



WERKT DE BELONING?

Onderzoek naar welke beloningen
de werktevredenheid
van medewerkers van de gemeente
Zeist beïnvloeden

MASTERSCRIPTIE 2020

IRIS BAKKER

Iris Bakker
Studentnummer: 489729
Master Management van HR en Verandering
Erasmus Universiteit Rotterdam
2019-2020
Inleverdatum: augustus 2020

Eerste lezer: dr. B. Vermeeren
Tweede lezer: A.L. van Zijl, MSc.

Stageplaats: HR afdeling gemeente Zeist

Voorwoord

Het was een avontuur, dit onderzoek om mijn master af te ronden. Dat scripties niet mijn hobby waren, wist ik sinds mijn bachelorscriptie. Dus toen Brenda, mijn scriptiebegeleider, een half jaar geleden de vraag stelde wat ik belangrijk vond komende periode, was mijn antwoord: Lekkerder in mijn vel zitten dan tijdens mijn bachelorscriptie. En ik kan met trots zeggen dat dat is gelukt! Ik heb veel leuke dingen gedaan naast mijn scriptie. Ik heb bijvoorbeeld leuke projecten gedaan voor mijn stage bij gemeente Zeist, voor zover mogelijk vanwege corona leuke dingen met vrienden gedaan en tijd voor mezelf gemaakt. Het klinkt misschien raar, maar dat maakt juist dat ik extra trots ben op dit onderzoek. Ik heb mijn best gedaan en veel geleerd, maar me niet laten ondersneeuwen in werk of over laten nemen door stress. Daar wil ik meerdere voor mensen bedanken. Allereerst Brenda Vermeeren, mijn scriptiebegeleider, voor haar altijd snelle en goede feedback, zowel op tekst als proces. Ook wil ik Willemijn, Caroline en Daphne bedanken, het scriptiegroepje waar we samen onze mijlpalen en moeilijkheden deelden. Het leukste van dit hele proces was dat ik jullie verder kon helpen met jullie scripties, dus bedankt! Zonder mijn groepje en Brenda had mijn scriptie niet de kwaliteit gekend die het nu heeft. Daarnaast wil ik mijn vriend Chris, vrienden en familie bedanken voor hun altijd luisterende oor en aanmoediging. Meerdere vrienden hebben stukken nagelezen en hun feedback bracht weer een nieuwe kijk op mijn onderzoek. Bedankt! Bij deze presenteer ik u met trots, mijn masterscriptie.

Iris Bakker,
22 juni 2020.

Managementsamenvatting

Organisaties belonen hun medewerkers op verschillende manieren, maar het is niet altijd duidelijk welke beloningen invloed hebben op medewerkers en in welke mate (Jacobs et al., 2014). Voor dit onderzoek is gekeken welke beloningen invloed hebben op de werktevredenheid van medewerkers. Door te weten welke beloningen invloed hebben op medewerkers, kan het beperkte budget van organisaties optimaal ingezet worden om een stimulerend beloningsbeleid te ontwikkelen en de werktevredenheid van medewerkers te vergroten.

Achtergrond

Elke organisatie kent verschillende beloningen. Beloningen worden niet alleen expliciet gegeven aan medewerkers, maar er zijn ook beloningen die gepaard gaan met het werk en ervaren worden door de medewerker. Voor dit onderzoek is gekeken naar de volgende beloningen: de hoogte en eerlijkheid van het salaris, doorgroeimogelijkheden, feedback, autonomie, zinvolheid van het werk, competentie en vooruitgang. Bij de hoogte van het salaris gaat het om de daadwerkelijke hoeveelheid en bij de andere beloningen gaat het om de ervaren hoeveelheid, bijvoorbeeld hoeveel autonomie een medewerker in zijn werk ervaart. Aan de hand van de literatuur werd verwacht dat eerlijkheid van salaris, feedback, autonomie, zinvolheid en vooruitgang een positief effect hebben op werktevredenheid. Van de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden werd verwacht dat ze geen effect hadden op werktevredenheid.

Methode

Het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers van de gemeente Zeist. Voor het onderzoek is een online vragenlijst gemaakt aan de hand van bestaande gevalideerde vragenlijsten. De hoogte van het salaris is uitgevraagd aan de hand van de bestaande salarisschalen van gemeenten, de beloningen zijn uitgevraagd op vijfpuntschalen (helemaal oneens naar helemaal eens) en werktevredenheid is gemeten aan de hand van één zevenpuntvraag (zeer ontevreden naar zeer tevreden). De benodigde respons voor goede analyses was 68 en de vragenlijst is naar 200 willekeurig geselecteerde medewerkers van de gemeente Zeist gestuurd, die twee weken de tijd kregen om de vragenlijst in te vullen. 86 medewerkers hebben de volledige vragenlijst ingevuld.

Resultaten

Uit de resultaten blijkt dat ervaren interne eerlijkheid van salaris en ervaren vooruitgang een middelgroot effect hebben op werktevredenheid. Dit betekent dat medewerkers die vinden dat ze een eerlijk salaris krijgen ten opzichte van andere medewerkers binnen de organisatie, vaker ook hoger scoren op werktevredenheid. Externe eerlijkheid van salaris, dus of een medewerker vindt dat hij/zij eerlijk verdient ten opzichte van anderen buiten de organisatie, blijkt weinig of geen invloed te hebben op werktevredenheid. Medewerkers die ervaren zich te kunnen ontwikkelen in hun werk, scoren ook vaker hoger op werktevredenheid. De andere beloningen zijn niet statistisch significant en er kan dus geconcludeerd worden dat deze geen effect hebben op de werktevredenheid van medewerkers van de gemeente Zeist.

Aanbevelingen

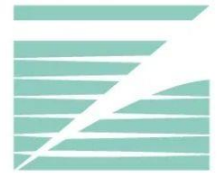
Uit dit onderzoek volgen drie aanbevelingen, gebaseerd op de twee beloningen met de grootste invloed op werktevredenheid, namelijk interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang. Ten eerste wordt aanbevolen om gesprekken te starten over de ervaren interne eerlijkheid van salaris van medewerkers, omdat dit een middelgrote invloed blijkt te hebben op hun werktevredenheid. Het gebruik van

ontwikkelingsmogelijkheden als beloning voor medewerkers is een tweede aanbeveling, door middel van de ZeistAcademie. Ten slotte zou het goed zijn om interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang in het werk te integreren in de tweejaarlijkse medewerkeronderzoeken, zodat gemonitord kan worden hoe het staat met deze belangrijke beloningsvormen.

WERKT DE BELONING?

Onderzoek naar beloningen bij de gemeente Zeist

Erasmus
University
Rotterdam



Gemeente Zeist

AANLEIDING

Organisaties belonen hun medewerkers op verschillende manieren, maar het is niet altijd duidelijk welke beloningen invloed hebben op medewerkers en in welke mate. Het doel is om met beperkt budget in te zetten op een stimulerend beloningsbeleid en de werktevredenheid van medewerkers.

CONCLUSIE

Twee beloningen blijken het belangrijkste voor werktevredenheid: Het gevoel dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en het gevoel van medewerkers dat ze een eerlijk salaris krijgen ten opzichte van collega's binnen de organisatie.



OPMERKELIJK

De hoogte van het salaris lijkt niet uit te maken voor werktevredenheid, terwijl de ervaren eerlijkheid van het salaris wel belangrijk is. Ook hebben de ervaren promotiemogelijkheden geen effect op werktevredenheid, terwijl zich het gevoel zich te kunnen ontwikkelen binnen de functie wel effect heeft.

METHODE

Er zijn online enquêtes naar 200 willekeurig geselecteerde medewerkers van de gemeente Zeist gestuurd. 86 volledig ingevulde vragenlijsten zijn geanalyseerd.

AANBEVELINGEN

Gebruik ontwikkelingsmogelijkheden als beloning voor medewerkers, start gesprekken over de interne eerlijkheid van salaris en monitor de ontwikkelingsmogelijkheden en eerlijkheid van salaris in medewerkersonderzoeken.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Onderzoeksposter	6
1 Inleiding	9
1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3 Bestuurskundige relevantie	10
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Leeswijzer	11
2 Theoretisch kader	12
2.1 Beloningen	12
2.1.1 Definitie	12
2.1.2 Extrinsieke beloningen	12
2.1.3 Intrinsieke beloningen	14
2.1.4 Overzicht beloningen	15
2.2 Invloed beloningssysteem op werktevredenheid	16
2.2.1 Definitie werktevredenheid	16
2.2.2 Hypothesen	16
2.2.3 Conceptueel model	20
3 Methoden	22
3.1 Onderzoeksoepzet	22
3.2 Dataverzameling	22
3.3 Privacy	23
3.4 Operationalisering	23
3.4.1 Afhankelijke variabele	23
3.4.2 Onafhankelijke variabelen	24
3.4.3 Controlevariabelen	27
3.5 Beschrijvende statistiek	28
4 Resultatenhoofdstuk	30
4.1 Inzicht in data	30
4.2 Assumpties	30
4.3 Modellen	31
4.3.1 Correlatiematrix	31
4.3.2 Multiple lineaire regressie	33
4.3.3 Uitleg tabel	33
4.4 Controlevariabelen	34

4.5	Hypothesen	34
4.6	Samenvattend	35
5	Conclusie en discussie	36
5.1	Beantwoording onderzoeksvraag.....	36
5.2	Reflectie op theorie en methoden	37
5.3	Aanbevelingen.....	39
	Literatuurlijst	41
	Bijlage 1. Communicatie medewerkers.....	54
	Bijlage 2. Toestemmingsformulier	56
	Bijlage 3. Operationaliseringstabel.....	57
	Bijlage 4. Volledige vragenlijst.....	62
	Bijlage 5. Cronbach's alpha en PCA	66
	Bijlage 6. Assumpties MLR.....	70

1 Inleiding

“Voor bovenmaats presterende werknemers ligt bij de overheid soms een beloning of promotie in het verschiet, maar veel vaker worden deze werknemers op dezelfde manier behandeld als gemiddeld presterende werknemer.” (Siwert, et al., 2020, p. 30). Deze quote komt uit het WERKonderzoek 2019 dat in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties onder publieke organisaties werd uitgevoerd. Naast dat bovenmaats presterende medewerkers daar niet naar worden beloond, heerst er vaak ook een gedoogbeleid als het gaat om ondermaats presterende medewerkers (Dur & Lent, 2020). Er zijn weinig sancties voor ondermaats presterende medewerkers in de publieke sector, waar in de marktsector veel vaker ontslag volgt (Dur & Lent, 2020). Dit inzicht, dat bovenmaats en ondermaats presterende medewerkers dit niet terugzien in beloningen of sancties, zou een van de conclusies van het WERKonderzoek kunnen verklaren: het beloningsbeleid van de publieke sector is niet stimulerend (Dur & Lent, 2020; Siwert, et al., 2020).

Een van de vragen die een niet stimulerend beloningsbeleid oproept is: Welke beloningen stimuleren een medewerker dan? In dit onderzoek wordt verband tussen beloningen en werktevredenheid van medewerkers onderzocht. De werktevredenheid van medewerkers is belangrijk voor organisaties. Meer werktevredenheid zorgt er voor dat medewerkers meer gemotiveerd zijn, betere prestaties leveren, en minder vaak ziek zijn. (Bakotić, 2016; Hackman & Oldham, 1975; Harter et al., 2002; Sageer et al., 2012). Ook verkleint werktevredenheid de kans dat medewerkers hun ontslag indienen en bij andere organisaties gaan werken (Brawley & Pury, 2016; Mobley, 1977). Deze positieve effecten maken de werktevredenheid van medewerkers interessant voor werkgevers. Specifiek voor de publieke sector is werktevredenheid van hun medewerkers niet alleen interessant voor werkgevers, maar voor alle burgers. De positieve effecten van werktevredenheid zorgen voor minder kosten en betere prestaties (Loveman, 1998).

Organisaties kunnen op verschillende manieren invloed uitoefenen op de werktevredenheid van medewerkers (Farrell & Rusbult, 1981). Eén van die manieren is via beloningen (Lai, 2011; Linz & Semykina, 2012; Mottaz, 1985; O’Reilly III & Anderson, 1980; Yaseen, 2013). De meest voor de hand liggende beloningsvorm is salaris (Kerr & Slocum Jr, 2005), omdat iedere medewerker wordt beloond in de vorm van salaris. Onderzoeken zijn niet eenduidig over de mate waarin salaris bijdraagt aan hoe tevreden een medewerker is (Judge et al., 2010). Het is onduidelijk of medewerkers méér tevreden worden over hun werk wanneer ze méér salaris ontvangen (Judge et al., 2010; Sachau, 2007). Overigens is er wel een bepaald niveau aan inkomen nodig om medewerkers niet ontevreden te maken (Sadri & Bowen, 2011). Dit niveau zorgt voor de voorziening van primaire levensbehoeften van de mens, zoals onderdak en eten (Sadri & Bowen, 2011). Het zou ook kunnen dat een verhoging van het salaris wel zorgt voor meer werktevredenheid, maar alleen op korte termijn (Sachau, 2007). Doordat niet duidelijk is of en in hoeverre sommige beloningen invloed hebben op werktevredenheid, kunnen publieke organisaties moeilijk effectief inzetten op een stimulerend beloningsbeleid.

1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Specifiek kijkt dit onderzoek naar gemeenten. Gemeenten zijn een belangrijk onderdeel van de publieke sector en staan van de overheidslagen het dichtst bij de burger (Bovens et al., 2011). Het doel van dit onderzoek is meer inzicht verkrijgen in de relatie tussen beloningen en werktevredenheid, zodat organisaties gericht kunnen inzetten op effectieve beloningen. Dit zal kwantitatief onderzocht worden door middel van een online vragenlijst onder medewerkers van de gemeente Zeist. De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

Welke beloningen beïnvloeden de werktevredenheid van medewerkers van de gemeente Zeist?

Voor deze onderzoeksvraag is een drietal deelvragen opgesteld. Dit zijn de volgende deelvragen:

- Wat is beloning in de literatuur en welke relevante beloningen worden in de literatuur beschreven?
- Welke inzichten geeft literatuur over de invloed van beloningen op werktevredenheid?
- Hoe hangen beloningen en de werktevredenheid samen bij de gemeente Zeist?

De eerste twee deelvragen zijn theoretische deelvragen, die in het theoretisch kader behandeld zullen worden. De laatste deelvraag is een empirische deelvraag, waar vanaf het hoofdstuk resultaten en verder antwoord op gegeven wordt. De casus van dit onderzoek is de gemeente Zeist. Het onderzoek zal bij medewerkers van de gemeente Zeist uitgevoerd worden.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Beloningen en werktevredenheid zijn thema's die veel onderzocht zijn. De wetenschap is echter niet eenduidig over het effect van salaris op werktevredenheid (Judge et al., 2010). Ook over de invloed van andere beloningen op werktevredenheid is wetenschappelijke literatuur niet eenduidig. Het onderzoek van Kosteas (2011) heeft bijvoorbeeld andere resultaten dan Linz en Semykina (2012) wanneer ze onderzoek doen naar het effect van promotie op werktevredenheid. In het huidige onderzoek wordt aan de hand van hypothesen getoetst wat voor effect verschillende beloningen op werktevredenheid hebben, om de onduidelijkheid in de literatuur te verminderen. Daarnaast is in de publieke sector niet veel onderzoek naar werktevredenheid gedaan (Steijn, 2004). Dit onderzoek brengt een aanvulling op de literatuur die zich specifiek richt op publieke organisaties.

1.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskundige relevantie richt zich op waarom dit onderzoek bijdraagt aan het functioneren van publieke organisaties en waarom de relatie tussen beloningen en werktevredenheid interessant is voor de publieke sector (Bovens et al., 2011). De overheid wil zo kostenefficiënt mogelijk werken en is vaak onderhevig aan bezuinigingen (Delfgaauw & Dur, 2008; Dur & Lent, 2020). Door het streven kostenefficiëntie is er een constante druk om overheidsgeld legitiem in te zetten. Salaris kan tot 80% van de kosten van publieke organisaties beslaan (Truss, 2008), waarmee het een grote uitgavenpost is. Medewerkers van publieke organisaties zijn daarnaast van cruciaal belang voor de processen en inhoud van de publieke sector (Truss, 2008). Door het beperkte budget van de publieke sector is het relevant om te kijken wat de werktevredenheid van medewerkers verhoogt, zodat niet onnodig veel wordt ingezet het verhogen van het salaris in plaats van andere beloningen. Wanneer bijvoorbeeld autonomie voor medewerkers belangrijker is dan salaris, is het verstandiger om in te zetten op autonomie.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Voor medewerkers zelf is het ook prettig als ze werktevreden zijn. Tevredenheid op het werk is een grote factor van invloed op individueel welzijn en geluk. Mensen die tevreden zijn op hun werk, zijn over het algemeen gelukkiger (Linz & Semykina, 2012). Het zorgt voor een gevoel van motivatie en plezier in hun werk, dat doorwerkt op hun leven buiten hun werk. Er werken veel mensen bij gemeenten in Nederland; in de 355 gemeenten in Nederland werken zo'n 163 duizend mensen (Gardeniers et al., 2018). Meer inzicht in de werktevredenheid van deze grote groep zorgt ervoor dat werkgevers instrumenten kunnen inzetten waarmee de werktevredenheid van gemeenteambtenaren stijgt. Naast dat tevredenheid voor de medewerkers zelf prettig is, is het ook voor de burger prettig.

Tevreden medewerkers brengen allerlei voordelen voor de organisatie, waaronder meer tevreden klanten (Vermeeren et al., 2011). Er is veel onderzoek gedaan naar de gelukkige-productieve medewerker hypothese, die beschrijft dat een tevreden medewerker productiever is op het werk (Cropanzano & Wright, 2001; Zelenski et al., 2008). Werktevredenheid is dus eigenlijk een soort win-win. Voor de medewerker, werkgever en de burger is werktevredenheid van medewerkers belangrijk (Linz & Semykina, 2012).

1.5 Leeswijzer

In dit hoofdstuk zijn de aanleiding, de hoofd- en deelvragen en verschillende relevanties van het onderzoek behandeld. In het volgende hoofdstuk worden de theoretische deelvragen beantwoord en verschillende beloningen worden onderscheiden met hun verwachte invloed op werktevredenheid. In hoofdstuk 2 worden hypothesen opgesteld, in hoofdstuk 3 komen de methoden voor het toetsen van de hypothesen aan bod en de hypothesen worden in hoofdstuk 4 getoetst. Na het resultatenhoofdstuk volgt een conclusiehoofdstuk waar antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. In het conclusiehoofdstuk worden ook beperkingen van het onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek gepresenteerd. Er wordt afgesloten met aanbevelingen.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beantwoordt de theoretische deelvragen die in de inleiding zijn opgesteld. Ten eerste wordt de definitie van een beloning vastgesteld en de vormen van beloningen onderscheiden. Vervolgens wordt het concept werktevredenheid gedefinieerd, waarna de invloed van de verschillende beloningen op werktevredenheid wordt bekeken. Er worden hypothesen opgesteld, om tot slot een conceptueel model gepresenteerd waar de hypothesen visueel weergegeven worden in een samenvattend geheel.

2.1 Beloningen

Als eerste wordt de definitie van een beloning en de verschillende vormen van beloningen behandeld. Hiermee wordt de eerste deelvraag beantwoord: Wat is een beloning in de literatuur en welke relevante beloningen worden in de literatuur beschreven?

2.1.1 Definitie

Zoals uit de inleiding blijkt, kunnen beloningen veel goeds opleveren voor de organisatie (Bakotić, 2016; Brawley & Pury, 2016; Hackman & Oldham, 1975; Harter et al., 2002; Mobley, 1977; Sageer et al., 2012). Maar wat is een beloning precies? Er zijn auteurs die een beloning definiëren als hetgeen wat medewerkers als waardevol ervaren als gevolg van hun arbeidsrelatie (Sarait, 2006 in Darma & Supriyanto, 2017; Hsieh & Chen, 2011). Dat is een brede definitie, waar ook werkervaring als beloning kan dienen (Bush, 2003 in Hsieh & Chen, 2011). De afhankelijke variabele van dit onderzoek is werktevredenheid, een onderdeel van werkervaring, dus een dergelijke brede definitie is niet gewenst. Om de definitie van beloning niet te breed te maken, legt dit onderzoek de focus op extrinsieke en intrinsieke beloningen. De definitie die wordt gebruikt in dit onderzoek is: Een beloning is een extrinsieke of intrinsiek facet van het werk die door een medewerker ervaren kan worden als erkenning of waardering van het werk (Mottaz, 1985).

Extrinsieke beloningen houden verband met de uitvoering van het werk (Herzberg et al., 1959; Mottaz, 1985). Extrinsieke beloningen kunnen instrumenten zijn die werkgevers inzetten of geven, zoals salaris en trainingen (Gross & Friedman, 2004; Kerr & Slocum Jr, 2005). Beloningen kunnen echter ook in het werk zelf zitten, zoals de autonomie die een medewerker krijgt om te kiezen hoe hij/zij het werk wil uitvoeren (Thomas, 2009). Dit zijn intrinsieke beloningen (Herzberg et al., 1959; Mottaz, 1985). Beide soorten beloningen zijn belangrijk en worden meegenomen in dit onderzoek.

In de volgende paragrafen zullen verschillende beloningen worden onderscheiden. Van elk van deze beloningen wordt vervolgens in paragraaf 2.2 bekeken wat de invloed ervan op werktevredenheid is. Door literatuur te bestuderen over de invloed van beloningen op werktevredenheid wordt theoretisch onderzocht of de mate waarin de beloning aanwezig is, invloed heeft op werktevredenheid.

2.1.2 Extrinsieke beloningen

Er zijn auteurs die enkel financiële beloningen onderzoeken (Chen & Hsieh, 2006; Kerr & Slocum Jr, 2005). Gross en Friedman (2004) beargumenteren dat beloning meer is dan alleen de financiële component en voegen twee beloningen toe: *benefits* en *career*. Wanneer een organisatie zich richt op alle drie de beloningen kunnen ze volgens Gross en Friedman (2004) zorgen voor optimale inzet van medewerkers, omdat medewerkers op een passende wijze beloond worden.

Volgens Gross en Friedman (2004) zijn financiële vergoedingen, zoals salaris en gratificaties een eerste belangrijke beloning. Financiële vergoedingen kunnen zorgen voor de binding van medewerkers met de organisatie en geven managers de mogelijkheid om te sturen op gedrag (Lai, 2011; Osibanjo et al.,

2014). In publieke organisaties is het geven van bonussen of gratificaties lastig. Dat komt doordat organisatie- en prestatiedoelen in publieke organisaties vaak ambigu zijn, waardoor het lastig te beoordelen of te meten is wanneer doelen zijn behaald (Chun & Rainey, 2005). Daarnaast zijn behaalde prestaties vaak teamprestaties en daarom niet toe te schrijven aan het individu (Emery, 2004). Alhoewel er stappen worden gemaakt naar (team)bonussen voor prestaties in de publieke sector, zijn daar veel problemen mee en komt het nog niet veel voor in publieke organisaties (Emery, 2004). Voor dit onderzoek is dan ook gekozen om het salaris als financiële vergoeding op te nemen als beloning en geen andere soorten van financiële vergoedingen, zoals bonussen en gratificaties.

De hoogte van het salaris is de hoeveelheid geld die een medewerker ontvangt voor zijn werk (Guthrie, 2000). De hoogte van het salaris kan bijvoorbeeld afhangen van functieniveau en prestaties (Dohmen, 2004). Naast de hoogte van het salaris wordt de eerlijkheid van salaris in de literatuur beschreven als belangrijk aspect om de relatie tussen salaris en werktevredenheid te begrijpen (Al-Ansi et al., 2015; Taylor & Vest, 1992; Witt & Nye, 1992). Wanneer medewerkers kijken naar hun salaris als beloning, kijken ze zowel naar het absolute bedrag (de hoogte van het salaris) als het relatieve bedrag (ten opzichte van anderen) (Taylor & Vest, 1992). Om deze reden wordt salaris in het verdere onderzoek in twee vormen opgesplitst, namelijk de hoogte van het salaris en de ervaren eerlijkheid van het salaris. De ervaren eerlijkheid van het salaris is de mate waarin een medewerker zijn salaris als eerlijk ervaart ten opzichte van andere mensen. Een medewerker kan zijn salaris met andere medewerkers in dezelfde organisatie vergelijken, maar ook met andere mensen die hij/zij kent buiten de organisatie (Hills, 1980).

'*Benefits*' gaan over secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de organisatie, zoals regelingen rondom werk-privé balans, vitaliteitsprogramma's, pensioenregelingen, etc. (Gross & Friedman, 2004). Secundaire arbeidsvoorwaarden hebben vaak niet als direct doel om medewerkers te belonen, maar studies tonen aan dat secundaire arbeidsvoorwaarden invloed hebben op de werkhouding van medewerkers (Steijn, 2004). Gemeenten, het publieke niveau waar dit onderzoek zich specifiek op richt, hebben een eigen bindende collectieve arbeidsovereenkomst (VNG, 2020), wat inhoudt dat alle gemeenten dezelfde arbeidsvoorwaarden hanteren. Omdat er binnen de gemeente geen verschil is in secundaire arbeidsvoorwaarden tussen medewerkers, is deze variabele voor alle medewerkers gelijk. Omdat er geen verschil in deze onafhankelijke variabele zit tussen respondenten, kan er geen effect met werktevredenheid gemeten worden en daarom is gekozen om deze beloning niet verder mee te nemen in het onderzoek. Secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen dus wel dienen als een beloning, maar worden niet verder onderzocht binnen dit onderzoek.

'*Career*' gaat over doorgroeimogelijkheden die medewerkers ervaren of denken te hebben binnen het bedrijf, door middel van promotie (Gross & Friedman, 2004). De focus van doorgroeimogelijkheden ligt op verticale doorgroei, ook wel promotie genoemd, wat inhoudt dat medewerkers hiërarchisch gezien een hogere positie krijgen (Ariga, 2006). Deze beloning komt overeen met de beloning 'interessante toekomst' van Chen en Hsieh (2006). Zij beschrijven deze beloning als een toekomst met mogelijkheden voor de ontwikkeling van de carrière van een medewerker. De doorgroeimogelijkheden zijn gericht op de instrumenten die de organisatie biedt, zodat de medewerker het gevoel heeft promotie te kunnen maken in zijn carrière. Mogelijkheden tot promotie is een andere term die hiervoor gebruikt wordt. Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden tot promotie die medewerkers zien.

Gross en Friedman (2004) beschrijven in hun theoretische stuk dat het kijken per individu belangrijk is. Hier is feedback voor nodig, een belangrijke beloning voor medewerkers (Yeager et al., 1985). De extrinsieke beloning feedback wordt daarom toegevoegd als vorm van beloning. Feedback is een sociale beloning waarmee anderen kunnen sturen op gewenste uitkomsten en prestaties van een medewerker (Luthans, 2000). Rummeler en Branche (1995) definiëren feedback als informatie die uitvoerders vertelt wat en hoe goed ze het doen. In een organisatiecontext betekent feedback dus dat een collega of leidinggevende informatie geeft over het werk van de betreffende medewerker. De feedback kan gaan over het proces of over de resultaten (Goodman et al., 2004). Dit onderzoek kijkt naar zowel positieve feedback als negatieve feedback. Specifiek kijkt dit onderzoek naar de ervaringen van de medewerker met de feedback die hij/zij ontvangt, omdat er een lastig definieerbare grens is tussen wanneer een medewerker met een collega of leidinggevende over zijn werk praat of feedback ontvangt. Feedback ontvangen is een subjectieve ervaring en de invloed van feedback op werktevredenheid is een interessante relatie (Blau, 1999; Ellickson & Logsdon, 2002). Er zijn tot nu toe vier extrinsieke beloningen onderscheiden: hoogte en eerlijkheid van salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden en feedback.

2.1.3 Intrinsieke beloningen

De bovengenoemde beloningen zijn extrinsiek en aanvulling van intrinsieke beloningen is gewenst, omdat er ook intrinsieke beloningen zijn die een medewerker verkrijgt uit zijn arbeidsrelatie en als beloning kunnen dienen. Beloningen die extrinsiek zijn, houden verband met het uitvoeren van het werk, zoals feedback, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (Herzberg et al., 1959). Ongeacht de inhoud van het werk kan een medewerker beloningen ontvangen uit feedback, salaris en arbeidsvoorwaarden. De beloningen van Gross en Friedman (2004) vallen onder deze categorie. Intrinsieke beloningen houden daarentegen verband met het werk zelf, zoals autonomie en vooruitgang in het werk (Herzberg et al., 1959; Taylor, 2005). Deze beloningen komen met de inhoud van het werk mee. Bij een verandering van functie kunnen zowel de extrinsieke als intrinsieke beloningen veranderen. Jacobs et al. (2014) gebruiken de verschillende motiverende beloningen van Thomas (2009) als intrinsieke beloningen: zinvolheid, autonomie, competentie en vooruitgang. Deze intrinsieke beloningen zijn belangrijk, omdat ze een completer beeld geven van wat medewerkers als waardering ervaren in hun arbeidsrelatie dan wanneer alleen extrinsieke beloningen worden meegenomen (Jacobs et al., 2014).

'Zinvolheid' betekent dat iemands werk nuttig is en een doel heeft dat deel uitmaakt van een groter geheel (Thomas, 2009). Dit raakt aan de *purpose* van Pink (2011), die een gelijksoortige definitie geeft. Voor de publieke sector raakt dit aan Public Service Motivation (PSM), een motivatie om het maatschappelijke belang te dienen (Perry & Wise, 1990). PSM is een groot en breed onderzocht concept, dat niet makkelijk te conceptualiseren is (Bozeman & Su, 2015). Voor dit onderzoek wordt daarom gekozen voor een andere definitie van zinvolheid, namelijk dat iemand het gevoel heeft dat zijn of haar werk de moeite waard is en bijdraagt aan een groter geheel (Thomas, 2009). Binnen functies in de publieke sector draagt de aard van het werk bij aan maatschappelijke doelen en kan de zinvolheid van het werk als beloning worden gezien. De aard van het werk zelf is dan een beloning door het gevoel van zinvolheid bij medewerkers.

'Keuze' is vergelijkbaar met de intrinsieke beloning van 'autonomie' beschreven door andere auteurs, waaronder Pink (Jacobs et al., 2014; Pink, 2011). Autonomie is een veel onderzocht concept en een duidelijkere geconceptualiseerde term dan keuze en zal daarom ook in het verdere onderzoek gebruikt worden. Autonomie is het vermogen van de medewerker om te beslissen wanneer, waar en hoe het

werk moet worden gedaan (Thompson & Prottas, 2006). De medewerker heeft dus keuze in het leggen van prioriteiten en het bepalen hoe hij/zij het werk doet.

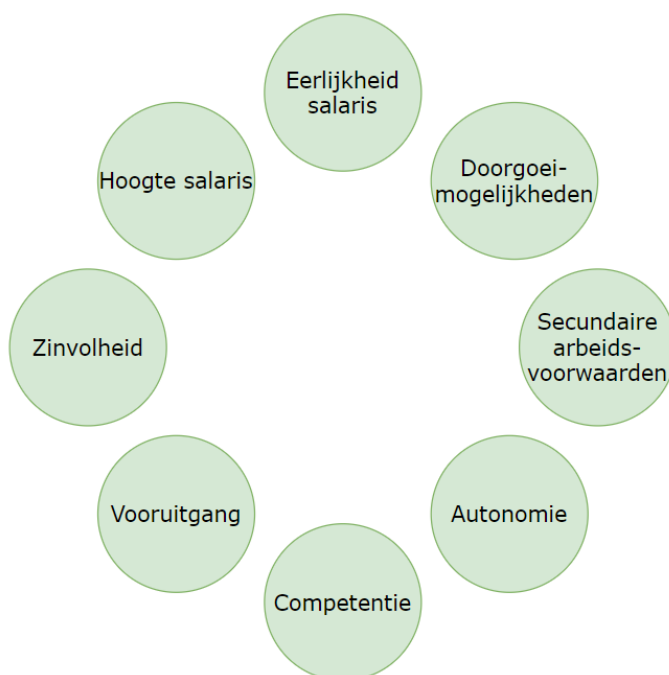
De beloning 'competentie' komt overeen met het concept '*mastery*' van Pink (2011) en kan gedefinieerd worden als: Het zich in staat voelen de werkzaamheden uit te kunnen voeren die voldoen of overtreffen aan persoonlijke prestatienormen (Jacobs et al., 2014). Dit komt neer op het vermogen van de medewerker om het werk binnen zijn functie uit te voeren. Het concept is, net als zinvolheid en autonomie, vanuit de perceptie van de medewerker genomen. Het gaat er dus om of de medewerker zichzelf mogelijk acht om de taken uit te voeren naar zijn eigen prestatienormen.

Ten slotte het gevoel van vooruitgang, waarbij medewerkers ervaren dat ze vaardigheden ontwikkelen en beoogde prestaties behalen. Jacobs et al. definiëren vooruitgang als: Het gevoel van een medewerker dat zijn werk in de gewenste richting beweegt en de gewenste of vereiste resultaten bereikt (2014). Chen en Hsieh (2006) definiëren het als persoonlijke groei, wat toevoegt dat de medewerker zich ook ontwikkelt door de vooruitgang. Vooruitgang kan lijken op de beloning doorgroeimogelijkheden, maar het is niet hetzelfde. Een gevoel van vooruitgang in het werk is meer gericht op de emotionele waarde van het individu en kan ook op lange termijn binnen dezelfde functie bestaan. Doorgroeimogelijkheden zijn daarentegen meer gericht op de beschikbare instrumenten van de organisatie, waarmee een medewerker nieuwe functies of nieuwe verantwoordelijkheden verwerft.

2.1.4 Overzicht beloningen

Onderstaande figuur geeft een overzicht van bovengenoemde vormen van beloning, dat tegelijkertijd een samenvattend antwoord geeft op de eerste theoretische deelvraag. De beloning secundaire arbeidsvoorwaarden zal, zoals eerder vermeld, niet in het verdere onderzoek meegenomen worden, omdat de variabele voor elke medewerker gelijk is.

Figuur 2.1 Overzicht beloningen



2.2 Invloed beloningssysteem op werktevredenheid

Nu de definitie van een beloning en verschillende vormen van beloningen zijn onderscheiden, wordt vervolgd met de beantwoording van de tweede theoretische deelvraag: Welke inzichten geeft literatuur over de invloed van beloningen op werktevredenheid? Beginnend met de definitie van werktevredenheid, wordt vervolgd met elk van de hiervoor onderscheiden beloningen theoretisch te onderzoeken op hun invloed op werktevredenheid. Uit de conclusies worden hypothesen opgesteld.

2.2.1 Definitie werktevredenheid

Werktevredenheid (*job satisfaction*) is een veel onderzocht concept en onderzoekers onderscheiden talrijke variabelen die werktevredenheid verklaren (Steijn, 2004). Er zijn vele definities, die op nuances van elkaar verschillen. De basis voor veel definities van werktevredenheid komt van Spector (1997), die een veelgeciteerd boek schreef over werktevredenheid en zijn definitie wordt door veel onderzoekers gebruikt (zie bijvoorbeeld Aziri, 2011; Lu et al., 2005). Spector (1997) definieert werktevredenheid als: Hoe mensen over hun baan en verschillende aspecten van hun baan denken. Hij benadrukt dat werktevredenheid gaat over de houding van medewerkers tegenover hun baan. Omdat de definitie van Spector (1997) veel gebruikt wordt en zich focust op de houding van de medewerker, wordt deze definitie in dit onderzoek gehanteerd.

2.2.2 Hypothesen

In de volgende alinea's wordt aan de hand van literatuur beoordeeld welke invloed elke beloning op werktevredenheid heeft. Aan de hand van de verwachte invloed worden hypothesen opgesteld. In totaal worden er acht hypothesen opgesteld.

Salaris

De beloning salaris kent twee vormen: de hoogte van het salaris en de ervaren eerlijkheid van het salaris (Taylor & Vest, 1992). Ten eerste wordt de relatie tussen de hoogte van het salaris en werktevredenheid besproken, waarna de relatie tussen de ervaren eerlijkheid van salaris en werktevredenheid volgt.

Hoogte van salaris

De literatuur is niet eenduidig over de relatie tussen de hoogte van het salaris en werktevredenheid. De Motivator-Hygiene Theorie van Herzberg (1971, 1974) beschrijft dat bepaalde arbeidsomstandigheden (genaamd motivatoren) zorgen voor meer werktevredenheid, waar andere arbeidsomstandigheden (genaamd hygiënefactoren) enkel zorgen dat een medewerker niet ontevreden is. Salaris is in de theorie van Herzberg (1971) bij uitstek een arbeidsomstandigheid die niet zorgt voor tevredenheid, maar enkel zorgt dat een medewerker niet ontevreden is. Eenduidigheid over de correctheid van deze theorie is echter nog niet bereikt (Sachau, 2007). Als we kijken naar de empirische onderzoeken in de literatuur is er ook nog geen eenduidigheid. Veel onderzoeken laten zien dat meer salaris niet zorgt voor meer werktevredenheid, maar er zijn ook onderzoeken die een dergelijke relatie wel vinden (Judge et al., 2010). De meta-analyse van Judge et al. (2010) laat zien dat er een effect is van salaris op werktevredenheid, al is deze maar klein. Deze meta-analyse bekijkt alleen statistische resultaten die gemeten zijn op één moment, dus of een werknemer meer salaris geven ook leidt tot een hogere werktevredenheid, is moeilijk te zeggen. Salaris namelijk wel op korte termijn zorgen voor meer werktevredenheid, maar een blijvend verhoogde werktevredenheid waarschijnlijk niet (Sachau, 2007).

Er zijn twee verklaringen gevonden die de verschillen in uitkomsten tussen de onderzoeken kunnen verklaren. Ten eerste vinden Lewis en Frank (2002) een verschil in publieke en private sector. Uit hun

onderzoek blijkt dat mensen die een hoog salaris belangrijk vinden, vaker in de private sector gaan werken dan mensen die minder waarde hechten aan het salaris (Lewis & Frank, 2002). Een andere verklaring voor het verschil in uitkomsten zou cultuur kunnen zijn. Verschillende onderzoeken vinden dat de cultuur van het land waar de medewerkers werken, invloed heeft op de werktevredenheid (Kirkman & Shapiro, 2001; Slocum Jr, 1971; Thomas & Au, 2002). Thomas en Au (2002) onderzochten het verschil tussen China en Nieuw Zeeland, twee culturen die bijna niet verder uit elkaar zouden kunnen liggen. Ze vinden verschil tussen de twee landen in de reactie van medewerkers bij lage werktevredenheid (Thomas & Au, 2002). Een verklaring voor de grote waarde die medewerkers in China hechten aan salaris is dat de Chinese cultuur iemand als succesvol beschouwt wanneer hij/zij volledig financieel onafhankelijk is (Fisher & Yuan, 1998). Dit zorgt ervoor dat Chinese medewerkers over het algemeen meer waarde hechten aan financiële vergoedingen dan de westerse culturen. Dit onderzoek richt zich op de publieke sector en op de Westerse (Europese) cultuur en daarom wordt verwacht dat de hoogte van het salaris geen effect zal hebben op werktevredenheid. Medewerkers in de publieke sector vinden salaris minder belangrijk dan medewerkers in de private sector en daarnaast is de westerse cultuur minder gericht op salaris dan sommige andere culturen (Fisher & Yuan, 1998; Lewis & Frank, 2002; Thomas & Au, 2002). De verwachting is daarom dat naar mate medewerkers meer verdienen, ze niet meer tevreden zijn over hun baan. Omdat er geen eenduidigheid in de literatuur is over de invloed van de hoogte van het salaris op werktevredenheid, is het ondanks dat er geen effect wordt verwacht, toch interessant om deze beloning te onderzoeken.

Hypothese 1: De hoogte van het salaris heeft geen effect op werktevredenheid.

Eerlijkheid van salaris

De ervaren eerlijkheid van het salaris wordt in de literatuur als een apart concept gezien om werking van de beloning salaris te begrijpen (Taylor & Vest, 1992). Veel onderzoeken richten zich op het bredere concept 'tevredenheid met salaris', maar dat is niet volledig hetzelfde als eerlijkheid van salaris (Scarpello & Carraher, 2008). Het huidige onderzoek richt zich op ervaren eerlijkheid van salaris.

Medewerkers in organisaties kijken bij het krijgen salaris niet alleen naar de absolute hoeveelheid, maar vergelijken het ook met anderen (Greenberg et al., 2007; Taylor & Vest, 1992). Medewerkers vergelijken met collega's binnen de organisatie, maar ook met mensen buiten de organisatie. Dit zijn de interne en externe ervaren eerlijkheid van het salaris (Hills, 1980). Dit kan uitgelegd worden met de *social comparison theory* (Festinger, 1954). De theorie legt uit dat de mens een drang heeft om zichzelf te vergelijken met anderen, om zo een beeld te krijgen van zichzelf (Festinger, 1954). Dit kan ook toegepast worden op de eerlijkheid van salaris (Stringer et al., 2011). Medewerkers kunnen hun salaris niet eerlijk vinden, bijvoorbeeld omdat ze minder salaris ontvangen dan andere medewerkers met dezelfde functie en ervaring (Hartmann & Slapničar, 2012). Verschillende onderzoeken vinden wel dat de ervaren eerlijkheid van het salaris een positieve invloed heeft op werktevredenheid (Al-Ansi et al., 2015; Stringer et al., 2011; Witt & Nye, 1992). Door een drietal argumenten wordt verwacht dat de ervaren eerlijkheid van het salaris een positief effect heeft op werktevredenheid: de specifieke betekenis van het concept eerlijkheid van salaris, de *social comparison*-redenering dat medewerkers hun salaris vergelijken met anderen én de positieve invloed van eerlijkheid van salaris op werktevredenheid die in de literatuur gevonden is. De hypothese is dus dat medewerkers het belangrijk vinden dat hun salaris eerlijk is ten opzichte van anderen, omdat ze de natuurlijke drang hebben om te vergelijken. De uitkomst van deze vergelijking, of het salaris als eerlijk ervaren wordt of niet, heeft invloed op de werktevredenheid van medewerkers. Wanneer medewerkers een hoge eerlijkheid van salaris ervaren, zijn ze meer werktevreden. Aan de andere kant, wanneer medewerkers hun salaris minder eerlijk vinden ten opzichte van anderen, ervaren ze minder werktevredenheid.

Hypothese 2: Eerlijkheid van salaris heeft een positief effect op werktevredenheid.

Doorgroeimogelijkheden

De eerder genoemde theorie van Herzberg (1971, 1974) ziet promotie of doorgroeimogelijkheden als een hygiënefactor, die enkel voorkomt dat medewerkers ontevreden worden, maar niet méér tevreden. De focus ligt op wat medewerkers ervaren als doorgroeimogelijkheden. Verschillende onderzoeken vinden effecten van doorgroeimogelijkheden op werktevredenheid (Johnston & Lee, 2013; Kosteas, 2011; Rice et al., 1989; Yaseen, 2013). Linz en Semykina (2012) vinden een negatief verband tussen verwachte promotie en werktevredenheid. Een verklaring die zij hiervoor aandragen is dat medewerkers die een promotie verwachten, hier ongeduldig op wachten en dus minder tevreden zijn dan andere medewerkers (Linz & Semykina, 2012). Uit een onderzoek van Kosteas (2011) blijkt daarentegen dat medewerkers een hogere werktevredenheid hebben wanneer ze denken dat er in de komende twee jaar een mogelijkheid tot promotie is. Johnston en Lee (2013) onderzoeken in een longitudinaal onderzoek wat de werktevredenheid is van medewerkers voor en na het ontvangen van promotie. Uit de resultaten blijkt dat op korte termijn de werktevredenheid van medewerkers aanzienlijk hoger is dan voor de promotie. Tegen de drie jaar zijn de positieve gevoelens echter grotendeels afwezig en is hun algemene werktevredenheid teruggekeerd naar het niveau van voor de promotie (Johnston & Lee, 2013). Het onderzoek van Johnston en Lee (2013) kijkt ook naar negatieve factoren van promotie en concludeert dat de werktevredenheid op lange termijn weer daalt naar het oorspronkelijke niveau, terwijl stress en werkuren daarentegen hoog blijven. Op basis van bovenstaande onderzoeken verwachten we dat doorgroeimogelijkheden geen effect heeft op werktevredenheid. De promotiemogelijkheden die medewerkers ervaren zorgen er niet voor dat medewerkers meer tevreden zijn over hun werk, omdat medewerkers ongeduldig wachten op een promotie en omdat de verhoging van werktevredenheid na een promotie maar van korte duur is (Johnston & Lee, 2013; Linz & Semykina, 2012). De hypothese luidt daarom dat doorgroeimogelijkheden geen effect heeft op werktevredenheid. Vanwege het gebrek aan eenduidigheid in de literatuur over de relatie tussen promotie en werktevredenheid, is het evengoed interessant om de relatie tussen doorgroeimogelijkheden en werktevredenheid mee te nemen in het onderzoek.

Hypothese 3: Doorgroeimogelijkheden heeft geen effect op werktevredenheid.

Feedback

Feedback is de informatie die een medewerker van collega's en leidinggevenden krijgt over het werk dat hij/zij doet (Rummler & Brache, 1995). Wright en Davis (2003) onderzochten het effect van feedback in de publieke context en vonden een positieve relatie van feedback op werktevredenheid. Uit de resultaten blijkt dat deze relatie indirect werkt, omdat feedback zorgt voor meer duidelijkheid in de taken van een medewerker, wat er vervolgens voor zorgt dat een medewerker meer werktevreden is. Andere auteurs vinden ook een positieve relatie tussen feedback en werktevredenheid (Blau, 1999; Ellickson & Logsdon, 2002; O'Reilly III & Anderson, 1980). Blau (1999) deed onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers met de feedback die ze kregen en de invloed daarvan op werktevredenheid. Het concept feedback is in zijn onderzoek specifiek gericht op feedback van de leidinggevende om prestaties te verbeteren en hij vond een positieve relatie. Ellickson en Logsdon (2002) onderzochten dezelfde relatie en voerden het onderzoek uit middels een enquête onder medewerkers van gemeenten. Ook zij concluderen dat er een positieve relatie is tussen tevredenheid met feedback en werktevredenheid. Uit de literatuur valt dus op te maken dat feedback zorgt voor meer werktevredenheid, waarmee we bij de vierde hypothese komen. De verklaring

hiervoor is dat feedback zorgt voor meer duidelijkheid in de taken van een medewerker, wat de medewerker meer tevreden maakt (Wright & Davis, 2003).

Hypothese 4: Feedback heeft een positief effect op werktevredenheid.

Zinvolheid

Door zinvol werk kunnen medewerkers zich gewaardeerd voelen (Jacobs et al., 2014). In een theoretisch stuk beargumenteren Chalofsky en Krishna (2009) dat zinvolheid dieper gaat dan intrinsieke motivatie. Het is een motivatie om het werk zelf te doen en te blijven doen, niet enkel een motivatie om resultaten van het werk te behalen (Chalofsky & Krishna, 2009). Medewerkers die zinvol werk ervaren halen dus meer voldoening uit hun werk, waardoor ze tevreden zijn met het werk dat ze doen. Keles en Findikli (2016) onderzoeken het verband tussen de perceptie van medewerkers van zinvol werk en werktevredenheid. Uit de resultaten blijkt dat zinvol werk een significant positief effect heeft op werktevredenheid van medewerkers. Ook May, Gilson en Harter (2004) bevelen in hun veel geciteerde artikel aan meer aandacht te besteden aan de zinvolheid van het werk voor medewerkers, vanwege de effecten ervan op onder andere werktevredenheid. Yaseen (2013) onderzoekt de relatie in de publieke sector en vindt een significant verband tussen zinvol werk en werktevredenheid bij artsen. Ook Tummers en Knies (2013) onderzoeken deze relatie in de publieke sector en vinden een positief effect van zinvol werk op werktevredenheid. De theorie van Herzberg (1971, 1974) labelt zinvol werk als motivator, die medewerkers meer tevreden maakt. Verwacht wordt dat zinvolheid van het werk een positief effect heeft op werktevredenheid, omdat medewerkers die hun werk als zinvol ervaren meer voldoening halen uit het werk (Chalofsky & Krishna, 2009).

Hypothese 5: Zinvolheid heeft een positief effect op werktevredenheid.

Autonomie

In een meta-analyse van Spector uit 1986 kwam al naar voren dat autonomie een significant effect heeft op werktevredenheid. Meer ruimte om het werk zelf in te richten en zelf bepalen hoe taken uit te voeren, geeft medewerkers een gevoel van controle over hun werk, dat zorgt voor meer tevredenheid (Spector, 1986). Thomas en Prottas (2006) komen twintig jaar later tot dezelfde conclusie; autonomie heeft een positief effect op werktevredenheid. Nog steeds worden er onderzoeken gedaan die dit verband bevestigen, al dan niet met modererende factoren (Chung-Yan, 2010; Denton & Kleiman, 2001; Finn, 2001; Haar & Spell, 2009; Karim, 2017). Karim (2017) deed onderzoek in de publieke sector, specifiek onder bibliotheekmedewerkers en uit de resultaten blijkt dat autonomie ook daar een positief effect heeft op werktevredenheid. Voor verpleegkundigen is autonomie zelfs de belangrijkste voorspeller voor de mate van werktevredenheid (Finn, 2001). In de theorie van Herzberg (1974) is autonomie een aspect van het werk dat bij uitstek zorgt voor meer werktevredenheid. In lijn met de theorie van Herzberg (1974) en de gevonden empirische literatuur wordt verwacht dat autonomie een positief effect heeft op werktevredenheid.

Hypothese 6: Autonomie heeft een positief effect op werktevredenheid.

Competentie

De hoeveelheid literatuur met betrekking tot het effect van competentie op werktevredenheid is klein. Veel onderzoeken die zich richten op de invloed van competentie, specificeren de definitie van competentie op de onderzochte beroepsgroep, waardoor generaliseren lastig kan zijn. Ko (2012) onderzoekt het effect van professionele competentie van koks op werktevredenheid en vindt een positieve relatie. Jung en Shin (2015) doen onderzoek in de publieke sector en richten zich op

administratief ondersteunend personeel in een universiteit. Jung en Shin (2015) vinden een positief van competentie op werktevredenheid, maar het onderzoek is moeilijk te generaliseren naar de algehele publieke sector. O'Brien (1982) onderzoekt de invloed van het gebruik van vaardigheden op werktevredenheid en vindt ook een sterke positieve relatie. Zijn verklaring is dat medewerkers door familie en educatie een beeld krijgen van zichzelf, van wat medewerkers kunnen en welke vaardigheden ze hebben. Het bezit van voldoende vaardigheden om het werk uit te voeren draagt bij aan het beeld dat een medewerker van zichzelf heeft, wat zorgt voor tevredenheid (O'Brien, 1982). Verwacht wordt dat de competentie die medewerkers ervaren om het werk goed uit te voeren, een positief effect heeft op werktevredenheid.

Hypothese 7: Competentie heeft een positief effect op werktevredenheid.

Vooruitgang

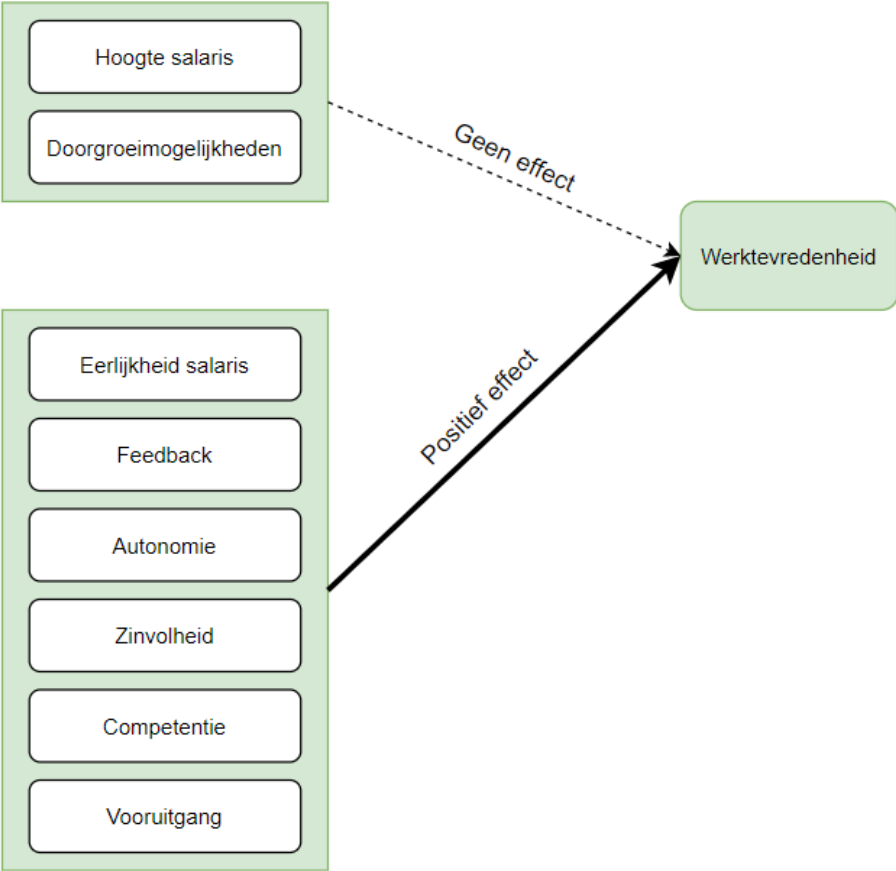
Vooruitgang is de laatste beloning. Door vooruitgang in het werk leren en ontwikkelen medewerkers zich, waardoor ze meer tevreden zijn en blijven (Syptak et al., 1999). Kirk-Brown en Wallace (2004) onderzoeken de relatie tussen uitdagend werk en werktevredenheid. Hun onderzoek richt zich op *workplace counsellors*, te vertalen als vertrouwenspersonen of bedrijfspsychologen binnen verschillende organisaties. Uit de resultaten blijkt dat uitdaging 30% van de variantie van werktevredenheid verklaart en daarmee een significant effect heeft op werktevredenheid. Hargrove, Becker en Hargrove (2015) stellen een theorie op waarbij vooruitgang zorgt voor positieve stress, een drijfveer die medewerkers beter laat presteren en medewerkers motiveert. Vooruitgang kan dan zorgen voor meer werktevredenheid (Hargrove et al., 2015). Met deze verklaring krijgt de laatste hypothese richting, er wordt verwacht dat vooruitgang een positief effect heeft op werktevredenheid. Medewerkers die meer vooruitgang ervaren in hun werk, zullen meer tevreden zijn. Andersom geldt ook dat medewerkers die minder vooruitgang ervaren in hun werk, minder tevreden zijn.

Hypothese 8: Vooruitgang heeft een positief effect op werktevredenheid.

2.2.3 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model zijn beloningen gegroepeerd. Zoals de hypothesen schetsten, verwachten we dat de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden geen effect hebben op werktevredenheid. Eerlijkheid van het salaris, feedback, autonomie, zinvolheid, competentie en vooruitgang hebben volgens de hypothesen een positief invloed op werktevredenheid. In het figuur op de volgende pagina zijn de hypothesen visueel weergegeven.

Figuur 2.2



3 Methoden

In dit hoofdstuk zullen de methoden van het onderzoek behandeld worden. Ten eerste wordt de onderzoeksopzet behandeld, waarna de dataverzameling en operationalisering volgt. Vervolgens wordt aan de hand van de controlevariabelen gekeken of de steekproef representatief was.

3.1 Onderzoeksopzet

De aard van de hoofdvraag vraagt om een kwantitatief onderzoek. Door middel van kwantitatieve analyse kan het effect van elke beloning op werktevredenheid berekend worden. Er is gewerkt met een enquête, die onder alle medewerkers van de gemeente Zeist is uitgezet. Het onderzoek is deductief van aard, omdat middels bestaande theorieën hypothesen zijn opgesteld, waarna de hypothesen getoetst zijn. Een cross-sectioneel onderzoeksdesign is gebruikt, wat inhoudt dat data op één punt in de tijd gemeten wordt, om kwantitatieve data te verzamelen om de relatie tussen de beloningen en werktevredenheid te meten. Doordat er één meetpunt in de tijd is, kunnen geen uitspraken gedaan worden over causaliteit. Wel kunnen uitspraken gedaan worden over relaties tussen beloningen, dus het samengaan van verschillende effecten (Bryman, 2016).

3.2 Dataverzameling

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een online vragenlijst. De online vragenlijst maakt het mogelijk om grote groepen mensen in een korte tijdsperiode te bereiken (Bryman, 2016). Het onderzoek is afgebakend door medewerkers binnen de gemeente Zeist als populatie te nemen. De enquête is uitgezet onder medewerkers van gemeente Zeist. De enquête is door de afbakening enkel uitgezet onder het uitvoerend orgaan van de gemeente, onder alle ambtenaren, en niet onder de politici binnen de gemeente. Gemeente Zeist heeft 379 medewerkers¹. Het aantal inwoners van deze gemeente is zo'n 64.000, waarmee het een middelgrote gemeente is. De enquête is uitgezet onder medewerkers die ingedeeld zijn in de loonschalen van de gemeente, maar ook stagiaires, ingehuurd personeel en mensen met werkervaringsplekken zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen. Middels een controlevariabele is dit onderscheid terug te vinden. Voor de online vragenlijst is gebruik gemaakt van Qualtrics-software, aangeboden door de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Om te benaderen hoeveel respondenten nodig zijn om kleine effecten te meten in de data is een G*Power analyse uitgevoerd (Faul et al., 2009). Een kleine effectgrootte is gehanteerd, namelijk $f^2=0.20$, een onbetrouwbaarheidsmarge van 0.05 en een power van 0.95 (Cunningham & McCrum-Gardner, 2007). Uit de analyse blijkt dat 68 respondenten nodig zijn om de effecten van de onafhankelijke op de afhankelijke variabelen te meten.

Respondenten hebben twee weken de tijd gehad om de enquête in te vullen. Op dag één is een mail gestuurd naar 200 willekeurig geselecteerde medewerkers van de gemeente Zeist en na een week is een herinneringsmail gestuurd. In bijlage 1 is een overzicht van de communicatie naar medewerkers voor deze enquête terug te vinden. Na twee weken resulteerde dit in 112 responses, wat een reactiepercentage van 56% geeft. 16 respondenten hadden de enquête niet afgemaakt en zijn verwijderd uit de database. 10 respondenten hebben één of meerdere van de vragen niet ingevuld. Een aantal respondenten heeft de hoogte van hun salaris niet ingevuld, die niet met statistische modellen met antwoorden op andere vragen te beredeneren is. Ook hebben een paar respondenten alle vragen over één beloning niet ingevuld, waarmee een schatting van de missende waarde

¹ Pijldatum 23-03-2020.

onmogelijk wordt. Geen van de respondenten heeft maar één missende Likertschaal vraag. Het invullen van missende data resulteert vaak in een bias en is voornamelijk geschikt voor een Likertschaal items (Soley-Bori, 2013). Daarom is gekozen voor een *complete case analyses*. Dat betekent dat alleen volledig ingevulde vragenlijsten worden meegenomen (Soley-Bori, 2013; White & Carlin, 2010). Daarom zijn de 10 incomplete cases uit de dataset verwijderd. Ten slotte is gekeken naar de betrokkenheid van respondenten. Geen van de respondenten heeft op elke vraag hetzelfde antwoord gegeven of te weinig tijd besteed aan de enquête om hem serieus in te kunnen vullen. 86 volledig ingevulde enquêtes zijn dus gebruikt. Terugkijkend op de G*Power analyse zijn dit genoeg respondenten om effecten te meten in de data.

Tijdens het schrijven en uitvoeren van dit onderzoek heerst de coronacrisis. Er is gekozen om de situatie vóór de coronacrisis te toetsen, niet de invloed van beloningen op werktevredenheid tijdens een crisis. De respondenten is daarom gevraagd om de situatie van vóór corona in gedachten te nemen en aan de hand daarvan de vragen in te vullen.

3.3 Privacy

Deelname aan de vragenlijst was vrijwillig en anoniem. Respondenten konden op elk punt stoppen en konden vragen stellen over het onderzoek. In bijlage 2 is het toestemmingsformulier te vinden, die aan het begin van de online vragenlijst werd gepresenteerd. Respondenten moesten omdraaien op akkoord klikken om door te gaan, waarna de inhoudelijke vragenlijst startte. De controlevariabelen zijn niet gebruikt om de ingevulde vragenlijsten terug te leiden naar individuele personen, maar enkel voor controles, bijvoorbeeld of de steekproef representatief was. Gemeente Zeist ontvangt als opdrachtgever ook enkel anonieme gegevens, die niet terug te leiden zijn naar personen.

3.4 Operationalisering

De afhankelijke variabele en de acht onafhankelijke variabelen zijn geoperationaliseerd. Metingen zijn gedaan met vijf- en zevenpuntschalen. Er is uitgegaan van een gelijke afstand tussen alle antwoordmogelijkheden, wat wil zeggen dat de data is gebruikt als interval data. Ten eerste is de afhankelijke variabele geoperationaliseerd, waarna de onafhankelijke variabelen en controlevariabelen zijn geoperationaliseerd. In bijlage 3 is de gehele operationaliseringstabel terug te vinden en in bijlage 4 de complete definitieve vragenlijst.

3.4.1 Afhankelijke variabele

Werktevredenheid is de afhankelijke variabele in dit onderzoek. Warr, Cook en Wall (1979) hebben in hun onderzoek meerdere items gebruiken voor het meten van werktevredenheid. De vijftien items die zij gebruiken overlappen echter met de beloningen die dit onderzoek onderscheiden zijn, waarmee de onafhankelijke en afhankelijke variabele hetzelfde worden en analyses onmogelijk zijn. Er zijn ook onderzoeken die werktevredenheid meten met één item (Hur, 2018; Leach & Westbrook, 2000; Nagy, 2002). Uit het onderzoek van Nagy (2002) blijkt dat één item voldoende is om werktevredenheid te meten, omdat het hoog correleert met metingen van meerdere items. Voor dit onderzoek is gekozen om dit voorbeeld te volgen en werktevredenheid in één item te meten: 'Alles bijeengenomen, hoe tevreden ben je met je baan?' De vraag is eerder gebruikt door onder andere Johnston en Lee (2013). Er is gekozen voor het woord 'baan', omdat 'werk' verward kan worden met 'het gedane werk', ofwel prestaties. 'Werktevredenheid' is wel de meest passende vertaling van *job satisfaction* en wordt daarom in de rest van het onderzoek wel aangehouden als term. Er is gekozen voor een zevenpuntschaal, met een neutrale optie, wat ruimte geeft aan respondenten zonder duidelijke voorkeur (Cox III, 1980). Een elfpuntschaal kan ook een valide manier zijn om werktevredenheid te

meten (zie bijvoorbeeld Johnston & Lee, 2013), maar een elfpuntschaal kan een te grote schaal zijn voor respondenten en vijf- en zevenpuntschalen geven andere resultaten (Dawes, 2008). Een vijfpuntschaal geeft minder antwoordmogelijkheden, waarmee mogelijke kleine effecten niet gemeten kunnen worden (Cummins & Gullone, 2000). Een zevenpuntschaal is daarmee een logische middenweg. De antwoordmogelijkheden van de zevenpuntschaal van werktevredenheid zijn 'Zeer ontevreden', 'Onte tevreden', 'Beetje ontevreden', 'Neutraal', 'Beetje tevreden', 'Tevreden' en 'Zeer tevreden'.

3.4.2 Onafhankelijke variabelen

Dit onderzoek kent acht onafhankelijke variabelen, zoals onderscheiden in het theoretisch kader. In deze paragraaf wordt middels operationalisering aan elke beloning een aantal vragen gekoppeld, die de beloning meten. Deze vragen zijn gehaald uit gevalideerde bestaande vragenlijsten en waar mogelijk de gevalideerde Nederlandse versies van deze bestaande vragenlijsten. Er is geen vragenlijst gevonden die alle soorten beloningen in één vragenlijst onderzoekt. Gevalideerde vragen voor veel van de beloningen zijn gevonden in vragenlijsten die gaan over functieontwerp en psychologisch of sociaal welzijn op het werk. In totaal zijn vier vragenlijsten gebruikt om de beloningen middels gevalideerde vragen te onderzoeken. Na de toelichting hoe de vragen voor die beloning tot stand zijn gekomen, wordt gekeken of de vragen ook valide zijn in dit onderzoek. Op twee manieren is dit bekeken; middels een principale componentanalyse (PCA) en middels de Cronbach's alpha. Volledige tabellen van beide testen op de beloningen zijn terug te vinden in bijlage 5.

Principale componentenanalyse en Cronbach's alpha

De PCA kijkt in de basis naar een reductie van dimensies (Abdi & Williams, 2010). Toegepast op dit onderzoek houdt dat in dat wordt gekeken welke vragen, die betrekking hebben op de onafhankelijke variabelen, met elkaar een construct vormen. De theoretisch veronderstelde constructen zijn de acht beloningen, die vergeleken zijn met de constructen die uit het statistisch model komen. De PCA is uitgevoerd met 33 vragen naar de onafhankelijke variabelen, dus 33 variabelen in termen van deze test. De Direct Oblimin rotatie is gebruikt, gebaseerd op de aanname dat de constructen correleren. De KMO test liet zien dat de steekproef voldoende was, met $K=0,722$ (Cerny & Kaiser, 1977). De Bartlett's test of sphericity is significant ($p<0,0001$), wat betekent dat voldoende correlatie tussen de variabelen aanwezig is. Het Kaisers criterium is aangehouden, wat inhoudt de eigenwaarden boven de 1 moeten zijn (Cerny & Kaiser, 1977). Dat resulteerde in negen constructen. De negen constructen verklaarden samen een variantie van 72,28%. De eigenwaarden van de constructen waren 6,185; 5,050; 3,169; 2,371; 1,884; 1,523; 1,376; 1,236 en 1,058 respectievelijk.

Daarnaast is gekeken naar de Cronbach's alpha, die betrouwbaarheid, ofwel de interne correlatie, van vragen meet (Tavakol & Dennick, 2011). Een Cronbach's alpha van $\alpha=0,7$ of hoger is geaccepteerd. Een Cronbach's alpha kan ook te hoog zijn, $\alpha=0,9$ en hoger kan duiden op overbodige vragen, omdat de interne consistentie zo hoog is dat verschillende vragen exact hetzelfde meten (Cortina, 1993). Bij geen van de samengestelde schalen in dit onderzoek was dit het geval.

In de volgende paragrafen wordt voor elk van de beloningen beschreven welke bestaande vragenlijst is gebruikt, wat resulteerde uit de PCA en wat de Cronbach's alpha was. Aan de hand van de statistische toetsen is bepaald of er nog aanpassingen gedaan moesten worden aan de beloning en waar aanpassingen gedaan zijn, worden ze beschreven en uitgelegd.

Hoogte van het salaris

Ten eerste de beloning salaris. De hoogte van het salaris is bevestigd. Binnen de gemeente Zeist wordt gewerkt met salarisschalen, die aangeven wat de hoogte van het salaris is. De hoogte van het salaris is daarom gemeten aan de hand van de bestaande salarisschalen binnen gemeente Zeist. Dit is schaal 1 t/m schaal 16, conform de gemeentelijke cao (VNG, 2020). Voor stagiaires, inhuur en andere medewerkers van de gemeente die niet ingedeeld zijn in de loonschalen van de gemeente is de optie 'anders' toegevoegd. Voor het uitvoeren van analyses is de data iets aangepast. De antwoordmogelijkheid 'anders' werd in SPSS gecodeerd naar het getal 17, waardoor het gemiddelde (licht) omhoog getrokken werd. Het heeft niet de voorkeur om de respondenten die 'anders' hebben ingevuld bij deze variabele te verwijderen, omdat dit de dataset zou verkleinen. Omdat niet duidelijk is wat het salaris is van medewerkers die 'anders' hebben ingevuld, is ervoor gekozen om het gemiddelde te berekenen van de overige data (dit is 9,93) en elke 'anders' te hercoderen tot dit gemiddelde. Omdat deze variabele één vraag betreft, is geen PCA of Cronbach's alpha berekend.

Eerlijkheid salaris

Ten tweede eerlijkheid van salaris. Zoals beschreven in het theoretisch kader onderscheidt Hills (1980) interne en externe ervaren eerlijkheid van salaris. Intern betekent ten opzichte van andere medewerkers in de organisatie, zowel binnen dezelfde functie als boven en onder het functieniveau van de betreffende medewerker. Bij externe eerlijkheid vergelijkt Hills (1980) met de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld dezelfde functie bij andere organisaties. Dit resulteert in zes vragen voor de beloning eerlijkheid salaris. Deze vragen zijn gemeten op een vijfpunt Likertschaal.

De beloning eerlijkheid van salaris laadt op twee constructen. Hills (1980) maakt onderscheid tussen interne en externe eerlijkheid en dat onderscheid is terug te zien in de PCA (zie bijlage 5). De vragen die gaan over interne eerlijkheid laden op een ander construct dan de vragen die gaan over externe eerlijkheid van salaris. Daarom is gekozen om eerlijkheid van salaris op te delen in twee variabelen: interne eerlijkheid van salaris en externe eerlijkheid van salaris. De Cronbach's alpha van interne eerlijkheid van salaris is $\alpha = 0,81$ en van externe eerlijkheid is de Cronbach's alpha $\alpha = 0,90$, beide hoog en dus intern consistent.

Doorgroeimogelijkheden

De Effort-Reward Imbalance Questionnaire (ERI) (Siegrist et al., 2014) is gebruikt voor de beloning doorgroeimogelijkheden. De vragenlijst is oorspronkelijk gemaakt om stress en beloningen op de werkvloer te meten (Siegrist et al., 2014). Deze vragenlijst is door meerdere studies gevalideerd (Hanson et al., 2000; Li et al., 2005; Tsutsumi et al., 2002; Zurlo et al., 2010). Ook is de vragenlijst naar het Nederlands vertaald (Hanson et al., 2000). De Nederlandse vertaling van deze vragenlijst is echter niet meer beschikbaar² en dus zijn de vragen door de auteur zelf vertaald naar het Nederlands. De vragen voor deze beloning zijn op drie manieren aangepast.

Ten eerste is de eerste vraag geherformuleerd. De eerste vraag was negatief geformuleerd. Omdat het de enige omgekeerde schaal zou zijn in de vragenlijst en deze omgekeerd verwoorde schalen niet zorgen voor een verminderde *response bias* (Van Sonderen et al., 2013), is deze vraag geherformuleerd naar een positieve vraag. *Response bias* verwijst naar antwoordpatronen op vragen die niet de werkelijke toestand of mening van de respondenten weerspiegelen en die dus een bedreiging kunnen vormen voor de validiteit van de vragenlijst (Van Sonderen et al., 2013).

² Bij navraag bij een van de auteurs van het artikel, Professor Schaufeli van Universiteit Utrecht (w.schaufeli@uu.nl), bleek de Nederlandse versie van de vragenlijst niet beschikbaar.

Ten tweede is een extra vraag toegevoegd. De vraag 'Mijn huidige functie weerspiegelt adequaat mijn opleiding en training', paste niet helemaal bij de eerste twee vragen over doorgroeimogelijkheden. Voor de zekerheid is een derde vraag geformuleerd, om de mogelijkheid te creëren een vraag niet te gebruiken in de analyses wanneer de vraag de Cronbach's alpha verlaagd. De vraag 'Ik krijg voldoende kans door te groeien binnen de organisatie' is daarom toegevoegd. Uit de PCA blijkt dat de vraag 'Mijn huidige functie weerspiegelt adequaat mijn opleiding en training' op een ander construct laadt dan de andere vragen. Ook verandert de Cronbach's alpha van $\alpha = 0,73$ naar $\alpha = 0,78$ wanneer deze vraag verwijderd wordt. Om deze twee redenen is gekozen om deze vraag te verwijderen en te vervolgen met de drie overgebleven vragen.

Ten derde en laatste is de antwoordschaal aangepast. De auteurs van de ERI bevelen een vierpunt Likertschaal aan, om het responspercentage te verhogen. Ze erkennen echter dat het vergelijken met andere schalen vermoeilijk (Siegrist et al., 2014). Omdat deze vragenlijst voor één beloningsvorm wordt gebruikt en vergelijking tussen beloningen belangrijk is om effecten op werktevredenheid te meten, is gekozen om de schaal aan te passen naar een vijfpunt Likertschaal, wat inhoudt dat een neutrale optie is toegevoegd. Daarnaast is een neutrale optie wenselijk, omdat het ruimte geeft aan respondenten die niet een duidelijke voorkeur hebben (Cox III, 1980).

Feedback, autonomie en zinvolheid

Voor de beloningen feedback, autonomie en zinvolheid is de Work Design Questionnaire (WDQ) gebruikt. De WDQ een vragenlijst die ontworpen en gevalideerd is door Morgeson en Humphrey (2006). De vragenlijst is om functieontwerp te meten en daar uitspraken over te doen (Morgeson & Humphrey, 2006). Een aantal items van de vragenlijst komt echter overeen met de beloningen van dit onderzoek en konden dus gebruikt worden. De WDQ is ook in andere talen gevalideerd en bruikbaar, waaronder Nederlands (Bayona et al., 2015; Borges-Andrade et al., 2019; Gorgievski-Duijvesteijn et al., 2016; Ríos et al., 2017). De gevalideerde Nederlandse vertaling van de WDQ is opgevraagd en gebruikt (Gorgievski-Duijvesteijn et al., 2016). De Nederlandse versie van de WDQ is gebruikt voor de beloningen feedback, autonomie en zinvolheid. Net als bij de WDQ is gebruik gemaakt van een vijfpunt Likertschaal met de schalen 'Helemaal niet mee eens', 'Niet mee eens', 'Neutraal', 'Mee eens' en 'Helemaal mee eens'.

De vragen van feedback en zinvolheid laden in de PCA beiden volledig op eigen constructen, zie bijlage 5. De Cronbach's alpha van feedback is $\alpha = 0,85$ en van zinvolheid $\alpha = 0,81$, waarmee geen redenen gevonden zijn om vragen uit deze beloningen te verwijderen. Daarnaast is autonomie gemeten met de WDQ. Een van de vragen van de autonomieschaal laadt op een ander construct, namelijk de vraag 'In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen.' Daardoor is het mogelijk dat deze vraag iets anders meet dan de andere vragen over autonomie. De Cronbach's alpha blijft hetzelfde wanneer deze vraag wordt verwijderd, namelijk $\alpha = 0,89$. De vraag is verwijderd en verdere analyses zijn gedaan met de overgebleven acht vragen, om te voorkomen dat een van de vragen iets anders meet dan de rest van de vragen.

Competentie

De General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic) is gebruikt om de beloning competentie te meten (Wännström et al., 2009). Veel onderzoeken operationaliseren competentie naar het specifieke beroep dat ze onderzoeken, zoals verpleegkundigen (zie bijvoorbeeld Meretoja et al., 2004). De gemeente Zeist kent uiteenlopende functies en beroepen, waardoor een dergelijke operationalisering niet voor de hand ligt. De meer algemeen geoperationaliseerde variant

van competentie van QPSNordic is wel passend voor dit onderzoek. De QPSNordic is een gevalideerde vragenlijst, die wordt gebruikt om het welzijn op het werk te meten (Elo et al., 2000; Pahkin et al., 2007). De vragen zijn uit het Engels vertaald, omdat er geen Nederlandse versie van de QPSNordic is gevonden. Competentie is gemeten met vier vragen op een vijfpunt Likertschaal, zoals in de QPSNordic gehanteerd wordt.

Twee vragen van competentie, namelijk: 'Bent u tevreden met de kwaliteit van het werk dat u levert?' en 'Bent u tevreden met de hoeveelheid werk die u verzet?' laden in de PCA op geen van de constructen sterk. De overige twee vragen laden wel samen op één construct. De Cronbach's alpha van het geheel is laag, namelijk $\alpha = 0,65$. Het is verstandig om de eerste twee vragen te verwijderen, omdat ze niet met de andere twee vragen meeladen op hetzelfde construct. Over de twee overgebleven vragen kon geen Cronbach's alpha berekend worden en twee vragen vormen geen construct. De variabele is daarom niet verder meegenomen in het onderzoek. Er zijn geen analyses gedaan met de beloning competentie.

Vooruitgang

Ten slotte de beloning vooruitgang, waarvoor de Copenhagen Psychosocial Questionnaire, de derde versie is gebruikt (COPSOQ III) (Burr et al., 2019). Dit is de derde versie van een vragenlijst die ontworpen als hulpmiddel voor psychosociale risicobeoordeling op de werkplek en voor organisatieontwikkeling (Kristensen et al., 2005). De vragenlijst heeft een internationaal netwerk van wetenschappers die de vragenlijst gebruiken, valideren en verbeteren³. Meerdere validatiestudies zijn gedaan met de COPSOQ, waaronder ook specifiek COPSOQ III (Berthelsen et al., 2019; Nübling et al., 2006; Rosário et al., 2017). Er is ook een Nederlandse versie van de COPSOQ III, die voor dit onderzoek verkregen is via COPSOQ *network member* Meneer Näring⁴. De COPSOQ III is gebruikt voor de beloning vooruitgang. In overeenstemming met de COPSOQ III is gebruikt gemaakt van een vijfpunt Likertschaal.

Uit de PCA blijkt dat vragen van de COPSOQ III over vooruitgang op hetzelfde construct laden en de Cronbach's alpha van de beloning is $\alpha = 0,81$. Er was geen reden om aan te nemen dat één van de vragen verwijderd dient te worden. Alle drie de vragen zijn gebruikt in de verdere analyses.

3.4.3 Controlevariabelen

Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau worden vaker gebruikt in onderzoeken naar werktevredenheid (Ewen et al., 1966; Hur, 2018). Om de soort werknemer te onderscheiden, is ook gevraagd naar de aanstelling van de werknemer, bijvoorbeeld vast, gedetacheerd of stagiair en hoeveel uren de werknemer volgens het contract werkt. Van al deze controlevariabelen wordt verwacht dat ze geen effect hebben op de afhankelijke variabele, maar om een eventueel effect uit te sluiten zijn ze als controlevariabele meegenomen.

- *Leeftijd*. Om te beginnen is de leeftijd gevraagd. De schaal loopt van 15 tot en met 75 jaar, zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de beroepsbevolking definieert (CBS, 2020).
- *Geslacht*. Man, vrouw en anders is gekozen als opties voor geslacht. De optie 'anders' is toegevoegd voor mensen die zich bij geen van de andere twee termen aangesproken voelen (Richards et al., 2016).
- *Opleidingsniveau*. De drie niveaus van opleiding, zoals gedefinieerd door het CBS (n.d.-b), zijn gehanteerd in dit onderzoek. Dit is niveau laag, middelbaar en hoog. Laag is basisonderwijs,

³ Zie <https://www.copsoq-network.org/>

⁴ Meneer Näring is gecontacteerd via g.naring@psych.ru.nl.

vmbo, mbo 1, havo- of vwo-onderbouw. Middelbaar is mbo 2, mbo 3, mbo4, havo, vwo en hoog is hbo en wo.

- *Werkuren.* De uren die een medewerker per week werkt zijn op een continue van 0 tot 40 uur geschaald.
- *Contractvorm.* De soort contractvorm is tevens gevraagd. Negen categorieën zijn onderscheiden. Het onderscheid tussen vast en tijdelijk contract en vast en flexibel aantal uren is overgenomen van het CBS (CBS, n.d.-a). Daarnaast zijn casus-specifieke schalen zijn toegevoegd. Zo kunnen stagiaires de vragenlijst ook invullen, evenals ingehuurde medewerkers, die bij een andere organisatie in loondienst zijn, maar voor de gemeente Zeist werken. Voor het geval geen van de antwoordopties passen bij de contractvorm van de respondent, is de optie ‘anders’ toegevoegd. In de analyse is deze categoriale variabele omgezet in dummyvariabelen (Suits, 1957). Een van de variabelen is uit de analyse gelaten, namelijk contractvorm vast contract met vaste uren. Dit is de referentievareabele.

3.5 Beschrijvende statistiek

Om te kijken welke eigenschappen de respondenten hebben en of deze representatief zijn voor de hele groep, is gekeken naar de controlevariabelen. De online vragenlijst is door 86 respondenten volledig ingevuld. 44,2% van de respondenten was man en 55,8% was vrouw. Vrijwel evenveel mannen als vrouwen hebben de enquête dus ingevuld, wat representatief is voor gemeente Zeist (A&O Fonds gemeenten, 2020). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 46,9 met een standaard deviatie van 11,5 jaar. Gezien de gemiddelde leeftijd van de gemeente Zeist, die 47 jaar bedraagt, is dat representatief (A&O Fonds gemeenten, 2020). Het gemiddeld aantal uren die respondenten per week werken is afgerond 32, met een standaard deviatie van 6,0 uur. Het gemiddelde in de gemeente Zeist is 32,4 uur per week, waarmee ook deze statistiek wijst op een representatieve steekproef (A&O Fonds gemeenten, 2020). Daarnaast heeft het 70,9% van de respondenten een vast contract met vaste uren bij de gemeente Zeist. Er is geen data van specifiek voor de gemeente Zeist, maar landelijk is het percentage medewerkers met een vast contract bij gemeenten 81% (A&O Fonds gemeenten, 2019). Er hebben dus meer respondenten zonder vast contract de vragenlijst ingevuld dan gemiddeld in Nederland. Opvallend is dat een groot deel van de respondenten, namelijk 84,8%, hoogopgeleid is. Hoogopgeleid houdt in dat de respondenten een hbo of een universitaire opleiding hebben afgrond. Landelijk is zo’n 55% van de gemeenteambtenaren hoogopgeleid (CBS, 2017). Een groot deel van de medewerkers bij de gemeente Zeist is ook hoogopgeleid, maar wellicht is de verdeling van het opleidingsniveau van de respondenten niet helemaal gelijk aan de verdeling binnen gemeente Zeist. Over het algemeen zou gesteld kunnen worden dat de respondenten van de online vragenlijst representatief zijn aan de gemeente Zeist als geheel. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de beschrijvende statistiek van de controlevariabelen.

Tabel 3.1

Beschrijvende statistiek, n=86

Variabele	M (SD)	Min-Max	Percentage
Leeftijd	46,9 (11,5)	22-68	-
Aantal uren volgens contract	32,2 (6,0)	8-40	-
<i>Geslacht</i>			
Man	-	-	44,2%
Vrouw	-	-	55,8%
<i>Hoogst behaalde opleidingsniveau</i>			

Niveau laag	-	-	4,7%
Niveau midden	-	-	10,5%
Niveau hoog	-	-	84,8%
<i>Contractvorm</i>			
Vast contract, vast aantal uren	-	-	70,9%
Tijdelijk contract, vast aantal uren	-	-	4,7%
Inhuur	-	-	11,6%
Stagiair	-	-	1,2%
Anders	-	-	11,6%

Nu duidelijk is dat de steekproef representatief is voor alle medewerkers van de gemeente Zeist, zal in het volgende hoofdstuk vervolgd worden met de statistische toetsen om de invloed van verschillende beloningen op werktevredenheid te meten.

4 Resultatenhoofdstuk

De empirische deelvraag wordt beantwoord in dit resultatenhoofdstuk. Ten eerste wordt gekeken in hoeverre de verschillende beloningen aanwezig zijn in de gemeente Zeist en in hoeverre medewerkers tevreden zijn, om meer inzicht te krijgen in de data. Vervolgens, om de hypothesen en daarmee de empirische deelvraag te beantwoorden, wordt een multiple lineaire regressie (MLR) uitgevoerd. Dit statistisch model geeft de mogelijkheid om met meerdere onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabele, in dit geval werktevredenheid, te voorspellen. De invloed van de verschillende onafhankelijke variabelen op werktevredenheid kan hiermee gemeten worden.

4.1 Inzicht in data

In de correlatiematrix in tabel 4.1 staan, naast alle correlaties, in de eerste twee kolommen de gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD). In het methodehoofdstuk zijn reeds de verschillende controlevariabelen beschreven, waardoor in deze alinea enkel gekeken wordt naar gemiddelden en standaarddeviaties van de onafhankelijke variabelen en van werktevredenheid. De gemiddelde salarisschaal is 9,94, ofwel salarisschaal 10. Alle andere onafhankelijke variabelen zijn gemeten op een Likertschaal van 1 tot 5. Autonomie scoort het hoogst onder respondenten, met een gemiddelde score van 4,09. Medewerkers van de gemeente Zeist ervaren dus veel autonomie in hun werk. Doorgroeimogelijkheden scoort het laagst, met een gemiddelde score van 2,95. Medewerkers ervaren gemiddeld genomen dus niet veel mogelijkheden om hogerop te komen in de organisatie. De overige onafhankelijke variabelen hebben redelijk gelijke scores, variërend van 3,14 tot 3,83. Van alle onafhankelijke variabelen die gemeten zijn met een Likertschaal zijn respondenten het meest verdeeld over feedback, met een SD van 0,80. Werktevredenheid onder medewerkers van de gemeente Zeist is gemeten met één vraag op een zevenpuntschaal. Werktevredenheid scoort een 6,01 met een standaarddeviatie van 0,73. De werktevredenheid is gemiddeld dus hoog onder medewerkers van de gemeente Zeist.

4.2 Assumpties

Door MLR te gebruiken als analyse methode, worden een aantal aannames gedaan. Deze aannames moeten kloppen, om de uitkomsten van de toets van waarde te laten zijn (Osborne & Waters, 2002). In deze alinea worden de assumpties kort beschreven. In bijlage 6 is een verdere uitwerking van de assumpties te vinden. Ten eerste moeten de onafhankelijke variabelen normaal verdeeld zijn. Op basis van de gemaakte histogrammen bestaat de aanname dat de variabelen normaal verdeeld zijn. Daarnaast dient sprake te zijn van een lineaire relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Ondanks het feit dat de afhankelijke variabele met maar één vraag gemeten is, kan uit de *scatterplots* opgemaakt worden dat een lineair verband bestaat tussen elk van de onafhankelijke variabelen en werktevredenheid. Geen multicollineariteit is een derde assumptie, wat inhoudt dat de onafhankelijke variabelen onderling niet hoog mogen correleren. De Pearson correlatie voor alle onafhankelijke variabelen kwam tussen -0,07 en 0,49 en de variantie inflatie factor (VIF) was 1,6 op zijn hoogst. De uitkomsten van beide testen zijn goed en daarmee wordt aangenomen dat er geen sprake is van multicollineariteit (Osborne & Waters, 2002). Ten slotte dient er sprake te zijn van homoscedasticiteit. Dat betekent dat de variantie van de verschillende variabelen ongeveer gelijk is. Deze laatste aanname is tevens lastig te zien, omdat de afhankelijke variabele met één vraag gemeten is. Aan de hand van de resultaten wordt aangenomen dat er sprake is van homoscedasticiteit. Op basis van de resultaten uit de verschillende testen kan aangenomen worden dat aan de assumpties voor MLR wordt voldaan.

4.3 Modellen

Na de assumpties volgt in deze paragraaf de correlatiematrix, meer uitleg over de modellen, de kenmerken van de modellen en de uitleg van de tabellen, zodat deze gemakkelijker te interpreteren zijn.

4.3.1 Correlatiematrix

In tabel 4.1 is de correlatiematrix weergegeven. Alle correlaties tot en met $r=0,39$ zijn zwak (Dancey & Reidy, 2007) en worden daarom niet verder uitgelicht. Middelgrote correlaties zijn $r=0,40$ tot $r=0,69$ (Dancey & Reidy, 2007). In de correlatiematrix zijn zes middelgrote correlaties te vinden, die voor de duidelijkheid grijs gemarkeerd zijn. De categoriale variabele contractvorm correleert onderling, waar geen verdere interpretatie aan vast zit, omdat deze variabele is omgevormd tot een dummyvariabele. Externe eerlijkheid heeft een middelgrote correlatie met interne eerlijkheid van salaris ($r=0,46$). De interpretatie van de correlatie kan zijn dat wanneer een medewerker zijn salaris ten opzichte van collega's niet eerlijk vindt (intern), hij/zij vaker zijn salaris ten opzichte van mensen buiten de organisatie (extern) ook niet eerlijk vindt. Andersom geldt dit ook, wanneer een medewerker een hoge interne eerlijkheid ervaart, hij/zij vaker ook een hoge externe eerlijkheid ervaart. Verder correleert doorgroeimogelijkheden met interne eerlijkheid van salaris ($r=0,42$). Dit kan geïnterpreteerd worden als wanneer mensen meer doorgroeimogelijkheden ervaren, ze gelijktijdig meer interne eerlijkheid van salaris ervaren. Ten slotte correleert vooruitgang met werktevredenheid ($r=0,53$) en met doorgroeimogelijkheden ($r=0,49$). De relatie tussen vooruitgang en werktevredenheid beschrijft een van de hypothesen en dus kom ik hier later op terug. De variabelen vooruitgang en doorgroeimogelijkheden lijken op elkaar. Vooruitgang gaat over het ontwikkelen van vaardigheden binnen de organisatie en doorgroeimogelijkheden gaat over mogelijkheden om hogerop te komen in de organisatie, waarmee het begrijpelijk is dat deze twee variabelen correleren.

Tabel 4.1
Correlatiematrix

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1. Werktevredeheid	6,01	0,73	-																	
2. Leeftijd	46,94	11,51	0,04	-																
3. Geslacht	0,44	0,50	0,15	0,05	-															
4. Opleidingsniveau	9,59	2,20	0,03	-0,22*	-0,16	-														
5. Contract uren	32,16	6,04	0,01	-0,12	0,31**	0,03	-													
6. Contractvorm vast	0,71	0,46	-0,10	-0,02	0,11	-0,11	0,38**	-												
7. Contractvorm tijdelijk	0,05	0,21	0,07	0,18	0,03	0,12	-0,04	-0,35**	-											
8. Contractvorm inhuur	0,12	0,32	0,04	-0,24*	0,04	0,03	-0,33**	-0,57**	-0,08	-										
9. Contractvorm anders	0,12	0,32	0,04	0,23*	-0,18	0,10	-0,18	-0,57**	-0,08	-0,13	-									
10. Contractvorm stagiair	0,01	0,11	0,00	-0,23*	-0,10	-0,18	0,00	-0,17	-0,02	-0,04	-0,04	-								
11. Hoogte salaris	9,94	1,76	0,15	0,03	0,18	0,39**	0,19	0,16	0,20	-0,07	-0,28**	0,00	-							
12. Interne eerlijkheid salaris	3,25	0,73	0,36**	0,06	0,15	0,00	0,13	0,00	0,20	0,12	-0,26*	0,01	0,32**	-						
13. Externe eerlijkheid salaris	3,14	0,76	0,16	0,04	0,04	-0,01	0,12	-0,01	0,23*	0,12	-0,26*	-0,02	0,16	0,46**	-					
14. Doorgroeimogelijkheden	2,95	0,70	0,26*	-0,20	0,18	-0,08	0,20	0,08	0,04	0,08	-0,25*	0,11	0,14	0,42**	0,36**	-				
15. Feedback	3,16	0,80	0,23*	-0,09	0,15	0,07	0,14	0,08	0,12	-0,01	-0,22*	0,12	0,14	0,28**	0,24*	0,17	-			
16. Autonomie	4,09	0,52	0,21	-0,17	0,10	0,05	-0,02	0,02	-0,05	0,08	-0,09	0,06	0,05	0,02	-0,06	0,05	0,03	-		
17. Zinvolheid	3,64	0,63	0,22*	0,02	0,02	-0,04	0,04	-0,06	0,00	0,07	0,05	-0,07	-0,23*	-0,06	0,02	0,04	0,10	0,10	-	
18. Vooruitgang	3,83	0,67	0,53**	0,04	0,10	-0,17	0,01	0,05	0,11	-0,03	-0,10	-0,03	0,12	0,25*	0,33**	0,49**	0,28*	0,18	0,31**	-

Noot. n=86 en * p<0,05 en ** p<0,01

4.3.2 Multiple lineaire regressie

Voor dit onderzoek is een MLR gedaan. In de MLR zijn de controlevariabelen en alle beloningen meegenomen, zie tabel 4.2. Het model kent een aantal modelkenmerken. Het aantal respondenten is 86. Het model kan in totaal 42% van de variantie in werktevredenheid verklaren door de controlevariabelen en alle onafhankelijke variabelen. Verder is de p-waarde van de ANOVA significant, wat betekent dat het model werktevredenheid kan verklaren met de onafhankelijke variabelen en controlevariabelen, $F(16, 85) = 3,09$, $p < 0.001$.

Tabel 4.2

Overzicht resultaten multiple lineaire regressie met controlevariabelen en onafhankelijke variabelen, afhankelijke variabele = werktevredenheid

Variabelen	St. Error	B	β	t	p
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	0,01	0,00	0,02	0,17	0,87
Geslacht	0,16	0,14	0,10	0,92	0,36
Opleidingsniveau	0,04	0,04	0,12	0,92	0,36
Contract uren	0,01	0,00	-0,02	-0,14	0,89
Contractvorm inhuur	0,25	0,08	0,04	0,31	0,75
Contractvorm tijdelijk	0,34	-0,10	-0,03	-0,29	0,77
Contractvorm stagiair	0,70	0,34	0,05	0,48	0,63
Contractvorm anders	0,25	0,35	0,16	1,41	0,16
<i>Onafhankelijke variabelen</i>					
Hoogte salaris	0,05	0,00	0,01	0,05	0,96
Interne eerlijkheid salaris	0,12	0,33	0,33	2,78	0,01**
Externe eerlijkheid salaris	0,11	-0,09	-0,09	-0,80	0,43
Doorgroeimogelijkheden	0,13	-0,07	-0,06	-0,52	0,60
Feedback	0,10	0,03	0,03	0,31	0,76
Autonomie	0,14	0,13	0,10	0,97	0,34
Zinvolheid	0,12	0,09	0,08	0,76	0,45
Vooruitgang	0,14	0,53	0,49	3,75	0,00**
Constante		1,90			
R ² = 0,42					
F= 3,09 p (F-statistiek) = <0,001					
n= 86					

Noot. * $p < 0,05$ en ** $p < 0,01$. Contractvorm vast contract is het referentiepunt.

4.3.3 Uitleg tabel

Om een juiste interpretatie van de statistische tabellen te bevorderen, geeft deze alinea een beknopte uitleg van de MLR tabel. In de eerste kolom staan de variabelen en in de tweede kolom de standaardfout (St. Error). De niet-gestandaardiseerde bèta (B) geeft aan hoeveel werktevredenheid omhoog of omlaag gaat voor elke eenheid die de onafhankelijke variabele omhoog gaat. Om dit te standaardiseren gebruiken we de gestandaardiseerde bèta (β), die aangeeft hoeveel standaarddeviatie (SD) werktevredenheid omhoog of omlaag gaat, wanneer de onafhankelijke variabele met 1 SD stijgt, wanneer de andere variabelen gelijk blijven. De B en β zijn echter alleen te

generaliseren naar de hele populatie (alle medewerkers van gemeente Zeist), wanneer de p-waarde van de t-statistiek significant is. De laatste twee kolommen in de tabellen geven deze waarden aan. Wanneer de variabele niet significant is, valt niet met statistische zekerheid te zeggen of en hoeveel invloed de variabele heeft op werktevredenheid. Er valt echter wel te veronderstellen dat het effect van niet significante variabelen kleiner is dan van significante variabelen. Onderaan de tabel staat de constante, dit is het snijpunt met de y-as waar verder geen interpretatie aan verbonden is. De R^2 geeft aan hoeveel van de variantie van werktevredenheid verklaard kan worden door alle variabelen in het model. De F-statistiek komt van een ANOVA, waarbij het model bij een significante p-waarde daadwerkelijk (een deel van) werktevredenheid kan verklaren. De steekproef op basis waarvan de berekening is gedaan staat ten slotte ook in de tabel (n).

4.4 Controlevariabelen

De controlevariabelen hebben geen significante invloed op werktevredenheid. In tabel 4.2 is te zien dat geen van de p-waarden van de controlevariabelen onder de $p=0,05$ komt. Er is in het model dus geen bewijs dat leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, aantal uren dat een medewerker werkt (contracturen) en contractvorm de werktevredenheid van medewerkers kunnen voorspellen. Er wordt dus van uitgegaan dat de controlevariabelen geen invloed hebben op werktevredenheid. Hiermee is gecontroleerd voor de effecten van eventuele kenmerken van medewerkers die invloed zouden kunnen hebben op werktevredenheid.

4.5 Hypothesen

In het theoretisch kader zijn acht hypothesen opgesteld. Elk van deze hypothesen wordt in deze paragraaf beantwoord aan de hand van de resultaten uit de MLR, zie tabel 4.2. De hypothesen worden op volgorde beantwoord.

Hypothese 1 veronderstelt dat de hoogte van het salaris geen effect heeft op werktevredenheid. Uit de MLR blijkt de hoogte van het salaris niet significant te zijn ($p=0,95$), waarmee deze hypothese kan worden aangenomen. De hoogte van het salaris heeft voor de medewerkers van de gemeente Zeist geen invloed op hoe tevreden zij zijn met hun baan. Hypothese 2 veronderstelt dat de eerlijkheid van het salaris een effect heeft op werktevredenheid. Door de resultaten uit de PCA is eerlijkheid van salaris opgedeeld in twee variabelen; interne en externe eerlijkheid van salaris. Uit de resultaten blijkt dat interne eerlijkheid van salaris effect heeft op werktevredenheid ($\beta=0,32$ en $p=0,01$). Voor elke verhoging van interne eerlijkheid met één SD gaat werktevredenheid met 0,32 SD omhoog. Je kunt dit als middelgroot effect bestempelen (Acock, 2008). Externe eerlijkheid daarentegen is niet significant ($p=0,32$), waarmee er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de invloed van externe eerlijkheid van salaris op werktevredenheid voor de hele populatie. De hypothese kan daarmee slechts deels bevestigd worden; interne eerlijkheid van salaris heeft een positieve invloed op werktevredenheid, maar externe eerlijkheid van salaris niet.

De ervaren doorgroeimogelijkheden van medewerkers heeft geen effect op werktevredenheid ($p=0,61$). Hypothese 3 wordt daarmee aangenomen, die veronderstelde dat er geen effect van doorgroeimogelijkheden op werktevredenheid was. Hypothesen 4 tot en met 8 veronderstellen dat de beloningen feedback, autonomie, zinvolheid, competentie en vooruitgang een positief effect hebben op werktevredenheid. Competentie is niet meegenomen in de analyses, omdat de schaal niet valide en betrouwbaar bleek te zijn⁵. Feedback, autonomie en zinvolheid hebben volgens de MLR geen

⁵ Zie methodehoofdstuk paragraaf 4

significante invloed op werktevredenheid ($p=0,74$, $p=0,31$ en $p=0,46$ respectievelijk). De hypothesen 4, 5 en 6, die veronderstelden dat feedback, autonomie en zinvolheid een positief effect op werktevredenheid hebben, kunnen daarom niet worden aangenomen. De laatste hypothese gaat over vooruitgang. Deze beloning is wel significant, wat betekent dat ervaren vooruitgang invloed heeft op werktevredenheid ($\beta=0,49$ en $p=0,00$). Hypothese 8, die veronderstelt dat vooruitgang een positief effect heeft op werktevredenheid, wordt daarom aangenomen.

4.6 Samenvattend

Samengevat kunnen drie hypothesen bevestigd worden. Daarnaast kan de hypothese dat eerlijkheid van het salaris een positief effect heeft op werktevredenheid deels bevestigd worden, omdat alleen interne eerlijkheid van salaris significant is. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de hypothesen en of ze al dan niet (deels) bevestigd zijn.

Tabel 4.3

Overzicht hypothesen

Hypothese	Bevestigd of niet
1. De hoogte van het salaris heeft geen effect op werktevredenheid.	Bevestigd
2. Eerlijkheid van salaris heeft een positief effect op werktevredenheid.	Deels bevestigd
3. Doorgroeimogelijkheden heeft geen effect op werktevredenheid.	Bevestigd
4. Feedback heeft een positief effect op werktevredenheid.	Niet bevestigd
5. Zinvolheid heeft een positief effect op werktevredenheid.	Niet bevestigd
6. Autonomie heeft een positief effect op werktevredenheid.	Niet bevestigd
7. Competentie heeft een positief effect op werktevredenheid.	Niet geanalyseerd
8. Vooruitgang heeft een positief effect op werktevredenheid.	Bevestigd

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de verschillende deelvragen die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen, om vervolgens een antwoord te formuleren op de overkoepelende onderzoeksvraag. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de theoretische en methodologische keuzes, waarbij ook suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Er wordt afgesloten met aanbevelingen aan de gemeente Zeist.

5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In deze alinea worden eerst de deel- en onderzoeksvragen beantwoordt, om daarna kort toe te lichten wat de resultaten betekenen voor de praktijk. Hierbij wordt de koppeling gemaakt met de inleiding.

Beantwoording deel- en onderzoeksvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden worden eerst de antwoorden op de deelvragen kort geformuleerd. De eerste deelvraag ging over de definitie van een beloning en de verschillende vormen van beloning. Een beloning is een extrinsieke of intrinsiek facet van het werk die door een medewerker ervaren kan worden als erkenning of waardering van het werk (Mottaz, 1985). Er zijn vier extrinsieke beloningen te onderscheiden: zowel de hoogte als de ervaren eerlijkheid van salaris, doorgroeimogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en feedback. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn voor elke medewerker van de gemeente hetzelfde (VNG, 2020), waardoor deze beloning niet meegenomen is in het verdere onderzoek. Er zijn ook vier intrinsieke beloningen uit onderscheiden: autonomie, competentie, zinvolheid en vooruitgang.

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag is gekeken welke invloed de beloningen volgens de literatuur hebben op werktevredenheid. Er werd verwacht dat de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden geen invloed zouden hebben op werktevredenheid. Door het gebrek aan eenduidigheid in de literatuur was het evengoed relevant om de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden mee te nemen in verdere analyses. Van de overige beloningen werd een positief effect op werktevredenheid verwacht: de eerlijkheid van het salaris, feedback, autonomie, zinvolheid, competentie en vooruitgang.

De derde en laatste deelvraag gaat over de samenhang van beloningen en werktevredenheid binnen de gemeente Zeist en sluit nauw aan bij de onderzoeksvraag: Welke beloningen beïnvloeden de tevredenheid van medewerkers van de gemeente Zeist? Om deze empirische vraag te beantwoorden is een online enquête uitgezet onder medewerkers van de gemeente Zeist. De beloning competentie is uit de analyse gehaald vanwege statistische beperkingen. De overige beloningen zijn geanalyseerd en uit de analyse blijken de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden geen effect hebben op werktevredenheid van medewerkers van de gemeente Zeist. De beloningen interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang hebben een statistisch significante positieve invloed op werktevredenheid. Interne eerlijkheid van salaris houdt in dat medewerkers vinden dat ze een eerlijk salaris ontvangen ten opzichte van medewerkers met dezelfde functie en ten opzichte van medewerkers in functies boven en onder hen, binnen dezelfde organisatie. Vooruitgang in het werk houdt in dat medewerkers het gevoel hebben zich te ontwikkelen en vaardigheden te kunnen leren tijdens hun werk. De overige beloningen feedback, autonomie en zinvolheid hebben geen invloed op werktevredenheid. Geconcludeerd kan dus worden dat de beloningen gepercipieerde interne eerlijkheid van salaris en het gevoel van vooruitgang in het werk, de belangrijkste hebben invloed op werktevredenheid van medewerkers van de gemeente Zeist.

Terugkoppeling resultaten

Na een relatief abstracte beantwoording van de deel- en onderzoeksvragen wordt in deze alinea geprobeerd te duiden wat de resultaten voor de praktijk betekenen. In de aanleiding is geschetst dat medewerkers van publieke organisaties het beloningsbeleid vaak niet stimulerend vinden. Literatuur is niet eenduidig over de invloed van de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden op werktevredenheid (Johnston & Lee, 2013; Judge et al., 2010; Kostea, 2011; Linz & Semykina, 2012). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de hoogte van het salaris geen invloed heeft op de werktevredenheid van medewerkers van de gemeente Zeist. Dit zou kunnen komen door de cultuur en het verschil in de publieke en private sector, zoals eerder beschreven in het theoretisch kader (Fisher & Yuan, 1998; Lewis & Frank, 2002; Thomas & Au, 2002). De Westerse cultuur is minder gericht op steeds meer salaris ontvangen en medewerkers in de publieke sector hechten minder waarde aan salaris dan medewerkers in de private sector (Fisher & Yuan, 1998; Lewis & Frank, 2002). De ervaren eerlijkheid van het salaris heeft daarentegen wel invloed op werktevredenheid. Specifiek bepaalt vooral de vergelijking van salaris met collega's de werktevredenheid. Blijkbaar maakt de hoogte dus niet zo zeer uit voor werktevredenheid van medewerkers, maar met name of medewerkers vinden dat ze gelijkwaardig verdienen aan andere medewerkers. Daarnaast heeft doorgroeimogelijkheden ook geen significant effect op werktevredenheid, maar vooruitgang wel. De mate waarin medewerkers van de gemeente Zeist 'hogerop de ladder' kunnen komen en promotie kunnen maken, heeft dus geen invloed op werktevredenheid, terwijl het gevoel dat medewerkers vaardigheden kunnen ontwikkelen *binnen* hun functie, wel effect heeft op werktevredenheid. Dit geeft interessante inzichten voor het ontwikkelen van een stimulerend beloningsbeleid met geringe overheidsmiddelen. Meer geld en hogere functies hoeven dus niet hetgeen te zijn dat een medewerker tevreden maakt; gepercipieerde eerlijkheid en het ontwikkelen van zichzelf zijn belangrijker voor de medewerker van de gemeente Zeist. Deze beloningen 'werken' voor medewerkers van de gemeente Zeist, het zorgt voor een verhoogde werktevredenheid. Inzetten op deze beloningen zou goed zijn voor de medewerker zelf, de klanten en de organisatie als geheel (Cropanzano & Wright, 2001; Linz & Semykina, 2012).

5.2 Reflectie op theorie en methoden

Theoretische reflectiepunten

Met een kritische blik wordt teruggekeken op de theoretische en methodologische keuzes. Er worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek op basis van de verworven inzichten. Ten eerste is gekozen voor de afhankelijke variabele werktevredenheid. Het is echter de vraag wat werktevredenheid precies zegt over een medewerker en of een andere afhankelijke variabele niet passender is. Motivatie of prestaties hadden ook mogelijke afhankelijke variabelen kunnen zijn. Prestaties bijvoorbeeld zijn belangrijk voor productiviteit en kostenefficiëntie. De kanttekening van onderzoek met prestaties als afhankelijke variabele is overigens wel dat prestaties in de publieke sector vaak moeilijk te meten zijn (Kavanagh et al., 2007). Onderling hangen variabelen als werktevredenheid, prestaties en motivatie met elkaar samen en beïnvloeden ze elkaar, al is de literatuur niet eenduidig op welke manier (Dobre, 2013). De gelukkige-productieve medewerker hypothese beschrijft bijvoorbeeld dat tevreden medewerkers productiever zijn op hun werk (Cropanzano & Wright, 2001). Het is echter niet met zekerheid te zeggen of en in welke mate de variabelen die werktevredenheid beïnvloeden, ook samenhangende variabelen zoals motivatie en prestaties beïnvloeden. Het zou interessant zijn om te onderzoeken of de gelukkige-productieve medewerker hypothese ook geldig is op beloningen van medewerkers, dus of medewerkers productiever worden van diverse beloningen. Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op andere afhankelijke variabelen, zoals motivatie (Herzberg et al., 1959; Trevor & Wazeter, 2006). Op deze manier kan er gekeken worden of beloningen zoals interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang ook invloed hebben op andere afhankelijke variabelen.

Het tweede theoretische punt gaat over de onderzochte beloningen. Voor dit onderzoek zijn acht beloningen onderscheiden. Er hadden ook andere of nog meer beloningen meegenomen kunnen worden in het onderzoek. Geschenken voor medewerkers had bijvoorbeeld nog een beloningsvorm kunnen zijn (Presslee et al., 2013). Geschenken zou je kunnen scharen onder een beloning die wel meegenomen is in het onderzoek, namelijk secundaire arbeidsvoorwaarden (VNG, 2020). Een andere beloning die meegenomen had kunnen worden is (aandacht van) de leidinggevende (Dur, 2009). De sociale beloning feedback is wel meegenomen, maar aandacht van de leidinggevende zou een andere beloning kunnen zijn die invloed heeft op werktevredenheid. Voor dit onderzoek is gekozen om alleen feedback als sociale beloning mee te nemen, maar vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op andere sociale vormen van beloning. Vervolgonderzoek kan zich bijvoorbeeld richten op de verschillende sociale beloningsvormen die een leidinggevende kan bieden en de invloed daarvan op werktevredenheid (Dur, 2009).

Het derde theoretische punt van reflectie betreft de hypothesen over de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden. Beide hypothesen veronderstellen geen effect op werktevredenheid. Dit is niet gebruikelijk in wetenschappelijk onderzoek, omdat een onderzoeker vaak naar een effect verwacht aan te tonen, niet naar de afwezigheid van een effect (Cortina & Folger, 1998). Daarnaast is het bewijzen van de afwezigheid van een effect erg moeilijk en kunnen verschillende *biases* zorgen voor de afwezigheid van een significant effect in de analyses, terwijl er misschien wel een effect is (Cortina & Folger, 1998). Voor dit onderzoek is gekozen om bij de afwezigheid van een significant effect de hypothesen te bevestigen dat er geen effect is. Hiermee wordt generalisering naar andere gemeenten vermoeilijkt en zou het kunnen dat andere onderzoekers andere resultaten vinden. Daarentegen is er wel bijgedragen aan het debat over de invloed van beide beloningen (Johnston & Lee, 2013; Judge et al., 2010; Kosteas, 2011; Linz & Semykina, 2012). In vervolgonderzoek zou het goed zijn om de mediërende en modererende factoren van de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden te onderzoeken, zodat er meer inzicht wordt verschaft in waarom onderzoekers verschillende resultaten vinden bij onderzoek naar de invloed van de hoogte van het salaris en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op longitudinaal onderzoek, waarbij medewerkers een langere tijd onderzocht worden. Het effect van veranderingen in de hoogte van het salaris en functieniveaus kan dan gemeten worden.

Ten vierde een punt die op het snijvlak van theorie en methodologie ligt. In het theoretisch kader is een van de onderscheiden beloningen de eerlijkheid van het salaris. In de theorie wordt deze beloning geïntroduceerd als één beloning, maar uit de PCA blijkt dat de beloning laadt op twee constructen, namelijk interne en externe eerlijkheid van salaris (zie bijlage 5). Bij de interne eerlijkheid van salaris vergelijkt een medewerker zijn salaris met een collega binnen dezelfde organisatie, terwijl externe eerlijkheid van salaris gaat over vergelijkingen met mensen buiten de organisatie (Hills, 1980). Er is daarom gekozen om de twee vormen op te splitsen in de analyse. Uit de analyse blijkt dat interne eerlijkheid van salaris wel een significante positieve invloed heeft op werktevredenheid en externe eerlijkheid van salaris niet. Er zijn auteurs die net als in dit onderzoek interne en externe eerlijkheid opsplitsen en verschillen vinden in de twee vormen (zie bijvoorbeeld Hills, 1980; Trevor & Wazeter, 2006; Ziemak, 1988). Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op waarom er verschillen worden gevonden in de statistische analyses tussen intern en extern vergelijken van salaris. Een kwalitatieve methode zou zich hier goed voor lenen, om naast het kwantitatieve bewijs dat er verschil is tussen intern en extern vergelijken, ook meer te leren over de verklaringen waarom dit verschil bestaat.

Methodologische reflectiepunten

De volgende punten van reflectie betreffen de methoden. Het eerste methodologische punt gaat over twee controlevariabelen. Er waren geen gegevens voor de hand voor de verdeling van contractvorm en opleidingsniveau bij de gemeente Zeist en dus zijn hiervoor landelijke gegevens gebruikt. De beschrijvende statistiek laat zien dat 70,9% van de respondenten een vast contract heeft, terwijl 81% van de medewerkers bij Nederlandse gemeenten een vast contract heeft (A&O Fonds gemeenten, 2019). Er zijn geen statistisch significante resultaten met contractvorm en onafhankelijke variabelen, waardoor de inschatting gemaakt kan worden dat contractvorm nauwelijks tot geen invloed heeft op de resultaten. De verdeling in opleidingsniveau van respondenten komt tevens niet helemaal overeen met de het Nederlands gemiddelde. In de correlatiematrix en in de MLR zijn echter geen bijzondere statistisch significante resultaten te zien, waarmee aangenomen kan worden dat het eventuele verschil in opleidingsniveau tot de populatie weinig tot geen invloed had op de resultaten. Het is echter wel verstandig om bij de interpretatie of eventuele toepassing van de resultaten rekening te houden met dit punt.

Het tweede methodologische reflectiepunt betreft de beloningen secundaire arbeidsvoorwaarden en competentie, die niet meegenomen konden worden in de analyses. In het theoretisch kader zijn beloningen onderscheiden, die voor een complete beantwoording de onderzoeksvraag allen onderzocht en geanalyseerd zouden worden. Secundaire arbeidsvoorwaarden bleken echter voor elke medewerker van de gemeente hetzelfde, waardoor er geen invloed van secundaire arbeidsvoorwaarden op werktevredenheid gemeten kon worden. Voor vervolgonderzoek zou het goed zijn om een organisatie te kiezen die wel verschil kent in secundaire arbeidsvoorwaarden, zodat deze beloning ook meegenomen kan worden. Daarnaast kon de beloning competentie niet geanalyseerd worden, omdat de verschillende vragen die over competentie gingen niet voldoende betrouwbaar en valide bleken. Voor vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden naar andere vragen voor competentie, zodat de mate waarin mensen zich competent ervaren ook meegenomen kunnen worden in de analyses. Wanneer de beloningen secundaire arbeidsvoorwaarden en competentie wel meegenomen kunnen worden in een onderzoek, kan een completer beeld gegeven worden van de invloed van beloningen op werktevredenheid.

5.3 Aanbevelingen

Maak interne eerlijkheid van salaris bespreekbaar in teams

De drie aanbevelingen zijn gebaseerd op de twee beloningen die statistisch significante invloed hebben op werktevredenheid, namelijk interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang. De eerste aanbeveling raakt aan de gepercipieerde eerlijkheid van salaris. Uit het onderzoek blijkt dat interne eerlijkheid van salaris belangrijk is, maar op een vijfpuntschaal scoort deze nog relatief laag. De gemiddelde score is 3,16, wat tegen neutraal aan ligt. Door als gemeente in te zetten op de interne eerlijkheid van salaris, beïnvloedt dat ook de werktevredenheid. Om het salaris eerlijk te vinden, is onder andere de transparantie en duidelijkheid van het proces belangrijk (Kavanagh et al., 2007). Er wordt aangeraden dat de leidinggevende eerst in gesprek gaat met de medewerkers om te peilen of oneerlijkheid van salaris een rol speelt in het team. Als dit een probleem blijkt te zijn, kan de leidinggevende duidelijkheid bieden over de verschillen tussen de functies binnen het team. In het functieboek van de gemeente staat beschreven welke functies er zijn en welke salarisschaal past bij de verschillende functies. De leidinggevende kan in gesprek met de medewerkers kijken naar de verschillende functies en bijbehorende schalen van medewerkers, om zo medewerkers een beter beeld te geven van de verdeling van salaris in het team.

Gebruik vooruitgang als beloning

Naast interne eerlijkheid van salaris heeft ook vooruitgang een statistisch significante invloed op werktevredenheid. Met name het investeren in vooruitgang van medewerkers kan ingezet worden om een stimulerend beloningsbeleid te ontwikkelen. Bovenmaats presterende medewerkers zouden bijvoorbeeld meer ruimte en budget kunnen krijgen om zich verder te ontwikkelen. De gemeente Zeist kent de ZeistAcademie, een online systeem dat zowel fysiek als online lesaanbod heeft. Het aanbod bestaat uit trainingen voor medewerkers, om kennis en diverse vaardigheden te leren of te verbeteren. Medewerkers kunnen in overleg met hun leidinggevende kiezen welke vaardigheden zij belangrijk vinden om vooruitgang te boeken in hun werk met de hulp van de ZeistAcademie. Ontwikkelingsmogelijkheden kunnen zo als beloning worden ingezet, om medewerkers te stimuleren en tevredenheid hoog te houden.

Monitor interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang

De laatste aanbeveling gaat over het monitoren van de gepercipieerde interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang. Gemeente Zeist kent een medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) dat elke twee jaar wordt uitgezet onder alle medewerkers van de gemeente. Omdat interne eerlijkheid van salaris en ervaren vooruitgang in het werk belangrijk zijn, zou het goed zijn om deze twee variabelen mee te nemen in de mto's . Vaak wordt het mto door een extern bureau in opdracht van de gemeente Zeist uitgevoerd, waardoor de vragenlijsten (deels) vast liggen. Het zou goed zijn om het externe bureau te vragen om de items over interne eerlijkheid van salaris en vooruitgang toe te voegen, bijvoorbeeld met de vragen zoals gebruikt in dit onderzoek. Zo kan bijgehouden worden hoe het staat met deze twee belangrijke beloningen.

Literatuurlijst

- Abdi, H., & Williams, L. J. (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(4), 433–459.
- Acock, A. C. (2008). *A gentle introduction to Stata*. Stata press.
- Al-Ansi, A. M., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2015). Analysis impact of leadership style and pay fairness on job satisfaction and organizational commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(3), 76–82.
- A&O Fonds gemeenten. (2019). *Personeelsmonitor gemeenten 2019*.
<https://www.aeno.nl/uploads/Personeelsmonitor-2019.pdf>
- A&O Fonds gemeenten. (2020). *Personeelsmonitor Factsheet gemeente Zeist*.
- Ariga, K. (2006). Horizontal transfer, vertical promotion, and evolution of firm organization. *Journal of the Japanese and International Economies*, 20(1), 20–49.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130.
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J.-M. (2015). The work design questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 187–200.
- Berthelsen, H., Westerlund, H., Pejtersen, J. H., & Hadzibajramovic, E. (2019). Construct validity of a global scale for Workplace Social Capital based on COPSOQ III. *PloS One*, 14(8).
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52(8), 1099–1113.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720–731.
- Bovens, M., 't Hart, P., van Twist, M., Tummers, L., van der Steen, M., & van den Berg, C. (2011). *Openbaar Bestuur– Beleid, organisatie en politiek*.

- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710.
- Brawley, A. M., & Pury, C. L. (2016). Work experiences on MTurk: Job satisfaction, turnover, and information sharing. *Computers in Human Behavior*, 54, 531–546.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., & Navarro, A. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503.
- CBS. (n.d.-a). *Hoeveel flexwerkers zijn er?* Retrieved 6 April 2020, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/flexwerk/hoeveel-flexwerkers-zijn-er>
- CBS. (n.d.-b). *Opleidingsniveau*. Retrieved 6 April 2020, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2019/33/verschil-levensverwachting-hoog-en-laagopgeleid-groeit/opleidingsniveau>
- CBS. (2017, September 7). *Meer hoogopgeleiden in alle beroepsklassen*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/36/meer-hoogopgeleiden-in-alle-beroepsklassen>
- CBS. (2020, February 13). *Beroepsbevolking*. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/beroepsbevolking>
- Cerny, B. A., & Kaiser, H. F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43–47.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203.
- Chen, H.-M., & Hsieh, Y.-H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation & Benefits Review*, 38(6), 64–70.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529–557.

- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 237.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98.
- Cortina, J. M., & Folger, R. G. (1998). When is it acceptable to accept a null hypothesis: No way, Jose? *Organizational Research Methods, 1*(3), 334–350.
- Cox III, E. P. (1980). The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 407–422.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(3), 182.
- Cummins, R. A., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. *Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities, 74*, 93.
- Cunningham, J. B., & McCrum-Gardner, E. (2007). Power, effect and sample size using GPower: Practical issues for researchers and members of research ethics committees. *Evidence-Based Midwifery, 5*(4), 132–137.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology*. Pearson Education.
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J), 1*(1).
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research, 50*(1), 61–104.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector. *The Economic Journal, 118*(525), 171–191.

- Denton, D. W., & Kleiman, L. S. (2001). Job tenure as a moderator of the relationship between autonomy and satisfaction. *Applied HRM Research*, 6(2), 105–114.
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1).
- Dohmen, T. J. (2004). Performance, seniority, and wages: Formal salary systems and individual earnings profiles. *Labour Economics*, 11(6), 741–763.
- Dur. (2009). Gift exchange in the workplace: Money or attention? *Journal of the European Economic Association*, 7(2–3), 550–560.
- Dur, R., & Lent, M., van. (2020). *Beloning en motivatie van werknemers bij de overheid en in de marktsector*. WerkCongres 2020. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256787/dur-en-van-lent-1-lang.pdf>
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.
- Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., & Ørhede, E. (2000). *Validation of the Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work—QPSNordic*.
- Emery, Y. (2004). Rewarding civil service performance through team bonuses: Findings, analysis and recommendations. *International Review of Administrative Sciences*, 70(1), 157–168.
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Finn, C. P. (2001). Autonomy: An important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 38(3), 349–357.
- Fisher, C. D., & Yuan, X. Y. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516–528.
- Gardeniers, J., Zandvoort, van, R., Rabeling, R., Paas, J., Ruiters, de, M., Fris, P., Leeuwen, van, E., & Jansen, F. (2018). *Personeelsmonitor Gemeenten 2018*. Stichting A&O Fonds Gemeenten. <https://personeelsmonitor2018.aeno.nl/Personeelsmonitor-2018.pdf>
- Goodman, J. S., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 248.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M., Peeters, P., Rietzschel, E. F., & Bipp, T. (2016). Reliability and validity of the Dutch translation of the Work Design Questionnaire. *Gedrag En Organisatie: Tijdschrift Voor Sociale, Arbeids-En Organisatie-Psychologie*, 29(3), 273–301.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2013). *Statistics for the behavioral sciences 9th Edition*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Gross, S. E., & Friedman, H. M. (2004). Creating an effective total reward strategy: Holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7.
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, 25(4), 419–439.

- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827–1842.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hanson, E. K., Schaufeli, W., Vrijkotte, T., Plomp, N. H., & Godaert, G. L. (2000). The validity and reliability of the Dutch Effort–Reward Imbalance Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 142.
- Hargrove, M. B., Becker, W. S., & Hargrove, D. F. (2015). The HRD eustress model: Generating positive stress with challenging work. *Human Resource Development Review*, 14(3), 279–298.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300.
- Herzberg. (1971). The motivation-hygiene theory. *Work and the Nature of Man*, 4.
- Herzberg. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. *New York: Wiley*.
- Hills, F. S. (1980). The relevant other in pay comparisons. In *Industrial Relations* (Vol. 19, Issue 3, pp. 345–351). BLACKWELL PUBLISHERS.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2).
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg’s two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343.

- Jacobs, S., Renard, M., & Snelgar, R. J. (2014). Intrinsic rewards and work engagement in the South African retail industry. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(2), 1–13.
- Johnston, D. W., & Lee, W.-S. (2013). Extra status and extra stress: Are promotions good for us? *ILR Review, 66*(1), 32–54.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157–167.
- Jung, J., & Shin, J. C. (2015). Administrative staff members' job competency and their job satisfaction in a Korean research university. *Studies in Higher Education, 40*(5), 881–901.
- Karim, N. H. A. (2017). The impact of work related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian Journal of Library & Information Science, 15*(3), 149–163.
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 45*(2), 132–150.
- Keleş, H. N., & Findikli, M. A. (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues, 6*(2), 61–69.
- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives, 19*(4), 130–138.
- Kirk-Brown, A., & Wallace, D. (2004). Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: The influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *Journal of Employment Counseling, 41*(1), 29–37.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal, 44*(3), 557–569.

- Ko, W.-H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004–1011.
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174–194.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 438–449.
- Lai, H.-H. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10718.
- Leach, F. J., & Westbrook, J. D. (2000). Motivation and job satisfaction in one government research and development environment. *Engineering Management Journal*, 12(4), 3–8.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404.
- Li, J., Yang, W., Cheng, Y., Siegrist, J., & Cho, S.-I. (2005). Effort–reward imbalance at work and job dissatisfaction in Chinese healthcare workers: A validation study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 78(3), 198–204.
- Linz, S. J., & Semykina, A. (2012). What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), 811–844.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211–227.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31–39.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Meretoja, R., Isoaho, H., & Leino-Kilpi, H. (2004). Nurse competence scale: Development and psychometric testing. *Journal of Advanced Nursing*, 47(2), 124–133.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77–86.
- Nübling, M., Stößel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., & Hofmann, F. (2006). Measuring psychological stress and strain at work-Evaluation of the COPSOQ Questionnaire in Germany. *GMS Psycho-Social Medicine*, 3.
- O'Brien, G. E. (1982). The relative contribution of perceived skill-utilization and other perceived job attributes to the prediction of job satisfaction: A cross-validation study. *Human Relations*, 35(3), 219–237.
- O'Reilly III, C. A., & Anderson, J. C. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research*, 6(4), 290–298.
- Osborne, J. W., & Waters, E. (2002). Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 8(1), 2.

- Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: A strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25, 65–84.
- Pahkin, K., Björklund, C., Mykletun, R. J., Furunes, T., Gard, G., & Lindström, K. (2007). *User's guide for the QPSNordic-ADW*. Nordic Council of Ministers.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367–373.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805–1831.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., & Bennett, D. E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 591.
- Richards, C., Bouman, W. P., Seal, L., Barker, M. J., Nieder, T. O., & T'Sjoen, G. (2016). Non-binary or genderqueer genders. *International Review of Psychiatry*, 28(1), 95–102.
- Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. Á. R. (2017). Spanish-language adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20.
- Rosário, S., Azevedo, L. F., Fonseca, J. A., Nienhaus, A., Nübling, M., & da Costa, J. T. (2017). The Portuguese long version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II)—a validation study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 12(1), 24.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart*. The Jossey-Bass Management Series. ERIC.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393.
- Sadri, G., & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44–49.

- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
- Scarpello, V., & Carragher, S. M. (2008). Are pay satisfaction and pay fairness the same construct? *Baltic Journal of Management*.
- Siegrist, J., Li, J., & Montano, D. (2014). Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire. *Germany: Duesseldorf University*.
- Siwert, G., de Vrieling, S., Janssen, T., Vermeeren, B., Kolar, C., Baauw, E., & Straetemans, J. (2020). *Kernrapport WERKonderzoek 2019*.
<https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256876/kernrapport-werkonderzoek-2019.pdf>
- Slocum Jr, J. W. (1971). Do cultural differences affect job satisfaction? *Academy of Management Proceedings*, 1971, 136–143.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291–303.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Suits, D. B. (1957). Use of dummy variables in regression equations. *Journal of the American Statistical Association*, 52(280), 548–551.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6(9), 26.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53.

- Taylor, S. (2005). *People resourcing*. CIPD Publishing.
- Taylor, & Vest, M. J. (1992). Pay comparisons and pay satisfaction among public sector employees. *Public Personnel Management, 21*(4), 445–454.
- Thomas. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, & Au. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of International Business Studies, 33*(2), 309–326.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 100.
- Trevor, C. O., & Wazeter, D. L. (2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: Interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1260.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration, 86*(4), 1071–1088.
- Tsutsumi, A., Nagami, M., Morimoto, K., & Matoba, T. (2002). Responsiveness of measures in the effort–reward imbalance questionnaire to organizational changes: A validation study. *Journal of Psychosomatic Research, 52*(4), 249–256.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review, 73*(6), 859–868.
- Van Sonderen, E., Sanderman, R., & Coyne, J. C. (2013). Ineffectiveness of reverse wording of questionnaire items: Let’s learn from cows in the rain. *PloS One, 8*(7).
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2011). Two faces of the satisfaction mirror: A study of work environment, job satisfaction, and customer satisfaction in Dutch municipalities. *Review of Public Personnel Administration, 31*(2), 171–189.
- VNG. (2020). *CAO Gemeenten 2020-2021*.

- Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å., & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology, 50*(3), 231–244.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology, 52*(2), 129–148.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 910.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration, 33*(1), 70–90.
- Yaseen, A. (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies, 3*(1), 142.
- Yeager, S. J., Rabin, J., & Vocino, T. (1985). Feedback and administrative behavior in the public sector. *Public Administration Review, 570–575*.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies, 9*(4), 521–537.
- Ziemak, J. P. (1988). *Personal, internal and external equity: Multiple facets of pay fairness?* The Ohio State University.
- Zurlo, M. C., Pes, D., & Siegrist, J. (2010). Validity and reliability of the effort-reward imbalance questionnaire in a sample of 673 Italian teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 83*(6), 665–674.

Bijlage 1. Communicatie medewerkers

Onderwerp: Enquête over belonen

Goedemorgen,

Ik zal me allereerst even voorstellen. Ik ben Iris Bakker, stagiair van afdeling P&O en doe de master bestuurskunde (Management van HR en Verandering) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ik doe een afstudeeronderzoek naar verschillende soorten beloningen en de invloed daarvan op hoe tevreden medewerkers zijn met hun baan. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een online enquête. Een deel van de medewerkers van de gemeente Zeist is willekeurig (random) gekozen, waaronder u, om de enquête in te vullen.

De enquête is anoniem, kost ongeveer 10 minuten en werkt zowel op mobiel als (werk)computer. Ik wil u vragen om voor het invullen van de enquête de situatie vóór corona in gedachten te nemen.

Het helpt mij ontzettend als u de enquête invult!

Klik [hier](#) om de enquête te starten.

Heeft u vragen? Ik ben te bereiken op 489729ib@student.eur.nl of als antwoord op deze mail. Mocht u achteraf een beknopte samenvatting van het onderzoek willen ontvangen, kunt u naar hetzelfde emailadres mailen.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Iris Bakker

Onderwerp: Herinnering enquête over belonen

Goedemorgen,

Allereerst voor degenen die de enquête al ingevuld hebben: heel erg bedankt! U kunt deze mail dan als niet verzonden beschouwen. Omdat de enquête anoniem is, kan ik niet zien wie de enquête wel of niet heeft ingevuld.

Vorige week stuurde ik een mail met een verzoek om mijn enquête in te vullen. Ik doe onderzoek naar beloningen en de invloed daarvan op hoe tevreden medewerkers zijn met hun baan en wil met dit onderzoek afstuderen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een online enquête. Een deel van de medewerkers van de gemeente Zeist is willekeurig (random) gekozen, waaronder u, om de enquête in te vullen.

De enquête is anoniem, kost ongeveer 10 minuten en werkt zowel op mobiel als (werk)computer. Ik wil u vragen om voor het invullen van de enquête de situatie vóór corona in gedachten te nemen. Ongeacht soort dienstverband (vast, inhuur, stagiair) wil ik u uitnodigen om de enquête in te vullen. Of we vast in dienst zijn, ingehuurd of iets anders, we werken allemaal voor hetzelfde doel en dezelfde organisatie en klanten en uw mening en ervaring is zeer welkom.

Het helpt mij ontzettend als u de enquête invult!

Klik [hier](#) om de enquête te starten.

Heeft u vragen? Ik ben te bereiken op 489729ib@student.eur.nl of als antwoord op deze mail. Mocht u achteraf een beknopte samenvatting van het onderzoek willen ontvangen, kunt u naar hetzelfde emailadres mailen.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Iris Bakker

Bijlage 2. Toestemmingsformulier

[Klik onderaan op akkoord om door te gaan]

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'De invloed van belonen op werktevredenheid'

Onder begeleiding van Mevrouw Vermeeren, scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoekt Iris Bakker de invloed van beloningen van het beloningssysteem op de tevredenheid met uw baan. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Iris is benieuwd naar uw mening over verschillende beloningen van het beloningssysteem bij de gemeente Zeist. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Dit onderzoek heeft als doel meer inzicht te krijgen in de werking van beloningen op werktevredenheid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door u een vragenlijst voor te leggen welke u online kunt invullen.
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en tweede lezer van de student (beiden van de Erasmus Universiteit Rotterdam) toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Gemeente Zeist zal enkel de geanonimiseerde resultaten ontvangen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u dat uw gegevens niet meegenomen worden, na het invullen van het onderzoek? Neem dan contact op met Iris Bakker via 489729ib@student.eur.nl of 06 40699688.
Dataopslag	De verzamelde gegevens en documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 2 jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Iris Bakker via 489729ib@student.eur.nl of 06 40 699688. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

- Ik heb de informatie gelezen en ga akkoord.

Bijlage 3. Operationaliseringstabel

Beloning	Definitie	Item	Vraag	Schaal
Werktevredenheid (Hur, 2018; Johnston & Lee, 2013; Leach & Westbrook, 2000; Nagy, 2002)	Hoe mensen over hun baan en verschillende aspecten van hun baan denken (Spector, 1997).	Mate van werktevredenheid	Alles bijeengenoemen, hoe tevreden bent u met uw baan?	1= Zeer ontevreden 2= Ontevreden 3= Beetje ontevreden 4= Neutraal 5= Beetje tevreden 6= Tevreden 7= Zeer tevreden

Beloning	Definitie	Items	Vragen	Schaal
Salaris	Financiële vergoeding voor arbeidsrelatie.	Hoogte van het salaris Eerlijkheid salaris (Hills, 1980)	In welke salarisschaal zit u? Ik krijg een eerlijk salaris, in vergelijking met... Internal 1. People at my job level in the company 2. People below my job level in the company 3. People above my job level in the company External 1. People I know in other companies 2. What others employers are paying for my kind of work 3. People at my job level in other companies Eigen vertaling Ik krijg een eerlijk salaris, in vergelijking met... Intern 1. Mensen op mijn functieniveau binnen de gemeente. 2. Mensen onder mijn functieniveau binnen de gemeente. 3. Mensen boven mijn functieniveau binnen de gemeente. Extern	Schaal 1 t/m 16, anders 1= Zeer oneens 2= Oneens 3= Neutraal 4= Eens 5= Zeer eens

			<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensen die ik ken bij andere organisaties. 2. Wat andere werkgevers betalen voor mijn soort werk. 3. Mensen op mijn functieniveau bij andere organisaties. 	
Doorgroei mogelijkheden uit ERI (Hanson et al., 2000)	Mogelijkheden tot promotie, ofwel het verkrijgen van een hiërarchisch hogere positie binnen de organisatie (Ariga, 2006; Gross & Friedman, 2004).	Gepercipieerde mogelijkheden tot promotie	<ol style="list-style-type: none"> 1. (reversed) My promotion prospects are poor. 2. Considering all my efforts and achievements, my promotion prospects are adequate. 3. My current occupational position adequately reflects my education and training. <p>Eigen vertaling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mijn uitzicht op promotie is slecht. <ol style="list-style-type: none"> a. Omgekeerd: Mijn promotiekansen zijn goed. 2. Gezien al mijn inspanningen en prestaties zijn mijn promotiekansen voldoende. 3. Mijn huidige functie weerspiegelt adequaat mijn opleiding en training. 4. Toegevoegd: Ik krijg voldoende kans door te groeien binnen de organisatie. 	<p>1= strongly disagree 2= disagree 3= x 4= agree 5= strongly agree</p> <p>Vertaling 1= Zeer oneens 2= Oneens 3= Neutraal 4= Eens 5= Zeer eens</p>
Feedback uit WDQ, (Morgeson & Humphrey, 2006)	Informatie die uitvoerders vertelt wat en hoe goed ze het doen (Rummler & Brache, 1995).	Mate van feedback	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik krijg veel informatie van mijn leidinggevende en collega's over hoe goed ik mijn werk doe. 2. Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties. 3. Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevenden en collega's). 	<p>1= Helemaal niet mee eens 2= Niet mee eens 3= Neutraal 4= Mee eens 5= Helemaal mee eens</p>

Autonomie uit WDQ (Nederlandse vertaling van Gorgievskii-Duijvesteijn et al., 2016; Morgeson & Humphrey, 2006)	Het vermogen van de medewerker om te beslissen wanneer, waar en hoe het werk moet worden gedaan (Thompson & Prottas, 2006).	Gepercipieerde autonomie in het werk	Planningsautonomie 1. In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen hoe ik mijn werk indeel. 2. In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden op het werk. 3. In mijn baan is het mogelijk om zelf te plannen hoe ik mijn werk doe. Beslissingsautonomie 1. Mijn baan biedt mij de kans mijn eigen initiatief of oordeel te volgen in hoe ik mijn werk uitvoer. 2. In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen. 3. Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen. Procedurele autonomie 1. In mijn baan kan ik zelf beslissen welke methoden ik gebruik om mijn werk af te maken. 2. Mijn baan biedt mij een behoorlijke mate van onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe. 3. Mijn baan biedt mij de mogelijkheid te beslissen hoe ik te werk ga.	1= Helemaal niet mee eens 2= Niet mee eens 3= Neutraal 4= Mee eens 5= Helemaal mee eens
Zinvolheid uit WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006)	Iemand heeft het gevoel dat zijn werk nuttig is en deel uitmaakt van een groter geheel (Thomas, 2009).	Gepercipieerde zinvolheid van het werk	Taaksignificatie 1. Het is waarschijnlijk dat de resultaten van mijn werk het leven van andere mensen in belangrijke mate beïnvloeden. 2. Mijn baan zelf is erg belangrijk in een groter geheel. 3. Mijn baan heeft een grote invloed op mensen buiten de organisatie. 4. De werkzaamheden die worden uitgevoerd voor mijn baan, hebben in belangrijke mate invloed op	1= Helemaal niet mee eens 2= Niet mee eens 3= Neutraal 4= Mee eens 5= Helemaal mee eens

			mensen buiten de organisatie.	
Competentie uit QPSNordic (Wännström et al., 2009)	Het zich in staat voelen de werkzaamheden uit te voeren die voldoen of overtreffen aan persoonlijke prestatienormen (Jacobs et al., 2014).	Gepercipieerde competenties voor het werk	<p>Mastery of work</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Are you content with the quality of the work you do? 2. Are you content with the amount of work that you get done? 3. Are you content with your ability to solve problems at work? 4. Are you content with your ability to maintain a good relationship with your coworkers at work? <p>Eigen vertaling Beheersing van het werk</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bent u tevreden met de kwaliteit van het werk dat u levert? 2. Bent u tevreden met de hoeveelheid werk die u verzet? 3. Bent u tevreden met uw vermogen om problemen op het werk op te lossen? <p>Bent u tevreden met uw vermogen om een goede relatie met uw collega's op het werk te onderhouden?</p>	<p>1= very seldom or never 2= rather seldom 3 = sometimes 4= rather often 5= very often or always</p> <p>Vertaling 1 = zeer zelden of nooit 2 = zelden 3 = soms 4 = vrij vaak 5 = heel vaak of altijd</p>
Vooruitgang uit COPSOQ III (officiële Nederlandse vertaling, Burr et al., 2019)	Gevoel dat werk in de gewenste richting beweegt en de gewenste of vereiste resultaten bereikt (Jacobs et al., 2014).	Gepercipieerde vooruitgang in het werk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft u de mogelijkheid om via uw werk nieuwe dingen te leren? 2. Kunt u uw vaardigheden of deskundigheid in uw werk gebruiken? 3. Geeft uw werk u de mogelijkheid om uw vaardigheden te ontwikkelen? 	<p>1= In zeer kleine mate 2= In kleine mate 3= Enigszins 4= Grotendeels 5= In zeer grote mate</p>

Controlevariabelen	Vragen	Schaal
Leeftijd	Wat is uw leeftijd?	15 – 75 jaar
Geslacht	Wat is uw geslacht?	Man, vrouw, anders
Opleidingsniveau	Wat is uw hoogst behaalde opleidingsniveau?	Basisonderwijs, vmbo, mbo 1, mbo 2, mbo 3, mbo 4, havo- of vwo-onderbouw, havo, vwo, hbo, wo

Werkuren	Hoeveel uren werkt u volgens uw contract?	0 – 40 uren
Contractvorm	Wat is uw contractvorm?	Vast contract bij gemeente Zeist, vast aantal uren Vast contract bij gemeente Zeist, flexibel aantal uren Tijdelijk contract bij gemeente Zeist, vast aantal uren Inhuur (o.a. zzp) & uitzendkracht Stagiair Oproep-/invalkracht Anders

Bijlage 4. Volledige vragenlijst

Controle variabelen

De vragenlijst is anoniem. De volgende vragen worden enkel gebruikt voor controles (bijvoorbeeld of een representatieve groep heeft gereageerd). Geen van de vragen in deze vragenlijst worden gebruikt om de antwoorden terug te leiden naar een persoon.

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw
 Anders

Wat is uw hoogst behaalde opleidingsniveau?

Hoeveel uren werkt u volgens uw contract?

Wat is uw contractvorm?

Onafhankelijke variabelen

Voor de rest van de enquête vraag ik u de situatie vóór corona in gedachten te nemen.

In welke salarisschaal zit u?

Beantwoord bij de volgende stellingen in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met...

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
Mensen op mijn functieniveau binnen de gemeente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen onder mijn functieniveau binnen de gemeente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen boven mijn functieniveau binnen de gemeente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
Mensen die ik ken bij andere organisaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat andere werkgevers betalen voor mijn soort werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen op mijn functieniveau bij andere organisaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord bij de volgende stellingen in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. Er zijn geen goede of fouten antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
Mijn promotiekansen zijn goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezien al mijn inspanningen en prestaties zijn mijn promotiekansen voldoende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn huidige functie weerspiegelt adequaat mijn opleiding en training.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg voldoende kansen door te groeien binnen de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord bij de volgende vragen over uw baan. Er zijn geen goede of fouten antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

	Zeer zelden of nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak of altijd
Bent u tevreden met de kwaliteit van het werk dat u levert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bent u tevreden met de hoeveelheid werk die u verzet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bent u tevreden met uw vermogen om problemen op het werk op te lossen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bent u tevreden met uw vermogen om een goede relatie met uw collega's op het werk te onderhouden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord bij de volgende stellingen over uw baan. Er zijn geen goede of fouten antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik krijg veel informatie van mijn leidinggevende en collega's over hoe goed ik mijn werk doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevend en collega's).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord bij de volgende stellingen over uw baan. Er zijn geen goede of fouten antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen hoe ik mijn werk indeel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden op het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan is het mogelijk om zelf te plannen hoe ik mijn werk doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij de kans mijn eigen initiatief of oordeel te volgen in hoe ik mijn werk uitvoer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan kan ik zelf beslissen welke methoden ik gebruik om mijn werk af te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij een behoorlijke mate van onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij de mogelijkheid te beslissen hoe ik te werk ga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord bij de volgende stellingen over uw baan. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Het is waarschijnlijk dat de resultaten van mijn werk het leven van andere mensen in belangrijke mate beïnvloeden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan zelf is erg belangrijk in een groter geheel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan heeft een grote invloed op mensen buiten de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkzaamheden die worden uitgevoerd voor mijn baan, hebben in belangrijke mate invloed op mensen buiten de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord bij de volgende vragen over uw baan. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Mocht u het niet weten, antwoord dan wat u denkt dat het beste past.

	In zeer kleine mate	In kleine mate	Enigszins	Grotendeels	In zeer grote mate
Heeft u de mogelijkheid om via uw werk nieuwe dingen te leren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunt u uw vaardigheden of deskundigheid in uw werk gebruiken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	In zeer kleine mate	In kleine mate	Enigszins	Grotendeels	In zeer grote mate
Geeft uw werk u de mogelijkheid om uw vaardigheden te ontwikkelen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Werktevredenheid

Ook voor deze vraag; wat was uw mening vóóordat de Coronacrisis startte?

Alles bijeen genomen, hoe tevreden bent u met uw baan?

Zeer ontevreden ▲

Ontevreden

Beetje ontevreden

Neutraal

Beetje tevreden

Tevreden

Zeer tevreden ▼

Masterthesis Iris Bakker, 489729ib@student.eur.nl

Bijlage 5. Cronbach's alpha en PCA

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Interne eerlijkheid salaris Cronbach's alpha totaal = 0,811	Ik krijg een eerlijk salaris, in vergelijking met... Mensen op mijn functieniveau binnen de gemeente.	0,795
	Mensen onder mijn functieniveau binnen de gemeente.	0,767
	Mensen boven mijn functieniveau binnen de gemeente.	0,654

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Externe eerlijkheid salaris Cronbach's alpha totaal = 0,895	Ik krijg een eerlijk salaris, in vergelijking met... Mensen die ik ken bij andere organisaties.	0,881
	Wat andere werkgevers betalen voor mijn soort werk.	0,781
	Mensen op mijn functieniveau bij andere organisaties.	0,884

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Doorgroeimogelijkheden Cronbach's alpha totaal = 0,724	Mijn promotiekansen zijn goed.	0,647
	Gezien al mijn inspanningen en prestaties zijn mijn promotiekansen voldoende.	0,590
	Mijn huidige functie weerspiegelt adequaat mijn opleiding en training.	0,779
	Ik krijg voldoende kansen door te groeien binnen de organisatie.	0,617

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Feedback Cronbach's alpha totaal = 0,845	Ik krijg veel informatie van mijn leidinggevende en collega's over hoe goed ik mijn werk doe.	0,865
	Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.	0,770
	Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevend en collega's).	0,705

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Autonomie Cronbach's alpha totaal = 0,894	In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen hoe ik mijn werk indeel.	0,879
	In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden op het werk.	0,882
	In mijn baan is het mogelijk zelf te plannen hoe ik mijn werk doe.	0,890
	Mijn baan biedt mij de kans mijn eigen initiatief of oordeel te volgen in hoe ik mijn werk uitvoer.	0,878
	In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen.	0,885
	Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.	0,883
	In mijn baan kan ik zelf beslissen welke methoden ik gebruik om mijn werk af te maken.	0,887
	Mijn baan biedt mij een behoorlijke mate van onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe.	0,873
	Mijn baan biedt mij de mogelijkheid te beslissen hoe ik te werk ga.	0,878

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Zinvolheid Cronbach's alpha totaal = 0,814	Het is waarschijnlijk dat de resultaten van mijn werk het leven van andere mensen in belangrijke mate beïnvloeden.	0,784
	Mijn baan zelf is er belangrijk in een groter geheel.	0,825
	Mijn baan heeft grote invloed op mensen buiten de organisatie.	0,719
	De werkzaamheden die worden uitgevoerd voor mijn baan, hebben in belangrijke mate invloed op mensen buiten de organisatie.	0,717

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Competentie Cronbach's alpha totaal = 0,651	Bent u tevreden met de kwaliteit van het werk dat u levert?	0,563
	Bent u tevreden met de hoeveelheid werk die u verzet?	0,617
	Bent u tevreden met uw vermogen om problemen op het werk op te lossen?	0,529

Bent u tevreden met uw vermogen om een goede relatie met uw collega's op het werk te onderhouden?	0,623
---	-------

Beloning	Vraag	Cronbach's alpha if item deleted
Vooruitgang Cronbach's alpha totaal = 0,808	Heeft u de mogelijkheid om via uw werk nieuwe dingen te leren?	0,756
	Kunt u uw vaardigheden of deskundigheid in uw werk gebruiken?	0,817
	Geeft uw werk u de mogelijkheid om uw vaardigheden te ontwikkelen?	0,605

Op de volgende pagina is de uitkomst van de PCA weergegeven.

Statistiek rondom de PCA (herhaling uit de hoofdtekst): De PCA is uitgevoerd met 33 vragen naar de onafhankelijke variabelen, dus 33 variabelen in termen van deze test. De KMO test liet zien dat de steekproef prima was, met $K=0,722$ (Cerny & Kaiser, 1977). De Bartlett's test of sphericity is significant ($p < 0,0001$), wat betekent dat er voldoende correlatie tussen de variabelen aanwezig is. Het criterium van Kaiser is aangehouden, wat inhoudt de eigenwaarden boven de 1 moeten zijn (Cerny & Kaiser, 1977). Dat resulteerde in negen constructen. De negen constructen verklaarden samen een variantie van 72,28%. De eigenwaarden van de constructen waren 6,185; 5,050; 3,169; 2,371; 1,884; 1,523; 1,376; 1,236 en 1,058 respectievelijk.

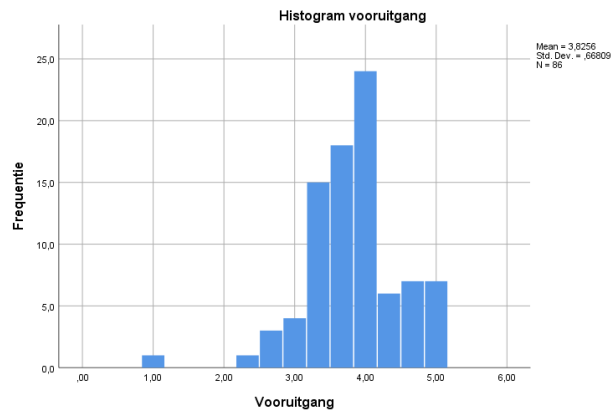
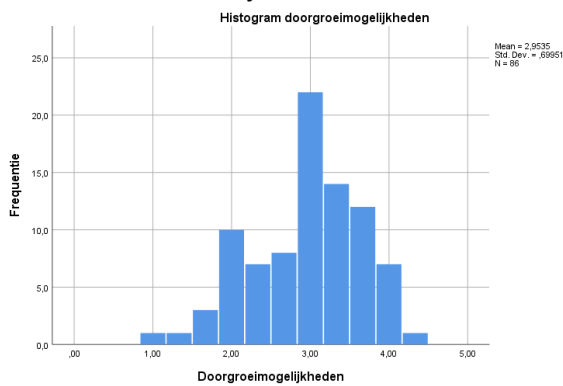
Element	Vragen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Eerlijkheid salaris (intern)	Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met... - Mensen op mijn functieniveau binnen de gemeente.	-0,019	0,315	-0,046	0,094	0,083	0,62	-0,078	0,023	-0,076
	Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met... - Mensen onder mijn functieniveau binnen de gemeente.	-0,063	-0,029	0,051	0,09	-0,174	0,741	-0,172	0,222	0,07
	Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met... - Mensen boven mijn functieniveau binnen de gemeente.	-0,063	0,07	-0,085	0,049	-0,008	0,858	-0,106	0,078	-0,017
Eerlijkheid salaris (extern)	Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met... - Mensen die ik ken bij andere organisaties.	0,128	0,815	0,072	-0,031	0,03	0,178	-0,035	-0,039	-0,034
	Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met... - Wat andere werkgevers betalen voor mijn soort werk.	0,008	0,936	0,049	-0,045	0,046	0,003	-0,023	0,026	0,052
	Ik ontvang een eerlijk salaris, in vergelijking met... - Mensen op mijn functieniveau bij andere organisaties.	-0,025	0,9	-0,006	0,058	0,03	-0,04	0,077	0,02	0,082
Doorgroeimogelijkheden	Mijn promotiekansen zijn goed.	-0,006	-0,053	0,004	0,058	-0,056	-0,008	0,082	0,914	0,001
	Gezien al mijn inspanningen en prestaties zijn mijn promotiekansen voldoende.	0,153	0,036	-0,046	-0,096	0,072	0,121	0,018	0,778	-0,053
	Mijn huidige functie weerspiegelt adequaat mijn opleiding en training.	0,269	0,087	-0,219	0,046	-0,013	0,479	0,255	-0,031	-0,141
	Ik krijg voldoende kansen door te groeien binnen de organisatie.	0,2	0,169	0,056	0,031	0,124	0,218	0,138	0,482	0,001
Competentie	Bent u tevreden met de kwaliteit van het werk dat u levert?	0,16	0,141	-0,133	0,04	0,015	0,134	-0,755	-0,098	0,178
	Bent u tevreden met de hoeveelheid werk die u verzet?	-0,071	-0,138	0,166	0,001	0,102	0,136	-0,81	-0,11	-0,141
	Bent u tevreden met uw vermogen om problemen op het werk op te lossen?	-0,048	0,039	0,141	0,055	0,256	-0,209	-0,436	0,164	0,421
	Bent u tevreden met uw vermogen om een goede relatie met uw collega's op het werk te onderhouden?	-0,038	0,087	-0,067	0,119	-0,107	-0,079	-0,142	-0,01	0,844
Feedback	Ik krijg veel informatie van mijn leidinggevende en collega's over hoe goed ik mijn werk doe.	-0,036	0,082	-0,069	0,753	0,019	0,023	0,05	0,187	0,155
	Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.	0,041	-0,035	0,022	0,866	-0,045	0,059	-0,052	-0,098	-0,014
	Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevend en collega's).	0,023	-0,059	0,139	0,94	0,064	0,013	0,029	-0,062	-0,083
Autonomie	In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen hoe ik mijn werk indeel.	-0,066	0,089	0	-0,009	0,843	0,04	-0,095	0,002	0,006
	In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden op het werk.	-0,055	0,025	-0,036	-0,038	0,827	-0,172	-0,005	-0,018	0,004
	In mijn baan is het mogelijk om zelf te plannen hoe ik mijn werk doe.	-0,067	0,136	-0,027	0,007	0,89	-0,014	-0,052	0,038	-0,267
	Mijn baan biedt mij de kans mijn eigen initiatief of oordeel te volgen in hoe ik mijn werk uitvoer.	0,026	-0,235	0,138	-0,069	0,616	0,069	-0,08	0,159	0,281
	In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen.	0,205	-0,058	0,079	-0,005	0,316	0,21	0,249	-0,122	0,563
	Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.	-0,192	-0,074	0,207	-0,047	0,516	0,343	0,317	-0,143	0,364
	In mijn baan kan ik zelf beslissen welke methoden ik gebruik om mijn werk af te maken.	0,338	-0,254	0,094	-0,187	0,5	0,089	0,022	-0,073	0,056
	Mijn baan biedt mij een behoorlijke mate van onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe.	0,266	-0,109	-0,114	0,185	0,701	0,024	0,034	-0,021	0,154
	Mijn baan biedt mij de mogelijkheid te beslissen hoe ik te werk ga.	0,294	-0,064	-0,086	0,138	0,565	-0,062	0,017	-0,052	0,293
Zinvolheid	Het is waarschijnlijk dat de resultaten van mijn werk het leven van andere mensen in belangrijke mate beïnvloeden.	0,139	0,033	0,744	0,1	-0,074	-0,021	-0,074	-0,152	-0,021
	Mijn baan zelf is erg belangrijk in een groter geheel.	0,206	0,01	0,544	-0,062	-0,118	-0,008	0,008	-0,033	0,327
	Mijn baan heeft een grote invloed op mensen buiten de organisatie.	-0,105	-0,039	0,892	0,042	-0,007	-0,015	0,015	0,062	-0,038
	De werkzaamheden die worden uitgevoerd voor mijn baan, hebben in belangrijke mate invloed op mensen buiten de organisatie.	0,022	0,087	0,887	0,009	0,053	-0,055	0,011	0,069	-0,13
Vooruitgang	Heeft u de mogelijkheid om via uw werk nieuwe dingen te leren?	0,831	0,081	0,072	0,052	0,06	-0,124	0,046	0,096	-0,105
	Kunt u uw vaardigheden of deskundigheid in uw werk gebruiken?	0,485	0,122	0,204	-0,034	-0,087	0,222	-0,084	0,15	0,122
	Geeft uw werk u de mogelijkheid om uw vaardigheden te ontwikkelen?	0,796	0,041	0,061	0,12	-0,072	-0,017	-0,1	0,188	0,04

Bijlage 6. Assumpties MLR

Aan vier belangrijke assumpties moet worden voldaan om MLR uit te mogen voeren (Osborne & Waters, 2002). Deze vier assumpties zijn hieronder verder uitgewerkt. Van sommige assumpties is alleen een voorbeeld gegeven, om te voorkomen dat te veel grafieken de assumpties onoverzichtelijk maken.

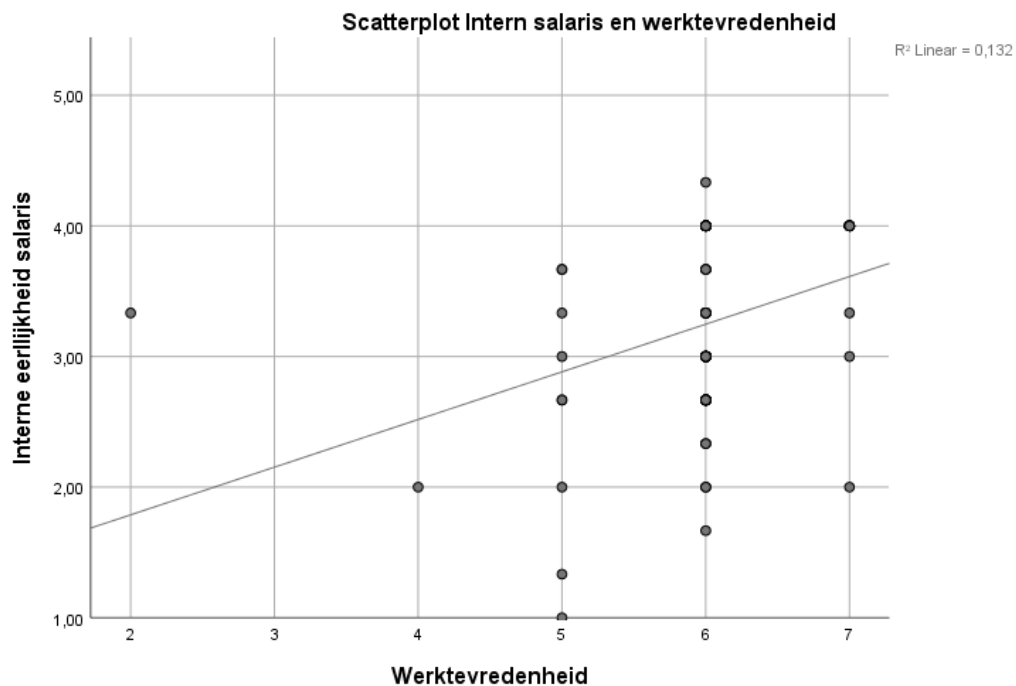
Normaalverdeling variabelen

Voor een MLR dienen de variabelen normaal verdeeld te zijn (Osborne & Waters, 2002). Om het overzicht te behouden, zijn hieronder twee voorbeelden gegeven van histogrammen, namelijk doorgroeimogelijkheden en vooruitgang. Uit alle histogrammen valt op te maken dat de variabelen normaal verdeeld zijn.



Lineair verband

Ten tweede dient er een lineair verband te zijn tussen elke onafhankelijke variabele en werktevredenheid. Om overzicht te behouden, is een voorbeeld van een scatterplot weergegeven in plaats van een scatterplot van elke onafhankelijke variabele met de afhankelijke variabele. Het voorbeeld geeft de onafhankelijke variabele interne eerlijkheid van salaris en de afhankelijke variabele werktevredenheid. Alle variabelen geven een lineair verband aan tussen de onafhankelijke variabelen en werktevredenheid.



Geen multicollineariteit

Onderstaand de tabel met VIF waarden. Alle waarden zijn onder de 4, wat een indicatie geeft dat er geen sprake is van multicollineariteit.

	Tolerance	VIF
Interne eerlijkheid salaris	0,674	1,477
Externe eerlijkheid salaris	0,714	1,406
Doorgroeimogelijkheden	0,653	1,539
Feedback	0,868	1,154
Autonomie	0,946	1,057
Zinvolheid	0,872	1,145
Vooruitgang	0,614	1,639

Onderstaand de Pearson correlatie tabel, waaruit kan worden opgemaakt dat er geen sprake is van multicollineariteit (Gravetter & Wallnau, 2013).

		Interne eerlijkheid salaris	Externe eerlijkheid salaris	Doorgroeimogelijkheden	Feedback	Autonomie	Zinvolheid	Vooruitgang
Interne eerlijkheid salaris	Pearson Correlatie	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	86						
Externe eerlijkheid salaris	Pearson Correlatie	,463**	1					

	Sig. (2-tailed)	0						
	N	85	85					
Doorgroeimogelijkheden	Pearson Correlation	,419**	,356**	1				
	Sig. (2-tailed)	0	0,001					
	N	86	85	86				
Feedback	Pearson Correlation	,281**	,226*	0,167	1			
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,037	0,124				
	N	86	85	86	86			
Autonomie	Pearson Correlation	0,022	-0,062	0,052	0,033	1		
	Sig. (2-tailed)	0,843	0,575	0,631	0,766			
	N	86	85	86	86	86		
Zinvolheid	Pearson Correlation	-0,065	0,023	0,044	0,098	0,105	1	
	Sig. (2-tailed)	0,553	0,838	0,691	0,371	0,338		
	N	86	85	86	86	86	86	
Vooruitgang	Pearson Correlation	,249*	,322**	,492**	,276*	0,184	,309**	1
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,003	0	0,01	0,09	0,004	
	N	86	85	86	86	86	86	86

** correlatie is significant op $p < 0,01$

* correlatie is significant op $p < 0,05$

Homoscedasticiteit

Voor homoscedasticiteit is de afstand vanaf de lijn naar de verschillende punten (ongeveer gelijk) naarmate de lijn verder omhoog loopt (Osborne & Waters, 2002). Op basis van de grafiek kan gesteld worden dat er sprake is van homoscedasticiteit.

