacht	Vrouw	44.2%	n.v.t.	n.v.t.	1													
2. Leeftijd		51.3	8.99	n.v.t.	-0.176***	1												
3. Opleiding		6.38	1.42	n.v.t.	0.002	-0.056***	1											
4. Sector	Openbaar bestuur	35.2%	n.v.t.	n.v.t.	-0.145***	-0.060***	-0.148***	1										
5. Sector	Rechterlijke macht	1.68%	n.v.t.	n.v.t.	0.019*	0.010	0.112***	-0.096***	1									
6. Leidinggevende	Geen	18.1%	n.v.t.	n.v.t.	-0.140***	0.068***	0.148***	-0.005	0.019*	1								
7. Huishoudsituatie	Alleenstaande	19.4%	n.v.t.	n.v.t.	0.142***	-0.032***	-0.008	-0.023**	-0.011	-0.072***	1							
8. Huishoudsituatie	Inwonend bij ouders	0.45%	n.v.t.	n.v.t.	0.003	-0.096***	-0.005	0.023**	0.005	-0.027**	-0.033***	1						
9. Autonomie	Wat	2.52	0.716	0.901	0.117***	0.042***	-0.089***	-0.097***	0.008	-0.179***	0.054***	0.000	1					
10. Autonomie	Waar	3.53	1.03	0.881	0.165***	0.009	-0.159***	-0.334***	-0.013	-0.164***	0.059***	-0.008	0.421***	1				
11. Autonomie	Wanneer	2.78	1.00	0.876	0.092***	0.057***	-0.068***	-0.333***	-0.037***	-0.206***	0.030***	0.003	0.626***	0.634***	1			
12. Autonomie	Met wie	2.80	0.851	0.875	0.104***	0.035***	-0.129***	-0.173***	0.068***	-0.200***	0.044***	-0.001	0.534***	0.541***	0.568***	1		
13. Organisatietevredenheid		2.33	0.862	0.835	-0.015	-0.018*	0.048***	-0.054***	-0.036***	-0.073***	0.046***	-0.002	0.346***	0.199***	0.256***	0.331***	1	

* p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

4.2 Regressieanalyse

In tabel 3 staan de resultaten van de regressieanalyse. Het model verklaart 17,1% van de variantie van de organisatietevredenheid. Uit de F-toets blijkt dat het model significant is ($p < 0,01$). Aan de hand van dit model kunnen de hypothesen worden geanalyseerd. De volgorde van de variabelen in de tabel 3 komen overeen tabel 2. Wij bespreken allereerst de vier dimensies van autonomie, om vervolgens nog kort in te gaan op de verschillende controlevariabelen. In het achterhoofd moet worden gehouden dat in deze tabel de organisatietevredenheid en dimensies gemeten zijn met een vijfpuntsschaal (1-5). Wij zullen in de tekst daarom de B ook behandelen alsof het gemeten zou zijn op een tienpuntsschaal (1-10), om het interpreteren makkelijker te maken.

4.2.1 Dimensies van autonomie

De eerste hypothese luidt:

H₁: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van wat voor werk ze doen, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

Uit de analyse is gebleken dat deze vorm van autonomie inderdaad een bijdrage levert aan organisatietevredenheid ($p < 0,01$). Mensen die een 4 geven op een vijfpuntsschaal, beoordelen de organisatietevredenheid met 0,31 hoger dan mensen die een 3 geven (op een tienpuntsschaal zou dit getal overeenkomen met $\approx 0,70$). De wat-dimensie heeft een Beta (β) van $|0,26|$; het hoogste van alle meegenomen variabelen. Autonomie op deze dimensie heeft dus het meeste invloed op de organisatietevredenheid van medewerkers vergeleken met de andere onderzochte variabelen. Hypothese 1 wordt niet verworpen.

De tweede hypothese luidt:

H₂: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van waar ze werken, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

Uit de hypothese is gebleken dat ervaren autonomie op de waar-dimensie niet significant van invloed is op de organisatietevredenheid van ambtenaren ($p > 0,10$). Hypothese 2 wordt verworpen.

De derde hypothese luidt:

H₃: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van wanneer ze werken, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

Uit de analyse is gebleken dat er een zwak significant ($p < 0,10$) negatief verband bestaat tussen autonomie op de waar-dimensie en organisatietevredenheid. Mensen die een 4 geven op een vijfpuntsschaal, beoordelen de organisatietevredenheid met 0,026 lager dan mensen die een 3 geven (op een tienpuntsschaal zou dit getal overeenkomen met $\approx 0,059$). De wanneer-dimensie heeft een β van $|-0,031|$, wat het zwakke verband bevestigt. Wij hadden het tegenovergestelde (een positief verband) verwacht. Daarom wordt hypothese 3 verworpen.

De vierde hypothese luidt:

H₃: Ambtenaren die meer autonomie ervaren op het gebied van met wie ze werken, zijn meer tevreden met de organisatie waarvoor ze werken dan ambtenaren die minder autonomie ervaren op dit gebied.

Uit de analyse is gebleken dat autonomie op dit gebied inderdaad een bijdrage levert aan organisatievredenheid ($P < 0,01$). Mensen die een 4 geven op een vijfpuntsschaal, beoordelen de organisatievredenheid met 0,24 hoger dan mensen die een 3 geven (op een tienpuntsschaal zou dit getal overeenkomen met $\approx 0,53$). De met wie-dimensie heeft een β van $|0,233|$ en komt daarmee op de tweede plaats wat betreft invloed op de organisatievredenheid. Hypothese 4 wordt niet verworpen.

4.2.2 Achtergrondkenmerken

Het blijkt dat ook het feit of je man of vrouw bent, invloed heeft op de organisatievredenheid. Over het algemeen scoren vrouwen hoger dan mannen ($B=0,140$; $\beta = 0,081$; $p < 0,01$). Daarnaast blijkt dat hoe ouder iemand is, hoe meer tevreden hij of zij wordt met de organisatie ($B=0,004$; $\beta=0,043$; $p < 0,01$). De organisatievredenheid neemt af naarmate iemand hoger opgeleid is ($B=-0,065$; $\beta = -0,106$; $p < 0,01$). Mensen werkzaam in de rechterlijke macht zijn over het algemeen meer tevreden met de organisatie dan mensen werkzaam in het onderwijs of openbaar bestuur ($B=0,434$; $\beta=0,065$; $p < 0,01$). Bij de beoordeling van organisatievredenheid blijkt het niet uit te maken of iemand leidinggevende is of niet ($p > 0,10$). Wel zijn mensen die alleenstaand zijn minder tevreden met de organisatie dan mensen die getrouwd of samenwonend zijn of die inwonend bij ouders zijn ($B=-0,068$; $\beta=-0,031$; $p < 0,01$).

Tabel 3: Regressieanalyse met organisatievredenheid als afhankelijke variabele

Variabele	Dummy	B	β	VIF
Geslacht	Man (ref.)			
	Vrouw	0.140***	0.081	1.116
Leeftijd		0.004***	0.043	1.065
Opleiding		-0.065***	-0.106	1.112
Sector	Onderwijs (ref.)			
	Openbaar bestuur	-0.005	-0.003	1.285
	Rechterlijke macht	0.434***	0.065	1.041
Leidinggevende	Nee (ref.)			
	Ja	0.009	0.004	1.103
Huishoudsituatie	Getrouwd of samenwonend (ref.)			
	Alleenstaand	-0.068***	-0.031	1.028
	Inwonend bij ouders	0.038	0.003	1.013
Autonomie	Wat	0.309***	0.256	1.850
	Waar	0.011	0.013	1.960
	Wanneer	-0.026*	-0.031	2.550
	Met wie	0.236***	0.233	1.779

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

5 Conclusie

Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van de organisatievrede van werknemers in de publieke sector. Volgens Steijn (2005) is er vergeleken met werktevrede nog weinig onderzoek gedaan naar organisatievrede. Wat nieuw is, is de nadruk op autonomie. Autonomie zelf is al eerder onderzocht, maar nog niet aan de hand van meerdere stellingen en specifiek gericht op de Nederlandse publieke sector.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

In hoeverre leidt een grotere mate van ervaren autonomie tot meer organisatievrede bij werknemers in de publieke sector?

Zoals uit de analyse is gebleken, leidt meer (ervaren) autonomie niet automatisch tot meer organisatievrede. Wat betreft autonomie op de werkzaamheden en methoden (wat-dimensie) is er een sterk positief verband aangetoond met organisatievrede. Ambtenaren waarderen het als ze van de organisatie de mogelijkheid krijgen om zelf invloed uit te oefenen op hun werkzaamheden en werkmethoden (hypothese 1 wordt niet verworpen). Hetzelfde geldt voor autonomie op het gebied met wie er gewerkt wordt. Werknemers lijken veel belang te hechten aan de mogelijkheid om zelf te bepalen met wie er samengewerkt wordt (hypothese 4 wordt niet verworpen). Meer autonomie over waar er gewerkt wordt, maakt volgens de analyse echter niet uit voor de organisatievrede (hypothese 2 wordt verworpen). Meer autonomie over de werktijden heeft zelfs een negatieve invloed op de organisatievrede, al is de invloed niet zo sterk als de wat en met wie-dimensie. Het lijkt erop dat ambtenaren liever van hun leidinggevende horen wanneer er gewerkt moet worden (hypothese 3 wordt verworpen). Dus op de vraag in hoeverre een grotere mate van autonomie tot meer organisatievrede bij medewerkers in de publieke sector leidt, kan geantwoord worden dat dit afhankelijk is van het type autonomie.

Dit onderzoek heeft een aantal relevante bevindingen. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat de originele verdeling van de stellingen over de vormen van autonomie niet voldeed. Uit de factoranalyse bleek dat een aantal stellingen verwijderd moesten worden en dat andere stellingen van kopje moesten veranderen. Ook was het wenselijk om de oorspronkelijke wat en hoe-dimensie samen te voegen. In het vervolg hoeft dit onderscheid niet meer gemaakt te worden, gezien deze twee factoren hetzelfde lijken te meten. Dit zou echter ook aan de vraagstelling kunnen liggen; wellicht is de vraagstelling dermate vaag dat respondenten niet goed het onderscheid kunnen maken tussen de twee. Daarnaast blijkt dat de gedachte dat meer autonomie tot meer tevredenheid leidt (aldus de self-determination theory), niet altijd en niet voor ieder aspect waar hoeft te zijn.

Daarnaast blijkt dat de organisatievrede te wensen over laat. Met een gemiddelde van een 4.0 (op een schaal van 1-10) is er voor managers en HRM-medewerkers veel winst te behalen. De lage organisatievrede kan het vinden van nieuw personeel en het behouden van oud personeel in gevaar brengen. Nieuw beleid zou zich bijvoorbeeld kunnen focussen om werknemers meer autonomie te geven op het gebied van werkzaamheden, -methoden en met wie er samengewerkt wordt. De gemiddelde beoordeling is voor deze factoren respectievelijk een 4.4 en een 5.0. Hier is dus nog veel winst te boeken. Gezien werknemers in de rechterlijke macht gemiddeld veel meer tevreden zijn met de organisatie, kan er onderzocht worden op welke facetten deze sector verschilt met het openbaar bestuur en het onderwijs en mogelijk goed beoordeelde aspecten overgenomen worden door de minder scorende sectoren.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is het feit dat de steekproef niet representatief is voor de populatie. Bepaalde groepen in de steekproef zijn oververtegenwoordigd (en andere groepen dus ondervertegenwoordigd). Er is hierbij gekeken naar geslacht, leeftijd en sector. Uit de analyse is gebleken dat deze drie variabelen van invloed zijn op de organisatietevredenheid, dus de verschillen tussen de steekproef en populatie doen ertoe. Uitspraken die hier gedaan worden zijn dus (waarschijnlijk) maar in beperkte mate generaliseerbaar.

Een tweede beperking is dat de vragenlijst niet zelf uitgezet is. Dit heeft allereerst als gevolg dat er geen invloed uitgeoefend kon worden op de gestelde vragen. De te gebruiken dimensies (en de daarbij horende stellingen) van autonomie lagen dus al vast. Daarnaast is niet duidelijk wat de selectiecriteria waren voor respondenten om uitgenodigd te worden voor het panel. Dit kan de representativiteit aantasten (zie vorige alinea). Ook is niet na te gaan in hoeverre de verschillende achtergrondkenmerken (die bij InternetSpiegel bekend zijn en niet gevraagd zijn in de vragenlijst) nog steeds gelden en niet gedateerd zijn (bijvoorbeeld: iemand kan inmiddels gescheiden zijn, terwijl hij in de dataset nog steeds als getrouwd staat). Het kan dus zijn dat er sprake is van enige bias. Over een non-responsonderzoek wordt ook niet gesproken. Gezien 16,923 van de 25,515 van de mensen (66.3%) aan wie gevraagd is mee te werken de vragenlijst niet ingevuld heeft, is dit aan te bevelen. Een mogelijke verklaring voor de lage organisatietevredenheid is dat vooral mensen die op dit moment ontevreden zijn met hun organisatie, de enquête hebben ingevuld, terwijl mensen die wel tevreden waren dit in mindere mate hebben gedaan. Dit heeft ook een grote invloed op de uitkomsten van dit onderzoek.

In vervolgonderzoek zou het voorgaande ondervangen kunnen worden door zelf een vragenlijst uit te zetten, dan wel meer samenwerking met InternetSpiegel (of andere organisaties die vragenlijsten uitzetten) te zoeken, om zo meer inzicht te krijgen in de eerder besproken beperkingen (voor zover deze gegevens worden bijgehouden door InternetSpiegel). Daarnaast zouden er andere factoren bekeken kunnen worden die van invloed zijn op organisatietevredenheid, gezien hier nog niet veel onderzoek naar gedaan is (Steijn, 2005). Ook zou het verder differentiëren van de sectoren meer inzicht kunnen bieden; wellicht hebben werknemers van verschillende organisaties die nu zijn samengevoegd andere behoeften (bijvoorbeeld groepen die nu samengevoegd zijn zoals het Rijk en gemeenten). In dit onderzoek hebben wij één model gebruikt; om nog beter verschillen (tussen sectoren) aan te tonen, kan er per sector een aparte analyse worden gedaan. Ook is het aan te bevelen om in plaats van het aantal mensen, het aantal full-time equivalents (fte's) te gebruiken, gezien er veel deeltijdbanen zijn in Nederland (en met name vrouwen hier gebruik van maken). Hier moet bij het opstellen en het verspreiden (voor de representativiteit) van de vragenlijst al rekening mee worden gehouden. Ook de verrassende bevinding dat meer ervaren autonomie op de wanneer-dimensie tot minder organisatietevredenheid leidt, een interessant gegeven om te onderzoeken.

Concluderend kan gezegd worden dat het door ons gebruikte model 17,1% van de variantie van organisatietevredenheid verklaart. Autonomie blijkt inderdaad veel invloed te hebben op de organisatietevredenheid.

Literatuurlijst

- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewold, Par CC.
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart & M.J.W. van Twist. (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer, Kluwer.
- Breaugh, J.A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38, 6. [pp. 551-570].
- Cagné, M. & D. Bhave. (2011). Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture. *Cross-Cultural Advancements in Positive Psychology*, 1, 2. [pp. 163-187].
- Chung, K.H. (1977). *Motivational theories and practices*. Columbus (Ohio, USA): Grid Publishing.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan. (1985). The dynamics of self-determination in personality and development. In R. Schwarzer (red.). *Self-related cognitions in anxiety and motivation*. Hillsdale (NJ, USA): Erlbaum.
- Duxbury, L. & C. Higgings & C. Lee. (1994). Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control. *Journal of Family Issues*, 15. [pp. 449-466].
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Londen, SAGE Publications Ltd.
- Greenhaus, J. & N. Beutell. (1985). Sources of conflict between between work and family roles. *Academy of Management Review*, 1. [pp. 76-88].
- Gutek, B. & S. Searle & L. Kelpa. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76. [pp. 560-568].
- Hackman, J. R. & G.R. Oldham. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60. [pp. 159-170].
- Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42. [pp. 124-143].
- Lee, R.T. & B.E. Ashforth. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behaviour*, 14. [pp. 3-20].
- McCloskey, J.C. (1990). Two Requirements for Job Contentment: Autonomy and Social Integration. *Journal of Nursing Scholarship*, 2. [pp. 140-143].
- Mill, J.S. (1859). *On Liberty*. New York, Norton.
- Morgeson, F. P. & S.E. Humphrey. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91. [pp. 1321-1339].
- Nagy, M. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75. [pp. 77-86].
- Nicholson, N.A. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29. [pp.172-191].
- Shore, L. M. & L.A. Newton & G.C. Thornton. (1990). Job and organizational attitudes in relation to

employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11. [pp. 57-67].

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39. [pp. 1005-1016].

Steijn, B. (2005). Determinants of organizational satisfaction in the Dutch Public Sector.

Steijn, B. & B. Kuipers & M. de Witte. (2009). Human Resource Management in een publieke context. In: B. Steijn & S. Groeneveld (red.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Van Gorcum. [pp. 4-27].

Tett, R.P. & J.P. Meyer. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46. [pp. 229-293].

Thomas, W.I. & D.S. Thomas. (1928). *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. New York, Knopf.

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11. [pp. 100–118].

Wall, T. D. & J.M. Corbett & R. Martin & C.W. Clegg & P.R. Jackson. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75. [pp. 691–697].

Bronnenlijst

CNN Money. (2012). *100 best companies to work for*.

[<http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/1.html>]. 25 juni 2012.

European Foundation for the Improvements of Living and Working Conditions. (2007). *Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report*.

[<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf>]. 12 mei 2012.

FORA.tv. (2010). *Innovation at the Highest Levels: GE and Google* [Video file].

[http://fora.tv/2010/04/14/Championing_Innovation_and_Embracing_Disruptive_Ideas]. 25 juni 2012.

InternetSpiegel. (2012). *Vragenlijst Ruimte voor de Professional*.

Mackor, A.R. (2011). *Stel grenzen aan de autonomie van de professional*.

[<http://www.socialevraagstukken.nl/site/2011/01/25/er-zijn-grenzen-aan-de-autonomie-van-de-professional/>]. 12 mei 2012.

Rijksoverheid. (2010). *Kennisbank Arbeidszaken Publieke Sector*.

[<http://arbeidenoverheid.nl/tabellen-grafieken>]. 1 juli 2012.

Verbond Sectorwerkgevers Overheid & Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag, Verbond Sectorwerkgevers Overheid & Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Bijlage

Bijlage 1: Gebruikte stellingen Vragenlijst Ruimte voor de Professional

Organisatietevredenheid

- De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen
- Vergeleken met andere organisaties, is werken voor deze organisatie overwegend positief
- Ik heb weinig redenen om bij deze organisatie weg te gaan
- Er zijn veel redenen om voor deze organisatie te blijven werken

Autonomie: wat-dimensie

- Ik kan zelf beslissen wat mijn doelen zijn
- Ik kan zelf bepalen welke werkzaamheden ik verricht
- In mijn werk kan ik veel beslissingen zelf nemen
- Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe (Breugh, 1985)
- Ik krijg de ruimte om te experimenteren met manieren om het werk te doen
- Ik kan mijn eigen werkwijze kiezen (Breugh, 1985)
- Ik kan zelf beslissen welke methode ik gebruik om het werk te doen (Breugh, 1985)

Autonomie: waar-dimensie

- Ik kan zelf kiezen op welke locatie ik ga werken
- Ik heb de mogelijkheid om structureel 1 of meerdere dagen per week thuis te werken
- Ik ben voor mijn werk niet gebonden aan één specifieke plek
- Ik kan binnen mijn organisatie kiezen voor een werkomgeving die aansluit bij mijn werkactiviteit (bijvoorbeeld een brainstormruimte of stilleruimte)
- Ik kan zelf bepalen waar ik mijn werk uitvoer

Autonomie: wanneer-dimensie

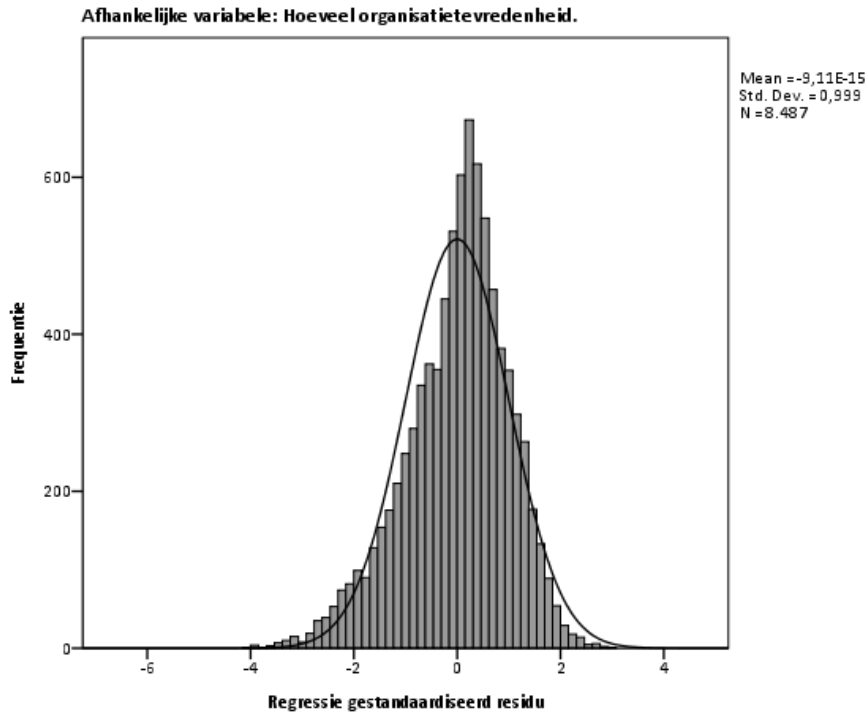
- Ik kan 's ochtends zelf bepalen wat ik die dag voor werkzaamheden ga doen
- Ik kan zelf bepalen wanneer ik mijn werkzaamheden plan
- Ik kan zelf bepalen wanneer ik een specifieke taak uitvoer
- Ik kan zelf bepalen wanneer ik mijn werk onderbreek
- Ik kan zelf de volgorde van de werkzaamheden bepalen

Autonomie: met wie-dimensie

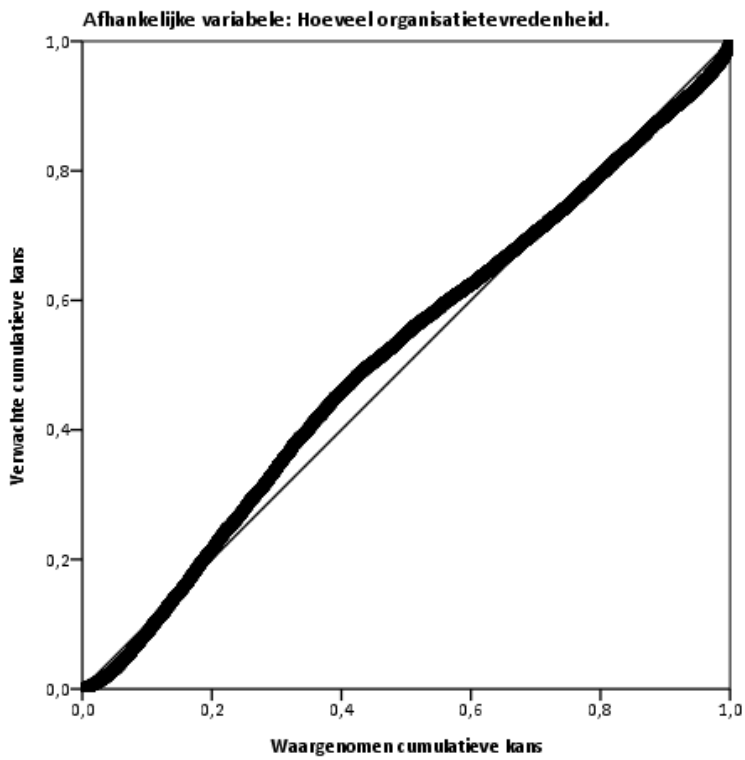
- Ik krijg de ruimte om samenwerking te zoeken met mensen die van belang zijn voor mijn werk
- Ik heb de mogelijkheid om met verschillende partijen samenwerkingsrelaties aan te gaan
- De vraag wie ons verder kan helpen is bij ons belangrijker dan de vraag waar diegene werkt
- Er is bij ons ruimte voor alternatieve samenwerkingsverbanden, zoals allianties, cocreatie en communities

Bijlage 2: Histogram en plots

Grafiek 1: Histogram



Grafiek 2: Normal P-P Plot van regressie gestandaardiseerd residu



Grafiek 3: Verspreidingsdiagram

