

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Erasmus School of Economics

Bachelorscriptie Economie en Bedrijfseconomie

***Effectieve manieren tegen motivatieproblemen van werknemers die
zijn ontstaan door de coronapandemie***

Naam student: Mohamed Irezzi

Studentnummer: 547778

Begeleider: Drs. T. P. M. Welten

Tweede beoordelaar: nader te bepalen

Datum definitieve versie: 01-03-2023

Het geschrevene in deze scriptie is de opvatting van de auteur en niet noodzakelijk die van de begeleider, tweede beoordelaar, Erasmus School of Economics of Erasmus Universiteit Rotterdam.

Abstract

De wereldwijde coronapandemie heeft geleid tot een toename van thuiswerken, wat heeft bijgedragen aan motivatieproblemen bij bedrijven en instanties. Deze scriptie zal manieren waarop bedrijven en instanties deze motivatieproblemen kunnen aanpakken die zijn ontstaan als gevolg van de coronapandemie en welke strategieën ze daarbij kunnen gebruiken. De belangrijkste aspecten met betrekking tot motivatieproblemen, werken vanuit huis en de coronapandemie zijn onderzocht door middel van een deskresearch oftewel bureauonderzoek en deze zijn gebruikt om een beoogd raamwerk te creëren. Case studies zijn geanalyseerd om het raamwerk te valideren. Het empirische onderzoek heeft aangeduid dat bedrijven en instanties zich moeten richten op het helpen van hun werknemers bij obstakels die ze kunnen tegenkomen tijdens het werken vanuit huis. Ook moeten ze bereid zijn om extrinsieke motivatie te delen met werknemers en om hen te begeleiden tijdens het thuiswerken. De conclusie is daarom dat een combinatie van deze strategieën effectief kan zijn om motivatieproblemen aan te pakken en het welzijn van werknemers te bevorderen tijdens de coronapandemie om de prestaties op niveau te houden.

Inhoudsopgave

Abstract.....	2
1 Inleiding	5
1.1 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	6
1.2 Relevantie van de centrale onderzoeksvraag	7
1.3 Structuur van de scriptie.....	7
2 Theoretische raamwerk.....	8
2.1 Motivatie	8
2.2 Organisatiecultuur	9
2.3 Coronavirus	9
2.4 Thuiswerk	9
2.5 Motivatieproblemen	10
2.5.1 Vervaging werk-privé balans	10
2.5.2 Beperking beslissingsvrijheid	11
2.5.3 Aantasting intrinsieke motivatie	11
2.6 Beoogd raamwerk	12
2.7 Relatie concepten.....	12
2.7.1 Coronavirus en thuiswerk	13
2.7.2 Thuiswerk en motivatie(problemen)	13
2.7.3 Motivatie(problemen) en coronavirus	14
2.7.4 Organisatiecultuur, thuiswerk en motivatie(problemen)	14
2.8 Concentratie elementen raamwerk	15
3 Methodologie	16
3.1 Dataverzameling.....	16
3.2 Data-analyse	17
3.3 Keuze relaties omtrent cases	17
4 Empirische onderzoek	18
4.1 Case study universiteit Jakarta	18
4.2 Case study werknemers Litouwen	19
4.3 Case study nieuwe normaal	20
4.4 Case study werknemers Maleisië.....	21

4.5 Case study werknemers reisbureau China	22
5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	24
5.1 Conclusie	24
5.2 Discussie en beperkingen	25
5.2.1 Discussie	25
5.2.2 Beperkingen.....	26
5.3 Aanbevelingen	26
6 Bibliografie	27

1 Inleiding

In december 2019 brak er een nieuw coronavirus uit in de Chinese stad Wuhan in de provincie Hubei (Liu et al., 2020). Dit virus verspreidde zich over de hele wereld en werd vervolgens door de World Health Organization (WHO) tot een daadwerkelijke wereldwijde pandemie verklaard (Cucinotta & Vanelli, 2020). Dankzij de coronapandemie besloten internationale overheden dat elk persoon zich aan zogenaamde social distancing regels moest houden, waarbij thuisblijven de norm werd en naar het werk reizen werd ontmoedigd (Rijksoverheid, 2020). Bedrijven en instanties moesten door deze maatregelen hun deuren sluiten en de werknemers naar huis sturen om het werk te verrichten (Brauner, et al., 2021). Niet iedereen vond het aanpassen aan deze werkwijze even gemakkelijk. Hierdoor nam de werkonzekerheid toe en dit leidde tot motivatieproblemen (Bajrami, et al., 2021). Bovendien zal deze werkwijze tot een verminderd sociaal contact op de werkvloer leiden en zal hierdoor het samenwerkingsproces worden aangetast.

Motivatieproblemen kunnen omschreven worden door het te zien als een aantasting in het dichte netwerk van concepten en de onderlinge relaties te vatten die ten grondslag liggen aan waarneembare veranderingen in de intensiteit en persistentie van vrijwillige actie (Kanfer et al., 2017). Organisatiecultuur is een belangrijk begrip ten aanzien van motivatieproblemen, want schokkende aanpassingen in de cultuur van de organisatie leiden tot veranderingen in de motivatie (Meyers, 1982). De definitie van organisatiecultuur die zal worden gebruikt in dit verslag is: de gedeelde praktijken en onderliggende veronderstellingen (Meyerson & Martin, 1987).

Meer dan 900 Italiaanse werknemers vulden, nadat het coronavirus uitbrak, een internationale survey in die ging over hun eigen ervaringen met betrekking tot potentiële motivatieproblemen door het werken vanuit huis. Deze survey was onderdeel van het onderzoek dat plaatsvond door Bolisani et al. (2020). Hun doel is om een bijdrage te leveren in het onderzoek naar thuiswerken en daarvoor onderzochten ze de positieve en negatieve gevolgen voor bedrijven als deze verandering in de werkomstandigheden plaatsvindt ten opzichte van de ervaringen van werknemers in een sector. In het onderzoek van Bolisani et al. werd geconcludeerd dat veel werknemers moeite hebben met het gebruiken van verschillende communicatienetwerken als er verplicht vanuit huis gewerkt moet worden. Dit kan als gevolg hebben dat de stress toeneemt.

1.1 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de pandemie voor negatieve externe schokken in de organisatiecultuur heeft gezorgd en dat dit zal zorgen voor de hiervoor genoemde motivatieproblemen. Daarom moet ontdekt worden hoe deze negatieve externe schokken de cultuur van een organisatie beïnvloeden, voordat er naar veranderingen in de motivatie wordt gekeken. Hierdoor zullen er potentiële oplossingen kunnen worden gevonden om de motivatieproblemen tegen te gaan. Dit zal in deze scriptie worden onderzocht, hierbij is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

“Wat zijn effectieve manieren voor bedrijven en instanties om motivatieproblemen die door de coronapandemie zijn ontstaan tegen te gaan?”

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zal deze worden verdeeld in meerdere deelvragen.

Omdat dit onderzoek gaat over de motivatieproblemen van werknemers tijdens de coronapandemie zal er worden onderzocht welke aspecten deel uitmaken van die motivatieproblemen. Dus de eerste deelvraag is:

(1) *“Uit welke aspecten bestaan motivatieproblemen?”*

Ten tweede zal in dit verslag gekeken worden naar de relatie tussen de coronapandemie en de in de eerste deelvraag genoemde motivatieproblemen, waar bedrijven en instanties mee worstelen. Daarom is de tweede deelvraag:

(2) *“Wat is de relatie tussen de coronapandemie en de motivatieproblemen van werknemers?”*

Vervolgens zal er onderzocht worden hoe bedrijven en instanties motivatieproblemen oplossen. Hierdoor zal er meer informatie verworven worden om zo de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Dus de derde deelvraag is:

(3) *“Hoe bestreden bedrijven en instanties de motivatieproblemen van hun werknemers?”*

1.2 Relevantie van de centrale onderzoeksvraag

Dit onderwerp is maatschappelijk relevant, omdat iedereen te maken heeft gehad met de coronapandemie. Ook hadden veel bedrijven en instanties te maken gehad met lockdowns en moesten werknemers thuisblijven in plaats van naar kantoor te kunnen reizen. Dit onderzoek is relevant voor managers, omdat motivatie voor 40% meetelt in de successen van teamprojecten en dus ook de successen van het bedrijf zelf (Clark & Saxberg, 2019). Demotivatie kan dus tot lagere winsten leiden.

Deze scriptie is ook wetenschappelijk relevant, omdat meerdere onderzoeken werden gepubliceerd over het effect dat de pandemie had op de wijze waarop bedrijven en instanties bestuurd werden. Deze pandemie was een nieuwe schok voor de bedrijfscultuur, eentje die verschillend was van de reguliere externe schokken waar een onderneming mee te maken kan krijgen. Daarom is dit verslag van belang als een aanvulling op recente onderzoeken, want het zoekt uit welk effect de coronapandemie op de motivatie van werknemers heeft en welke mogelijke oplossingen toegepast kunnen worden.

1.3 Structuur van de scriptie

De rest van de scriptie is als volgt gestructureerd. In het theoretische raamwerk zullen literatuur met betrekking tot motivatie, thuiswerken, organisatiecultuur, het coronavirus en de aspecten van motivatieproblemen worden onderzocht. Door het bestuderen van die literatuur wordt een raamwerk geschetst voor dit onderzoek en wordt het motivatieproblemen voor managers van bedrijven en instanties verhelderd. Ook is dit onderdeel van belang voor de lezer, namelijk om ze verduidelijking te bieden over onderzoek. In de methodologie wordt de manier van het zoeken van de data verklaard, zoals de sleutelwoorden die worden gebruikt. Websites zoals de EUR library en Google Scholar zullen worden gebruikt om relevante case studies te vinden, als laatste punt wordt verteld hoe de empirische sectie in elkaar zit. In de empirische sectie zullen de geselecteerde case studies worden gebruikt, die zijn gekozen op basis van de methodologie die eerder is genoemd. Ook zullen de resultaten die erbij horen in dit gedeelte worden vermeld. Ten slotte zullen op basis van de resultaten conclusie worden getrokken, ook wordt er geconcludeerd wat in dit onderzoek ontdekt is. Als laatste zullen de zwaktes van deze scriptie worden benoemd en aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek.

2 Theoretische raamwerk

In dit deel van het onderzoek worden eerst de concepten en theorieën beschreven die relevant zijn met betrekking tot de onderwerpen motivatie, organisatiecultuur, het coronavirus, thuiswerk en motivatieproblemen. Daarna wordt er door middel van het bestuderen van de literatuur en de eerder genoemde concepten een beoogd raamwerk geschetst. Ten slotte wordt de voorafgaande literatuur over deze relaties met elkaar vergeleken om een grondige verklaring te bieden voor het beoogde theoretische raamwerk.

2.1 Motivatie

Volgens Ryan en Deci (2000) is de definitie van het woord motivatie de drijfkracht van een individu om een bepaalde taak of actie te verrichten. Deze definitie komt overeen met het eerste gedeelte van de definitie van motivatie die is geformuleerd door Greenberg en Baron (2003), echter de definitie die Greenberg en Baron formuleerden was uitgebreider en had nog twee andere delen. De andere twee delen van de definitie die Greenberg en Baron formuleerden waren namelijk de keuzes die personen maken en het mentale uithoudingsvermogen om doelen te bereiken. In totaal is de definitie van motivatie van Greenberg en Baron de beweegredenen van een persoon om een doel te kunnen bereiken of een actie te kunnen verrichten. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de keuzes die individuen maken en de weerstand tegen interne en externe factoren om die doelen te bereiken.

Een meer praktische manier om motivatie te definiëren is door het begrip op te splitsen in twee delen. Dus motivatie is gelijk aan de extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie bij elkaar opgeteld (Herzberg, 1968). Met extrinsieke motivatie wordt de externe beloningen bedoeld die men kan verdienen voor het verrichten van een daad of het behalen van een doel. Hier is dus het ontvangen van een beloning de drijfveer. Hetzelfde geldt niet voor intrinsieke motivatie, waarbij het bereiken van een doel een gevoel van voldoening creëert en dus wordt gezien als een soort interne beloning. Hier is de drijfveer van intrinsieke motivatie gelijk aan het gevoel van persoonlijke vervulling wanneer iets betekenisvol is bereikt.

Dit bestaan dus verschillende definities van motivatie, echter is er een link tussen de hierboven genoemde definities. Namelijk de definitie van Greenberg en Baron komt

overeen met de andere definities en kan dus gezien worden als een soort richtlijn voor dit onderzoek.

2.2 Organisatiecultuur

Een recente betekenis van de term organisatiecultuur is een verzamelbegrip die door Alvesson (2012) wordt gebruikt voor de manier van denken waarbij culturele en symbolische verschijnselen op de voorgrond staan. Alvesson meldde ook dat er verschillende betekenissen zijn van de term organisatiecultuur, waarbij er ook variaties in die betekenissen zijn. Organisatiecultuur is ook ingewikkeld te definiëren, omdat het concept organisatie vaag is (Schein, 1990). De passende definitie die Schein gaf is dat bedrijven met een overeenkomend verleden en intense werkervaringen een sterker cultuur zullen hebben dan organisaties zonder een verleden en intense ervaringen. De cultuur van een bedrijf kan gevolgen hebben voor de keuzes die bedrijven maken ten opzichte van de verdeling van werknemers in de organisatie (Bass & Avolio, 1993). Ook is een organisatiecultuur volgens Bass en Avolio het middel dat het bedrijf bij elkaar houdt, maar in slechte tijden een avers effect heeft en innovatie beperkt; dit zal veranderingen met zich meebrengen in de motivatie van werknemers. In deze scriptie zal de definitie van Schein gehanteerd worden.

2.3 Coronavirus

Het coronavirus, ook wel bekend als COVID-19, is een virus dat eind 2019 uitbrak en een globale pandemie teweegbracht. Er kwam een gezondheids crisis uit voort die tot nu toe circa 6,3 miljoen mensenlevens heeft geëist (World Health Organization, 2022). Het bedrijfsleven werd ook geraakt door de coronapandemie, waarbij social distancing om het virus in te dammen het zwaarste effect had op bedrijven en instanties. Belangrijke branches en markten kwamen tot stilstand door de maatregelen in het kader van social distancing en stonden dus onder financiële druk (Donthu & Gustafsson, 2020). Er vond een onderzoek plaats waarbij 229 HR leiders werden ondervraagd en waarbij circa de helft van de organisaties 80% van hun werknemers liet telewerken (Gartner, 2020).

2.4 Thuiswerk

Thuiswerk of ook wel bekend als telewerk werd de norm tijdens de COVID-19 crisis. Over de jaren heen varieerde de betekenis van telewerk en kon het breed geïnterpreteerd worden. In deze scriptie zal de betekenis van telewerk (thuiswerk)

verklaard worden door een recent onderzoeksverslag van Allen et al. (2015). In de paper van Allen et al. is telewerk gedefinieerd als “Telecommuting is a work practice that involves members of an organization substituting a portion of their typical work hours (ranging from a few hours per week to nearly fulltime) to work away from a central workplace—typically principally from home—using technology to interact with others as needed to conduct work tasks” (Allen et al., 2015). In kortere termen is telewerken het werken van arbeidsuren op een andere locatie (meestal thuis) met behulp van een verbindende technologie zoals applicaties net als Zoom en Skype. Dit komt overeen met het thuiswerken door het coronavirus, alleen is het belangrijkste verschil tussen de twee concepten dat telewerken een keuze was van de werknemer, terwijl thuiswerken onder COVID-19 werd verplicht. De algemene definitie voor telewerken is dat het werken op afstand is en dat er gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologieën (ICTs). Er is een groeiende consensus over deze definitie (Sullivan, 2003). Deze definitie komt ook redelijk overeen met de betekenis van telewerk van Allen, Golden en Shockley.

2.5 Motivatieproblemen

In dit gedeelte van het theoretische raamwerk zullen drie oorzaken worden genoemd die deel uitmaken van de algemene motivatieproblemen die men kan krijgen door het werken vanuit huis. De drie geselecteerde onderdelen van motivatieproblemen zijn de vervaging van de werk-privé balans, beperkingen in de beslissingsvrijheid en de aantasting van de intrinsieke motivatie die werknemers al hebben. Ze zijn geselecteerd op basis van het voorkomen in het nieuws en op de sociale media van individuen; voornamelijk werknemers gedurende de periode waar de lockdown werd verplicht. Deze oorzaken van motivatieproblemen relateren aan het plotseling werken vanuit huis tijdens de lockdown periode, omdat de grens tussen werken en uitrusten makkelijk vervaagd als ze beide uitgevoerd worden op dezelfde locatie en ook omdat dat de communicatie en het zelfvertrouwen in de knel raken.

2.5.1 Vervaging werk-privé balans

Thuiswerken heeft een negatief effect op de werk-privé balans in Indonesië en het werken vanuit huis zorgt voor een verlaging van de werktevredenheid (Irawanto et al., 2021). Ze veronderstelden dat het resultaat te wijten was aan het feit dat er nog aanpassingen nodig zijn voor deze manier van werken. Bijvoorbeeld, de Indonesische werknemers hadden geen toegang tot een goede IT-infrastructuur en moesten deze

werkstijl daarom evalueren. De werk-privé balans raakt dus uit evenwicht door een plotselinge en onverwachte verandering in het werk. Werken vanuit huis zorgt ervoor dat de scheiding tussen het werk- en het privéleven vager wordt. Voornamelijk bij banen waar het stressniveau hoog is zal telewerken voor het gevoel zorgen dat je niet kunt ontsnappen van het werk, zowel mentaal als fysiek (Morganson, et al., 2010). Als gevolg daarvan stijgt de kans op motivatieproblemen.

2.5.2 Beperking beslissingsvrijheid

Hardré en Reeve (2009) noemen autonomie steunende strategieën die werkgevers en managers toepassen op hun werknemers voornamelijk tijdens het thuiswerken de meest efficiënte manier van leiderschap. Meer vrijheid om zelf beslissingen te nemen voor werknemers zal leiden tot meer betrokkenheid bij een bedrijf en dus zal er sprake zijn van motivatie. Bedrijven passen echter minder vaak deze manier van management toe en kiezen in plaats daarvan vaak voor strengere controle, vooral tijdens de COVID-19 crisis, om de werkprestaties van werknemers te waarborgen. Dit heeft echter een tegenstrijdig effect op de motivatie van werknemers. Dit averechtse effect zorgt voor aanzienlijke complicaties in het motivatievermogen van werknemers. Uit onderzoek blijkt dat het beperken van de beslissingsvrijheid van werknemers die vanuit huis werken, in strijd is met de gewenste motivatie die werkgevers van hun werknemers verwachten (Standen, 2000). De autonomie van die werknemers is van belang om zelf besluiten te kunnen nemen. Dit komt overeen met wat Hardré en Reeve als resultaat hadden.

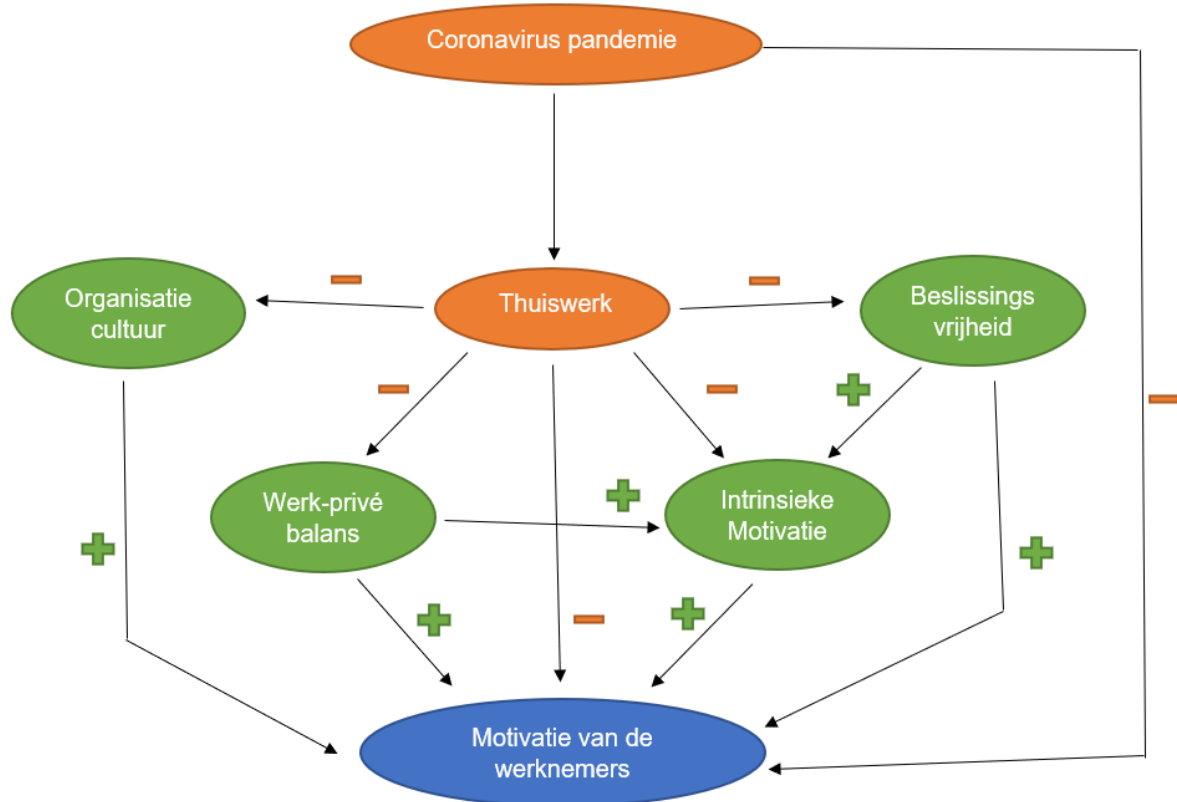
2.5.3 Aantasting intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie van werknemers bestaat deels uit competentie en zelfbeschikking (Deci & Ryan, 1985). McAuley en Tammen (1989) stellen dat werknemers vooral intrinsiek gemotiveerd zijn en het beste reageren op het gevoel competent te zijn. Bovendien kan zowel positieve als negatieve feedback daarop van invloed zijn. Competentie wordt dan ook parallel gesteld aan autonomie en vertrouwen, want als werknemers zich niet vertrouwd voelen zullen er problemen ontstaan omtrent de intrinsieke motivatie en zullen de resultaten verslechteren.

Tijdens een gezondheids crisis, zoals de coronapandemie waarbij thuiswerken de norm werd, is de intrinsieke motivatie aangetast door de verslechtering van de hiervoor genoemde werk-privé balans en de beslissingsvrijheid. Daarbij zullen deze

verslechteringen tot een sterker gevoel van incompetentie leiden. McAuley en Tammen stellen dat dit tot motivatieproblemen en dalende resultaten zal leiden.

2.6 Beoogd raamwerk



Figuur 1. Beoogd model van de factoren die motivatie beïnvloeden.

2.7 Relatie concepten

In de vorige alinea's werden concepten geïntroduceerd en besproken die van belang zijn voor deze scriptie. Er is een beoogd model opgesteld aan de hand van de eerdergenoemde concepten die de motivatie van werknemers beïnvloeden. Dit beoogd model is boven aan de pagina te zien in figuur 1, waarbij negatieve factoren oranje en de positieve factoren groen zijn. De oranje factoren hebben een direct en indirect negatief effect op de motivatie van de werknemers, deze factoren hebben een min. De groene factoren hebben daarentegen een direct en indirect positief effect op de motivatie van werknemers, deze factoren hebben een plus. De directe band tussen de coronapandemie en de motivatie van de werknemers is negatief, omdat de pandemie voor angst en stress zorgde, waar de motivatie onder leed. Positieve organisatieculturen, een ononderbroken werk-privé balans, intrinsieke motivatie en de vrijheid om eigen beslissingen te nemen hebben een positief effect op de motivatie

van de arbeiders en een indirecte band tussen de pandemie en de motivatie van de werknemers, doordat deze concepten voor zelfverzekerde werknemers zorgen.

In het deel over de motivatieproblemen zijn de factoren beslissingsvrijheid, werk-privé balans en intrinsieke motivatie al gerelateerd aan thuiswerken en motivatie en zullen dus niet opnieuw benoemd worden in dit deel. In deze alinea zullen de hiervoor genoemde concepten aan elkaar gerelateerd worden om zo een beoogd raamwerk te kunnen construeren. Allereerst wordt de relatie tussen het coronavirus en thuiswerken getoond. Daarna worden thuiswerken en motivatie(problemen) aan elkaar gerelateerd. Verder zal de relatie tussen motivatie(problemen) en het coronavirus getoond worden. Tot slot zal organisatiecultuur gerelateerd worden aan thuiswerken en eventuele motivatieproblemen.

2.7.1 Coronavirus en thuiswerk

De relatie tussen het coronavirus en het thuiswerken is ontstaan doordat het virus een pandemie veroorzaakte en als reactie daarop maatregelen werden genomen om de verspreiding van het virus af te remmen. Bick et al. (2020) hadden in hun onderzoeksverslag onderzocht hoeveel Amerikaanse werknemers waren omgeschakeld naar telewerken. Ze kwamen erachter dat er na de start van de maatregelen een snelle groei van thuiswerkers plaatsvond ten opzichte van net voor de maatregelen, namelijk van 8,2% in februari 2020 naar 35,2% in mei 2020. In Nieuw-Zeeland werkte al een derde van de beroepsbevolking tijdelijk thuis voordat de coronapandemie toesloeg. Tijdens de pandemie is dit percentage gestegen naar 29%-31% van de beroepsbevolking die voltijds vanuit huis werkt (Green et al., 2020). Deze statistieken laten zien wat de relatie is tussen het werken vanuit huis en een pandemie die is veroorzaakt door een nieuw virus.

2.7.2 Thuiswerk en motivatie(problemen)

De relatie tussen thuiswerken en dergelijke motivatieproblemen kan voornamelijk worden gezien bij de aantasting van de werk-privé balans. Er werd een experiment uitgevoerd om te onderzoeken wat het effect is van langdurig thuiswerken op een bedrijf en de werknemers. Een deel van de proefgroep begon zich eenzaam te voelen en wilde het liefst terugkeren naar kantoor, wat een negatieve invloed had op hun motivatie (Bloom, et al., 2015). Caillier (2012) stelt dat thuiswerken niet zo voordelig is voor de werknemers van de Amerikaanse overheid als aanvankelijk werd gedacht. Thuiswerkers bleken namelijk minder gemotiveerd te zijn dan verwacht en telewerken

bleek niet een constante factor, maar eerder piekend. Zoals is te zien is de relatie tussen deze twee concepten op een langere termijn negatief.

2.7.3 Motivatie(problemen) en coronavirus

De relatie tussen motivatieproblemen en het coronavirus is voornamelijk verbonden aan het telewerk. Beide concepten kunnen daarom ook aan elkaar gekoppeld worden. Aangezien we al op de hoogte waren van de enorme toename in thuiswerken tijdens het begin van de pandemie (Bick et al., 2020). Doordat er meer en langer wordt thuisgewerkt zal de motivatie van telewerk pieken en zal op langer termijn thuiswerken dus tot een toename in demotivatie leiden (Caillier, 2012). Door de bovenstaande alinea's aan elkaar te koppelen, kan er nu duidelijk een verband te zien zijn tussen de motivatieproblemen en het coronavirus. Dus zal een pandemie - zoals het nieuwe virus - voor een toename van motivatieproblemen zorgen.

2.7.4 Organisatiecultuur, thuiswerk en motivatie(problemen)

Volgens Greer en Payne (2014) is thuiswerken een complexe kwestie en zal de individuele cultuur en de organisatiecultuur er zich op moeten aanpassen. Ook zeiden Greer en Payne dat managers goed uitgerust moeten zijn om de veranderingen in de individuele cultuur en de organisatiecultuur in het voordeel van het bedrijf te brengen. Deze kwestie ging over georganiseerd thuiswerk waarbij optimaal gepland werd, Echter tijdens een pandemie zoals die van het coronavirus was er sprake van een plotselinge verandering naar thuiswerken. Managers waren niet voorbereid op dit onverwachte voorval en hadden er moeite mee, omdat deze verandering nadelig was voor hun bedrijf.

Suchyadi (2017) testte in een onderzoek of er een negatieve of positieve relatie bestaat tussen de cultuur van een bedrijf en de motivatie van de werknemers. Suchyadi concludeerde dat er een positieve relatie bestaat tussen de twee variabelen en dat een sterke organisatiecultuur dus automatisch zal leiden tot een hogere motivatie voor werknemers. Dus in een onverwachtse situatie zoals de coronapandemie zal door het werken vanuit huis de cultuur van een organisatie verzwakken, omdat er hier sprake is van een positieve relatie zal dan ook onder de werknemers de motivatie lager worden en is het mogelijk dat er motivatieproblemen zullen ontstaan.

2.8 Concentratie elementen raamwerk

Zoals eerder genoemd bestaat er bepaalde factoren en zijn er complexe relaties tussen die factoren. In het raamwerk is te zien dat de groene factoren een positieve invloed hebben op de motivatie van werknemers. Hier wordt mee bedoeld dat er nauwelijks of zelfs geen problemen met betrekking tot de motivatie plaats zouden moeten vinden, maar motivatieproblemen komen toch nog steeds voor. Dit komt door het werken vanuit huis, waar werknemers mee te maken krijgen. Er werd al eerder gezien in het raamwerk dat de oranje factor thuiswerk een negatieve invloed heeft op de verschillende factoren in het raamwerk, voornamelijk de directe band met de motivatie van de werknemers. Door de grote invloed die thuiswerken heeft in het bovenstaande raamwerk, zal er verder in dit verslag gefocust worden op de relatie tussen thuiswerken en de motivatie van werknemers.

3 Methodologie

Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag zal er een onderzoek worden uitgevoerd naar eerdere onderzoeken over motivatieproblemen bij thuiswerken. Hierbij zal gekeken worden naar hoe bedrijven en instanties omgaan met deze problemen en welke strategieën zij hanteren om de motivatie van de werknemers te behouden. Hierbij zal specifiek gericht worden naar onderzoeken op thuiswerken en er wordt niet specifiek gericht op motivatie op de werkvloer in het algemeen, maar kan wel meer inzicht geven op het effect van werken vanuit huis op de motivatie van werknemers. Bij het bestuderen van eerdere onderzoeken zal er gekeken worden naar de data die verkregen werd en of het relevant is voor deze scriptie. Op deze manier hoop ik een goed beeld te krijgen van hoe bedrijven en instanties omgaan met motivatieproblemen bij werken vanuit huis en welke succesvolle strategieën hierbij toegepast worden.

3.1 Dataverzameling

Bij het uitvoeren van een onderzoek zijn er verschillende manieren om data te verzamelen. In deze scriptie wordt er gekozen voor deskresearch, ook wel bureauonderzoek genoemd, om de gegevens te verzamelen (Krul, 2021). Volgens Krul houdt in dat een onderzoeker bestaande gegevens bestudeert van onderzoekers die al eerder data hebben verzameld. Hier wordt dus gebruik gemaakt van secundaire gegevens in plaats van primaire gegevens meldde Krul. Het voordeel van deze methode is dat het tijdbesparend en kostenbesparend is, omdat er geen nieuwe data verzameld hoeven te worden. Bovendien is de verkrijgbare informatie al getoetst en gevalideerd door andere onderzoekers, wat de kwaliteit en betrouwbaarheid van de gegevens ten goede komt. Daarentegen is een nadeel dat ik beperkt ben tot alleen de verkrijgbare data en dat de data niet expliciet voor het onderzoek verzameld zijn, wat zal kunnen leiden tot een gebrek aan relevantie voor de centrale onderzoeksvraag of een gebrek aan diepte. Ondanks de nadelen zal er in deze scriptie gebruik worden gemaakt van een deskresearch, omdat het een efficiënte en betrouwbare methode is om data te verkrijgen. Er zullen verschillende onderzoeksverslagen worden gezocht door middel van EUR library en Google Scholar. Dit gebeurt met behulp van de volgende trefwoorden: motivation, COVID-19, motivation(al) problems, teleworking, working from home, organizational culture, work-life balance, intrinsic motivation en autonomy. De trefwoorden zullen op verschillende manieren in Google Scholar

ingevoerd worden. Met behulp van deze trefwoorden zullen data worden verzameld van voorgaande cases die met dit onderwerp te maken hebben, deze data worden in verband gebracht met het beoogd raamwerk van het vorige deel. Om hier verder op in te gaan wordt er voornamelijk naar cases gezocht die de nadruk op het werken vanuit huis hebben. Hierbij zullen de andere trefwoorden helpen om een breder aantal case studies te vinden die op de relatie tussen het thuiswerken en de motivatie van werknemers ingaan.

3.2 Data-analyse

De onderzoeksverslagen zullen worden geanalyseerd op basis van relevantie. Voor het analyseren van de cases zal er worden gekeken naar eventuele verbinding tussen de factoren die de motivatie van werknemers beïnvloeden. Ook zal er worden gezocht op eventuele oplossingen om zo de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. In de analyse van de case studies zal ook gekeken worden naar de werkelijke effecten die de concepten hebben op werknemers en bedrijven en instanties. De belangrijkste informatie van de onderzoeksverslagen zal worden verwerkt in het volgende hoofdstuk.

De kern van het raamwerk en de onderlinge relaties worden met name gemeten aan de hand van tijdigheid. Daarom worden voor de case studies voornamelijk die uit het afgelopen decennium gekozen. Hierdoor is de kans groter dat verouderde data niet meegenomen wordt en daardoor het onderzoek verzwakt.

3.3 Keuze relaties omtrent cases

Zoals eerder vermeld zullen de belangrijkste elementen van het raamwerk, met betrekking tot de invloed op de motivatie van werknemers, worden onderzocht door middel van het gebruik van specifieke trefwoorden in zoekmachines. Hierbij zullen ook de indirecte relaties in het raamwerk worden meegenomen en zal er specifiek gezocht worden naar onderzoeksverslagen die betrekking hebben op het effect van thuiswerken. Er zal gefocust worden op thuiswerken welk effect dit heeft op de motivatie van werknemers. Er zal ook naar cases worden gekeken waarin bedrijven en instanties oplossingen hadden gevonden om de motivatie van hun werknemers te herstellen.

4 Empirische onderzoek

In dit deel zullen verschillende case studies besproken worden die relateren aan thuiswerken en die in het beoogd raamwerk herkend zijn als een negatieve invloed op de motivatie en de andere elementen die de motivatie van werknemers beïnvloeden. Ook zal beschreven worden hoe bedrijven en instanties de motivatieproblemen die ontstaan zijn door het ongestructureerd vanuit huis werken zullen oplossen.

4.1 Case study universiteit Jakarta

Het onderzoek van Supriyono en Susmonowati (2022) gaat over hoe werknemers van de private universiteit in Indonesië presteren wanneer ze vanuit huis moeten werken in plaats van in een collegezaal of op de campus. In hun case study wordt ook vermeld welke obstakels de werknemers en de werkgevers tegenkomen wanneer er niet op campus wordt gewerkt, maar vanuit huis. Supriyono en Susmonowati gingen ook in op hoe de productiviteit van de professoren op peil te houden door ze te motiveren. De gegevens voor de case study van Supriyono en Susmonowati werden verkregen door interviews. Ze interviewden acht werknemers van vier afdelingen en twee leidinggevenden van de universiteit. Uit de resultaten blijkt dat het gewenste prestatiepeil van werknemers afhankelijk is van de extrinsieke motivatie die nodig is om het personeel te motiveren, zoals werkgevers wensen. Ook is het dan bewezen dat een leidinggevende die zijn personeel niet motiveert en alleen rekent op de intrinsieke motivatie van zijn werknemers tijdens een pandemie te maken zal krijgen met mindere prestaties en motivatieproblemen van de werknemers.

Uit de recente case study van Supriyono en Susmonowati blijkt dat thuiswerken een negatief effect kan hebben op de motivatie van werknemers als werkgevers geen externe ingreep doen om hen te motiveren. Het interview met een werknemer van de academische afdeling toont aan dat leidinggevenden behulpzaam zijn bij het identificeren en oplossen van obstakels die de werknemer tegenkomt. Het onderzoek suggereert dat door het bieden van extrinsieke motivatie door leidinggevenden, de motivatie van werknemers kan verbeteren, ondanks de afleidingen van thuiswerken. Voorbeelden van extrinsieke motivatie dat werkgevers kunnen bieden zijn een stimulerende werkruimte inclusief goede verlichting, een afzonderlijke thuiswerkplek en ergonomisch meubilair. Ook kan een werkgever mogelijkheden bieden voor sociaal

contact, zoals virtuele teambuilding activiteiten om zo een gevoel van verbondenheid te behouden en uiterlijk de werknemers gemotiveerd te houden.

4.2 Case study werknemers Litouwen

Het recente onderzoek van Raišienė et al. (2020) gaat over hoe de Litouwse werknemers zich voelden bij het werken vanuit huis tijdens de lockdown die werd ingesteld vanwege de coronapandemie. Bedrijven en instanties hadden met nieuwe uitdagingen te maken door het verspreiden van het coronavirus, bijvoorbeeld het plotseling overschakelen op thuiswerken. Voorbeelden van deze uitdagingen zijn de communicatie, een gebrek aan samenwerking en de toepassing van informatie- en communicatietechnologieën (ICT). Hun onderzoek bestaat uit een vragenlijst over telewerk die naar 436 telewerkers in Litouwen is gestuurd. Door het uitvoeren van een correlatieanalyse tussen de variabelen kan worden vastgesteld welke factoren van invloed zijn op de efficiëntie van thuiswerken en wat er van telewerkers wordt verwacht.

De beïnvloeding is afhankelijk van de leeftijd, het geslacht, de (telewerk)werkervaring, en de opleiding. Volgens Raišienė et al. hebben telewerkers die verschillende achtergronden qua baan hebben meer moeite om hun werk te verrichten. Ze signaleerden indirect dat ze geleid moesten worden om überhaupt aan de slag te kunnen gaan. Ze melden ook in de resultaten dat twee dagen thuiswerken een sterk motiverend middel is dat geen negatief effect heeft op de kwaliteit van de samenwerking, het geven van feedback en wederzijdse vertrouwen. Meer dan twee dagen thuiswerken kan voor werknemers tot negatieve effecten leiden.

Volgens Raišienė et al. is er een complexe relatie tussen thuiswerken en de motivatie van werknemers. Hoewel thuiswerken flexibiliteit en vrijheid biedt, kan het ook leiden tot emoties van eenzaamheid en afname van motivatie. Om de motivatie en prestaties van werknemers te behouden, pleiten Raišienė et al. voor een werkweek waarbij maximaal twee dagen vanuit huis wordt gewerkt. Om het proces van werken vanuit huis voor werknemers te vergemakkelijken, raden Raišienė et al. aan dat werkgevers uit verschillende sectoren werknemers helpen bij het creëren van een productieve thuiswerkomgeving en hen ondersteunen bij het opzetten van effectieve communicatiemiddelen.

4.3 Case study nieuwe normaal

Veel kantoormedewerkers die gedwongen werden om vanuit huis te werken kregen geen hulp van hun werkgevers (Vyas, 2022). Vyas meldde ook dat kantoormedewerkers hun eigen beperkte middelen moesten gebruiken om te overleven, terwijl ze tegelijkertijd aan de eisen van hun baan moesten voldoen. Hierdoor hebben ze zichzelf getraind in de procedures die gevolgd moeten worden tijdens een pandemie. Hybride werken, een combinatie van werken vanuit kantoor en werken vanuit huis, begint populairder te worden binnen bedrijven.

Een oplossing is volgens Vyas dat bedrijven en overheden wereldwijd een proactieve strategie voor de lange termijn voor het werken vanuit huis. Vyas stelt ook voor dat een andere oplossing is dat de ontwikkeling van toekomstige beleidsmaatregelen voor werk-privé balans verschillende richtlijnen moet omvatten, waaronder aanpassingen in het aantal werkuren bij thuiswerken. Het toekomstige beleid zal naar verwachting leiden tot een indirecte verbetering van de motivatie en werknemers zullen weer op een normaal niveau kunnen presteren door de invoering van hybride werken en een strategisch beleid.

Uit het recente onderzoek van Vyas blijkt dat gepland thuiswerken op de lange termijn een effectieve manier kan zijn om de negatieve invloed van ongereguleerd thuiswerken te verminderen. Vyas stelt dat hybride werken, waarbij werknemers de mogelijkheid hebben om zowel op kantoor als thuis te werken, de afgelopen jaren steeds populairder is geworden. Dit kan leiden tot een optimale werkweek, waarbij de motivatie van werknemers niet negatief wordt beïnvloed. Door het werken vanuit huis op de lange termijn te reguleren en bedrijven en instanties aan te moedigen om hybride werken te faciliteren, kan dit helpen om motivatieproblemen bij toekomstige pandemieën te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld door werknemers de flexibiliteit te bieden om hun werkdag naar eigen inzicht in te delen en de mogelijkheid te geven om zowel op kantoor als thuis te werken. Door de juiste maatregelen te treffen, kan hybride werken op de lange termijn bijdragen aan een motiverende en gezonde werkomgeving.

4.4 Case study werknemers Maleisië

Het onderzoek van Sultana et al. (2021) gaat over de effecten van motivatie en betrokkenheid op de prestaties en werktevredenheid bij het werken vanuit huis. De motivatie van de werknemer is hierbij een belangrijk variabele van de resultaten die een werkgever wil behalen. Volgens Sultana et al. is het concept werken vanuit huis de laatste twee decennia bekender geworden, maar niet zo zeer geïmplementeerd. Deze non-implementatie kwam tot een einde toen het coronavirus zich verspreidde.

De coronapandemie dwong de wereld om het werken vanuit huis concept serieus in overweging te nemen. Door de toename van thuiswerken voor een lange periode onderzochten Sultana et al. uit hoe tevreden en gemotiveerd Maleisische werknemers waren met betrekking tot het thuiswerken. Zij onderzochten dit door een online vragenlijst te sturen naar zevenhonderd werknemers van de Maleisische staat Selangor en hoofdstad Kuala Lumpur, waarbij van de zevenhonderd werknemers 478 respondenten de online vragenlijst hebben beantwoord.

De resultaten van de 478 respondenten geven duidelijk aan dat intrinsieke motivatie invloed heeft op de prestaties en werktevredenheid van werknemers bij het thuiswerken. Ook werd ontdekt dat de werktevredenheid deels invloed heeft op de prestaties van de werknemer. Door thuiswerken eenvoudiger te maken zal een verbetering van de intrinsieke motivatie van de werknemers ontstaan, ook zal dit leiden tot een stijging van de werktevredenheid en de prestaties van de werknemers. Door deze stijging zullen werkgevers, bedrijven en instanties meer winst maken, want de prestaties van de werknemers zijn dan op peil.

Sultana et al. stellen dat motivatie en het werken vanuit huis beide een belangrijke rol spelen in de prestaties van werknemers en in de winsten van bedrijven en instanties. In deze tijden van langdurig thuiswerken zijn werkgevers gebaat bij het hebben van gemotiveerde werknemers. Motivatie is een cruciale factor in de prestaties van werknemers. Gemotiveerde werknemers zijn productiever, meer betrokken bij hun werk en kunnen beter omgaan met uitdagingen en obstakels. Wanneer werknemers thuiswerken, kan hun motivatie verminderen door factoren, zoals een verzwakt organisatiecultuur en een aantasting van de werk-privé balans. Daarom is het belangrijk voor werkgevers om maatregelen te nemen om de motivatie van werknemers te behouden en zelfs te verhogen.

4.5 Case study werknemers reisbureau China

Het experiment van Bloom et al. (2015), dat eerder al werd gemeld in deze scriptie, gaat over dat werken vanuit huis positieve effecten kan hebben op de prestaties en motivaties van werknemers. Het experiment betrof 16000 werknemers van het Chinese reisbureau Ctrip, een op het NASDAQ genoteerde reisbureau, die willekeurig werden toegewezen om negen maanden lang vanuit huis te werken of op kantoor te werken. De resultaten van het experiment van Bloom et al. toonden aan dat werken vanuit huis de prestaties van werknemers met 13% deed stijgen. Hiervan werd 9% toegeschreven aan extra minuten van werktijd per ploeg van de werknemers, zoals minder pauzes en minder ziektedagen. De resterende 4% is het vaker opnemen van de telefoon per minuut. Dit kan mogelijk verklaard worden door de stillere en gemakkelijker werkomgeving die werknemers thuis hebben.

Uit de resultaten van Bloom et al. blijkt dat thuiswerkers een verbetering in werktevredenheid en een halvering van het uitvalpercentage hebben gemeld. Echter, hun promotiepercentage daalde door het werken vanuit huis. Ondanks deze bevinding wordt het experiment gezien als een groot succes en heeft het reisbureau Ctrip besloten om de optie om vanuit huis te werken aan te bieden aan het hele bedrijf. Bovendien kregen de 16000 werknemers die deelnamen aan het experiment toestemming om opnieuw te kiezen tussen vanuit huis werken en op kantoor werken. Volgens Bloom et al. koos meer dan de helft van die 16000 werknemers ervoor om vanuit huis te werken, wat leidde tot bijna een verdubbeling van de winsten van werken vanuit huis tot 22%. Hoewel er een daling van het promotiepercentage werd waargenomen, zijn de voordelen van werken vanuit huis duidelijk gebleken uit dit experiment en hebben ze geleid tot de aanneming van deze optie door het hele bedrijf.

Het experiment van Bloom et al. toont aan dat thuiswerken een positieve invloed heeft op de werktevredenheid en prestaties van werknemers. Zoals eerder in deze scriptie beschreven is, zijn de factoren nauw met elkaar verbonden. Een toename in werktevredenheid zal leiden tot een verhoging van de motivatie en uiteindelijk tot betere prestaties dat de bedrijven en instanties verwachten. Het experiment van Bloom et al. laat zien dat vrijwillig thuiswerken een positief effect heeft op de motivatie van werknemers.

In het beoogde raamwerk is er een negatieve verband tussen deze factoren beschreven. Dit kan te wijten zijn aan de onvoorziene gebeurtenissen, zoals de plotselinge uitbraak van de coronapandemie, waarbij er geen planning mogelijk was. Het experiment van Bloom et al. in 2015 laat zien dat vrijwillig thuiswerken zonder haastigheid wel degelijk een positieve invloed kan hebben op de werktevredenheid en prestaties van werknemers. Dus zal er onder de juiste omstandigheden en met de juiste begeleiding voordelen zijn van het werken vanuit huis voor zowel werknemers als werkgevers.

5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Het hoofddoel van deze scriptie is om te onderzoeken hoe bedrijven en instanties motivatieproblemen die door de coronapandemie zijn ontstaan tegen kunnen gaan. De centrale onderzoeksvraag van deze scriptie was “Wat zijn voor bedrijven en instanties effectieve manieren om motivatieproblemen die door de coronapandemie zijn ontstaan tegen te gaan?” Van deze centrale onderzoeksvraag werden ook deelvragen geformuleerd die zouden leiden tot een antwoord op de onderzoeksvraag. Per deelvraag zal hieronder een antwoord worden gegeven.

De eerste deelvraag luidde: *“uit welke aspecten bestaan motivatieproblemen?”*

In het theoretische raamwerk kwam uit de literatuur naar voren dat motivatieproblemen voornamelijk ontstonden door de vervaging van de werk-privé balans, de beperking van de beslissingsvrijheid en de aantasting van de intrinsieke motivatie. Door te ontdekken dat deze aspecten van het concept motivatieproblemen waren, kunnen bedrijven en instanties een concreter beeld krijgen om wellicht een oplossing te vinden.

De tweede deelvraag luidde: *“wat is de relatie tussen de coronapandemie en de motivatieproblemen van werknemers?”*

In het beoogd raamwerk is in het theoretische gedeelte te zien dat er een indirecte relatie bestaat tussen de coronapandemie en bovengenoemde motivatieproblemen van werknemers. De indirecte relatie tussen de twee factoren is het werken vanuit huis, dat een negatieve invloed heeft op de factoren die de motivatie doen verbeteren. Dus kan er geconcludeerd worden dat thuiswerken een belangrijk onderdeel is om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.

De laatste deelvraag luidde: *“hoe bestreden bedrijven en instanties de motivatieproblemen van hun werknemers?”*

In het empirische onderzoek werd met behulp van case studies een aantal manieren ontdekt voor hoe bedrijven en instanties motivatieproblemen door het werken vanuit huis bestreden. Er zijn verschillende manieren om werknemers te motiveren bij thuiswerken, zoals het regelmatig vragen of werknemers obstakels tegenkomen en hen helpen deze op te lossen, het beperken van thuiswerken tot maximaal twee dagen per werkweek om hybride werken mogelijk te maken en werkgevers die werknemers

extern motiveren met extrinsieke beloningen als thuiswerken op lange termijn wordt voortgezet. Ook een erg belangrijk manier is het bereid zijn om preventief te handelen bij toekomstige pandemieën, hierbij horen de omstandigheden en de begeleiding van werkgevers optimaal te zijn, zodat er geen motivatieproblemen zullen ontstaan.

Door de deelvragen te hebben beantwoord, kan nu ook de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord.

Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag is dat leidinggevenden tijdens een lange tijd van thuiswerken behulpzaam voor hun werknemers moeten zijn en dan voornamelijk met de moeilijkheden die men kan tegenkomen rondom thuiswerken, zoals geen ervaring hebben met telewerken. Ook moeten werknemers strategischer plannen om situaties - zoals de plotselinge allocatie van werk - tijdens de coronapandemie onder controle te houden en soepel te laten verlopen, zodat er geen sprake meer zal zijn van onduidelijkheden, eventuele ontevredenheid en een verslechtering in de motivatie van de werknemers. Voorbeelden van passende strategische plannen zijn het invoeren van veilig hybride werken en wekelijkse controles om te kijken of de werknemers goed op weg zijn en goed presteren tijdens zo'n lange periode van thuiswerken.

5.2 Discussie en beperkingen

5.2.1 Discussie

Een literatuuronderzoek werd in deze scriptie uitgevoerd om motivatieproblemen bij werknemers die thuiswerken te identificeren en op te lossen. Het theoretische raamwerk, met name figuur 1, heeft de belangrijkste factoren van motivatieproblemen geïdentificeerd. Daarnaast hebben case studies bijgedragen aan de empirische zijde van deze factoren om motivatieproblemen effectief aan te pakken door bedrijven en instanties. De centrale onderzoeksvraag van deze scriptie is beantwoord door de samenvoeging van het theoretische raamwerk en het empirische onderzoek. Door de belangrijkste factoren van motivatieproblemen te identificeren en de correcte methoden te vinden om deze problemen aan te pakken, kunnen bedrijven en instanties de motivatie van hun werknemers verbeteren en het beste verwachten van de werknemers, zelfs wanneer er vanuit huis gewerkt wordt. Deze scriptie heeft dus aangetoond dat de motivatie van de werknemers van bedrijven en instanties van cruciaal belang is voor de welvaart van de bedrijven en instanties.

5.2.2 Beperkingen

Tijdens het schrijven van deze scriptie stuitte ik regelmatig op uitdagingen, vooral bij het schrijven zelf en het vinden van geschikte bronnen. Er was weinig informatie beschikbaar over de specifieke factoren die in mijn onderzoek werden behandeld, wat me ertoe aanzette om me op bredere aspecten van motivatieproblemen te richten om meer informatie te vinden. Het kiezen van een concreter onderwerp echt meer tijd in beslag dan ik had verwacht, waardoor ik vaak genoeg onder tijdsdruk kwam te staan. Bovendien vond ik het lastig om op universitair niveau teksten te schrijven die aan de vereisten voor mijn scriptie voldeden. Dit is iets waar ik al langer moeite mee heb gehad en dat me tijdens het schrijfproces beperkte. Om deze problemen te tackelen, heb ik meer tijd gestoken in het verzamelen van geschikte bronnen en heb achteraf het schrijfproces mijn familie gevraagd om mijn scriptie na te lezen op taal per aanbeveling van mijn scriptiebegeleider. Ook heb ik meer tijd besteed om bijvoorbeeld een gedetailleerd overzicht op te stellen voordat ik begon met schrijven. Ondanks deze uitdagingen heb ik veel kennis opgedaan van het schrijfproces en heb ik mijn vaardigheden op verscheidene domeinen verbeterd.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek wordt aanbevolen om in een toekomstig onderzoek de experimentele kant te benadrukken, met name door middel van lineaire regressieanalyses waarbij data over motivatieproblemen tijdens de coronapandemie worden gebruikt. Dit kan leiden tot een beter begrip van de oorzaken van motivatieproblemen en kan mogelijk helpen bij het ontwikkelen van effectievere motivatiestrategieën in situaties waarin thuiswerken een belangrijke rol speelt. Ook kan er in een vervolgonderzoek data gebruikt kunnen worden die verkregen wordt na het einde van de coronapandemie. Dit zou tot een eventuele vergelijking kunnen leiden tussen onderzoeken die plaatsvonden tijdens de pandemie en onderzoeken die na de pandemie plaats zullen vinden. Een andere aanbeveling is een vervolgonderzoek naar de aspecten die deel uitmaken van de motivatieproblemen en er nog dieper op ingaan dan ervoor.

6 Bibliografie

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). Work from home after the COVID-19 Outbreak.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 458-476.

Brauner, J. M., Mindermann, S., Sharma, M., Johnston, D., Salvatier, J., Gavenčiak, T., Stephenson, A.B., Leech, G., Altman, G., Mikulik, V., Norman, A.J., Monrad, J.T., Besiroglu, T., Ge, H., Hartwick, M.A., Teh, Y.W., Chindelevitch, L., Gal, Y., & Kulveit, J. (2021). Inferring the effectiveness of government interventions against COVID-19. *Science*, 371(6531), eabd9338.

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.

Clark, R.E., & Saxberg, B. (2019). 4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation. <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation>

Cucinotta, D., & Vanelli, M. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *Acta bio-medica : Atenei Parmensis*, 91(1), 157–160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11-40). Springer, Boston, MA.

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289.

Gartner. (2020). Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic. Newsroom. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->

- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5-16.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Pearson College Division.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
- Krul, A. (2021, 25 oktober). *Hoe voer je deskresearch uit?* Scribbr.
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch/>
- Liu, W., Yue, X. G., & Tchounwou, P. B. (2020). Response to the COVID-19 epidemic: the Chinese experience and implications for other countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2304.
- McAuley, E., & Tammen, V. V. (1989). The effects of subjective and objective competitive outcomes on intrinsic motivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 84-93.
- Meyers, A. D. (1982). Adopting the environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views [1]. *Journal of management studies*, 24(6), 623-647.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332.

Rijksoverheid (2020, 12 maart). *Nieuwe maatregelen tegen verspreiding coronavirus in Nederland*.

Rijksoverheid. Geraadpleegd op 13 april 2022, van

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nieuws/2020/03/12/nieuwe-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus-in-nederland>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Standen, P. (2000). Organizational Culture and Telework. In K. Daniels, D.A. Lamond, & P. Standen (Eds.), *Managing Telework*. Thomson Learning (pp. 31-42). London.

Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *JHSS (Journal Of Humanities And Social Studies)*, 1(1), 41-45.

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New technology, work and employment*, 18(3), 158-165.

Sultana, U. S., Abdullah, N. A., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., & Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411-2424.

Supriyono, S., & Susmonowati, T. (2022). The role of extrinsic and intrinsic motivation to maintain employee performance productivity during work from home (WFH): a case study of a private university in Jakarta. *Technium Social Sciences Journal*, 27, 606-619.

Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.

World Health Organization. (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Retrieved May 24, 2022, from <https://covid19.who.int/>