

Hoera, het is weer maandag!

Arbeidstevredenheid bij de
gemeente Zoetermeer

Masterthesis

Auteur: Rosita Kornaat

Studentnummer: 299964

Faculteit der Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde

Masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management

Scriptiebegeleider: Prof. dr. A.J. Steijn

Tweede lezer: Dr. S. van Thiel

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt hij dan.... Mijn masterthesis! Deze masterthesis is tot stand gekomen in het kader van het masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Bestuurskunde. Niet alleen is de voltooiing van deze masterthesis de afronding van mijn onderzoek naar de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer, het is tevens de afronding van mijn studie. Ik zie deze masterthesis dan ook als de kroon op mijn gehele studieloopbaan en na vier jaar studeren aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam kan ik terugkijken op een zeer leuke, leerzame en vooral geslaagde tijd!

Dit resultaat heb ik echter niet alleen bereikt. Ik wil graag de volgende personen bedanken voor hun bijdrage. Allereerst mijn begeleider prof. dr. A.J. Steijn voor zijn geweldig goede begeleiding en behulpzaamheid. Met name zijn kritische kanttekeningen en wijze adviezen openden keer op keer nieuwe deuren. Ook de medestudenten van de afstudeerkring waarin ik zat wil ik bedanken voor hun bijdrage en feedback. Verder wil ik mijn stagebegeleider Rob Bogisch bedanken voor zijn tijd en goede, maar ook motiverende begeleiding gedurende mijn stageperiode. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de gemeente Zoetermeer die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd en medewerking. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor al hun steun tijdens mijn gehele studieloopbaan en het stimuleren van mijn doorzettingsvermogen.

Ik hoop dat u geboeid en met plezier deze thesis zult lezen. Tevens hoop ik met dit onderzoek een wetenschappelijke en maatschappelijke bijdrage te leveren.

- Success is a journey not a destination -

Robert Ashe, Jr.

Rosita Kornaat

Augustus 2009, Zoetermeer.

Samenvatting

Arbeidstevredenheid is een belangrijk agendapunt binnen organisaties. In dit onderzoek wordt gekeken hoe bij de gemeente Zoetermeer de arbeidstevredenheid onder de werknemers verhoogd kan worden. Er is sprake van secundaire analyse, er wordt namelijk voortgebouwd op het medewerkeronderzoek dat eind 2008 in opdracht van het Concernmanagementteam van de gemeente Zoetermeer van start is gegaan. In het medewerkeronderzoek hebben 580 van de 1255 medewerkers de vragenlijst ingevuld, wat overeenkomt met een respons van 44%. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan de arbeidstevredenheid onder de werknemers verhoogd worden bij de gemeente Zoetermeer?

Het doel van dit onderzoek is het geven van prescriptie. Er zijn een aantal onafhankelijke variabelen opgenomen, namelijk emotionele belasting, afwisseling in het werk, relatie met de directe leiding, zelfstandigheid in het werk en werkdruk. Gekeken wordt in welke mate zij de arbeidstevredenheid beïnvloeden. Met het inzicht dat hiermee verkregen wordt, kunnen aanbevelingen gedaan worden ter verbetering van de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer. De onafhankelijke variabelen zijn gekoppeld aan een aantal theoretische uitgangspunten, namelijk die van Perry, Mesch en Paarlberg (2006) en van de Sitter (1998). Perry, Mesch en Paarlberg (2006) schrijven in hun literatuur review over het motiveren van prestaties. Daarbij spelen vier elementen een belangrijke rol waarvan er in dit onderzoek twee worden gebruikt, namelijk job design en participatie. De Sitter (1998) beschrijft de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit in de zogeheten 'sociotechniek'. Deze interactie is een nadere uitwerking van job design en om die reden vullen deze theoretische uitgangspunten elkaar aan in dit onderzoek.

Er is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan. Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat de medewerkers bij de gemeente Zoetermeer op zowel hoofdafdelingniveau als functiegroepniveau, bovengemiddeld tevreden zijn. De gemiddelde score is 1.54 op een schaal van 1 tot 2. Verder werd duidelijk dat de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk belangrijke factoren zijn bij de mate van tevredenheid. Het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek dient daarnaast als aanvulling op het kwantitatieve onderzoek. In totaal zijn er twaalf interviews afgenomen onder leidinggevend en medewerkers van de drie verschillende functiegroepen buitendienst, baliewerk en beleidswerk. Wederom werd duidelijk dat de relatie met de leiding en de afwisseling in het werk een grote invloed uitoefenen op de arbeidstevredenheid. Tevens werd duidelijk dat de werksfeer een belangrijke factor is.

In dit onderzoek zijn een aantal hypothesen opgesteld die aan de hand van het kwantitatieve onderzoek zijn getoetst. De hypothesen "hoe hoger de afwisseling in het werk, hoe hoger de arbeidstevredenheid" en "hoe beter de relatie met de leiding, hoe hoger de arbeidstevredenheid"

werden bevestigd. De hypothesen “hoe hoger de emotionele belasting, hoe lager de arbeidstevredenheid” en “bij een hogere werkdruk en een hogere zelfstandigheid in het werk, is de arbeidstevredenheid het hoogst” werden verworpen. De hypothese “job design is bij elke functiegroep anders, met als gevolg dat de arbeidstevredenheid per functiegroep verschillend is” werd deels aangenomen.

Op basis van de onderzoeksresultaten van zowel het kwantitatieve onderzoek als het kwalitatieve onderzoek, zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Allereerst ter verbetering van de relatie met de directe leiding; het coachen van leidinggevenden en monitoren of het personeelsbeleid ook op de juiste manier wordt geïmplementeerd door hen. Verder zouden de medewerkers meer verantwoordelijkheden en controle over hun werk kunnen krijgen waardoor de leidinggevende ontlast kan worden en deze zich minder met de inhoud en meer met de mensen en het leidinggeven bezig kan houden. Het is daarnaast aan te bevelen om verder onderzoek te doen naar de relatie tussen de medewerkers en leidinggevenden. Voor wat betreft de afwisseling in het werk is aan te bevelen om te inventariseren naar de mogelijkheden om afwisseling in het werk te creëren op de verschillende afdelingen. Hierbij dient gekeken te worden naar de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Daarnaast is het creëren van kansen en groeimogelijkheden een aanbeveling. Om de werksfeer te verbeteren is aan te bevelen om samenwerkingsverbanden te stimuleren tussen medewerkers onderling door leidinggevenden. Tot slot is het aan te bevelen om de verwachtingen van medewerkers in kaart te brengen door nader onderzoek te verrichten. Op deze manier kan ingespeeld worden op de wensen en behoeften van medewerkers waardoor de arbeidstevredenheid verhoogd kan worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
Lijst figuren en tabellen	7
1. Inleiding	9
1.1 Introductie	9
1.2 Aanleiding	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Hoofd- en deelvragen	11
1.5 Relevantie	11
1.6 Onderzoekopzet	12
1.7 Leeswijzer	14
2. Meer over de gemeente Zoetermeer	15
2.1 De gemeente Zoetermeer	15
2.1.1 De organisatie	15
2.1.2 De medewerkers	17
2.2 De afdeling P&O	18
2.2.1 Rolverdeling lijn-staf	18
2.3 Samengevat	19
3. De beleving op het werk	20
3.1 Arbeidstevredenheid	20
3.2 Hoe worden werknemers gemotiveerd?	21
3.2.1 De vier elementen van Perry, Mesch en Paarlberg	21
3.2.2 De sociotechniek van De Sitter	24
3.3 Conceptueel model	25
3.4 Samengevat	26
4. Onderzoekopzet kwantitatief onderzoek	27
4.1 Onderzoekopzet	27
4.2 Onderzoekseenheid	27
4.3 Operationalisatie	28

4.3.1 De NOVA-WEBA methode -----	28
4.3.2 Job design -----	29
4.3.3 Participatie -----	30
4.3.4 Werkdruk en regelcapaciteit -----	32
4.3.5 Arbeidstevredenheid -----	34
4.3.6 Definitief conceptueel model -----	34
4.4 Hypothesen -----	35
4.5 Representativiteit en betrouwbaarheid -----	36
4.5.1 Representativiteit -----	36
4.5.2 Betrouwbaarheid -----	37
4.6 Plan van aanpak -----	38
4.7 Samengevat -----	39
5. Onderzoekresultaten kwantitatief onderzoek -----	40
5.1 Beschrijvende statistiek -----	40
5.1.1 Frequentietabellen -----	40
5.1.2 Correlatieanalyse -----	42
5.2 Toetsende statistiek -----	44
5.2.1 Multiple regressieanalyse -----	44
5.3 Verdiepend onderzoek aan de hand van de sociotechniek -----	47
5.4 Analyse -----	50
5.4.1 Toetsen van de hypothesen -----	50
5.5 Samengevat -----	51
6. Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek -----	53
6.1 Onderzoeksopzet -----	53
6.2 Onderzoekseenheid -----	53
6.3 De vragenlijst -----	54
6.4 Betrouwbaarheid -----	55
6.5 Samengevat -----	55
7. Onderzoekresultaten kwalitatief onderzoek -----	56
7.1 Onderzoekresultaten -----	56
7.1.1 Resultaten medewerkers -----	56
7.1.2 Resultaten leidinggevenden -----	60
7.2 Conclusies -----	66
7.3 Samengevat -----	62
8. Van onderzoek naar verbetering -----	63
8.1 Arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer -----	63
8.1.1 Beantwoording deelvragen -----	63

8.1.2 Toetsen van hypothesen	64
8.2 Conclusie	64
8.3 Concrete aanbevelingen	65
8.4 Reflectie op het onderzoek	67
8.4.1 Beperkingen	67
8.4.2 Leermomenten	68
8.5 Tot slot	68
Literatuurlijst	69
Bijlage 1. Vragenlijst medewerkeronderzoek	72

Lijst met figuren en tabellen

1. Inleiding

Tabel 1.1 Scores geen plezier in het werk -----	10
Figuur 1.1 Onderzoeksproces -----	13

2. Meer over de gemeente Zoetermeer

Figuur 2.1 Organogram gemeente Zoetermeer -----	16
Tabel 2.1 Man- vrouw verdeling naar leeftijd -----	17
Tabel 2.2 Opleidingsniveau -----	18
Figuur 2.2 Lijn- staf verdeling -----	19

3. De beleving op het werk

Tabel 3.1 Werkdruk vs. Regelcapaciteit -----	25
Figuur 3.1 Voorlopig conceptueel model -----	26

4. Onderzoeksopzet kwantitatief onderzoek

Tabel 4.1 Onderzoeksopzet kwantitatief onderzoek -----	27
Tabel 4.2 Operationalisatie emotionele belasting -----	30
Tabel 4.3 Operationalisatie afwisseling in het werk -----	30
Tabel 4.4 Operationalisatie relatie met de directe leiding -----	31
Tabel 4.5 Operationalisatie werkdruk -----	33
Tabel 4.6 Operationalisatie zelfstandigheid in het werk -----	34
Tabel 4.7 Operationalisatie arbeidstevredenheid -----	34
Figuur 4.1 Conceptueel model -----	35
Tabel 4.8 Vergelijking totale populatie en respons -----	37
Tabel 4.9 Cronbach's alpha -----	37
Tabel 4.10 Factoranalyse arbeidstevredenheid -----	38

5. Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

Tabel 5.1 Scores variabelen per hoofdafdeling -----	41
Tabel 5.2 Scores variabelen per functiegroep -----	42
Tabel 5.3 Correlatieanalyse -----	43
Tabel 5.4 Model summery -----	44
Tabel 5.5 Resultaten regressieanalyse -----	45
Tabel 5.6 Resultaten regressieanalyse hoofdafdelingen -----	46
Tabel 5.7 Resultaten regressieanalyse functiegroepen -----	47
Tabel 5.8 De wisselwerking werkdruk en regelcapaciteit per hoofdafdeling -----	48
Tabel 5.9 De wisselwerking werkdruk en regelcapaciteit per functiegroep -----	49
Tabel 5.10 Arbeidstevredenheid bij de categorieën van De Sitter -----	49

Tabel 5.11 Uitkomsten Hypothesen	51
----------------------------------------	----

6. Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek

Tabel 6.1 Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek	53
-------------------------------------------------------	----

1. Inleiding

In deze scriptie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de medewerkertevredenheid bij de gemeente Zoetermeer. Er wordt gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van deze medewerkers. Tevens wordt aangegeven welke maatregelen getroffen kunnen worden om de medewerkertevredenheid te verhogen. Dit inleidende hoofdstuk trapt af met een introductie van het onderwerp (1.1). Vervolgens zal de aanleiding (1.2) van dit onderzoek besproken worden, gevolgd door de doelstelling (1.3) en hoofd- en deelvragen (1.4). Daarna komt de relevantie van het onderwerp aan bod (1.5) en wordt de onderzoeksopzet besproken (1.6). Dit hoofdstuk zal eindigen met een leeswijzer (1.7).

1.1 Introductie

'A happy worker is a productive worker'. Deze uitspraak impliceert dat hoe meer tevreden werknemers zijn, hoe harder zij zullen werken. Arbeidstevredenheid (meer uitleg over dit begrip volgt in hoofdstuk 3) is een belangrijk agendapunt binnen organisaties. Er wordt vandaag de dag dan ook steeds meer aandacht geschonken aan de arbeidstevredenheid (Marlyse Research, 2009). Om optimaal te presteren is het van belang dat een organisatie, in dit onderzoek de gemeente Zoetermeer, zichzelf blijft vernieuwen in een veranderde omgeving met eisen die ook aan verandering onderhevig zijn. De sleutel tot succes is hierbij het personeel; de ambtenaren. Het is dan ook belangrijk om hen te blijven inspireren. Hierbij speelt een adequaat aansturend management een wezenlijke rol, aangezien zij de werknemers dient aan te sturen en het beste in hen naar boven kan halen. Daarnaast oefenen zij gericht invloed uit op de werkprocessen om zo bij te dragen aan het functioneren van de organisatie (Bovens et. al., 2001:172-173).

In opdracht van het Concernmanagementteam is eind 2008 voor het eerst een grootschalig medewerkeronderzoek van start gegaan bij de gemeente Zoetermeer. Rond februari 2009 waren de resultaten hiervan bekend. De reden van dit onderzoek was zicht te krijgen op de werkbeleving binnen de organisatie. Het onderzoek werd onder de verantwoordelijkheid van de stafafdeling Personeel & Organisatie (P&O) uitgevoerd en de technische ondersteuning berustte bij een extern bureau, SKB Vragenlijst Services (SKB). SKB is een bureau dat gespecialiseerd is in onderzoek op het gebied van arbeid, gezondheid en medewerkertevredenheid. Via vragenlijsten werden de medewerkers ondervraagd en werden zo de arbeidsomstandigheden in kaart gebracht. Aspecten als afwisseling in het werk, emotionele belasting, de relatie met de directe leiding, autonomie, plezier in het werk, werkdruk en werkstress kwamen aan bod. Het onderzoek in deze scriptie zal voortbouwen op dit onderzoek, er is sprake van secundaire analyse. Secundaire analyse houdt in dat er nieuwe berekeningen gemaakt worden met bestaande numerieke gegevens (Van Thiel, 2007:68).

1.2 Aanleiding

Er zijn veel mensen die plezier beleven in hun werk, maar dit is niet vanzelfsprekend. Er zijn namelijk ook mensen die met tegenzin naar hun werk gaan. De ontwikkeling dat arbeidstevredenheid steeds meer aandacht krijgt binnen organisaties is voor zowel medewerkers als werkgevers positief. Tevreden medewerkers stralen het plezier in hun werk namelijk uit en ervaren daarnaast veelal minder werkdruk (Marlyse Research, 2009). Daarnaast is de aandacht voor arbeidsomstandigheden essentieel met het oog op het verzuim. Beter arbeidsomstandigheden, zoals minder werkdruk en werkstress, kunnen niet alleen een bijdrage leveren aan een beter werkklimaat, maar ook aan minder verzuim en minder bijbehorende kosten. Daarnaast zorgen ze voor een beter imago van de gemeente (Stichting AenO Fonds Gemeenten, 2006:4-7).

In het medewerkeronderzoek van de gemeente Zoetermeer werden de uitkomsten van de afdelingen vergeleken met de uitkomsten van de afdelingen van andere gemeenten, de referentiegroep. Deze referentiegroep bestaat uit alle gemeenten met meer dan 50.000 inwoners. Op deze wijze kan gekeken worden waar de gemeente Zoetermeer ongeveer staat ten opzichte van de overige gemeenten. Naar voren kwam dat over het algemeen genomen de medewerkers minder plezier ervaren in hun werk ten opzichte van deze referentiegroep. Het is daarom van belang om de arbeidsomstandigheden en arbeidstevredenheid in kaart te brengen. Aan de hand hiervan kan de arbeidstevredenheid vervolgens worden verbeterd (Stichting AenO Fonds Gemeenten, 2006:4-7). In tabel 1.1 staan de scores weergegeven van de stelling "Ik heb geen plezier in mijn werk". De referentiegroep scoort hier 12.4 op een schaal van 100. De totale onderzoeksgroep van de gemeente Zoetermeer scoort 13.9 op een schaal van 100. Dit houdt in dat 13.9% geen plezier in het werk ervaart.

Tabel 1.1 Scores geen plezier in het werk

Onderzoeksgroep	Score
Totale onderzoeksgroep	13.9
Hoofdafdeling Concernstaf en staf Gemeentesecretaris	14.9
Hoofdafdeling Bestuur	10.3
Hoofdafdeling Welzijn	14.9
Hoofdafdeling Ruimte	13.9
Hoofdafdeling brandweer	17.9

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het geven van beredenerende voorstellen ter verbetering van de bestuurlijke praktijk, ofwel het geven van *prescriptie* (Bovens et. al., 2001:52). Allereerst wordt de arbeidstevredenheid in kaart gebracht en worden hypothesen getoetst. Met het inzicht dat hiermee verkregen wordt, kunnen aanbevelingen gedaan worden ter verbetering van de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer.

1.4 Hoofd- en deelvragen

Om de zojuist beschreven doelstelling te verwezenlijken, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kan de arbeidstevredenheid onder de werknemers verhoogd worden bij de gemeente Zoetermeer?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het nodig om deze op te splitsen in een aantal deelvragen. De hoofdvraag is namelijk de som van de antwoorden op alle deelvragen (Van Thiel, 2007:27).

De deelvragen luiden als volgt:

- 1 Hoe is het werk bij de gemeente Zoetermeer georganiseerd?
- 2 Hoe is het gesteld met de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer?
- 3 Hoe kan de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer verklaard worden?
- 4 Welke maatregelen kan de gemeente Zoetermeer treffen om de arbeidstevredenheid te verbeteren?

1.5 Relevantie

Het onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant. De wetenschappelijke relevantie heeft betrekking op de mate waarin de te verwerven kennis van het onderzoek kan bijdragen aan de bestaande kennis van dat onderwerp (Van Thiel, 2007:21). Daarnaast is het met name bij bestuurskundig onderzoek van belang om ook de maatschappelijke relevantie aan te duiden. Het gaat hierbij om wat het onderzoek bijdraagt aan de oplossing van actuele maatschappelijke vraagstukken (Van Thiel, 2007:22).

Wetenschappelijke relevantie

Centraal in dit onderzoek staat de arbeidstevredenheid. Er zijn vele studies die zich richten op aspecten die van invloed kunnen zijn op de arbeidstevredenheid. Zo schrijven Perry, Mesch en Paarlberg (2006) in hun literatuur review over het motiveren van menselijke aspecten en de rol van financiële prikkels, job design, participatie en goal setting. De Sitter (1998) beschrijft in zijn theorie de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit. Dit onderzoek richt zich op de arbeidstevredenheid van de gemeente Zoetermeer en zorgt voor verdieping en empirische onderbouwing van de bestaande theorieën. Daarnaast is in dit onderzoek sprake van een bestuurskundige relevantie. De ambtenaren van de gemeente Zoetermeer hebben een voorbeeldfunctie, zij zijn werkzaam bij een publiek orgaan waarvan de verwachtingen hoog zijn. De kwaliteit van de ambtenaren en daarmee ook de dienstverlening staan hierbij voorop. Dit resultaten en verbeterpunten van dit onderzoek kunnen hieraan bijdragen.

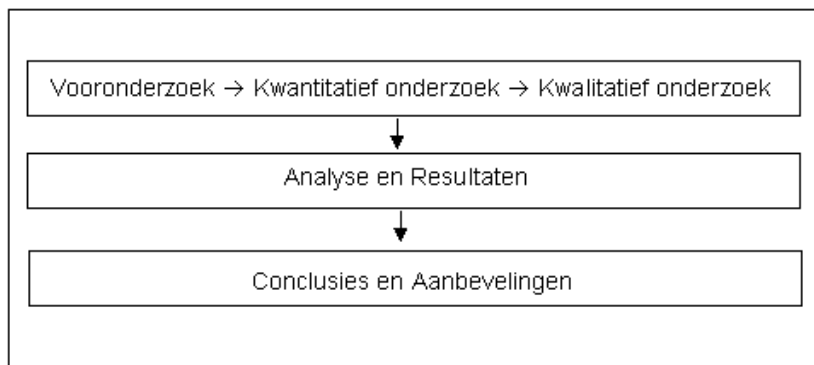
Maatschappelijke relevantie

Gemeenten vallen onder het openbaar bestuur. Het openbaar bestuur kan opgevat worden als “het geheel van organisaties en activiteiten die zijn gericht op de besturing van de maatschappij” (Bovens et. al., 2001:22). Het besturen van de maatschappij komt tot uitdrukking in het geven van richting en het uitzetten van een koers. Centraal hierbij staat het tot stand brengen en uitvoeren van beslissingen. Deze beslissingen hebben een bindend karakter (Bovens et. al., 2001:21-22). Ambtenaren vervullen dus een belangrijke functie en het is daarom van belang dat zij hun werkzaamheden goed uitvoeren. De resultaten en verbeterpunten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan een betere kwaliteit van het beleid. Ambtenaren zullen namelijk – naar verwachting – klantvriendelijker en beter presteren wanneer zij gemotiveerd en meer tevreden zijn (Steijn, 2006:5). Dit is uiteindelijk gunstig voor de burgers. Daarnaast is dit gunstig voor de gemeente Zoetermeer aangezien de ambtenaren met meer plezier hun werk doen en dit uiteindelijk ten goede komt aan het imago van de gemeente.

1.6 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit een aantal deelonderzoeken, te weten het vooronderzoek, het kwantitatief onderzoek en het kwalitatief onderzoek. Wanneer deze stappen zijn doorlopen kan de data geanalyseerd worden en kunnen uiteindelijk conclusies getrokken worden en aanbevelingen gedaan worden. In figuur 1.1 staat het proces schematisch weergegeven.

Figuur 1.1 Onderzoeksproces



Vooronderzoek

In het vooronderzoek vindt een verdieping van het onderwerp plaats. Gekeken wordt welke aspecten relevant zijn, wat de mogelijkheden zijn en welke wetenschappelijke literatuur kan bijdragen aan het onderzoek.

Kwantitatief onderzoek

Kwantitatieve data bestaat uit numerieke gegevens, er kunnen scores toegekend worden aan allerlei variabelen (Van Thiel, 2007:133). Deze scores geven de verkorte weergave aan van het antwoord. Daarnaast kunnen er statistische berekeningen worden uitgevoerd met de getallen (Van Thiel, 2007:134). In het medewerkeronderzoek van de gemeente Zoetermeer is aan de hand van vragenlijsten nagegaan hoe de werknemers de arbeidsomstandigheden ervaren. In dit onderzoek zal hierop voortgeborduurd worden en zullen er factoranalyses, betrouwbaarheidsanalyses correlatieanalyses en regressieanalyses worden gedaan in het statistiekprogramma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). In hoofdstuk vier wordt hier dieper op ingegaan. Aan de hand van deze analyses kan gekeken worden welke factoren van invloed zijn op de arbeidstevredenheid en kan uitspraak gedaan worden over de relaties die te vinden zijn tussen de arbeidsomstandigheden en arbeidstevredenheid.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek heeft betrekking op niet numerieke eenheden van informatie, zoals uitspraken van personen. De data hiervan is meestal ongestructureerd (Van Thiel, 2007:154). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews. Deze interviews dienen als aanvullende informatie op het kwantitatief onderzoek. Aan de hand van het kwantitatieve onderzoek wordt eerst gekeken hoe de hoofdafdelingen scoren op het gebied van arbeidstevredenheid. Hieruit worden opvallende gegevens geselecteerd die door middel van kwalitatieve interviews inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Wanneer de deelonderzoeken zijn gedaan, worden de gegevens geanalyseerd en de resultaten in

kaart gebracht worden. Aan de hand hiervan kunnen conclusies getrokken worden en concrete aanbevelingen gedaan worden.

1.7 Leeswijzer

In *hoofdstuk twee* wordt een beeld geschetst van de gemeente Zoetermeer. Er wordt kort wat verteld over de organisatie en de samenstelling van het personeel. Ook wordt stilgestaan bij de afdeling P&O, de afdeling die de opdrachtgever van het medewerkeronderzoek is. In *hoofdstuk drie* wordt ingegaan op de centrale begrippen en theorieën. Zo wordt nader ingegaan op het begrip arbeidstevredenheid en de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek. Daarnaast worden enkele theorieën uiteengezet die worden gebruikt in dit onderzoek. In *hoofdstuk vier* wordt de onderzoeksopzet van het kwantitatieve onderzoek beschreven. De opzet, onderzoekseenheid, operationalisatie, representativiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek komen aan bod. Tevens worden de hypothesen geformuleerd en wordt het plan van aanpak beschreven. Vervolgens worden in *hoofdstuk vijf* de onderzoeksresultaten van het kwantitatieve onderzoek in kaart gebracht en worden de hypothesen getoetst. In *hoofdstuk zes* staat de onderzoeksopzet van het kwalitatieve onderzoek centraal en in *hoofdstuk zeven* worden de onderzoeksresultaten hiervan weergegeven. Daarna worden in *hoofdstuk acht* conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan en vindt er een reflectie van het onderzoek plaats.

2. Meer over de gemeente Zoetermeer

Zoals in de inleiding aangegeven speelt het onderzoek zich binnen de gemeente Zoetermeer af. Een korte schets van de organisatie is hier daarom op zijn plaats. Allereerst zal de samenstelling van de organisatie beschreven worden (2.1). Vervolgens wordt er wat verteld over de afdeling P&O (2.2), de afdeling die verantwoordelijk is voor het medewerkeronderzoek. Aan de hand hiervan wordt tevens de eerste deelvraag beantwoord.

2.1 De gemeente Zoetermeer

Gemeenten zijn echte 'mensenorganisaties'. Doelen worden bereikt, producten en diensten worden geleverd, en dat allemaal door mensen. Uit het afdelingsplan van P&O blijkt dat als exclusief middel mensen ingezet worden om de organisatiedoelstellingen te realiseren en dat het daarom uitermate van belang is dat zij beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Daarnaast dienen zij toegerust te zijn voor hun taak en gemotiveerd en tevreden te zijn. Taak van de gemeente Zoetermeer als werkgever is hierbij om de voorwaarden te scheppen, de medewerkers waar nodig te motiveren, kennis en vaardigheden te vergroten en werkomstandigheden te optimaliseren (Afdelingsplan P&O 2009-2010).

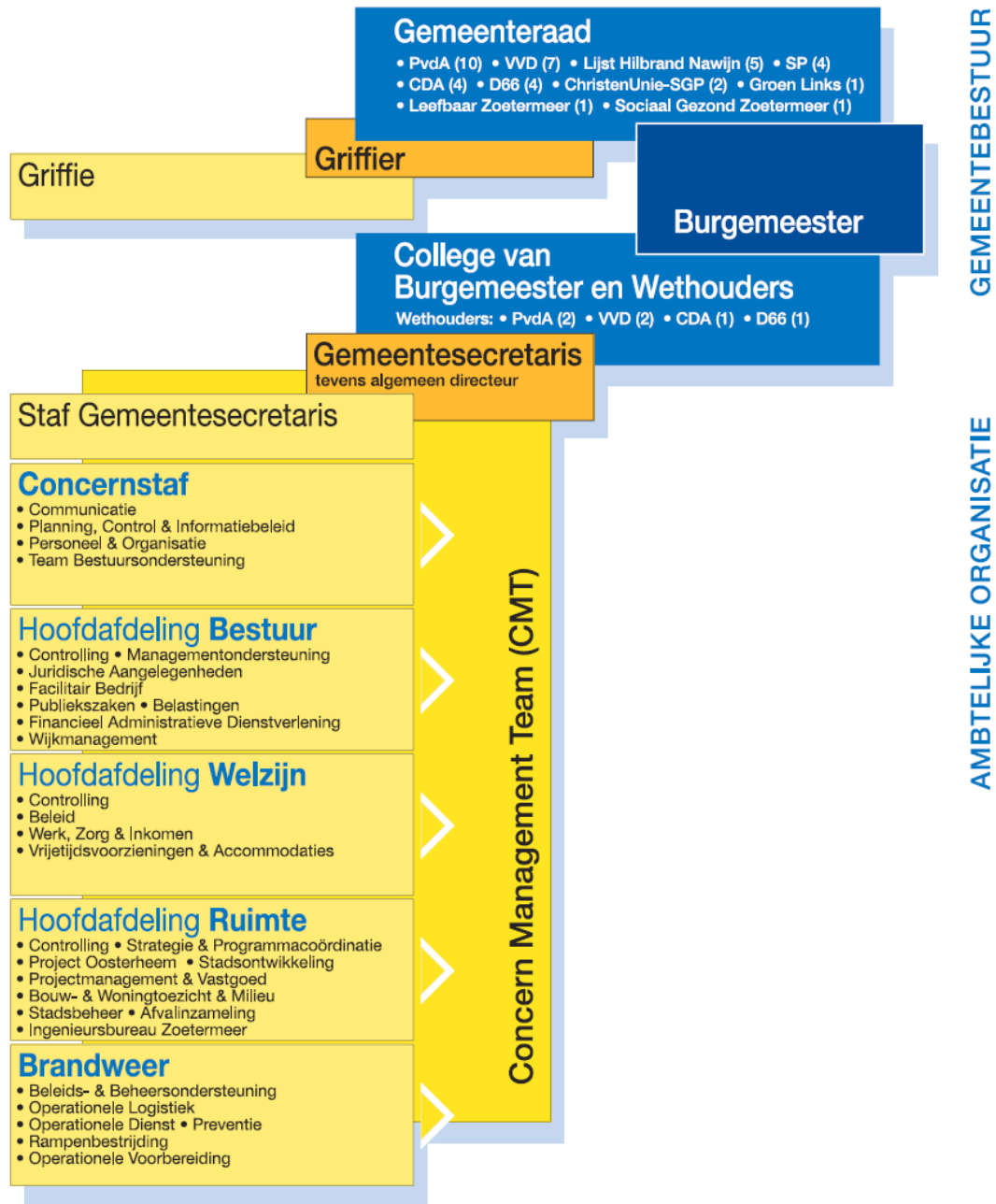
2.1.1 De organisatie

De gemeente Zoetermeer bestaat uit het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie. Het onderzoek richt zich op het laatste. De ambtelijke organisatie bestaat uit afdelingen die elk weer onder een hoofdafdeling vallen. Dit onderzoek richt zich op de volgende hoofdafdelingen:

- Concernstaf en Staf Gemeentesecretaris
- Bestuur
- Welzijn
- Ruimte

De brandweer is ook een aparte hoofdafdeling, maar aangezien deze afdeling zo anders is ten opzichte van de overige hoofdafdelingen, wordt deze buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. In figuur 2.1 is het organogram van de gemeente Zoetermeer te zien.

Figuur 2.1 Organogram gemeente Zoetermeer



Bron: Gemeente Zoetermeer, 2009

2.1.2 De medewerkers

Als gevolg van de vergrijzing, een gelijkblijvend aanbod van jongeren en ook hogere functie-eisen is gaandeweg duidelijk geworden dat het binden en boeien van medewerkers en de arbeidscommunicatie continu aandacht verdienen. De vraag hierbij is echter hoe afwisseling en uitdaging in het werk geboden kan worden en ook hoe een prettige werksfeer gecreëerd kan worden. (Sociaal Jaarverslag 2006/2007, 2008:1). Arbeidstevredenheid speelt ook hier weer een belangrijke rol. In dit onderzoek staan de medewerkers van de gemeente Zoetermeer centraal en daarom zal een korte schets gegeven worden van deze medewerkers.

De meest recente cijfers van de gemeente Zoetermeer geven aan dat er eind 2008 in totaal 1255 medewerkers in dienst waren. Dit aantal is opgesplitst in 665 mannen (53%) en 590 vrouwen (47%). De meeste medewerkers zitten in de leeftijdscategorie 45 t/m 54 jaar en de gemiddelde leeftijd is 45.8. In onderstaande tabel is de man-vrouw verdeling naar leeftijd te zien zoals die er eind 2008 uitzag (Gemeente Zoetermeer, Sociaal Jaarverslag 2008).

Tabel 2.1 man- vrouw verdeling naar leeftijd

Leeftijd	Mannen	Vrouwen	Totaal
t/m 24	10	18	28
25 t/m 34	77	104	181
35 t/m 44	147	152	299
45 t/m 54	253	209	462
55 t/m 59	138	81	219
60 en ouder	40	26	66
	665	590	1255

Voor wat betreft het opleidingsniveau heeft de gemiddelde medewerker MBO/HAVO/VWO afgerond. Dit geldt voor zowel mannen als vrouwen. In onderstaande tabel is het opleidingsniveau van de medewerkers te zien zoals deze er eind 2008 uitzag (Gemeente Zoetermeer, Sociaal Jaarverslag 2008).

Tabel 2.2 Opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Mannen		vrouwen		totaal	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
VMBO/MAVO	89	13,4	67	11,4	156	12,4
MBO/HAVO/WVO	251	37,7	190	32,2	441	35,1
HBO	143	21,5	101	17,1	244	19,4
WO	67	10,1	55	9,3	122	9,7
WO+	3	0,5	5	0,8	8	0,6
niet geregistreerd	112	16,8	172	29,2	284	22,6
Totaal	665	100,0	590	100,0	1255	100,0

2.2 De afdeling P&O

De opdrachtgever van het medewerkeronderzoek is de concernstaf P&O. Met het oog op de eerste deelvraag 'hoe is het werk bij de gemeente Zoetermeer georganiseerd?', zal kort wat verteld worden over de afdeling P&O. Deze afdeling heeft een ondersteunende rol in de realisatie van de organisatiedoelen. Daarbij is de afdeling aanspreekbaar op een aantal punten. Allereerst voor een breed en deskundig advies over het personeelsbeleid en de organisatieontwikkeling, waarbij nadrukkelijk in oplossingen in plaats van in problemen wordt gesproken. Daarnaast wordt een actieve betrokkenheid verwacht van de opdrachtgever bij zowel de personele- als de organisatievraagstukken van de afdeling. Klantgericht handelen staat hierbij centraal. Ook een efficiënte en zakelijke dienstverlening aan alle hoofdafdelingen en betrouwbare sturingsinformatie voor management en bestuur vallen onder het takenveld van P&O. Onder betrouwbaar wordt hier verstaan; juist, tijdig, onafhankelijk en volledig (Afdelingsplan P&O 2009-2010).

Binnen de afdeling staan een aantal waarden centraal die een belangrijke rol spelen in de dagelijkse praktijk, namelijk samenwerking, vertrouwen, vertrouwelijkheid en daadkracht. Samenwerking heeft betrekking op het benutten van alle kennis en kunde die binnen de afdeling bekend is over een betreffend onderwerp waarover advies gegeven dient te worden. Wanneer mogelijk worden er meerdere oplossingen aangereikt en de afdeling spreekt met één mond. De vertrouwelijkheid dient als basishouding voor al het handelen van de afdeling. Daadkracht, ten slotte, komt in proactief gedrag tot uitdrukking (Afdelingsplan P&O 2009-2010).

2.2.1 Rolverdeling lijn- staf

De afdeling P&O is een stafafdeling en adviseert en discussieert mee met het Concernmanagementteam (CMT), maar heeft geen beslissingsbevoegdheid (Afdelingsplan P&O 2009-2010). De interne afstemming tussen HRM praktijken levert voordelen op voor de organisatie.

Dit komt doordat de verschillende HRM praktijken het gewenste gedrag van de werknemer oproepen, controleren en belonen. Hierdoor worden de strategische organisatiedoelen eerder bereikt (Ulrich & Lake, 1991; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Als lijnmanagers het daarnaast met elkaar eens zijn en daardoor ook dezelfde boodschap aan hun werknemers uitdragen, zullen de medewerkers bij een bepaalde gebeurtenis hetzelfde percipiëren (Fiske & Taylor, 1991). Onderstaand wordt de rolverdeling tussen de lijn- en de stafafdeling P&O in Zoetermeer weergegeven (Afdelingsplan P&O 2009-2010).

Figuur 2.2 Lijn-staf verdeling

<u>Lijn</u>	<u>Staf P&O</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt waarheen • Prioriteert en stuurt • Besluit • Zorgt voor productief werkklimaat en ontwikkeling medewerkers • Verantwoordelijk voor toepassing P&O-beleid op (hoofd)afdeling • Zorgt voor voldoende middelen bij (P&O)-projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseert over 'hoe' • Adviseert (on)gevraagd • Verleent specifieke diensten • Signaleert ongewenste situaties (controlerol) • Ontwikkelt kaders, beleid en instrumenten • Beheert het personeelsinformatiesysteem • Informeert medewerkers over concernbrede P&O-aspecten • Verzorgt sturingsinformatie op onderwerpen waarop het CMT wil sturen

2.3 Samengevat

In dit hoofdstuk is een korte schets gegeven van gemeente Zoetermeer, de organisatie waar het onderzoek plaatsvindt. Er is stilgestaan bij de samenstelling van het personeel en ook is de afdeling P&O nader besproken. Op deze wijze is de eerste deelvraag "hoe is het werk bij de gemeente Zoetermeer georganiseerd?" beantwoord. In het volgende hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod en worden de centrale begrippen en theorieën in dit onderzoek besproken.

3. De beleving op het werk

“Arbeidsbeleving omvat het oordeel van werknemers over tal van aspecten van het werk dat hij of zij doet (zoals de arbeidssatisfactie of tevredenheid, de perceptie van promotiekansen, de betrokkenheid bij het werk)” (Steijn, 2003:18). Als er over werkbeleving gesproken wordt, gaat het letterlijk over de innerlijke ervaring van werk. Het is een breed begrip en fungeert veelal als verzamelnaam van meerdere begrippen (Steijn, 2003). In dit onderzoek komt de werkbeleving tot uitdrukking in de arbeidstevredenheid. Op die manier wordt getracht een beeld te schetsen van de arbeidstevredenheid van de werknemers binnen de gemeente Zoetermeer. In de volgende paragraaf (3.1) wordt nader ingegaan op het begrip arbeidstevredenheid. Vervolgens wordt aan de hand van enkele theorieën besproken hoe werknemers gemotiveerd kunnen worden (3.2). Tot slot wordt het voorlopige conceptueel model gepresenteerd (3.3).

3.1 Arbeidstevredenheid

Er zijn verschillende definities voor het begrip arbeidstevredenheid. Zo beschrijven Cranny, Smith en Stone (1992) de arbeidstevredenheid als de affectieve reactie van de werknemer op de baan, gebaseerd op het vergelijken van daadwerkelijke resultaten met gewenste resultaten. Porter en Steers (1973) beargumenteren dat werknemers verwachten dat hun baan uit een mix van kenmerken bestaat waarvoor de werknemer zekere voorkeuwaarden heeft, zoals salaris, promotie en autonomie. Het bereik en belang van deze voorkeuren wisselt per individu, maar wanneer de opstapeling van onbereikte verwachtingen groter wordt, is er een kleinere mate van arbeidstevredenheid (Pearson, 1991). Aspecten van de werksituatie hebben volgens Arvey, Carter & Buerkley (1991) aangetoond dat zij determinanten zijn van de arbeidstevredenheid. Bijvoorbeeld baanniveau wordt positief in relatie gebracht met de tevredenheid met alle aspecten van de baan. Het vermoeden is dat banen van een hoger niveau betere voorwaarden hebben zoals loon, promotievooruitzichten, toezicht, autonomie en verantwoordelijkheid. Arbeidstevredenheid stemt tevens grotendeels overeen met de definitie van waardering. Bij tevredenheid ligt de nadruk meer op het (psychologische) effect bij de werknemers en bij waardering ligt dit meer bij de rationele beoordeling (Meteo-base, 1996:4). Dit blijkt uit de definitie van Meteo-base (1996:4): werknemers, degenen die binnen de organisatie een arbeidscontract hebben, zijn tevreden wanneer de mate waarin de organisatie, de werkomstandigheden en het werk voldoen aan hun verwachtingen. De nadruk ligt hierbij meer op de emotionele beleving en de evaluatie (Meteo-base, 1996:4). De mate waarin het werk voldoet aan bepaalde behoeften, zoals samenwerken en het hebben van uitdagend werk, is daarnaast veelvuldig onderzocht door te meten hoe het gesteld is met de arbeidstevredenheid van de werknemers (De Witte en Van der Zwaan, 1998:80).

In dit onderzoek gaat de aandacht voornamelijk uit naar de relatie met de baankenmerken van de organisatie (Griffin en Bateman, 1986). Uit empirisch onderzoek blijkt namelijk dat er een samenhang is tussen de arbeidstevredenheid en de baankenmerken. Enkele voorbeelden van baankenmerken zijn de werkdruk die de werknemers ervaren, de autonomie die zij hebben en de steun van collega's en leidinggevenden (Demeyere en Vlerick, 1995; De Jonge en Landeweerd, 1992; De Jonge et.al., 1998; Le Blanc, 1994; Schaufeli en Van der Linden, 1998; Stikvoort et.al., 1996; Tummers et.al., 2000). In dit onderzoek staat de volgende visie op de arbeidstevredenheid centraal (De Vries et. al., 2003):

Een positief oordeel van werknemers op de baankenmerken vergroot de kans aanzienlijk op een grotere arbeidstevredenheid.

In dit onderzoek wordt namelijk gekeken in welke mate de arbeidsomstandigheden van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. De arbeidsomstandigheden zijn in dit onderzoek factoren die de baankenmerken omschrijven. Naar verwachting zullen betere arbeidsomstandigheden leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid.

3.2 Hoe worden werknemers gemotiveerd?

Zojuist is het begrip arbeidstevredenheid gedefinieerd. Arbeidstevredenheid is vergelijkbaar met arbeidsmotivatie (Bruin, 2000). De oorzaken van de één zijn vaak ook de oorzaken van de ander. Volgens Van der Ploeg en Scholte (2003:1) leidt een hogere tevredenheid tot meer motivatie. Thierry et. al. (1992) geven aan dat na verloop van tijd een geringe arbeidstevredenheid kan leiden tot een nadelige beïnvloeding van de arbeidsmotivatie. Door gebruik te maken van arbeidsmotivatie kunnen de factoren die van belang zijn bij de arbeidstevredenheid worden opgespoord. Onderzoek naar de determinanten van arbeidsmotivatie zijn daarom in het model opgenomen om zo de arbeidstevredenheid te verklaren. In de opvolgende subparagrafen worden enkele theoretische uitgangspunten nader toegelicht, namelijk de vier elementen die Perry, Mesch en Paarlberg (2006) beschrijven en de sociotechniek van De Sitter (1998). Deze theoretische uitgangspunten vullen elkaar aan in dit onderzoek. Vervolgens zal in hoofdstuk vier aangegeven worden hoe deze theoretische uitgangspunten gebruikt worden in dit onderzoek.

3.2.1 De vier elementen van Perry, Mesch en Paarlberg

Perry, Mesch en Paarlberg (2006) hebben een literatuur review gemaakt over het motiveren van prestaties. Zij richten zich daarbij op zowel private als publieke en non-profitorganisaties. In hun artikel

spelen vier elementen, afgeleid van het performanceparadigma, een belangrijke rol (Locke et. al., 1980):

- financiële prikkels
- job design
- participatie
- goal setting

Perry et. al. (2006) geven aan dat er sprake is van een heus nieuw governance-tijdperk. Dit nieuwe tijdperk wordt gekenmerkt door resultaatgerichte, klantgerichte, netwerkgebaseerde en ingekrompen publieke organisaties. Het klassieke performance paradigma sluit hier goed op aan en Perry et. al (2006) geven aan hoe nuttig dit is in het licht van deze nieuwe governance uitdagingen. De vier elementen; financiële prikkels, job design, participatie en goal setting, zullen nu nader besproken worden.

Financiële prikkels

Reviews in de publieke sector door onder andere Ingraham (1993), Kellough en Lu (1993) en Perry (1988) geven aan dat pay-for-performance (belonen naar prestatie) in de publieke sector over het algemeen niet succesvol is. Het heeft weinig positieve invloed op de motivatie van werknemers en de organisatorische prestaties. Daarnaast is er geen zichtbare relatie aanwezig tussen beloningen en prestaties.

Job design

De moderne wortels van job design zijn te vinden in de twee-factoren theorie van motivatie van Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) en zijn een leidraad voor het verrijken van werkgelegenheid (en prestaties). Dit laatste heeft betrekking op het opnemen van 'satisfiers' gekoppeld aan persoonlijke groei. Het gaat hier om banen die zijn ontworpen om een gevoel van uitdaging of prestatie te creëren. Meer recent is dat de meeste job designs de aandacht vestigen op Hackman en Oldham's (1980) job characteristics model. Zij geven aan dat banen die verrijkt zijn met motivatiekenmerken (bijvoorbeeld taakbetekenis) de psychologische status (bijvoorbeeld het ervaren van de betekenis van het werk) stimuleren. Zo kan dus de betekenis van een taak leiden tot een besef van betekenis en erkenning van het werk, wat kan resulteren in betere prestaties. De werknemer moet een gevoel van voldoening en uitdaging ervaren. Job design is dus uiteindelijk gunstig voor de tevredenheid van werknemers (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006).

Participatie

Het klassieke performance paradigma gebruikt talrijke termen voor het beschrijven van medezeggenschap, met inbegrip van betrokkenheid van werknemers, participatief management en werknemer empowerment. In enge zin wordt er onder medezeggenschap van werknemers verstaan:

“de gezamenlijke besluitvorming of invloed tussen werknemers en managers” (Doucouliagos, 1995:60). Meer algemeen, deelname is een bewuste en beoogde inspanning van individuen of groepen op een hoger niveau in een organisatie om zo een zichtbare meerwaarde te geven aan individuen of groepen op een lager niveau in de organisatie (Glew et. al., 1995:402). Participatie leidt tot een hogere tevredenheid met de organisatorische processen en besluiten, wat uiteindelijk resulteert in een sterkere betrokkenheid met de organisatie (Perry, Mesch, Paarlberg, 2006). Spector (1986) geeft samengevat aan dat werknemers die meer controle waarnemen op het werk meer tevreden zijn, meer gemotiveerd zijn en zich meer inzetten voor de organisatie. Uiteindelijk gaat het echter om de combinatie van het klimaat van de participatie (Miller en Monge, 1986) en de perceptie dat iemands stem gehoord wordt (Cawley, Keeping en Levy, 1998). Dit heeft een sterker effect op de tevredenheid van de medewerkers dan de perceptie van de verbetering van de kwaliteit van de beslissing.

Goal setting

De goalsetting theorie brengt naar voren dat bewuste en goed gespecificeerde doelstellingen, gedefinieerd als het object of de doelstelling van een actie voor het bereiken van een bepaalde standaard, een positieve invloed hebben op de acties van werknemers. Dit komt doordat goal setting ervoor zorgt dat werknemers meer gemotiveerd en tevreden zijn. Organisatiedoelen worden namelijk duidelijk naar voren gebracht en uitdagende doelen kunnen zorgen voor een verhoogd performance gehalte. Echter, goal setting kan er ook voor zorgen dat taken complexer worden. Dit heeft als gevolg dat werknemers zich blijven ontwikkelen. Vandaar dat dergelijke doelen ook wel leerdoelen worden genoemd (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006).

Zojuist zijn de vier elementen besproken die Perry, Mesch en Paarlberg (2006) in hun literatuur review hebben opgenomen. In dit onderzoek wordt voornamelijk gebruik gemaakt van het element job design. Dit komt doordat er in dit onderzoek sprake is van secundaire analyse en dit onderzoek aangepast is aan de gegevens die beschikbaar zijn. Zo was het in eerste instantie de bedoeling om alle afdelingen mee te nemen in het onderzoek en na te gaan door middel van kwantitatief onderzoek welke afdeling het best presteerde voor wat betreft de arbeidstevredenheid en welke afdeling het slechtst presteerde. Aan de hand hiervan zouden verdiepende interviews afgenomen worden om de uitkomsten inzichtelijk te maken. Echter, in verband met de privacy en waarborging van de anonimiteit konden de gegevens enkel op hoofdafdelingniveau verstrekt worden. Ook de gegevens zoals leeftijd en geslacht werden geanonimiseerd. Hierdoor werd het onderzoek steeds kleiner en is besloten om ook de functiegroepen mee te nemen in het onderzoek. Job design sluit het beste aan op de factoren die worden gebruikt om de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer te meten. De sociotechniek van de Sitter kan een aanvulling zijn op Perry, Mesch en Paarlberg (2006). De Sitter (1998) beschrijft in de sociotechniek de interactie tussen werkdruk en regelcapaciteit. Deze interactie is een nadere uitwerking van job design en geeft aan dat dit element ingewikkelder en gecompliceerder kan zijn. Dit kan ook het geval zijn in dit onderzoek en om die reden wordt deze

theorie als aanvulling op Perry, Mesch en Paarlberg (2006) gebruikt. In de volgende subparagraaf wordt de sociotechniek nader besproken.

3.2.2 De sociotechniek van De Sitter

De Sitter (1998) beschrijft de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit in de zogeheten 'sociotechniek'. Stel dat het werkdomein van iemand een uitermate kritisch proces betreft zonder enkele interne speelruimte en maar één manier waarop de organisatie goed kan verlopen. In dat geval is er sprake van volledige externe regelcapaciteit. De aandacht wordt geheel gericht op de omgeving om er zo voor te zorgen dat de invoer exact voldoet aan de gestelde eisen. Als deze rol aan een werknemer toegewezen is, maar inclusief de daarbij vereiste middelen en bevoegdheden, dan is er sprake van een redelijk evenwicht tussen de kans op problemen en de mogelijkheden deze op te lossen. Wanneer dit evenwicht in redelijke mate aanwezig is, is de kans op stress en/of vervreemding relatief klein. Dergelijke werksituaties hebben een stimulerend effect en activeren daarnaast de mentale, sociale en lichamelijke capaciteiten (De Sitter, 1998:22-23).

Regelcapaciteit is als het ware een voorwaarde om zinrijk en gericht om te gaan met de werkomgeving. In andere woorden, "het zijn niet de problemen die stress en vervreemding veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen" (De Sitter, 1998:23). Er kan vanuit organisatorisch gezichtspunt vastgesteld worden dat de regelbehoefte heeft te maken met een structurele kans op werkdruk. Deze structurele kans wordt bepaald door een aantal factoren. Hoe gevarieerder, veelsoortiger en specifiek(er) de ontvangen werkopdrachten en voorzieningen zijn waarvan men afhankelijk is voor de uitvoering van het werk, hoe groter de behoefte aan regelcapaciteit zal zijn om op de eigen werkplek onder wisselende omstandigheden te voldoen aan de uitvoereisen. Wanneer de werkdruk toeneemt, zullen de kansen op problemen op de werkplek uiteraard ook toenemen. De werkdruk geeft een impressie van de kans op problemen. De regelcapaciteit geeft daarnaast een indruk van de kans om ze te kunnen oplossen. Anders gezegd, de regelcapaciteit bepaalt de storingsgevoeligheid van een proces en de werkdruk bepaalt de storingskansen. De combinatie van regelcapaciteit en werkdruk geeft een beeld van de werksituatie waarin men verkeert. Er kan globaal genomen een indeling gemaakt worden in lage en hoge werkdruk in combinatie met een lage en hoge regelcapaciteit. In tabel 3.1 wordt dit weergegeven door middel van vier globale soorten werk (De Sitter, 1998:24).

Tabel 3.1 Werkdruk vs. regelcapaciteit

		Werkdruk	
		Laag	Hoog
Regelcapaciteit	Laag	2 Het simpele zinloze werk	1 Het slopende zinloze werk
	Hoog	3 Het zinloze werk	4 Het actieve werk met sociale en technische leermogelijkheden

Toelichting tabel 3.1 (De Sitter, 1998:24-25):

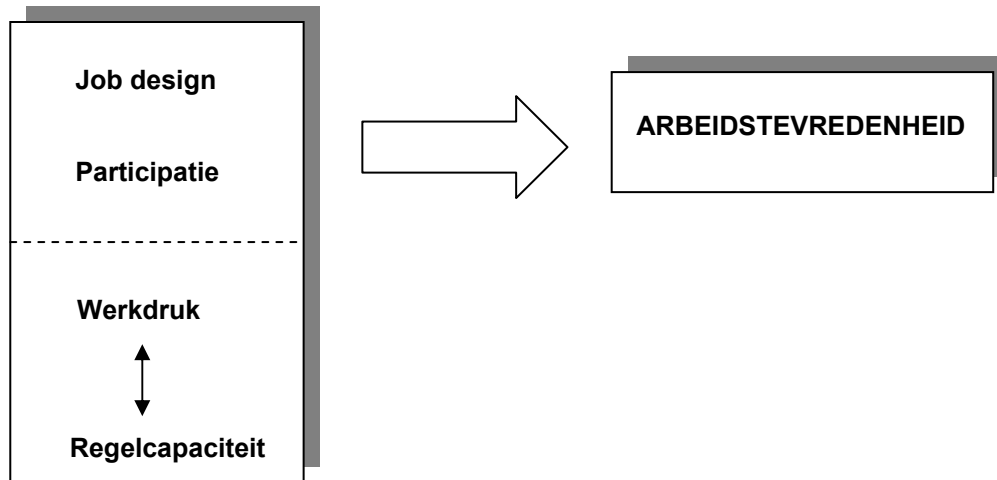
1. Rechtsboven staat de combinatie hoge werkdruk - lage regelcapaciteit. Vervreemding en stress zullen hier het meest voorkomen. De kans op problemen is het grootst, maar de mogelijkheden om daarmee om te gaan aan de hand van regelcapaciteit zijn gering .
2. Linksboven staat de combinatie lage werkdruk – lage regelcapaciteit. Een lage werkdruk gaat veelal gepaard met ‘simpel’, monotoon werk. De regelcapaciteit zal in deze situatie tekortschieten doordat de werknemer het lastig zal vinden om de variërende omstandigheden op zijn werkplek en zijn variërende psychische en mentale toestand te combineren met de monotonie van de werkstroom.
3. Linksonder is de combinatie hoge regelcapaciteit - lage werkdruk te zien. Werk dat relatief geïsoleerd plaatsvindt valt hieronder. Er is geen sprake van stresscondities, maar wel is er sprake van vervreemding. Dit laatste komt door de omstandigheid dat de omgeving geen uitdrukkelijk beroep op iemand doet vanwege de lage werkdruk. Men doet zijn best en heeft de zaken voor elkaar, maar niemand merkt het.
4. Rechtsonder staat de combinatie hoge werkdruk - hoge regelcapaciteit. Er is hier sprake van leermogelijkheden en actief werk. Werk waarbij de omgeving een beroep doet op de werknemer. De bijdrage van de werknemer is namelijk belangrijk en hij wordt ook aansprakelijk gesteld. Er wordt echter wel verwacht en geëist dat de werknemer niet enkel uitvoerend actief is, maar ook regelend. Dit moet tot uiting komen door de effectieve benutting van de regelmogelijkheden binnen het eigen arbeidsproces, als ook door overleg en coördinatie met de werkomgeving.

3.3 Conceptueel model

In het conceptueel model van dit onderzoek zijn twee van de vier elementen uit het model van Perry, Mesch en Paarberg (2006) opgenomen, namelijk job design en participatie. De overige twee elementen zijn in dit onderzoek niet van toepassing aangezien deze niet zijn opgenomen in de vragenlijst van het medewerkeronderzoek. Daarnaast wordt de wisselwerking tussen regelcapaciteit en werkdruk opgenomen. Deze wisselwerking is een nadere uitwerking van job design. Het

conceptueel model zoals weergegeven in figuur 3.1 is een eerste opzet. In hoofdstuk 4 worden de variabelen in dit onderzoek opgenomen in het nieuwe, definitieve conceptueel model.

Figuur 3.1 Voorlopig conceptueel model



Het voorlopige conceptueel model zoals weergegeven in figuur 3.1 geeft aan dat de elementen job design en participatie (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006) en werkdruk en regelcapaciteit (De Sitter, 1998) de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid kunnen beïnvloeden. In hoofdstuk 4 worden de onafhankelijke variabelen van het onderzoek in het conceptueel model opgenomen en zal uiteindelijk het definitieve conceptueel model weergegeven worden.

3.4 Samengevat

In dit hoofdstuk is het centrale begrip arbeidstevredenheid gedefinieerd en zijn een aantal theorieën besproken. De vier elementen van Perry, Mesch en Paarlberg (2006) die zich richten op het motiveren van menselijke prestaties en de sociotechniek van De Sitter (1998) waarin de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit centraal staat. In het volgende hoofdstuk, de onderzoeksopzet van het kwantitatieve onderzoek, wordt de koppeling duidelijk tussen de theorie en de variabelen in dit onderzoek.

4. Onderzoeksopzet kwantitatief onderzoek

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de opzet van het kwantitatief onderzoek. Tevens wordt de overgang van theorie naar empirisch onderzoek duidelijk, ofwel de fase van operationaliseren (Van Thiel, 2007:50). Allereerst wordt duidelijk gemaakt hoe de onderzoeksopzet eruit ziet (4.1). Vervolgens wordt de onderzoekseenheid besproken (4.2). Daarna vindt de operationalisatie plaats (4.3) waarin aangegeven wordt hoe het onderzoek meetbaar wordt gemaakt. Ook het definitief conceptueel model zal gepresenteerd worden. Vervolgens zullen de hypothesen opgesteld worden (4.4) en zullen de representativiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek weergegeven worden (4.5) en tot slot wordt het plan van aanpak beschreven (4.6).

4.1 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de centrale hoofdvraag “Hoe kan de arbeidstevredenheid onder de werknemers verhoogd worden binnen de gemeente Zoetermeer?” is deze vraag opgesplitst in een aantal deelvragen. De eerste deelvraag is in hoofdstuk 2 besproken. De tweede en derde deelvraag zullen in dit hoofdstuk aan de hand van kwantitatief onderzoek beantwoord worden. De onderzoeksstrategie, ofwel de logica en overkoepelende opzet van dit onderzoek (Van Thiel, 2007:66), is bestaand materiaal. Er wordt namelijk voortgebouwd op het reeds uitgevoerde medewerkeronderzoek van de gemeente Zoetermeer. Secundaire analyse is daarnaast de onderzoeksmethode die toegepast wordt. Secundaire analyse houdt in dat er nieuwe berekeningen gemaakt worden met bestaande numerieke gegevens (Van Thiel, 2007:68). De onderzoekstechniek die hierbij wordt toegepast is statistisch onderzoek met behulp van het statistiek programma SPSS. Door middel van SPSS zullen er statistische analyses gedaan worden. In tabel 4.1 wordt de zojuist besproken onderzoeksopzet schematisch samengevat.

Tabel 4.1 Onderzoeksopzet kwantitatief onderzoek

Onderzoeksstrategie	Onderzoeksmethode	Onderzoekstechniek
Bestaand materiaal	Secundaire analyse	Statistische analyse

4.2 Onderzoekseenheid

De gemeente Zoetermeer kent vijf hoofdafdelingen, namelijk Concernstaf en staf Gemeentesecretaris, Bestuur, Ruimte, Welzijn en de Brandweer. Er is voor dit onderzoek echter gekozen om enkel de eerste vier hoofdafdelingen te onderzoeken aangezien de brandweer zo verschillend is vergeleken met de overige hoofdafdelingen. De gegevens van de brandweer zijn er in zijn geheel uitgelaten. Er waren slechtst 27 respondenten van de brandweer, waardoor gesteld kan worden dat de brandweer

niet de veroorzaker is van de totale lagere tevredenheid. Dit onderzoek is gericht op alle medewerkers van de overige vier hoofdafdelingen. In eerste instantie was het de bedoeling dat dit onderzoek zich zou richten op alle afdelingen, maar het onderzoeksbureau SKB dat in opdracht van de gemeente Zoetermeer het medewerkeronderzoek heeft verzorgd, is eigenaar van de gegevens. In verband met de privacy van de medewerkers van de gemeente wilden zij de gegevens enkel op hoofdafdelingniveau verstrekken. Tevens zijn de gegevens geslacht en leeftijdscategorie uit het databestand gehaald om dezelfde reden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de mogelijkheden van dit onderzoek aanzienlijk beperkt werden. Wel zijn de functiegroepen meegenomen in het onderzoek, dit zijn er drie: buitendienst, baliewerk en beleidswerk. In het medewerkeronderzoek zijn 1255 medewerkers gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Hiervan hebben er 580 gereageerd wat overeenkomt met een respons van 44%.

4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf vindt de operationalisatie plaats en wordt aangegeven hoe het onderzoek meetbaar wordt gemaakt. Centraal staan hierbij de onafhankelijke variabelen afwisseling in het werk, emotionele belasting, zelfstandigheid in het werk, werkdruk en de relatie met de directe leiding, en ook de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid. Deze variabelen komen uit de vragenlijst van het medewerkeronderzoek en worden aan de hand van de theorieën die in het voorgaande hoofdstuk zijn besproken geoperationaliseerd. De vragenlijst van het medewerkeronderzoek is afgeleid van de NOVA-WEBA methodiek die gebaseerd is op enkele van deze theoretische uitgangspunten. Om dit te verduidelijken zal allereerst kort iets worden verteld over deze NOVA-WEBA methode.

4.3.1 NOVA-WEBA methode

De NOVA-WEBA methode vloeit voort uit de WEBA-methode. WEBA staat voor Welzijn Bij Arbeid en is een kwalitatief meetinstrument. In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is deze methode door TNO Arbeid (vroeger NIPG) ontwikkeld. De WEBA-methode is gebaseerd op een aantal theorieën, de sociotechniek (De Sitter, 1998), het Job-Demand-Control model (Karasek, 1979) en Hacker's theorie aangaande volledige arbeidstaken (Delarue, 2003). Doel van deze methode was om inzicht in de begrippen welzijn en welzijnsrisico's op werk te verkrijgen (Delarue, 2003). Het NOVA-WEBA model werd daarom als reactie op de WEBA methode ontwikkeld (Christis, 1995). NOVA-WEBA is een afkorting van NIPG OnderzoeksVragenlijst - Welzijn bij Arbeid. Zowel de WEBA als de NOVA-WEBA methode hebben hetzelfde doel voor ogen: welzijnsrisico's en de kwaliteit van arbeid in kaart brengen (Delarue, 2003). NOVA-WEBA is een kwantitatief meetinstrument. Gegevens worden op een subjectieve manier verzameld aan de hand van vragenlijsten. Deze vragenlijsten worden door de werknemers ingevuld en bevatten vragen over autonomie, organiserende en kort-cyclische taken, functievolledigheid, moeilijkheidsgraad, contactmogelijkheden, emotionele belasting en werkdruk (Christis, 1995). Risico's als werkstress kunnen hierdoor in kaart gebracht worden. Daarnaast biedt de methode bij uitstek aanknopingspunten

voor wat betreft de richtingen waarin verbetermogelijkheden binnen de organisatie en in de inhoud van het werk naar voren komen (Dhondt & Houtman, 1992).

In dit onderzoek worden niet alle theoretische uitgangspunten van de NOVA-WEBA methodiek gebruikt. Enkel de sociotechniek van De Sitter (1989, 1995) wordt toegepast. Daarnaast worden ook de theoretische uitgangspunten van Perry, Mesch en Paarlberg (2006) in dit onderzoek opgenomen. In de volgende paragraaf worden deze theorieën geoperationaliseerd. Later in dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid van de schalen gemeten.

4.3.2 Job design

Perry, Mesch en Paarlberg (2006) bespreken vier elementen die een rol spelen bij het motiveren van menselijke prestaties. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee van de vier elementen, job design en participatie. De overige twee elementen financiële prikkels en goal setting worden buiten beschouwing gelaten aangezien zij geen raakvlakken hebben met de items uit het medewerkeronderzoek. Er is namelijk sprake van secundaire analyse waardoor er gebruik gemaakt moet worden van de middelen die er zijn. De variabelen uit het onderzoek die onder job design geplaatst kunnen worden zijn emotionele belasting en afwisseling in het werk. Deze zullen hieronder nader toegelicht en geoperationaliseerd worden.

Emotionele belasting

Emotionele belasting is ook een van de gevolgen van werkdruk. Emotionele belasting gaat nader in op de werksituatie en aanwezige zaken die emoties kunnen oproepen bij werknemers. Enkele voorbeelden hiervan zijn pesten op het werk, ongewenste intimiteiten en bedreigingen. De emotionele belasting kan als gevolg hebben dat lastiger aan de werkeisen kan worden voldaan doordat er een groot beroep op het incasseringvermogen van de werknemers wordt gedaan. Dit kan leiden tot negatieve gevolgen (COZI, 2007).

Het Job-Demand-resources (JD-R) model voorspelt dat een toename van de werkdruk en emotionele belasting een toename van burnoutklachten en stress tot gevolg heeft. Vele studies naar de gevolgen en effecten van de risicofactoren belastende werkomstandigheden, werkdruk en emotionele belasting bevestigen de negatieve samenhang met welbevinden en de positieve samenhang met spanningsklachten (Karasek & Theorell, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004).

In tabel 4.2 staan de vragen uit de vragenlijst weergegeven die de emotionele belasting meten. De antwoordenmogelijkheden zijn: altijd/ vaak/ soms/ nooit.

Tabel 4.2 Operationalisatie emotionele belasting

Vragen emotionele belasting
1. Is uw werk emotioneel zwaar?
2. Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?
3. Wordt u er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?
4. Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?
5. Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten?
6. Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?
7. Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?

Afwisseling in het werk

Afwisseling in het werk is volgens Hackman en Oldham (1976) de mate waarin de werkzaamheden van een medewerker een beroep doen op de verschillende talenten en vaardigheden van de medewerker. In de literatuur wordt de afwisseling in het werk veelal in relatie gebracht met de arbeidstevredenheid. Afwisseling in het werk zou zorgen voor een verhoogde arbeidstevredenheid (van Ham et. al., 2006:50).

In tabel 4.3 staan de vragen uit de vragenlijst weergegeven die de afwisseling in het werk meten. De antwoordenmogelijkheden zijn: altijd/ vaak/ soms/ nooit.

Tabel 4.3 Operationalisatie afwisseling in het werk

Vragen afwisseling in het werk
1. Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?
2. Is voor uw werk creativiteit vereist?
3. Is uw werk gevarieerd?
4. Vraagt uw werk een eigen inbreng?
5. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?
6. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?

4.3.3 Participatie

Participatie is het tweede element van Perry, Mesch en Paarlberg (2006) dat gebruikt wordt. De variabele uit het onderzoek die hieronder geplaatst wordt is de relatie met de directe leiding. Zoals in hoofdstuk drie besproken, wordt er in enge zin onder de participatie van werknemers de gezamenlijke

besluitvorming of invloed tussen werknemers en managers verstaan (Doucouliagos, 1995:60). Hieronder volgt een nadere toelichting en de operationalisatie van de relatie met de directe leiding.

Relatie met de directe leiding

Tussen een werkgever en werknemer bestaat er een arbeidsverhouding waarbij beide partijen afspraken maken over de voorwaarden waaronder er gewerkt wordt. Er kunnen twee soorten arbeidsverhoudingen onderscheiden worden, namelijk de informele en de formele omgang of relatie met de directe leiding (de 'sociale' arbeidsverhoudingen) en de collectieve en 'representatieve' arbeidsverhoudingen. Deze laatste arbeidsverhouding slaat op de mate van medezeggenschap en inspraak die de werknemers hebben. De vertegenwoordiging in de ondernemingsraad is hiervan een voorbeeld (Van Ruysseveldt, De Witte & Janssens, 2002:7). Het gaat er bij de arbeidsverhoudingen dus om op welke manier werknemers en werkgevers met elkaar omgaan, zowel buiten het bedrijf als op de werkvloer (Van Ruysseveldt, 2001:10). Volgens Kim (2002) gaat een participatieve managementstijl samen met een hogere arbeidssatisfactie van de betrokken werknemers. Gould-Williams (2003) toont aan dat door het inzetten van specifieke HRM-praktijken in publieke organisaties op lokaal niveau alleen een groter vertrouwen in het management en hogere arbeidssatisfactie bewerkstelligd wordt.

In tabel 4.4 staan de vragen uit de vragenlijst weergegeven die de relatie met de directe leiding meten. De antwoordenmogelijkheden zijn: altijd/ vaak/ soms/ nooit.

Tabel 4.4 Operationalisatie relatie met de directe leiding

Vragen relatie met de directe leiding
1. Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
2. Kunt u als het nodig is uw directe leiding om hulp vragen?
3. Is uw verstandshouding met uw directe leiding goed?
4. Heeft u conflicten met uw directe leiding?
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?
6. Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?
7. Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?
8. Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?
9. Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?

4.3.4 Werkdruk en regelcapaciteit

De Sitter beschrijft in de Sociotechniek de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit. De variabelen uit het onderzoek die hieronder geplaatst worden zijn werkdruk (werkdruk) en zelfstandigheid in het werk (regelcapaciteit). Deze zullen hieronder nader toegelicht en geoperationaliseerd worden.

Werkdruk

Wanneer werknemers structureel de taakeisen niet, of enkel met veel moeite, kunnen realiseren en daarnaast niet voldoende mogelijkheden hebben om de achterliggende zaken op te lossen, is er sprake van werkdruk. Werknemers streven er veelal naar om in werksituaties de gevraagde hoeveelheid werk, binnen de gewenste termijn en met de gewenste kwaliteit te leveren. Werkdruk ontstaat wanneer dit regelmatig niet of enkel met grote moeite lukt. Er kan dan niet aan de gestelde eisen worden voldaan (TNO Arbeid, 2009). Jetten, Braster en Pat (1999:38) trokken op basis van een onderzoeksbestand waarin meerdere organisaties zijn opgenomen, de conclusie dat een hogere werkdruk gepaard gaat met een lagere tevredenheid van het werk. Dit zorgt voor een hogere kans dat de intentie ontstaat om te veranderen van baan.

Een van de grootste gevolgen van werkdruk is stress. Stress heeft betrekking op geestelijke en lichamelijke spanningssituaties als gevolg van het vertonen van één of misschien wel meerdere stressoren (stressveroorzakers). Als er gesproken wordt over werkstress, is er sprake van stress die veroorzaakt is door stressoren op het werk (Arbobondgenoten, 2005). Christis (1998:17) ziet stress in eerste instantie als een emotionele spanning welke meer is dan enkel angst en die door het werk is opgeroepen. Hij geeft aan dat bij werkstress de werknemer op het werk wordt geconfronteerd met situaties die negatieve reacties en emoties opwekken zoals paniek, woede, bedroefdheid, angst en afgunst.

In tabel 4.5 staan de vragen uit de vragenlijst weergegeven die de werkdruk meten. De antwoordenmogelijkheden zijn: altijd/ vaak/ soms/ nooit.

Tabel 4.5 Operationalisatie werkdruk

Vragen werkdruk
1. Moet u erg snel werken?
2. Heeft u te veel werk te doen?
3. Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?
4. Werkt u onder tijdsdruk?
5. Moet u zich haasten?
6. Kunt u uw werk op uw gemak doen?
7. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?
8. Heeft u te weinig werk?
9. Heeft u problemen met het werktempo?
10. Heeft u problemen met de werkdruk?
11. Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?

Zelfstandigheid in het werk (autonomie)

Autonomie heeft betrekking op de mate van invloed die men kan uitoefenen op zijn of haar werkzaamheden (Universiteit Gent, 2007). Zo geven Oldham en Hackman (1975; 1980) aan dat de arbeidstevredenheid niet alleen door de aanwezige objectieve kenmerken in de werkomgeving wordt bepaald, maar dat de verwachtingen en behoeften van de werknemer ook een rol spelen. Zo kan de ene werknemer namelijk in een bepaalde situatie tevreden zijn, maar dit hoeft niet voor alle medewerkers op te gaan (Oldham en Hackman, 1975; 1980).

In tabel 4.6 staan de vragen uit de vragenlijst weergegeven die de zelfstandigheid in het werk meten. De antwoordenmogelijkheden zijn: altijd/ vaak/ soms/ nooit.

Tabel 4.6 Operationalisatie zelfstandigheid in het werk

Vragen zelfstandigheid in het werk
1. Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
2. Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?
3. Heeft u invloed op het werktempo?
4. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?
5. Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?
6. Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?
7. Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?
8. Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?
9. Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?
10. Kunt u uw werk zelf indelen?
11. Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?

4.3.5 Arbeidstevredenheid

De arbeidstevredenheid is de afhankelijke variabele en is in hoofdstuk drie al uitvoerig besproken. In tabel 4.7 staan de vragen weergegeven die in het survey de arbeidstevredenheid meten. De antwoordenmogelijkheden zijn: ja / nee.

Tabel 4.7 Operationalisatie arbeidstevredenheid

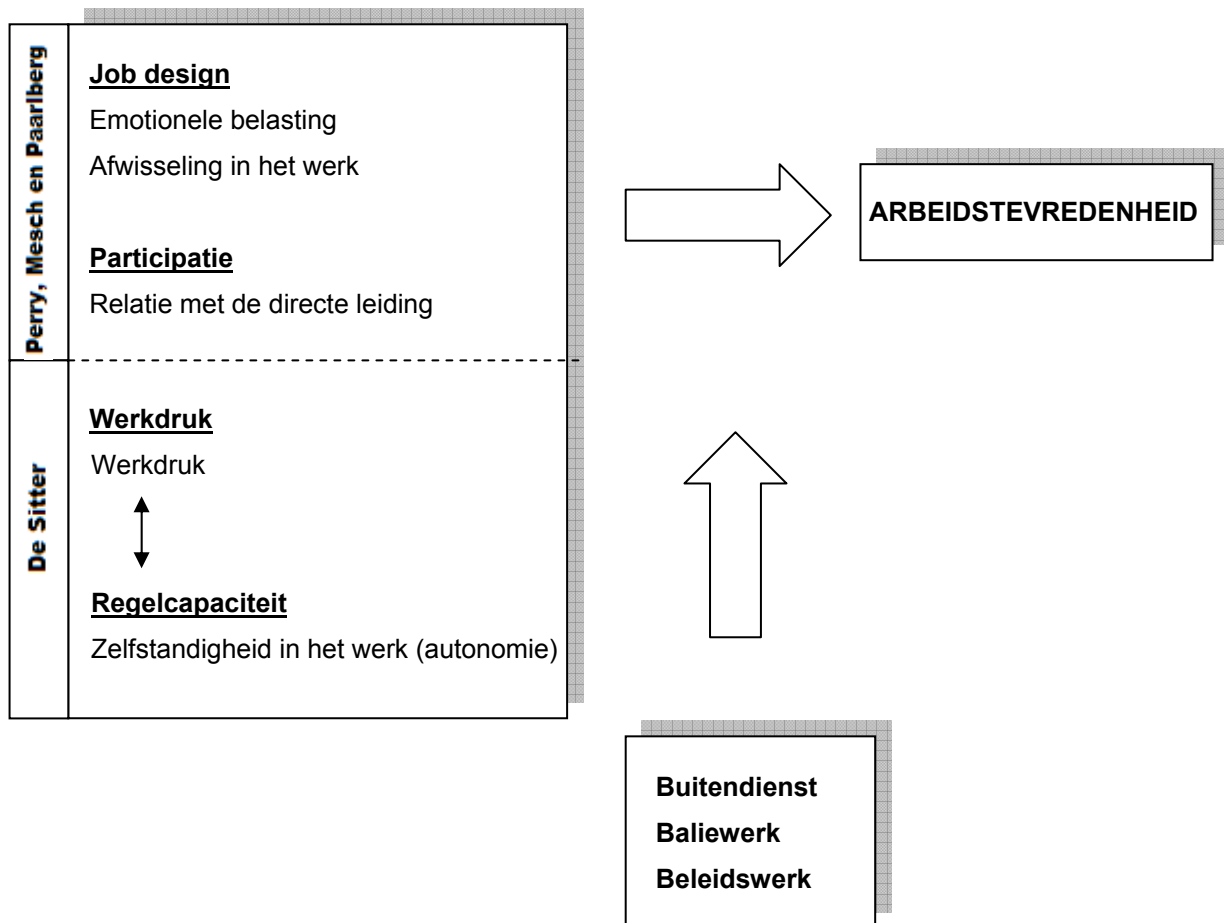
Vragen arbeidstevredenheid
1. Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzie.
2. Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.
3. Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.
4. Ik heb plezier in mijn werk
5. Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.

4.3.6 Definitief conceptueel model

Aan de hand van de zojuist beschreven operationalisatie ontstaat er een nieuw definitief conceptueel model. Zoals al eerder opgemerkt wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een bestaande survey waar niet alle concepten in voorkomen van Perry, Mesch en Paarlberg (2006). Dit geeft een beperking in het model. Ter aanvulling is daarom de sociotechniek van De Sitter opgenomen, omdat dit theoretische uitgangspunt een nadere invulling geeft aan job design. In het linker blok in figuur 4.1 staan de elementen (zie vetgedrukte tekst) van Perry, Mesch en Paarlberg en van De Sitter. Onder elk element staan de onafhankelijke variabelen die daaraan zijn gekoppeld. In het rechter blok staat de

arbeidstevredenheid, de afhankelijke variabele. Tussen de twee blokken in staat een blok met de functiegroepen buitendienst, baliewerk en beleidswerk. Deze worden opgenomen in het onderzoek om de arbeidstevredenheid nader te verklaren en om te kijken of er onderling verschillen bestaan. Om die reden staan de functiegroepen tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele, de onafhankelijke variabelen kunnen namelijk verschillen per functiegroep.

Figuur 4.1 Conceptueel model



4.4 Hypothesen

Dit onderzoek bevindt zich in de fase van deductie (Van Thiel, 2007:32). Dit betekent dat op basis van het theoretisch kader, zoals besproken in hoofdstuk drie, hypothesen kunnen worden opgesteld.

Uit het conceptueel model kunnen een vijftal hypothesen worden geformuleerd. De eerste twee hypothesen hebben betrekking op het element job design van Perry, Mesch en Paarlberg (2006). In hun literatuur review beschrijven zij dat banen die verrijkt zijn met motivatiekenmerken de psychologische status stimuleren. Zo zal een werknemer met een gevoel van voldoening en uitdaging meer tevreden zijn. Aan de hand hiervan kunnen de volgende twee hypothesen worden opgesteld:

Hypothese 1: Hoe hoger de emotionele belasting, hoe lager de arbeidstevredenheid zal zijn.

Hypothese 2: Hoe hoger de afwisseling in het werk, hoe hoger de arbeidstevredenheid zal zijn.

De derde hypothese heeft betrekking op het element participatie van Perry, Mesch en Paarlberg (2006). Zo geven zij in hun literatuur review aan dat participatie leidt tot een hogere tevredenheid met de organisatorische processen en besluiten, wat uiteindelijk resulteert in een sterkere betrokkenheid met de organisatie. Op basis hiervan kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 3: Hoe beter de relatie met de directe leiding, hoe hoger de arbeidstevredenheid.

Met het oog op de sociotechniek van de Sitter (1998) kan de vierde hypothese worden opgesteld. De Sitter (1998) geeft aan dat bij een hoge regelcapaciteit en een hoge werkdruk, er sprake is van actief werk met sociale en technische leermogelijkheden. In deze categorie zullen naar verwachting de meeste tevreden medewerkers zitten. De hypothese die hieruit voortvloeit is:

Hypothese 4: Bij een hoge werkdruk en een hoge zelfstandigheid in het werk, is de arbeidstevredenheid het hoogst.

Tot slot zijn er in het conceptueel model een drietal functiegroepen opgenomen. Naar verwachting zullen de onafhankelijke variabelen verschillen per functiegroep, wat uiteindelijk ook de arbeidstevredenheid kan beïnvloeden. Op basis hiervan kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 5: Job design is bij elke functiegroep anders, met als gevolg dat de arbeidstevredenheid per functiegroep verschillend is.

De eerste vier hypothesen geven een verband weer tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid. Wanneer de onafhankelijke variabelen gunstig zijn, zullen de medewerkers meer tevreden zijn. Daarnaast geeft de vijfde hypothese aan dat de onafhankelijke variabelen zullen verschillen per functiegroep als gevolg van verschillende job designs. In hoofdstuk vijf worden deze hypothesen getoetst.

4.5 Representativiteit en betrouwbaarheid

4.5.1 Representativiteit

Om te kunnen oordelen over de representativiteit wordt de totale populatie vergeleken met de respons per hoofdafdeling. De respons moet namelijk een afspiegeling zijn van de totale populatie. Aan de hand van de gegevens uit tabel 4.8 kan geconcludeerd worden dat de onderzoekseenheid

representatief is aangezien de respons van de hoofdafdelingen tussen de 39.2% en 54.6% ligt en de totale respons 44% is.

Tabel 4.8 Vergelijking totale populatie en respons

Vergelijking totale populatie en respons			
	Totale populatie N= 1255	Respons N= 580	Percentage %
Concernstaf & Staf Gemeentesecretaris	108	59	54.6
Bestuur	273	107	39.2
Welzijn	413	190	46.0
Ruimte	401	189	47.1

4.5.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan beoordeeld worden aan de hand van twee factoren, namelijk de consistentie en de nauwkeurigheid waarmee de variabelen worden gemeten. Hoe consistentier en nauwkeuriger het onderzoek, hoe zekerder het is dat de onderzoeksbevindingen systematisch zijn en niet toevallig (Van Thiel, 2007:55). Het is daarom van belang dat de schalen die gebruikt worden in de vragenlijsten betrouwbaar zijn. Met behulp van de betrouwbaarheidstest in SPSS is het mogelijk dit te onderzoeken. De vragenlijst bestaat namelijk uit een aantal schalen (de verschillende onderwerpen/ elementen) en elke schaal bestaat weer uit een aantal items (de vragen die daarover gesteld worden). Om de betrouwbaarheid te meten is het van belang dat er samenhang is tussen de schalen en de items. Aan de hand van de Cronbach's alpha kan dit getest worden. De Cronbach's alpha is een betrouwbaarheidsmaat en ligt tussen de 0 en 1. Wanneer de Cronbach's alpha boven de 0.7 uitkomt, kan er gesproken worden van een betrouwbare schaal (Van Thiel, 2007). In tabel 4.9 worden de schalen van dit onderzoek weergegeven.

Tabel 4.9 Cronbach's alpha

Schaal	Cronbach's alpha	Aantal items
Werkdruk	0.867	11
Emotionele belasting	0.791	7
Afwisseling in het werk	0.828	6
Zelfstandigheid in het werk	0.900	11
Relatie met de directe leiding	0.906	9

Voor wat betreft de betrouwbaarheid van de schaal arbeidstevredenheid wordt er een factoranalyse uitgedraaid. Dit komt omdat deze schaal een andere opzet en andere antwoordcategorieën (namelijk twee) heeft waardoor statistisch gezien geen betrouwbaarheidstest gedaan mag worden. In principe is het ook statistisch niet correct om een factoranalyse uit te draaien wanneer er slechts twee antwoordmogelijkheden zijn, maar in overleg met Prof. dr. A.J. Steijn is toch gekozen om deze analyse toe te passen, aangezien er geen alternatief is en er geen vreemde uitkomsten uitkwamen. Dit is een van de beperkingen van secundaire analyse. In tabel 4.10 is de uitkomst van de factoranalyse van de arbeidstevredenheid te zien. De componenten met een lage waarde, in dit geval onder de 0.7, zijn weggelaten.

Tabel 4.10 Factoranalyse arbeidstevredenheid

Item	Component
Ik doe mijn werk omdat het moet daarmee is alles wel gezegd.	0.729
Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.	0.733
Ik heb plezier in mijn werk.	0.770
Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.	0.733

4.6 Plan van aanpak

Om de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, en daarmee ook uiteindelijk de hoofdvraag, zal er gebruik gemaakt worden van het statistiekprogramma SPSS. Hieronder zal beschreven worden hoe de beantwoording van de vragen tot stand zal komen.

2. Hoe is het gesteld met de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer?

Om de tweede deelvraag te kunnen beantwoorden zal er allereerst aan de hand van beschrijvende statistiek in kaart gebracht worden hoe het gesteld is met arbeidstevredenheid bij de hoofdafdelingen. Daarnaast zal ook per functiegroep (buitendienst, baliewerk en beleidswerk) gekeken worden in welke mate de medewerkers tevreden zijn.

3. Hoe kan de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer verklaard worden?

Om de derde deelvraag te beantwoorden zal er vervolgens door middel van een regressieanalyse gekeken worden of er een causaal verband is tussen de onafhankelijke variabelen werkdruk, emotionele belasting, afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk, relatie met de directe leiding

en de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid. Op deze toetsende manier wordt de arbeidstevredenheid inzichtelijk gemaakt en kan er een verklaring gevonden worden. Daarnaast zal er nog een aparte analyse gedaan worden die gebaseerd is op de theorie van de sociotechniek van De Sitter. Er zal gekeken worden hoe het is gesteld met de arbeidstevredenheid bij de verschillende combinaties van werkdruk en regelcapaciteit. De onafhankelijke variabelen werkdruk en zelfstandigheid in het werk zullen hiervoor gebruikt worden. Tevens zullen deze uitkomsten naast de verschillende functiegroepen gelegd worden om zo te kijken of de arbeidstevredenheid verklaard kan worden.

4.7 Samengevat

Zojuist is in dit hoofdstuk beschreven hoe de opzet van het kwantitatieve onderzoek eruit ziet. De onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode, onderzoekstechniek en de onderzoekseenheid zijn besproken. Vervolgens is in de operationalisatie beschreven hoe het onderzoek meetbaar is gemaakt. Aan de hand hiervan is er een nieuw definitief conceptueel model ontstaan dat leidend is in dit onderzoek. Verder is de relatie tussen de centrale begrippen in kaart gebracht en zijn hypothesen opgesteld. Ook zijn in dit hoofdstuk de representativiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek onderzocht en is het plan van aanpak beschreven. Hierin kwam naar voren hoe de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek beantwoord zullen worden. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van het kwantitatieve onderzoek weergegeven.

5. Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

In hoofdstuk vier zijn de betrouwbaarheids- en factoranalyses volbracht. De data is nu gereed voor verder onderzoek naar causale verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Dit wordt gedaan door middel van het toetsen van hypothesen. Allereerst zal de tweede deelvraag beantwoord worden door in kaart te brengen hoe het is gesteld met de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer (5.1). Dit zal zowel per hoofdafdeling als per functiegroep gepresenteerd worden. Vervolgens wordt er gezocht naar een verklaring voor de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer, aldus deelvraag drie. Dit wordt gedaan door middel van een multiple regressieanalyse (5.2). Daarna zal gekeken worden hoe de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit volgens De Sitter zijn uitwerking heeft bij de gemeente Zoetermeer (5.3). Dit zal gedaan worden aan de hand van statistische analyses. Tot slot vindt de analyse plaats (5.4) waarin ook de hypothesen worden getoetst.

5.1 Beschrijvende statistiek

5.1.1 Frequentietabellen

Om in kaart te brengen hoe het is gesteld met de arbeidstevredenheid en ook de werkdruk, emotionele belasting, afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk en relatie met de directe leiding, zijn in de vragenlijst van het medewerkeronderzoek een aantal vragen per onderwerp gesteld. Om de tweede deelvraag te kunnen beantwoorden worden in tabel 5.1 en 5.2 de gegevens gepresenteerd per hoofdafdeling en per functiegroep. Hieraan voorafgaand zijn enkele variabelen gehercodeerd. Hercoderen wordt toegepast om de waarden van een variabele te wijzigen om zo een klassenindeling te maken (De Vocht, 2000:84). In tabel 5.1 en 5.2 zijn alle variabelen dezelfde kant op gecodeerd. Dit houdt in dat hoe hoger de score, hoe hoger de variabele. Met andere woorden, hoe hoger de score bij werkdruk, hoe hoger de werkdruk is en hoe hoger de score bij emotionele belasting, hoe hoger de emotionele belasting is en vice versa. De scores variëren tussen de 1 en 4 en bij de arbeidstevredenheid tussen de 1 en 2. In tabel 5.1 worden eerst de gemiddelde scores per hoofdafdeling gepresenteerd (Mean). De N geeft de totale steekproefomvang aan en de standaarddeviatie (Std. Dev.) is een maat die de afwijking van alle waarnemingen ten opzichte van het gemiddelde aangeeft (De Vocht, 2000:139). Verder geeft de associatiemaat Eta de samenhang aan tussen een afhankelijke interval/ ratio variabele en een onafhankelijke categorale variabele. De waarde van de Eta ligt tussen de 0 en 1. Wanneer de Eta 0 is, is er geen verband en bij 1 is er sprake van een volledig verband (De Vocht, 2009:165). Tot slot is het significantieniveau van belang. Bij een representatieve steekproef wordt er een nulhypothese geformuleerd (H_0). Deze nulhypothese heeft als uitgangspunt dat er geen relatie bestaat tussen de variabelen (De Vocht, 2000:129). Het significantieniveau, of de overschrijdingskans, is de kans op de steekproefuitkomst die berekend wordt door statistische toetsing. In SPSS wordt dit ook wel aangeduid met een p-waarde (probability-level).

Wanneer er een p-waarde van 0.05 is, wil dat zeggen dat de kans op een dergelijke uitkomst 5% is, wanneer de nulhypothese waar is. Vandaar dat de H0 verworpen wordt met een betrouwbaarheid van 95%, aangezien er enkel 5 op de 100 steekproeven (5%) aangetroffen worden met deze steekproefuitkomst. Dat houdt tevens in dat 5% van de gevallen de H0 ten onrechte verworpen wordt. Om die reden is de regel dat de nulhypothese verworpen wordt met een betrouwbaarheid van (100-p)% (De Vocht, 2000:129). Kort samengevat, in het algemeen wordt de nulhypothese verworpen wanneer het significantieniveau $p < 0.05$ is.

Tabel 5.1 Scores variabelen per hoofdafdeling

Hoofdafdeling		Werkdruk	Emotionele belasting	Afwisseling in het werk	Zelfstandigheid in het werk	Relatie met directe leiding	Arbeids tevredenheid
Concernstaf & Staf Gemeentesecretaris	Mean	2.37	1.78	3.10	2.95	3.37	1.54
	N	57	56	57	56	57	57
	Std. Dev.	0.42	0.37	0.48	0.41	0.59	0.15
Bestuur	Mean	2.26	1.69	2.97	2.82	3.42	1.56
	N	107	106	105	106	107	106
	Std. Dev.	0.41	0.38	0.51	0.61	0.49	0.12
Welzijn	Mean	2.47	1.94	2.96	2.73	3.19	1.53
	N	184	188	186	184	186	185
	Std. Dev.	0.44	0.44	0.51	0.49	0.55	0.17
Ruimte	Mean	2.35	1.78	2.99	2.83	3.26	1.53
	N	186	185	185	184	184	182
	Std. Dev.	0.43	0.46	0.89	0.52	0.62	0.18
TOTAAL	Mean	2.38	1.82	2.99	2.81	3.28	1.54
	N	534	535	534	530	534	530
	Std. Dev.	0.44	0.44	0.53	0.52	0.57	0.16
	Eta	0.173	0.216	0.078	0.133	0.157	0.058
	Significantie	0.001**	0.000**	0.358 = ns	0.024*	0.004**	0.619 = ns

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$ ns= niet significant

In tabel 5.1 staan de gemiddelde scores onder Mean. Zo is te zien dat bij de Concernstaf en Staf Gemeentesecretaris de afwisseling in het werk het hoogst scoort. Verder ervaren de werknemers ook de hoogste zelfstandigheid in het werk bij deze hoofdafdeling. Opvallend is dat de relatie met de directe leiding bij elke hoofdafdeling hoog scoort, namelijk ruim boven de 3 en dat is ruim boven het theoretisch gemiddelde. Bij Bestuur is deze score tevens het hoogst. Bij Welzijn is de emotionele belasting het hoogst van alle hoofdafdelingen, dit geldt ook voor de werkdruk. Daarnaast ervaren de werknemers ook de laagste zelfstandigheid in het werk bij deze hoofdafdeling. Als er gekeken wordt naar de arbeidstevredenheid, is te zien dat de scores van de hoofdafdelingen erg dicht bij elkaar liggen. De hoogste score ligt bij Bestuur, namelijk 1.56 en de gemiddelde score van alle hoofdafdelingen is 1.54. Als gekeken wordt naar de significantie is echter te zien dat afwisseling in het

werk en de arbeidstevredenheid niet significant zijn. In tabel 5.2 worden de gemiddelde scores per functiegroep gepresenteerd.

Tabel 5.2 Scores variabelen per functiegroep

Functiegroep		Werkdruk	Emotionele Belasting	Afwisseling in het werk	Zelfstandigheid in het werk	Relatie met directe leiding	Arbeids tevredenheid
Buitendienst	Mean	2,32	2,01	2,90	2,68	3,05	1,51
	N	94	96	96	94	95	93
	Std. Dev	0.46	0.53	0.61	0.52	0.66	0.20
Baliewerk	Mean	2,27	1,83	2,73	2,55	3,33	1,55
	N	52	52	52	53	53	52
	Std. Dev	0.48	0.42	0.57	0.60	0.53	0.16
Beleidswerk	Mean	2,41	1,80	3,07	2,89	3,33	1,54
	N	355	354	352	350	352	351
	Std. Dev	0.43	0.40	0.49	0.49	0.54	0.15
TOTAAL	Mean	2,38	1,84	3,00	2,82	3,28	1,54
	N	501	502	500	497	500	496
	Std. Dev	0.44	0.44	0.54	0.52	0.57	0.16
	Eta	0.118	0.187	0.210	0.238	0.190	0.093
	Significantie	0.031*	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.118 = ns

** p < 0.01

* p < 0.05 ns= niet significant

In tabel 5.2 is te zien dat de emotionele belasting het hoogste is bij de buitendienst. Daarnaast scoort de relatie met de directe leiding het laagst bij deze functiegroep, al moet opgemerkt worden dat de scores van de drie functiegroepen wel allemaal boven de 3 liggen. Verder is de afwisseling in het werk het hoogst bij de functiegroep beleidswerk en het laagst bij baliewerk. Beleidswerk scoort ook het hoogst bij de zelfstandigheid in het werk. Echter, de functiegroep beleidswerk ervaart wel de hoogste werkdruk. Voor wat betreft de arbeidstevredenheid kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde score van de functiegroepen gelijk is aan de gemiddelde score van de hoofdafdelingen, namelijk 1.54. De buitendienst scoort hier onder dit gemiddelde en daarmee ook het laagst. Opvallend is echter dat de arbeidstevredenheid niet significant is.

5.1.2 Correlatieanalyse

Om de sterkte en de richting van de variabelen te bepalen zal ook een correlatieanalyse gedaan worden. Het verband tussen de variabelen wordt duidelijk aan de hand van Pearson's Productmoment correlatiecoëfficiënt r . De waarde hiervan ligt altijd tussen de -1 en +1. Wanneer de r gelijk is aan +1 betekent dit dat er een perfect positief verband aanwezig is tussen de twee variabelen. Wanneer r gelijk is aan 0, is er geen lineair verband (De Vocht, 2000:193). In tabel 5.3 worden de resultaten van de correlatieanalyse weergegeven.

Tabel 5.3 Correlatieanalyse

Variabelen		Werkdruk	Emotionele belasting	Afwisseling in het werk	Zelfstandigheid in het werk	Relatie met de directe leiding	Arbeidstevredenheid
Werkdruk	Pearson		0.392 **	0.244**	-0.117 **	-0.194(**)	-0.002
	Significantie		0.000	0.000	0.007	0.000	0.956= ns
	N		533	531	528	526	526
Emotionele belasting	Pearson	0.392**		0.095*	-0.109*	-0.356(**)	-0.155**
	Significantie	0.000		0.028	0.012	0.000	0.000
	N	533		533	529	528	528
Afwisseling in het werk	Pearson	0.244**	0.095*		0.380**	0.243(**)	0.278**
	Significantie	0.000	0.028		0.000	0.000	0.000
	N	531	533		529	529	529
Zelfstandigheid in het werk	Pearson	-0.117**	-0.109*	0.380**		0.362(**)	0.163**
	Significantie	0.007	0.012	0.000		0.000	0.000
	N	528	529	529		527	527
Relatie met de directe leiding	Pearson	-0.194**	-0.356**	0.243**	0.362(*)		0.373**
	Significantie	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	526	528	529	527		532
Arbeidstevredenheid	Pearson	-0.002	-0.155**	0.278**	0.163**	0.373(**)	
	Significantie	0.956 =ns	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	526	528	529	527	532	

** p < 0.01

* p < 0.05 ns= niet significant

In tabel 5.3 is te zien dat er geen correlatie is tussen de arbeidstevredenheid en de werkdruk en dat er een negatieve correlatie is tussen de arbeidstevredenheid en emotionele belasting. Er bestaat echter een positieve correlatie tussen de arbeidstevredenheid en de onafhankelijke variabelen afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk en relatie met de directe leiding. Hierbij is Pearson's Productmoment correlatiecoëfficiënt r het grootst bij de relatie met de leiding, namelijk 0.373, opvolgend door de afwisseling in het werk, namelijk 0.278. Verder is te zien dat er een negatieve correlatie is tussen de variabele werkdruk en de variabelen zelfstandigheid in het werk en relatie met de directe leiding. Met het oog op de sociotechniek van de Sitter (1998) is het erg opvallend dat er tussen werkdruk en zelfstandigheid in het werk sprake is van een negatieve correlatie. De Sitter (1998) geeft immers aan dat het juist om de relatie tussen werkdruk en regelcapaciteit gaat. Tussen werkdruk en emotionele belasting en afwisseling in het werk is verder sprake van een positieve correlatie.

5.2 Toetsende statistiek

5.2.1 Multiple regressieanalyse

Door middel van een regressieanalyse zal de derde deelvraag beantwoord worden en worden tevens de hypothesen getoetst. In paragraaf 5.3 zal de analyse hiervan plaatsvinden. Aangezien in dit onderzoek sprake is van één afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen, wordt de multiple regressieanalyse toegepast (De Vocht, 2000:193). Op deze wijze kan getoetst worden of er een causaal verband bestaat tussen de arbeidstevredenheid en de onafhankelijke factoren werkdruk, emotionele belasting, afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk en relatie met de directe leiding.

In de regressieanalyse komen de R, R Square en Adjust R Square naar voren. De R wordt de multiple correlatiecoëfficiënt genoemd en geeft de correlatie aan van de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid met alle onafhankelijke variabelen (afwisseling in het werk, emotionele belasting, zelfstandigheid in het werk, werkdruk en de relatie met de directe leiding). De waarde van R ligt tussen de -1 en +1. Wanneer R gelijk is aan +1, houdt dit in dat er een perfect positief verband is tussen beide variabelen. Wanneer R gelijk is aan 0 is er geen lineair verband (De Vocht, 2000:193). In tabel 5.3 is te zien dat de R waarde 0.441 is. De R square wordt ook wel de determinatiecoëfficiënt genoemd en is de gekwadrateerde Multiple R. Het geeft het percentage aan van de verklaarde variantie (De Vocht, 2000:203). De R Square in dit onderzoek is 0.194, ofwel 19.4% van de arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Hoe hoger de R Square waarde is, hoe beter dit past in het model. Als de R Square precies 1 is, ofwel 100%, dan is er sprake van een perfect model. Wanneer R Square gelijk is aan 0, is er geen lineair verband aanwezig. Verder geeft de Adjust R Square de R Square gecorrigeerd met het aantal cases en het aantal onafhankelijke variabelen weer (De Vocht, 2000:203). In dit model is de Adjust R Square 0.182.

Tabel 5.4 Model summary

R	R Square	Adjust R Square
0,441 ^a	0,194	0,182

Een andere belangrijke coëfficiënt is de Bèta. De Bèta coëfficiënt geeft een indicatie van het relatieve belang van elke onafhankelijke variabele. Met andere woorden, hoe hoger de Bèta is, hoe groter het causaal verband is tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (De Vocht, 2000:209). In tabel 5.4 wordt de Bèta coëfficiënt van de onafhankelijke variabelen weergegeven. Deze waarde geeft de sterkte van invloed op de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid aan.

Tabel 5.5 Resultaten regressieanalyse

Onafhankelijke variabele	Bèta coëfficiënt	Significantie
Werkdruk	0,039	0,388 = ns
Emotionele belasting	-0,088	0,056(*)
Afwisseling in het werk	0,204	0,000(**)
Zelfstandigheid in het werk	-0,009	0,843 = ns
Relatie met de directe leiding	0,319	0,000(**)

** p < 0.01

N = 545

* p < 0.05

ns = niet significant

In tabel 5.5 staan zowel positieve als negatieve Bèta coëfficiënten. Een negatieve Bèta vertelt iets over de richting van het causale verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Met andere woorden, de arbeidstevredenheid is Y en de X geeft de verschillende onafhankelijke variabelen weer. Als de X-waarde omhoog gaat, betekent dit dat de Y-waarde omlaag gaat. In tabel 5.5 komt zo naar voren dat de relatie met de directe leiding de grootste invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Daarnaast heeft afwisseling in het werk ook invloed op arbeidstevredenheid, net als de mate van werkdruk. De emotionele belasting en de zelfstandigheid in het werk oefenen daarentegen de minste invloed uit op de arbeidstevredenheid.

Naast de Bèta coëfficiënten is ook de significantie weergegeven in tabel 5.5. In tabel 5.5 kan afgelezen worden dat werkdruk en zelfstandigheid in het werk niet significant zijn. Dit is opvallend aangezien de Sitter (1998) de wisselwerking tussen deze twee variabelen beschrijft en dit voor een hogere tevredenheid zou kunnen zorgen. In de tabel 5.6 worden de resultaten van de regressieanalyse per hoofdafdeling gepresenteerd om zo een compleet beeld te krijgen.

Tabel 5.6 Resultaten regressieanalyse hoofdafdelingen

Variabelen		Concernstaf & Staf Gemeentesecretaris N = 58	Bestuur N = 107	Welzijn N = 191	Ruimte N = 188
Werkdruk	B	0.157	-0.078	-0.019	0.134
	S	0.280 = ns	0.483 = ns	0.812 = ns	0.069 = ns
Emotionele belasting	B	-0.039	0.011	-0.114	-0.088
	S	0.770 = ns	0.920 = ns	0.155 = ns	0.247 = ns
Afwisseling in het werk	B	-0.108	0.114	0.259	0.225
	S	0.430 = ns	0.382 = ns	0.001**	0.005**
Zelfstandigheid in het werk	B	0.131	0.045	-0.041	0.033
	S	0.330 = ns	0.725 = ns	0.581 = ns	0.671 = ns
Relatie met de directe leiding	B	0.525	0.176	0.226	0.374
	S	0.000**	0.115 = ns	0.004**	0.000**
R Square		0.290	0.079	0.079	0.299

** p < 0.01

B = Bèta coëfficiënt

* p < 0.05

S = Significantie

ns = niet significant

De R Square bij de Concernstaf en Staf Gemeentesecretaris is 0.290, dit betekent dat 29% van de arbeidstevredenheid verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen. Echter, de variabelen werkdruk, emotionele belasting, afwisseling in het werk en zelfstandigheid in het werk zijn niet significant. De relatie met de directe leiding heeft wel een positieve invloed op de arbeidstevredenheid. Bij de hoofdafdeling Bestuur is de R Square 0.079, hieruit kan afgeleid worden dat 7.9% van de arbeidstevredenheid verklaard kan worden door de afhankelijke variabelen. Opvallend is echter dat geen enkele onafhankelijke variabele significant is. Bij Welzijn geeft de R Square aan dat 7.9% van de arbeidstevredenheid verklaard kan worden door de onafhankelijke variabelen. Werkdruk, emotionele belasting, en de zelfstandigheid in het werk zijn niet significant. Bij de twee onafhankelijke variabelen afwisseling in het werk en relatie met de directe leiding en afhankelijke variabele arbeidstevredenheid bestaat er echter wel een causaal verband. Bij de hoofdafdeling Ruimte wordt 29.9% van de arbeidstevredenheid verklaard door de onafhankelijke variabelen. Werkdruk, emotionele belasting en zelfstandigheid in het werk zijn niet significant. Afwisseling in het werk en de relatie met de directe leiding hebben wel invloed op de arbeidstevredenheid. Geconcludeerd kan worden dat vooral de relatie met de directe leiding het belangrijkste is bij de hoofdafdelingen. Daarnaast speelt de afwisseling in het werk ook een belangrijke rol bij de arbeidstevredenheid. In de tabel 5.7 worden de resultaten van de regressieanalyse per functiegroep gepresenteerd.

Tabel 5.7 Resultaten regressieanalyse functiegroepen

Variabelen		Buitendienst N = 97	Baliewerk N = 53	Beleidswerk N = 357
Werkdruk	B	0.064	0.218	0.028
	S	0.593 = ns	0.107	0.615
Emotionele belasting	B	-0.145	0.021	-0.129
	S	0.233 = ns	0.879	0.020*
Afwisseling in het werk	B	0.265	0.535	0.140
	S	0.026*	0.000**	0.011*
Zelfstandigheid in het werk	B	-0.112	-0.400	0.059
	S	0.324 = ns	0.008**	0.289
Relatie met de directe leiding	B	0.225	0.436	0.328
	S	0.070 = ns	0.003**	0.000**
R Square		0.162	0.428	0.202

** p < 0.01

* p < 0.05

B = Bèta coëfficiënt

S = Significantie

ns = niet significant

Voor wat betreft te buitendienst is in tabel 5.7 te zien dat 16.2% van de arbeidstevredenheid bij deze functiegroep wordt bepaald door de onafhankelijke variabelen. De afwisseling in het werk is echter de enige onafhankelijke variabele die significant is. Bij baliewerk wordt 42.8% verklaard van de arbeidstevredenheid door de onafhankelijke variabelen. De werkdruk en emotionele belasting zijn niet significant. Afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk en de relatie met de directe leiding daarentegen wel. Echter, zelfstandigheid in het werk heeft een negatieve invloed op de arbeidstevredenheid. Verder geeft tabel 5.12 aan dat bij de functiegroep beleidswerk 20.2% van de arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Werkdruk en zelfstandigheid in het werk zijn niet significant. Daarentegen hebben emotionele belasting, afwisseling in het werk en de relatie met de directe leiding wel invloed op de arbeidstevredenheid. Geconcludeerd kan worden dat net als bij de hoofdafdelingen de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk de belangrijkste factoren zijn die de arbeidstevredenheid beïnvloeden.

5.3 Verdiepend onderzoek aan de hand van de sociotechniek

In hoofdstuk drie is de sociotechniek van De Sitter (1998) besproken. Gegeven de bevindingen in de vorige paragrafen is het relevant om verdiepend onderzoek aan de hand van de Sitter te verrichten. Zo beschrijft de Sitter (1998) de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit. Echter uit de voorgaande analyses bleek dat de onafhankelijke variabelen werkdruk en zelfstandigheid in het werk geen invloed uitoefenen op de arbeidstevredenheid. In dit verdiepend onderzoek zal gekeken worden

of de wisselwerking tussen deze twee factoren wél een rol spelen bij de arbeidstevredenheid. De Sitter (1998) geeft aan dat er vier categorieën zijn als gekeken wordt naar de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit. Ter verduidelijking worden deze categorieën hier nogmaals genoemd:

1. Hoge werkdruk, lage regelcapaciteit: het slopende zinloze werk;
2. Lage werkdruk, lage regelcapaciteit: het simpele zinloze werk;
3. Lage werkdruk, hoge regelcapaciteit: het zinloze werk;
4. Hoge werkdruk, hoge regelcapaciteit: het actieve werk met sociale en technische leermogelijkheden.

In tabel 5.8 is per hoofdafdeling te zien hoeveel procent van de medewerkers er in elke categorie zitten. Zo is te zien dat bij de hoofdafdeling Concernstaf en Staf Gemeentesecretaris de meeste medewerkers, namelijk 44.6%, in de derde categorie zitten. Ofwel, zij hebben een lage werkdruk en een hoge regelcapaciteit. Bij de hoofdafdelingen Bestuur en Ruimte vallen eveneens de meeste medewerkers onder deze categorie, respectievelijk 40.6% en 38.3%. Bij Welzijn zitten de meeste medewerkers in de eerste categorie, ofwel een hoge werkdruk en een lage regelcapaciteit.

Tabel 5.8 De wisselwerking werkdruk en regelcapaciteit per hoofdafdeling

		Hoofdafdelingen				Total
		Concernstaf & Staf gemeentesecretaris	Bestuur	Welzijn	Ruimte	
De Sitter	1. Hoge werkdruk, lage regelcapaciteit	32,1%	38,7%	30,0%	31,1%	32,4%
	2. Lage werkdruk, lage regelcapaciteit	44,6%	40,6%	23,3%	38,3%	34,3%
	3. Lage werkdruk, hoge regelcapaciteit	16,1%	11,3%	31,1%	19,7%	21,5%
	4. Hoge werkdruk, hoge regelcapaciteit	7,1%	9,4%	15,6%	10,9%	11,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

In tabel 5.9 is per functiegroep te zien hoeveel procent van de medewerkers er in elke categorie zitten. Bij de buitendienst zit de grootste groep medewerkers in categorie één: een hoge werkdruk en een lage regelcapaciteit. Bij baliewerk zitten de meeste medewerkers in de eerste en derde categorie. Beide categorieën hebben een percentage van 34.6%. De derde categorie heeft betrekking op een lage werkdruk en een hoge regelcapaciteit. Bij beleidswerk zit eveneens de meerderheid in de derde categorie.

Tabel 5.9 De wisselwerking werkdruk en regelcapaciteit per functiegroep

		Functiegroepen			Total
		Buitendienst	Baliewerk	Beleidswerk	
De Sitter	1. Hoge werkdruk, lage regelcapaciteit	34,1%	34,6%	15,5%	20,9%
	2. Lage werkdruk, lage regelcapaciteit	22,0%	17,3%	26,9%	25,0%
	3. Lage werkdruk, hoge regelcapaciteit	25,3%	34,6%	33,2%	31,9%
	4. Hoge werkdruk, hoge regelcapaciteit	18,7%	13,5%	24,4%	22,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

In tabel 5.10 wordt per categorie aangegeven hoe tevreden de medewerkers zijn. Deze scores gelden voor de totale onderzoeksgroep. Opvallend is dat de arbeidstevredenheid bij de verschillende categorieën vrijwel gelijk is. Het gemiddelde is een score van 1.54 op een schaal van 1 tot 2. Van alle categorieën is de tevredenheid echter het laagst bij de derde categorie. Verder is opvallend dat de hoogste tevredenheid in de tweede categorie is, terwijl naar verwachting de meest tevreden medewerkers in de laatste categorie zouden zitten aangezien daar sprake is van actief werk met sociale en technische leermogelijkheden.

Tabel 5.10 Arbeidstevredenheid bij de categorieën van De Sitter

Sitter	Mean	N	Std. Deviation
1. Hoge werkdruk, lage rekencapaciteit	1,5226	168	0,17905
2. Lage werkdruk, lage regelcapaciteit	1,5598	179	0,13134
3. Lage werkdruk, hoge regelcapaciteit	1,5054	112	0,19721
4. Hoge werkdruk, hoge regelcapaciteit	1,5594	64	0,12937
Total	1,5361	523	0,16416

Eta= 0.139
Significantie = 0.018*

* $p < 0.05$

De Eta is 0.139 en geeft de samenhang aan tussen de arbeidstevredenheid en de onafhankelijke categorale variabelen. Aangezien de waarde niet hoog is, betekent dit dat het verband klein is. Daarnaast is de arbeidstevredenheid significant.

5.4 Analyse

Aan de hand van de onderzoeksresultaten kunnen de tweede en derde deelvraag worden beantwoord. Allereerst kan de vraag beantwoord worden hoe het is gesteld met de arbeidstevredenheid. De beschrijvende statistiek toont aan dat de medewerkers bij de gemeente Zoetermeer op zowel hoofdafdelingniveau als functiegroepniveau, bovengemiddeld tevreden zijn. De gemiddelde score is 1.54 op een schaal van 1 tot 2. De mate van arbeidstevredenheid kan verklaard worden door een aantal onafhankelijke factoren. Uit de toetsende statistiek werd duidelijk dat bij de Concernstaf en Staf Gemeentesecretaris, Welzijn en Ruimte de relatie met de directe leiding een belangrijke factor is bij de mate van tevredenheid. Verder kwam naar voren dat bij Welzijn en Ruimte de mate van afwisseling in het werk ook bepalend is voor de arbeidstevredenheid. Met het oog op de drie functiegroepen kan geconcludeerd worden dat bij baliemedewerkers en beleidsmedewerkers de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk van belang zijn. Daarnaast is de zelfstandigheid in het werk bij de baliemedewerkers een belangrijke factor en bij de beleidsmedewerkers wordt de arbeidstevredenheid ook beïnvloed door de emotionele belasting. Op basis van deze resultaten kunnen de hypothesen nu getoetst worden.

5.4.1 Toetsen van de hypothesen

Hypothese één “hoe hoger de emotionele belasting, hoe lager de arbeidstevredenheid zal zijn” kan *verworpen* worden. Bij geen enkele hoofdafdeling komt dit namelijk naar voren. Bij de functiegroepen is emotionele belasting enkel bij beleidswerk significant. Hypothese twee “hoe hoger de afwisseling in het werk, hoe hoger de arbeidstevredenheid zal zijn” wordt *bevestigd*. Bij de twee hoofdafdelingen Welzijn en Ruimte blijkt dit het geval te zijn, net als bij de drie functiegroepen. Hypothese drie “hoe beter de relatie met de directe leiding, hoe hoger de arbeidstevredenheid” wordt *bevestigd*. Het veronderstelde positieve verband tussen de relatie met de directe leiding en de arbeidstevredenheid blijkt uit de stevige regressieanalyse. Bij drie van de vier hoofdafdelingen, namelijk Concernstaf & Staf Gemeentesecretaris, Welzijn en Bestuur blijkt dit namelijk het geval te zijn. Daarnaast is dit terug te zien bij twee van de drie functiegroepen, namelijk baliewerk en beleidswerk. Hypothese vier “bij een hoge werkdruk en een hoge zelfstandigheid in het werk, is de arbeidstevredenheid het hoogst” kan *verworpen* worden. Allereerst blijkt uit de regressieanalyse dat werkdruk geen invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Hetzelfde geldt voor de zelfstandigheid in het werk, hoewel enkel bij de functiegroep baliewerk de zelfstandigheid wel invloed uitoefent op de arbeidstevredenheid. Daarnaast blijkt uit de resultaten van het verdiepende onderzoek aan de hand van de Sitter dat een hoge werkdruk in combinatie met een hoge zelfstandigheid in het werk niet leiden tot de meest tevreden medewerkers. Gebleken is namelijk dat de arbeidstevredenheid in de vier categorieën die de Sitter hanteert, vrijwel gelijk is. Opvallend is dat op hoofdafdelingniveau de meeste medewerkers zich bevinden in de eerste twee categorieën; hoge werkdruk en lage regelcapaciteit (1) en lage werkdruk en lage regelcapaciteit (2). De kleinste groep medewerkers bevindt zich in de laatste categorie; hoge werkdruk en hoge regelcapaciteit (4). De Sitter (1998) geeft deze laatste categorie aan als het actieve werk met sociale en technische leermogelijkheden. Echter, als gekeken wordt naar de

arbeidstevredenheid zijn de medewerkers in de tweede en vierde categorie vrijwel even tevreden met hun werk. Verder kwam bij de functiegroepen naar voren dat de meeste buitendienstmedewerkers in de eerste categorie zitten, de meeste balie-medewerkers in de eerste en derde (lage werkdruk en hoge regelcapaciteit) categorie en de meeste beleidsmedewerkers eveneens in de derde categorie. Om die reden kan hypothese vier verworpen worden. Hypothese vijf "job design verschilt per functiegroep, met als gevolg dat de arbeidstevredenheid per functiegroep verschillend is" kan *deels aangenomen* worden. Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat de score op arbeidstevredenheid tussen de verschillende functiegroepen erg dicht bij elkaar ligt. Wat echter ook blijkt is dat de invloed van de onafhankelijke variabelen verschillen per functiegroep. Zo blijkt dat bij de buitendienst de afwisseling in het werk de arbeidstevredenheid beïnvloedt. Bij baliewerk zijn dit de onafhankelijke variabelen afwisseling in het werk, zelfstandigheid in het werk en de relatie met de directe leiding. Bij beleidswerk beïnvloeden de emotionele belasting, afwisseling in het werk en de relatie met de directe leiding de arbeidstevredenheid. Er komt echter wel naar voren dat met name de afwisseling in het werk en de relatie met de directe leiding de grootste invloed hebben op de arbeidstevredenheid. Om die reden wordt de hypothese deels aangenomen. In tabel 5.11 wordt samenvattend weergegeven welke hypothesen zijn aangenomen en welke verworpen.

Tabel 5.11 Uitkomsten hypothesen

Hypothese	Aangenomen (+) Deels aangenomen (+/-) Verworpen (-)
1. Hoe hoger de emotionele belasting, hoe lager de arbeidstevredenheid zal zijn.	-
2. Hoe hoger de afwisseling in het werk, hoe hoger de arbeidstevredenheid zal zijn.	+
3. Hoe beter de relatie met de directe leiding, hoe hoger de arbeidstevredenheid.	+
4. Bij een hoge werkdruk en een hoge zelfstandigheid in het werk, is de arbeidstevredenheid het hoogst	-
5. Job design is bij elke functiegroep anders, met als gevolg dat de arbeidstevredenheid per functiegroep verschillend is.	+ / -

5.5 Samengevat

Zojuist zijn de onderzoeksresultaten van het kwantitatieve onderzoek gepresenteerd. Uit de beschrijvende statistiek kwam naar voren dat de arbeidstevredenheid boven gemiddeld is. Verder

waren de uitschieters bij de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk die grote invloed hebben op de arbeidstevredenheid. Verder is de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit en de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer in kaart gebracht. De analyse aan de hand van de sociotechniek van de Sitter (1998) laat echter geen andere conclusie toe. Tevens zijn in dit hoofdstuk de hypothesen getoetst waarbij hypothesen twee en drie bevestigd werden en hypothese vijf deels bevestigd. In het volgende hoofdstuk wordt de opzet van het kwalitatieve onderzoek besproken. Dit gedeelte van het onderzoek is een aanvulling op het kwantitatieve onderzoek.

6. Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet van het kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatieve gedeelte is een aanvulling op het zojuist beschreven kwantitatieve onderzoek. Allereerst wordt de onderzoeksopzet beschreven (6.1) waarna ook de onderzoekseenheid wordt besproken (6.2). Vervolgens zal de vragenlijst opgesteld worden (6.3) en wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek in kaart gebracht (6.4).

6.1 Onderzoeksopzet

In hoofdstuk vijf is met behulp van beschrijvende en toetsende statistiek antwoord gegeven op de tweede en derde deelvraag. Dit hoofdstuk zal hier een aanvulling op zijn en zal tevens de vierde deelvraag beantwoorden: "welke maatregelen kan de gemeente Zoetermeer treffen om de arbeidstevredenheid te verbeteren?" Het inzichtelijk maken van de uitkomsten van het statistische onderzoek staat hierbij echter voorop. De strategie die hiervoor wordt toegepast is *gevalsstudie*, het gaat om de beleving van de medewerkers van de gemeente Zoetermeer. De onderzoeksmethode die wordt gebruikt is *interviewen* en de onderzoekstechniek is *semi-gestructureerd* interviewen. Bij een semi-gestructueerd interview wordt gebruik gemaakt van een topiclist (Van Thiel, 2007). Tijdens het interviewen worden aantekeningen gemaakt. Daarnaast zal aan het eind van elk interview steeds een samenvatting gegeven worden van hetgeen er is gezegd zodat er een member check is. In Tabel 6.1 wordt de opzet van het kwalitatieve gedeelte van onderzoek schematisch weergegeven.

Tabel 6.1 Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek

Onderzoeksstrategie	Onderzoeksmethode	Onderzoekstechniek
Gevalsstudie	Interviewen	Semi-gestructureerd

6.2 Onderzoekseenheid

Zoals eerder aangegeven dient het kwalitatieve onderzoek als aanvulling op het kwantitatieve onderzoek. Om die reden is de onderzoekseenheid van het kwalitatieve gedeelte vrij klein ten opzichte van de totale onderzoekspopulatie. Er worden in totaal twaalf interviews afgenomen. De personen die worden geïnterviewd zijn gericht geselecteerd, ofwel er is sprake van een selecte steekproef. In eerste instantie was het de bedoeling om interviews af te nemen bij een goed presterende afdeling en een slecht presterende afdeling. Echter, in verband met de waarborging van de privacy van de medewerkers konden de gegevens niet verstrekt worden op afdelingsniveau, maar enkel op hoofdafdelingsniveau. Aangezien de hoofdafdelingen alleen onderling niet enorm verschillen zoals is gebleken in het vorige hoofdstuk, is ervoor gekozen om een andere richting in te slaan en de

interviews af te nemen bij de verschillende functiegroepen (beleidswerk, baliewerk en buitendienst). Bij elke functiegroep zijn een drietal medewerkers geselecteerd die geïnterviewd worden en is één medewerker geselecteerd met een leidinggevende functie. Voor dit laatste is gekozen omdat uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat de relatie met de directe leiding een belangrijke rol speelt bij de tevredenheid van de medewerkers. Het komt er dus op neer dat er per functiegroep vier interviews afgenomen worden. Om de anonimiteit te waarborgen worden de namen van de geïnterviewden niet genoemd.

6.3 De vragenlijst

De onderzoekstechniek is semi-gestructureerd interviewen. De vragen die gesteld worden tijdens de interviews zijn opgesteld aan de hand van de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek en hebben daarnaast raakvlakken met het conceptueel model en theoretisch kader. Er is voor gekozen om aan de medewerkers van de verschillende functiegroepen dezelfde vragen voor te leggen zodat er beter vergelijkingen gemaakt kunnen worden. De volgende vragen zijn gesteld aan de medewerkers:

1. *Werkdruk*

- Hoe ervaart u de werkdruk?
- Hoe is het gesteld met het werktempo en de werkhoeveelheid?

2. *Emotionele belasting*

- Is uw werk emotioneel zwaar?
- Heeft u op uw werk te maken met confrontaties die u persoonlijk raken?

3. *Afwisseling in het werk*

- Is er voldoende afwisseling in uw werk aanwezig?
- Is er creativiteit vereist voor uw werkzaamheden?

4. *Zelfstandigheid in het werk*

- Kunt u de inhoud/ planning van uw werk zelf bepalen?
- Heeft u veel invloed op uw werk?

5. *Relatie met de directe leiding*

- Hoe zou u de leiderschapsstijl van uw leidinggevende omschrijven?
- Is de verstandhouding tussen u en uw leidinggevende goed?
- Is uw leidinggevende betrokken met u en uw werk?

6. *Arbeidstevredenheid*

- Heeft u plezier in uw werk?
- Bent u genoeg gemotiveerd?

-
- Bent u tevreden met uw baan?
 - Hoe is de werksfeer binnen uw afdeling?
 - Welke factoren hebben een grote invloed op uw tevredenheid?
 - Hoe zou uw tevredenheid vergroot kunnen worden?

Aan de medewerkers met een leidinggevende functie zijn de volgende vragen gesteld:

1. Hoe zou u uw eigen leiderschapsstijl willen omschrijven?
2. Waar loopt u als leider tegenaan?
3. Hoe denkt u dat medewerkers over u denken?
4. Hoe denkt u dat het gesteld is met de arbeidstevredenheid binnen uw afdeling?
5. Welke bijdrage denkt u te leveren aan de arbeidstevredenheid van de medewerkers en op welke manier?
6. Welke factoren spelen volgens u een belangrijke rol bij de arbeidstevredenheid van de medewerkers?
7. Hoe zou de arbeidstevredenheid volgens u vergroot kunnen worden en welke maatregelen moeten hiervoor getroffen worden?

De interviews dienen als verkenning en verdieping van het onderzoek. Of ze uiteindelijk een meerwaarde voor het onderzoek zullen hebben hangt af van de informatie die verstrekt wordt door de medewerkers tijdens de interviews.

6.4 Betrouwbaarheid

Aangezien de onderzoekseenheid niet groot is, kan de betrouwbaarheid van het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek in twijfel getrokken worden. Echter, er worden een aantal oplossingen toegepast die Van Thiel (2007) aanreikt voor dit soort gevallen. Allereerst wordt er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Hoe gestructureerder, hoe betrouwbaarder (Van Thiel, 2007). Verder worden er interviews afgenomen met zowel medewerkers als leidinggevendenden, er worden dus subeenheden onderscheiden (Van Thiel, 2007).

6.5 Samengevat

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet van het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek beschreven. Dit kwalitatieve gedeelte is een aanvulling op het kwantitatieve gedeelte dat in hoofdstuk vijf is beschreven. Er worden twaalf semi-gestructureerde interviews afgenomen, met zowel medewerkers als leidinggevendenden. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek beschreven.

7. Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek

De onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Allereerst worden de onderzoeksgegevens van de interviews weergegeven (7.1). Vervolgens zal de vierde deelvraag beantwoord worden en zullen er conclusies getrokken worden (7.2).

7.1 Onderzoeksresultaten

In totaal zijn er twaalf interviews afgenomen, negen bij buitendienstmedewerkers, baliemedewerkers en beleidswerkers en drie bij de leidinggevenden van de drie functiegroepen. In verband met de anonimiteit van de medewerkers zullen zij niet bij naam worden genoemd, maar enkel bij functie. De interviews dienen als verkenning en verdieping van het kwantitatieve onderzoek. De vragen die gesteld zijn aan de medewerkers zijn onderverdeeld in een aantal categorieën. De resultaten van de interviews zullen per onderdeel besproken worden en vervolgens zullen de resultaten van de leidinggevenden in kaart gebracht worden. Tijdens het bespreken van de onderzoeksresultaten van de interviews, zal teruggerepen worden op het kwantitatieve onderzoek van hoofdstuk vijf. Op deze manier worden de bevindingen aan elkaar gekoppeld.

7.1.1 Resultaten medewerkers

Werkdruk

Het eerste onderdeel van het interview ging over de werkdruk van de medewerkers. Hierbij kwamen aspecten als werktempo en werkhoeveelheid aan bod. Bij het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat de buitendienstmedewerkers een lagere werkdruk ervaren (score 2.32) dan het gemiddelde van de drie functiegroepen (score 2.38). Tijdens de interviews bij de buitendienstmedewerkers kwam eveneens naar voren dat er over het algemeen geen sprake is van een hoge werkdruk. Eén buitendienstmedewerker van de Afvalinzameling gaf aan dat de werkdruk afhangt van de dagplanning. Soms word je ergens voor ingepland waar de werkdruk hoger ligt, zoals bijvoorbeeld bij het ophalen van grofvuil. Je weet van te voren niet hoeveel grofvuil er op de afhaalplaatsen ligt en soms is de werkhoeveelheid daardoor groot en moet je harder doorwerken. Los hiervan wordt de werkhoeveelheid als precies goed ervaren en krijgt men netjes alles af op de dag.

Uit hoofdstuk vijf blijkt dat de baliemedewerkers de laagste werkdruk van de drie functiegroepen ervaren, zij scoren namelijk 2.47 op een schaal van 4. Tijdens de interviews werd echter duidelijk dat de werkdruk afhankelijk is van het moment. Zo hangt de werkhoeveelheid af van de drukte op dat moment. Voor wat betreft het werktempo staat er vijf minuten voor elk product, ofwel per afhandeling van het verzoek van de burgers. Dit verschilt echter per geval, soms ben je sneller klaar en soms heb je langer de tijd nodig. De werkdruk is dus zeer verschillend bij de baliemedewerkers.

Ook bij de beleidsmedewerkers wordt gesproken over 'pieken en dalen' voor wat betreft de werkdruk. Ambities kunnen niet altijd worden waargemaakt doordat er een bepaalde spanning aanwezig is die wordt veroorzaakt door deadlines. Zo hebben de beleidsmedewerkers veelal te maken met tussentijdse deadlines, zaken die ineens prioriteit krijgen, waardoor overige werkzaamheden soms vooruitgeschoven moeten worden. Verder wordt er gewerkt met planningsdata waaraan men zich dient te houden. Ook werd aangegeven dat het secretariaat niet altijd even voldoende ondersteunt waardoor het gevoel ontstaat dat alles door de medewerkers zelf gedaan moet worden. Deze bevindingen komen terug in de onderzoeksresultaten van het kwantitatieve onderzoek. Daarin kwam namelijk naar voren dat beleidsmedewerkers de hoogste werkdruk ervaren van de drie functiegroepen met een score van 2.41.

Emotionele belasting

Het volgende onderdeel van het interview ging over de emotionele belasting. De buitendienstmedewerkers gaven aan geen last te hebben van emotionele belasting. Wel gaf iemand aan dat je als buitendienstmedewerker af en toe te maken krijgt met boze of ontevreden burgers die dit soms op een vervelende manier uiten. Echter, de medewerker gaf aan dat hij dit heel goed van zich af kan zetten en dit niet ervaart als puur emotionele belasting. Dit is een opvallende bevinding aangezien in het kwantitatieve onderzoek naar voren kwam dat buitendienstmedewerkers de hoogste emotionele belasting ervaren vergeleken met de overige twee functiegroepen. Zo is de gemiddelde score 1.84 en scoren de buitendienstmedewerkers 2.01.

Een van de baliemedewerkers gaf aan geregeld te maken te hebben met confrontaties met klanten aan de balie. Meestal worden deze confrontaties niet persoonlijk aangetrokken, maar het kan wel vervelend zijn. De overige baliemedewerkers gaven aan geen last te hebben van emotionele belasting. Dit zijn geen opvallende uitspraken aangezien de baliemedewerkers ook in hoofdstuk vijf met 1.83 onder de gemiddelde score van 1.84 zitten voor wat betreft de emotionele belasting.

Uit de kwantitatieve data blijkt dat beleidsmedewerkers de laagste emotionele belasting ervaren. Zo scoren zij met 1.80 onder het gemiddelde van 1.84. Tijdens de interviews werd eveneens aangegeven dat er in principe geen sprake is van emotionele belasting. Wel wordt het als belastend ervaren wanneer men niet serieus genomen wordt, wat een enkele keer als emotioneel belastend gezien kan worden.

Afwisseling in het werk

Bij de buitendienstmedewerkers waren de meningen onderling verdeeld als het gaat om de afwisseling in het werk. Zo gaf de één aan dat er te weinig afwisseling is, de ander was van mening dat er voldoende afwisseling is en de derde medewerker vond dat het wisselde. Verder gaf één buitendienstmedewerker aan dat er creativiteit vereist is voor de werkzaamheden, terwijl de anderen juist vonden van niet. Het valt op dat de uitspraken zo zijn verdeeld, aangezien uit het kwantitatieve

hoofdstuk naar voren is gekomen dat zij en relatief hoge afwisseling in het werk ervaren met een score van 2.90.

De baliemedewerkers gaven allemaal aan dat er te weinig afwisseling in het werk is. Dit komt doordat men de hele tijd achter de balie zit en veelal dezelfde werkzaamheden verricht. Daarnaast is er voor enkel baliewerk geen creativiteit vereist. De medewerkers prefereren een breder takenpakket met andere werkzaamheden erbij zoals back office werkzaamheden. Ook bij de baliemedewerkers is het enigszins opvallend dat zij tijdens de interviews aangeven nauwelijks afwisseling in het werk te ervaren, maar dat zij bij het kwantitatieve gedeelte toch een score van 2.73 hebben op een schaal van 4. Nou hebben zij wel de laagste score van de drie functiegroepen, maar de score 2.73 zou aan moeten geven dat er toch aardig wat afwisseling in het werk aanwezig is.

De beleidsmedewerkers waren het er unaniem over eens dat er genoeg afwisseling in het werk aanwezig is en hadden hier verder niets op aan te merken. Dit komt overeen met de getallen uit hoofdstuk vijf. Zo wordt de gemiddelde afwisseling in het werk aangegeven met een score van 3.00 en scoren de beleidsmedewerkers daar iets boven met 3.07.

Zelfstandigheid in het werk

De buitendienstmedewerkers ervaren weinig zelfstandigheid in het werk. Ze voelen wel een zekere verantwoordelijkheid, maar hebben geen eigen inbreng. Verder hebben zij geen invloed op de planning en geen autonomie. Toch blijkt uit de kwantitatieve gegevens dat de zelfstandigheid in het werk niet heel laag scoort, namelijk 2.68. Deze score geeft aan dat er toch een zekere zelfstandigheid in het werk aanwezig zou moeten zijn.

De baliemedewerkers scoren het laagst van de drie functiegroepen op zelfstandigheid in het werk, namelijk 2.55. Dit komt overeen met de interviews waarin alle medewerkers aangaven dat ze geen autonomie hebben. Dit komt voornamelijk omdat zij zich dienen te houden aan procedures en regelen wetgeving. Ook op de planning kunnen zij geen invloed uitoefenen. Ze worden ingeroosterd en hebben daar verder niets over te zeggen. Het is wel mogelijk om een bepaalde voorkeur op te geven, maar aangezien er weinig mensen zijn is het eigenlijk niet realiseerbaar om iedereen in te delen waar hij of zij het liefst zou willen. Ook de pauzes staan vast en kunnen niet zelf ingedeeld worden. Eén van de medewerkers gaf aan dat er een soort 'schoolbel' gaat en dan mogen ze met pauze.

De beleidsmedewerkers hebben inhoudelijk veel invloed. Dit houdt in dat ze de inhoud van de stukken die zij schrijven zelf kunnen beïnvloeden. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek is eveneens te zien dat beleidsmedewerkers een relatief hoge zelfstandigheid in het werk ervaren. Zo scoren zij 2.89 en is het gemiddelde van de drie functiegroepen 2.82. Echter, planningmatig hebben zij geen invloed. Er wordt namelijk geregeld iets van bovenaf geroepen of er moet ineens iets eerder af zijn of er komt iets tussendoor. Hierdoor hebben de medewerkers weinig grip en zijn zij afhankelijk.

Relatie met de directe leiding

De buitendienst medewerkers omschrijven de leiderschapsstijl van de leidinggevende als informeel en goed. Ze geven naar hun mening op een vriendelijke manier leiding, zijn betrokken en geven af en toe complimenten. Wel gaf één van de medewerkers aan dat er af en toe strubbelingen zijn. Alle drie de functiegroepen scoorden in hoofdstuk vijf bij de relatie met de directe leiding boven de 3. Het gemiddelde was zelfs 3.28, wat inhoudt dat er een goede relatie met de leiding aanwezig is. Toch scoren de buitendienstmedewerkers hier het laagst van de drie met 3.05.

Bij de baliemedewerkers waren de meningen enigszins verdeeld. Zo gaf de één aan dat de leiding veel weg is en niet veel op de werkvloer aanwezig is. De ander gaf ook aan dat de leiding niet veel op de werkvloer aanwezig is, maar was wel van mening dat wanneer je ergens mee zit ze wel voor je klaar staan. “Er zijn verschillende leidinggevendenden, met verschillende leiderschapsstijlen, de meeste zijn erg druk maar wel behulpzaam”. Er is echter geen sprake van een coachende rol met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling. Kwantitatieve gegevens laten zien dat de relatie met de directe leiding bij de baliemedewerkers goed is, de score is 3.33.

De beleidsmedewerkers omschrijven de leiderschapsstijl van hun leidinggevende als sterk inhoudelijk gericht, resultaatgericht, directief, punctueel en perfectionistisch. Er is echter weinig betrokkenheid en men heeft geen persoonlijke band met de leidinggevende. Ook wordt aangegeven dat de leidinggevende erg zakelijk is en opgeslokt wordt door het werk waardoor de sociale kant van het leidinggeven veelal ontbreekt. Dit is erg opvallend aangezien uit het kwantitatieve onderzoek naar voren komt dat er met de score 3.33 toch sprake zou moeten zijn van een goede relatie met de directe leiding.

Arbeidstevredenheid

De buitendienstmedewerkers scoorden bij het kwantitatieve onderzoek het laagst van de drie functiegroepen op de arbeidstevredenheid. Zo hebben zij een score van 1.51 en is het gemiddelde 1.54. Tijdens de interviews gaven de buitendienstmedewerkers echter aan dat zij plezier hebben in hun werk. De werksfeer is goed, ook al zijn er binnen het team verschillende ‘groepjes’ aanwezig. De medewerkers hebben tevens genoeg motivatie en zijn tevreden met hun collega’s en de werktijden. Een ander groot pluspunt dat voor hun arbeidstevredenheid zorgt is dat je binnen deze functiegroep veel onder de mensen bent. Wel zou er iets meer naar hen geluisterd mogen worden door de leiding, aldus één van de buitendienstmedewerkers. Dit is een opvallende uitspraak aangezien uit de regressieanalyse bleek dat de relatie met de leiding geen invloed heeft op de arbeidstevredenheid bij de buitendienstmedewerkers. Een andere medewerker gaf aan graag beter werkmateriaal te willen hebben zodat er beter gewerkt kan worden en dit zal de arbeidstevredenheid ten goede komen.

De baliemedewerkers waren niet erg positief over hun tevredenheid en motivatie. Dit is erg opvallend aangezien uit de beschrijvende statistiek van hoofdstuk vijf naar voren kwam dat de baliemedewerkers

het meest tevreden zijn van de drie functiegroepen met een score van 1.55. Zo werd aangegeven dat 'het nieuwe' eraf is van het baliewerk en er meer uitdaging, afwisseling en verantwoordelijkheid gewenst is. Dit komt wel overeen met de regressieanalyse. Daaruit blijkt inderdaad dat afwisseling in het werk en zelfstandigheid in het werk de arbeidstevredenheid van de baliemedewerkers kan beïnvloeden. Factoren die daarnaast een rol spelen bij de arbeidstevredenheid zijn de collega's en de werksfeer. De relatie met de directe leiding speelt echter geen rol bij de arbeidstevredenheid. Dit is echter opvallend, aangezien uit de regressieanalyse naar voren kwam dat ook de relatie met de leiding de arbeidstevredenheid kan beïnvloeden. Verder werd aangegeven dat er geen financiële mogelijkheden zijn en je niet hogerop kunt komen.

In het kwantitatieve hoofdstuk scoorden de beleidsmedewerkers gemiddeld, namelijk 1.54. Uit de interviews kwam naar voren dat de beleidsmedewerkers allen plezier hebben in hun werk. Wat echter wel ontbreekt is een sterk teamgevoel. Er zijn namelijk veel 'groepjes' die onafhankelijk van elkaar opereren. Er is geen sprake van samenwerkingsverbanden en men helpt en ondersteunt elkaar niet echt. Verder werd aangegeven dat men zichzelf moet motiveren. Eén van de beleidsmedewerkers gaf aan ten dele gemotiveerd te zijn en dat een meer betrokken leidinggevende en enthousiaste collega's de motivatie zou kunnen verhogen. Verder zou een meer realistische planning en betere ondersteuning zorgen voor meer arbeidstevredenheid. Ook zouden er meer complimenten uitgedeeld kunnen worden door de leidinggevende. "Wanneer je naar je werk gaat en je krijg het gevoel dat je werk gewaardeerd wordt, dan raak je daardoor gemotiveerd". Echter, de leidinggevende heeft zoveel extra taken dat ze daardoor eigenlijk maar weinig echt leidinggeeft. Wanneer er een fulltime leidinggevende zou zijn, zou er meer aandacht voor het personeel zijn. Deze uitspraken komen overeen met de regressieanalyse, zo werd duidelijk dat de relatie met de leiding de arbeidstevredenheid kan beïnvloeden. Wat echter wel opvallend blijft, is dat ondanks de uitspraken die zijn gedaan tijdens de interviews, de relatie met de leiding wel een score van 3.33 heeft op een schaal van vier wat inhoudt dat er dus een goede relatie met de leiding is.

7.1.2 Resultaten leidinggevenden

Buitendienst

De leidinggevende van de buitendienst die is geïnterviewd beschrijft zijn eigen leiderschapsstijl als coachend, begeleidend en HRM-gericht. Hij geeft aan op gelijke voet om te gaan met de medewerkers. Waar echter tegenaan gelopen wordt bij het leidinggeven is 'de hogere macht'. Ofwel degene die weer boven hem staat. Zo is er meer steun van hogerop gewenst. Duidelijk werd dat er verschillende leiderschapsstijlen aanwezig zijn binnen de buitendienst. De leidinggevende heeft het idee dat de buitendienst medewerkers wel positief over hem zijn en hem 'menselijk' vinden. "Ik ga op een menselijke manier met ze om". Verder denkt hij dat de medewerkers het goed naar hun zin hebben op werk. Als leidinggevende denkt hij bij te dragen aan de arbeidstevredenheid door goed naar de medewerkers te luisteren. Verder probeert hij eenduidig te handelen en is altijd open en eerlijk. De factoren die een belangrijke rol spelen bij de arbeidstevredenheid van de buitendienstmedewerkers

zijn volgens de leidinggevende een goede werksfeer, goede werkmaterialen en een goede relatie tussen de collega's en leidinggevendenden. De tevredenheid kan volgens hem verder toenemen wanneer de medewerkers waardering krijgen en er genoeg interesse in hen getoond wordt.

Baliewerk

De leidinggevende van de baliemedewerkers die is ondervraagd gaf aan erg betrokken te zijn met de medewerkers. Waar echter tegenaan gelopen wordt als leider is het budget. Op de vraag hoe de medewerkers over haar denken, gaf ze aan dat ze het idee heeft dat ze wel positief over haar zijn. Wel zullen sommige medewerkers misschien het gevoel hebben dat ze in de gaten gehouden worden als ze op de werkvloer is. Verder denkt ze dat de meeste medewerkers wel tevreden zijn, maar niet iedereen. Dit komt waarschijnlijk door het rooster en de wisselende producten. De bijdrage die zij als leidinggevende zou kunnen leveren aan de arbeidstevredenheid is het creëren van voldoende afwisseling in het werk. Dit probeert zij door middel van de roosterindelingen. Zo kan men een voorkeur geven op welk product men het liefst werkzaam is. Echter, de medewerkers moeten wel in verschillende producten blijven en kunnen daarom niet altijd ingeroosterd worden waar zij willen. De factoren die volgens de leidinggevende een belangrijke rol spelen bij de arbeidstevredenheid zijn de werksfeer en flexibiliteit. Volgens haar kan de arbeidstevredenheid vergroot worden door meer mensen aan te nemen zodat er meer afwisseling kan ontstaan. Meer mensen betekent namelijk dat er meer rekening gehouden kan worden met de wensen van de medewerkers bij het plannen. Verder zou het teamgevoel versterkt kunnen worden door bijvoorbeeld werkuitstapjes. Echter, dit is in de praktijk niet mogelijk aangezien het stadhuis altijd open moet zijn tijdens de openingstijden. Het is niet mogelijk om de hele afdeling een middagje dicht te gooien voor een teamuitje.

Beleidswerk

De leidinggevende van de beleidsmedewerkers geeft aan een informele, resultaatgerichte en coachende leiderschapsstijl te hebben. Waar hij als leider tegenaan loopt is dat mensen zichzelf soms onvoldoende kennen en zichzelf daardoor overschatten."Je moet je niet groter maken dan je bent". De leidinggevende denkt dat de beleidsmedewerkers hem zien als een optimistisch, gedreven, kritisch en benaderbaar persoon. Hij ziet wel wisselende beelden, maar verder denkt hij dat de arbeidstevredenheid van de beleidsmedewerkers over het algemeen redelijk goed is. Hij levert volgens eigen zeggen een bijdrage aan de arbeidstevredenheid door structuur te brengen in de werkverdeling. Verder probeert hij overzicht te houden, te inspireren en de rust te bewaren. Wat hij wel merkt is dat mensen het soms lastig vinden om zakelijk aangesproken te worden. Hij probeert echter verwachtingen duidelijk te creëren en heeft oog voor kleine dingen. De factoren die volgens de leidinggevende een rol spelen bij de arbeidstevredenheid zijn een heldere communicatie en persoonlijke gesprekken. Wat volgens hem de tevredenheid ook beïnvloedt, maar dan op een negatieve manier, is verandering. Men wordt vaak onzeker bij veranderingen. Ook spelen persoonlijke omstandigheden een rol bij de tevredenheid op werk aangezien men vaak privé 'meeneemt' naar

werk. Volgens de leidinggevende kan de arbeidstevredenheid vergroot worden door individuele coaching, taakvolwassenheid en het versterken van de zwakke plekken.

7.2 Conclusies

Uit de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek is net als bij kwantitatieve gedeelte gebleken dat er wel degelijk factoren zijn die de arbeidstevredenheid beïnvloeden en dat dit bij de gemeente Zoetermeer ook zeker verbeterd kan worden. De interviews hebben echter een aanvullende meerwaarde op het kwantitatieve onderzoek. Tussen de verschillende functiegroepen zijn enkele verschillen te zien, maar de hoofdlijn blijft hetzelfde. Verder is te zien dat de medewerkers en leidinggevendenden niet altijd hetzelfde over bepaalde zaken denken. De vierde deelvraag, "Welke maatregelen kan de gemeente Zoetermeer treffen om de arbeidstevredenheid te verbeteren?" kan nu aan de hand van de interviews deels beantwoord worden.

Allereerst kwam naar voren dat de werksfeer bepalend is voor de mate van arbeidstevredenheid. Een eerste maatregel is dus het versterken van het teamgevoel en het verbeteren van de werksfeer. Collegialiteit en samenwerkingsverbanden zijn hierbij kernbegrippen. De verschillende 'eilanden' binnen afdelingen moeten verdwijnen en men zou elkaar meer kunnen ondersteunen en helpen. Verder is de relatie met de leiding, met uitzondering bij de baliemedewerkers, een andere belangrijke factor die van invloed is op de tevredenheid van de medewerkers. Zo wordt aangegeven dat er behoefte is aan een betrokken, sociale leidinggevende. Eén die complimenten geeft, aandacht voor het personeel heeft, interesse toont en een gevoel van waardering uit. Wat tevens bepalend is voor zowel de tevredenheid als de motivatie van de medewerkers is de afwisseling in het werk. Met name baliemedewerkers hebben te kampen met een zeer lage afwisseling in het werk. Door de werkzaamheden van de front office te combineren met de werkzaamheden van de back office zou er meer afwisseling gecreëerd kunnen worden.

7.3 Samengevat

Zojuist zijn de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek gepresenteerd. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er zeker nog stappen gezet kunnen worden ter verbetering van de arbeidstevredenheid. Met name de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk zouden aangepakt kunnen worden. Daarnaast waren er enkele opvallende uitspraken die niet overeen kwamen met het kwantitatieve onderzoek. In het volgende hoofdstuk zullen conclusie getrokken worden en concrete aanbevelingen gedaan worden ter verbetering van de arbeidstevredenheid. Tevens zal er een reflectie op dit onderzoek gegeven worden.

8. Van onderzoek naar verbetering

De resultaten van dit empirische onderzoek zijn in de voorgaande hoofdstukken gepresenteerd. In dit hoofdstuk wordt de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer nader besproken. Dit wordt gedaan door de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te bespreken (8.1). Vervolgens zullen conclusies getrokken worden (8.2) en concrete aanbevelingen gedaan worden (8.3). Tevens zal er in de reflectie een kritische blik geworpen worden op dit onderzoek (8.3). Hierin komt naar voren wat goed ging, wat fout ging en wat beter had gekund.

8.1 Arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer

Arbeidstevredenheid is een belangrijk agendapunt binnen organisaties, zo ook bij de gemeente Zoetermeer. Eind 2008 is voor het eerst een grootschalig medewerkeronderzoek gehouden bij deze gemeente, waarin onder andere het aspect arbeidstevredenheid aan bod kwam. Dit onderzoek heeft voortgeborduurd op dit bestaande medewerkeronderzoek en heeft de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer nader uitgelicht.

8.1.1 Beantwoording deelvragen

In de voorgaande hoofdstukken is antwoord gegeven op de vier deelvragen. Zo is allereerst in kaart gebracht hoe het werk binnen de gemeente Zoetermeer georganiseerd is (*deelvraag één*). Duidelijk werd dat de gemeente Zoetermeer een echte 'mensenorganisatie' is. Doelen worden bereikt, producten en diensten worden geleverd, en dat allemaal door mensen. De afdeling P&O heeft een ondersteunende rol in de realisatie van de organisatiedoelen. Zo is de afdeling onder andere aanspreekbaar voor deskundig advies over het personeelsbeleid en de organisatieontwikkeling en valt een efficiënte en zakelijke dienstverlening aan alle hoofdafdelingen eveneens onder het takenveld van de stafafdeling P&O. Daarna is door middel van beschrijvende statistiek duidelijk geworden hoe het gesteld is met de mate van tevredenheid bij de gemeente Zoetermeer (*deelvraag twee*). Zo werd duidelijk dat de gemiddelde tevredenheid 1.54 is op een schaal van 1 tot 2. Uit het kwalitatieve onderzoek kwam eveneens naar voren dat de meerderheid van de medewerkers plezier heeft in zijn of haar werk. Vervolgens is door middel van toetsende statistiek beschreven hoe de mate van arbeidstevredenheid verklaard kan worden (*deelvraag drie*). Hieruit kwam naar voren dat met name de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk de belangrijkste factoren zijn die de arbeidstevredenheid kunnen beïnvloeden. Tevens werd bij het verdiepende onderzoek aan de hand van de sociotechniek van de Sitter (1998) duidelijk dat de wisselwerking tussen de werkdruk en de zelfstandigheid in het werk geen verband heeft met de mate van arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer. Tijdens het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek werden verder zowel verkennende als verdiepende vragen gesteld en kon uiteindelijk een antwoord geformuleerd worden op de vraag "welke maatregelen kan de gemeente Zoetermeer treffen om de arbeidstevredenheid te verbeteren" (*deelvraag vier*). Naar voren kwam dat de werksfeer bepalend is voor de arbeidstevredenheid. Zo zou

het versterken van het teamgevoel en het verbeteren van de werksfeer kunnen leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. Verder werd aangegeven dat er behoefte is aan een betrokken leidinggevende. De arbeidstevredenheid zou verhoogt kunnen worden wanneer de leidinggevende aandacht heeft voor het personeel, interesse toont, een gevoel van waardering uit en de medewerkers regelmatig complimenten geeft.

8.1.2 Toetsen van hypothesen

In hoofdstuk vijf zijn de hypothesen van dit onderzoek getoetst. *Hypothese twee* “hoe hoger de afwisseling in het werk, hoe hoger de arbeidstevredenheid zal zijn” en *hypothese drie* “hoe beter de relatie met de directe leiding, hoe hoger de arbeidstevredenheid” werden allebei bevestigd. De tweede hypothese ging op bij de twee hoofdafdelingen Welzijn en Ruimte, net als bij de drie functiegroepen. Het veronderstelde positieve verband tussen de relatie met de directe leiding en de arbeidstevredenheid van hypothese drie blijkt uit de stevige regressieanalyse. Bij drie van de vier hoofdafdelingen, namelijk Concernstaf & Staf Gemeentesecretaris, Welzijn en Bestuur blijkt dit namelijk het geval te zijn. Daarnaast is dit terug te zien bij twee van de drie functiegroepen, namelijk baliewerk en beleidswerk

Hypothese één “hoe hoger de emotionele belasting, hoe lager de arbeidstevredenheid zal zijn” en *Hypothese vier* “bij een hoge werkdruk en een hoge zelfstandigheid in het werk, is de arbeidstevredenheid het hoogst” werden beiden verworpen. Bij geen enkele hoofdafdeling kwam naar voren dat emotionele belasting de arbeidstevredenheid beïnvloedt. Bij de functiegroepen is emotionele belasting enkel bij beleidswerk significant. Daarnaast blijkt uit de resultaten van het verdiepende onderzoek aan de hand van de Sitter dat een hoge werkdruk in combinatie met een hoge zelfstandigheid in het werk niet leidt tot de meest tevreden medewerkers. Gebleken is namelijk dat de arbeidstevredenheid in de vier categorieën die de Sitter hanteert, vrijwel gelijk is. Tevens is uit de regressieanalyse gebleken dat werkdruk en zelfstandigheid in het werk geen invloed hebben op de arbeidstevredenheid.

Hypothese vijf “job design is bij elke functiegroep anders, met als gevolg dat de arbeidstevredenheid per functiegroep verschillend is” werd *deels aangenomen*. Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat de score op arbeidstevredenheid tussen de verschillende functiegroepen erg dicht bij elkaar ligt. Wat echter ook blijkt is dat de invloed van de onafhankelijke variabelen verschilt per functiegroep. Er komt echter wel naar voren dat met name de afwisseling in het werk en de relatie met de directe leiding de grootste invloed hebben op de arbeidstevredenheid. Om die reden wordt de hypothese deels aangenomen.

8.2 Conclusie

De antwoorden op de deelvragen en de getoetste hypothesen vormen samen het antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

“Hoe kan de arbeidstevredenheid onder de werknemers verhoogd worden bij de gemeente Zoetermeer?”

In dit onderzoek kwam bij het toetsende kwantitatieve gedeelte en ook tijdens de interviews naar voren dat een aantal onafhankelijke factoren een belangrijke rol speelt bij de mate van arbeidstevredenheid. Zo kan de gemeente Zoetermeer het beste inspelen op de relatie met de directe leiding en de afwisseling in het werk. Deze twee factoren hebben namelijk de grootste invloed op de mate van arbeidstevredenheid. Bij de relatie met de directe leiding gaat het er vooral om dat de leiding betrokken is en aandacht heeft voor het personeel. De medewerkers willen zich gewaardeerd voelen en daarom is het van belang dat de leidinggevende interesse toont en geregeld complimenten geeft. Niet alleen komt dit de arbeidstevredenheid ten goede, het zorgt er ook voor dat medewerkers meer gemotiveerd raken. Volgens van der Ploeg en Scholte (2003:1) leidt een hogere tevredenheid namelijk tot meer motivatie. Leidinggevendenden zouden zich dus meer met de mensen bezig moeten houden en iets minder met de inhoud. Bij de variabele afwisseling in het werk kwam naar voren dat men meer taakvariëteit prefereert. Vooral bij de baliemedewerkers werd duidelijk dat zij te lang en te veel met dezelfde werkzaamheden bezig zijn.

Uit de interviews is verder gebleken dat naast de zojuist genoemde onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek, er nog een andere factor van grote invloed is op de arbeidstevredenheid. Zo kwam bij elke functiegroep naar voren dat de werksfeer mede bepalend is voor de mate van tevredenheid op het werk. Er is echter bij veel afdelingen sprake van verschillende ‘eilanden’ die onafhankelijk van elkaar opereren. Men mist veelal het teamgevoel. Tevens werd duidelijk dat men elkaar verder niet echt ondersteunt of helpt en ieder voor zich werkt. Wanneer de werksfeer niet goed is kan dit ervoor zorgen dat men minder graag naar het werk gaat. Het kan zelfs zo ver gaan dat het voor een toename van het ziekteverzuim zorgt. Betere arbeidsomstandigheden kunnen dus niet alleen een bijdrage leveren aan een beter werkklimaat, maar ook aan minder verzuim en minder bijbehorende kosten (Stichting AenO Fonds Gemeenten, 2006:4-7).

8.3 Concrete aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek was het geven van *prescriptie*. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek kunnen nu concrete aanbevelingen gedaan worden die kunnen bijdragen aan een hogere arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer.

Zoals net besproken speelt de relatie met de directe leiding een cruciale rol bij de arbeidstevredenheid van de gemeente Zoetermeer. Dit is niet alleen in dit onderzoek naar voren gekomen, maar blijkt ook uit de theorie. Het gaat er bij de arbeidsverhoudingen om op welke manier werknemers en werkgevers met elkaar omgaan, zowel buiten het bedrijf als op de werkvloer (Van Ruyssveldt, 2001:10). Volgens Kim (2002) gaat een participatieve managementstijl samen met een hogere arbeidssatisfactie van de betrokken werknemers. Een eerste aanbeveling is daarom *het coachen van leidinggevendenden en monitoren of het personeelsbeleid ook op de juiste manier wordt geïmplementeerd door hen. Verder*

zouden de medewerkers meer verantwoordelijkheden en controle over hun werk kunnen krijgen waardoor de leidinggevende ontlast kan worden en deze zich minder met de inhoud en meer met de mensen en het leidinggeven bezig kan houden. Spector (1986) geeft tevens aan dat werknemers die meer controle waarnemen op het werk meer tevreden zijn, meer gemotiveerd zijn en zich meer inzetten voor de organisatie. Een discussiepunt is echter dat leidinggevend en medewerkers veelal verschillend over zaken denken, dit bleek ook uit de interviews. Het is daarom aan te bevelen om *verder onderzoek te doen naar de relatie tussen de medewerkers en leidinggevend en*. Het gaat hier om operationeel onderzoek.

Zowel in de literatuur als in dit onderzoek wordt de afwisseling in het werk in relatie gebracht met de arbeidstevredenheid. Afwisseling in het werk zou zorgen voor een verhoogde arbeidstevredenheid (Van Ham et. al., 2006:50). Daarnaast kan hier teruggerepen worden naar de centrale visie in dit onderzoek: "Een positief oordeel van werknemers op de baankennissen vergroot de kans aanzienlijk op een grotere arbeidstevredenheid" (De Vries et. al., 2003). Om afwisseling in het werk mogelijk te maken, is het van belang goed op de hoogte te zijn van de kennis en kunde van medewerkers. Wanneer duidelijk is wat zij kunnen, kan er gekeken worden naar de mogelijkheden om afwisseling te creëren in de werkzaamheden. De aanbeveling is hier dan ook *het inventariseren naar de mogelijkheden om afwisseling in het werk te creëren op de verschillende afdelingen. Hierbij dient gekeken te worden naar de kennis en vaardigheden van de medewerkers.* Daarnaast is *het creëren van kansen en groeimogelijkheden* een aanbeveling. Wanneer medewerkers namelijk door kunnen groeien en zich kunnen ontwikkelen, zal dit de afwisseling in het werk ook doen verhogen. De werknemer moet een gevoel van voldoening en uitdaging ervaren wat gunstig is voor de tevredenheid (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006).

Bij het versterken van het teamgevoel bij de medewerkers spelen wederom de leidinggevend en een belangrijke rol. Een sterker teamgevoel kan zorgen voor een prettigere werksfeer wat uiteindelijk resulteert in een hogere arbeidstevredenheid. Een aanbeveling hierbij is *het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen medewerkers onderling door leidinggevend en*. Niet alleen kan dit de werksfeer verbeteren, het zorgt er tevens voor dat de krachten gebundeld worden en dit kan uiteindelijk ook voor betere prestaties zorgen.

Het verdiepende onderzoek is ingegaan op de wisselwerking tussen werkdruk en regelcapaciteit zoals beschreven door De Sitter (1998). De combinatie van regelcapaciteit en werkdruk geeft een beeld van de werksituatie waarin men verkeert. Wanneer er in redelijke mate evenwicht aanwezig is, is de kans op stress en/of vervreemding relatief klein. Dergelijke werksituaties hebben een stimulerend effect en activeren daarnaast de mentale, sociale en lichamelijke capaciteiten (De Sitter, 1998:22-23). Opvallend is dat in dit onderzoek naar voren is gekomen dat de medewerkers in alle categorieën vrijwel even tevreden zijn, ze scoren allemaal boven de 1.5 op een schaal van 1 tot 2. Een aanbeveling zou hier desalniettemin zijn om *de verwachtingen van de medewerkers in kaart te brengen door nader onderzoek te verrichten.* "Werknemers zijn tevreden wanneer de mate waarin de organisatie, de werkomstandigheden en het werk voldoen aan hun verwachtingen" (Meteo-base,

1996). Op deze manier kan er optimaal ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de medewerkers waardoor de arbeidstevredenheid verhoogd kan worden. Bovendien zou dit eventueel een verbeterd inzicht kunnen geven in de discrepantie tussen de score van de baliemedewerkers in het kwantitatieve en het kwalitatieve onderzoek (respectievelijk 'meest tevreden' en 'minst tevreden').

8.4 Reflectie op het onderzoek

Het onderzoek dat voor u ligt heeft een proces doorlopen dat ups en downs heeft gekend. Allereerst is er sprake van secundaire analyse. Dit betekent dat er voortgebouwd is op het al bestaande medewerkeronderzoek dat uitgevoerd is bij de gemeente Zoetermeer door het externe bureau SKB Vragenlijst Services. Dit heeft als voordeel dat er geen rekening gehouden hoefde te worden met een wachttijd waarin de vragenlijsten ingevuld moesten worden door de medewerkers. Echter, het bracht ook enkele beperkingen met zich mee. De data van het medewerkeronderzoek die al verzameld was, werd in eerste instantie voor andere doeleinden gebruikt. Dit onderzoek is slechts op een gedeelte van deze vragenlijst gebaseerd. Zo werden onderdelen als bijvoorbeeld fysieke belasting en agressie op het werk buiten beschouwing gelaten omdat zij niet relevant waren voor het onderzoek. Verder kon er geen invloed uitgeoefend worden op de vragenlijst en was het roeien met de riemen die je hebt. Dit heeft uiteindelijk ook uitwerking gehad op een aantal aspecten van dit onderzoek. In de volgende subparagraaf zullen de beperkingen besproken worden. Vervolgens zullen ook de leermomenten in kaart gebracht worden.

8.4.1 Beperkingen

Een van de grootste beperkingen in dit onderzoek was dat niet alle gegevens verstrekt konden worden door SKB Vragenlijst Services. Dit zorgde ervoor dat het hele onderzoek aangepast moest worden. Zo was het in eerste instantie de bedoeling om alle afdelingen mee te nemen in het onderzoek en na te gaan door middel van kwantitatief onderzoek welke afdeling het best presteerde voor wat betreft de arbeidstevredenheid en welke afdeling het slechtst presteerde. Aan de hand hiervan zouden dan verdiepende interviews afgenomen worden om de uitkomsten inzichtelijk te maken. Echter, in verband met de privacy en waarborging van de anonimiteit konden de gegevens enkel op hoofdafdelingniveau verstrekt worden. Ook de gegevens zoals leeftijd en geslacht werden geanonimiseerd. Hierdoor werd het onderzoek steeds kleiner en is besloten om ook de functiegroepen mee te nemen in het onderzoek. Een andere beperking was dat de vragenlijsten al waren opgesteld en daar uiteindelijk mee is gewerkt. Echter, de antwoordschalen in de vragenlijst waren niet gebaseerd op theoretische schalen, zoals bijvoorbeeld een Likert-schaal. De antwoordcategorieën van de vragen die gesteld werden bij de onafhankelijke variabelen bestonden uit altijd/ vaak/ soms/ nooit en de antwoordcategorieën bij de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid uit ja/ nee. Bij het analyseren van de data werd gebruik gemaakt van het statistiekprogramma SPSS. Hierin werden onder andere betrouwbaarheids- en factoranalyses gedaan. Het is echter niet statistisch correct om een factoranalyse uit te draaien wanneer er slechts twee antwoordmogelijkheden zijn. In overleg met Prof. dr. A.J. Steijn is toch gekozen om een factoranalyse toe te passen aangezien er geen alternatief

was en er geen vreemde uitkomsten uitkwamen. Een ander groot obstakel was mijn gebrek aan kennis en ervaring met het statistiekprogramma SPSS. Nog nooit eerder had ik gewerkt met dit programma en nog nooit eerder had ik er uitgebreid college over gehad. Dit zorgde ervoor dat er een flinke inhaalslag gemaakt moest worden wat veel tijd in beslag nam.

8.4.2 Leermomenten

Naast de zojuist besproken beperkingen tijdens dit onderzoek, waren er ook een hoop leermomenten aanwezig. Allereerst het doen van wetenschappelijk onderzoek heeft mijn kennis en vaardigheden vergroot. Niet alleen ben ik wegwijs geworden in het statistiekprogramma SPSS, ook mijn communicatieve vaardigheden werden opgevijzeld door de interviews die zijn afgenomen. Verder heb ik mijn schrijfvaardigheid verder kunnen ontwikkelen door het schrijven van deze masterthesis en is mijn theoretische kennis verbreed. Wat ik vooral heb geleerd is dat tijdens het doen van onderzoek je soms ineens een ander pad moet bewandelen doordat je gaandeweg plotseling tegen dingen aan kunt lopen of met beperkingen te maken kunt krijgen. Dit heb ik tijdens dit onderzoek gemerkt doordat ik meerdere malen mijn onderzoek heb moeten aanpassen. Wat achteraf gezien echter toch beter zou zijn geweest naar mijn mening, is in plaats van het gebruiken van bestaand onderzoeksmateriaal, het onderzoek vanaf het begin zelf aanpakken zodat je het kan sturen in de richting die je op wilt gaan. Mijn advies luidt daarom ook voor een volgend onderzoek naar de arbeidstevredenheid bij de gemeente Zoetermeer, een vragenlijst op te stellen die puur gericht is op de arbeidstevredenheid.

8.5 Tot slot

Tot slot kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek zowel een wetenschappelijke als maatschappelijke bijdrage heeft geleverd. Zo heeft dit onderzoek gezorgd voor een verdieping en empirische onderbouwing van bestaande theorieën met betrekking tot de arbeidstevredenheid. Verder kunnen de concrete aanbevelingen die zijn gedaan ervoor zorgen dat ambtenaren – naar verwachting – klantvriendelijker en beter presteren doordat zij gemotiveerd en meer tevreden zullen zijn (Steijn, 2006:5) wat uiteindelijk gunstig is voor de burgers.

Literatuurlijst

Afdelingsplan P&O 2009-2010. *Samen werkt beter*. Stafafdeling P&O Zoetermeer.

Arvey, R.D., Carter, G. W., & Buerkley, D.K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences, In C.L. Cooper & I.T. Robertson (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 6, pp359-383). New York: John Wiley.

Bovens, M.A.P., Hart 't, P., Twist, M.J.W. van, Rosenthal, U. (2001) *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Kluwer. Alphen aan den Rijn.

Bruin, D.M. (2000). *Werkbeleving van verzorgenden*. Utrecht/ Rotterdam: Prismant/IBMG.

Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis.

Christis, J. (1995). Taakbelasting en taakverdeling in het basisonderwijs. Diensten Vf/Pf, Heerlen.

Cranny, C.J., Smith, C.P. & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.

Delarue, A. (2003). Arbeidsorganisatie en kwaliteit van arbeid. Welzijn op het werk: wel te meten? *OVER-WERK Tijdschrift van het steunpunt WAV*. 4/2003.

Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition (2nd edition)* New York: MCGraw-Hill.

Gemeente Zoetermeer (2008. Sociaal Jaarverslag 2006/2007).

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, in: *International Journal of Human Resource Management*, 2003, nr. 1, p. 28-54.

Griffin, R.W., & Bateman, T.S. 1986. Job satisfaction and organizational commitment. In: Cooper, C.L., & Robertson, I. (eds.). *International review of Industrial and Organizational Psychology 1986*. Chichester: Wiley.

Ham, van. I., Verhoeven, A.A.H., Groenier, K.H., Groothoff, J.W., Haan, de J. (2006). De arbeidssatisfactie van huisartsen. Een systematisch onderzoek.

Howard, J. & D. Frink, (1996). *The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction*. Group and Organization Management.

Jetten, B., Braster, J.F.A. & Pat, M. (1999). *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*. Assen: Van Gorcum.

Karasek, R.A., Theorell (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York. Basic Books.

Kim, S. (2002). Participative management and *job satisfaction: Lessons for management leadership*, in: *Public Administration Review*, 2002, nr., p231-241.

Meteo-base. (1996). *Medewerkersonderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek bij personeel*. Naarden/Amersfoort.

Pearson, K.R. 1991. *Solving Nonlinear Economic Models Accurately Via a Linear Representation*. Centre of Policy Studies/IMPACT Centre Working Papers ip-55, Monash University.

Ploeg, J.D. van der & Scholte, E.M. (2003). *Arbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 150-176.

Ruyssveldt, J. van. (2001). Kwaliteit van de arbeid: ontleding van een meerdimensioneel begrip. *OVER.WERK, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, pp. 9-12.

Ruyssveldt, J. van, Witte, H. de, Janssens, F. (2002). *Welzijn in het werk op de weegschaal*. Leuven: HIVA.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Sitter, L. U. de.(1998). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Van Gorcum.

Steijn, B. (2006). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*.

Stichting AenO Fonds Gemeenten. (2006). *De Arbomonitor Gemeenten*. Den Haag.

Thiel, S. van, (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho
Thierry, H., P.L. Koopman, H. van der Flier. (1992). *Wat houdt mensen bezig*. Utrecht: Lemma.

Ulrich, D., & Lake, D., (1991). Organisational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5, 77-91.

Vocht, A. de. (2000). Basishandboek SPSS 10. Bijleveld Press. Utrecht.

Vries, S. de, Wortel, E., Nauta, A. (2003). Excelleren voor en door mensen. Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management. Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.

Witte, M. de, Van der Zwaan, A. (1998) 'Sociotechnische meetinstrumenten', In: J. van Ruysseveldt, M. de Witte en J. van Grumbkow (red.), *Organiseren van mens en arbeid: Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit.

Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

Websites:

Arbobondgenoten. (2005). *Instrumenten om werkdruk te meten*.
[<http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/werkdruk/meten.htm>].

COZI. (2007). *Dat werkt wel lekker. Oplossingsboek werkdruk*.
[<http://www.datwerktwelzolekker.nl/Default.aspx?tabid=441>].

Marlyse-research, (2009). *Typen onderzoek – Arbeidstevredenheid*.
[http://www.marlyse-research.nl/onderzoek_arbeidstevredenheid.php]

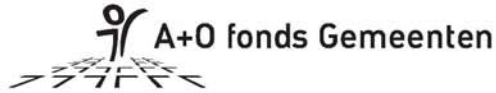
SKBVS. (2009). [<http://www.skbvs.nl/>]. 25 februari 2009.

TNO Arbeid. Organisatorische innovatie. NOVA-WEBA en WEBA adviseur.
[<http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/werkdruk/novaweba.pdf>]. 18 februari 2009.

TNO Arbeid. (2001). Rapport 1090117/R2000073-2. Werkstress bij de politie. [<http://tno-arbeid.adlibsoft.com/adlib/docs/R2000073.pdf>]. 24 februari 2009.

Universiteit Gent. (2007). Persbericht. *U-Gent onderzoekster bestudeert arbeidstevredenheid jongeren in eerste job*. 22-05-2007. [<http://www.ugent.be/nl/nieuwsagenda/nieuws/persberichten/2007/2007-kwartaal2/pb5555.htm>]. 25 februari 2009.

Bijlage 1. Vragenlijst medewerkeronderzoek



VERTROUWELIJK

Arbomonitor Gemeenten

Copyright

© 2006 SKB Vragenlijst Services, met toestemming van de volgende (mede)auteurs:

Psychosociale Arbeidsbelasting: M.J.P.M. van Veldhoven en T.F. Meijman. Leefstijl, Fysieke Belasting: TNO Kwaliteit van Leven.

Privé en Werk: S.A.E. Geurts (RU Nijmegen). Beeldschermwerk, KANS: vhp ergonomie. Distress: B. Terluin. Sociale Veiligheid:

Instituut voor Psychotrauma. Verzuim: AStri.

Alle rechten voorbehouden. Deze uitgave mag niet worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel bij de uitgave de uiterste zorg is nagestreefd kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)-fouten en/of onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt de uitgever derhalve geen aansprakelijkheid.

SKB Vragenlijst Services voert dit vragenlijstonderzoek in opdracht uit en gedraagt zich daarbij conform de vereisten van de Wet bescherming persoonsgegevens. Onze opdrachtgever heeft u geïnformeerd over het doel van het onderzoek en uw toestemming verzocht voor de medewerking daaraan en de verwerking van uw persoonsgegevens.

© SKB Vragenlijst Services www.skbvs.nl

01231



PERSOONSgegevens

Wilt u bij de invulvragen één cijfer of BLOKLETTER per hokje invullen en bij de keuzevragen het hokje van uw antwoord volledig **zwart** maken? Niet zo maar zo

Gebruik alleen een blauwe of zwarte pen.

Geboortejaar	19	<input type="text"/>		
Geslacht		<input type="checkbox"/> vrouw		(01)
		<input type="checkbox"/> man		(02)
Wat is de hoogste opleiding die u heeft voltooid?		<input type="checkbox"/> basisonderwijs (lagere school)		(01)
		<input type="checkbox"/> VMBO (LBO/VBO/MAVO)		(02)
		<input type="checkbox"/> HAVO/VWO		(03)
		<input type="checkbox"/> middelbaar beroepsonderwijs (MBO)		(04)
		<input type="checkbox"/> hoger beroepsonderwijs (HBO)		(05)
		<input type="checkbox"/> wetenschappelijk onderwijs (universiteit)		(06)
Dienstrooster		<input type="checkbox"/> dagdienst		(01)
		<input type="checkbox"/> onregelmatige dienst		(02)
		<input type="checkbox"/> anders, namelijk:		(03)
Omvang dienstverband	<input type="text"/>	uren per week (volgens contract)		
Werkt u over, dat wil zeggen meer uren dan contractueel zijn vastgelegd?		<input type="checkbox"/> ja, structureel (vaak)		(01)
		<input type="checkbox"/> ja, incidenteel (af en toe)		(02)
		<input type="checkbox"/> nee, nooit (zie de volgende vraag over)		(03)
Zo ja, hoeveel overuren maakt u gemiddeld per week?	<input type="text"/>	uren per week		
Tot welke personeelsgroep behoort u?		<input type="checkbox"/> buitendienst		(01)
		<input type="checkbox"/> baliewerk		(02)
		<input type="checkbox"/> beleidswerk		(03)
Heeft u een leidinggevende functie?		<input type="checkbox"/> nee		(01)
		<input type="checkbox"/> ja		(02)

in dit vlak niet schrijven!					
namc	org1	org2	x1	x2	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



WERKDRUK en WERKSTRESS

	altijd	vaak	soms	nooit
Werktempo en werkhoeveelheid				
Moet u erg snel werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u te veel werk te doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkt u onder tijdsdruk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moet u zich haasten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u uw werk op uw gemak doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u te weinig werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u problemen met het werktempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u problemen met de werkdruk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emotionele belasting				
Is uw werk emotioneel zwaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afwisseling in het werk				
Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is voor uw werk creativiteit vereist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is uw werk gevarieerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vraagt uw werk een eigen inbreng?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelfstandigheid in het werk				
Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u invloed op het werktempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u uw werk zelf indelen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relatie met directe leiding				
Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u conflicten met uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Plezier in het werk

- Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzie.
- Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.
- Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.
- Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien.
- Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.
- Het idee dat ik dit werk nog tot mijn pensioen moet doen, benauwt me.
- Ik heb plezier in mijn werk.
- Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.
- Ik moet mezelf er vaak toe zetten om een werkopdracht uit te voeren.

nee ja

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Herstelbehoefte

- Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag.
- Aan het einde van een werkdag ben ik echt op.
- Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.
- Na het avondeten voel ik me meestal nog vrij fit.
- Ik kom meestal pas op een tweede vrije dag tot rust.
- Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.
- Ik kan weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf het thuis ben gekomen.
- Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk.
- Als ik thuis kom moeten ze mij even met rust laten.
- Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere bezigheden.
- Het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan doen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hierboven heeft u vragen beantwoord over werkdruk en werkstress. Onderwerpen die hierbij aan bod kwamen waren o.a. het tempo en de hoeveelheid van het werk, de inhoud van het werk, uw relatie met uw leidinggevende, uw plezier in het werk en uw herstelbehoefte.

Heeft u de afgelopen 12 maanden ten gevolge van werkdruk / werkstress:

- wel eens verzuimd van uw werk?
- langer dan 4 weken verzuimd van uw werk?
- wel eens minder goed gefunctioneerd in uw werk?
- langer dan 4 weken minder goed gefunctioneerd in uw werk?
- uw plezier in het werk verloren?
- serieus overwogen van baan te veranderen?

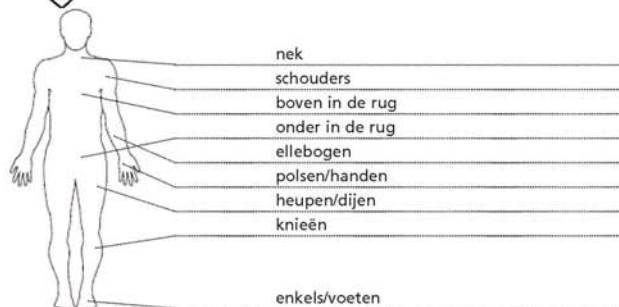
nee ja

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BEWEGINGSAPPARAAT

Klachten over uw nek, rug en ledematen

Had u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) van uw:



ja, langdurig
ja, regelmatig
ja, een enkele keer
nee, nooit

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- Hebben de aangekruiste klachten te maken met uw werk?
- ja, geheel
 ja, gedeeltelijk
 misschien
 nee

De volgende situaties kwamen in de afgelopen 12 maanden voor door klachten over nek, rug en ledematen:

- mijn werk moeten onderbreken
- mijn werk moeten laten liggen
- mijn werkdag voortijdig moeten beëindigen
- gedurende een halve werkdag mijn normale taken niet kunnen uitvoeren
- me ziek moeten melden

altijd vaak soms nooit

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Let op: de volgende vragen hebben betrekking op de laatste 3 maanden.

Had u de afgelopen drie maanden in nek, schouders, armen, polsen, handen en/of vingers:

- een ongemakkelijk gevoel
- een stijf gevoel
- een duidelijk aanwijsbare pijnlijke plek
- een pijnlijk gevoel zonder uitstraling
- een pijnlijk gevoel met uitstraling op diverse plekken
- klachten op meerdere plekken
- tintelingen
- een doof gevoel
- krachtsverlies
- roodheid
- zwellingen
- een branderig of gloeiend gevoel

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Heeft u bovenstaande vragen allemaal met **nooit** beantwoord, dan worden u geen verdere vragen gesteld over nek, schouders, armen, polsen, handen en vingers. Wilt u in alle andere gevallen verder gaan met de volgende vragen?

- Hebben de hiervoor aangekruiste klachten te maken met uw werk?
- ja, geheel
 ja, gedeeltelijk
 misschien
 nee

Wat was de directe oorzaak van uw klachten?
 (meerdere antwoorden mogelijk)

- sportblessure
- ongeval
- huidaanandoening
- verrekking of verstuiking
- snijwond of brandwond
- aangeboren afwijking
- reumatische aandoening
- hernia
- geen van bovenstaande oorzaken

De volgende situaties kwamen in de afgelopen drie maanden voor door klachten over nek, schouders, armen, polsen, handen en/of vingers:

- mijn werk moeten onderbreken
- mijn werk moeten laten liggen
- mijn werkdag voortijdig moeten beëindigen
- gedurende een halve werkdag mijn normale taken niet kunnen uitvoeren
- me ziek moeten melden

altijd vaak soms nooit

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



BEELDSCHERMWERK

Werktaken

Bevat uw functie, naast uitvoerende taken, ook taken gericht op werkvoorbereiding, ondersteuning en overleg?

altijd vaak soms nooit

Bestaat uw functie uit een combinatie van zowel gemakkelijke als moeilijkere taken?

Kunt u bij problemen met apparatuur en/of software voldoende hulp inroepen?

Werkt u aan een beeldscherm, laptop of notebook?

Als u de laatste vraag met **nooit** heeft beantwoord, dan worden u geen verdere vragen meer gesteld over beeldschermwerk.

Als u de laatste vraag met **altijd**, **vaak** of **soms** heeft beantwoord, wilt u dan doorgaan met de volgende vragen?

Om de volgende vragen goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk dat u gaat zitten zoals u normaal zit tijdens beeldschermwerk. Slaat u alstublieft geen vragen over.

Beeldschermwerkplek

nee ja

Steunen uw voeten vlak op de vloer of vlak op een voetensteun?

Is de werkvlakhoogte zodanig dat u met afhangende schouders kunt werken?

Geeft de rugleuning van uw stoel steun in de holte van uw onderrug?

Zitten uw armsteunen in de weg als u uw stoel wilt aanschuiven?

Heeft u voldoende beenruimte bij het zitten? (Uw benen mogen nergens tegenaan stoten.)

Heeft u hinder van kou en/of tocht op de werkplek?

Beeldscherm/toetsenbord/muis

Staat uw beeldscherm recht voor u als u recht voor de tafelrand zit?

Is de bovenrand van het beeldscherm op of net onder ooghoogte?

Staat het beeldscherm op tenminste 50 cm van de tafelrand?

(Dit is ongeveer één armlengte als u rechtop zit.)

Heeft u hinder van tegenlicht of spiegelingen van lichtbronnen, vensters of lichte wanden in het beeldscherm?

Ligt uw toetsenbord recht voor u op tenminste 10 cm afstand van de tafelrand?

Ligt uw muis direct naast het toetsenbord?

Kunt u de knoppen op de muis bedienen zonder dat u uw vingers moet buigen?

Heeft uw muis een scrollwiel?

Is uw muis erg gevoelig ingesteld, dat wil zeggen: veroorzaakt een kleine beweging met de muis een grote verschuiving van de pointer/cursor op het scherm?

Moet u vaak iets op het scherm verplaatsen terwijl u de muisknop ingedrukt houdt ('slepen')?

Komt het in uw werk voor dat u informatie vanaf papier overtypt?

Zo ja, maakt u dan gebruik van een voldoende grote en stabiele documenthouder?

Heeft u voorlichting ontvangen over gezond werken en een juiste werkwijze bij beeldschermwerk?



Werktijden

Hoeveel uur per dag werkt u gemiddeld aan een beeldscherm voor uw werk (inclusief laptop, notebook en thuiswerk)?

uur per dag

Hoeveel van deze uren werkt u gemiddeld aan een laptop of notebook?

uur per dag

Hoe vaak werkt u thuis meer dan 2 uur per dag?

- nooit
 minder dan 1 keer per week
 1 à 2 keer per week
 minimaal 3 keer per week

Hoeveel uur per week zit u gemiddeld aan een beeldscherm voor privé-doeleinden?

uur per week

Werkhouding bij beeldschermwerk

Werkt u met uw bovenlichaam in een ontspannen houding?

(Bij een ontspannen houding zit u rechtop, trekt u uw schouders niet op en is de hoek tussen onderarm en bovenarm ca. 90 graden.)

Zit u tijdens het werken goed achter in uw stoel en voelt u daarbij steun van de rugleuning in uw onderrug?

Maakt u gebruik van de kantelstand van uw stoel?

Zit u recht voor uw beeldscherm?

Zijn uw ellebogen tijdens het typen ondersteund door bijvoorbeeld een armsteun?

Zijn tijdens het typen en muizen uw polsen min of meer recht?

Is uw onderarm tijdens het muizen ondersteund door bijvoorbeeld tafel of armsteun?

Maakt u, wanneer dat mogelijk is, gebruik van toetsaanslagen in plaats van muisklikken?

Typt u met veel kracht of knijpt u hard in uw muis?

Onderbreekt u het beeldschermwerk na maximaal 2 uur gedurende tenminste 10 minuten met een pauze of met ander werk?

Onderbreekt u intensief beeldschermwerk na maximaal 10 minuten met een micropauze van tenminste 20 seconden?

Doet u tijdens het beeldschermwerk rek- en strekoefeningen?

altijd vaak soms nooit



FYSIEKE BELASTING

Werk kan belastend zijn, als gevolg van tillen, een bepaalde werkhouding, repeterende bewegingen, trillingen en dergelijke.

Doet u dergelijk lichamelijk belastend werk?

nee ja

Als u bovenstaande vraag met nee heeft beantwoord, hoeft u de overige vragen over fysieke belasting niet in te vullen. Gaat u anders door met de rest van deze module

(heel) vaak regelmatig soms zelden/nooit

Tillen

Moet u in uw werk lasten van meer dan 5 kg:

tillen?

duwen of trekken?

dragen?

Moet u in uw werk zeer zware lasten van meer dan 25 kg:

tillen?

duwen of trekken?

dragen?

Moet u in uw werk tillen:

in een ongemakkelijke houding?

met de last ver van het lichaam?

met gedraaid bovenlichaam?

met de last boven borsthoogte?

met één hand?

met een last die slecht is vast te pakken of vast te houden?

Houding

Moet u in uw werk buigen of draaien met:

uw bovenlichaam?

uw hoofd/nek?

uw polsen/handen?

Moet u in uw werk lang achtereen in voorovergebogen of gedraaide houding werken met:

uw bovenlichaam?

uw hoofd/nek?

uw polsen/handen?

Moet u in uw werk:

in ongemakkelijke houdingen werken?

langdurig in dezelfde houding werken?

ver reiken met uw handen of armen?

uw armen geheven houden?

Moet u in uw werk lang achtereen:

staan?

zitten?

lopen?

geknield of gehurkt werken?

Hoeveel minuten per dag werkt u doorgaans met uw handen?

(indien niet van toepassing, vul dan '0' in)

- boven schouderhoogte?

ongeveer

minuten per dag

- onder kniehoogte?

ongeveer

minuten per dag

Repeterende bewegingen

Moet u in uw werk vele malen per minuut dezelfde bewegingen maken met:

uw bovenlichaam?

uw hoofd/nek?

uw arm(en)?

uw hand(en)/pols(en)?

uw vinger(s)?

Kracht, trilling en beweging

Moet u in uw werk:

kracht zetten met uw armen of handen?

stevig knijpen met uw handen?

grote kracht uitoefenen op gereedschappen of apparaten?

Heeft u in het werk trillend(e) gereedschap of apparaten in uw handen?

Maakt u bij uw werk gebruik van een heftruck, bulldozer, tractor, of grasmaaier waarop u zit of staat of een dergelijk voertuig dat trilt of schudt?

Moet u in uw werk lichamelijk actief (in beweging) zijn?



AGRESSIE EN GEWELD OP HET WERK

Lichamelijke agressie tijdens het werk

Lichamelijke agressie betekent in dit verband: situaties tijdens uw werk waarbij u opzettelijk lichamelijk bent geraakt, ongeacht of u daarbij verwondingen opliep. Bijvoorbeeld: u bent geslagen, bespuugd, geschopt, vastgegrepen, met voorwerpen bekogeld of gestoken. Ook gaat het hier om ongewenste seksuele handtastelijkheden. Over bedreigingen worden u straks vragen gesteld.

Hoe vaak heeft u de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk een situatie meegemaakt waarin lichamelijke agressie tegen u werd gebruikt?

- afgelopen jaar niet
- afgelopen jaar één of meerdere keren
- iedere 6 maanden één of meerdere keren
- iedere 3 maanden één of meerdere keren
- iedere maand één of meerdere keren
- iedere week één of meerdere keren

Als u terugdenkt aan de laatste keer dat tijdens uw werk lichamelijke agressie tegen u werd gebruikt, tot welke categorieën behoorden de daders? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- niet van toepassing
- klanten (cliënten / patiënten / leerlingen / passagiers etc.)
- collega's en/of leiding
- bezoekers
- psychiatrisch patiënten, verslaafden, zwerfers
- groepje jongeren
- bekende personen, die eerder agressief tegen mij of mijn collega's waren

Serieuze bedreiging tijdens het werk

Het gaat hier om situaties waarin u serieus werd bedreigd tijdens uw werk, maar waarbij u niet lichamelijk bent geraakt. Bijvoorbeeld: dat iemand dreigde u iets aan te doen, u fors intimideerde, met een wapen dreigde of met lichamelijk geweld tegen u of uw familieleden of dreigde u op een ander moment te grazen te nemen.

Hoe vaak bent u de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk serieus bedreigd?

- afgelopen jaar niet
- afgelopen jaar één of meerdere keren
- iedere 6 maanden één of meerdere keren
- iedere 3 maanden één of meerdere keren
- iedere maand één of meerdere keren
- iedere week één of meerdere keren

Als u terugdenkt aan de laatste keer dat u serieus werd bedreigd tijdens uw werk, tot welke categorieën behoorden de daders? (meerdere antwoorden mogelijk)

- niet van toepassing
- klanten (cliënten / patiënten / leerlingen / passagiers etc.)
- collega's en/of leiding
- bezoekers
- psychiatrisch patiënten, verslaafden, zwerfers
- groepje jongeren
- bekende personen, die eerder agressief tegen mij of mijn collega's waren



Lastig gedrag tijdens het werk

Het gaat hierbij om situaties tijdens uw werk waarin iemand u lastig viel, zonder dat hierbij sprake was van lichamelijke agressie en/of serieuze bedreiging. Bijvoorbeeld: constant treiteren, pesten, negeren, u uitschelden of beledigen, discriminerende of ongewenste opmerkingen tegen u maken of zich bij herhaling niet aan de regels houden.

Kunt u aangeven hoe vaak u de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk te maken heeft gehad met lastig gedrag?

- afgelopen jaar niet
- afgelopen jaar één of meerdere keren
- iedere 6 maanden één of meerdere keren
- iedere 3 maanden één of meerdere keren
- iedere maand één of meerdere keren
- iedere week één of meerdere keren

Als u terugdenkt aan de laatste keer dat u te maken had met lastig gedrag tijdens uw werk, tot welke categorieën behoorden de daders? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- niet van toepassing
- klanten (cliënten / patienten / leerlingen / passagiers etc.)
- collega's en/of leiding
- bezoekers
- psychiatrisch/patienten, verslaafden, zwervers
- groepje jongeren
- bekende personen, die verder agressief tegen mij of mijn collega's waren

Letsel en/of klachten ten gevolge van agressie en geweld tijdens het werk

Onderstaande vragen hebben betrekking op letsel en/of klachten ten gevolge van lichamelijke agressie, serieuze bedreiging en lastig gedrag en pesten tijdens het werk.

Heeft u de afgelopen 12 maanden ten gevolge van lichamelijk geweld:

- licht letsel opgelopen (schaafwonden, blauwe plekken, bloedneus, blauw oog etc.) in uw werk?
- ernstig letsel opgelopen (steekwond, bittreuk, bewusteloosheid, kneuzingen etc.) in uw werk?

Heeft u de afgelopen 12 maanden ten gevolge van agressie en geweld in uw werk:

- wel eens verzuimd van uw werk?
- langer dan 4 weken verzuimd van uw werk?
- wel eens minder goed gefunctioneerd in uw werk?
- langer dan 4 weken minder goed gefunctioneerd in uw werk?
- uw plezier in het werk verloren?
- serieus overwogen van baan te veranderen?

Bent u de afgelopen 12 maanden vaak op uw hoede voor agressie en geweld in uw werk?

Heeft u ten gevolge van agressie- of geweldsincidenten die u de afgelopen 12 maanden in uw werk heeft meegemaakt, op dit moment nog één van de volgende klachten?

- last van beelden en herinneringen erover, die u niet van u af kunt zetten.
- bepaalde plaatsen, taken of personen moeten mijden omdat u er angstig van wordt.
- er niet aan willen denken en/of er niet over willen praten.
- schrikreacties bij gebeurtenissen die lijken op het agressie- of geweldsincident.
- neerslachtigheid, als u er aan denkt of er aan herinnerd wordt.

nee ja

