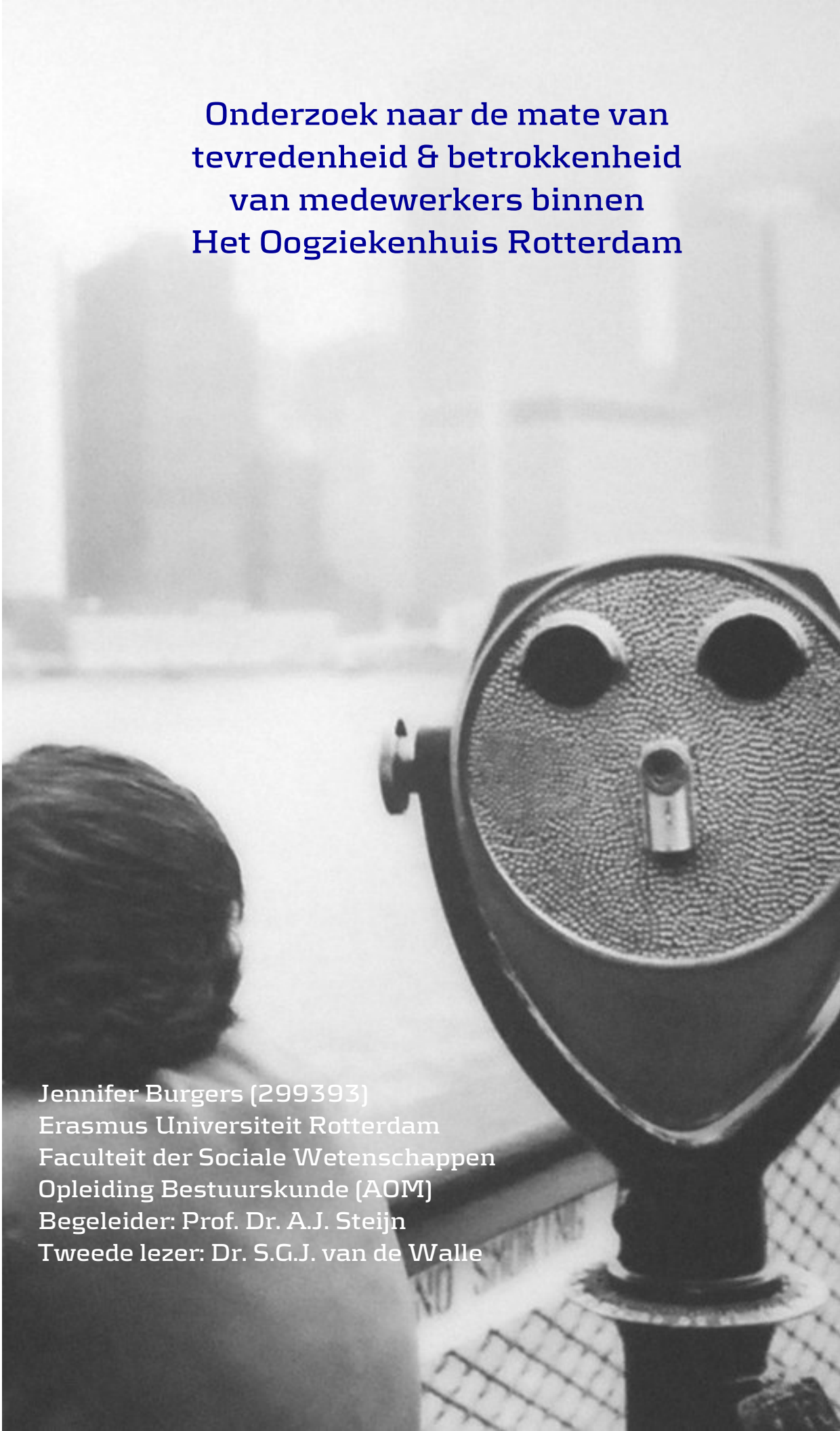


Onderzoek naar de mate van
tevredenheid & betrokkenheid
van medewerkers binnen
Het Oogziekenhuis Rotterdam

Jennifer Burgers (299393)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde (AOM)
Begeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn
Tweede lezer: Dr. S.G.J. van de Walle

Tevreden & betrokken medewerkers?



Tevreden zijn is grote gunst
Tevreden schijnen grote kunst
Tevreden worden groot geluk
Tevreden blijven het meesterstuk

(Bron: Poezie-album)

Masterthesis

Onderzoek naar de mate van
tevredenheid & betrokkenheid van
medewerkers binnen Het Oogziekenhuis
Rotterdam

Jennifer Burgers (299393)

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Masterprogramma Arbeid, Organisatie & Management

Prof. Dr. A.J. Steijn
Begeleidend docent Erasmus Universiteit Rotterdam

Dr. S.G.J. van de Walle
Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam

Drs. R. Zimmerman M.Sc.
Begeleider Het Oogziekenhuis Rotterdam

September 2008

Voorwoord

Inmiddels is het dinsdagavond, 16 september 2008, en worden de laatste aanpassingen gedaan aan de masterthesis. Dit betekent dat de afronding van de thesis en daarmee het einde van het studentenleven echt dichtbij komen. Een studentenleven dat is begonnen met de opleiding Management, Economie & Recht aan de Hogeschool Zeeland te Vlissingen. Na de opleiding in (de standaard) vier jaar te hebben afgerond, ben ik Bestuurskunde gaan studeren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik kan, zeker door het bestuursjaar bij S.F.V. Cedo Nulli, terugkijken op een zeer leuke studententijd! Inmiddels zijn er drie jaar verstreken na de start van de opleiding Bestuurskunde en is deze thesis de afronding van de opleiding.

Mijn ervaring is dat het schrijven van een thesis zeker geen gemakkelijke opgave is. Hier is veel energie, tijd, wilskracht en doorzettingsvermogen voor nodig. Gelukkig heb ik een onderzoek mogen uitvoeren naar een onderwerp waar ik persoonlijk veel interesse naar had (en heb), namelijk de tevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers. Waarschijnlijk was ik al gestopt als ik het onderwerp niet zo leuk had gevonden. Ondanks de interesse in dit onderwerp (of misschien juist door de interesse) heeft het onderzoek me slapeloze nachten gekost. Vooral het gebruik van SPSS heeft tot de nodige zorgen geleid. Maar het eindresultaat mag er naar mijn mening dan ook zijn. Ik ben enorm trots dat deze thesis de afronding van mijn studie vormt. En het voordeel van het schrijven van een thesis is wel dat ik me de afgelopen zeven maanden vrijwel geen moment heb hoeven te vervelen; altijd had ik wel iets te doen! Gelukkig heb ik gedurende deze maanden wel de nodige hulp gehad. Graag wil ik de heer Steijn bedanken voor al zijn adviezen en opmerkingen. Hij heeft, als begeleider, mij steeds een bepaalde houvast gegeven in de uitvoering van het onderzoek. Tegelijkertijd heeft hij mij het vertrouwen gegeven om mijn eigen ding te doen. Ik ben er dan ook van overtuigd dat ik zonder zijn goede begeleiding niet tot dit eindresultaat was gekomen. In dit kader wil ik eveneens de heer Van der Walle, als tweede lezer, bedanken. Zijn aanvullende opmerkingen hebben de masterthesis nog krachtiger gemaakt. Ook mijn begeleider vanuit Het Oogziekenhuis Rotterdam, René Zimmerman, ben ik dank verschuldigd. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik dit onderzoek heb mogen uitvoeren. Daarnaast heeft hij, ondanks zijn drukke schema, voldoende tijd vrijgemaakt om de voortgang te bespreken. Binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam gaat mijn dank ook uit naar alle medewerkers die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek door onder meer het invullen van de enquête. Speciale dank gaat uit naar de medewerkers van de afdeling P&O. Dankzij hen heb ik een onvergetelijke stage mogen beleven. Daarnaast hebben zij enorm geholpen bij het gehele onderzoek. Ik hoop nog een leuke en leerzame tijd met jullie tegemoet te gaan vanuit mijn functie als projectmedewerker!

Tenslotte wil ik graag mensen in mijn directe omgeving bedanken. Zij zijn minder zichtbaar geweest, maar hebben een enorme bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de thesis. Speciale dank gaat uit naar vriend Martijn en mijn ouders. Zij hebben vaak (misschien wel té vaak) mijn onzekerheden, gedachten en twijfels moeten aanhoren en daarnaast hebben zij het stuk tientallen keren op taalfouten willen doorgenomen. En dat waren er nogal wat... Bedankt voor jullie onuitputtelijke geduld en vertrouwen in mijn kunnen!! Martijn wil ik verder bedanken voor alle keren dat hij mij van het onderzoek heeft afgehaald om even te ontspannen. Met de afronding van de masterthesis zullen we meer tijd krijgen om samen leuke activiteiten te ondernemen; te beginnen met de wedstrijd van Feyenoord van komende zondag! Vanwege het tijdgebrek heb ik, naar mijn mening, verder te weinig aandacht/ tijd gehad voor mijn ouders en vrienden. Sorry. Mijn ouders ben ik verder enorm dankbaar dat zij de beide opleidingen hebben betaald en mij daarmee de mogelijkheid hebben gegeven om te studeren. Als laatste wil ik eveneens Remco, vrienden en familie bedanken voor hun interesse in mijn bezigheden.

Jennifer Burgers
Rotterdam, september.

Samenvatting

In 2004 heeft Prismant onder de naam Personeel in Beeld een onderzoek uitgevoerd naar de mate van tevredenheid onder de medewerkers van de gezondheidszorg. In navolging van dit onderzoek is er de afgelopen maanden een dergelijk onderzoek binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam uitgevoerd. Tevreden medewerkers hebben een positieve bijdrage op de realisatie van de doelstellingen van een organisatie, zoals veelal wordt aangenomen. Vanuit dit uitgangspunt dient de tevredenheid onder medewerkers met enige regelmaat onderzocht te worden. Momenteel verschuift de aandacht echter steeds meer van een tevreden medewerker naar een betrokken medewerker, aangezien een betrokken medewerker bereid is extra inspanningen te verrichten. De gedachte is dat tevreden medewerkers nog altijd goed zijn voor de organisatie, maar dat betrokken medewerkers essentieel zijn. Vanuit deze gedachte is het onderzoek binnen Het OZR gericht op het meten van zowel de tevredenheid als de betrokkenheid. Het onderzoek heeft als doelstelling het management een inzicht te geven van de bepalende dimensies voor zowel de tevredenheid als de betrokkenheid. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers van/tot het Oogziekenhuis Rotterdam en op welke wijze kan dit (positief) beïnvloed worden?’

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is er een literatuurstudie naar beide begrippen uitgevoerd. Ten aanzien van tevredenheid blijkt er sprake te zijn van een grote hoeveelheid aan definities en modellen. In het tweede hoofdstuk is deze grote verscheidenheid in het kort uiteengezet. Op basis van de literatuur is ervoor gekozen het onderzoek te baseren op de opvatting van zowel Ten Horn (1983) als Van der Parre (1996). Beide auteurs zijn van mening dat de mate van tevredenheid gemeten dient te worden op basis van een wisselwerking tussen de tevredenheid over de kenmerken van de arbeidssituatie en het belang dat medewerkers aan deze kenmerken hechten. Veel auteurs beperken een meting van tevredenheid tot de tevredenheid over dimensies binnen de arbeidssituatie. Vanuit de wetenschap dat medewerkers verschillend zijn en zodoende de kenmerken van de arbeidssituatie anders beoordelen, wordt de wisselwerking als een toevoeging op de overige literatuur gezien. Dit is eveneens de reden dat deze opvatting centraal staat binnen dit onderzoek. Wanneer er wordt gelet op de bepalende factoren voor arbeidstevredenheid is dit onderzoek is eveneens gebaseerd op het onderzoek van Van der Parre (1996). Deze auteur maakt onderscheid tussen een viertal determinanten welke gerelateerd zijn aan de arbeidssituatie van medewerkers, te weten arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. De arbeidsinhoud heeft betrekking op de werkzaamheden. De arbeidsomstandigheden zijn omstandigheden waaronder de werkzaamheden worden verricht. De arbeidsverhoudingen betreft het contact tussen leidinggevenden en medewerker en tussen medewerkers onderling. Tenslotte zijn de arbeidsvoorwaarden de regelingen tussen werkgever en medewerker over onder meer de beloning en de werktijden. Aan deze derteminanten is erkenning toegevoegd vanuit de gedachte dat medewerkers binnen het ziekenhuis mogelijk werkzaam willen zijn voor het publieke belang, zoals eveneens verondersteld wordt binnen de *‘Public Service Motivation’*. Daarnaast blijkt overigens dat medewerkers in het algemeen graag een bepaalde erkenning/waardering ontvangen voor hun werkzaamheden. Dit is niet gerelateerd aan het al dan niet werkzaam zijn in de publieke sector.

Ten aanzien van betrokkenheid wordt met name de opvatting van Meyer & Allen (1997) veel aangehaald. Deze beide auteurs zijn van mening dat medewerkers vanuit drie vormen betrokken tot de organisatie kunnen zijn. In dit kader betreft het de affectieve, normatieve en continuïteits betrokkenheid. Binnen de affectieve betrokkenheid blijven medewerkers bij de organisatie omdat zij zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie. Medewerkers die vanuit de normatieve variant betrokken zijn, voelen zich moreel verplicht om bij de organisatie te blijven. Zij vinden het niet fatsoenlijk de organisatie te verlaten, vanuit het gevoel dat de organisatie in hen geïnvesteerd heeft. Tenslotte is de continuïteitsbetrokkenheid gericht op medewerkers die graag een goede *‘deal’* met de organisatie willen nastreven. Zij voelen zich betrokken tot de organisatie zolang de opbrengsten die zij ontvangen hoger zijn dan de kosten/investeringen die zij moeten doen. Volgens Bruel & Colson (1998) zijn voornamelijk de medewerkers vanuit de affectieve en continuïteitsbetrokkenheid het gunstigste voor de organisatie.

De keuze om deze vormen van betrokkenheid centraal te stellen in dit onderzoek, is naast dat het model veel wordt aangehaald, de veronderstelling dat medewerkers op verschillende aspecten betrokken kunnen zijn. Hierbij kan gerefereerd worden aan de opvatting van Van der Parre (1996) waarin hij stelt dat medewerkers verschillend zijn. Wanneer er wordt gelet op de factoren die van invloed zijn op deze vormen van betrokkenheid blijkt dit in grote mate overeenkomstig te zijn met een aantal determinanten die voor de meting van tevredenheid zijn meegenomen. Op basis daarvan is gekozen om de mate van betrokkenheid op dezelfde wijze vorm te geven als tevredenheid, namelijk op de vijf eerder genoemde determinanten. In de operationalisatie, zoals opgenomen in het vierde hoofdstuk, zijn de determinanten omgezet naar zeventien dimensies. Erkenning is niet omgezet naar meerdere dimensies, omdat deze determinant (in tegenstelling tot de overige determinanten) niet is gebaseerd op meerdere onderzoeken.

Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten van het onderzoek valt de hoge mate van tevredenheid onder de medewerkers op, 71% van de medewerkers heeft aangegeven tevreden te zijn over de baan. De tevredenheid over Het OZR ligt met 80% zelfs nog hoger. De tevredenheid over het ziekenhuis blijkt de afgelopen jaren zelfs te zijn toegenomen. Als de resultaten tussen de twee onderzoek echter op het niveau van de items worden vergeleken, blijkt dat vrijwel alle items achteruit zijn gegaan. Op basis van deze wetenschap kan de hoge tevredenheid niet worden verklaard, maar gelet op de arbeidssatisfactie-paradox kan deze verklaring wel gevonden worden. De gedachtegang achter deze paradox is dat mensen niet makkelijk toegeven eigenlijk niet echt tevreden te zijn. De betrokkenheid binnen Het OZR is lager; 50% van de medewerkers heeft aangegeven zich (zeer) betrokken te voelen tot de organisatie. Op basis van de verschillende uitgevoerde regressieanalyses is vervolgens voor tevredenheid en betrokkenheid nagegaan welke dimensies van belang zijn. De belangrijkste dimensies zijn in de onderstaande tabel weergegeven:

Arbeidstevredenheid		Organisatietevredenheid		Betrokkenheid	
Leiderschap	0,437	Erkenning	0,480	Overleg in Het OZR	0,324
Ontplooiing	0,344	Werkklimaat	0,382	Autonomie	- 0,268
Regels & Procedures	- 0,225	Leiderschap	0,314	Leiderschap	0,261
Erkenning	0,224	Beloning	0,227		
Overleg op de afdeling	- 0,216	Milieu van de werkplek	- 0,173		
		Lichamelijke belasting	- 0,170		

Op basis van deze resultaten zijn enkele aanbevelingen gedaan. Het leiderschap blijkt op alle afhankelijke variabelen een grote invloed te hebben. De β 's laten een positieve waarde zien waardoor een toename van de tevredenheid over het leiderschap resulteert in een hogere tevredenheid en betrokkenheid. Een beter contact tussen de leidinggevende en de medewerkers is in dit kader zeker aan te raden. Daarnaast blijkt erkenning een zeer belangrijke dimensie te zijn voor de tevredenheid. Op het moment dat medewerkers meer erkenning krijgen voor hun werkzaamheden zal dit resulteren in een hogere tevredenheid. Wanneer er gelet wordt op het belang dat medewerkers aan deze dimensies hechten blijkt dit hoger te zijn dan de mate waarin zij er tevreden over zijn. Dit betekent dat de match tussen belang en tevredenheid meer zal overeenkomen wanneer beide dimensies worden verbeterd. Ten aanzien van het werkklimaat dient Het OZR bij een verdere professionalisering niet teveel aandacht hebben voor het bedrijfsmatige resultaat. Op het moment dat de professionalisering ten koste gaat van de samenwerking tussen medewerkers zal de organisatie tevredenheid dalen. Als afsluiting is tevens de veel aangenomen relatie tussen de drie afhankelijke variabelen geanalyseerd. Op basis van deze analyse blijkt er een grote samenhang te bestaan tussen arbeidstevredenheid en organisatie tevredenheid. Deze samenhang is minder sterk wanneer het gaat om de relatie tevredenheid en betrokkenheid. De veelal aangenomen relatie tussen tevreden en betrokken medewerkers dient op basis hiervan genuanceerd te worden. De samenhang is overigens wel sterk te noemen, maar blijkt niet één op één te bestaan.



Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	6
Overzicht figuren & tabellen	14
Lijst met afkortingen	16
1. Inleiding.....	18
1.1 Aanleiding	19
1.2 Doelstelling	20
1.3 Relevantie	21
1.4 Onderzoeksmethode.....	21
1.5 Leeswijzer	22
2. Tevredenheid	24
2.1 Definitiebepaling	25
2.2 Modellen	26
2.2.1 Two factor theorie	27
2.2.2 Behoeftepiramide	28
2.2.3 Job Characteristics Model.....	29
2.3 Determinanten arbeidstevredenheid.....	30
2.3.1 Arbeidsinhoud	31
2.3.2 Arbeidsomstandigheden	31
2.3.3 Arbeidsverhoudingen	32
2.3.4 Arbeidsvoorwaarden	33
2.3.5 Erkenning	33
2.4 Conceptueel model	34
3. Betrokkenheid	36
3.1 Het begrip betrokkenheid.....	37
3.2 Vormen van betrokkenheid.....	37
3.3 Beïnvloedbare factoren	38
3.4 Conceptueel model	39
4. Operationalisatie	40
4.1 Onderzoeksmethode.....	41
4.2 Tevredenheid.....	42
4.3 Betrokkenheid	42
4.4 Determinanten	43
4.5 Belang werkaspecten	44
4.6 Controlevariabelen.....	45
4.7 Populatie & respons.....	46

5.	Analyse tevredenheid.....	48
5.1	Algehele tevredenheid	49
5.2	Resultaten afgezet naar de resultaten uit 2004.....	50
5.3	De tevredenheid in relatie met de controlevariabelen	54
5.4	Bepalende determinanten voor mate van tevredenheid.....	56
5.4.1	Analyse arbeidstevredenheid	57
5.4.2	Analyse organisatietevredenheid.....	59
5.5	Match tevredenheid – belang dimensies.....	60
6.	Analyse betrokkenheid.....	64
6.1	Algehele betrokkenheid	65
6.2	Resultaten afgezet naar de resultaten uit 2004.....	66
6.3	De betrokkenheid in relatie met controlevariabelen	67
6.4	Bepalende determinanten voor mate van betrokkenheid	68
7.	Conclusies & aanbevelingen	74
7.1	Beantwoording deelvraag 1	75
7.2	Beantwoording deelvraag 2	75
7.3	Beantwoording deelvraag 3	77
7.4	Beantwoording deelvraag 4	78
7.5	Beantwoording probleemstelling	80
7.6	Advies vervolgonderzoek.....	81
	Bijlagen	87
Bijlage 1	Enquête.....	88
Bijlage 2	Homogeniteitscoëfficiënt alpha.....	95
Bijlage 3	Respons	98
Bijlage 4	Vergelijking 2004 - 2008.....	99



Overzicht figuren & tabellen

Overzicht figuren

Figuur 2.1	Model van arbeidstevredenheid	26
Figuur 2.2	Hygiënische & Motiverende factoren	27
Figuur 2.3	Behoeftepiramide van Maslow	28
Figuur 2.4	Job Characteristics Model.....	29
Figuur 2.5	Model van Karasek.....	32
Figuur 2.6	Conceptueel model	34
Figuur 3.1	Conceptueel model	39
Figuur 4.1	Toelichting belang interveniërende variabelen	45
Figuur 5.1	Algehele tevredenheid medewerkers OZR	49
Figuur 5.2	Gemiddelde tevredenheid over de baan uitgezet naar arbeidsjaren	54
Figuur 5.3	Match belang – tevredenheid dimensies.....	62
Figuur 6.1	Mate van (sterke) betrokkenheid tot het ziekenhuis	65

Overzicht tabellen

Tabel 4.1	Overzicht determinanten met bijbehorende dimensies	43
Tabel 4.2	Respons arbeidsjaren	47
Tabel 5.1	Vergelijking items arbeidsinhoud 2004 - 2008.....	50
Tabel 5.2	Vergelijking items arbeidsomstandigheden 2004 - 2008	51
Tabel 5.3	Vergelijking items arbeidsverhoudingen 2004 - 2008.....	52
Tabel 5.4	Vergelijking items arbeidsvoorwaarden 2004 - 2008.....	53
Tabel 5.5	Weergave overschrijdingskans van de persoonlijke kenmerken	54
Tabel 5.6	Regressieanalyse voor controlevariabelen voor de arbeidssatisfactie	56
Tabel 5.7	Regressieanalyse voor controlevariabelen voor de organisatiesatisfactie.....	56
Tabel 5.8	Regressieanalyse voor determinanten voor de arbeidssatisfactie	57
Tabel 5.9	Regressieanalyse voor determinanten voor de tevredenheid over Het OZR	59
Tabel 5.10	Match belang – tevredenheid dimensies.....	61
Tabel 6.1	Vergelijking betrokkenheid 2004 - 2008.....	66
Tabel 6.2	Regressieanalyse voor controlevariabelen voor de betrokkenheid	67
Tabel 6.3	Regressieanalyse betrokkenheid.....	69
Tabel 6.4	Correlatieanalyse & Partiële correlatie voor betrokkenheid.....	70
Tabel 6.5	Regressieanalyse affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid	71
Tabel 7.1	Wederom weergave uiteenzetting determinanten	76
Tabel 7.2	Belangrijkste dimensies.....	77
Tabel B2.1	Cronbach's alpha vormen van betrokkenheid.....	95
Tabel B2.2	Cronbach's alpha arbeidsinhoud	95
Tabel B2.3	Cronbach's alpha arbeidsomstandigheden	96
Tabel B2.4	Cronbach's alpha arbeidsverhoudingen.....	97
Tabel B2.5	Cronbach's alpha arbeidsvoorwaarden	97
Tabel B2.6	Cronbach's alpha erkenning.....	97
Tabel B3.1	Respons: leeftijd.....	98
Tabel B3.2	Respons: arbeidsomvang.....	98
Tabel B3.3	Respons: organisatieonderdeel.....	98
Tabel B3.4	Respons: functiegroep	98
Tabel B4.1	Vergelijking items arbeidsinhoud 2004 – 2008.....	99
Tabel B4.2	Vergelijking items arbeidsomstandigheden 2004 – 2008	100
Tabel B4.3	Vergelijking items arbeidsverhoudingen 2004 - 2008.....	100
Tabel B4.4	Vergelijking items arbeidsvoorwaarden 2004 - 2008.....	101

Lijst met afkortingen

AIOS	Arts in Opleiding tot Specialist
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CSA	Centrale Sterilisatie Afdeling
P&L	Planning & Logistiek
PiB	Personeel in Beeld
OZN	Oogzorgnetwerk
Het OZR	Het Oogziekenhuis Rotterdam
RdGG	Reinier de Graaf Groep
SFG	Sint Fransiscus Gasthuis
VBBA	Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid

1. Inleiding



Binnen deze masterthesis staat een onderzoek naar tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers tot Het Oogziekenhuis Rotterdam (OZR) centraal. Specifieker gaat het onderzoek in op de mate waarin determinanten (onafhankelijke variabelen) bepalend zijn voor arbeidstevredenheid en/of betrokkenheid van medewerkers. Alvorens ingegaan wordt op dit onderzoek geeft dit hoofdstuk de introductie van het onderzoek weer. In paragraaf 1.1 is de aanleiding gegeven, gevolgd door de doelstelling in paragraaf 1.2. In paragraaf 1.3 wordt de relevantie van het onderzoek beschreven. Hierbij bestaat het onderscheid tussen de relevantie voor Het OZR, de wetenschappelijke en de bestuurskundige relevantie. De methode waarop het onderzoek wordt uitgevoerd staat centraal in paragraaf 1.4 en het hoofdstuk wordt tenslotte afgesloten met paragraaf 1.5 waarin de leeswijzer voor het verdere rapport wordt gepresenteerd.

1.1 Aanleiding

In het algemeen wordt aangenomen dat tevreden medewerkers gemotiveerder zijn en betere prestaties leveren dan medewerkers die minder tot niet tevreden zijn. Daarnaast zou er een samenhang bestaan tussen arbeidstevredenheid van medewerkers en de tevredenheid bij klanten van de organisatie (Van der Ploeg & Scholte, 2003:1-2). Zodoende is het van belang dat organisatie voldoende aandacht hebben voor de tevredenheid van hun medewerkers en deze tevredenheid met enige regelmaat te meten. Vanuit dit oogpunt wordt de huidige arbeidstevredenheid van medewerkers binnen Het OZR onderzocht. Binnen het ziekenhuis is een soortgelijk onderzoek in 2001 en 2004 uitgevoerd onder de naam 'Personeel in Beeld' (PiB). Het laatste onderzoek wordt als uitgangspunt genomen, zodat het mogelijk wordt een vergelijking te maken tussen de huidige resultaten en de resultaten van 2004. Op basis van de vergelijking kan nagegaan worden of de medewerkers een hogere dan wel lagere arbeidstevredenheid kennen dan destijds.

In het onderzoek wordt, naast arbeidstevredenheid, tevens betrokkenheid van medewerkers tot Het OZR gemeten. De literatuur veronderstelt namelijk dat betrokken medewerkers eveneens bereid zijn tot het leveren van extra en betere inspanningen (Ellemers, 2000: 301). Daarnaast komen zij minder vaak te laat op het werk (Mathieu en Zajec, 1990 in Walraven, 2005:13). Boomsma (2001:12) is zelfs van mening dat de voordelen van tevreden medewerkers (volgens hem zijn dit onder andere het meer inzetten voor de organisatie, een hogere werkdruk aankunnen en minder snel ziek zijn) enkel tot uiting komen als een medewerker zich betrokken voelt tot de organisatie. Volgens hem kunnen medewerkers die enkel vanuit hun eigen tevredenheid werkzaam zijn in een organisatie zelfs nadelig zijn voor deze organisatie, aangezien zij met name vanuit eigen belang handelen (Boomsma, 2001:12). Cramwinckel & Peeters (2007) hanteren een soortgelijk uitgangspunt. Zij onderstrepen het belang van tevreden medewerkers voor de organisatie, aangezien zij naast de eerder genoemde voordelen eveneens kunnen bijdragen aan een hogere productiviteit, maar een betrokken medewerker zal bereid zijn tot het verrichten van meer werkzaamheden. Een medewerker kan tenslotte wel tevreden zijn, maar geen extra werkzaamheden willen uitvoeren. Organisaties zijn er zodoende bij gebaat met name de mate van betrokkenheid onder de medewerkers te meten. Deze betrokkenheid is echter niet eerder gemeten in Het OZR, waardoor het management geen direct inzicht heeft in de betrokkenheid van hun medewerkers. Naast de bovenstaande uiteenzetting is een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers eveneens verstandig vanuit de wetenschap dat het in een periode van toenemende personeelstekorten steeds belangrijker wordt medewerkers aan de organisatie te binden (PenO Actueel, 2008).

In de literatuur wordt er een relatie tussen tevredenheid en betrokkenheid verondersteld. Over de relatie bestaat overigens geen eenduidigheid, aangezien enkele auteurs van mening zijn dat betrokkenheid leidt tot arbeidstevredenheid. Volgens onder meer Mowday, Porter & Steers (1982 in Slootman, 1991:88) kan binding een belangrijke aanwijzing zijn voor het functioneren van medewerkers. Een gebrekkige betrokkenheid kan eveneens leiden tot hoge kosten als gevolg van ongemotiveerd arbeidsgedrag van medewerkers, zoals verzuim en vrijwillig vertrek. Andere auteurs benaderen de mate van betrokkenheid daarentegen als onafhankelijke variabele. Ten Horn (1983:169) stelt dat wanneer een medewerker niet tevreden is met de arbeidssituatie, hij zich direct of na enige tijd emotioneel zal gaan distantiëren van de organisatie.

Eenzelfde relatie wordt verondersteld door Van der Ploeg & Scholte (2003:1). Zij geven aan dat tevreden medewerkers meer betrokken zijn tot de organisatie. Daarnaast is de mate van betrokkenheid een betere indicator voor vrijwillig vertrek dan de mate van arbeidstevredenheid (o.a. Steers, 1977 in Slootman, 1991:88). Gezien de verschillende opvattingen over de relatie tussen arbeidstevredenheid en betrokkenheid, gaat het onderzoek niet nader in op de causaliteit van de relatie. Voor de volledigheid van het onderzoek zal er wel aandacht zijn voor de mate van correlatie. Het onderzoek is overigens met name bedoeld inzicht te krijgen in bepalende determinanten voor tevredenheid en betrokkenheid. Hieruit volgend dient vermeld te worden dat het onderzoek niet ingaat op mogelijke gevolgen van een hoge dan wel lage arbeidstevredenheid en/of betrokkenheid. Dergelijke gevolgen zijn buiten beschouwing gelaten, omdat het meten van prestaties (zeker in een ziekenhuis) lastig is. Daarnaast wordt aangenomen dat tevreden medewerkers gedrag als verzuim en te laat komen vermijden en dat zij minder verloop kennen (o.a. Van der Ploeg & Scholte, 2003:1). Op basis van verschillende onderzoeken blijkt deze relatie zeer zwak te zijn (Ten Horn, 1983:5). Het onderzoek van Hackett & Guion (1985 in Ten Horn, 1983:5) laat bijvoorbeeld geen directe relatie zien tussen arbeidstevredenheid en dit gedrag. Volgens onder meer Herzberg, Mausner, Peterson en Capwell (1957 in Ten Horn, 1983:5) is er zelfs sprake van een negatief verband. Tevreden medewerkers vertonen gedrag als verzuim en te laat komen en kunnen tevens de organisatie verlaten. Een dergelijke onduidelijkheid bestaat tevens over de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties. Volgens sommige onderzoeken bestaat er een verband tussen tevredenheid en prestaties, terwijl er op basis van andere onderzoeken geen verband bestaat. Hierbij is, evenals bij de relatie tevredenheid en betrokkenheid, geen duidelijk beeld over de richting van het verband. Het is mogelijk dat goede (of slechte) prestaties leiden tot een hogere (of lagere) mate van arbeidstevredenheid, maar tevredenheid kan eveneens als onafhankelijke variabele worden benaderd (Ten Horn, 1983:9). Gezien deze tegenstrijdigheid is ervoor gekozen de gevolgen van een hoge dan wel lage arbeidstevredenheid en betrokkenheid buiten het onderzoek te laten.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van arbeidstevredenheid en betrokkenheid van medewerkers van/tot Het OZR. Ten aanzien van de tevredenheid wordt er een vergelijking gemaakt met de resultaten uit het eerdere onderzoek. Een vergelijking ten aanzien van betrokkenheid is niet mogelijk, aangezien er niet eerder onderzoek is gedaan naar de mate van betrokkenheid. Op basis van de resultaten uit het huidige onderzoek wordt het management in staat gesteld beide aspecten, indien noodzakelijk, op een positieve wijze te beïnvloeden. Vanuit deze doelstelling is de probleemstelling als volgt geformuleerd:

‘Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers van/tot het Oogziekenhuis Rotterdam en op welke wijze kan dit (positief) beïnvloed worden?’

Deze probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van een viertal deelvragen;

- Welke factoren beïnvloeden volgens de theorie de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers?
- Op welke wijze kan arbeidstevredenheid en betrokkenheid worden geconceptualiseerd en worden geoperationaliseerd?
- Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid binnen Het OZR en welke beïnvloedingsfactoren, zoals in de literatuur worden genoemd, spelen in Het OZR een rol?
- Tot welke aanbevelingen leiden de resultaten van het onderzoek ten aanzien van Het OZR?

1.3 Relevantie

Een onderzoek naar de mate van arbeidstevredenheid en betrokkenheid is voor Het OZR van belang om, zoals reeds is geschetst, een hoge tevredenheid onder medewerkers en patiënten te realiseren. Door met enige regelmaat een dergelijk onderzoek uit te voeren, kunnen eventuele veranderingen in de mate van tevredenheid of betrokkenheid tijdig worden geconstateerd en waar nodig aanpassingen worden doorgevoerd. Het onderzoek is tevens relevant vanuit het inzicht dat er, evenals bij andere ziekenhuizen, sprake is van enkele moeilijk vervulbare vacatures. Om enerzijds te voorkomen dat medewerkers binnen deze functies het ziekenhuis willen verlaten en anderzijds nieuwe medewerkers voor de functies te kunnen vinden is het noodzakelijk inzicht te hebben in de bepalende dimensies voor tevredenheid en betrokkenheid. Door inzicht te hebben in wat medewerkers aantrekkelijk vinden binnen het ziekenhuis, maar zeker ook minder aantrekkelijk, kan hier op gestuurd worden. Het onderzoek is eveneens wetenschappelijk relevant gezien de combinatie tussen de tevredenheid en de betrokkenheid. In de literatuur bestaan vele aannames over de relatie tussen deze twee facetten, zoals reeds kort is toegelicht. Het aantal onderzoeken waarin beide facetten echter als combinatie wordt onderzocht is relatief gering. Binnen dit onderzoek wordt tevredenheid en betrokkenheid zelfs gemeten op basis van dezelfde determinanten. Wanneer er gekeken wordt naar de bestudeerde literatuur lijkt een dergelijke onderzoeksopzet niet eerder te zijn uitgevoerd. Dit onderzoek is, ondanks de grote verscheidenheid aan de reeds bestaande artikelen en boeken een toevoeging voor de literatuur.

Het onderzoek is eveneens bestuurskundig relevant, omdat Het OZR als zelfstandig ziekenhuis publieke doelen nastreeft. In dit kader is er binnen Het OZR, net als de publieke sector, nauwelijks sprake van vrijwillige klanten (Bruijn, 2003:7). Patiënten komen niet vrijwillig naar het ziekenhuis, maar worden doorverwezen door hun huisarts of een oogarts uit een ander ziekenhuis (www.oogziekenhuis.nl). Dit betekent dat de relatie tussen tevreden medewerkers en tevreden klanten, zoals wordt verondersteld in de literatuur, voor Het OZR minder relevant is. Uiteraard houdt dit geen verband met het willen realiseren van tevreden patiënten. Daarnaast is de politieke aansturing een tweede overeenkomst tussen publieke organisaties (Bruijn, 2003:7) en Het OZR. Gezien het zelfstandige karakter van Het OZR heeft de overheid geen directe zeggenschap over de uitvoering van werkzaamheden binnen het ziekenhuis (Putters, 2002). Dit houdt echter niet in dat Het OZR geheel vrij is in de uitvoering van werkzaamheden. Binnen dit kader kunnen vergunningen, erkenningen en aanwijzingen om een specialisme/dienst te mogen verlenen genoemd worden (Putters, 2001). Deze wet- en regelgeving is vastgelegd in zowel de Wet Ziekenhuisvoorzieningen als de Wet Tarieven gezondheidszorg (Putters, 2001). Het OZR dient, evenals alle andere ziekenhuizen, geaccrediteerd te worden. Dit alles heeft als doelstelling dat de overheid de kwaliteit in deze sector kan waarborgen. In dit kader kan de overheid eveneens beleid aan het ziekenhuis opleggen (Putters, 2002). Dit betekent dat Het OZR voor een belangrijk deel onder toezicht van de overheid staat. Naast de overeenkomsten tussen publieke organisaties en het ziekenhuis behoort de gezondheidszorg in het buitenland veelal tot de publieke sector. Dit houdt in dat deze sector evident is aan de publieke sector. De opzet van het onderzoek kan, op basis van de bovenstaande uiteenzetting, een indicatie zijn voor een onderzoek naar tevredenheid en betrokkenheid onder medewerkers in de publieke sector.

1.4 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is begonnen op basis van een literatuuronderzoek naar zowel tevredenheid (satisfaction) als betrokkenheid (commitment). Op basis van met name wetenschappelijke literatuur is voor de beide begrippen een uiteenzetting van verschillende definities uitgewerkt. Voor de mate van betrokkenheid zijn tevens enkele veel aangehaalde modellen beschreven. Bij betrokkenheid bestaat er in de literatuur een vrij bepalende gedachtegang, namelijk de wijze waarop Meyer en Allen betrokkenheid benaderen. Uiteraard is de opvatting van beide modellen uitgewerkt. Voor betrokkenheid is er geen sprake van een zeer dominant model, maar bestaan er meerderde modellen naast elkaar. Dit verschil heeft ertoe geleid dat het theoretische kader van betrokkenheid van minder complex en daarmee compacter is de theorie rondom tevredenheid. Voor beide afhankelijke variabelen is er uiteindelijk, op basis van de uitgevoerde literatuurstudie, een conceptueel model onderbouwd.

Binnen dit model zijn de belangrijke determinanten opgenomen. Deze determinanten zijn vormgegeven in enkele meetbare dimensies en vervolgens in de enquête verwerkt. Voor een goede vergelijking met de resultaten van het voorgaande onderzoek, is ervoor gekozen met name items uit het PiB 2004 over te nemen. De exacte wijze waarop uiteindelijk beide begrippen zijn gemeten, is beschreven in de operationalisatie. Vervolgens is de enquête uitgezet onder alle medewerkers van Het OZR. Ten tijden van het onderzoek waren 400 personen werkzaam binnen Het OZR. De resultaten van de enquête geven inzicht in de factoren die tevredenheid en betrokkenheid beïnvloeden en geven daarmee antwoord op de geformuleerde probleemstelling.

1.5 Leeswijzer

De volgende hoofdstukken van dit rapport geven een kort overzicht van de grote verscheidenheid aan literatuur omtrent beide onderwerpen. Het tweede hoofdstuk is specifiek gericht op de literatuur rondom arbeidstevredenheid, terwijl het derde hoofdstuk ingaat op de literatuur over betrokkenheid. In beide hoofdstukken wordt inzicht geboden in de verschillende definities van enkele auteurs. Vervolgens wordt het begrip nader uitgewerkt op basis van één of meerdere theoretische modellen. Als afsluiting is in beide hoofdstukken een conceptueel model opgenomen. Vervolgens gaat het vierde hoofdstuk over de operationalisering. In dit kader gaat het onder meer over de verantwoording van de onderzoeksmethode, de opgenomen controlevariabelen en de populatie van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek worden in het vijfde en zesde hoofdstuk geanalyseerd en, indien mogelijk, vergeleken met de resultaten van het onderzoek uit 2004. Tenslotte wordt in het zevende hoofdstuk het rapport afgesloten met de conclusies en aanbevelingen.

In deze thesis staat een onderzoek naar de mate van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers van Het OZR centraal. De aanstelling voor het onderzoek kan gevonden worden in het belang van zowel betrokken als tevreden medewerkers voor de organisatie. Volgens verschillende onderzoeken leveren zij voordelen op, zoals het leveren van betere prestaties. Hierin blijken met name betrokken medewerkers een voorname rol te spelen, aangezien zij bereid zijn extra werkzaamheden voor de organisatie te verrichten. Een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers is reeds in 2004 uitgevoerd binnen Het OZR en zodoende heeft het management geen inzicht in de actuele tevredenheid. De betrokkenheid is zelfs niet eerder onderzocht binnen het ziekenhuis. Dit samen geeft de aanleiding om een onderzoek naar zowel de huidige tevredenheid als betrokkenheid te verrichten. De probleemstelling binnen dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

‘Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers van/tot het Oogziekenhuis Rotterdam en op welke wijze kan dit (positief) beïnvloed worden?’



2. Tevredenheid

De literatuur rondom het begrip arbeidstevredenheid wordt gekenmerkt door een grote verscheidenheid aan definities. Alhoewel deze definities in de essentie overeenkomsten vertonen, is een korte schets van de verschillende definities zinvol. In paragraaf 2.1. is een kort overzicht van de grote verscheidenheid aan definities opgenomen. Vervolgens wordt vanuit deze definitiebepaling in paragraaf 2.2. het begrip nader uitgewerkt op basis van enkele veel toegepaste modellen voor de meting van mate en/of bepaling van tevredenheid. Vervolgens zijn op basis van onder meer deze modellen de belangrijke determinanten bepaald. Deze determinanten worden uitgewerkt in paragraaf 2.3. Afsluitend wordt in paragraaf 2.4 het conceptuele model ten aanzien van arbeidstevredenheid gepresenteerd.

2.1 Definitiebepaling

Ondanks de verscheidenheid aan definities en opvattingen over arbeidstevredenheid zijn auteurs het in de kern met elkaar eens (Ten Horn, 1983:13) en betreft het voornamelijk nuanceverschillen. Sommige auteurs benaderen arbeidstevredenheid als een algemene houding van de medewerker ten aanzien van zijn/haar baan, terwijl andere auteurs arbeidstevredenheid zien als een resultaat van de tevredenheid met betrekking tot verschillende aspecten binnen het werk (Van der Ploeg & Scholte, 2003:2). De definities van Hackman & Oldham en Locke zijn bijvoorbeeld vrij algemeen en worden veel aangehaald. Hackman & Oldham (1975) hanteren de volgende definitie:

... 'Job satisfaction is an overall measure of the degree to which the employee is satisfied and happy with the job'...

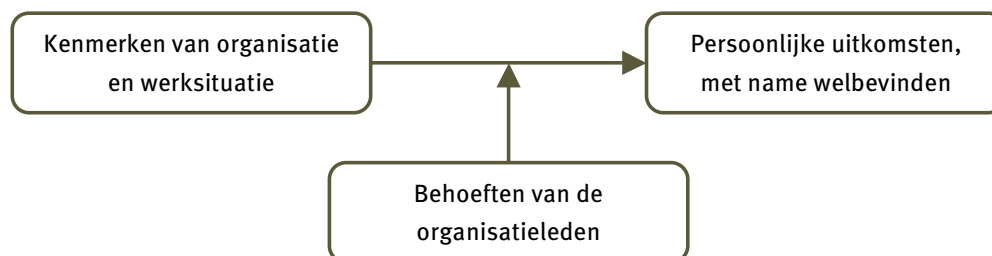
Locke (1976 in Albas & Wijsman, 2005:22) benadert arbeidstevredenheid als de mate waarin een medewerker het werk en de omstandigheden als plezierig of prettig ervaart. Dit wordt volgens hem bepaald door de kenmerken van het werk, de sociale omgeving en de beloning. Kenmerken van het werk hebben betrekking op de mate waarin het werk saai of afwisselend is, de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de wijze van uitvoering en de status van het werk. De sociale omgeving bestaat uit de (directe) collega's en de leidinggevenden. Tenslotte is er bij beloning aandacht voor de verhouding tussen de inspanningen die geleverd worden door de medewerkers en de beloning die zij hiervoor ontvangen (Albas & Wijsman, 2005:22). Van der Parre (1996:111) benadert arbeidstevredenheid op een ongeveer gelijke wijze. Hij hanteert de volgende definitie

... 'de mate van tevredenheid van een werkende met haar of zijn arbeidssituatie'...

Bij de bepaling van de mate van tevredenheid spreekt hij echter niet over kenmerken van het werk, sociale omgeving en beloning, maar over respectievelijk arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast onderscheidt hij een vierde kenmerk, namelijk arbeidsomstandigheden. Deze vier determinanten worden in paragraaf 2.3 nader omschreven. De mate van arbeidstevredenheid is volgens Van der Parre (1996:48-52;111) gerelateerd aan de mate waarin een medewerker tevreden is over deze kenmerken. Deze opvatting wordt tevens ondersteund door Van Wijk (2007:6), alhoewel hij de mate van tevredenheid ziet als gevolg van de ervaring van medewerkers en de vooruitzichten die zij, binnen deze vier arbeidskenmerken, hebben. Van der Parre (1996:110) ziet tevredenheid echter als de beoordeling tussen wat mogelijk en wenselijk is binnen de arbeidssituatie van de medewerker. Deze benadering gaat daarmee niet zozeer in op de ervaringen en vooruitzichten van medewerkers. Een medewerker is volgens Van der Parre tevreden wanneer de wensen die hij nastreeft aanwezig zijn in de arbeidssituatie. Van der Parre (1996:120) zegt in dit kader het volgende:

... 'Naarmate iemand meer belang hecht aan een kenmerk van de arbeidssituatie is de tevredenheid met de arbeidssituatie naar verwachting in het algemeen en met dat kenmerk in het bijzonder groter wanneer dat kenmerk binnen de arbeidssituatie aanwezig is en omgekeerd is de ontevredenheid groter wanneer dat kenmerk niet aanwezig is'...

Ten Horn (1983:138) benadert arbeidstevredenheid eveneens als een wisselwerking tussen wensen enerzijds en mogelijkheden anderzijds. In de definiëring van Ten Horn (1983) gaat het echter over ‘kenmerken van de organisatie’ en ‘behoeften van de organisatieleden’, maar in de kern zijn beide benaderingen gelijk. De theorie van Ten Horn gaat er, evenals de opvatting van Van der Parre, vanuit dat wanneer behoeften van medewerkers worden vervuld er sprake is van een positief effect op de arbeidstevredenheid. Logischerwijs is er sprake van een negatief effect op de mate van tevredenheid wanneer een medewerker zijn behoeften niet kan vervullen binnen de organisatie. Het model van Ten Horn is schematisch weergegeven in figuur 2.1.



Figuur 2.1

Model van arbeidstevredenheid (Ten Horn, 1983:138)

De definiëring van Van der Ploeg & Scholte (2003:3) onderbouwt deze opvatting. Zij koppelen de mate waarin medewerkers tevreden zijn echter niet aan het belang dat medewerkers aan de determinanten hechten, maar aan persoonlijke kenmerken en omstandigheden (Van der Ploeg & Scholte, 2003:15). Met persoonlijke kenmerken gaat het om de biografische kenmerken, de persoonlijkheidskenmerken, de tevredenheid met het leven (Van der Ploeg & Scholte, 2003:15-22). Bij persoonlijke omstandigheden gaat het om stressvolle gebeurtenissen en/of persoonlijke problemen welke buiten de werksituatie gelegen zijn. Deze kunnen effect hebben op de wijze waarop het werk wordt gewaardeerd en daarmee van invloed zijn op de arbeidstevredenheid (Van der Ploeg & Scholte, 2003:21). De persoonlijkheidskenmerken hebben daarentegen betrekking op de instelling van personen. Volgens onderzoek van Schneider & Dachler (1978 in Van der Ploeg & Scholte, 2003:17) zijn bepaalde typen personen van zichzelf eerder tevreden met hun werk dan andere personen. De tevredenheid ten aanzien van het leven kan gezien worden als een combinatie tussen beide voorgaande kenmerken. Op het moment dat medewerkers zich gelukkig voelen en/of lichamelijk gezond zijn, heeft dat een positief effect op de mate van arbeidstevredenheid (Weaver, 1978 in Van der Ploeg & Scholte, 2003:20). Deze aspecten zijn niet door de organisatie te beïnvloeden, maar hebben effect op de arbeidstevredenheid van medewerkers. Als slotopmerking dient vermeld te worden dat arbeidstevredenheid een stabiele en langdurige houding is, welke niet bij het geringste wijzigt (Van der Ploeg & Scholte, 2003:3).

2.2 Modellen

Op basis van de bovenstaande uiteenzetting kan worden geconcludeerd dat arbeidstevredenheid wordt bepaald door een tweetal factoren; enerzijds kernmerken van de organisatie en anderzijds behoeften van medewerkers. Tussen deze beide factoren dient een bepaalde overeenstemming te zijn, wil er sprake zijn van arbeidstevredenheid aldus de theorie van de Person – Environment (P-E) fit (Lewin, 1935 in Talis, 2003:15). De kernmerken van de organisatie worden uitgewerkt aan de hand van de ‘two-factor’-theorie van Herzberg. Dit model is gekozen aangezien het veelal wordt aangehaald bij de beschrijving van invloedrijke factoren voor arbeidstevredenheid. Deze theorie is dan ook zeker, ondanks dat de theorie enige tijd geleden is ontwikkeld, nog altijd zeer actueel. De behoeften van medewerkers worden uitgewerkt op basis van de Behoeftepiramide van Maslow. Dit is hét model waarop de behoeften van medewerkers worden gemeten en mag niet ontbreken. Tenslotte is het ‘Job Characteristics Model’ van Hackman & Oldham (1975,1980) als model toegevoegd, omdat dit model de motivatie van medewerkers in het onderzoek betreft (Van der Parre, 1996:115) en daarmee een koppeling legt tussen de ‘two-factor’-theorie en de theorie van Maslow.

2.2.1 Two factor theorie

De 'two-factor'-theorie, oftewel motivatie-hygiënetheorie, van Herzberg (1959 in Drenth, Thierry, Willems en de Wolf, 1984:13-15) bestaat uit dertien factoren welke van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Binnen deze factoren wordt er onderscheid gemaakt tussen enerzijds de motiverende en anderzijds de hygiënische factoren (Albas & Wijsman, 2005:36). De hygiënische factoren houden verband met de omgeving waarin medewerkers werkzaam zijn, terwijl de motiverende factoren gerelateerd zijn aan het werk zelf. De motiverende factoren worden, gezien het verband met het werk, ook als intrinsiek getypeerd. De hygiënische factoren houden daarentegen verband met de context van het werk en zijn daarmee extrinsieke factoren (Drenth e.a., 1984:13). Deze laatste factoren zijn van invloed op de ontevredenheid met het werk (Schermerhorn e.a, 2002:130) en leiden daarmee niet tot tevredenheid, maar dienen aanwezig te zijn om ontevredenheid ten aanzien van het werk te voorkomen (Albas & Wijsman, 2005:37). Berting & De Sitter (1996:30) spreken in dit kader over een preventieve werking in plaats van een genezende werking. Een verbetering van deze factoren leidt namelijk niet direct tot meer tevredenheid (Schermerhorn e.a, 2002:130), maar tot een neutraal gevoel. De intrinsieke factoren hebben daarentegen wel een positieve invloed op de mate van arbeidstevredenheid (Schermerhorn e.a, 2002:130). Als deze factoren niet aanwezig zijn binnen de arbeidssituatie, is er geen sprake van ontevredenheid, maar ontstaat er een neutraal gevoel bij de medewerker over zijn werksituatie (Drenth e.a., 1984: 14). Het onderscheid tussen hygiënische en motiverende factoren is opgenomen in figuur 2.2. Hieruit blijkt onder meer dat beloning behoort tot de hygiënische factoren en hiermee niet van invloed is op de mate van tevredenheid, maar enkel de ontevredenheid van de medewerkers tegengaat. Dit is zeer opvallend te noemen, alhoewel uit een recent onderzoek van Vantage Research & Consulting blijkt dat medewerkers oprechte waardering en promotiemogelijkheden belangrijker achten dan het salaris (PenO Actueel, 2008).



Figuur 2.2 Hygiënische & Motiverende factoren (Schermerhorn e.a., 2002:131)

Deze factoren zijn naast de mate van tevredenheid eveneens bepalend voor de wijze waarop een medewerker gemotiveerd is. Vanuit een hygiënische motivatie wordt er gewerkt voor de beloning en de status. Een medewerker met vooral motiverende factoren is daarentegen werkzaam voor zijn plezier en/of een uitdaging (Albas & Wijsman, 2005:37-38). Dergelijke medewerkers hechten vooral belang aan onder meer zelfontplooiing, erkenning en werkinhoud (figuur 2.2). Wanneer deze kenmerken terug te vinden zijn in de werksituatie zullen zij, aldus eveneens de opvatting van Van der Parre (1996), tevreden zijn. Medewerkers die werken vanuit de hygiënische factoren hechten meer belang aan kenmerken, zoals genoemd aan de linkerzijde van figuur 2.2. Al deze kenmerken dienen overigens niet benaderd te worden als de behoeften die medewerkers wensen na te streven, aangezien het model slechts inzicht geeft in de (on)tevredenheid op basis van aanwezige factoren binnen een arbeidssituatie.

2.2.2 Behoeftepiramide

Diverse auteurs, waaronder Ten Horn (1983) en Van der Parre (1996), benadrukken dat tevredenheid van medewerkers niet enkel bepaald kan worden aan de hand van kenmerken van de arbeidssituatie, zoals het uitgangspunt is van de *'two-factor'*-theorie. Volgens beide auteurs dient er tevens aandacht te zijn voor de behoeften van medewerkers. Het uitgangspunt hierachter is dat medewerkers verschillende behoeften nastreven en zodoende een ander oordeel hebben over de arbeidssituatie. Een dergelijke opvatting is eveneens terug te vinden binnen de Person–Environment (P-E)fit (Lewin, 1935 in Talis, 2003:15). Volgens dit model wordt de mate van tevredenheid bepaald door een 'fit' tussen de behoeften van een medewerker en de kenmerken van de organisatie. Bij een goede 'fit' tussen beide factoren, wordt er verondersteld dat de medewerker in het algemeen meer tevreden is en een lagere vertrek-geneigdheid kent (Taris, 2003:15, 153). Als er sprake is van een slechte 'fit' leidt dit tot een negatieve uitkomst wat vervolgens het vertrek van de medewerker als resultaat kan hebben. Het onderzoek dient zodoende niet beperkt te worden tot het meten van de tevredenheid over kenmerken van de organisatie en werksituatie (*'two-factor'*-theorie), maar dient tevens gericht te zijn op het meten van behoeften van de medewerkers (Ten Horn, 1983:3).

Een veel aangehaalde auteur over behoeften van medewerkers is Maslow (1976). Maslow veronderstelt dat medewerkers door bepaalde behoeften worden gedreven welke zij ten alle tijden proberen te realiseren (Van der Parre, 1996:46). Maslow heeft deze behoeften vertaald naar de behoeftepiramide. Deze piramide bestaat uit een vijftal hiërarchische behoeften, zoals is opgenomen in figuur 2.3. In eerste instantie zal een medewerker de laagste behoefte in de hiërarchie vervullen en pas als deze behoefte is vervuld, gaat de medewerker een hogere behoefte nastreven (Ruyssveldt, & De Witte, 1998: 49). De onderste laag, oftewel fysieke behoeften, wordt over het algemeen als vanzelfsprekend gezien, waardoor deze behoeften veelal niet leiden tot een positieve arbeidstevredenheid (Ten Horn, 1983:166). De andere lagen hebben wel een positieve relatie met arbeidstevredenheid. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat medewerkers niet enkel gemotiveerd worden vanuit economische en sociale behoeften, maar tevens door waardering en zelfontplooiing (Ruyssveldt & De Witte, 1998:49)



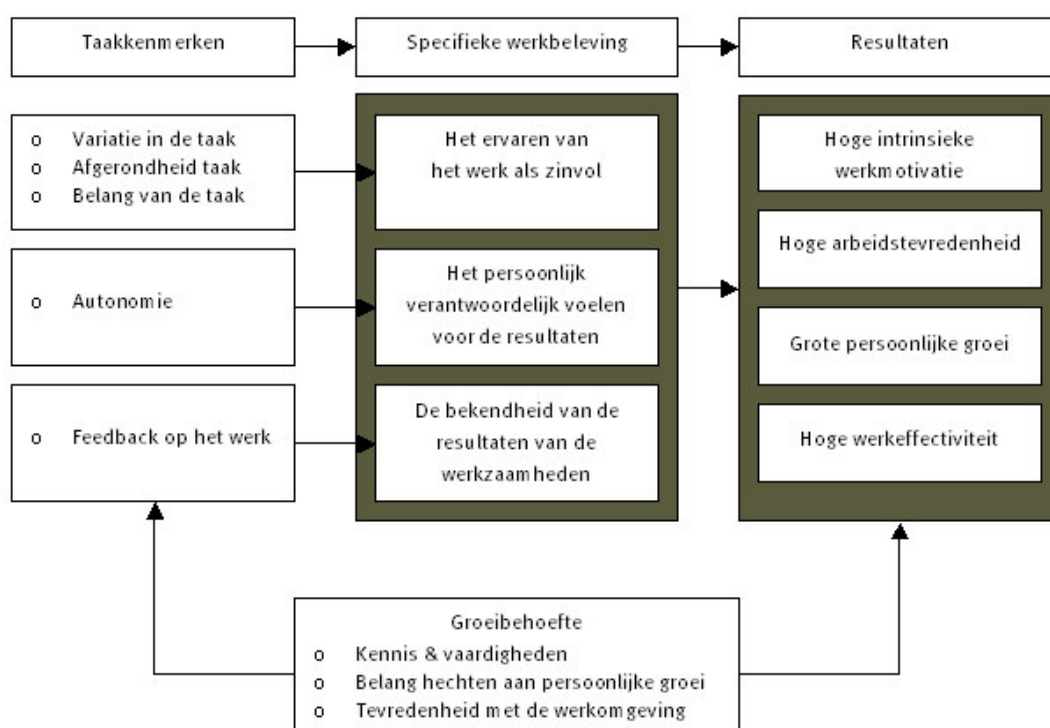
Figuur 2.3 Behoeftepiramide van Maslow (Boogaard, 2004:18)

Ten Horn (1983) heeft deze piramide overigens uitgebreid met een tweetal lagen, waarbij zowel de derde als de vierde laag zijn uitgesplitst. Ten Horn benadert het item 'erbij horen' niet als een onderdeel van de derde laag, maar ziet dit als een nieuwe laag in de piramide. Dit item heeft onder meer betrekking op het behoren tot een groep en het ontlenen van een identiteit aan deze groep, terwijl bij sociale behoeften de nadruk bestaat op onderlinge verschillen tussen medewerkers. Het sociale contact bestaat vanwege de sfeer of de gezelligheid, maar niet om er een identiteit aan te ontlenen (Ten Horn, 1983:164).

Het item 'erbij horen' kan zodoende gezien worden als een stap verder dan de sociale behoeften. De vierde laag van de piramide heeft Ten Horn uitgezet naar enerzijds een behoefte aan zelfrespect en anderzijds een behoefte aan erkenning. Het item zelfrespect betreft het gevoel van eigenwaarde, terwijl het item erkenning gaat om de waardering die van anderen afkomstig is (Ten Horn, 1983: 162-163). Medewerkers willen binnen dit item de eigenwaarde bevestigd hebben door anderen. Deze waardering moet overigens wel als terecht ervaren worden.

2.2.3 Job Characteristics Model

Het '*Job Characteristics Model*' van Hackman & Oldham (1975) mag niet ontbreken in de literatuurstudie, aangezien dit model in grote lijnen de twee voorgaande modellen aan elkaar verbindt en daarmee past bij de opvatting van Van der Parre en Ten Horn. Volgens het '*Job Characteristics Model*' zijn medewerkers echter gemotiveerd vanuit een drietal groeibehoeften in plaats van de vijf opeenvolgende hiërarchische factoren, zoals opgenomen in de piramide van Maslow. Het aantal taakkenmerken is daarnaast minder omvangrijk dan van de '*two-factor*'-theorie. In figuur 2.4 is het '*Job Characteristics Model*' schematisch weergegeven.



Figuur 2.4 *Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975:161)*

Uit deze figuur blijkt dat de beoordeling van arbeidstevredenheid uit een tweetal fasen bestaat, waarbij tevens rekening gehouden dient te worden met de groeibehoeften van de medewerker. In de eerste fase leidt een taakkenmerk tot een bepaalde specifieke werkbeleving. Deze beleving is niet afhankelijk van een betreffende medewerker. Hackman & Oldman (1975) maken onderscheid tussen een vijftal taakkenmerken en een drietal specifieke werkbelevingen. De eerste drie taakkenmerken (figuur 2.4) resulteren in een werkbeleving waarin de medewerker het werk als zinvol ervaart. Een tweede specifieke werkbeleving is dat een medewerker zich verantwoordelijk moet voelen voor zijn eigen werkzaamheden. Medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk wanneer zij autonoom kunnen handelen (Ruyssveldt & De Witte, 1998:25). Tenslotte is een derde belangrijke werkbeleving voor de medewerker de bekendheid met de resultaten van zijn werk. Medewerkers willen graag inzicht hebben in het hoe en waarom zij bepaalde werkzaamheden uitvoeren.

In de tweede fase worden de specifieke werkbelevingen gekoppeld aan algehele resultaten. Wanneer medewerkers het werk als zinvol ervaren, zij zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten en de resultaten van de werkzaamheden kennen, leidt dit tot onder meer een hoge intrinsieke werkmotivatie en een hoge arbeidstevredenheid (kolom rechts in figuur 2.4). Deze resultaten zijn wederom voor alle medewerkers van toepassing, maar in combinatie met de groei-behoefte van medewerkers ontstaat er een persoonlijk resultaat (Ruyssveldt & De Witte, 1998:25). Deze groei-behoefte is de koppeling tussen de taakkenmerken en het resultaat. De gedachte hierachter is dat een taakkenmerk niet tot hetzelfde resultaat leiden, aangezien individuen niet op dezelfde wijze gemotiveerd kunnen worden (Hackman & Oldham, 1975:160). Hoe sterk de samenhang tussen taakkenmerken en mate van arbeidstevredenheid is, is afhankelijk van de groei-behoefte van de medewerkers (Ten Horn, 1983:142). De taakkenmerken leiden enkel tot een hogere arbeidstevredenheid wanneer de groei-behoefte van een medewerker optimaal is op basis van hetgeen dat wenselijkheid is voor de functie (Ruyssveldt & De Witte, 1998: 25). Als bijvoorbeeld kennis en vaardigheden van de medewerker niet overeenkomen met de benodigde kennis/vaardigheden voor de uitvoering van de werkzaamheden leidt dat tot een mindere tevredenheid. De medewerker zal gefrustreerd raken doordat niet de gewenste arbeidsprestaties worden gerealiseerd. Een andere groei-behoefte is het waarde hechten aan persoonlijke ontwikkeling, aangezien een medewerker alleen dan positief zal reageren op een complexe en uitdagende taak. Medewerkers die (veel) waarde hechten aan deze groei-behoefte zullen positiever reageren op een functie welke in hoge mate voldoet aan de genoemde taakkenmerken. Terwijl medewerkers zonder of een mindere mate van groei-behoefte een dergelijke functie niet als aantrekkelijk typeren (Hackman & Oldham, 1998:160). Tot slot dient de medewerker in redelijke mate tevreden zijn over aspecten uit de werkomgeving, zoals de extrinsieke factoren. Als een medewerker ontevreden is over dergelijke factoren zal een tevredenheid over de taakkenmerken, de intrinsieke factoren, niet leiden tot een hoge mate van arbeidstevredenheid (Ruyssveldt & De Witte, 1998:25).

2.3 Determinanten arbeidstevredenheid

Op basis van de, in paragraaf 2.2, uitgewerkte modellen is ervoor gekozen de determinanten binnen dit onderzoek te baseren op de determinanten zoals Van der Parre (1996) deze hanteert in zijn onderzoek. Van der Parre (1996: 49-50) baseert zijn onderzoek naar de mate van arbeidstevredenheid op een viertal kenmerken van de arbeidssituatie, namelijk arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Deze keuze lijkt mogelijk onlogisch, maar kan worden onderbouwd door een koppeling te maken met de modellen. De *'two-factor'*-theorie onderscheidt dertien determinanten, welke allen in meer of mindere mate kunnen worden ondergebracht binnen de vier determinanten van Van der Parre. De *'two-factor'*-theorie maakt bijvoorbeeld, evenals Van der Parre, onderscheid tussen een tweetal factoren; extrinsiek en intrinsiek. De intrinsieke factoren bestaan uit de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen. De andere twee kenmerken van de arbeidssituatie worden gezien als extrinsieke factoren (Van der Parre, 1996:55). Dat er een grote overeenstemming bestaat tussen Van der Parre (1996) en de *'two-factor'*-theorie blijkt eveneens uit de beschrijving van de determinanten. Tenslotte is het aantal determinanten relatief beperkt gehouden om enige helderheid te kunnen realiseren in de analyse. De uitwerking van de determinanten laat overigens zien dat de determinanten van Van der Parre (1996) veel omvattend zijn, waardoor er geen belangrijke aspecten buiten beschouwing worden gelaten.

Naast de *'two-factor'*-theorie kan eveneens de behoeftepiramide van Maslow in grote lijnen vertaald worden naar de kenmerken van de arbeidssituatie (Gordon in Ruyssveldt & De Witte, 1998:50). De eerste laag van de piramide (fysieke behoeften) is gerelateerd aan de arbeidsvoorwaarden, terwijl hogere behoeften verband houden met de overige kernmerken van de arbeidssituatie. De behoeftepiramide is overigens met name meegenomen om de match tussen tevredenheid en belang te kunnen meten. Er is gekozen deze match juist met behulp van de behoeftepiramide te meten omdat de lagen van de piramide gekoppeld kunnen worden aan de vier kenmerken van de arbeidssituatie.

Het '*Job Characteristics Model*' van Hackman & Oldham geeft eveneens het belang van de match weer en is op basis daarvan in de voorgaande paragraaf uitgewerkt. Het model is veel aangehaald in de literatuur en kon zodoende niet ontbreken in het theoretische kader. Voor dit onderzoek wordt het model echter niet gehanteerd. Het uitgangspunt van dit model is namelijk in grote mate overeenkomstig met de opvatting van Van der Parre (1996) en Ten Horn (1983) en vormt daarmee geen (enorme) toegevoegde waarde voor het onderzoek. Het was overigens ook mogelijk geweest het '*Job Characteristics Model*' als basis te nemen en niet verder te gaan met het model van Van der Parre, aangezien dit qua opvatting geen verschil maakt. Van der Parre beschrijft echter naast de taakkenmerken, zoals opgenomen in het '*Job Characteristics Model*', tevens andere determinanten en is daarmee omvangrijker. Het is mogelijk dat op deze wijze de tevredenheid beter verklaard kan worden.

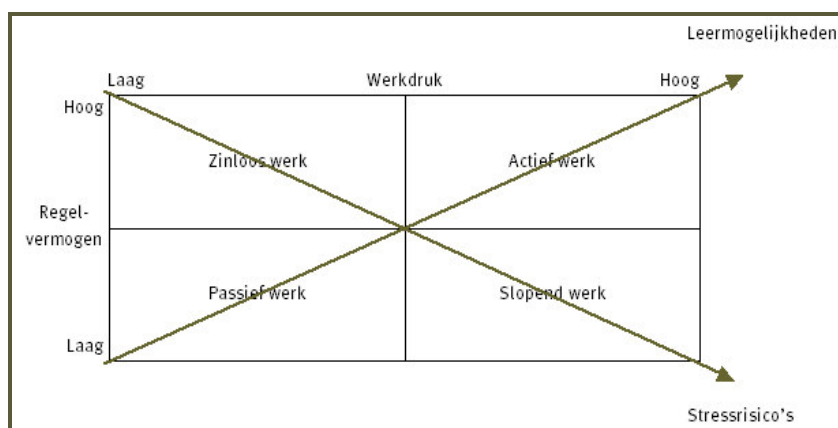
2.3.1 Arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud, ook wel aard van de werkzaamheden genoemd, gaat in op de werkzaamheden van de medewerker (Van der Parre, 1996:49). Volgens Van Ruysseveldt & De Witte (1998:17, 235) gaat het naast de aard van de werkzaamheden tevens om het niveau van het werk en de wijze waarop werkzaamheden uitgevoerd worden. In dit kader worden onder meer taakstructuur en autonomie als dimensies genoemd. De taakstructuur betreft de mate van variatie of eenzijdigheid binnen de werkzaamheden. Op basis van de literatuur wordt verondersteld dat medewerkers met eentonige werkzaamheden eerder ontevreden zijn dan medewerkers in een functie met voldoende variatie (Van der Ploeg & Scholte, 2003:). Hieruit volgt de conclusie dat voldoende variatie een positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers. Helson (1964 in Berting & De Sitter, 1971:110) is zelfs van mening dat medewerkers niet goed kunnen functioneren wanneer er onvoldoende variatie bestaat in de werkzaamheden. Berting & De Sitter (1971: 107-108) noemen tevens monotone werkzaamheden als factor voor ontevredenheid, maar benadrukken dat korte handelingsprocessen tot hetzelfde effect leiden. Dit betekent dat een hectische functie, waarin veelal dezelfde werkzaamheden worden uitgevoerd, tevens een negatieve invloed kan hebben op de mate van arbeidstevredenheid (Van der Ploeg & Scholte, 2003: 7-8). Naast taakstructuur is de mate van autonomie van invloed op de arbeidstevredenheid. Voor een positieve invloed dient de uitvoering van werkzaamheden niet teveel zijn vastgelegd aan onder meer regels en procedures. Medewerkers zijn over het algemeen meer ontevreden wanneer zij alleen aangedragen werkzaamheden uitvoeren en geen eigen verantwoordelijkheid kennen (Vogelaar, 1990:109). Het belang van autonomie wordt tevens door Steijn (2004:136) benadrukt. De complexiteit binnen de functie behoort, volgens hem, eveneens tot de kwaliteit van arbeidsinhoud. Van der Parre (1996:113) spreekt binnen dit kader over een balans met de capaciteiten van de medewerker. Deze overeenstemming komt eveneens naar voren binnen het '*Job Characteristics Model*'. Ruysseveldt & De Witte (1998:16-17) onderscheiden de kwalificatievereisten in technisch-instrumentele kwalificaties en sociaal-normatieve kwalificaties. De eerste kwalificatie gaat over kennis, inzicht en vaardigheden van medewerkers om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. Als een medewerker voor het merendeel te makkelijke of te moeilijke werkzaamheden uitvoert, heeft dit een negatieve invloed op de arbeidstevredenheid (Van der Parre, 1996:113). Huijgen (in Ruysseveldt & De Witte, 1998:17) spreekt over overscholing of onderbenutting als een medewerker slechts voor een deel zijn opleiding dan wel ervaring kan gebruiken voor de uitvoering van werkzaamheden. De sociaal-normatieve kwalificatie heeft daarentegen betrekking op eigenschappen van een medewerker, zoals flexibiliteit en sociale vaardigheden.

2.3.2 Arbeidsomstandigheden

Van der Parre (1996:50) beschrijft arbeidsomstandigheden als condities waaronder de werkzaamheden worden uitgevoerd. Het kan hierbij gaan om lichamelijke en geestelijke belasting, maar tevens de mate waarin men contact onderhoudt met collega's. De laatste dimensie kan eveneens worden benaderd als een dimensie van arbeidsverhoudingen, zoals gebeurt in dit onderzoek. De geestelijke belasting komt met name naar voren binnen de werkdruk (Steijn, 2004). Jetten & Pat (1999:3-4) onderscheiden in dit kader de mate van objectieve en subjectieve werkdruk. De objectieve werkdruk kan in het algemeen worden vastgesteld op basis van het aantal taken dat een medewerker verricht. De subjectieve werkdruk geeft inzicht in de werkdruk die door de medewerker wordt ervaren.

Dit betreft een beleving (FNV, 2008) van de medewerker en is zodoende van invloed op de mate van arbeidstevredenheid. Objectief zou vastgesteld kunnen worden dat er geen sprake is van werkdruk, maar als dit wel wordt ervaren door medewerkers zal dit van invloed zijn op de tevredenheid. De Jonge e.a. (1995 in Groenendijk, 2001:12) geeft aan dat een te hoge werkdruk onder verplegenden en verzorgenden een belangrijke factor is om te stoppen met de werkzaamheden binnen de zorgsector of te stoppen met de opleiding. Volgens Karasek (1979 in Jetten & Pat, 1999:6) is het overigens niet zozeer een hoge werkdruk die zorgt voor een negatieve invloed op de arbeidstevredenheid. Volgens deze auteur is er sprake van een ontevredenheid wanneer een hoge werkdruk samengaat met een laag regelvermogen. Dit vermogen beschrijft de mogelijkheden van medewerkers om zelf of in overleg met andere handelend op te kunnen treden (Jetten & Pat, 1999:32). Als medewerkers, onder hoge werkdruk, zelf in staat zijn beslissingen te nemen, zullen zij de hoge werkdruk niet per definitie als negatief ervaren. Zij kunnen tenslotte zelf handelen om de stress te verminderen. In dit geval wordt er gesproken over actief werk. Stress wordt enkel als negatief ervaren, wanneer medewerkers niet de mogelijkheid hebben om zelfstandig te handelen. Er wordt in dat geval gesproken over slopend werk. Schematisch is dit alles weergegeven in figuur 2.5.



Figuur 2.5 Model van Karasek

De emotionele belasting kan worden uitgebreid door naast werkdruk eveneens aandacht te hebben voor schokkende ervaringen, roddels/pesterijen of ongewenste intimiteiten waar medewerkers mee te maken kunnen krijgen. De psychische belasting, oftewel de emotionele belasting, blijkt in de gezondheidszorg een hoge correlatie te hebben met de tevredenheid ten aanzien van de organisatie (0,374) en het werk (0,419). Er is eveneens sprake van correlatie als de tevredenheid wordt afgezet tegen de lichamelijke belasting. De correlatie heeft een waarde van 0,267 voor de tevredenheid ten aanzien van de organisatie en een waarde van 0,269 als de tevredenheid over het werk centraal staat (Kring van Epidaurus, 2002:55). Met lichamelijke belasting wordt er gedoeld op het verrichten van zwaar werk. Tenslotte behoren tevens elementen als de mate waarin vuil werk wordt verricht, last hebben van lawaai en stank tot de arbeidsomstandigheden (Van der Parre, 1996:50). In PiB 2004 zijn dergelijke dimensies tot het milieu van de werkplek samengevoegd

2.3.3 Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhouding beschrijft zowel de wijze waarop werkgever en medewerkers, al dan niet op de werkvloer, met elkaar omgaan als het contact tussen medewerkers onderling. In dit kader is onder meer de leiderschapsstijl van belang (Ruyseveldt & De Witte, 1998:19). Als medewerkers de werkzaamheden met een bepaalde mate van autonomie kunnen uitvoeren en niet onder direct toezicht van hun leidinggevende staan, heeft dit vermoedelijk een positieve invloed op de arbeidstevredenheid. Dit is gebaseerd op de relatie tussen autonomie en arbeidstevredenheid, zoals beschreven in paragraaf 2.3.1. Daarnaast worden medewerkers graag betrokken bij beslissingen. Het betrekken van medewerkers bij te nemen beslissingen duidt op een participatieve managementstijl (Steijn, 2004: 138) en dit heeft een positief effect op de mate van arbeidstevredenheid.

Volgens Steijn (2004:138) zijn medewerkers tevens meer tevreden naarmate zij vaker een werkoverleg hebben. Het belang van inspraak wordt eveneens vermeld door Van der Ploeg & Scholte (2003:13-14). Volgens deze beide auteurs gaat het niet enkel om inspraak, maar grotendeels is de wijze waarop leidinggevendenden omgaan met suggesties van medewerkers van belang. Als suggesties niet serieus worden behandeld, heeft dit een negatieve invloed op de arbeidstevredenheid. Van der Ploeg & Scholte (2003:13-14) zijn van mening dat het management eveneens directe invloed heeft op de tevredenheid van de medewerkers. Een leidinggevende dient te beschikken over voldoende deskundigheid om zijn medewerkers naar behoren te kunnen ondersteunen en begeleiden (Van der Ploeg & Scholte, 2003:12), waardoor de mate van arbeidstevredenheid wordt verhoogd. Volgens De Jonge e.a. (1995 in Groenendijk, 2001:12) heeft de sociale ondersteuning van een leidinggevende eveneens een positieve invloed op de tevredenheid. Als een leidinggevende zijn medewerker voldoende (sociale) ondersteuning kan bieden, daalt het gevoel van emotionele uitputting en depersonalisatie, waardoor de tevredenheid vergroot wordt. Tevens worden contacten tussen collega's onderling als dimensie van de arbeidsverhoudingen genoemd. Positieve contacten hebben een positieve invloed op de algehele arbeidstevredenheid (Van der Ploeg & Scholte, 2003:11) terwijl negatieve contacten, logischerwijs, een negatieve invloed hebben. Een goed contact tussen collega's zal waarschijnlijk voor verplegenden en verzorgden een positiever effect hebben op de tevredenheid, aangezien zij veel belang hechten aan het werkzaam zijn binnen een team (De Jonge e.a. 1995 in Groenendijk, 2001:12).

2.3.4 Arbeidsvoorwaarden

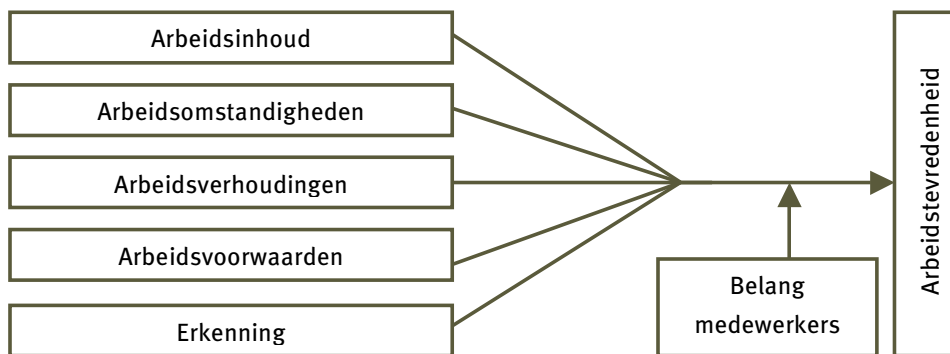
Arbeidsvoorwaarden zijn de besproken regelingen tussen werkgever en medewerker over onder meer beloning, werktijden, aantal vakantiedagen en verlofregelingen (Van der Parre, 1996:49). De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA) neemt tevens toekomstonzekerheid en loopbaanmogelijkheden mee als items van arbeidsvoorwaarden. Het aantal regelingen met betrekking tot de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt, is dermate breed dat er veelal onderscheidt wordt gemaakt in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Ruyseveldt & De Witte, 1998:19). De primaire voorwaarden hebben betrekking op de betaling van medewerkers, zoals beloning, vakantietoeslag, pensioenregeling, 13de maand en bonussen (www.personeelsinstrumenten.nl). De opleidingsfaciliteiten, een fiets/auto van de zaak en het bieden van loopbaanbegeleiding en loopbaanmogelijkheden worden gezien als secundaire arbeidsvoorwaarden (www.arbeidsrechter.nl). De primaire arbeidsvoorwaarden houden vrij direct verband tot de werkzaamheden van de medewerker, terwijl de secundaire arbeidsvoorwaarden al verder van deze werkzaamheden afstaan. De tertiaire arbeidsvoorwaarden, zoals bedrijfsfitness, zijn nog minder gerelateerd aan de werkzaamheden. Voor dit onderzoek is er zodoende voor gekozen om deze voorwaarden buiten beschouwing te laten en het onderzoek te baseren op vier belangrijkere dimensies, namelijk de beloning, de werktijden, de opleidingen en de ontplooiingsmogelijkheden

2.3.5 Erkenning

Naast de kenmerken van de arbeidssituatie zijn volgens Van der Ploeg & Scholte (2003:8) eveneens erkenning en status van invloed op de mate van arbeidstevredenheid. Als een medewerker, volgens zichzelf of zijn omgeving, zinvol werk uitvoert of het werk als zinvol ervaart zal deze medewerker (meer) tevreden zijn over zijn werkzaamheden. Hij zal daarentegen ontevreden zijn indien zijn omgeving weinig waardering heeft ten aanzien van het beroep dat hij uitvoert. Eendergelijke relatie wordt eveneens verondersteld binnen het '*Job Characteristics Model*' van Hackman & Oldham (1975). Binnen de publieke sector wordt er veelal gesproken over de '*Public Service Motivation*' wanneer het gaat om het willen werken voor het publiek belang (Houston, 2000). Deze wijze van motivatie kan wellicht eveneens terug te vinden zijn bij de medewerkers van Het OZR, aangezien zij eveneens publieke werkzaamheden verrichten. Volgens Ten Horn (1983: 166-167) past het ervaren van zinvolle werkzaamheden binnen de behoefte van erkenning, zoals opgenomen in de piramide van Maslow.

2.4 Conceptueel model

Naast de eerder genoemde determinanten zijn volgens Ten Horn (1983:140) eveneens de marktsituatie van een organisatie en de structuur van invloed op de arbeidstevredenheid. Dergelijke determinanten zijn buiten beschouwing gelaten, aangezien de focus van dit onderzoek ligt op determinanten met een directe invloed tot de werksituatie. Deze beperking is opgelegd om uitspraken te kunnen doen waarmee de tevredenheid relatief eenvoudig kan worden verbeterd. De beperking betekent tevens dat factoren als vrijetijdsbesteding en tevredenheid met het leven, zoals genoemd in het onderzoek van Van der Ploeg & Scholte, niet worden meegenomen in het onderzoek. Hiermee wordt overigens niet veronderstelt dat dergelijke factoren geen tot een minimale invloed hebben op de mate van tevredenheid. Het is tenslotte zeer aannemelijk dat gebeurtenissen in de privé-sfeer van invloed zijn op de werksfeer en andersom. In het conceptueel model, zoals opgenomen in figuur 2.6, zijn de determinanten weergegeven waarop het onderzoek is gebaseerd. De opzet van dit model is overeenkomstig met het onderzoek van Ten Horn (1983), waarbij gebruik is gemaakt van de determinanten van Van der Parre. Erkenning is als vijfde determinant toegevoegd. Het 'belang medewerkers' waar binnen het model over wordt gesproken, heeft betrekking op het belang dat medewerkers aan bepaalde aspecten hechten. De match tussen belang en tevredenheid is meegenomen vanuit de gedachte dat de menselijke motivatie niet voor iedereen gelijk is (Van der Parre, 1996:115). Zoals reeds is besproken, stelt Van der Parre dat medewerkers die een sterke behoefte hebben om erbij te horen een hogere mate van tevredenheid kennen als de arbeidssituatie mogelijkheden kent voor gezelligheid en erkenning.



Figuur 2.6 Conceptueel model

Binnen dit hoofdstuk is een kort overzicht gegeven van de grote hoeveelheid literatuur met betrekking tot arbeidstevredenheid. Het hoofdstuk is begonnen met een uiteenzetting van enkele veel aangehaalde definities op dit gebied. Op basis van de opvattingen van Ten Horn (1983) en Van der Parre (1996) zijn een drietal theorieën uitgewerkt om inzicht te geven in de wijze waarop arbeidstevredenheid gemeten kan worden. De tevredenheid over de kenmerken van de arbeidssituatie zijn uitgewerkt op basis van de 'two-factor'-theorie van Herzberg. Deze theorie bestaat uit een dertiental factoren die van invloed zijn op de tevredenheid. Vervolgens zijn de wensen die medewerkers inzichtelijk gemaakt met behulp van de behoeftepiramide van Maslow. Deze piramide bestaat uit een vijftal lagen en wordt veelal aangehaald wanneer het gaat om de wensen van medewerkers. Een combinatie van deze modellen komt overeen met de opvattingen van Ten Horn (1983) en Van der Parre (1996). Uiteindelijk zijn de determinanten van Van der Parre (1996) als uitgangspunt voor dit onderzoek genomen.



3. Betrokkenheid

In tegenstelling tot arbeidstevredenheid bestaat er in de literatuur meer overeenstemming over de definiëring van betrokkenheid. Binnen dit hoofdstuk wordt het begrip nader uitgewerkt in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 zijn vervolgens de diverse vormen van betrokkenheid, zoals worden onderscheiden in de literatuur, beschreven. De factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid van medewerkers staat centraal in paragraaf 3.3. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptuele model, zoals opgenomen en verantwoord in paragraaf 3.4.

3.1 Het begrip betrokkenheid

Allen en Meyer (1990) zien betrokkenheid als de mindset dat de individu aan een object verbindt. In het specifieke geval van organisatiebetrokkenheid betreft het de mate waarin een persoon zich verbonden voelt tot de organisatie (Albas & Wijsman, 2005:21). Naast deze definitie bestaan er volgens Morrow (in Slootman, 1991:89) nog meer dan 25 definities en concepten rondom betrokkenheid. Dit aantal dateert overigens van enkele jaren geleden en naar alle waarschijnlijkheid ligt dit aantal inmiddels hoger. Een veel aangehaalde definitie is afkomstig van Mowday, Porter & Steers (1982). Zij zien betrokkenheid als enerzijds de identificatie van medewerkers met de organisatie en anderzijds de betrokkenheid van deze medewerkers tot de organisatie (Mowday, Porter & Steers: 1982 in Slootman, 1991:89). Op basis van deze opvatting hebben betrokken medewerkers een sterk geloof in de organisatie en accepteren zij de normen en waarde van de organisatie (Fields 2002:43). Dit wordt ook de identificatie genoemd. Met betrekking op betrokkenheid wordt in deze definitie bedoeld dat zij een grote bijdrage willen leveren aan de realisatie van organisatiedoelen en graag deel van de organisatie willen uitmaken.

Overigens wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen betrokkenheid tot het werk, tot het team en tot de organisatie (Walraven, 2005:9). Voornamelijk de betrokkenheid tot het team geeft volgens Ellemers (2000:302) inzicht in de mate waarin medewerkers bereid zijn tot het verrichten van meer inspanningen. Volgens haar worden de extra taken verrichte in het kader van het realiseren van een gezamenlijke prestaties. Op basis van zowel de betrokkenheid tot de organisatie als tot het team kan het gedrag van medewerkers worden bepaald. Volgens Millward & Hopkins (1998 in Walraven, 2005:9) zijn medewerkers in het algemeen meer betrokken bij het werk dan bij de organisatie, maar via het werk is de medewerker vervolgens aan de organisatie verbonden. De betrokkenheid van medewerkers is in toenemende mate van belang voor organisaties, aangezien mensen flexibeler worden waardoor levenslange verbondenheid aan dezelfde organisatie steeds minder vanzelfsprekend wordt (Ellemers, 2000:297). Het behouden van goede medewerkers kan hierdoor steeds moeilijker worden (Walraven, 2005:8). Dit proces wordt versterkt vanuit de gedachte dat mensen thans later op de arbeidsmarkt starten terwijl oudere medewerkers massaal, zeker gezien de vergrijzing, met pensioen gaan. Dit houdt in dat de beschikbare beroepsbevolking kleiner van omvang wordt (Ellemers, 2000:297).

3.2 Vormen van betrokkenheid

Ten aanzien van de algehele betrokkenheid bestaan er drie varianten, namelijk de continuïteits, de normatieve en tenslotte de affectieve betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997 in Albas & Wijman, 2005:21). De continuïteitsbetrokkenheid beschrijft een rationele kosten-batenanalyse over de inspanningen die een medewerker verricht en de opbrengsten die hij daarvan ontvangt. Zolang de opbrengsten voor de medewerker hoger zijn dan de inspanningen, zal de medewerker niet geneigd zijn de organisatie te verlaten (Ellemers, 2000:303), maar als de inspanningen hoger worden dan de opbrengsten zal de medewerker uit de organisatie vertrekken. Veelal houdt deze betrokkenheid verband met de angst om investeringen, zoals pensioenopbouw te verliezen (Walraven, 2005:10). Een bekend investeringsmodel is afkomstig van Rusbult (1983 in Ellemers, 2000:298). Hoewel dit model is gericht op de afhankelijkheid tussen (huwelijks)partners, kan dit model eveneens voor continuïteitsbetrokkenheid worden toegepast. Volgens Rusbult zijn personen meer betrokken ten aanzien van de relatie indien zij meer tevreden zijn over de relatie, zij van mening zijn dat alternatieven minder aantrekkelijk zijn en zij vinden dat er al veel is geïnvesteerd in de huidige relatie (Ellemers, 2000:298).

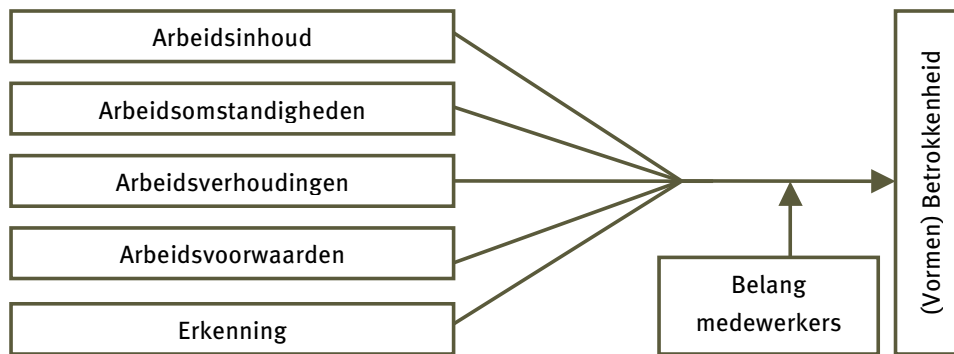
De normatieve betrokkenheid is een diepere mate van betrokkenheid. Deze vorm van betrokkenheid gaat in op morele gronden om bij een organisatie te blijven. Medewerkers vinden het in dit geval niet fatsoenlijk om de organisatie te verlaten (Albas & Wijsman, 2005:21), bijvoorbeeld als de organisatie veel geïnvesteerd heeft in de medewerker in het kader van opleidingen (Walraven, 2005:10). Tenslotte is de affectieve betrokkenheid de diepste vorm van betrokkenheid die een medewerker tot de organisatie kan hebben. Binnen deze vorm voelt de medewerker zich betrokken tot de organisatie vanwege het 'wij'-gevoel (Albas & Wijsman, 2005:21) en identificeert hij zich met de doelen van de organisatie (Walraven, 2005:10). Dit wordt ook wel identificatie genoemd (Ellemers, 2000:299). Deze medewerker gebruikt de organisatie niet, zoals een medewerker die betrokken is vanuit de continuïteitsgedachte, maar 'is' de organisatie (Bruel & Colsen, 1998). Medewerkers blijven bij de organisatie, omdat ze dat graag willen (Fields, 2002:43). Het mindere verzuim, de lagere verloofgenigheid en de extra inspanningen zijn daarom met name terug te vinden bij medewerkers met deze vorm van betrokkenheid. Volgens Bruel & Colsen (1998) zijn zowel medewerkers die affectief of continuïteits betrokken zijn van belang voor het succes van de organisatie. Zij spreken echter over verbonden en geboeide medewerkers. Met verbonden medewerkers doelen zij op de medewerkers die zich identificeren met de normen en de waarden van een organisatie (www.degeluksfabriek.nl). In de benadering van Meyer en Allen (1997) zijn medewerkers dan affectief betrokken. Een andere groep medewerkers hecht veel minder belang aan de identiteit van de organisatie. Zij willen een goede overeenkomst ('deal') met de organisatie realiseren. In dit kader kunnen onder meer beloning, verrichten van leuke werkzaamheden en status genoemd worden. Een koppeling met Allen & Meyer (1997) laat in deze beschrijving de continuïteitsbetrokkenheid zien. Gezien het belang van beide groepen medewerkers voor het succes van de organisatie is het noodzakelijk dat de organisatie de medewerkers zal binden en boeien. De verbonden medewerkers zijn bijvoorbeeld graag werkzaam in een hechte gemeenschap, terwijl geboeide medewerkers zich binnen een dergelijke situatie ongewenst kunnen voelen (www.degeluksfabriek.nl). Deze medewerkers hechten tenslotte meer belang aan hun eigen overeenkomst met de organisatie. Wanneer zij dit niet terug vinden in een organisatie bestaat de kans dat zij de organisatie verlaten. Een organisatie kan echter eveneens niet enkel op deze groep medewerkers sturen, aangezien dan de wensen van een verbonden medewerkers niet naar voren komen met het gevolg dat zij uit de organisatie vertrekken. Op basis van deze uiteenzetting dient opgemaakt te worden dat het boeien en binden van medewerkers een complexe taak is voor een organisatie.

3.3 Beïnvloedbare factoren

Volgens Mathieu & Zajac (1990 in Ellemers, 2000:305) en Meyer & Allen (1997) zijn kenmerken van de medewerker, kenmerken van de taak en kenmerken van de organisatie van invloed op de betrokkenheid van medewerkers. Ten aanzien van kenmerken van taak en organisatie kunnen onder meer autonomie, werkdruk, afwisseling, salaris, doorgroeimogelijkheden en de relatie met de leidinggevende genoemd worden (Walraven, 2005:12). Ellemers (2000:305) ziet eveneens het effect van autonomie op de mate van betrokkenheid. Wanneer een medewerker meer vrijheid heeft in het bepalen en uitvoeren van de werkzaamheden resulteert dit in een hogere betrokkenheid. Op basis van het onderzoek van Steijn (2004:142) wordt het belang van promotiekansen, oftewel de doorgroeimogelijkheden, onderstreept. Op basis van dit onderzoek blijkt tevens dat werkoverleg een positief effect heeft op de betrokkenheid. De relatie met collega's en leidinggevendenden heeft met name invloed op de variant van affectieve betrokkenheid. Op het moment dat een medewerker zich meer gewaardeerd voelt heeft dat een positieve invloed op de affectieve betrokkenheid (Tyler, 1999 in Ellemers, 2000:305). Tevens voelen medewerkers zich meer betrokken naarmate hun normen en waarden aansluiten op de organisatie. De mate van deze overeenstemming staat centraal binnen de person-organizational (P-O) fit (Ellemers, 2000: 305-306). Dit is met name van belang binnen de affectieve betrokkenheid. De gedachte achter de P-O-fit is overigens eveneens van belang van de andere vormen van betrokkenheid; zij willen eveneens hetgeen dat zij zoeken terug vinden binnen de organisatie.

3.4 Conceptueel model

Op basis van de beschrijving van de beïnvloedbare dimensies dient opgemerkt te worden dat veel van deze factoren terug te vinden binnen de vijf determinanten, zoals opgenomen in het conceptuele model van tevredenheid. Er is zodoende gekozen om de mate van betrokkenheid eveneens met behulp van deze determinanten te meten. Wanneer er gelet wordt op de uiteenzetting van deze determinanten, zoals is opgenomen in het vorige hoofdstuk, blijken de determinanten omvangrijker te zijn dan de zojuist genoemde beïnvloedbare dimensies voor de mate van betrokkenheid. Door beide afhankelijke variabelen op een gelijke wijze te meten, bestaat de mogelijkheid het belang van de determinanten te vergelijken. Een determinant kan wellicht geen bijdrage leveren aan een verhoging van de tevredenheid, maar wel een grote invloed hebben voor betrokkenheid. Tenslotte is bij de meting van betrokkenheid eveneens rekening gehouden met het belang dat medewerkers aan de kenmerken van de arbeidssituatie hechten. De mate van betrokkenheid zal namelijk niet voor alle medewerkers gelijk zijn. In dit kader kan er gerefereerd worden aan de opvatting van Van der Parre (1996), zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk. In figuur 3.1 is het conceptuele model voor de meting van betrokkenheid opgenomen.



Figuur 3.1 Conceptueel model

In dit hoofdstuk is de literatuur rondom betrokkenheid uitgewerkt. Hierbij is met name ingegaan op de opvatting van Meyer & Allen (1997). Deze auteurs onderscheiden een drietal vormen van betrokkenheid, te weten affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Bij de eerste variant van betrokkenheid voelen medewerkers zich verbonden met de organisatie. Er is sprake van een emotionele band tussen medewerkers en organisatie. De continuïteitsbetrokkenheid gaat uit van een kostenbaten-analyse. Een medewerker zal, volgens deze gedachte, de organisatie verlaten als de opbrengsten lager zijn dan de kosten. Dit betreft met name een psychologische vorm van betrokkenheid, aangezien medewerkers de organisatie mogelijk niet verlaten uit angst voor het gebrek aan alternatieven. Tenslotte is een medewerker betrokken vanuit de normatieve gedachte wanneer hij zich moreel verplicht voelt bij de organisatie te blijven. De meting van betrokkenheid is gebaseerd op dezelfde determinanten als bij de meting van tevredenheid, aangezien de beïnvloedbare factoren van betrokkenheid in ruime mate overeenkomstig zijn met de eerder gehanteerde determinanten. Evenals bij tevredenheid bestaat er tevens aandacht voor het belang dat medewerkers aan de determinanten hechten.

4. Operationalisatie

Het onderzoek binnen Het OZR gaat in op de mate waarin de determinanten bepalend zijn voor enerzijds de arbeidstevredenheid en anderzijds de betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van Het OZR. De opzet hierbij is grotendeels gebaseerd op het onderzoek van Van der Parre (1996), zoals is beschreven in de voorgaande hoofdstukken. Van der Parre hanteert de opvatting dat tevredenheid wordt bepaald door een wisselwerking tussen de tevredenheid over kenmerken binnen de arbeidssituatie en het belang dat medewerkers aan deze kenmerken hechten. Deze opvatting is tevens gehanteerd voor de meting van betrokkenheid. De gedachte achter de wisselwerking is dat medewerkers verschillend zijn. Een meting naar tevredenheid of betrokkenheid maakt hierbij geen verschil. In dit hoofdstuk wordt de methode waarop het onderzoek wordt uitgevoerd in paragraaf 4.1 uitgebreid beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de items over tevredenheid. De bepalende items over betrokkenheid staan centraal in paragraaf 4.3. In paragraaf 4.4 wordt vervolgens de operationalisatie van alle determinanten beschreven. Het belang dat medewerkers aan deze determinanten hechten wordt tevens meegenomen in dit onderzoek. In paragraaf 4.5 wordt dit nader uitgewerkt. Om alle relaties op een juiste wijze te kunnen analyseren zijn enkele controlevariabelen opgenomen. In paragraaf 4.6 wordt de keuze van deze variabelen onderbouwd. Tenslotte wordt in paragraaf 4.7 de respons van het onderzoek weergegeven.

4.1 Onderzoeksmethode

Er is gekozen om het onderzoek op een kwantitatieve wijze vorm te geven om uitspraken te kunnen doen over de medewerkers binnen het gehele ziekenhuis. Met behulp van een survey is het mogelijk vrijwel alle medewerkers binnen Het OZR te benaderen. Voor dit onderzoek zijn alle medewerkers die op de loonlijst van het ziekenhuis staan, met een uitzondering voor stagiaires, benaderd. Om de medewerkers te bereiken is een schriftelijke enquête uitgezet. De meerderheid van de medewerkers binnen Het OZR heeft niet dagelijks de beschikking over internet of intranet. Het betreft in dit kader met name medewerkers van de behandelteams en de verpleegafdeling. Op basis hiervan bestaat de verwachting dat een enquête op papier tot een hogere respons leidt dan een digitale enquête. Om een zo groot mogelijke respons te realiseren is de enquête via de teamleiders onder de afdelingen/teams verspreid. De teamleiders hebben het meeste contact met de medewerkers en kunnen zodoende het onderzoek informeel onder de aandacht brengen. Een nadeel van een kwantitatief onderzoek is de mogelijkheid dat de respons minder betrouwbaar en/of valide is. De beantwoording van items kan mogelijk afhankelijk zijn van de gemoedstoestand van de respondent. Als een medewerker bijvoorbeeld een goed gesprek heeft gehad met zijn leidinggevende alvorens de enquête is ingevuld, bestaat de kans dat hij meer tevreden is over zijn leidinggevende dan wanneer er een minder positief gesprek heeft plaatsgevonden. Tevens bestaat de kans dat items vanuit een sociaal wenselijk opzicht worden beantwoord en daarmee niet gelijk zijn aan de werkelijkheid. Dit wordt uitgedrukt in de mate van validiteit. Bij een kwantitatief onderzoek is het, in contrast met een kwalitatief onderzoek, niet mogelijk nader in te gaan op de antwoorden van de respondent. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten, wordt er gebruik gemaakt van gevalideerde schalen. Daarnaast wordt de respons op het organisatieniveau beoordeeld, waardoor een mogelijk negatieve of positieve gemoedstoestand van één of enkele medewerkers de gemiddelde tevredenheid en betrokkenheid niet significant doet veranderen.

De enquête bestaat uit 147 items. Deze items zijn gebaseerd op een combinatie van items welke volgens de literatuur van belang zijn en items uit PiB 2004. Deze laatste items zijn als uitgangspunt genomen en vervolgens aangevuld, aangepast dan wel verwijderd op basis van de literatuurstudie. Wanneer items uit PiB 2004 niet of nauwelijks terugkomen binnen de literatuur, zijn de items voor het huidige onderzoek verwijderd. Ten aanzien van de beantwoording dient vermeld te worden dat de respondent op basis van de Likert-schaal met een vijftal mogelijkheden kan aangegeven in hoeverre hij het eens dan wel oneens is met de items. Er is gekozen voor een vijfpuntsschaal om enige nuance in de antwoordcategorieën aan te brengen. Een driepuntsschaal kent dit niet, aangezien een respondent enkel kan aangeven het eens, neutraal dan wel oneens te zijn met het item. Bij een zevenpuntsschaal (of meer) bestaat de kans dat er een interpretatieverschil ontstaat tussen respondenten over de betekenis van de antwoordcategorieën. Een vijfpuntsschaal voorkomt deze onduidelijkheid en wordt derhalve gehanteerd binnen de enquête. De gehele vragenlijst is opgenomen als bijlage 1.

4.2 Tevredenheid

De algehele tevredenheid wordt gemeten op basis van een tweetal stellingen, namelijk *'alles bij elkaar genomen ben ik tevreden over mijn baan'* en *'over het algemeen vind ik het prettig om hier te werken'*. De eerste stelling heeft betrekking op de tevredenheid tot de functie, terwijl de tweede stelling gaat over de tevredenheid ten aanzien van de organisatie. Deze vorm van tevredenheid wordt ook wel organisatietevredenheid genoemd. Wanneer er daarentegen gesproken wordt over tevredenheid over de baan heeft dit betrekking op de arbeidstevredenheid. Indien een medewerker (zeer) tevreden is over zijn functie, maar niet of minder tevreden over Het OZR, bestaat de kans dat de medewerker het ziekenhuis gaat verlaten. Vanuit deze gedachte is ervoor gekozen om beide vragen in de enquête op te nemen en daarmee een vollediger beeld te kunnen schetsen van de algehele tevredenheid van medewerkers.

4.3 Betrokkenheid

Het onderzoek met betrekking tot betrokkenheid gaat in op de verschillende vormen van betrokkenheid. De stellingen zijn gebaseerd op de methode van Meyer en Allen (1997 in Fields, 2002:51-53). Zij hebben voor elke vorm van betrokkenheid (continuïteits, normatief en affectief) een achttal items opgesteld. Op basis van deze items is een selectie gemaakt. Items die verschillend geïnterpreteerd kunnen worden dan wel onduidelijk zijn voor de respondent en/of items met grote overeenkomsten ten opzichte van andere items zijn niet overgenomen. In dit kader gaat het voornamelijk om items met betrekking tot continuïteitsbetrokkenheid. Deze vorm van betrokkenheid houdt verband met de investeringen van medewerkers in de organisatie. Er kan echter niet met zekerheid worden aangenomen dat medewerkers zich in het algemeen bewust zijn van de wijze waarop er geïnvesteerd is in de organisatie en het werk en of zij dit ook daadwerkelijk als een investering zien. Om dergelijke onduidelijkheden uit de enquête te halen, zijn slechts twee algemene items over deze vorm van betrokkenheid opgenomen, zoals *'ik blijf bij het ziekenhuis, vanwege het ontbreken van beschikbare alternatieven'*. Ten aanzien van affectieve betrokkenheid zijn vijf items opgenomen, waaronder *'loyaliteit aan het ziekenhuis vind ik belangrijk en is één van de voornaamste redenen om hier te blijven'*. De meting van normatieve betrokkenheid is gebaseerd op zeven items. Eén van de items binnen deze vorm van betrokkenheid is *'problemen binnen het ziekenhuis beschouw ik als mijn eigen problemen'*. Naast de gemaakte selectie van de items, is tevens de antwoordcategorie ten opzichte van de methode van Meyer en Allen (1997) aangepast. Meyer en Allen (1997) maken gebruik van een zevenpuntsschaal, terwijl er in dit onderzoek een vijfpuntsschaal is toegepast. De beredenering achter deze aanpassing is, zoals reeds geschetst, de kans op een interpretatieverschil. Daarnaast kunnen de respondenten de overgang van een vijfpuntsschaal, zoals wordt toegepast bij de overige items, naar een zevenpuntsschaal als verwarrend ervaren. Voor de meting van de totale betrokkenheid is er geen algemene slotvraag opgenomen omdat het onderzoek van Meyer en Allen (1997) niet voorziet in een dergelijk item. Het item *'Ik voel geen sterke betrokkenheid bij het ziekenhuis'* (Vraag 106) is daarom naar een positieve vraagstelling omgezet en vormt het afsluitende item. Tenslotte zijn vijf items in het onderzoek overgenomen uit het PiB 2004. Destijds waren dit items om de mate van tevredenheid te meten. De items uit dit onderzoek zijn zodoende enkel overgenomen om een vergelijking te kunnen maken met de betrokkenheid van enkele jaren geleden.

Om te kunnen beoordelen of items omtrent continuïteits, normatieve en affectieve betrokkenheid intern consistent zijn, is de homogeniteitscoëfficiënt berekend. De homogeniteitscoëfficiënt alpha (Cronbach's alpha) geeft de mate aan waarin een aantal items hetzelfde meten. Een hoge waarde van alpha betekent een grote samenhang tussen de items (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003:71). Een gehele homogene dimensie resulteert in een Cronbach's alpha van één. In bijlage 2 zijn de resultaten van deze analyse opgenomen. Uit tabel B2.1 blijkt dat de items over affectieve betrokkenheid resulteren in een alpha van 0,767. Deze waarde stijgt niet wanneer één van items uit de analyse wordt gehaald. Deze dimensie blijft zodoende als geheel bestaan. De Cronbach's alpha voor de normatieve betrokkenheid is met een waarde van 0,701 iets lager, maar nog altijd bestaat er een grote samenhang tussen de items.

Wanneer het item *'ik zou het vervelend vinden het ziekenhuis te verlaten vanwege het achterlaten van collega's'* overigens uit de dimensie wordt verwijderd, stijgt de Cronbach's alpha naar een waarde van 0,752. Dit item is zodoende niet opgenomen in de verdere analyse. Tenslotte resulteren de twee items over de mate van continuïteitsbetrokkenheid in een Cronbach's alpha van 0,614. Vanwege het aantal items blijft deze vorm van betrokkenheid als geheel bestaan binnen de verdere analyse.

4.4 Determinanten

Voor de meting van de mate van tevredenheid en betrokkenheid zijn er binnen dit onderzoek, op basis van het theoretische kader, vijf determinanten opgenomen. Vier van deze determinanten zijn gebaseerd op het onderzoek van Van der Parre (1996). De vijfde determinant (erkenning) is hieraan toegevoegd. In tabel 4.1 is per determinant een overzicht gegeven van de bijbehorende dimensies. Uit de tabel blijkt dat de determinanten, met een uitzondering voor erkenning, zijn samengesteld uit meerdere dimensies. De verklaring hiervoor is dat erkenning enkel is gebaseerd op het onderzoek van Ten Horn (1983), terwijl de overige determinanten naast dit onderzoek tevens uitgaan van PiB 2004 en VBBA. VBBA dateert uit 1997 en is gericht op het meten van de psychosociale arbeidsbelasting en de werkstress van medewerkers (Veldhoven, Meijman, Broersen e.a., 1997:12).

Determinant						
1. Arbeidsinhoud	Afwisseling in het werk	Autonomie	Regels & procedures			
2. Arbeidsomstandigheden	Emotionele belasting	Lichamelijke belasting	Milieu van de werkplek	Werkdruk		
3. Arbeidsverhoudingen	Mogelijkheid 'erbij' te horen	Leiderschap	Overleg op de afdeling	Overleg in het ziekenhuis	Relatie met collega's	Werkklimaat
4. Arbeidsvoorwaarden	Beloning	Werktijden & rooster	Ontplooiing	Opleiding		
5. Erkenning	-					

Tabel 4.1

Overzicht determinanten met bijbehorende dimensies

De arbeidsinhoud bestaat binnen dit onderzoek uit elf items, waarbij drie items gerelateerd zijn aan de afwisseling van het werk. De autonomie wordt gemeten door vijf items en tenslotte zijn drie items opgenomen ten aanzien van de regels en procedures. De items over regels en procedures zijn afkomstig uit het onderzoek van Ten Horn evenals een tweetal items met betrekking tot autonomie, waaronder *'ik kan mijn werk voldoende zelfstandig indelen en uitvoeren'*. De afwisseling in het werk is gebaseerd op items uit de VBBA. Eén van de items met betrekking tot deze dimensie is *'mijn werkzaamheden verlangen eigen inbreng'*. In bijlage 2 (tabel B2.2) is de homogeniteitscoëfficiënt alpha van de dimensies weergegeven. De Cronbach's alpha van zowel de autonomie (0,87) als de regels & procedures (0,74) is enorm hoog. De alpha van afwisseling in het werk is echter lager dan de gewenste minimale alpha van 0,60 (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003:73). Als het item *'In mijn werk moet ik dagelijks dezelfde werkzaamheden uitvoeren'* wordt verwijderd, stijgt de Cronbach's alpha naar 0,68. Op basis van deze analyse is ervoor gekozen om dit item uit de verdere analyse te halen. Tenslotte wordt er door een correlatieanalyse de onderlinge samenhang tussen de dimensies nagegaan. Als de waarde van de analyse meer dan 0,70 bedraagt, is het mogelijk dat de dimensies (teveel) hetzelfde meten. De correlatie binnen de dimensies van arbeidsinhoud is overigens ruim lager. De dimensies blijven zodoende alle naast elkaar bestaan.

In de enquête op 28 items, op basis van PiB 2004, opgenomen met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Hiervan gaan zeven items over de werkdruk van medewerkers, vier items over de lichamelijke belasting, acht items over de emotionele belasting en tenslotte negen items over het milieu van de werkplek. In dit kader kan onder meer gedacht worden aan items als *'in mijn werk is het vaak hollen of stilstaan'*, *'mijn werk is lichamelijk te zwaar'* of *'ik werk onder voldoende veilige omstandigheden'*.

De Cronbach's alpha van alle dimensies is met een minimale waarde van 0,72 voor emotionele belasting tot een maximale waarde van 0,82 voor lichamelijke belasting goed te noemen (bijlage 2). Op basis van deze waarden is het niet nodig items te verwijderen voor de verdere analyse. Wanneer er wordt gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de dimensies blijkt de waarde van de correlatieanalyse lager te zijn dan de gestelde grenswaarde van 0,70. Dit betekent dat alle dimensies worden meegenomen in de analyse. De arbeidsverhoudingen worden gemeten doormiddel van 34 items. Van dit aantal items gaan vier items over het werkklimaat, vijf items over het overleg op de afdeling, vier items over het overleg in het ziekenhuis en tenslotte twaalf items over leiderschap (waaronder '*mijn leidinggevende stimuleert mij om met ideeën te komen*') afkomstig van PiB 2004. Vervolgens zijn vier items met betrekking tot de mogelijkheid erbij te horen van het onderzoek van Ten Horn (1983) toegevoegd, waaronder '*binnen het ziekenhuis heb ik mezelf maar kort als nieuwkomer gevoeld*'. Daarnaast zijn vijf items over de relatie met collega's, zoals '*ik kan op mijn collega's rekenen als dat nodig is*' vanuit de VBBA toegevoegd. Een analyse naar de homogeniteitscoëfficiënt binnen deze determinant laat voldoende overeenstemming binnen de dimensies zien, waardoor de dimensies als geheel meegenomen worden in de verdere analyse. Van deze dimensies is de Cronbach's alpha van het overleg op de afdeling (0,90), het overleg in het ziekenhuis (0,93) en het leiderschap (0,94) zeer hoog te noemen. De Cronbach's alpha van de dimensie over de mogelijkheid om erbij te horen is met een waarde van 0,64 aanzienlijk lager. Deze waarde ligt overigens nog boven de minimale waarde en wanneer items uit de analyse worden gehaald, stijgt de waarde van de Cronbach's alpha niet tot nauwelijks. Vanuit dit oogpunt zijn er geen items uit deze dimensie verwijderd. Afsluitend is voor de determinant de correlatie geanalyseerd tussen de dimensies. Uit deze analyse blijkt dat enkel het overleg op de afdeling en het overleg in het ziekenhuis met een waarde van 0,709 een grote onderlinge samenhang te hebben. Op basis van de minimale overschrijding van de gestelde grenswaarde en de verwachting dat beide dimensies andere factoren meten, is besloten beide dimensies in de analyse te behouden.

De meting naar de arbeidsvoorwaarden bestaat uit 17 items, opgebouwd uit drie items over beloning, vier items over werktijden & rooster (waaronder '*ik kan mijn werktijden voldoende afstemmen op mijn privé leven*'), zeven items over ontplooiing (zoals '*in mijn werk komen mijn talenten volledig tot hun recht*') en afsluitend drie items over opleiding. Deze dimensies zijn, met een uitzondering voor enkele items binnen de dimensie ontplooiing, gebaseerd op PiB 2004. Op basis van een analyse naar de Cronbach's alpha van deze dimensies blijken items over beloning (0,70) de minste samenhang te hebben. Deze waarde ligt overigens boven de grenswaarde waardoor de dimensie als geheel kan blijven bestaan. Items met betrekking tot ontplooiing hebben, met een Cronbach's alpha van 0,92, de grootste onderlinge overeenstemming. Voor deze determinant is ter afsluiting tevens de correlatie berekend. In alle gevallen is er sprake van een aanzienlijke samenhang, maar de waarde van de correlatie ligt onder de gestelde grenswaarde. Deze dimensies worden eveneens allen meegenomen in de verdere analyse. Tenslotte zijn zeven items gerelateerd aan erkenning, zoals '*mijn werk geeft mij het gevoel echt goed te zijn in mijn vak*'. Volledigheidshalve is de Cronbach's Alpha voor deze determinant uitgevoerd. In contrast met de overige determinanten bestaat erkenning niet uit meerdere dimensies. De items zijn geselecteerd uit het onderzoek van Ten Horn (1983). Op basis van een Cronbach's alpha van 0,78 blijkt de homogeniteit voldoende aanwezig te zijn tussen de gekozen items.

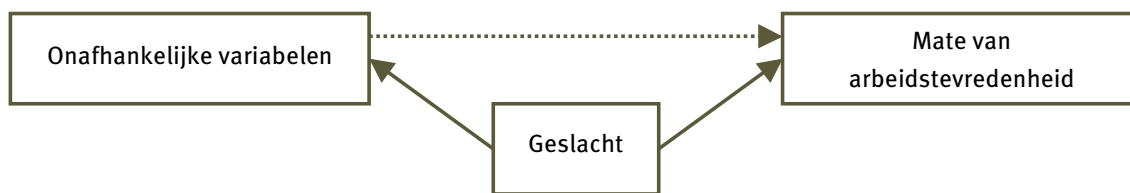
4.5 Belang werkaspecten

De keuze om dit onderzoek te baseren op het onderzoek van Van der Parre heeft als gevolg dat er, naast de tevredenheid over determinanten, tevens aandacht is voor de wenselijkheid van medewerkers ten aanzien van arbeidskenmerken. De tevredenheid/ betrokkenheid van medewerkers is groter wanneer de wensen van medewerkers (in grote mate) overeenkomstig zijn met deze kenmerken. Om de wensen van medewerkers te toetsen zijn er zestien items opgenomen, zoals leidinggevende, ontplooiing, relatie met collega's en salaris. Deze items zijn gebaseerd op het onderzoek van Taris, aangezien er binnen dit onderzoek items zijn opgenomen welke gekoppeld kunnen worden aan de kenmerken van zowel de arbeidssituatie als de erkenning.

Taris (2003) spreekt overigens over het belang dat medewerkers aan bepaalde werkaspecten hechten in plaats van wat zij wenselijk vinden. Dit houdt in dat er in de enquête en analyse eveneens gesproken wordt over het belang dat medewerkers aan de aspecten hechten. Naar verwachting is het belang en de wenselijkheid in essentie gelijk aan elkaar. De antwoordcategorieën van deze stellingen zijn wederom gebaseerd op de vijfpuntsschaal lopend van ‘*totaal niet belangrijk*’ tot ‘*zeer belangrijk*’. Als afsluiting is gevraagd naar het (de) aspect(en) dat de respondent het belangrijkste vindt. Deze vraag is toegevoegd om inzicht te krijgen in items waaraan medewerkers het meeste belang hechten. Medewerkers kunnen alle items tenslotte als belangrijk dan wel zeer belangrijk ervaren, waardoor er geen onderscheid bestaat tussen de items. Evenals in het onderzoek van Van der Parre is ervoor gekozen de mate van tevredenheid omtrent de vijf determinanten en het belang dat medewerkers aan de determinanten hechten apart in het onderzoek op te nemen. Als een onderzoek namelijk enkel gericht is op de mate waarin de tevredenheid overeenkomt dan wel verschilt met het belang dat medewerkers aan de arbeidskenmerken hechten, ontstaat er geen algemeen beeld over de tevredenheid/betrokkenheid. Medewerkers beoordelen hun tevredenheid op basis van hetgeen dat zij van belang vinden, waardoor de resultaten van een dergelijk onderzoek zeer subjectief zijn (Van der Parre, 1996: 57). Dit houdt tevens in dat het niet mogelijk is de resultaten van een dergelijk onderzoek met de resultaten van PiB 2004 te vergelijken. Door items ten aanzien van de tevredenheid en het belang apart op te nemen, kunnen de resultaten worden vergeleken met het voorgaande onderzoek. De wisselwerking wordt vervolgens geanalyseerd door resultaten van enerzijds items over tevredenheid en anderzijds items over het belang aan elkaar te koppelen. Deze koppeling gebeurt overigens niet per medewerker, aangezien dit een zeer complexe analyse betreft. In plaats daarvan is ervoor gekozen de algehele tevredenheid af te zetten tegenover het belang dat alle medewerkers aan het item toekennen.

4.6 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn controlevariabelen, ook wel interveniërende variabelen genoemd, opgenomen om de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen (arbeidstevredenheid en betrokkenheid) op een juiste wijze te kunnen analyseren. Het is immers mogelijk dat deze relatie (deels) wordt beïnvloed door interveniërende variabelen, bijvoorbeeld als het geslacht een positieve dan wel negatieve invloed heeft op de mate van arbeidstevredenheid. De relatie onafhankelijke en afhankelijke variabelen verloopt dan via het geslacht, zoals weergegeven is in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Toelichting belang interveniërende variabelen

Steijn (2004:139) beschouwt zowel het geslacht als de leeftijd van de respondent als interveniërende variabelen. Beide persoonlijke kenmerken zijn zodoende opgenomen als controlevariabelen binnen dit onderzoek, alhoewel er rondom het belang van geslacht verschillende opvattingen bestaan. Vogelaar (1990:4) ziet bijvoorbeeld weinig tot geen verschil in de mate van arbeidstevredenheid tussen mannen en vrouwen. Dergelijke verschillen in opvattingen bestaan er voor meerdere controlevariabelen. Zo wordt er aangenomen dat ouderen en hoger opgeleiden meer tevreden zijn dan jongeren en lager opgeleiden (Van der Parre, 1996:112). Mottaz (in Van der Parre, 1996:113) relateert dit verschil echter aan de mate van autonomie en taakcomplexiteit. Op het moment dat medewerkers namelijk ouder dan wel hoger opgeleid zijn, is er sprake van een hogere mate van autonomie en taakcomplexiteit en daarmee een hogere arbeidstevredenheid (Van der Parre, 1996:113). Van der Parre (1996:113) vindt in zijn onderzoek eveneens geen verband tussen leeftijd en arbeidstevredenheid, maar wel een positief verband tussen opleidingsniveau en arbeidstevredenheid.

Dit verband is gecontroleerd op basis van de mate van autonomie en taakcomplexiteit (Van der Parre, 1996:113) en daarmee is er geen sprake van een schijnverband, zoals Mottaz verondersteld. Het opleidingsniveau is binnen dit onderzoek niet opgenomen als controlevariabele, maar in plaats daarvan is gekozen voor de functie van de respondent. Deze variabele is namelijk meer relevant voor de organisatie, aangezien daarmee concreet verwezen kan worden naar medewerkers waar het betrekking op heeft. In veel gevallen hangt de functie samen met de opleiding van de betreffende medewerker. De functie is eveneens relevant vanuit de gedachte dat medewerkers met een (relatieve) machtspositie meer invloed kunnen hebben op arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden dan medewerkers zonder deze positie (Berting & De Sitter, 1971; 138). Concreet betreft dit de medewerkers met een leidinggevende functies (Vogelaar, 1990:235; Van der Parre, 1996:113). De vorm van de aanstelling (tijdelijk of vast), de arbeidsomvang (aantal uren) en het aantal arbeidsjaren binnen het ziekenhuis worden, op basis van Ten Horn (1983:252), meegenomen als controlevariabelen. Ten Horn (1983:252) maakt bij de arbeidsomvang onderscheidt tussen een tweetal varianten, namelijk fulltime en parttime. Binnen dit onderzoek is deze verdeling omgezet naar het aantal werkzame uren, aangezien binnen Het OZR 75% van het totale aantal medewerkers parttime werkzaam is. In deze groep medewerkers bestaat er een grote variatie tussen een arbeidsomvang van minimaal 14,6% (gemiddeld 5 uur) tot maximaal 95% (gemiddeld 34 uur).

Op basis van de verdeling van Ten Horn zouden beide medewerkers behoren tot de parttime variant. Wanneer een medewerker een arbeidsomvang van 95% heeft, lijkt het niet terecht te veronderstellen dat hij minder tevreden is dan een medewerker met een fulltime dienstverband (36 uur in Het OZR). Vanuit dit oogpunt is de verdeling van Ten Horn aangepast. Tenslotte is het organisatieonderdeel van de respondenten in het onderzoek meegenomen als controlevariabele. Deze variabele maakt het mogelijk een vergelijking te maken tussen verschillende teams/afdelingen in de mate van tevredenheid en betrokkenheid. Een dergelijke vergelijking is zinvol vanuit de mening van Van der Parre (1996:114) dat er onvoldoende aandacht bestaat voor culturele overeenkomsten dan wel verschillen tussen groepen medewerkers bij de meting van de mate van arbeidstevredenheid. De homogeniteit kan immers van invloed zijn op de tevredenheid dan wel de betrokkenheid. Door het organisatieonderdeel als controlevariabele aan het onderzoek toe te voegen, kan de homogeniteit worden meegenomen in de analyse. Om een eventuele samenhang tussen de controlevariabelen uit te sluiten is er een correlatieanalyse tussen de dimensies uitgevoerd. Uit deze analyse blijkt dat de aanstelling en de arbeidsjaren, met een waarde van 0,510, de sterkste onderlinge correlatie hebben. Het aantal arbeidsjaren kent tevens een grote samenhang met de leeftijd van de medewerker (0,428). Beide waarden liggen onder de gestelde grenswaarde van 0,70 waardoor aangenomen wordt dat alle controlevariabelen andere factoren van de medewerkers meten.

4.7 Populatie & respons

De enquête is eind mei 2008 onder alle medewerkers van Het OZR uitgezet. Op dat moment waren er 400 personen werkzaam binnen het ziekenhuis. In totaal hebben 142 medewerkers de enquête ingeleverd. Dit resulteert in een respons van 35,5% en is daarmee voldoende. De respons op PiB 2004 is met 42,9% (PiB 2004:10) hoger. Dit onderzoek is overigens uitgevoerd door Prismant, een onderzoeks- en adviesbureau voor de Nederlandse gezondheidszorg. Medewerkers van het ziekenhuis hebben de enquête per post op hun huisadres ontvangen en konden deze retourneren naar Prismant. Het OZR stond toen meer op afstand van het onderzoek en wellicht is dat een verklaring dat de repons hoger ligt dan de huidige respons. De huidige enquête is door 29 mannen ingevuld tegenover 109 vrouwen. Daarnaast hebben vier respondenten dit item niet beantwoord. Wanneer deze personen niet worden meegenomen, is het percentage mannen en vrouwen respectievelijk 21% en 79%. Deze verdeling lijkt niet evenredig te zijn, maar is eenvoudig te verklaren doordat het overgrote deel van de medewerkers in Het OZR een vrouw is (65 mannen tegenover 335 vrouwen). Om een beter beeld te geven van de respons is het zinvol de respons van de enquête af te zetten tegenover de volledige onderzoeksgroep.

Van alle werkzame mannen binnen Het OZR hebben 29 mannen de enquête ingevuld, waarmee de respons 44,62% is. De respons onder de vrouwen is met 32,54% lager, waaruit blijkt dat relatief meer mannen de enquête hebben ingevuld. Wanneer de respons wordt afgezet naar het aantal arbeidsjaren in het ziekenhuis (tabel 4.7) blijkt de enquête met name door medewerkers met 3 tot 5 arbeidsjaren te zijn ingevuld. Doordat deze groep medewerkers aanzienlijk kleiner is dan de overige groepen resulteert dit in een hogere respons ten opzichte van de onderzoeksgroep.

Aantal arbeidsjaren	Aantal medewerkers	Respons	Respons (%)	Respons t.o.v. Onderzoeksgroep (%)
< 1 jaar	85	21	15,3%	24,7%
1 – 3 jaar	87	30	21,9%	34,5%
3 – 5 jaar	57	31	22,6%	54,4%
5 – 10 jaar	84	28	20,4%	33,3%
> 10 jaar	87	27	19,7%	31,0%

Tabel 4.2 Respons arbeidsjaren

De respons van de overige variabelen is opgenomen in bijlage 3. Voor arbeidsomvang, organisatieonderdeel en functie is een schematische weergave van de respons complexer, aangezien medewerkers binnen meerdere teams/ afdelingen werkzaam kunnen zijn. Dit betekent dat dergelijke medewerkers op meerdere afdelingen geregistreerd staan en meerdere contracten hebben. In het personeelsbestand van het ziekenhuis is de arbeidsomvang per contract weergegeven en niet per medewerker. Dit betekent dat een overzicht naar de totale arbeidsomvang van alle medewerkers complex te achterhalen is. Wanneer medewerkers overigens hebben aangegeven bij meerdere organisatieonderdelen werkzaam te zijn, is dit voor de analyse omgezet naar 'missing value'. Het organisatieonderdeel is dan niet meegenomen omdat niet met zekerheid vastgesteld kan worden op welk organisatieonderdeel de antwoorden van de respondent betrekking hebben. Een medewerker kan bijvoorbeeld niet tevreden zijn over één van de organisatieonderdelen, maar wel (zeer) tevreden over het andere organisatieonderdeel. Achteraf kan niet achterhaald worden voor welk organisatieonderdeel de enquête is ingevuld of dat wellicht zijn beide organisatieonderdelen door elkaar zijn aangehaald. Een aanzienlijk percentage heeft dit item dan ook niet beantwoord. Een andere verklaring hiervoor is dat niet alle organisatieonderdelen in dit item zijn opgenomen. De organisatieonderdelen zijn gebaseerd op het organogram van het ziekenhuis, maar hierop zijn de Arts in Opleiding tot Specialist (AIOS) en de oogartsenadministratie niet opgenomen. Beide onderdelen behoren namelijk tot de maatschap van het ziekenhuis en staan daarmee niet op het organogram. Deze medewerkers hebben de enquête echter wel ontvangen, aangezien zij op de loonlijst van Het OZR staan. Het hanteren van deze criteria heeft er overigens toe geleid dat een AIOS heeft aangegeven zich niet zeer betrokken te voelen tot het ziekenhuis. Een andere respondent heeft in dit kader aangegeven het idee te hebben dat de functie van AIOS wordt gezien als stopverf binnen de organisatie, omdat zij nergens echt bijhoren. Een dergelijk gevoel bestaat eveneens bij de medewerkers van de oogartsenadministratie. Eén medewerker heeft bijvoorbeeld aangegeven zich te distantiëren van Het OZR en meer betrokken te zijn tot de maatschap.

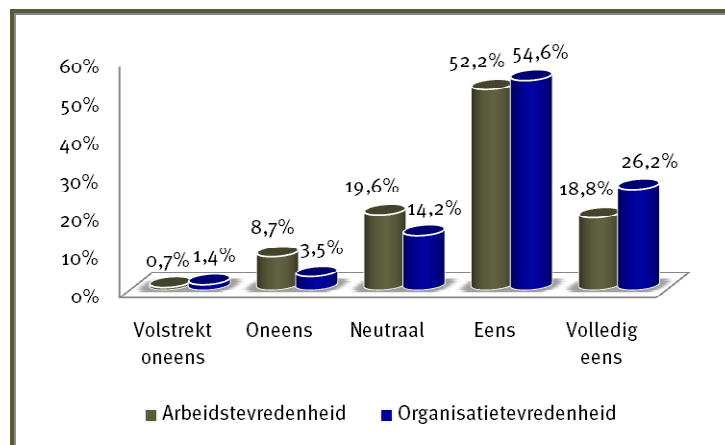
De mate van de tevredenheid en de betrokkenheid wordt gemeten op basis van een schriftelijke survey bestaande uit 147 items. Dit aantal items bestaat uit items over de algehele mate van tevredenheid en betrokkenheid, items met betrekking tot de dimensies en items over het belang dat medewerkers aan de dimensies toekennen. Ten aanzien van de verschillende vormen van betrokkenheid zijn tevens enkele items opgenomen. Voor het meten van deze items is er gekozen voor een vijfpuntsschaal. Tenslotte zijn in de enquête enkele items als controlevariabelen opgenomen. De respons op de enquête is 35,5%.

5. Analyse tevreedenheid

Nadat in het voorgaande hoofdstuk zowel de onderzoekopzet als de respons is beschreven, geeft dit hoofdstuk de resultaten weer van de analyse over de tevredenheid. Alvorens in te gaan op de bepalende determinanten voor de mate van arbeidstevredenheid, is er aandacht voor de algemene mate van de tevredenheid. Dit staat centraal binnen paragraaf 5.1. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2. gekeken in hoeverre de tevredenheid is veranderd ten opzichte van het voorgaande onderzoek. Hierbij gaat het overigens niet enkel om veranderingen in de algehele tevredenheid, maar eveneens om veranderingen op basis van vergelijkbare items. In paragraaf 5.3 staat de invloed van de controlevariabelen voor de mate van tevredenheid centraal. Afsluitend wordt in paragraaf 5.4 uitvoerig ingegaan op de mate waarin determinanten bepalend zijn voor de tevredenheid.

5.1 Algehele tevredenheid

Op basis van de resultaten van de enquête kan geconcludeerd worden dat medewerkers van Het OZR zeer tevreden zijn over zowel hun baan als Het OZR. De gemiddelde waarde van beide afhankelijke variabelen heeft een waarde van vier op de vijfpuntsschaal. Deze gemiddelde waarde is zeer hoog te noemen. Van de respondenten heeft 71% aangegeven het eens dan wel volledig eens te zijn met het item ‘alles bij elkaar genomen ben ik tevreden over mijn baan’. Bijna driekwart van de medewerkers binnen Het OZR heeft blijkbaar een hoge mate van arbeidstevredenheid. Wanneer er gekeken wordt naar de mate waarin medewerkers tevreden zijn over de organisatie blijkt dit zelfs nog hoger te zijn. Van alle medewerkers heeft 80,8% geantwoord het eens dan wel volledig eens te zijn met het item ‘over het algemeen vind ik het prettig om hier te werken’. De onderstaande grafiek (figuur 5.1) geeft een volledig overzicht. Hieruit blijkt eveneens dat ruim een kwart van alle medewerkers het ziekenhuis de maximale score geeft. Een maximale score kan omgezet worden naar de opvatting dat er voor deze medewerkers geen betere organisatie bestaat dan Het OZR. Wanneer er gelet wordt op de mate van ontevredenheid ten aanzien van de functie en Het OZR, blijkt dat bijna één op de tien medewerkers ontevreden of, in beperkte mate, zelfs zeer ontevreden is over de baan. Dit percentage is relatief hoog te noemen, vanuit de gedachte dat medewerkers zelf voor de functie hebben gekozen en in veel gevallen hiervoor een opleiding hebben genoten. De ontevredenheid over het ziekenhuis ligt overigens lager.



Figuur 5.1

Algehele tevredenheid medewerkers OZR

Met behulp van een correlatieanalyse is nagegaan of er sprake is van een verband tussen enerzijds de arbeidstevredenheid en anderzijds de organisatietevredenheid. Op basis van deze analyse blijkt dat dit verband een zeer hoge waarde van 0,802 heeft. De arbeidstevredenheid kent een zeer grote samenhang met de mate van organisatietevredenheid en uiteraard omgekeerd. Medewerkers met een hoge mate van arbeidstevredenheid blijken in veel gevallen tevens (zeer) tevreden te zijn over Het OZR. Dit is eveneens zichtbaar in figuur 5.1, aangezien de percentages bij de antwoordcategorieën van de twee vormen van tevredenheid in grote mate gelijk aan elkaar zijn. Enkel op basis van deze figuur kan dit verband overigens niet worden opgemaakt, maar op basis van de hoge correlatiewaarde kan dit wel in de figuur worden teruggevonden.

5.2 Resultaten afgezet naar de resultaten uit 2004.

Wanneer de resultaten worden vergeleken met de resultaten uit het voorgaande onderzoek, blijkt dat medewerkers momenteel meer tevreden zijn over het ziekenhuis dan enkele jaren geleden. In 2004 was bijna de helft van de medewerkers tevreden (en zeer tevreden) over het ziekenhuis, inmiddels is dit percentage gestegen naar 80,8%. Op basis van de hogere organisatiesatisfactie kan opgemerkt worden dat het ziekenhuis in de ogen van medewerkers een betere werkgever is geworden. De arbeidssatisfactie is daarentegen negatief veranderd. In 2004 was nog 78,3% van de medewerkers tevreden of zelfs zeer tevreden over de functie. Dit percentage is inmiddels gedaald naar 71%. Ten aanzien van dit percentage dient overigens de zogenaamde arbeidssatisfactieparadox (Ruyssveldt & De Witte, 1998:126) geplaatst te worden. Het fenomeen binnen deze paradox is dat medewerkers het werk snel als goed beoordelen, waardoor standaard 80% van alle medewerkers tevreden is over het werk. De medewerkers redeneren blijkbaar dat hun werk misschien niet geweldig is, maar door de verdiensten of het vooruitzicht op een betere functie, zijn zij tevreden. Daarnaast zal niemand snel toegeven dat zijn werkzaamheden eigenlijk niet veel voorstellen, aangezien men er dagelijks ongeveer zeven tot acht uur mee bezig is (Ruyssveldt & De Witte, 1998:126). Het percentage tevreden dan wel zeer tevreden medewerkers blijkt, op basis van deze paradox, nauwelijks betekenis te hebben, aangezien de daadwerkelijke tevredenheid mogelijk lager ligt. Vanuit dit oogpunt kan de tevredenheid beter worden geanalyseerd en vergeleken op het niveau van de items. In de komende tabellen zijn de belangrijkste vergelijkingen opgenomen. De gehele vergelijking is terug te vinden in bijlage 4. Binnen de tabellen is de antwoordscore van een vijfpuntschaal teruggebracht naar een drietal categorieën (oneens, neutraal en eens) om de verschillen in de resultaten te verduidelijken. In de laatste kolom wordt aangegeven of er sprake is van een verbetering of verslechtering van de situatie. Een verslechtering wordt aangeduid met een pijl naar beneden en een pijl naar boven staat, logischerwijs, voor een verbetering van de situatie. Er is niet gekozen om de waarde van de verandering aan te geven om te voorkomen dat er teveel belang wordt gehecht aan deze waarde. Op basis van de regressieanalyse, zoals wordt beschreven in paragraaf 5.3, zal blijken welke dimensies met name van invloed zijn op de tevredenheid van de medewerkers. Een groot verschil tussen de resultaten van 2004 en 2008 kan zodoende leiden tot een verkeerde conclusie. In de beschrijving van de tabel is overigens wel aandacht voor afname dan wel toename.

Uit tabel 5.1 blijkt dat de tevredenheid voor alle items binnen arbeidsinhoud verslechterd is ten opzichte van het voorgaande onderzoek. Bij alle items is het percentage 'oneens' bijna verdubbeld. Wanneer er bijvoorbeeld gelet wordt op het item 'ik heb voldoende invloed op de manier waarop het werk op de afdeling wordt verdeeld' is het percentage ontevreden medewerkers van 17,2% in 2004 gestegen naar 32,6% in 2008. De huidige resultaten laten een gering verschil tussen de antwoordcategorieën zien, waardoor er geen sprake is van een zeer uitgesproken mening onder de medewerkers. De stijgingen van alle items binnen deze dimensie doet vermoeden dat de autonomie de afgelopen jaren aanzienlijk is afgenomen voor de medewerkers. Op basis van de opvatting van onder meer Vogelaar (1990:109) en Van der Parre (1996:113) resulteert een lagere autonomie in een lagere mate van arbeidstevredenheid. Overigens zijn slechts drie items betreffende autonomie uit het voorgaande onderzoek overgenomen, waardoor geen vergelijking gemaakt kan worden voor de overige dimensies binnen de arbeidsinhoud.

Items	2004			2008		
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens
Ik kan mijn werk voldoende zelfstandig bepalen en uitvoeren	9,7 %	16,4 %	73,9 %	19,0 %	16,9 %	64,1 %
Ik kan mijn werk voldoende met anderen afstemmen	8,2 %	11,2 %	80,6 %	16,3 %	26,2 %	57,5 %
Ik heb voldoende invloed op de manier waarop het werk op de afdeling wordt verdeeld	17,2 %	21,6 %	61,2 %	32,6 %	31,9 %	35,5 %

Tabel 5.1

Vergelijking items arbeidsinhoud 2004 - 2008



In tabel 5.2 zijn de opvallendste resultaten opgenomen op basis van de vergelijking tussen de huidige resultaten en de resultaten uit 2004. Op basis van de vergelijking blijkt dat de emotionele belasting is verminderd ten opzichte van 2004. Kijkend naar de literatuur wordt aangenomen dat een daling van deze belasting samen gaat met een toename van arbeidstevredenheid en organisatietevredenheid. Dit betekent een verbetering van de situatie. Het aantal medewerkers dat slachtoffer is geworden van roddels en pesterijen is de afgelopen jaren ruim verdubbeld. Dergelijke factoren kunnen de mate van tevredenheid (aanzienlijk) verminderen en zodoende moet er voldoende aandacht zijn voor dergelijke ontwikkelingen. Ten aanzien van de lichamelijke belasting is enkel het item '*mijn werk is lichamenlijk te zwaar*' enigszins positief veranderd. Overigens blijken medewerkers niet meer tevreden te zijn, maar met name een neutrale houding aan te nemen voor dit item. Per saldo resulteert dit niet in een vermindering van de lichamelijke belasting. De overige items van deze dimensie laten zelfs een verslechtering zien ten opzichte van 2004. Het milieu van de werkplek blijkt in de afgelopen periode positief te zijn veranderd. Van alle items zijn zeven items positief veranderd tegenover drie negatieve veranderingen. Opvallend hierbij is dat het verschil bij een negatieve verandering tussen de twee onderzoeken groter is dan een positieve verandering. Een uitzondering hierop is het item '*in de avond- en/of nachtdienst voel ik mij wel eens onveilig*', aangezien dit item een positieve verandering kent van ongeveer 20%. Op basis van dit verschil kan geconcludeerd worden dat het aantal medewerkers dat zich tijdens een avond- en/of nachtdienst onveilig voelt is afgenomen. De afname resulteert echter niet in een toename van een gevoel van veiligheid, aangezien het percentage medewerkers die oneens hebben geantwoord met slechts 6% is gestegen. Nog altijd voelt minder dan de helft van alle medewerkers zich veilig tijdens de avond- en/of nachtdiensten. Een verbetering van de veiligheid is volgens de medewerkers eveneens wenselijk als er gelet wordt op het item '*Ik werk onder voldoende veilige omstandigheden*'. In het huidige onderzoek heeft 58,2% van de medewerkers het item met eens dan wel volledig eens beantwoord. Dit percentage was in 2004 nog meer dan driekwart van de medewerkers. Voor dit item is er sprake van een aanzienlijke verslechtering.

Items	2004			2008			
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens	
Mijn werk is geestelijk erg inspannend	26,7 %	19,3 %	54,1 %	21,8 %	32,4 %	45,8 %	↑
Ik heb in mijn werk regelmatig te maken met emotionele situaties die mij aangrijpen	49,3 %	27,6 %	23,2 %	51,8 %	36,9 %	11,3 %	↑
Ik heb het afgelopen jaar op mijn werk last gehad van agressie	63,7 %	10,4 %	25,9 %	70,9 %	12,8 %	16,3 %	↑
Mijn werk is lichamenlijk te zwaar	66,1 %	18,8 %	15,1 %	66,2 %	20,4 %	13,4 %	↑
Ik heb regelmatig onvoldoende ruimte om mijn werk te doen	54,5 %	16,4 %	29,1 %	49,6 %	12,8 %	37,6 %	↑
Ik werk onder voldoende veilige omstandigheden	9,8 %	12,8 %	77,4 %	18,4 %	23,4 %	58,2 %	↓
In de avond- en/of nachtdienst voel ik mij wel eens onveilig	32,7 %	36,4 %	30,9 %	38,8 %	50,0 %	11,2 %	↑
Het ziekenhuis zorgt ervoor dat er voldoende personeel is om het werk goed te kunnen doen	28,4 %	25,4 %	46,2 %	53,6 %	25,0 %	21,5 %	↓
In mijn werk is het vaak hollen of stilstaan	20,0 %	19,3 %	60,8 %	29,0 %	22,0 %	49,0 %	↑
Bij ons op de afdeling is er vaak niet voldoende personeel om het werk goed te kunnen doen	42,9 %	25,6 %	31,6 %	31,7 %	24,5 %	43,9 %	↓
Ik heb voldoende inzicht op mijn eigen werkdruk	39,2 %	21,5 %	39,3 %	45,8 %	26,1 %	28,1 %	↓
Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel om het werk goed te doen	51,9 %	25,9 %	22,2 %	44,7 %	25,5 %	29,8 %	↓

Tabel 5.2

Vergelijking items arbeidsomstandigheden 2004 - 2008

Uit de vergelijking kan tevens worden opgemerkt dat de werkdruk volgens medewerkers de afgelopen jaren is toegenomen. Dit is een negatieve ontwikkeling, zeker gezien de mogelijkheid dat patiënten of andere medewerkers nadelige gevolgen kunnen ervaren van deze toegenomen werkdruk. Medewerkers hebben immers het gevoel dat zij tegenwoordig meer, als gevolg van de werkdruk, hun werk niet helemaal goed kunnen verrichten. De toename van de werkdruk kan deels gevonden worden in de toename van de zorgvraag, maar zeker zo belangrijk is het tekort aan (gekwaliceerde) medewerkers dat er volgens de medewerkers bestaat. De medewerkers zijn tegenwoordig voornamelijk minder tevreden over het item '*het ziekenhuis zorgt ervoor dat er voldoende personeel is om het werk goed te kunnen doen*'. In 2004 was bijna de helft van de medewerkers tevreden over de personeelsbezetting, terwijl dit aantal inmiddels is gedaald naar bijna een kwart van de medewerkers. Als er binnen het item wordt gelet op het percentage dat het niet eens is met het item, blijkt dit maar liefs meer van de helft van de medewerkers te zijn. Voor de volledigheid moet vermeld worden dat de personeelsbezetting grotendeels afhankelijk is van het aanbod. Wanneer het aanbod van kandidaten niet groot is, leidt dit tot een geringe instroom van nieuwe medewerkers.

In tabel 5.3 is de vergelijking voor de determinant arbeidsverhoudingen weergegeven. Het eerste deel van de tabel heeft betrekking op het overleg binnen het team/ de afdeling dan wel het ziekenhuis. In het onderste deel van de tabel staan de verschillen van de dimensie leiderschap centraal. Binnen de tabel is het opvallend dat enkel de items met betrekking tot het overleg in het ziekenhuis beter zijn dan vier jaar geleden. Overigens is nog altijd minder dan de helft tevreden over de openheid, de belangstelling en de informatievoorziening over het beleid vanuit de directie. De situatie is reeds verbeterd ten opzichte van het voorgaande onderzoek, maar volgens medewerkers zijn er mogelijkheden voor een optimalisatie. Het is nog opvallender dat medewerkers minder tevreden zijn over het overleg en hun teamleider dan enkele jaren geleden. De ontwikkeling is zelfs zorgelijk te noemen, als er gelet wordt op het percentage medewerkers dat de items bevestigend hebben beantwoord. Bij de dimensie leiderschap is slechts bij vier van de elf items de meerderheid van de medewerkers het eens met de stelling. In 2004 was dit nog tien van de elf items. Dit duidt op een aanzienlijke verslechtering van de situatie. Ditzelfde blijkt bij de dimensie overleg op de afdeling. Op twee van de vijf items is een geringe meerderheid van de medewerkers het eens met de stelling tegenover een ruime meerderheid van vier op de vijf items in 2004. Ten aanzien van beide dimensies bestaat de verwachting dat er sprake is van een samenhang tussen het overleg op de afdeling en het leiderschap, aangezien een leidinggevende een grote invloed heeft op de wijze waarop het overleg binnen de afdeling is vormgegeven. Op basis van een analyse naar de correlatie blijken beide dimensies op een waarde van 0,564 aan elkaar gerelateerd te zijn. Dit houdt in dat een toename van de tevredenheid over de leidinggevende in veel gevallen samengaat met een toename van de tevredenheid over het overleg op de afdeling.

Items	2004			2008		
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens
Als medewerkers iets inbrengen in het overleg, wordt daar serieus actie op ondernomen	18,6 %	18,7 %	62,7 %	30,2 %	21,3 %	48,5 %
Het werkoverleg levert bij praktische problemen vaak oplossingen op	10,5 %	26,3 %	63,2 %	25,2 %	33,8 %	41,0 %
Bij belangrijke beslissingen op de afdeling wordt voldoende rekening gehouden met de mening van medewerkers	19,4 %	31,3 %	49,2 %	36,0 %	28,1 %	36,0 %
De directie is open over de bedoelingen en maatregelen die zij neemt	42,2 %	33,3 %	24,5 %	32,6 %	29,8%	37,6 %
Mijn leidinggevende geeft voldoende structuur aan het werken op de afdeling of het team	22,4 %	15,7 %	62,0 %	25,9 %	34,8 %	39,2 %
Mijn leidinggevende ziet er voldoende op toe dat goede werkafspraken worden gemaakt	18,7 %	23,9 %	57,4 %	25,0 %	33,8 %	41,2 %
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de communicatie op de afdeling goed verloopt	23,1 %	26,1 %	50,7 %	30,3 %	33,3 %	36,3 %
Mijn leidinggevende vertelt mij hoe ik bepaalde dingen handiger of beter kan doen	23,3 %	24,1 %	52,7 %	33,9 %	33,8 %	32,3 %

Tabel 5.3

Vergelijking items arbeidsverhoudingen 2004 - 2008



Tenslotte zijn in de laatste tabel de opvallendste vergelijkingen voor arbeidsvoorwaarden opgenomen. De vergelijking laat met name een verslechtering van de situatie zien. De meest negatieve verandering is terug te vinden binnen de dimensie werktijden. Wanneer er gekeken wordt naar het item *'ik heb weinig problemen met de roostering op mijn werk'* blijkt dat 66,2% van de medewerkers geen problemen heeft met het dienstrooster tegenover een percentage van maar liefst 85,2% in 2004. De lagere tevredenheid ten opzichte van deze dimensie is het gevolg van de verzakelijking binnen de zorg en dus ook Het OZR. De toenemende vraag naar zorg heeft ertoe geleid dat medewerkers binnen het ziekenhuis hun rooster niet langer kunnen aanpassen op de privé-situatie. Deze ontwikkeling is tevens terug te vinden in de resultaten van het item *'ik kan mijn werktijden voldoende afstemmen op mijn privéleven'*. In 2004 kon bijna 80% van alle medewerkers het werkrooster afstemmen op het privéleven. In 2008 is dit percentage gedaald naar 60%. Dit betekent overigens dat nog altijd meer dan de helft van alle medewerkers tevreden is over de afstemming tussen werk en privé. Ten aanzien van de beloning betreft de grootste verandering het item *'Mijn salaris staat in verhouding tot wat collega's in andere instellingen verdienen'*. In 2004 heeft 33,6% van de medewerkers dit item bevestigend beantwoord, maar inmiddels is dit percentage gedaald naar minder dan een kwart van alle medewerkers. Het salaris van het ziekenhuis is gebaseerd op de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)-ziekenhuizen waardoor aangenomen kan worden dat zij niet minder betalen dan vergelijkbare ziekenhuizen.

Items	2004			2008			
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens	
Mijn salaris staat in verhouding tot het werk wat ik doe	43,0 %	20,7 %	36,3 %	48,5 %	21,1 %	30,2 %	↓
Mijn salaris staat in verhouding tot wat collega's in andere instellingen verdienen	42,0 %	24,4 %	33,6 %	38,0 %	38,0 %	23,9 %	↓
In mijn werk komen mijn talenten voldoende tot hun recht	22,9 %	20,0 %	57,0 %	27,6 %	24,8 %	47,5 %	↓
Ik kan voldoende nieuwe taken leren en ervaring opdoen	26,8 %	27,6 %	45,6 %	26,6 %	21,6 %	51,8 %	↑
Ik heb binnen het ziekenhuis vooruitzichten op verdere doorgroei	52,6 %	29,3 %	18,0 %	46,4 %	33,3 %	20,3 %	↑
Ik heb voldoende mogelijkheden voor het volgen van een opleiding en/of cursus	20,2 %	32,8 %	47,0 %	31,0 %	33,1 %	35,9 %	↓
Binnen het ziekenhuis worden concrete afspraken gemaakt over het volgen van opleidingen	25,0 %	38,6 %	36,4 %	27,7 %	42,3 %	29,9 %	↓
De aangeboden scholing is goed toepasbaar in mijn dagelijkse werk	11,8 %	35,4 %	52,8 %	16,8 %	42,0 %	41,2 %	↓
Ik vind mijn werktijden gunstig	8,9 %	5,9 %	85,2 %	11,2 %	15,5 %	73,2 %	↓
Ik kan mijn werktijden voldoende afstemmen op mijn privéleven	11,1 %	9,6 %	79,3 %	16,2 %	23,2 %	60,6 %	↓
Ik heb weinig problemen met de roostering van mijn werk	8,0 %	6,9 %	85,2 %	10,8 %	23,0 %	66,2 %	↓
In overleg met mijn leidinggevende is het altijd mogelijk om op mijn eigen verzoek in een vastgesteld rooster aanpassingen ten doen	12,9 %	17,2 %	69,9 %	19,7 %	20,4 %	59,8 %	↓

Tabel 5.4

Vergelijking items arbeidsvoorwaarden 2004 - 2008

Op basis van de vergelijking tussen de resultaten van 2004 en 2008 bestaat de verwachting dat over het algemeen de werksituatie voor medewerkers is verslechterd. Dit versterkt de opvatting van de arbeids-satisfactieparadox, aangezien de algehele tevredenheid nog altijd hoog te noemen is. De vergelijking tussen de jaren geeft een mooi overzicht van de veranderingen binnen het ziekenhuis, maar kunnen nog altijd geen inzicht geven in de bepalende determinanten voor de tevredenheid.

5.3 De tevredenheid in relatie met de controlevariabelen

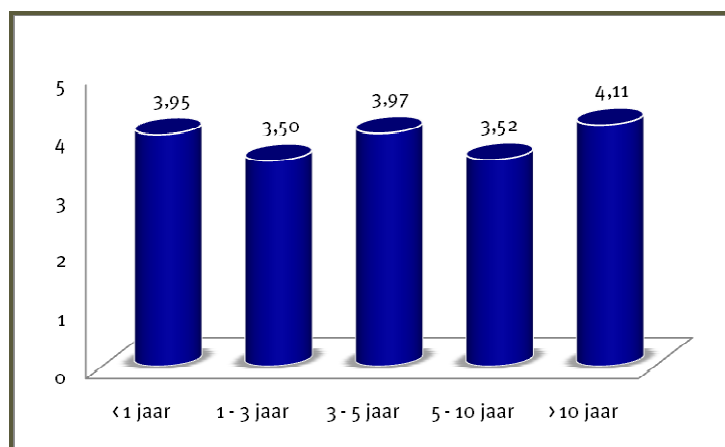
Volgens vele auteurs is de invloed van persoonlijke kenmerken op de mate van arbeidstevredenheid minimaal of zelfs geheel niet aanwezig. Op basis van de analyse naar de tevredenheid binnen Het OZR dient eveneens deze conclusie getrokken te worden. Alleen voor arbeidsjaren bestaan er significante verschillen in de mate van arbeidstevredenheid. Er wordt gesproken over significantie wanneer de overschrijdingskans kleiner is dan de gestelde grenswaarde (Huizingh, 2002:277). Voor dit onderzoek is de grenswaarde gesteld op 0,05 en 0,10. Dit betekent dat de constatering met respectievelijk 95% dan wel 90% zekerheid vastgesteld kunnen worden. Als de significantie hoger is dan deze grenswaarde berusten de constatering te veel op toeval. In tabel 5.5 is de significantie van de controlevariabelen opgenomen. De aanstelling is als controlevariabele meegenomen vanuit de veronderstelling dat medewerkers met een vaste aanstelling een hogere mate van tevredenheid hebben dan medewerkers met een tijdelijke aanstelling (Ten Horn:1983). In tegenstelling tot de verwachting zijn tijdelijke medewerkers gemiddeld meer arbeidstevreden en organisatievreden. Gezien de hoge significantie berust de gemiddelde tevredenheid te veel op toeval, waardoor niet met zekerheid mag worden geconcludeerd dat medewerkers met een tijdelijke aanstelling in het algemeen meer tevreden zijn dan medewerkers met een vaste aanstelling.

Persoonlijk kenmerk	Significantie arbeidstevredenheid	Significantie organisatievredenheid
- Geslacht	0,228	0,479
- Leeftijd	0,139	0,241
- Aanstelling	0,311	0,337
- Arbeidsomvang	0,140	0,211
- Arbeidsjaren	0,020	0,166
- Organisatieonderdeel	0,077	0,172
- Functie	0,280	0,105

Tabel 5.5

Weergave overschrijdingskans van de persoonlijke kenmerken

Op basis van de bovenstaande tabel blijkt dat enkel de arbeidsjaren van medewerkers significante verschillen oplevert voor de mate van arbeidstevredenheid. Dit betekent dat de gemiddelde arbeidstevredenheid varieert tussen de groepen medewerkers (Huizingh, 2002:286). Uit een nadere analyse blijken medewerkers die één tot drie jaar werkzaam zijn een significant lagere arbeidstevredenheid te hebben dan medewerkers met een diensttijd van meer dan 10 jaar. In figuur 5.2 is deze gemiddelde tevredenheid van de verschillende groepen medewerkers weergegeven. Hieruit blijkt dat medewerkers die 1 tot 3 jaar werkzaam zijn in het ziekenhuis gemiddeld 3,5 tevreden zijn, terwijl medewerkers die langer dan 10 jaar gemiddeld 4,11 tevreden zijn. Deze waarden zijn weergegeven op een vijfpuntsschaal.



Figuur 5.2

Gemiddelde tevredenheid over de baan uitgezet naar arbeidsjaren

Deze verdeling in de mate van tevredenheid tussen het aantal dienstjaren is overigens wel opmerkelijk. Medewerkers van zowel de tweede (1-3 jaar) als de vierde (5-10 jaar) categorie zijn minder tevreden dan de overige categorieën. Wellicht is de hogere tevredenheid onder de eerste categorie te verklaren vanuit de gedachte dat deze medewerkers kort in dienst zijn. Het 'nieuwe' van de baan kan voor deze medewerkers nog een grote rol spelen, terwijl dit niet meer het geval is bij de tweede categorie. De gedachte kan overigens op basis van de analyse niet worden bevestigd en tevens bestaat er op deze wijze geen verklaring voor de variatie in de overige categorieën. De significante verschillen betreffen enkel de groep 1 tot 3 arbeidsjaren en meer dan 10 arbeidsjaren. De overige verschillen kunnen zodoende op toeval berusten. Daarnaast is er sprake van een relatief kleine variatie tussen de gemiddelde waarden van de groepen. Op basis van tabel 5.1 blijkt de overschrijdingswaarde ten aanzien van de arbeidstevredenheid voor het organisatieonderdeel 0,077 bedraagt. Wanneer de gestelde grenswaarde, als gevolg van een relatief geringe respons op het onderzoek, van 0,05 wordt verhoogd naar 0,1 is er voor het organisatieonderdeel eveneens sprake van significantie. Een verhoging van de grenswaarde betekent dat uitspraken niet met 95% zekerheid worden vastgesteld, maar met 90%. Ten aanzien van het organisatieonderdeel blijken de medewerkers van de afdeling Anesthesie/Recovery het meest tevreden zijn met hun baan (4,25). Het minst tevreden zijn medewerkers van de afdeling Planning & Logistiek (P&L) en het Medisch Archief (3). Vervolgens is er onderzocht of er tevens sprake is van significante verschillen wanneer enkele organisatieonderdelen worden samengevoegd tot een groter geheel. Hierbij zijn de vier behandelteams (oranje, rood, paars en groen) en de verpleegafdeling samengevoegd tot 'uitvoerende teams'. De afdelingen Anesthesie/Recovery en Chirurgie/Centrale Sterilisatie Afdeling (CSA) zijn beide betrokken bij de voorbereiding dan wel de operatie zelf en behoren daarmee tot 'medewerkers OK'. De overige afdelingen, met uitzondering van het Oogzorgnetwerk (OZN), staan op meer afstand van de patiënten en worden daarom samengevoegd tot 'bedrijfsmatige afdeling', alhoewel deze naam niet geheel dekkend is voor de werkzaamheden van de afdelingen. Het OZN bestaat, naast adviseurs, vooral uit medewerkers van de polikliniek oogheelkunde van het IJsselland Ziekenhuis, de Reinier de Graaf Groep (RdGG) en het Sint Franciscus Gasthuis (SFG). Deze medewerkers werken feitelijk op een andere locatie, dragen bedrijfskleding van de betreffende locatie en houden pauze samen met hun collega's aldaar. Gezien de afstand tussen deze medewerkers en het ziekenhuis blijft dit organisatieonderdeel apart bestaan. Als arbeidstevredenheid wordt afgezet naar deze vier organisatieonderdelen, blijken medewerkers van het OZN het meest tevreden te zijn. Daarnaast is het opvallend dat deze medewerkers tevens de hoogste mate van organisatietevredenheid hebben met een gemiddelde van 4,3. Op basis hiervan blijkt de afstand tussen de medewerkers en het ziekenhuis geen invloed te hebben op de mate van organisatietevredenheid. De significante waarde van 0,299 ligt boven de grenswaarde, waardoor de waarneming niet met zekerheid vastgesteld kan worden. Voor de verdere analyse wordt er overigens gebruik gemaakt van deze vier samengestelde organisatieonderdelen.

Tot slot is de invloed van de gezamenlijke controlevariabelen geanalyseerd met behulp van regressie-analyse. Binnen deze regressieanalyse is overigens de functie van de medewerkers niet meegenomen, gezien de grote variatie binnen deze antwoordcategorie welke niet makkelijk samengevoegd kunnen worden. Op basis van de hoge significante waarde (tabel 5.1) bestaat de verwachting dat de functie niet tot nauwelijks van invloed is op zowel de arbeidstevredenheid als de organisatietevredenheid. Als deze variabele uit de verdere analyse wordt verwijderd, zal het verschil in het resultaat minimaal zijn. Met een regressieanalyse kunnen de afhankelijke variabelen verklaard dan wel voorspeld worden op basis van de dimensies dan wel de controlevariabelen. De gestandaardiseerde correlatiecoëfficiënt geeft inzicht in de mate waarin de waarde van dimensies toe- of afneemt als de onafhankelijke variabelen toeneemt (Grotenhuis & Matthijssen, 2004:89-90). De sterkte van het verband wordt uitgedrukt in β (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003: 177). Uit de regressieanalyse, zoals opgenomen in tabel 5.6, blijkt dat de controlevariabelen tezamen op basis van de R^2 adjusted nauwelijks verklarend zijn voor de arbeidstevredenheid. Wanneer er wordt gelet op de significante β 's van arbeidsjaren (1 tot 3 jaar) en arbeidsjaren (5 tot 10 jaar) blijkt er sprake te zijn van een negatief verband. Medewerkers die 1 tot 3 jaar en die 5 tot 10 jaar werkzaam zijn binnen Het OZR zijn minder tevreden dan de overige medewerkers. Dit blijkt ook uit figuur 5.3.

Controlevariabelen	Verklarende variantie (R ²) adjusted	Béta
Geslacht (1=man)	0,000	- 0,088
Leeftijd	- 0,008	0,004
Aanstelling (1=tijdelijk)	- 0,015	0,029
Arbeidsomvang	- 0,020	0,082
Arbeidsjaren (< 1 jaar)	0,025	- 0,067
Arbeidsjaren (1 - 3 jaar)		- 0,247 **
Arbeidsjaren (3 - 5 jaar)		- 0,129
Arbeidsjaren (5 - 10 jaar)		- 0,321 *
Organisatieonderdeel (Uitvoerende teams)	0,016	- 0,222
Organisatieonderdeel (Medewerkers OK)		- 0,149
Organisatieonderdeel (Bedrijfsmatige afdelingen)		- 0,233

Tabel 5.6

Regressieanalyse voor controlevariabelen voor de arbeidssatisfactie

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

Ten aanzien van organisatietevredenheid blijkt dat de controlevariabelen tezamen met een verklarende variantie van 0,062 enigszins meer van invloed zijn (tabel 5.7). De verklarende variantie is overigens nog altijd minimaal. Uit tabel 5.7 blijkt dat enkel de invloed tussen leeftijd en organisatietevredenheid met een significantie kan worden vastgesteld. Wanneer er gelet wordt op de béta blijkt de waarde van 0,209 positief te zijn. Een positief verband betekent dat een toename van controlevariabelen resulteert in een hogere organisatietevredenheid. Concreet betekent dit dat oudere medewerkers een hogere mate van organisatietevredenheid hebben dan de jongere medewerkers.

Controlevariabelen	Verklarende variantie (R ²) adjusted	Béta
Geslacht (1=man)	0,014	- 0,100
Leeftijd	0,034	0,209 **
Aanstelling (1=tijdelijk)	0,082	- 0,151
Arbeidsomvang	0,074	0,000
Arbeidsjaren (< 1 jaar)	0,068	0,033
Arbeidsjaren (1 - 3 jaar)		- 0,009
Arbeidsjaren (3 - 5 jaar)		- 0,072
Arbeidsjaren (5 - 10 jaar)		- 0,147
Organisatieonderdeel (Uitvoerende teams)	0,062	- 0,253
Organisatieonderdeel (Medewerkers OK)		- 0,079
Organisatieonderdeel (Bedrijfsmatige afdelingen)		- 0,158

Tabel 5.7

Regressieanalyse voor controlevariabelen voor de organisatiesatisfactie

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

5.4 Bepalende determinanten voor mate van tevredenheid

In de voorgaande paragrafen is een beeld gegeven van zowel de arbeidstevredenheid als de organisatietevredenheid van medewerkers binnen Het OZR. Tevens is er een vergelijking gemaakt met de resultaten van het voorgaande onderzoek. Een goed beeld van de algehele tevredenheid en de veranderingen in de jaren is zinvol, maar het is vele malen interessanter inzicht te krijgen in de mate waarin determinanten bepalend zijn voor de tevredenheid. Op basis daarvan kunnen meer concrete uitspraken worden gedaan over de veranderingen van de afgelopen jaren. Een grote verandering op dimensies kan bijvoorbeeld als zorgelijk worden gezien, terwijl deze dimensies nauwelijks een bijdrage leveren voor de tevredenheid van de medewerkers. Een kleine verandering kan daarentegen essentieel zijn. Alvorens hier nader op ingegaan kan worden, worden de bepalende determinanten/dimensies voor tevredenheid op basis van een regressieanalyse onderzocht. Voor een duidelijk overzicht is ervoor gekozen in eerste instantie de analyse naar arbeidstevredenheid (Item 99) uit te werken en vervolgens de organisatietevredenheid (Item 100) centraal te stellen.

5.4.1 Analyse arbeidstevredenheid

Om een goede voorspelling te geven van de mate waarin de determinanten bepalend zijn voor de totale arbeidstevredenheid dient er rekening gehouden te worden met de multicollineariteit. Er is sprake van multicollineariteit wanneer er een sterke onderlinge samenhang is tussen de onafhankelijke variabelen (Huizingh, 2003, 314). In de operationalisatie is de onderlinge samenhang met behulp van een correlatie reeds geanalyseerd. Uit deze analyse is bleken dat dimensies binnen de verschillende determinanten een onderlinge samenhang kennen. De waarde van de correlatie was echter niet hoog genoeg om aan te nemen dat de onafhankelijke variabelen een te grote onderlinge samenhang kennen. Volledigheidshalve is tevens de multicollineariteit berekend. Deze analyse laat naar verwachting zien dat er geen sprake is van multicollineariteit. Dit heeft als gevolg dat alle dimensies in de regressieanalyse meegenomen worden zonder dat er een vertekend beeld ontstaat. Het resultaat van de regressieanalyse is opgenomen in tabel 5.8

Dimensies	Verklarende variantie (R ² adjusted)	Béta
Controlevariabelen	- 0,003	
o Geslacht (1=man)		- 0,088
o Leeftijd		-0,146 **
o Aanstelling (1=tijdelijk)		0,101
o Arbeidsomvang		-0,181 *
o Arbeidsjaren (< 1 jaar)		0,166
o Arbeidsjaren (1 tot 3 jaar)		- 0,217 *
o Arbeidsjaren (3 tot 5 jaar)		- 0,191 *
o Arbeidsjaren (5 tot 10 jaar)		- 0,158
o Organisatieonderdeel (uitvoerende teams)		- 0,033
o Organisatieonderdeel (medewerkers OK)		0,041
o Organisatieonderdeel (bedrijfsmatige afdelingen)		0,085
Arbeidsinhoud	0,268	
o Afwisseling		-0,013
o Autonomie		0,121
o Regels & Procedures		-0,225 *
Arbeidsomstandigheden	0,324	
o Emotionele belasting		0,061
o Lichamelijke belasting		0,008
o Milieu van de werkplek		- 0,030
o Werkdruk		- 0,152
Arbeidsverhoudingen	0,531	
o Erbij horen		0,060
o Leiderschap		0,437 *
o Overleg op de afdeling		- 0,216 **
o Overleg in het ziekenhuis		0,055
o Relatie met collega's		- 0,050
o Werkklimaat		0,139
Arbeidsvoorwaarden	0,644	
o Beloning		0,071
o Ontplooiing		0,344 *
o Opleiding		0,052
o Werktijden & rooster		0,029
Erkenning	0,660	0,224 *

Tabel 5.8

Regressieanalyse voor determinanten voor de arbeidssatisfactie

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

Uit tabel 5.8 blijkt dat de determinanten tezamen de arbeidstevredenheid voor 66,0% (R^2 adjusted is 0,660) verklaren. Eenderde van de arbeidstevredenheid kan op basis van dit onderzoek niet verklaard worden. In dit kader kan wellicht gerefereerd worden aan de persoonlijke kenmerken van Van der Ploeg & Scholte (2003). Zij zijn van mening dat onder meer de tevredenheid over het leven en de vrijetijdsbesteding als bepalende determinanten voor arbeidstevredenheid genoemd kunnen worden. De veronderstelling van de auteurs is logisch, aangezien een positieve of juist negatieve ontwikkeling in het privé-leven van een medewerker zijn weerslag zal hebben op de arbeids sfeer en andersom. Een gebeurtenis op het werk kan eveneens invloed hebben op de gemoedstoestand van medewerkers als zij thuis zijn. De gebeurtenissen in de privé-sfeer zijn echter niet te beïnvloeden door Het OZR en vanuit dat oogpunt niet meegenomen in het onderzoek. Wanneer er gelet wordt op de determinanten die zijn opgenomen in de regressieanalyse is het opvallend dat een toevoeging van arbeidsverhoudingen resulteert in een toename van meer dan 0,2. Wanneer de dimensies van arbeidsvoorwaarden aan de regressieanalyse worden toegevoegd stijgt de R^2 adjustud waarde nog eens met meer dan 0,1. Voor de volledigheid dient vermeld te worden dat de stijging van de R^2 waarde voor een belangrijk deel afhankelijk is van de positie waar de betreffende determinant is opgenomen binnen de analyse. Als de verklarende variantie namelijk een grote toename kent bij latere determinanten, zoals hiervan sprake is bij arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen, hebben deze determinanten een grote invloed in de verklarende variantie voor tevredenheid. Het is opmerkelijk dat juist deze twee determinanten van belang blijken te zijn als er een koppeling wordt gemaakt met de 'two-factor'-theorie van Herzberg (1959). Deze theorie maakt onderscheid tussen de motiverende en de hygiënische factoren. De motiverende factoren zijn factoren welke direct te maken hebben met de werkzaamheden van de medewerker en hebben betrekking op de mate van arbeidstevredenheid. De hygiënische factoren zijn gerelateerd aan dimensies rondom de werkzaamheden en houden zodoende meer verband met de mate van organisatietevredenheid. Op basis hiervan kan verwacht worden dat voornamelijk arbeidsinhoud en erkenning van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Gezien de hoge verklarende variabelen voor de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen blijkt deze verwachting niet juist te zijn. Gezien de invloed van de positie waarin de determinanten zijn opgenomen, kan er beter aandacht bestaan voor de béta's uit de regressieanalyse. Op basis van de uitgevoerde analyses blijken een negental dimensies significant te zijn.

De dimensie leiderschap heeft met een béta van 0,437 het grootste verband tot arbeidstevredenheid. De positieve waarde geeft aan dat een verbetering van leiderschap zorgt voor een hogere tevredenheid. Een vergelijking met 2004 laat echter zien dat medewerkers tegenwoordig minder positief zijn over de leiderschap dan enkele jaren geleden. Dit betekent dat het ziekenhuis de tevredenheid onder medewerkers deels kan verbeteren door het leiderschap meer vorm te geven op basis van het leiderschap uit 2004, gezien de tevredenheid van medewerkers over dit leiderschap. Naast leiderschap zijn eveneens de dimensies ontplooiing, regels & procedures, erkenning en overleg op de afdeling van (grote) invloed op de mate van arbeidstevredenheid. Gezien de negatieve béta van regels & procedures resulteert een toename van deze regels & procedures, logischerwijs, in een lagere arbeidstevredenheid. Opmerkelijk genoeg blijkt ditzelfde verband eveneens te bestaan voor het overleg op de afdeling. Wanneer het aantal overleggen toeneemt, daalt de arbeidstevredenheid. Ontplooiing en erkenning leiden daarentegen tot een hogere mate van tevredenheid wanneer één van beide of beide dimensies toenemen. Het is logisch dat ontplooiing en erkenning een positieve relatie hebben op de mate van arbeidstevredenheid gezien de opvattingen in de literatuur. Gelet op de 'two-factor'-theorie is het eveneens niet opvallend dat beide factoren van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. In deze theorie worden onder meer zelfontplooiing, erkenning en werkinhoud genoemd als motiverende factoren en zijn daarmee direct gerelateerd aan het werk van de medewerker. Ten aanzien van de werkinhoud zijn regels en procedures significant van invloed op de arbeidstevredenheid. Het is echter zeer opmerkelijk dat de belangrijkste dimensie voor arbeidstevredenheid, namelijk leiderschap, volgens de 'two-factor'-theorie behoort tot de hygiënische factoren en daarmee aanwezig moet zijn in de organisatie om ontevredenheid tegen te gaan.

5.4.2 Analyse organisatietevredenheid

Alvorens ingegaan wordt op de regressieanalyse dient vermeld te worden dat er bij de analyse naar organisatietevredenheid geen sprake is van multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen. Dit heeft als gevolg dat de regressieanalyse is uitgevoerd op basis van alle dimensies. Deze analyse is opgenomen in tabel 5.9.

Dimensies	Verklarende variantie (R ² adjusted)	Béta
Controlevariabelen	0,058	
o Geslacht (1=man)		- 0,081
o Leeftijd		0,172 *
o Aanstelling (1=tijdelijk)		- 0,043
o Arbeidsomvang		- 0,242 *
o Arbeidsjaren (<1 jaar)		- 0,112
o Arbeidsjaren (1-3 jaar)		0,126
o Arbeidsjaren (3-5 jaar)		0,021
o Arbeidsjaren (5-10 jaar)		0,058
o Organisatieonderdeel (uitvoerende teams)		- 0,094
o Organisatieonderdeel (medewerkers OK)		0,105
o Organisatieonderdeel (bedrijfsmatige afdelingen)		0,144
Arbeidsinhoud	0,220	
o Afwisseling		- 0,028
o Autonomie		0,056
o Regels & Procedures		- 0,013
Arbeidsomstandigheden	0,226	
o Emotionele belasting		- 0,124
o Lichamelijke belasting		- 0,170 **
o Milieu van de werkplek		- 0,173 **
o Werkdruk		0,000
Arbeidsverhoudingen	0,472	
o Erbij horen		0,129
o Leiderschap		0,314 *
o Overleg op de afdeling		- 0,092
o Overleg binnen het ziekenhuis		- 0,052
o Relatie met collega's		- 0,134
o Werkklimaat		0,382 *
Arbeidsvoorwaarden	0,530	
o Beloning		0,227 *
o Ontplooiing		0,098
o Opleiding		- 0,074
o Werktijden & rooster		- 0,078
Erkenning	0,619	0,480 *

Tabel 5.9

Regressieanalyse voor determinanten voor de tevredenheid over Het OZR

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

Uit deze regressieanalyse blijkt dat de dimensies voor 61,9% de totale organisatietevredenheid kunnen bepalen. Ondanks dat de waarde lager ligt dan de verklarende variantie voor arbeidstevredenheid is de waarde nog immer hoog te noemen. De eerder aangehaalde persoonlijke kenmerken van Van der Ploeg & Scholte (2003) zijn een mogelijke verklaring voor het resterende percentage. Een nadere blik op de waarde van de verklarende variantie laat zien dat erkenning een enorm belang heeft binnen de verklaring. Ondanks dat deze determinant als laatste is opgenomen in de analyse wordt maar liefst 8% van de totale variantie door deze determinant verklaard. Erkenning blijkt op basis hiervan zeer van belang te zijn voor de tevredenheid over Het OZR.

Deze veronderstelling wordt bevestigd wanneer er gelet wordt op de β . Met een waarde van 0,480 voor de β is er sprake van een zeer sterke relatie tussen erkenning en organisatietevredenheid. Het OZR kan deze tevredenheid relatief makkelijk verhogen door werkzaamheden van medewerkers (nog) meer te waarderen. Het is overigens opvallend dat erkenning zo'n grote invloed heeft op de organisatietevredenheid wanneer er gelet wordt op de opvatting van Herzberg (1959). Deze auteur ziet erkenning als een motiverende factor en dit zou betekenen dat erkenning vooral van invloed is op de tevredenheid. Op basis van de analyse naar arbeidstevredenheid blijkt dit het geval te zijn, maar de invloed is beduidend groter voor de organisatietevredenheid. De arbeidsomstandigheden blijken daarentegen een zeer minimale invloed te hebben op deze vorm van tevredenheid. De verklarende variantie neemt met minder dan 1% toe als deze determinant aan de regressieanalyse wordt toegevoegd. Als er wederom een koppeling wordt gemaakt met de opvatting van Herzberg (1959) is het opvallend te noemen dat de determinant minimaal van invloed is op de organisatietevredenheid. Volgens de 'two-factor'-theorie behoort dit tot de hygiënische factoren en op basis daarvan zouden arbeidsomstandigheden juist van invloed zijn op de organisatietevredenheid. Overigens blijken binnen deze determinant lichamelijke belasting en milieu van de werkplek wel een negatieve invloed te hebben op organisatietevredenheid. Een toename van één van beide dimensies resulteert in een negatievere tevredenheid over het ziekenhuis. Als er gekeken wordt naar de ontwikkelingen van de afgelopen jaren is de tevredenheid over items van het milieu van de werkplek gestegen tegenover een daling voor de tevredenheid over lichamelijke omstandigheden.

Twee andere belangrijke dimensies voor organisatietevredenheid zijn terug te vinden in de determinant arbeidsverhoudingen. Op basis van de analyse blijken namelijk het leiderschap en het werkklimaat een sterke positieve invloed te hebben op de organisatietevredenheid. Wanneer één van beide of beide dimensies toenemen, resulteert dat in een hogere organisatietevredenheid. Het is opmerkelijk dat het overleg op de afdeling in dit kader geen significante waarde heeft, aangezien de leidinggevende een belangrijke bijdrage aan dit overleg levert. Een blik op de β waarde laat zelfs zien dat een toename van het overleg zorgt voor een minimaal lagere organisatietevredenheid. Dit geldt eveneens voor het overleg in het ziekenhuis en dat is opvallend te noemen. Beide β 's zijn niet significant, waardoor de invloed niet met zekerheid vastgesteld kan worden. Daarentegen kan de relatie tussen beloning en organisatietevredenheid wel met meer zekerheid worden geconcludeerd. Op basis van de resultaten blijkt beloning een sterke positieve relatie te hebben met de organisatietevredenheid. Dit is overigens niet opvallend te noemen wanneer er wordt gerefereerd aan de 'two-factor'-theorie. Volgens Herzberg (1959) behoort het salaris namelijk tot hygiënische factoren. Tenslotte zijn de dimensies van arbeidsinhoud in dit onderzoek niet van invloed gebleken op organisatietevredenheid. Dit klopt wederom met de 'two-factor'-theorie van Herzberg (1959).

5.5 Match tevredenheid – belang dimensies

Volgens onder meer Van der Parre is de uiteindelijke mate van tevredenheid afhankelijk van het belang dat medewerkers aan de werkaspecten hechten. Deze match wordt gemeten door de tevredenheid over dimensies tegenover het belang (item 121 t/m 135) dat medewerkers aan deze dimensies hechten te plaatsen. De tevredenheid is pas goed te noemen wanneer de tevredenheid hoger of gelijk is aan het belang dat medewerkers aan de dimensies hechten. In tabel 5.10 zijn de resultaten van deze match opgenomen. De items (vraag 121 t/m 135) zijn gekoppeld aan de dimensie waarvan de items het meest overeenkomen. Aan enkele items is echter geen dimensie gekoppeld, omdat deze items niet zijn getoetst op de tevredenheid onder de medewerkers. Bij de match is er verder enkel gelet op de mate waarin medewerkers (zeer) tevreden zijn dan wel dat zij een item als (zeer) belangrijk zien. Volledigheidshalve dient tevens vermeld te worden dat de tevredenheid over de dimensie een gemiddelde tevredenheid is over enkele items. Dit betekent dat er enkel sprake is van een hoge tevredenheid als (vrijwel) alle items bevestigend zijn beantwoord. Het belang dat medewerkers aan de items toekennen bestaat daarentegen uit één enkel item. Dit kan mogelijk tot een vertekend beeld leiden.

In de tabel is tevens het resultaat van de match opgenomen. Een pijl naar beneden duidt op een situatie waarin medewerkers meer belang hechten aan de dimensie dan dat zij er tevreden over zijn. Vanuit de opvatting van Van der Parre is er in deze situatie gekozen voor een pijl naar beneden. Deze auteur gaat namelijk uit van een mindere tevredenheid als medewerkers binnen de arbeidssituatie niet de dimensies terug zien wat zij belangrijk vinden. Wanneer zij bijvoorbeeld een grote behoefte hebben aan een leidinggevende, maar hiervan geen sprake is binnen Het OZR, zal dit een negatieve neerslag hebben op de totale tevredenheid. Als de tevredenheid gelijk of hoger is aan het belang dat medewerkers aan het aspect hechten, wordt dit weergegeven met een naar boven gericht pijl.

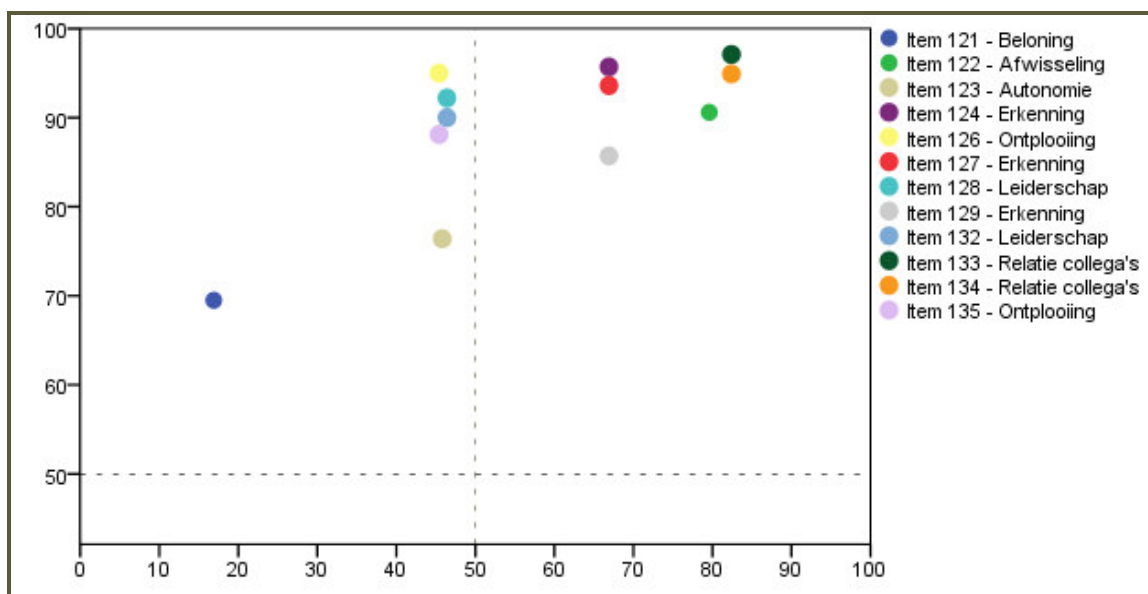
Item belangrijkheid werkaspecten	Dimensie	Belang	Tevredenheid
Een goed salaris	Beloning	69,5 %	16,9%
Grote variatie in de werkzaamheden	Afwisseling	90,6 %	79,6 %
Vrijheid in het plannen van werkzaamheden en in het bepalen van werkprocedures	Autonomie	76,4 %	45,8 %
Het verrichten van nuttige en zinvolle werkzaamheden	Erkenning	95,7 %	66,9 %
Het hebben van verantwoordelijkheden voor mensen en/of zaken	-	85,8 %	-
Verrichten van werkzaamheden die overeenkomen met mijn talenten en vaardigheden	Ontplooiing	95,0 %	45,4 %
Het ontvangen van waardering voor mijn werkzaamheden	Erkenning	93,6 %	66,9 %
Het hebben van een goed functionerende leidinggevende	Leiderschap	92,2 %	46,4 %
Anderen die aandacht hebben voor mijn ideeën en/of voorstellen	Erkenning	85,7 %	66,9 %
De kans om me te bewijzen in mijn werkzaamheden	-	73,8 %	-
Zekerheid tot het behoud van mijn werk	-	77,0 %	-
Een goede verhouding met mijn leidinggevende	Leiderschap	90,0 %	46,4 %
Een prettige werksfeer	Relatie collega's	97,1 %	82,4 %
Een goede verhouding met mijn collega's	Relatie collega's	94,9 %	82,4 %
De kans om mezelf te ontplooiën	Ontplooiing	88,1 %	45,4 %

Tabel 5.10

Match belang – tevredenheid dimensies

Het is opvallend dat medewerkers (in het algemeen) aan alle dimensies meer waarde hechten dan dat zij er tevreden over zijn. Wanneer de opvatting van Van der Parre (1996) wederom wordt aangehaald, wordt aangenomen dat de algehele tevredenheid lager is dan mogelijk. Als de tevredenheid over de dimensies namelijk meer in overstemming is met het belang dat medewerkers aan deze dimensies hechten, zal de algehele tevredenheid toenemen. Als gevolg van het eerder genoemde vertekende beeld door de wijze waarop de twee aspecten zijn gemeten, is het mogelijk dat de resultaten niet in een juiste context worden geplaatst. Voor de volledigheid dient vermeld te worden dat medewerkers waarschijnlijk zelden tot nooit een aspect van de werksituatie als (zeer) onbelangrijk beschouwen. In dit kader kan wederom gerefereerd worden naar de zogehete arbeidssatisfactieparadox.

Om de resultaten van tabel 5.10 enigszins overzichtelijker weer te geven is in figuur 5.3 de match tussen de tevredenheid en het belang paarsgewijs per dimensie weergegeven met behulp van een scatterplot. Op de verticale as is het belang dat medewerkers aan de dimensies hechten opgenomen. Op de horizontale as is de (gemiddelde) tevredenheid over deze dimensies weergegeven. De figuur bestaat uit vier vlakken. Linksonder zijn de dimensies weergegeven waarover de meerderheid van de medewerkers niet tevreden is, maar waaraan de meerderheid eveneens nauwelijks tot geen belang hechten. Gelet op de opvatting van Van der Parre (1996) heeft dit vlak nauwelijks invloed op de totale tevredenheid, omdat medewerkers deze dimensies niet noodzakelijk achten binnen hun arbeidssituatie. Rechtsonder geeft de dimensies weer waarover meer dan de helft van de medewerkers (zeer) tevreden is, maar waaraan zij vrijwel geen belang hechten. Het is positief dat medewerkers tevreden zijn, maar vanuit het relatief lage belang dat zij aan de dimensies hechten is de invloed op de algehele tevredenheid bescheiden. De dimensies aan de bovenkant van de figuur zijn daarentegen interessanter, aangezien een meerderheid van de medewerkers hieraan (zeer) veel belang hecht. Deze dimensies zijn, op basis van de opvatting van Van der Parre (1996) van belang voor de algehele tevredenheid. Er is sprake van een positieve relatie wanneer de meerderheid van de medewerkers eveneens (zeer) tevreden zijn over de betreffende dimensies (rechtvlak). Binnen dit vlak zijn afwisseling, erkenning en relatie met de collega's terug te vinden. De meerderheid van de medewerkers binnen Het OZR hechten veel belang aan deze items en zijn er eveneens tevreden over. Dit heeft een positief effect voor de uiteindelijke tevredenheid. Medewerkers zijn minder tevreden over de dimensies in het linkervlak terwijl de meerderheid wel (veel) belang hechten aan deze items. Het resultaat van de paarsgewijze vergelijking met betrekking tot beloning (blauw) valt het meeste op. Bijna 70% van alle medewerker hecht veel tot zeer veel belang aan een goed salaris, terwijl slechts 17% tevreden is over de beloning.



Figuur 5.3 Match belang – tevredenheid dimensies

Uit de analyse naar de arbeidstevredenheid blijkt dat ruim 80% van de medewerkers tevreden is over het ziekenhuis. Het percentage tevreden medewerkers ten aanzien van de baan ligt met 70% iets lager, maar is nog altijd hoog te noemen. Op basis van de resultaten uit het voorgaande onderzoek blijkt overigens dat het percentage gedaald is. De medewerkers waren in 2004 meer tevreden over hun baan. Op dit moment blijken medewerkers wel meer tevreden te zijn over het ziekenhuis dan dat zij enkele jaren geleden waren. Een analyse naar de tevredenheid over de items laat voor alle items een verslechtering van de tevredenheid zien. In dit hoofdstuk is tevens geanalyseerd wat de bepalende dimensies zijn voor de arbeidstevredenheid. Uit de regressieanalyse blijken het leiderschap, de ontplooiing en de erkenning een positieve relatie te hebben op de tevredenheid over de baan.

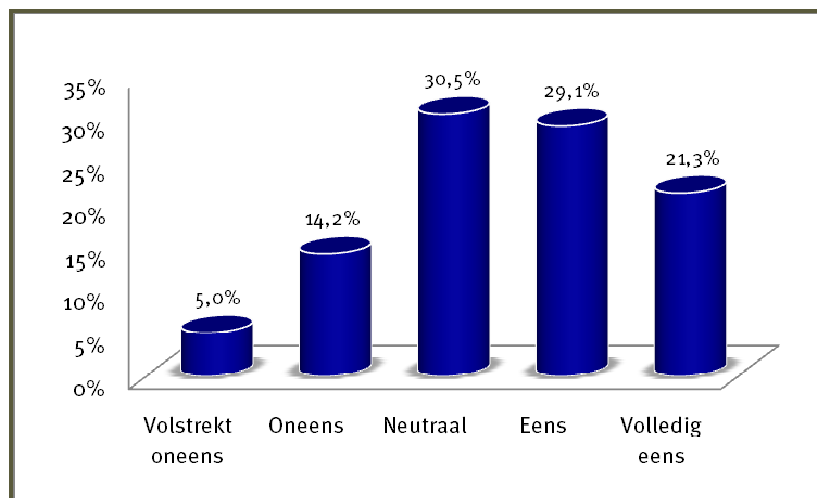
Een toename van het aantal regels en procedures gaat tezamen met een daling van deze vorm van tevredenheid. De dimensies leiderschap en erkenning zijn tevens bepalend voor de mate van tevredenheid over het ziekenhuis eveneens als de beloning. Een koppeling tussen de tevredenheid over deze dimensies en het belang dat medewerkers aan de dimensies hechten laat, op erkenning na, grote verschillen zien. Medewerkers hechten heel veel belang aan alle dimensies, maar zijn er in zeer geringe mate tevreden over. Gezien het verschil in de wijze waarop beide dimensies zijn gemeten (belang op basis van één item tegenover een gemiddelde van meerdere items voor tevredenheid) dient er niet teveel aandacht te zijn voor het ontbreken van de match tussen tevredenheid en betrokkenheid. Zodoende is met behulp van een scatterplot een paarsgewijze vergelijking gemaakt waarbij er enkel is gekeken naar de meerderheid van de medewerkers. Er wordt gesproken over een positieve uitkomst voor de mate van tevredenheid wanneer de meerderheid van de medewerkers niet alleen belang hecht aan de dimensie maar eveneens tevreden is over de betreffende dimensie. Op basis van deze analyse blijkt het belang en de tevredenheid van afwisseling, erkenning en relatie met collega's in grote mate overeenkomstig te zijn.

6. Analyse betrokkenheid

In navolging van het voorgaande hoofdstuk gaat dit hoofdstuk in op de analyse van betrokkenheid. De opzet van dit hoofdstuk is ongeveer hetzelfde vormgegeven als de voorgaande analyse. In paragraaf 6.1 wordt de algehele betrokkenheid uitgewerkt. In paragraaf 6.2 staat de vergelijking van de huidige resultaten met de resultaten uit PiB 2004 centraal. De invloed van de controlevariabelen is in paragraaf 6.3 uitgewerkt. Afsluitend wordt in paragraaf 6.4 ingegaan op de mate waarin determinanten bepalend zijn voor de betrokkenheid tot Het OZR.

6.1 Algehele betrokkenheid

De mate van betrokkenheid is gemeten op basis van het item 'ik voel geen sterke betrokkenheid bij het ziekenhuis'. Ter verduidelijking zijn de resultaten van dit item in de verdere analyse omgekeerd en zodoende op een positieve wijze weergegeven. Het resultaat van de betrokkenheid van medewerkers tot het ziekenhuis is opgenomen in figuur 6.1. Op basis van deze resultaten blijkt maar liefst 50,4% van de medewerkers een (zeer) sterke betrokkenheid tot Het OZR te hebben. Daarnaast blijkt echter dat bijna 20% van alle medewerkers geen tot geen sterke betrokkenheid voelt tot het ziekenhuis. Concreet is dit bijna één op de vijf medewerkers en dat is aanzienlijk meer dan het aantal medewerkers dat niet (zeer) tevreden is over de baan en/of het ziekenhuis. Gelet op het belang dat de literatuur hecht aan betrokken medewerkers is dit resultaat niet zeer gunstig te noemen. Ondanks deze ongunstige gevolgen moet het in een juist perspectief worden geplaatst. Niet alleen is meer dan de helft van de medewerkers betrokken bij Het OZR. Bijna één op de vier medewerkers heeft geantwoord dat zij niet meer betrokken kunnen zijn tot een organisatie.



Figuur 6.1 Mate van (sterke) betrokkenheid tot het ziekenhuis (N=141)

Binnen dit onderzoek bestaat naast aandacht voor de algehele betrokkenheid eveneens aandacht voor de wijze waarop medewerkers zich betrokken voelen. Op basis van de literatuur worden er een drietal vormen onderscheiden, te weten affectief, normatief en continuïteit. In Het OZR blijken medewerkers met name continuïteitsbetrokken te zijn. Deze vorm van betrokkenheid ligt met een waarde van 3,67 hoger dan de waarde van affectieve betrokkenheid (3,11) en van normatieve betrokkenheid (2,81). Gelet op de gehanteerde vijfpuntsschaal zijn de gemiddelde waarden overigens aan de lage kant. Dit betekent dat er geen uitgesproken wijze bestaat waarop de medewerkers in het ziekenhuis betrokken zijn.

6.2 Resultaten afgezet naar de resultaten uit 2004

In het voorgaande onderzoek binnen Het OZR is de betrokkenheid gemeten op basis van zes items. Van deze items zijn vijf items overgenomen in het huidige onderzoek zodat er een vergelijking tussen de jaren gemaakt kan worden. De resultaten van deze vergelijking zijn opgenomen in tabel 6.1. Op basis hiervan kan de conclusie worden getrokken dat medewerkers tegenwoordig minder betrokken zijn tot Het OZR dan dat zij enkele jaren geleden waren. Medewerkers spreken vooral minder over het ziekenhuis met mensen buiten Het OZR. Op het item *'ik vind het fijn om over het ziekenhuis te praten met mensen buiten het ziekenhuis'* beantwoordden bijna 81% van de medewerkers eens dan wel volledig eens. Tegenwoordig vindt 56,4% van de medewerkers het fijn om over het ziekenhuis te praten. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan gevonden worden in de wijze van vraagstelling. In 2004 was het item gesteld als *'Ik vind het leuk om anderen buiten de organisatie te zeggen dat ik hier werk'*, terwijl in het huidige onderzoek het item is opgenomen als *'Ik vind het fijn om over het ziekenhuis te praten met mensen buiten het ziekenhuis'*. De interpretatie van de items kan echter verschillend zijn en daarmee mogelijk een verklaring voor het verschil in resultaat. Het huidige item is afkomstig van het onderzoek van Meyer en Allen (1990), maar gezien de grote overeenkomst in vraagstelling vergeleken met het zesde item uit PIB 2004.

Items	2004			2008		
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens
Ik vind het fijn om over het ziekenhuis te praten met mensen buiten het ziekenhuis	2,2 %	17,0 %	80,7 %	10,7%	32,9%	56,4%
Ik voel me thuis in het ziekenhuis	2,2 %	7,4 %	90,4 %	2,9 %	22,1 %	75,0 %
Ik zou een ander adviseren hier te komen werken	9,0 %	26,9 %	64,2 %	14,9 %	29,1 %	56,0 %
Mijn principes komen overeen met die van het ziekenhuis	10,6 %	39,4 %	50,0 %	13,4 %	49,6 %	36,8 %
De cultuur in het ziekenhuis spreekt mij aan	6,6 %	31,1 %	62,2 %	13,0 %	32,4 %	54,7 %
Ik wil graag bij het ziekenhuis blijven werken	5,9 %	14,8 %	79,3 %	7,2 %	29,3 %	63,6 %

Tabel 6.1

Vergelijking betrokkenheid 2004 - 2008

Gelet op tabel 6.1 blijken de resultaten van de overige items eveneens negatief te zijn ontwikkeld ten opzichte van de resultaten uit 2004. Met name op de items *'ik voel me thuis in het ziekenhuis'* en *'ik wil graag bij het ziekenhuis blijven werken'* zijn de resultaten negatiever dan enkele jaren geleden. In 2004 wilde ruim driekwart van de medewerkers in het ziekenhuis werkzaam blijven. Op basis van de huidige resultaten blijkt deze intentie er bij minder dan tweederde van de medewerkers te zijn. Een aanzienlijk deel van de medewerkers staat neutraal (29,3%) dan wel oneens (7,2%) tegenover dit item. Het aantal medewerkers dat niet graag binnen het ziekenhuis werkzaam wil blijven, is licht gestegen ten opzichte van het voorgaande onderzoek. Het percentage medewerkers dat neutraal heeft geantwoord op dit item is ten opzichte van 2004 bijna verdubbeld. Deze medewerkers zitten in een grijs gebied, aangezien niet met zekerheid gesteld kan worden dat deze medewerkers blijven dan wel vertrekken. Wanneer deze resultaten worden gekoppeld aan de mate van de algehele betrokkenheid (figuur 6.1) blijkt er sprake te zijn van een zogenaamde *'betrokkenheidparadox'*. Op het niveau van de items blijkt de betrokkenheid tenslotte lager te liggen dan de algehele betrokkenheid doet vermoeden. Eenzelfde beeld ontstaat binnen het item *'ik voel me thuis in het ziekenhuis'*. In 2004 is dit item slechts 7,4% beantwoord met neutraal, terwijl in 2008 dit percentage is gestegen naar 22,1%. Op dit moment voelt driekwart van de medewerkers zich thuis binnen het ziekenhuis. Een koppeling tussen medewerkers die zich thuis voelen en medewerkers die neutraal staan tegenover dit item laat zien dat slechts een zeer klein deel (2,9%) van de medewerkers zich niet thuis voelt binnen de organisatie. Overigens dient vermeld te worden dat het voor een organisatie gunstig is veel medewerkers in dienst te hebben die zich thuis voelen. Als de resultaten van dit onderzoek worden vergeleken met het voorgaande onderzoek blijkt er een daling te zijn van meer dan 15%.

6.3 De betrokkenheid in relatie met controlevariabelen

De aparte controlevariabele laten geen significante verschillen zien in de mate van betrokkenheid. Dit betekent dat de betrokkenheid niet afhankelijk is van onder meer het geslacht, de leeftijd, de functie en de aanstelling van de respondent. Gelet op de aanstelling van de respondent dient geconcludeerd te worden dat medewerkers met een vaste aanstelling niet significant meer betrokken zijn dan medewerkers met een tijdelijke aanstelling. Medewerkers met een vaste aanstelling blijken overigens (in beperkt mate) wel meer betrokken te zijn tot het ziekenhuis. De gemiddelde betrokkenheid van vaste medewerkers heeft een waarde van 3,59 tegenover een gemiddelde waarde van 3,15 onder medewerkers met een tijdelijke aanstelling. Naast de analyse van de aparte controlevariabele is voor de volledigheid eveneens de invloed van de gezamenlijke controlevariabelen geanalyseerd. Evenals bij de analyse naar tevredenheid is ervoor gekozen voor deze analyse wederom gebruik te maken van dummyvariabelen voor arbeidsjaren en organisatieonderdeel. Uit de regressieanalyse, waarvan de resultaten in tabel 6.2 zijn opgenomen, blijkt dat de controlevariabelen tezamen nauwelijks van invloed zijn voor de mate van betrokkenheid ($R^2=0,041$). Op basis van het resultaat kan geconcludeerd worden dat medewerkers die vijf tot tien jaar werkzaam zijn in het ziekenhuis een significant lagere betrokkenheid kennen dan de overige medewerkers. Dit is wel opmerkelijk te noemen.

Controlevariabelen	Verklarende variantie (R^2)	Béta
Geslacht (1 = man)	- 0,001	- 0,058
Leeftijd	- 0,006	0,041
Aanstelling (1=tijdelijk)	- 0,010	0,026
Arbeidsomvang	- 0,018	0,098
Arbeidsjaren (< 1 jaar)	- 0,029	- 0,139
Arbeidsjaren (1 - 3 jaar)		- 0,130
Arbeidsjaren (3 - 5 jaar)		- 0,037
Arbeidsjaren (5 - 10 jaar)		- 0,229 *
Organisatieonderdeel (uitvoerende teams)	- 0,041	0,095
Organisatieonderdeel (medewerkers OK)		- 0,091
Organisatieonderdeel (bedrijfsmatige teams)		0,044

Tabel 6.2

Regressieanalyse voor controlevariabelen voor de betrokkenheid

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

Eenzelfde analyse is uitgevoerd voor de drie vormen van betrokkenheid. De mate waarin medewerkers normatief betrokken zijn, blijkt niet afhankelijk te zijn van de controlevariabelen. Ten aanzien van de affectieve betrokkenheid bestaan er significante verschillen binnen de controlevariabelen leeftijd en arbeidsjaren. Medewerkers in de leeftijd van 21 tot en met 30 jaar blijken significant minder vanuit deze vorm betrokken te zijn dan medewerkers binnen de leeftijdscategorieën 31 tot en met 40 jaar en ouder dan 50 jaar. De groep jongere medewerkers is gemiddeld affectief betrokken met een waarde van 2,8 tegenover een waarde van 3,3 voor medewerkers in de leeftijdscategorie 31 t/m 40 jaar. Medewerkers met een leeftijd van meer dan 50 jaar zijn gemiddeld het meest affectief betrokken met een gemiddelde waarde van 3,4. Naast een hoge gemiddelde affectieve betrokkenheid onder oudere medewerkers blijken eveneens de medewerkers met veel arbeidsjaren gemiddeld meer affectief betrokken te zijn. De gemiddelde waarde van deze groep medewerkers ligt met een waarde van 3,5 significant hoger dan de waarde van 3,1 voor medewerkers die 3 tot 5 jaar werkzaam zijn binnen het ziekenhuis. Medewerkers met een dienstverband van meer dan 10 jaar blijken zich meer één te voelen met de organisatie dan medewerkers welke 3 tot 5 jaar werkzaam zijn binnen het ziekenhuis. Dit is overigens niet zeer opmerkelijk vanuit de gedachte dat medewerkers met een lang dienstverband een emotionele band hebben met de organisatie. Een reden waarom juist medewerkers met een dienstverband van 3 tot 5 jaar de minst emotionele band hebben met Het OZR kan op basis van dit onderzoek niet worden achterhaald. Tenslotte is de mate van continuïteitsbetrokkenheid geanalyseerd op basis van de controlevariabelen. Uit deze analyse blijkt dat het geslacht, de aanstelling, de functie, de arbeidsomvang en het organisatieonderdeel significant te verschillen. Dit betekent dat deze vorm van betrokkenheid afhankelijk is van een aantal persoonlijke kenmerken.

Wanneer er gelet wordt op het geslacht blijken mannen (waarde 4,1) meer vanuit deze vorm betrokken te zijn tot het ziekenhuis dan vrouwen (waarde 3,6). Daarnaast kennen medewerkers met een tijdelijke aanstelling en medewerkers met een fulltime dienstverband (> 35 uur) de hoogste continuïteitsbetrokkenheid. Medewerkers met een fulltime dienstverband verschillen significant met medewerkers die wekelijks 19 tot en met 35 uur werkzaam zijn binnen het ziekenhuis. Deze laatste groep medewerkers heeft een gemiddelde waarde van 3,4 voor de continuïteitsbetrokkenheid tegenover een waarde van 3,9 voor medewerkers met een fulltime dienstverband. Ten aanzien van de functie blijken adviseurs, beleidsmedewerkers, leidinggevende en teamleiders significant meer vanuit deze vorm betrokken te zijn dan optometristen en spreekuurassistenten. Als er tenslotte wordt gelet op het organisatieonderdeel kennen medewerkers van de afdelingen P&L/ Medisch Archief met een waarde van 2,3 gemiddeld de laagste 'continuïteits' betrokken. Deze waarde is significant lager ten opzichte van team groen (3,7), Anesthesie/Recovery (4,3), verpleegafdeling (3,7), afdeling E&F, P&O en Directie (4,1) en OZN (3,8).

6.4 Bepalende determinanten voor mate van betrokkenheid

Binnen de analyse naar de mate van betrokkenheid zijn alle dimensies meegenomen, aangezien er geen sprake is van multicollineariteit tussen de dimensies onderling. De resultaten van de regressieanalyse, zoals opgenomen in tabel 6.3, laten zien dat de determinanten gezamenlijk voor 16,4% de totale mate van betrokkenheid kunnen verklaren. Dit betekent dat de uiteindelijke betrokkenheid van medewerkers voor een groot deel wordt bepaald door factoren die niet zijn meegenomen in de analyse. Wanneer er wordt gelet op de verklarende variantie op basis van de meegenomen determinanten blijkt de determinant arbeidsomstandigheden minimaal van invloed te zijn op de betrokkenheid. De arbeidsverhoudingen blijken daarentegen de mate van betrokkenheid meer te verklaren. De verklarende variantie neemt tenslotte aanzienlijk toe wanneer deze determinant aan de regressieanalyse wordt toegevoegd. Om te kunnen concluderen welke dimensies van belang zijn om een hogere betrokkenheid onder de medewerkers te realiseren dient er gekeken te worden naar de béta's van de dimensies. Een nadere blik op deze béta's laat zien dat met name het overleg in het ziekenhuis een sterk positief verband heeft met de betrokkenheid van medewerkers. Een toename van dit overleg resulteert in een hogere mate van de betrokkenheid. Dit is overigens niet bijzonder te noemen vanuit de gedachte dat medewerkers zich meer betrokken zullen voelen wanneer de directie informatie met hen deelt. Wanneer de directie hen uitsluit van informatie binnen het ziekenhuis heeft dit een negatief resultaat op de betrokkenheid. De afgelopen jaren is de directie, volgens de medewerkers, meer open over de bedoelingen en de maatregelen van het ziekenhuis. Dat is, zeker gezien het belang van deze dimensie voor de mate van betrokkenheid, een zeer gunstige ontwikkeling.

Naast het overleg op de afdeling blijkt autonomie eveneens invloed te hebben op de betrokkenheid. Het is opvallend dat er sprake is van een negatief verband. Dit betekent dat een toename van de autonomie resulteert in een afname van de betrokkenheid. Concreet gezegd willen medewerkers weinig dan wel minder eigen inbreng hebben in de uitvoering van hun werkzaamheden om een hogere betrokkenheid te realiseren. Wellicht kan dit verklaard worden vanuit de gedachte dat wanneer iedereen volledig of in grote mate autonoom is in de uitvoering van de werkzaamheden zij geheel zelfstandig kunnen werken en daarmee wordt het contact met de omgeving, waaronder de organisatie waarin medewerkers werkzaam zijn, minder van belang. Deze gedachte wordt overigens tegengesproken in de literatuur, waardoor de verklaring niet met zekerheid vastgesteld kan worden. Medewerkers hechten overigens wel veel belang aan de mate van autonomie (tabel 5.10 en figuur 5.3), maar aangezien een toename van de autonomie samen gaat met een afname van de betrokkenheid kan er niet teveel tegemoet gekomen worden aan dit belang. Voor betrokkenheid blijkt leiderschap eveneens een zeer belangrijke dimensie te zijn. De relatie tussen leiderschap en betrokkenheid is, logischerwijs, positief. Door een verbetering van de leiderschap neemt de betrokkenheid onder de medewerkers toe. Opvallend is dat deze conclusie eveneens is getrokken op basis van de analyse naar arbeidstevredenheid en organisatietevredenheid waardoor deze dimensie niet meer onderschat kan worden.

Een koppeling met tabel 5.10 en figuur 5.3, waarin de match tussen tevredenheid en belang voor onder meer leiderschap is opgenomen, laat zien dat de wijze van leiderschap aldus de medewerkers verbeterd kan worden. Iets minder dan de helft van alle medewerkers is tevreden over deze dimensie terwijl een ruime meerderheid veel belang hecht aan een goed leiderschap. Dit is overigens niet erg opmerkelijk, aangezien medewerkers dagelijks te maken hebben met hun leidinggevende. Dit kan bijvoorbeeld direct zijn doormiddel van het persoonlijk contact of indirect door het uitvoeren van de werkzaamheden zoals de leidinggevende deze heeft opgedragen, ingedeeld dan wel vormgegeven.

Dimensies	Verklarende variantie (R ²)	Béta
Persoonlijke kenmerken	- 0,050	
o Geslacht (1=man)		- 0,030
o Leeftijd		0,033
o Aanstelling (1=tijdelijk)		0,005
o Arbeidsomvang		- 0,063
o Arbeidsjaren (< 1 jaar)		- 0,238
o Arbeidsjaren (1 - 3 jaar)		- 0,165
o Arbeidsjaren (3 - 5 jaar)		- 0,040
o Arbeidsjaren (5 - 10 jaar)		- 0,202
o Organisatieonderdeel (uitvoerende teams)		0,172
o Organisatieonderdeel (medewerkers OK)		0,033
o Organisatieonderdeel (bedrijfsmatige afdelingen)		0,208
Arbeidsinhoud	- 0,006	
o Afwisseling		0,066
o Autonomie		- 0,268 **
o Regels & Procedures		0,122
Arbeidsomstandigheden	- 0,008	
o Emotionele belasting		0,076
o Lichamelijke belasting		0,022
o Milieu van de werkplek		0,044
o Werkdruk		- 0,221
Arbeidsverhoudingen	0,141	
o Erbij horen		0,171
o Leiderschap		0,261 **
o Overleg op de afdeling		- 0,124
o Overleg in het ziekenhuis		0,324 *
o Relatie met collega's		- 0,171
o Werkklimaat		0,047
Arbeidsvoorwaarden	0,152	
o Beloning		- 0,197
o Ontplooiing		0,095
o Opleiding		0,056
o Werktijden & rooster		0,082
Erkenning	0,164	0,230

Tabel 6.3 *Regressieanalyse betrokkenheid*
** staat voor significantie (p<0,05) ** staat voor significantie (p<0,10)*

Naast de regressieanalyse is tevens een correlatieanalyse uitgevoerd tussen de verschillende vormen van betrokkenheid en de totale betrokkenheid. Op basis van een dergelijke analyse wordt de sterkte van een lineaire samenhang onderzocht. De resultaten van de analyse zijn opgenomen in tabel 6.4. Hieruit blijkt dat de continuïteitsbetrokkenheid de minste samenhang heeft op de algehele betrokkenheid van medewerkers. De affectieve betrokkenheid heeft een correlatie van 0,496 tegenover een waarde van 0,473 voor de correlatie van de normatieve betrokkenheid. Beide waarden zijn zeer hoog en dat betekent dat er een grote samenhang bestaat tussen deze twee vormen en de algehele betrokkenheid. Als deze samenhang wordt gecontroleerd doormiddel van de verschillende controlevariabelen blijkt de correlatie enkel voor affectieve betrokkenheid te zakken. Dit betekent dat de controlevariabelen tezamen invloed hebben op de samenhang tussen affectieve betrokkenheid en de totale betrokkenheid.

Dimensie	Correlatieanalyse		Partiële correlatie	
Affectieve betrokkenheid	Correlatie Coëfficiënt	0,496 *	Correlatie	0,481 *
	N	141		
Continuïteits betrokkenheid	Correlatie Coëfficiënt	0,214*	Correlatie	0,220*
	N	141		
Normatieve betrokkenheid	Correlatie Coëfficiënt	0,473 *	Correlatie	0,479 *
	N	141		

Tabel 6.4

Correlatieanalyse & Partiële correlatie voor betrokkenheid

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

Naast de correlatie tussen de vormen van betrokkenheid en de algehele betrokkenheid is het vele malen interessanter inzicht te hebben in de dimensies die van invloed zijn op de vormen van betrokkenheid. De uitgewerkte literatuur laat zien dat medewerkers op verschillende wijze betrokken kunnen zijn tot een organisatie. Medewerkers van Het OZR blijken gemiddeld het meest affectief en continuïteits betrokken te zijn. Wanneer Bruel & Colsen (1998) worden aangehaald betreft het zowel medewerkers die aan de organisatie verbonden willen zijn (affectief) als medewerkers die door de organisatie geboeid willen worden (continuïteits). De wijze waarop deze medewerkers betrokken zijn is verschillend en met behulp van een regressieanalyse kunnen de bepalende determinanten voor de beide vormen van betrokkenheid worden achterhaald. De resultaten van deze analyse zijn opgenomen in tabel 6.5. Uit deze tabel blijkt dat de kenmerken van de arbeidssituatie met name verklarend zijn voor de affectieve betrokkenheid. Om de resultaten van de analyse overzichtelijk weer kunnen gegeven is ervoor gekozen in eerste instantie de resultaten van affectieve betrokkenheid te presenteren.

Voor affectieve betrokkenheid blijken de werkdruk, het overleg op de afdeling, de relatie met collega's, de werkklimaat, de beloning en tenslotte de erkenning een significante invloed te hebben op deze vorm van betrokkenheid. Een medewerker die vanuit een affectieve betrokkenheid is, voelt een emotionele verbintenis met de organisatie (Walraven, 2005:10). De positieve invloed van beloning is op basis van deze beschrijving erg opvallend te noemen. Daarnaast valt eveneens de invloed van relaties met collega's op. Deze relatie blijkt namelijk negatief te zijn, waardoor de affectieve betrokkenheid stijgt op het moment dat de relatie tussen collega's vermindert. Gelet op de literatuur rondom affectieve betrokkenheid is de negatieve invloed van de relatie met collega's zeer opmerkelijk. In een ongeveer dezelfde context kan de relatie van het overleg op de afdeling voor deze vorm van betrokkenheid worden genoemd. De relatie blijkt eveneens negatief te zijn. Het werkklimaat heeft daarentegen een (sterke) positieve invloed op deze vorm van betrokkenheid. Binnen werkklimaat staat onder meer de samenwerking in het ziekenhuis centraal. Dat de affectieve betrokkenheid blijkt te stijgen wanneer het werkklimaat verbetert. Op basis van de beschrijving van deze vorm van betrokkenheid kan deze invloed verwacht worden. In combinatie met de eerdere gewenste afname van de relatie tussen collega's is dit echter opmerkelijk te noemen. Een verbetering of verslechtering van één van beide dimensies heeft, logischerwijs, een gevolg voor de andere dimensie. Minder bijzonder zijn zowel de negatieve invloed van werkdruk en de positieve invloed van erkenning te noemen. De invloed van werkdruk kan verklaard worden vanuit de gedachte dat medewerkers met affectieve betrokkenheid op de hoogte willen zijn van de gebeurtenissen in de organisatie. Op het moment dat de werkdruk echter hoger is, zal de nadruk liggen op het verrichten van de werkzaamheden en bestaat er minder aandacht voor de gebeurtenissen in de organisatie.

Dimensies	Affectieve betrokkenheid		Continuïteitsbetrokkenheid	
	Verklarende variantie (R ² adjustd)	Béta	Verklarende variantie (R ² adjustd)	Béta
Persoonlijke kenmerken	0,071		0,076	
o Geslacht (1=man)		0,179**		- 0,112
o Leeftijd		0,283 *		- 0,051
o Aanstelling		- 0,042		- 0,039
o Arbeidsomvang (1=tijdelijk)		0,063		0,180
o Arbeidsjaren (< 1 jaar)		- 0,162		0,181
o Arbeidsjaren (1 - 3 jaar)		- 0,155		0,079
o Arbeidsjaren (3 - 5 jaar)		- 0,073		0,014
o Arbeidsjaren (5 - 10 jaar)		0,032		0,193
o Organisatieonderdeel Uitvoerende teams		0,249 **		0,351 **
o Organisatieonderdeel Medewerkers OK		0,021		0,215
o Organisatieonderdeel Bedrijfsmatige afdelingen		0,317 *		0,072
Arbeidsinhoud	0,188		0,239	
o Afwisseling		0,038		0,125
o Autonomie		- 0,077		0,145
o Regels & Procedures		0,115		0,063
Arbeidsomstandigheden	0,201		0,295	
o Emotionele belasting		0,020		0,120
o Lichamelijke belasting		- 0,050		0,088
o Milieu van de werkplek		0,088		0,270 **
o Werkdruk		- 0,225 *		0,159
Arbeidsverhoudingen	0,321		0,291	
o Erbij horen		0,265 *		- 0,084
o Leiderschap		0,050		0,073
o Overleg op de afdeling		- 0,270*		- 0,291 *
o Overleg in het ziekenhuis		0,140		0,097
o Relatie met collega's		- 0,414 *		0,086
o Werkklimaat		0,214 **		0,135
Arbeidsvoorwaarden	0,415		0,264	
o Beloning		0,200 **		- 0,081
o Ontplooiing		0,142		- 0,090
o Opleiding		0,103		0,023
o Werktijden & rooster		0,009		-0,086
Erkenning	0,473	0,403 *	0,255	0,051

Tabel 6.5

Regressieanalyse affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid

* staat voor significantie ($p < 0,05$) ** staat voor significantie ($p < 0,10$)

Gelet op de regressieanalyse voor continuïteitsbetrokkenheid blijken de determinanten iets meer dan een kwart van deze vorm van betrokkenheid te kunnen verklaren. Gelet op de verklarende variantie blijkt de toevoeging van zowel de arbeidsomstandigheden als de arbeidsvoorwaarden te resulteren in een lagere verklarende variantie. Dit betekent dat beide determinanten een minimale verklaring geven voor continuïteitsbetrokkenheid. In de literatuur wordt er over deze vorm van betrokkenheid gesproken wanneer medewerkers vanuit een goede 'deal' bij de organisatie willen blijven. In dit kader kan er gedacht worden aan de arbeidsvoorwaarden, maar op basis van de regressieanalyse blijkt deze veronderstelling onjuist te zijn. De determinant blijkt nauwelijks van invloed te zijn. Dit blijkt eveneens wanneer er gelet wordt op de béta's van dimensies binnen deze determinant. Geen enkele béta is significant van invloed, waardoor geconcludeerd kan worden dat continuïteitsbetrokkenheid niet afhankelijk is van arbeidsvoorwaarden. Daarentegen blijken enkel het milieu van de werkplek en het overleg op de afdeling van invloed te zijn op deze vorm van betrokkenheid. Ten aanzien van het overleg op de afdeling is er evenals bij affectieve betrokkenheid sprake van een negatief verband. Bij de continuïteitsbetrokkenheid is het verband wellicht te verklaren vanuit de gedachte dat medewerkers met name vanuit hun eigen 'deal' werkzaam zijn bij een organisatie.

Het overleg kan wellicht geen hieraan geen positieve bijdrage leveren. Daarnaast kan het overleg worden gezien als een investering en gezien de kosten-batenanalyse, zoals centraal staat binnen deze vorm van betrokkenheid, leidt overleg tot een negatieve invloed op de balans. Het milieu van de werkplek heeft een positief verband met de mate van continuïteitsbetrokkenheid. Dit verband is bijzonder te noemen, aangezien deze dimensie niet direct gekoppeld kan worden aan de kosten-batenanalyse welke centraal staat binnen deze vorm van betrokkenheid.

Als afsluiting van de analyse is de relatie tussen tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, zoals deze zeer algemeen wordt aangenomen, geanalyseerd. Op basis van een correlatieanalyse blijkt er een verband te bestaan tussen tevredenheid en betrokkenheid, maar is deze wellicht niet zo sterk als menig onderzoek uit de literatuur doet vermoeden. Zoals reeds eerder is aangegeven blijkt er een zeer sterke samenhang te bestaan tussen arbeidstevredenheid en organisatietevredenheid (0,802). De samenhang tussen de arbeidstevredenheid en betrokkenheid is met een waarde van 0,304 aanzienlijk lager. Deze waarde is overigens nog altijd sterk te noemen, maar er kan in het algemeen niet verondersteld worden dat iedere arbeidstevreden medewerker eveneens betrokken is. Als er wordt gelet op de relatie tussen de organisatietevredenheid en betrokkenheid blijkt deze samenhang met een waarde van 0,232 nog lager te zijn. Op basis van deze waarde dient geconcludeerd te worden dat een medewerker die tevreden is over Het OZR lang niet in alle gevallen een grote betrokkenheid tot de organisatie voelt. Gezien het belang van betrokken medewerkers, zoals is onderbouwd in de inleiding van deze masterthesis, is het spijtig dat deze relatie niet bestaat. Op het moment dat medewerkers alleen tevreden zijn over Het OZR is dat uiteraard zeer gunstig, maar het stapje extra (Cramwinckel & Peeters, 2007) zal bij medewerkers achterwege blijven. Voor de volledigheid is eveneens een correlatieanalyse uitgevoerd tussen de twee belangrijkste vormen van betrokkenheid enerzijds en de tevredenheid anderzijds. Deze analyse laat zien dat arbeidstevredenheid een samenhang van 0,318 heeft met de continuïteitsbetrokkenheid. De samenhang is zelfs sterker wanneer de affectieve betrokkenheid centraal staat (0,454). Evenals bij de algehele betrokkenheid blijkt de organisatietevredenheid een lagere samenhang te kennen met beide vormen van betrokkenheid. De samenhang met de continuïteitsbetrokkenheid kent een waarde van 0,271 tegenover een waarde van 0,416 voor de affectieve betrokkenheid. Deze samenhang is overigens nog altijd sterk te noemen. Op basis van de samenhang wordt geconcludeerd dat tevreden medewerkers in zeer grote mate affectief dan wel continuïteits betrokken zijn tot de organisatie. Dit is zeer gunstig te noemen voor Het OZR.

De analyse naar de mate van betrokkenheid laat zien dat iets meer dan de helft van de medewerkers zich (zeer) betrokken voelt tot het ziekenhuis. Gelet op het aantal medewerkers dat zich niet betrokken voelt tot de organisatie (bijna 20%) ontstaat er een minder positief beeld. De betrokkenheid van medewerkers is niet eerder onderzocht waardoor niet bekend is of dit een verslechtering dan wel verbetering is. In het PiB 2004 zijn overigens een aantal items opgenomen over betrokkenheid. Een vergelijking op het niveau van deze items laat wel een verslechtering van de situatie zien. Uit de regressieanalyse blijkt dat het overleg in het ziekenhuis, de werkdruk, de autonomie en de leiderschap als bepalende determinanten aangewezen kunnen worden. Als dit gekoppeld wordt aan de uitgevoerde paarsgewijze vergelijking tussen de tevredenheid en het belang van deze dimensie blijkt er enkel overeenstemming te bestaan voor autonomie. Ten aanzien van leiderschap zien medewerkers graag een verbetering, aangezien zij de dimensie als (zeer) van belang ervaren, maar minder tevreden zijn. Vervolgens is tevens een regressieanalyse uitgevoerd voor de affectieve en de continuïteitsbetrokkenheid, aangezien medewerkers van Het OZR met name vanuit deze twee varianten betrokken zijn. De affectieve betrokkenheid wordt voor een belangrijk deel bepaald door de werkdruk, het erbij horen, de relatie met collega's, het overleg op de afdeling, het werkklimaat, de beloning en de erkenning. De continuïteitsbetrokkenheid blijkt, op basis van de uitgevoerde regressieanalyse, enkel te worden bepaald door het overleg op de afdeling en het milieu van de werkplek. Afsluitend is de correlatie tussen tevredenheid en betrokkenheid geanalyseerd. Op basis van deze analyse blijkt er een sprake te zijn van een matig tot sterk verband tussen deze twee afhankelijke variabelen.



7. Conclusie & aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk worden de conclusies getrokken en de aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten van het onderzoek. De doelstelling van het onderzoek was het inzichtelijk maken in de mate van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers van/tot Het OZR. Op basis van deze doelstelling is de probleemstelling geformuleerd als :

'Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers van/tot het Oogziekenhuis Rotterdam en op welke wijze kan dit (positief) beïnvloed worden?'

Binnen dit hoofdstuk wordt, met behulp van de beantwoording van de deelvragen, antwoord gegeven op de probleemstelling. In de inleiding zijn de volgende viertal deelvragen opgenomen. De deelvragen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk beantwoord. Binnen deze paragraaf worden eveneens de aanbevelingen voor Het OZR gepresenteerd. Als afsluiting gaat paragraaf 7.6 in op de mogelijkheden tot verbetering bij een eventueel vervolgonderzoek.

7.1 Beantwoording deelvraag 1

Welke factoren beïnvloeden volgens de theorie de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers?

Deze vraag is gesteld om factoren te achterhalen welke van invloed zijn op de mate van tevredenheid en/of betrokkenheid. Wanneer er wordt gelet op de uitgewerkte literatuur dient de conclusie getrokken te worden dat er een grote diversiteit aan factoren bestaat. Ten aanzien van de tevredenheid onderscheidt alleen de 'two-factor'-theorie van Herzberg (1959) al dertien factoren die van invloed zijn op de tevredenheid. Wanneer deze factoren naast de factoren van het 'Job Characteristics Model' worden gelegd blijken deze twee modellen verschillende factoren te noemen. Overigens blijven de verschillen in factoren niet beperkt tot de modellen, aangezien auteurs eveneens verschillend denken over de factoren die van invloed zijn voor tevredenheid. In deze masterthesis worden ongeveer dertig factoren beschreven die door één of meer aangehaalde auteurs worden genoemd. Veel voorkomende factoren zijn onder meer afwisseling, autonomie, beloning, erkenning, inhoud werkzaamheden, leiderschap, omstandigheden, overleg, relatie met collega's en werkdruk. Volgens Van der Parre is de mate van tevredenheid overigens niet alleen gebaseerd op de tevredenheid over deze factoren, maar dient er eveneens aandacht te zijn voor hetgeen dat medewerker wenselijk vinden in hun arbeidssituatie. Op het moment dat een medewerker, volgens deze opvatting, veel belang hecht aan het hebben van een goede leidinggevende, maar zeer ontevreden is over zijn leidinggevende dan zal de mate van ontevredenheid hoger zijn dan wanneer hij weinig tot geen waarde hecht aan het hebben van een goede leidinggevende. Een volledige uiteenzetting over deze opvatting en de factoren die van invloed is voor de mate van tevredenheid is terug te vinden in het tweede hoofdstuk. Ten aanzien van de betrokkenheid zijn factoren in grote mate overeenkomstig met factoren zoals genoemd bij tevredenheid. De literatuur onderscheidt de factoren hierbij wel in drie delen, namelijk kenmerken van de medewerker, kenmerken van de taak en tenslotte kenmerken van de organisatie. Op basis van de beschrijving van deze kenmerken, zoals is gebeurt in het derde hoofdstuk, blijken deze kenmerken in zeer grote mate overeenkomstig te zijn met de factoren van tevredenheid.

7.2 Beantwoording deelvraag 2

Op welke wijze kan arbeidstevredenheid en betrokkenheid worden geconceptualiseerd en worden geoperationaliseerd?

Gezien de overeenkomsten tussen factoren die van invloed zijn op tevredenheid dan wel op betrokkenheid is ervoor gekozen beide afhankelijke variabelen op dezelfde wijze te meten. De grote variatie aan factoren die op basis van de literatuur van invloed blijken te zijn op tevredenheid en betrokkenheid heeft ertoe geleid dat veel factoren zijn samengevoegd tot zeer ruime determinanten. In dit kader is ervoor gekozen de determinanten van Van der Parre te hanteren.

Deze auteur onderscheidt arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Erkenning is als determinant toegevoegd vanuit de *'public service motivation'*. De gedachte vooraf was dat medewerkers van Het OZR, evenals medewerkers in de publieke sector, graag werkzaam willen zijn voor het publieke belang. Het conceptuele model gaat eveneens in op het belang dat medewerkers hechten aan de dimensies. Dit belang is toegevoegd vanuit de opvatting van Van der Parre dat medewerkers niet hetzelfde wenselijk vinden. Medewerkers zijn (meer) tevreden als hun wensen in overstemming zijn met de arbeidssituatie, aldus Van der Parre. Vanuit dit zeer terechte en logische uitgangspunt is ervoor gekozen het belang van medewerkers mee te nemen in het onderzoek. Op basis van de resultaten, welke worden besproken bij de beantwoording van de derde deelvraag, zijn de determinanten met name verklarend voor de mate van betrokkenheid. Uit de regressieanalyse blijkt dat ongeveer tweederde van de totale tevredenheid kan worden verklaard op basis van het conceptuele model. Ten aanzien van betrokkenheid blijken de determinanten minder dan 20% te kunnen verklaren. Op basis van deze resultaten dient geconcludeerd te worden dat betrokkenheid voornamelijk afhankelijk is van andere factoren dan voorafgaand aan het onderzoek werd aangenomen. Blijkbaar dienen tevredenheid en betrokkenheid niet op dezelfde wijze onderzocht worden, aangezien er andere factoren van invloed zijn.

In de operationalisatie zijn vervolgens de determinanten uitgesplitst naar 17 dimensies. Voor het volledige overzicht is de onderstaande tabel opnieuw aangehaald. Binnen dit onderzoek bestaat arbeidsinhoud uit drie dimensies. Voor arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden gebeurt de meting op basis van vier dimensies. Arbeidsverhoudingen bestaan uit zes dimensies. De determinant erkenning is niet opgebouwd uit meerdere dimensies. Een volledige weergave van deze dimensies is opgenomen in tabel 7.1.

Determinant						
1. Arbeidsinhoud	Afwisseling in het werk	Autonomie	Regels & procedures			
2. Arbeidsomstandigheden	Emotionele belasting	Lichamelijke belasting	Milieu van de werkplek	Werkdruk		
3. Arbeidsverhoudingen	Mogelijkheid 'erbij' te horen	Leiderschap	Overleg op de afdeling	Overleg in het ziekenhuis	Relatie met collega's	Werkklimaat
4. Arbeidsvoorwaarden	Beloning	Werktijden & rooster	Ontplooiing	Opleiding		
5. Erkenning	-					

Tabel 7.1 Wederom weergave uiteenzetting determinanten

Naast deze dimensies zijn er tevens items opgenomen met betrekking tot de drie verschillende vormen van betrokkenheid. De literatuur onderscheidt betrokkenheid in affectief, normatief en continuïteits. De wijze waarop medewerkers binnen een van deze vormen betrokken worden is verschillend. Met betrekking tot de affectieve betrokkenheid voelen medewerkers zich gebonden tot de organisatie, terwijl zij bij de organisatie blijven vanwege morele gronden. Tenslotte beschrijft de continuïteitsvorm de betrokkenheid van medewerkers als een kosten-batenanalyse. Medewerkers blijven bij de organisatie zolang zij de 'deal' met de organisatie gunstig vinden. Ten aanzien van deze drie vormen van betrokkenheid zijn eveneens items opgenomen in de enquête. De gedachte hierachter was dat op deze wijze inzicht geboden zou kunnen worden op welke wijze de verschillende vormen van betrokkenheid binnen Het OZR zijn vormgegeven. Daarnaast zijn zestien items opgenomen over het belang dat medewerkers aan de dimensies hechten. Als afsluiting van de enquête zijn items opgenomen over de persoonlijke kenmerken. Wanneer er gekeken wordt naar de literatuur blijken variabelen, zoals geslacht en leeftijd, geen significante invloed te hebben op de mate van tevredenheid en betrokkenheid. Voor de volledigheid zijn dergelijke factoren wel binnen de enquête opgenomen. Op deze wijze was het tevens mogelijk alle mogelijk verklaringen met behulp van controlevariabelen uit te sluiten. Gelet op de resultaten van de uitgevoerde analyse blijkt alleen het aantal jaar dat een medewerker in dienst is significante verschillen op te leveren.

7.3 Beantwoording deelvraag 3

Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid binnen Het OZR en welke beïnvloedingsfactoren, zoals in de literatuur worden genoemd, spelen in Het OZR een rol?

Voor een overzichtelijke conclusie is ervoor gekozen eerst de resultaten van de tevredenheid te beschrijven. Als er wordt gekeken naar de algehele arbeidstevredenheid en organisatietevredenheid kan worden geconcludeerd dat medewerkers binnen het ziekenhuis een zeer hoge tevredenheid kennen ten aanzien van beide vormen. Van de medewerkers blijkt maar liefst meer dan een kwart zeer tevreden te zijn over Het OZR. De tevredenheid over de functie is, opvallend genoeg, iets lager dan de organisatie-tevredenheid. Nog altijd is bijna één vijfde van de medewerkers zeer tevreden over de functie. Beide percentages zijn enorm hoog te noemen, zeker als er gelet wordt op de gemiddelde waarde van vier op de gehanteerde vijfpuntsschaal. Wanneer dit resultaat wordt afgezet naar het resultaat van 2004 blijkt de organisatie-tevredenheid de afgelopen jaren aanzienlijk te zijn verbeterd. In 2004 was bijna de helft van de medewerkers tevreden over het ziekenhuis, maar nu is dit meer dan 80%. Op basis van deze stijging mag aangenomen worden dat het ziekenhuis volgens de medewerkers een betere werkgever is geworden. Een vergelijking op het niveau van de items laat echter een totaal ander beeld zien. De medewerkers zijn nu op vrijwel alle items minder tevreden dan dat zij enkele jaren geleden waren. De enkele verbeteringen blijken minimaal te zijn, waardoor de hoge tevredenheid over Het OZR moeilijk te verklaren is. Wanneer er wordt gelet op de medewerkers die niet tevreden zijn, blijkt 'maar' één op de twintig medewerkers niet tevreden te zijn over het ziekenhuis tegenover één op de tien als de arbeidstevredenheid centraal staat. Het aantal medewerkers die zich niet betrokken voelen bij Het OZR is met één op de vijf medewerkers zelfs nog hoger. Gezien het belang van betrokken medewerkers voor het succes van de organisatie dient deze betrokkenheid verhoogd te worden. Het aantal medewerkers dat niet tevreden is over het ziekenhuis dan wel functie geeft eveneens ruimte tot verbetering. Om dit te kunnen verbeteren zijn met behulp van een regressieanalyse factoren achterhaald die voor Het OZR van belang zijn om de tevredenheid dan wel betrokkenheid te kunnen verbeteren. Deze dimensies zijn opgenomen in tabel 7.2. Deze tabel laat zien welke beïnvloedingsfactoren een rol spelen binnen Het OZR. Voor de duidelijkheid zijn de dimensies op volgorde van belang opgenomen, waarbij is begonnen met de hoogste bèta waarde. Hieruit blijkt leiderschap voor zowel tevredenheid als betrokkenheid een (zeer) grote invloed te hebben. De erkenning blijkt eveneens een sterke relatie te hebben tot de tevredenheid van medewerkers. Wanneer de genoemde dimensies in tabel 7.2 worden vertaald naar de oorspronkelijke vijf determinanten dient opgemerkt te worden dat met name de arbeidsverhoudingen bepalend zijn binnen de drie afhankelijke variabelen. Op basis van de tabel kunnen verder een tweetal opvallende aspecten worden gesignaleerd. Zo blijkt het overleg op de afdeling een negatieve invloed te hebben met arbeidstevredenheid en daarnaast kent autonomie een negatieve invloed op betrokkenheid. Dit betekent dat als het overleg toeneemt dit als resultaat heeft dat de arbeidstevredenheid dan welde betrokkenheid daalt.

Arbeidstevredenheid		Organisatietevredenheid		Betrokkenheid	
Leiderschap	0,437	Erkenning	0,480	Overleg in Het OZR	0,324
Ontplooiing	0,344	Werkklimaat	0,382	Autonomie	- 0,268
Regels & Procedures	- 0,225	Leiderschap	0,314	Leiderschap	0,261
Erkenning	0,224	Beloning	0,227		
Overleg op de afdeling	- 0,216	Milieu van de werkplek	- 0,173		
		Lichamelijke belasting	- 0,170		

Tabel 7.2

Belangrijkste dimensies

7.4 Beantwoording deelvraag 4

Tot welke aanbevelingen leiden de resultaten van het onderzoek ten aanzien van Het OZR?

Ten aanzien van de resultaten uit de analyse kunnen enkele concrete aanbevelingen worden gedaan aan Het OZR. De belangrijkste aanbeveling is uiteraard een verbetering van het leiderschap. Uit tabel 7.2 blijkt dat deze dimensie een enorme invloed heeft op zowel tevredenheid als betrokkenheid. Een verbetering van leiderschap leidt zodoende tot meer tevreden én meer betrokken medewerkers en dat is zeer gunstig voor de organisatie. Wanneer het belang dat medewerkers aan een goede leidinggevende in dit kader wordt aangehaald (figuur 5.3) blijkt de match tussen tevredenheid en belang te ontbreken. Een meerderheid van de medewerkers hecht veel belang aan deze dimensie, maar minder dan de helft van alle medewerkers blijkt tevreden te zijn over het leiderschap. Gezien de opvatting binnen het gekozen conceptuele model blijkt de algehele tevredenheid en betrokkenheid hoger te zijn op het moment dat de tevredenheid en het belang over de dimensies meer in overeenstemming zijn. Binnen de huidige situatie ontbreekt deze overeenstemming, waardoor het belang van een hogere tevredenheid over de dimensie leiderschap wederom wordt bevestigd. Om concreet een aanbeveling te doen, dient er gelet te worden op de vergelijking tussen de resultaten van PiB 2004 en het huidige onderzoek. Deze vergelijking laat een drastische verslechtering zien van de mate waarin medewerkers tevreden zijn over het leiderschap. Enkele jaren geleden was een ruime meerderheid tevreden over het leiderschap, maar momenteel is dit gedaald naar minder dan de helft van alle medewerkers. Een verklaring voor de verschillen dient gezocht te worden in de structuurwijziging binnen Het OZR. Als gevolg van deze wijziging zijn leidinggevendenden meer op afstand geplaatst van de medewerkers. Enerzijds hebben leidinggevendenden meer taken binnen de nieuwe structuur waardoor zij, als gevolg van de *'span of control'* niet alle dagelijkse bezigheden op de afdeling kunnen bijhouden. Anderzijds bestaat de gedachte dat medewerkers binnen Het OZR meer zelfstandig moeten gaan functioneren. De grotere afstand die medewerkers met hun leidinggevende ervaren is dan ook zeker verklaarbaar. Overigens is de afstand niet enkel een gevoelskwestie, aangezien alle teamleiders niet meer werkzaam zijn op de eigen afdeling. Deze verhuizing zal medewerkers alleen maar sterken in hun gevoel van de enorme afstand.

De grotere afstand tussen leidinggevendenden en medewerkers is het gevolg van de structuurwijziging niet gemakkelijk ongedaan te maken. Daarnaast is het maar de vraag of een dergelijke grote verandering de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers verhoogd. Wanneer er namelijk (grote) veranderingen binnen de organisatie worden doorgevoerd, kan dit veel onrust als gevolg hebben en daarmee een daling van de tevredenheid en de betrokkenheid. Met het oog op de voordelen van de nieuwe structuur dient er geheel niet gedacht te worden aan een wijziging in deze structuur. Een verbetering van de tevredenheid en de betrokkenheid dient op kleinere schaal gezocht te worden. Medewerkers blijken onder meer het idee te hebben dat zij bij problemen met hun werkzaamheden minder terecht kunnen bij hun leidinggevende. Wanneer een dergelijke opvatting wordt tegengaan, zal de mate van tevredenheid en betrokkenheid eveneens toenemen. Teamleiders kunnen bijvoorbeeld (meer) aangeven zij, ondanks de afstand, open staan voor de problemen/verhalen van medewerkers. Een teamleider kan daarnaast meer fysiek aanwezig zijn zonder dat er een specifieke aanleiding bestaat, bijvoorbeeld door vaker een ronde te lopen over de afdeling. Wanneer medewerkers eenmaal realiseren dat de feitelijke afstand tussen hen en de teamleider helemaal niet groot is, zal dit een positief effect hebben op de mate van tevredenheid en betrokkenheid. Een andere aanbeveling binnen dit kader is dat een teamleider meer structuur moet geven aan de afdeling, aangezien de tevredenheid over dit item de afgelopen jaren eveneens aanzienlijk is gedaald. Wederom kan hier gerefereerd worden aan de bestaande afstand tussen de leidinggevendenden en de medewerkers. Vanuit de wetenschap dat de structuur slechts enkele jaren geleden is gewijzigd, dient opgemerkt te worden dat beide groepen moeten wennen aan de nieuwe rolverdeling. Wanneer de teamleiders meer oog zullen hebben voor het persoonlijke contact en de afdeling opnieuw structuur geven, zal de tevredenheid over deze dimensie toenemen. Het contact tussen teamleider en medewerkers dient overigens niet verbeterd te worden op basis van de overleggen op de afdeling, aangezien deze dimensie een negatieve invloed heeft op de mate van arbeidstevredenheid.

Een tweede aanbevelingen ter verbetering van de tevredenheid is het geven van (meer) waardering aan de medewerkers over hun werkzaamheden. Momenteel ontvangen medewerkers een bloemetje als zij, volgens hun leidinggevende, een goede prestatie hebben geleverd. Deze optie wordt met name gebruikt op het moment dat een medewerker zijn diploma heeft gehaald, waardoor hier nog mogelijkheden ter verbetering bestaan. Op basis van de resultaten van het item *'Als ik extra goed heb gepresteerd dan wordt er in één of andere vorm iets extra's voor mij gedaan'* blijkt minder dan 10% van de medewerkers tevreden te zijn over de extra's die zij ontvangen als gevolg van een goede prestatie. Hieruit blijkt dat er volgens medewerkers nog voldoende ruimte ter verbetering is. Het aangehaalde item komt overigens uit de dimensie beloning. De tevredenheid en de belangen van medewerkers blijken in deze dimensie zeer ver uit elkaar te liggen. Ongeveer 70% van de medewerkers hecht belang aan de beloning, maar slechts 20% van de medewerkers is er tevreden over. Op basis van de ontevredenheid over deze dimensie dient er gezocht te worden naar een verbetering van de beloning. Dit belang wordt versterkt door de sterke invloed van beloning op organisatietevredenheid. Wanneer medewerkers meer tevreden zijn over hun beloning stijgt daarmee deze tevredenheid. De beloningen van medewerkers zijn overigens gebaseerd op de CAO - ziekenhuizen, waardoor aangenomen wordt dat de beloning in Het OZR ongeveer gelijk is aan vergelijkbare ziekenhuizen. Een verbetering van de tevredenheid over de beloning dient zodoende gezocht te worden in een eenmalige bonus voor medewerkers die goede prestaties hebben geleverd. De aanbeveling is gebaseerd op enerzijds het eerder genoemde item en anderzijds het item *'mijn salaris staat in verhouding tot het werk wat ik doe'*. Dit item is door circa 30% van de medewerkers bevestigend geantwoord. Dit betekent dat een meerderheid van de medewerkers niet tevreden of neutraal is over het salaris dat zij ontvangen gezien de werkzaamheden die zij verrichten. Op het moment dat zij een extra beloning zullen ontvangen, zullen medewerkers meer tevreden worden. Daarnaast kan er, eveneens in het kader van de erkenning, op deze wijze aandacht bestaan voor medewerkers die een goede prestatie hebben geleverd. Voor erkenning kan er overigens eveneens gedacht worden aan het geven van een compliment. Binnen het OZR bestaat er jaarlijks de mogelijkheid om medewerkers die extra aandacht verdienen een 'pluim' te geven. Dit is een leuke aangelegenheid om meer waardering te uiten aan de medewerkers en daarmee indirect de mate van tevredenheid positief te beïnvloeden. In dit kader is het unieke karakter zeer gunstig te noemen, omdat medewerkers slechts eenmaal per jaar een pluim kunnen verdienen. Op het moment dat medewerkers zeer snel in aanmerking komen voor een dergelijke erkenning kan het snel als gewoon worden gezien en verliest daarmee de waarde. Wanneer er wordt gelet op de paarsgewijze vergelijking blijkt de meerderheid van de medewerkers zowel veel belang te hechten aan deze dimensie als zeer tevreden te zijn. Er is voor deze dimensie sprake van een match tussen belang en tevredenheid. Een verbetering van de erkenning leidt zodoende niet tot een hogere tevredenheid. Het is echter wel van belang waardering te blijven houden voor de medewerkers en deze waardering voldoende te uiten naar de medewerkers toe.

Om de tevredenheid aan medewerkers eveneens te verbeteren, dienen tenslotte de mogelijkheden voor ontplooiing en het werkklimaat aandacht te krijgen. Beide dimensies kennen een sterke samenhang met de mate van tevredenheid. Het werkklimaat betreft de samenwerking binnen Het OZR en dient, gezien de sterke samenhang met organisatietevredenheid, bij de verdere professionalisering van het ziekenhuis niet uit het oog te worden verloren. Als gevolg van professionalisering is het tenslotte mogelijk dat er met name gelet en gestuurd wordt op de resultaten waardoor de samenwerking tussen medewerkers naar de achtergrond verdwijnt. Vanuit het belang voor de organisatietevredenheid dient dit voorkomen te worden. In dit kader kan de directie eveneens meer communiceren over de maatregelen die zij nemen voor deze professionalisering en aandacht te hebben voor de medewerkers. Een vergelijking met de resultaten van 2004 laat overigens een verbetering zien. Gezien het belang van het overleg in Het OZR op de mate van betrokkenheid van medewerkers dient deze verbetering verder voortgezet te worden.

7.5 Beantwoording probleemstelling

'Hoe is de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers van/tot het Oogziekenhuis Rotterdam en op welke wijze kan dit (positief) beïnvloed worden?'

Op basis van het uitgevoerde onderzoek dient geconcludeerd te worden dat met name de tevredenheid van medewerker erg hoog te noemen. Medewerkers zijn, op basis van de gehanteerde schalen in de enquête, tevreden (waarde 4) over zowel de organisatie als hun baan. Gemiddeld gezien is deze waarde enorm hoog, maar wanneer een vergelijking wordt gemaakt tussen de onderzoeken blijkt dat de tevredenheid over vrijwel alle items is afgenomen. De hoge mate van tevredenheid blijkt voor een deel verklaard te worden door de *'arbeidssatisfactieparadox'*. De mate van betrokkenheid is overigens zelfs lager; bijna één op de vijf medewerkers voelt zich niet verbonden tot de organisatie. Gezien het belang van tevreden en betrokken medewerkers zijn er in de voorgaande paragraaf enkele aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zullen hieronder kort benoemd worden, zodat er een duidelijk overzicht ontstaat van de wijze waarop de tevredenheid dan wel betrokkenheid positief beïnvloed kan worden:

- Het verkleinen van de afstand tussen leidinggevend en medewerkers. De leidinggevend, en dan met name de teamleiders, moeten meer/ beter zichtbaar worden voor de medewerkers. De afstand kan verkleind worden als de leidinggevend vaker op de afdeling aanwezig zijn dan wel meer persoonlijk contact hebben met de medewerkers. Het is hierbij van belang dat het contact niet gestructureerd wordt doormiddel van meer overleg op de afdeling, aangezien het aantal overleggen een negatieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Anderzijds moet er vanuit de medewerker (meer) begrip ontstaan voor het grote takenpakket van zijn leidinggevende. Hierdoor kan niet zonder meer worden verwacht dat een leidinggevende altijd beschikbaar is. Met behulp van goede en duidelijke afspraken kunnen teleurstellingen worden voorkomen en weten zowel de leidinggevend als de medewerkers waar zij aan toe zijn.
- Blijf de werkzaamheden van medewerkers waarderen en laat dit ook blijken. Het ontwikkelen van een bonussysteem voor medewerkers die een goede prestatie hebben geleverd zal niet alleen de tevredenheid over de erkenning doen verhogen, maar eveneens de tevredenheid over de beloning die zij ontvangen. Binnen dit systeem is het overigens wel belangrijk de er een bepaalde balans bestaat tussen de prestatie en de beloning. Bij een te lage beloning kunnen medewerkers zich alsnog niet gewaardeerd voelen, terwijl bij een hoge beloning de kracht van het model afneemt.
- Let erop dat de gewenste professionalisering niet ten koste gaat van het werkklimaat binnen het ziekenhuis. Medewerkers hebben, op basis van de genoemde slotopmerkingen in de enquête, het gevoel dat Het OZR voornamelijk gericht is op het realiseren van een bedrijfsmatige resultaat en daarmee minder tot geen aandacht heeft voor de medewerkers. In dit kader dient de directie meer open te zijn over de bedoelingen en maatregelen die zij nemen. Verder dient er meer aandacht te zijn voor de medewerkers in het ziekenhuis. Op deze wijze wordt niet alleen de tevredenheid over Het OZR verbeterd, maar voelen medewerkers zich eveneens meer betrokken tot het ziekenhuis.
- Tenslotte heeft zowel de mate van lichamelijke belasting als het aantal regels en procedures een negatieve invloed op de tevredenheid. Door ervoor te zorgen dat er hulpmiddelen aanwezig zijn om zware lichamelijke belasting te voorkomen, stijgt de tevredenheid. Met betrekking tot het aantal regels en procedures is het echter lastiger, aangezien de verrichtingen van onder meer de patiëntgerelateerde functies niet zonder bepaalde protollen uitgevoerd kunnen worden.

7.6 Advies vervolgonderzoek

Gezien het belang van tevreden en betrokken medewerkers is zeer raadzaam eenzelfde onderzoek over enkele jaren wederom uit te voeren. De huidige resultaten geven tenslotte enkel inzicht in de situatie zoals deze momenteel bestaat. Vanwege de in- en de uitstroom van medewerkers is het mogelijk dat de tevredenheid en de betrokkenheid over een paar jaar is veranderd. De tevredenheid en de betrokkenheid kan eveneens anders zijn als gevolg van veranderingen binnen Het OZR. Bij een vervolgonderzoek kunnen enkele verbeteringen ten opzichte van dit onderzoek worden meegenomen. Ten aanzien van de conceptualisatie van dit onderzoek bestaat er een tekortkoming. Er is namelijk gekozen de focus van dit onderzoek te leggen op de determinanten van de arbeidssituatie. Als gevolg van deze beperking zijn factoren, zoals de mate waarin medewerkers tevreden zijn het leven, niet meegenomen.

Er is bewust voor deze beperking gekozen om het onderzoek enige richting mee te geven. Achteraf dient echter opgemerkt te worden dat de toevoeging van de persoonlijke kenmerken, zoals genoemd worden door Van der Ploeg & Scholte (2003), aan het onderzoek een meerwaarde had kunnen hebben. Op basis van de huidige resultaten bestaat namelijk geen volledig inzicht in de wijze waarop de tevredenheid en de betrokkenheid ontstaan. Ten aanzien van de tevredenheid kan het model ongeveer tweederde van de totale variantie verklaren. Dit percentage is overigens zeer hoog te noemen, maar wellicht was dit hoger geweest op het moment dat factoren als de tevredenheid met het leven en de vrijetijdsbestedingen in het onderzoek waren opgenomen. Zelfs wanneer dit niet tot een hogere variantie zou leiden is het zinvol te weten in hoeverre de tevredenheid en de betrokkenheid wordt bepaald door factoren die niet door Het OZR beïnvloed kunnen worden. Alleen dan zal er een volledig beeld ontstaan en momenteel is het inzicht beperkter. Ten aanzien van betrokkenheid dient er meer aandacht te zijn voor het ontbreken van een volledig overzicht. De determinanten verklaren tezamen slechts 16%. Achteraf dient geconcludeerd te worden dat de meting van betrokkenheid beter op een andere wijze vormgegeven had kunnen worden. Het is echter maar de vraag of deze verandering leidt tot een hogere verklarende variantie. Ten aanzien het conceptueel model is eveneens het belang dat medewerkers aan dimensies hechten opgenomen. Dit dient als een toegevoegde waarde gezien te worden. De wijze waarop de match tussen tevredenheid en betrokkenheid is gemeten is wellicht niet geheel maatgevend, aangezien de literatuur de match op het niveau van de individu beschrijft. Vanwege de te complexe analyse is er binnen dit onderzoek gekozen de match op organisatieniveau te meten. De match is hiermee niet geheel inzichtelijk, maar geeft wel een goed overzicht van de verschillen dan wel overeenkomsten.

Literatuurlijst

Artikelen/ Boeken

- Albas, G. Wijsman, E. (2005). *Gedrag in organisaties*. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D.B. Goede, M.P.M. de. Dijkum, C.J. van. (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoek)gegevens*. Tweede geheel herziene druk. Groningen: Wolters- Noordhoff.
- Berting, J. Sitter, L.U. de. (1966). *Arbeidssatisfactie*.
- Berting, J. Sitter, L.U. de. (1971). *Arbeidssatisfactie. Methodiek*. Assen: Koninklijke Drukkerij Van Gorcum.
- Boogaard, C. (2004). *HRMarketing. Een nieuw perspectief op Human Resources Management*. Pearson Education Benelux.
- Boomsma, S. (2001). *De waarde van tevreden medewerkers*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bruijn, D. de. (2003). *De kunst van het implementeren. Slagvaardig veranderen in publieke organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Bruel, M. Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Schriptum Books.
- Cramwinkel, M. Peeters, P. (2007). Hart voor de zaak. Het belang van medewerkersbetrokkenheid. In: *Gids voor personeelsmanagement*, 3, p. 28-31.
- Drenth, P.J.D. Thierry, H. Willems, P.J. Wolff, Ch. J. de. (1984). *Handboek arbeids- en organisatie psychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus BV.
- Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk; een kwestie van verstand of gevoel. In: *Nederlands tijdschrift voor de psychologie*, 55, p. 296 - 309.
- Fields, D.L. (2002). *Taking the Measure of Work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. London: SAGE Publications.
- Groenendijk, G.J. (2001). *Een andere baan? Een empirisch onderzoek naar de relatie tussen arbeidstevredenheid en vertrekgenoeigdheid bij medewerkers in ziekenhuizen, verpleeghuizen en revalidatiecentra*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Grotenhuis, M. te. Matthijssen, A. (2004). *Basiscursus SPSS. Versie 10,11 en 12*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Hackman, R. Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. In: *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 159 - 170.
- Horn, I.A. ten. (1983). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Pijnacker: Dutch Efficiency Bureau.
- Houston, D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. In: *Journal of Public Administration Research and Theorie*, 10(4) p. 713 - 728.

- Huizinga, E. (2002). *Inleiding SPSS 11 voor Windows*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kring van Epidaurus. (redactie: Martijn Gosselink.) (2002). *Capaciteitsplanning en Arbeidsbeleving in de gezondheidszorg. Stand van zaken en politiek debat*. Symposium en Politieke debat d.d. 26 april 2002.
- Meyer, J.P. Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Parre, P van der. (1996). *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- PenOactueel (2008). Liever een schouderklopje dan een hoger salaris. In: *PenOactueel, april 2008*, p. 18.
- PenOactueel (2008). Werkgever moet personeel beter binden en boeien. In: *PenOactueel, april 2008*, p. 18.
- Ploeg, J.D. van der. Scholte, E.M. (2003). *Arbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Putters, K. (2001). Het ondernemende ziekenhuis. Publieke taakuitoefening nader bezien. In: *Bestuurskunde, 10*, p. 197 - 207.
- Putters, K. (2002). Vraagsturend versus vraaggestuurd ondernemen in de gezondheidszorg. In: *Bestuurskunde, 11*, p. 188 - 198.
- Ruyseveldt, J. van. Witte, M. de. Grumbkow, J. von. (red). (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Kluwer bedrijfsinformatie.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, J.G. Osborn, R.N. (2002). *Gedrag in organisaties*. Zevende editie. Schoonhoven: Academic Service.
- Slootman, A.W. (1991). *Arbeidsbeleving van universitair Wetenschappelijk Personeel. Binding aan de organisatie - satisfactiebeleving - vertrekintensie - arbeidsmarktorientatie*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA B.V.
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Tweede druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Taris, R. (2003). *Person-Environment Fit. A longitudinal study of the interaction between employee characteristics and work environmental characteristics*. Ridderkerk: Ridderpint offsetdrukkerij b.v.
- Veldhoven, M. van. Meijman, T.F. Broersen, J.P.J. Fortuin, R.J. (1997). *Handleiding VBBA. Onderzoek naar de beleving van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress met behulp van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid*. Amsterdam: SKB.
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie. Een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Rijksuniversiteit Leiden.

- Walraven, T. (2005). Bindingskracht. *Een onderzoek naar de betrokkenheid van algemeen militair verpleegkundigen werkzaam bij de Koninklijke Landmacht*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Wijk, K. van (2007). *De service care chain. De invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening door zorgorganisaties*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Internet

- Personeelsinstrumenten.nl. *Secundaire arbeidsvoorwaarden*. [<http://www.personeelsinstrumenten.nl/kennisdatabank-gratis/arbeidsvoorwaarden-secundaire.html>] 5 augustus 2008
- Arbeidsrechter.nl. *Arbeidsvoorwaarden*. [<http://www.arbeidsrechter.nl/h/h638.htm#6381>] 5 augustus 2008
- HR servicecenter.nl. *Dossier: medewerkerstevredenheid*. [<http://www.hrservicecenter.nl/webgen.aspx?p=56&o=896>] 10 september 2008
- De geluksfabriek. *Boeien en binden*. [<http://www.geluksfabriek.nl/BoeienBinden/tabid/52/Default.aspx>] 12 september 2008

Overig

- FNV Formaat Maatwerk in medezeggenschap (2008). Betrokken en betrouwbaar. Handouts presentatie.
- Resultaten van het PiB 2004.





Bijlagen

Bijlage 1 Enquête

Arbeidsinhoud

Afwisseling in het werk

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
1	In mijn werk moet ik dagelijks dezelfde werkzaamheden uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mijn werkzaamheden verlangen eigen inbreng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Mijn werk kent voldoende afwisseling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autonomie

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
4	Ik kan mijn werk voldoende zelfstandig indelen en uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Ik kan mijn werk voldoende met anderen afstemmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	De volgorde waarin ik de verschillende werkzaamheden doe, kan ik zelf bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Het tempo van het werk kan ik zelf beïnvloeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Ik heb voldoende invloed op de manier waarop het werk op de afdeling wordt verdeeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Werkklimaat

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
9	De samenwerking binnen het ziekenhuis is goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	De samenwerking binnen de afdeling/het team is goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Op het werk helpen wij elkaar altijd als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Onderlinge conflicten en spanningen op het werk worden goed uitgesproken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regels & procedures

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
13	Voor elke uitzondering in mijn werkzaamheden bestaat een vaste werkwijze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Ik ben erg gebonden om mijn werkzaamheden via één bepaalde methode uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	De beoordeling van mijn werkzaamheden gebeurt aan de hand van vastgestelde regels, procedures en/of protocollen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arbeidsvoorwaarden

Beloning

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
16	Mijn salaris staat in verhouding tot het werk dat ik doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Als ik extra goed heb gepresteerd dan wordt er in één of andere vorm iets extra's voor mij gedaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Mijn salaris staat in verhouding tot wat collega's in andere instellingen verdienen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Werktijden & rooster

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
19	Ik vind mijn werktijden gunstig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Ik kan mijn werktijden voldoende afstemmen op mijn privé leven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Ik heb weinig problemen met de roostering op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	In overleg met mijn leidinggevende is het altijd mogelijk om op mijn eigen verzoek in een vastgesteld rooster aanpassingen te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arbeidsomstandigheden

Werkdruk

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
23	Het ziekenhuis zorgt ervoor dat er voldoende personeel is om het werk goed te kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Ik heb het gevoel dat ik vanwege drukte mijn werk nooit helemaal goed kan doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	In mijn werk is het vaak hollen of stilstaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Bij ons op de afdeling is er vaak onvoldoende personeel om het werk goed te kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Ik heb voldoende invloed op mijn eigen werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel om het werk goed te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Ik zou het graag kalmer aan willen doen op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lichamelijke belasting

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
30	Mijn werk is lichamenlijk vaak te zwaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Ik moet vaak zwaar tillen, omdat ik onvoldoende beroep kan doen op een collega en/of hulpmiddelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Ik heb op mijn werk veel te maken met herhalende bewegingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Ik moet mijn werk vaak in een ongemakkelijke houding doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Emotionele belasting

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
34	Mijn werk is geestelijk erg inspannend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Ik heb in mijn werk regelmatig te maken met emotionele situaties die mij aangrijpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Ik heb het afgelopen jaar op mijn werk te maken gehad met agressie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenste intimiteiten door patiënten of bezoekers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenste intimiteiten door collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Ik ben het afgelopen jaar op mijn werk slachtoffer geweest van roddels en pesterijen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Ik ben het afgelopen jaar op mijn werk gediscrimineerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met een schokkende ervaring op mijn werkplek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relaties met collega's

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
42	Ik kan op mijn collega's rekenen als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Ik heb een goede verstandhouding met mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Ik heb het gevoel dat de mensen waar ik mee werk, het leuk vinden als mij iets prettigs overkomt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Milieu van de werkplek

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
47	Ik heb in mijn werk regelmatig last van te hoge of te lage omgevingstemperatuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Ik heb in mijn werk regelmatig last van benauwende of te droge lucht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Ik heb op mijn werk regelmatig last van lawaai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Ik werk regelmatig onder onhygiënische omstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Ik heb regelmatig onvoldoende ruimte om mijn werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Ik heb regelmatig last van onvoldoende daglicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Ik heb op mijn werk onvoldoende privacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Ik werk onder voldoende veilige omstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	In de avond- en/of nachtdiensten voel ik me wel eens onveilig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Persoonlijke ontwikkeling

Ontplooiing

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
56	In mijn werk komen mijn talenten voldoende tot hun recht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Bij het verdelen van werkzaamheden en taken wordt rekening gehouden met mijn capaciteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	In mijn werk kan ik verschillende vaardigheden en deskundigheid kwijt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Ik kan van mijn werk steeds meer leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	In mijn werk kan ik mijn capaciteiten volledig benutten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	Ik kan voldoende nieuwe taken leren en ervaringen opdoen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	Ik heb binnen het ziekenhuis vooruitzichten op verdere doorgroei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opleiding

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
63	Ik heb voldoende mogelijkheden voor het volgen van een opleiding en/of cursus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	Binnen het ziekenhuis worden concrete afspraken gemaakt over het volgen van opleidingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	De aangeboden scholing is goed toepasbaar in mijn dagelijkse werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communicatie & Overleg

Overleg op de afdeling

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
66	Het overleg op het werk verloopt in het algemeen goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Wij hebben voldoende overleg op het werk om belangrijke zaken te kunnen bespreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	Als medewerkers iets inbrengen in het overleg, wordt daar serieus actie op ondernomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Het werkoverleg levert bij praktische problemen vaak oplossingen op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	Bij belangrijke beslissingen op de afdeling wordt rekening gehouden met de mening van medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Overleg in het ziekenhuis

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
71	De directie is open over de bedoelingen en maatregelen die zij neemt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	De directie toont belangstelling voor de mensen in het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Ik krijg voldoende informatie over het beleid in het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	De mening van de medewerker wordt in het ziekenhuis voldoende serieus genomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mogelijkheid 'erbij' te horen

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
75	Binnen het ziekenhuis heb ik mezelf maar kort als nieuwkomer gevoeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76	Ik voel me wel eens een buitenstaander in de kring van mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	Ik heb het gevoel er echt bij te horen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	De afdeling waar ik werk, functioneert echt als een eenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erkenning

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
79	Mijn werk geeft mij een gevoel van eigenwaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Mijn werk geeft mij het gevoel echt goed te zijn in mijn vak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	Voor mezelf heb ik het gevoel dat ik nuttig werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82	Men heeft hier weinig waardering voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	De mensen waarmee ik in mijn werk te maken heb, stellen mijn kennis en kunde op prijs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	Ik heb het gevoel dat mijn collega's gunstig oordelen over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	Het wordt hier gewaardeerd als ik goed werk aflever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leiderschap

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
86	Mijn leidinggevende geeft voldoende structuur aan het werken op de afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87	Mijn leidinggevende ziet er voldoende op toe dat goede werkafspraken worden gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88	Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de communicatie op de afdeling goed verloopt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89	Ik word door mijn leidinggevende voldoende ondersteund in mijn functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90	Mijn leidinggevende stimuleert mij om met ideeën te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91	Mijn leidinggevende vertelt me hoe ik bepaalde dingen handiger of beter kan doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92	Ik krijg complimenten van mijn leidinggevende als ik iets goed heb gedaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93	Mijn leidinggevende heeft een heldere visie op het werk en draagt die ook over	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94	Mijn leidinggevende is duidelijk in wat hij/zij van mij verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95	Mijn leidinggevende geeft als het nodig is prioriteiten in het werk aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96	Als ik problemen heb bij de uitvoering van mijn werk, kan ik bij mijn leidinggevende terecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97	Mijn leidinggevende heeft voldoende aandacht voor mijn veiligheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98	Wanneer heb je voor het laatst een jaar/functioneringsgesprek gehad	<input type="radio"/> Afgelopen jaar		<input type="radio"/> Tussen één en twee jaar geleden			
		<input type="radio"/> Meer dan twee jaar geleden		<input type="radio"/> Nog nooit			

Algehele arbeidstevredenheid

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
99	Alles bij elkaar genomen ben ik tevreden over mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100	Over het algemeen vind ik het prettig om hier te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Betrokkenheid

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
101	Ik vind het prima als ik de rest van mijn carrière in dit ziekenhuis kan doorbrengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
102	Ik vind het fijn om over het ziekenhuis te praten met mensen buiten het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
103	Problemen binnen het ziekenhuis beschouw ik als mijn eigen problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
104	Ik zou net zo makkelijk gehecht kunnen raken aan een andere organisatie, als aan dit ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
105	Ik voel me emotioneel verbonden met het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
106	Ik voel geen sterke betrokkenheid bij het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
107	Ik denk dat iemand altijd loyaal aan het ziekenhuis moet zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
108	Ik vind het geen probleem om een overstap naar een andere organisatie te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Volstrekt mee oneens		Neutraal		Volledig mee eens	
109	Loyaliteit aan het ziekenhuis vind ik belangrijk en is één van de voornaamste redenen om hier te blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
110	Als ik elders een betere baan aangeboden krijg, geeft het geen prettig gevoel om het ziekenhuis te verlaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
111	Het ziekenhuis verdient mijn loyaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
112	Ik voel me verplicht om bij dit ziekenhuis te blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
113	Ik zou het vervelend vinden het ziekenhuis te verlaten vanwege het achterlaten van collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
114	Ik blijf bij het ziekenhuis, vanwege het ontbreken van beschikbare alternatieven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
115	Ik heb het gevoel dat ik verschillende opties heb als ik zou besluiten het ziekenhuis te verlaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
116	Ik voel me thuis in het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
117	Ik zou een ander adviseren om hier te komen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
118	Mijn principes komen overeen met die van het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
119	De cultuur in het ziekenhuis spreekt mij aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
120	Ik wil graag in het ziekenhuis blijven werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Belangrijkheid werkaspecten

Kun je aangeven hoe belangrijk bepaalde werkaspecten voor je zijn?

		Totaal niet belangrijk		Neutraal		Zeer belangrijk	
121	Een goed salaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
122	Grote variatie in de werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
123	Vrijheid in het plannen van werkzaamheden en in het bepalen van werkprocedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
124	Het verrichten van nuttige en zinvolle werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
125	Het hebben van verantwoordelijkheid voor mensen en/of zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
126	Verrichten van werkzaamheden die overeenkomen met mijn talenten en vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
127	Het ontvangen van waardering voor mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
128	Het hebben van een goed functionerende leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
129	Anderen die aandacht hebben voor mijn ideeën en/of voorstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
130	De kans om me te bewijzen in mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
131	Zekerheid tot het behoud van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
132	Een goede verhouding met mijn leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
133	Een prettige werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
134	Een goede verhouding met mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
135	De kans om mezelf te ontplooiën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
136	Welke van deze bovengenoemde aspecten vind je het belangrijkste?						

Persoonlijke kenmerken

137	Geslacht	<input type="radio"/> man	<input type="radio"/> vrouw	
138	Leeftijd	<input type="radio"/> < 20 jaar	<input type="radio"/> 21 - 30 jaar	<input type="radio"/> 31 - 40 jaar
		<input type="radio"/> 41-50 jaar	<input type="radio"/> > 50 jaar	
139	Aanstelling	<input type="radio"/> tijdelijk	<input type="radio"/> vast	
140	Arbeidsomvang	<input type="radio"/> < 18 uur	<input type="radio"/> 19 t/m 35 uur	<input type="radio"/> > 36 uur
141	Arbeidsjaren binnen het ziekenhuis	<input type="radio"/> < 1 jaar	<input type="radio"/> 1 - 3 jaar	<input type="radio"/> 3 - 5 jaar
		<input type="radio"/> 5-10 jaar	<input type="radio"/> > 10 jaar	
142	Organisatieonderdeel	<input type="radio"/> Oranje	<input type="radio"/> Rood	<input type="radio"/> Paars
		<input type="radio"/> Groen	<input type="radio"/> Anesthesie / Recovery	<input type="radio"/> Chirurgie / CSA
		<input type="radio"/> Verpleegafdeling	<input type="radio"/> E&F / P&O / Directie	<input type="radio"/> P&L / Medisch archief
		<input type="radio"/> Oogzorgnetwerk		
143	Functie	<input type="radio"/> Adviseur/ Beleidsmedewerker/ Leidinggevende/ Teamleider	<input type="radio"/> (Afdelings) secretaresse	<input type="radio"/> AIOS
		<input type="radio"/> MOA / TOA	<input type="radio"/> Medewerker back/ front office	<input type="radio"/> Onderzoeker
		<input type="radio"/> Optometrist/ Orthoptist	<input type="radio"/> Spreekuurassistent	<input type="radio"/> Stagiair
		<input type="radio"/> Verpleegkundige	<input type="radio"/> Overige:	

Wanneer u nog iets wilt toevoegen met betrekking tot de vragen of het onderwerp, kunt u dit hieronder vermelden. Bedankt voor de medewerking!

Bijlage 2

Homogeniteitscoëfficiënt alpha

Dimensies	Items	Cronbach's alpha
Affectief betrokken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik vind het prima als ik de rest van mijn carrière in dit ziekenhuis kan doorbrengen ○ Ik vind het fijn om over het ziekenhuis te praten met mensen buiten het ziekenhuis ○ Problemen binnen het ziekenhuis beschouw ik als mijn eigen problemen ○ Ik zou net zo makkelijk gehecht kunnen raken aan een andere organisatie, als aan dit ziekenhuis ○ Ik voel me emotioneel verbonden met het ziekenhuis 	0,767
Continuïteits betrokken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik blijf bij het ziekenhuis, vanwege het ontbreken van beschikbare alternatieven ○ Ik heb het gevoel dat ik verschillende opties heb als ik zou besluiten het ziekenhuis te verlaten 	0,614
Normatief betrokken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik denk dat iemand altijd loyaal aan het ziekenhuis moet zijn ○ Ik vind het geen probleem om een overstap naar een andere organisatie te maken ○ Loyaliteit aan het ziekenhuis vind ik belangrijk en is één van de voornaamste redenen om hier te blijven ○ Als ik elders een betere baan aangeboden krijg, geeft het geen prettig gevoel om het ziekenhuis te verlaten ○ Het ziekenhuis verdient mijn loyaliteit ○ Ik voel me verplicht om bij dit ziekenhuis te blijven 	0,752

Tabel B2.1

Cronbach's alpha vormen van betrokkenheid

Dimensies	Items	Cronbach's alpha
Afwisseling in het werk	<ul style="list-style-type: none"> ○ In mijn werk moet ik dagelijks dezelfde werkzaamheden uitvoeren ○ Mijn werkzaamheden verlangen eigen inbreng ○ Mijn werk ken voldoende afwisseling 	0,59 (N=141)
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik kan mijn werk voldoende zelfstandig indelen en uitvoeren ○ Ik kan mijn werk voldoende met anderen afstemmen ○ De volgorde waarin ik de verschillende werkzaamheden doe, kan ik zelf bepalen ○ Het temp van het werk kan ik zelf beïnvloeden ○ Ik heb voldoende invloed op de manier waarop het werk op de afdeling wordt verdeeld 	0,87 (N=139)
Regels & procedures	<ul style="list-style-type: none"> ○ Voor elke uitzondering in mijn werkzaamheden bestaat een vaste werkwijze ○ Ik ben erg gebonden om mijn werkzaamheden via één bepaalde methode uit te voeren ○ De beoordeling van mijn werkzaamheden gebeurt aan de hand van vastgestelde regels, procedures en/of protocollen 	0,74 (N=140)

Tabel B2.2

Cronbach's alpha arbeidsinhoud

Dimensies	Items	Cronbach's alpha
Werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> ○ Het ziekenhuis zorgt ervoor dat er voldoende personeel is om het werk goed te kunnen doen ○ Ik heb het gevoel dat ik vanwege drukte mijn werk nooit helemaal goed kan doen ○ In mijn werk is het vaak hollen of stilstaan ○ Bij ons op de afdeling is er vaak onvoldoende personeel om het werk goed te kunnen doen ○ Ik heb voldoende invloed op mijn eigen werkdruk ○ Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel om het werk goed te doen ○ Ik zou het graag kalmer aan willen doen op mijn werk 	0,76 (N=136)

Emotionele belasting	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mijn werk is geestelijk erg inspannend ○ Ik heb in mijn werk regelmatig te maken met emotionele situaties die mij aangrijpen ○ Ik heb het afgelopen jaar op mijn werk te maken gehad met agressie ○ Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenste intimiteiten door patiënten of bezoekers ○ Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenste intimiteiten door collega's ○ Ik ben het afgelopen jaar op mijn werk slachtoffer geweest van roddels en pesterijen ○ Ik ben het afgelopen jaar op mijn werk gediscrimineerd ○ Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met een schokkende ervaring op mijn werkplek 	0,72 (N=140)
Lichamelijke belasting	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mijn werk is lichamelijk vaak te zwaar ○ Ik moet vaak zwaar tillen, omdat ik onvoldoende beroep kan doen op een collega en/of hulpmiddelen ○ Ik heb op mijn werk veel te maken met herhalende bewegingen ○ Ik moet mijn werk vaak in een ongemakkelijke houding doen 	0,82 (N=142)
Milieu van de werkplek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik heb in mijn werk regelmatig last van te hoge of te lage omgevingstemperatuur ○ Ik heb in mijn werk regelmatig last van benauwende of te droge lucht ○ Ik heb op mijn werk regelmatig last van lawaai ○ Ik werk regelmatig onder onvoldoende hygiënische omstandigheden ○ Ik heb regelmatig onvoldoende ruimte om mijn werk te doen ○ Ik heb regelmatig last van onvoldoende daglicht ○ In heb op mijn werk onvoldoende privacy ○ Ik werk onder voldoende veilige omstandigheden ○ In de avond- en/of nachtdiensten voel ik me wel eens onveilig 	0,74 (N=96)

Tabel B2.3

Cronbach's alpha arbeidsomstandigheden

Dimensies	Items	Cronbach's alpha
Werkklimaat	<ul style="list-style-type: none"> ○ De samenwerking binnen het ziekenhuis is goed ○ De samenwerking binnen de afdeling/ het team is goed ○ Op het werk helpen wij elkaar altijd als dat nodig is ○ Onderlinge conflicten en spanningen op het werk worden goed uitgepraat 	0,78 (N=138)
Relaties met collega's	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik kan op mijn collega's rekenen als dat nodig is ○ Ik heb een goede verstandhouding met mijn collega's ○ Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's ○ Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn collega's ○ Ik heb het gevoel dat de mensen waar ik mee werk, het leuk vinden als mij iets prettigs overkomt 	0,93 (N=139)
Overleg op de afdeling	<ul style="list-style-type: none"> ○ Het overleg op het werk verloopt in het algemeen goed ○ Wij hebben voldoende overleg op het werk om belangrijke zaken te kunnen regelen ○ Als medewerkers iets inbrengen in het overleg, wordt daar serieus actie op ondernomen ○ Het werkoverleg levert bij praktische problemen vaak oplossingen op ○ Bij belangrijke beslissingen op de afdeling wordt rekening gehouden met de mening van medewerkers 	0,90 (N=134)
Overleg in het ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> ○ De directie is open over de bedoelingen en maatregelen die zij neemt ○ De directie toont belangstelling voor de mensen in het ziekenhuis ○ Ik krijg voldoende informatie over het beleid in het ziekenhuis ○ De mening van de medewerkers wordt in het ziekenhuis voldoende serieus genomen 	0,93 (N=139)
Mogelijkheid 'erbij' te horen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Binnen het ziekenhuis heb ik mezelf maar kort als nieuwkomer gevoeld ○ Ik voel me wel eens een buitenstaander in de kring van mijn collega's ○ Ik heb het gevoel er echt bij te horen ○ De afdeling waar ik werk, functioneert echt als een eenheid 	0,64 (N=138)

Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mijn leidinggevende geeft voldoende structuur aan het werken op de afdeling ○ Mijn leidinggevende ziet er voldoende op toe dat goede werkafspraken worden gemaakt ○ Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de communicatie op de afdeling goed verloopt ○ Ik word door mijn leidinggevende voldoende ondersteunt in mijn functioneren ○ Mijn leidinggevende stimuleert mij om met ideeën te komen ○ Mijn leidinggevende vertel me hoe ik bepaalde dingen handiger of beter kan doen ○ Ik krijg complimenten van mijn leidinggevende als iets goed heb gedaan ○ Mijn leidinggevende heeft een heldere visie op het werk en draagt die ook over ○ Mijn leidinggevende is duidelijk in wat hij/zij van mij verwacht ○ Mijn leidinggevende geeft als het nodig is prioriteiten in het werk aan ○ Als ik problemen heb bij de uitvoering van mijn werk, kan ik bij mijn leidinggevende terecht ○ Mijn leidinggevende heeft voldoende aandacht voor mijn veiligheid 	0,94 (N=123)
-------------	--	-----------------

Tabel B2.4 Cronbach's alpha arbeidsverhoudingen

Dimensies	Items	Cronbach's alpha
Beloning	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mijn salaris staat in verhouding tot het werk dat ik doe ○ Als ik extra goed heb gepresteerd dan wordt er in één of andere vorm iets extra's voor mij gedaan ○ Mijn salaris staat in verhouding tot wat collega's in andere instellingen verdienen 	0,70 (N=141)
Werktijden & rooster	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik vind mijn werktijden gunstig ○ Ik kan mijn werktijden voldoende afstemmen op mijn privéleven ○ Ik heb weinig problemen met de roostering op mijn werk ○ In overleg met mijn leidinggevende is het altijd mogelijk om op mijn eigen verzoek in een vastgesteld rooster aanpassingen te doen 	0,81 (N=136)
Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ik heb voldoende mogelijkheden voor het volgen van een opleiding en/of cursus ○ Binnen het ziekenhuis worden concrete afspraken gemaakt over het volgen van opleidingen ○ De aangeboden scholing is goed toepasbaar in mijn dagelijkse werk 	0,84 (N=128)
Ontplooiing	<ul style="list-style-type: none"> ○ In mijn werk komen mijn talenten voldoende tot hun recht ○ Bij het verdelen van werkzaamheden en taken wordt rekening gehouden met mijn capaciteiten ○ In mijn werk kan ik verschillende vaardigheden en deskundigheid kwijt ○ Ik kan van mijn werk steeds meer leren ○ In mijn werk kan ik mijn capaciteiten volledig benutten ○ Ik kan voldoende nieuwe taken leren en ervaringen opdoen ○ Ik heb binnen het ziekenhuis vooruitzichten op verdere doorgroei 	0,92 (N=134)

Tabel B2.5 Cronbach's alpha arbeidsvoorwaarden

Dimensies	Items	Cronbach's alpha
Erkenning	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mijn werk geeft mij een gevoel van eigenwaarde ○ Mijn werk geeft mij het gevoel echt goed te zijn in mijn vak ○ Voor mezelf heb ik het gevoel dat ik nuttig werk doe ○ Mijn heeft hier weinig waardering voor mijn werk ○ De mensen waarmee ik in mijn werk te maken heb, stellen mijn kennis en kunde op prijs ○ Ik heb het gevoel dat mijn collega's gunstig oordelen over mijn werk ○ Het wordt hier gewaardeerd als ik goed werk aflever 	0,78 (N=139)

Tabel B2.6 Cronbach's alpha erkenning

Bijlage 3 Respons

Groep	Aantal	Percentage
< 20 jaar	0	0,0 %
21 - 30 jaar	37	27,0 %
31 - 40 jaar	39	28,5 %
41 - 50 jaar	43	31,4 %
> 50 jaar	18	13,1 %

Tabel B3.1 Respons: leeftijd

Groep	Aantal	Percentage
< 18 uur	13	9,4 %
19 t/m 35 uur	60	43,5 %
> 36 uur	65	45,8 %

Tabel B3.2 Respons: arbeidsomvang

Groep	Aantal	Percentage
Oranje	13	11,2 %
Rood	12	10,3 %
Paars	8	6,9 %
Groen	14	12,1 %
Anesthesie/Recovery	4	3,4 %
Chirurgie/ CSA	11	9,5 %
Verpleegafdeling	10	8,6 %
E&F/ P&O/ Directie	28	24,1 %
P&L/ Medisch Archief	6	5,2 %
Oogzorgnetwerk	10	8,6 %

Tabel B3.3 Respons: organisatieonderdeel

Groep	Aantal	Percentage
Adviseur enz.	27	20,5 %
(afdelings)secretaresse	5	3,8 %
AIOS	6	4,5 %
MOA/TOA	6	4,5 %
Medewerker back/front office	9	6,8 %
Onderzoeker	2	1,5 %
Optometrist/ orthoptist	11	8,3 %
Spreekuurassistent	14	10,6 %
Verpleegkundige	24	18,2 %
Overige	22	16,7 %

Tabel B3.4 Respons: functiegroep

Bijlage 4

Vergelijking 2004 - 2008

Items	2004			2008		
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens
Ik kan mijn werk voldoende zelfstandig bepalen en uitvoeren	9,7 %	16,4 %	73,9 %	19,0 %	16,9 %	64,1 %
Ik kan mijn werk voldoende met anderen afstemmen	8,2 %	11,2 %	80,6 %	16,3 %	26,2 %	57,5 %
Ik heb voldoende invloed op de manier waarop het werk op de afdeling wordt verdeeld	17,2 %	21,6 %	61,2 %	32,6 %	31,9 %	35,5 %



Tabel B4.1

Vergelijking items arbeidsinhoud 2004 – 2008

Items	2004			2008		
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens
Mijn werk is geestelijk erg inspannend	26,7 %	19,3 %	54,1 %	21,8 %	32,4 %	45,8 %
Ik heb in mijn werk regelmatig te maken met emotionele situaties die mij aangrijpen	49,3 %	27,6 %	23,2 %	51,8 %	36,9 %	11,3 %
Ik heb het afgelopen jaar op mijn werk last gehad van agressie	63,7 %	10,4 %	25,9 %	70,9 %	12,8 %	16,3 %
Ik ben het afgelopen jaar op mijn werk slachtoffer geweest van roddels en pesterijen	88,2 %	8,9 %	2,9 %	85,1 %	7,1 %	7,8 %
Ik ben het afgelopen jaar op mijn werk gediscrimineerd	91,1 %	6,7 %	2,2 %	90,8 %	5,7 %	3,5 %
Mijn werk is lichamelijk te zwaar	66,1 %	18,8 %	15,1 %	66,2 %	20,4 %	13,4 %
Ik heb op mijn werk veel te maken met repeterende bewegingen	31,1 %	17,8 %	51,2 %	29,6 %	16,9 %	53,6 %
Ik moet mijn werk vaak in een ongemakkelijke houding doen	45,9 %	21,5 %	32,5 %	47,9 %	13,4 %	38,7 %
Ik heb in mijn werk regelmatig last van te hoge of te lage omgevingstemperatuur	15,6 %	14,8 %	69,6 %	20,5 %	10,6 %	69,0 %
Ik heb in mijn werk regelmatig last van benauwde of te droge lucht	26,7 %	17,8 %	55,5 %	32,6 %	17,7 %	49,6 %
Ik heb in mijn werk regelmatig last van lawaai	43,7 %	25,2 %	31,1 %	49,0 %	20,6 %	30,5 %
Ik werk regelmatig onder onhygiënische omstandigheden	69,6 %	17,8 %	12,6 %	63,4 %	20,4 %	16,2 %
Ik heb regelmatig onvoldoende ruimte om mijn werk te doen	54,5 %	16,4 %	29,1 %	49,6 %	12,8 %	37,6 %
Ik heb regelmatig last van onvoldoende daglicht	51,1 %	14,1 %	34,8 %	48,6 %	17,1 %	34,3 %
Ik heb op mijn werkplek voldoende privacy	45,2 %	23,7 %	31,1 %	53,5 %	24,6 %	21,8 %
Ik werk onder voldoende veilige omstandigheden	9,8 %	12,8 %	77,4 %	18,4 %	23,4 %	58,2 %
In de avond- en/of nachtdienst voel ik mij wel eens onveilig	32,7 %	36,4 %	30,9 %	38,8 %	50,0 %	11,2 %
Het ziekenhuis zorgt ervoor dat er voldoende personeel is om het werk goed te kunnen doen	28,4 %	25,4 %	46,2 %	53,6 %	25,0 %	21,5 %
Ik heb het gevoel dat ik vanwege drukte mijn werk nooit helemaal goed kan doen	35,6 %	28,9 %	35,6 %	31,9 %	29,1 %	39,0 %



Items	2004			2008			
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens	
In mijn werk is het vaak hollen of stilstaan	20,0 %	19,3 %	60,8 %	29,0 %	22,0 %	49,0 %	↑
Bij ons op de afdeling is er vaak niet voldoende personeel om het werk goed te kunnen doen	42,9 %	25,6 %	31,6 %	31,7 %	24,5 %	43,9 %	↓
Ik heb voldoende inzicht op mijn eigen werkdruk	39,2 %	21,5 %	39,3 %	45,8 %	26,1 %	28,1 %	↓
Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel om het werk goed te doen	51,9 %	25,9 %	22,2 %	44,7 %	25,5 %	29,8 %	↓

Tabel B4.2

Vergelijking items arbeidsomstandigheden 2004 – 2008

Items	2004			2008			
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens	
Op het werk helpen wij elkaar altijd als dat nodig is	5,9 %	16,3 %	77,8 %	8,4 %	16,2 %	75,3 %	↓
Onderling conflicten en spanningen op het werk worden goed uitgesproken	26,1 %	34,3 %	39,6 %	29,7 %	30,4 %	39,8 %	↑
Het overleg op het werk verloopt in het algemeen goed	13,4 %	18,7 %	67,9 %	15,9 %	29,7 %	54,4 %	↓
Wij hebben voldoende overleg op het werk om belangrijke zaken te kunnen bespreken	23,9 %	11,2 %	64,9 %	19,9 %	24,1 %	56,0 %	↓
Als medewerkers iets inbrengen in het overleg, wordt daar serieus actie op ondernomen	18,6 %	18,7 %	62,7 %	30,2 %	21,3 %	48,5 %	↓
Het werkoverleg levert bij praktische problemen vaak oplossingen op	10,5 %	26,3 %	63,2 %	25,2 %	33,8 %	41,0 %	↓
Bij belangrijke beslissingen op de afdeling wordt voldoende rekening gehouden met de mening van medewerkers	19,4 %	31,3 %	49,2 %	36,0 %	28,1 %	36,0 %	↓
De directie is open over de bedoelingen en maatregelen die zij neemt	42,2 %	33,3 %	24,5 %	32,6 %	29,8 %	37,6 %	↑
De directie toont belangstelling voor de mensen in het ziekenhuis	38,8 %	23,9 %	37,3 %	32,4 %	25,9 %	41,7 %	↑
Ik krijg voldoende informatie over het beleid in de organisatie	35,5 %	32,6 %	31,8 %	31,9 %	27,0 %	41,1 %	↑
De mening van medewerkers wordt in deze organisatie voldoende serieus genomen	31,4 %	33,6 %	35,1 %	40,7 %	30,7 %	28,6 %	↓
Mijn leidinggevende geeft voldoende structuur aan het werken op de afdeling of het team	22,4 %	15,7 %	62,0 %	25,9 %	34,8 %	39,2 %	↓
Mijn leidinggevende ziet er voldoende op toe dat goede werkafspraken worden gemaakt	18,7 %	23,9 %	57,4 %	25,0 %	33,8 %	41,2 %	↓
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de communicatie op de afdeling goed verloopt	23,1 %	26,1 %	50,7 %	30,3 %	33,3 %	36,3 %	↓
Ik word door mijn leidinggevende voldoende ondersteund in mijn functioneren	15,8 %	23,3 %	60,9 %	21,9 %	26,3 %	51,9 %	↓
Mijn leidinggevende stimuleert mij om met ideeën te komen	13,4 %	23,9 %	62,7 %	22,6 %	25,5 %	51,8 %	↓
Mijn leidinggevende vertelt mij hoe ik bepaalde dingen handiger of beter kan doen	23,3 %	24,1 %	52,7 %	33,9 %	33,8 %	32,3 %	↓
Ik krijg complimenten van mijn leidinggevende als iets goed heb gedaan	20,9 %	21,6 %	57,4 %	24,3 %	27,2 %	48,5 %	↓
Mijn leidinggevende heeft een duidelijke visie op het werk en draagt die ook over	21,0 %	33,1 %	45,8 %	28,0 %	33,1 %	39,0 %	↓
Mijn leidinggevende is duidelijk in wat hij/zij van mij verwacht	12,8 %	30,8 %	56,4 %	18,9 %	28,5 %	52,5 %	↓
Mijn leidinggevende geeft als het nodig is prioriteiten in het werk aan	18,6 %	26,1 %	55,2 %	23,5 %	30,1 %	46,3 %	↓
Als ik problemen heb bij de uitvoering van mijn werk, kan ik bij mijn leidinggevende terecht	11,2 %	16,4 %	72,4 %	16,9 %	21,3 %	61,7 %	↓

Tabel B4.3

Vergelijking items arbeidsverhoudingen 2004 - 2008

Items	2004			2008			
	Oneens	Neutraal	Eens	Oneens	Neutraal	Eens	
Mijn salaris staat in verhouding tot het werk wat ik doe	43,0 %	20,7 %	36,3 %	48,5 %	21,1 %	30,2 %	↓
Als ik extra goed heb gepresteerd dan wordt er in één of andere vorm iets extra's voor mij gegaan	71,6 %	17,2 %	11,2 %	75,9 %	14,2 %	9,9 %	↓
Mijn salaris staat in verhouding tot wat collega's in andere instellingen verdienen	42,0 %	24,4 %	33,6 %	38,0 %	38,0 %	23,9 %	↓
In mijn werk komen mijn talenten voldoende tot hun recht	22,9 %	20,0 %	57,0 %	27,6 %	24,8 %	47,5 %	↓
Bij het verdelen van werkzaamheden en taken wordt rekening gehouden met ieders capaciteiten	25,2 %	23,0 %	51,9 %	19,4 %	32,4 %	48,2 %	↓
In mijn werk kan ik verschillende vaardigheden en deskundigheden kwijt	11,9 %	16,3 %	71,8 %	16,3 %	17,7 %	65,9 %	↓
Ik kan voldoende nieuwe taken leren en ervaring opdoen	26,8 %	27,6 %	45,6 %	26,6 %	21,6 %	51,8 %	↑
Ik heb binnen het ziekenhuis vooruitzichten op verdere doorgroei	52,6 %	29,3 %	18,0 %	46,4 %	33,3 %	20,3 %	↑
Ik heb voldoende mogelijkheden voor het volgen van een opleiding en/of cursus	20,2 %	32,8 %	47,0 %	31,0 %	33,1 %	35,9 %	↓
Binnen het ziekenhuis worden concrete afspraken gemaakt over het volgen van opleidingen	25,0 %	38,6 %	36,4 %	27,7 %	42,3 %	29,9 %	↓
De aangeboden scholing is goed toepasbaar in mijn dagelijkse werk	11,8 %	35,4 %	52,8 %	16,8 %	42,0 %	41,2 %	↓
Ik vind mijn werktijden gunstig	8,9 %	5,9 %	85,2 %	11,2 %	15,5 %	73,2 %	↓
Ik kan mijn werktijden voldoende afstemmen op mijn privé-leven	11,1 %	9,6 %	79,3 %	16,2 %	23,2 %	60,6 %	↓
Ik heb weinig problemen met de roostering van mijn werk	8,0 %	6,9 %	85,2 %	10,8 %	23,0 %	66,2 %	↓
In overleg met mijn leidinggevende is het altijd mogelijk om op mijn eigen verzoek in een vastgesteld rooster aanpassingen ten doen	12,9 %	17,2 %	69,9 %	19,7 %	20,4 %	59,8 %	↓

Tabel B4.4

Vergelijking items arbeidsvoorwaarden 2004 - 2008





