



De paradox van de arbeidstevredenheid

Een onderzoek naar de invloed van werknemersbetrokkenheid op de relatie arbeidstevredenheid en arbeidsklachten.



Naam: Ilse Zandbergen-Pronk (315966)
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit: Sociale Wetenschappen
Opleiding: Sociologie
Master: Arbeid, Organisatie en Management

Begeleidend docent

Peter Achterberg
Bert Jetten

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie waarin het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox wordt onderzocht. Met deze scriptie zal ik de studie sociologie, master arbeid, organisatie en management afronden aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Het schrijven van deze scriptie heb ik als een leerzame tijd ervaren. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Ten eerste wil ik mijn scriptiebegeleiders Bert Jetten en Peter Achterberg bedanken. Zij hebben geholpen de nodige structuur en theoretische diepgang aan te brengen in de scriptie. Daarnaast hebben ze het onderzoek inhoudelijk en procesmatig goed begeleid.

Ten tweede wil ik de heer Bun van Scholengroep Den Haag Zuid-West en Liesbeth Versloot van Randstad regio Haaglanden heel hartelijk danken. Door de medewerking die zij hebben verleend was het mogelijk een uitgebreide dataset te creëren op basis waarvan het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox onderzocht kon worden.

Tenslotte wil ik alle mensen in mijn directe omgeving bedanken voor hun oprechte interesse en steun bij het schrijven van deze scriptie.

Ilse Zandbergen

Den Haag

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding onderzoek	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Onderzoeksvragen	8
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	9
1.5 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 De arbeidstevredenheid paradox	11
2.2 Arbeidstevredenheid.....	13
2.2.1 Theorieën.....	14
2.3 Arbeidsklachten	17
2.4 Betrokkenheid	19
2.4.1 Modellen	21
2.5 Gedrag en attitude	23
2.6 Conceptueel model.....	24
2.6.1 Verwachting	26
3. Methoden van onderzoek	28
3.1 Onderzoeksmethode.....	28
3.2 Onderzoekspopulatie, respons en representativiteit.....	29
3.3 Operationalisatie arbeidstevredenheid	30
3.4 Operationalisatie betrokkenheid.....	31
3.5 Operationalisatie klaaggedrag.....	32
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	32
3.6.1 Factoranalyse arbeidstevredenheid.....	33
3.6.2 Factoranalyse betrokkenheid	35

3.6.3	Factoranalyse arbeidsklachten	38
4.	Onderzoeksresultaten	39
4.1	Beschrijvende analyses	39
4.2	Verklarende analyse	41
4.3	Regressie analyse	42
4.4	Correlatie coëfficiënten analyse	45
4.5	Houdbaarheid hypothesen	46
5.	Conclusie	48
5.1	Beantwoording probleemstelling	48
5.2	Aanbevelingen nader onderzoek	50
5.3	Reflectie op onderzoek	51
Literatuurlijst	52
Figuren		
Figuur 1.	Behoeftepiramide van Maslow	15
Figuur 2.	Job Characteristics model	16
Figuur 3.	Driedimensionaal model voor betrokkenheid	23
Figuur 4.	Attitude – gedragsmodel	24
Figuur 5.	Cconceptueel model	25
Tabellen		
Tabel 1.	Vergelijking respondenten Randstad en Scholengroep Den Haag Zuid-West	30
Tabel 2.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse arbeidstevredenheid	34
Tabel 3.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse extrinsieke arbeidstevredenheid	35
Tabel 4.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse Intrinsieke arbeidstevredenheid	35
Tabel 5.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse affectieve betrokkenheid	36
Tabel 6.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse continuïteitsbetrokkenheid	37
Tabel 7.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse normatieve betrokkenheid	37
Tabel 8.	Factor- en betrouwbaarheidsanalyse arbeidsklachten	38
Tabel 9.	Gemiddelde arbeidstevredenheid	39
Tabel 10.	Arbeidstevredenheid Scholengroep Den Haag Zuid-West	39
Tabel 11.	Arbeidstevredenheid Randstad	40

Tabel 12. Algemene betrokkenheid	40
Tabel 13. Betrokkenheid Scholengroep Den Haag Zuid-West.....	40
Tabel 14. Betrokkenheid Randstad.....	40
Tabel 15. Arbeidsklachten algemeen en per organisatie.....	41
Tabel 16. Correlatie intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid en arbeidsklachten .	42
Tabel 17. Multiple regressie analyse arbeidstevredenheid, betrokkenheid	43
Tabel 18. Anova arbeidstevredenheid, betrokkenheid en arbeidsklachten	43
Tabel 19. Tolerantiewaarden regressie-analyse	43
Tabel 20. Regressieanalyse beta's en significantieniveau	44

Bijlagen

1. Enquête.....	56
2. Correlaties.....	75

Samenvatting

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox. Dit wil zeggen dat werknemers met een hoge mate van arbeidstevredenheid tegelijkertijd veel klagen. In deze scriptie wordt onderzocht of de manier waarop een werknemer betrokken is bij het werk invloed heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Aanleiding om deze scriptie te schrijven is het feit dat de arbeidstevredenheid paradox door sociologen wordt genoemd, onder andere Van Ruysseveldt en De Witte (1998), maar er nog onvoldoende empirisch bewijs is over het daadwerkelijk bestaan van een paradoxale situatie.

Het onderzoek start met een uitgebreide literatuurstudie. Er wordt begonnen met een beschrijving van de arbeidstevredenheid paradox. Vervolgens wordt een overzicht gepresenteerd van de verschillende theorieën gericht op de concepten arbeidstevredenheid, arbeidsklachten en betrokkenheid. Er wordt inzicht geboden in de verschillende definities die onderzoekers hanteren om de concepten arbeidstevredenheid, arbeidsklachten en betrokkenheid te definiëren. Vervolgens worden de drie concepten verder uitgewerkt aan de hand van verschillende theorieën. Aan de hand van de literatuurstudie wordt vervolgens een theoretisch model gepresenteerd dat ten grondslag ligt aan de statistische analyses.

De statistische analyse begint met een stuk beschrijvende statistiek waarin de onderzoeksgegevens geordend en gepresenteerd worden. Vervolgens wordt overgegaan tot een regressie analyse om vast te kunnen stellen of de interveniërende variabele betrokkenheid invloed heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Nadat is vastgesteld dat met een regressie analyse het theoretisch model niet getoetst kan worden wordt overgegaan tot een correlatie analyse.

Opvallend is dat uit de toetsing van het model blijkt dat er een negatieve correlatie bestaat tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Dit wil zeggen dat de arbeidstevredenheid paradox niet lijkt te bestaan. De paradox veronderstelt namelijk een positief verband tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Ook wanneer er gecontroleerd wordt voor de invloed van betrokkenheid op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten blijkt de arbeidstevredenheid paradox niet houdbaar. Uit de analyses komt duidelijk naar voren dat de verschillende soorten betrokkenheid geen statistisch significant effect hebben op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten.

Naar aanleiding van de uitgevoerde statistische analyses in dit scriptieonderzoek kan geconcludeerd worden dat het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox is gebaseerd op een onderbuikgevoel en niet op empirische bewijsvoering. Er zijn in de literatuur geen aanwijzingen te vinden voor het bestaan van een paradoxale situatie. Daarnaast blijkt er helemaal geen positief verband te bestaan tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten zoals enkele sociologen, die het hebben over de arbeidstevredenheid paradox, suggereren.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

"Work; the carrying out of tasks which enable people to make a living within the social and economic context in which they are located" (Watson, 2003, p.1). Uit deze definitie van Watson blijkt dat werk een belangrijk aspect vormt van ons dagelijks leven. Door te werken kun je zelfstandig functioneren in de samenleving, daarnaast verschaft het je middelen om persoonlijke doelen te bereiken. Hoewel werk van groot belang is in onze huidige maatschappij zien we toch dat er geklaagd wordt op de werkvloer. Komt dit doordat werknemers niet tevreden zijn met het werk dat ze uitvoeren of is klagen bijvoorbeeld een onderdeel van de bedrijfscultuur?

Uit onderzoek van verschillende sociologen zoals Mok (1994) en De Sitter (1994), Vogelaar (1990), Van der Parre (1996) en Schouteten (2001) blijkt dat een overgroot deel van de werkende beroepsbevolking (minimaal tweederde) in verschillende arbeidsomstandigheden te kennen geeft tevreden te zijn met hun werk. Uit onderzoek van onder andere De Swaan (1992) blijkt dat er nog steeds veel geklaagd wordt op de werkvloer over zowel de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, het loon en andere arbeidsgelateerde facetten. Van Ruysseveldt en De Witte (1998, p.52) beschrijven deze tegenstrijdigheid, hoge mate van arbeidstevredenheid maar tegelijkertijd veel klachten van werknemers, als de paradox van de arbeidstevredenheid. In dit onderzoek wordt het bestaan van deze paradoxale situatie onderzocht. Er wordt eerst bekeken of er überhaupt ondersteunend empirisch bewijs gevonden kan worden voor het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox. Daarnaast wordt bekeken in hoeverre arbeidstevredenheid een goede maat is om de tevredenheid met het werk te kunnen meten. Volgens Knoop en Schouteten "levert onderzoek naar medewerkerstevredenheid vooral inzicht op in de mate van aanpassing aan het werk en zegt het niet zozeer iets over de kenmerken van het werk" (Knoop en Schouteten 2006, p.311). Tenslotte wordt er via kwantitatieve onderzoeksmethoden bekeken of de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen wordt beïnvloed door de factor werknemersbetrokkenheid.

In het artikel "Gelijktijdige betrokkenheid bij de werkorganisatie en de vakbond" (Goslinga, Kerkhof en Winder 2002, p.21) stellen de auteurs "De manier waarop en de mate waarin werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie waar zij werkzaam zijn heeft belangrijke consequenties voor hun gedrag en functioneren binnen die organisatie". Het wel of niet betrokken zijn bij de arbeidsorganisatie kan volgens de auteurs in belangrijke mate positieve dan wel negatieve gedragingen beïnvloeden. Wanneer we klagen op de werkvloer als negatief gedrag bestempelen kan de mogelijkheid bestaan dat de mate van betrokkenheid bij de arbeidsorganisatie de mate van klaaggedrag beïnvloedt.

De relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten kan vanuit verschillende invalshoeken onderzocht worden. Wordt de relatie beïnvloed door persoonlijke kenmerken, door de heersende bedrijfscultuur of door motivatie van werknemers? In dit onderzoek wordt bekeken in welke mate verschillende soorten betrokkenheid invloed

uitoefenen op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Mijn inziens is dit een interessante invalshoek aangezien de manier waarop werknemers betrokken zijn bij een organisatie erg uiteen kan lopen. Er wordt in dit onderzoek eerst bekeken welke vormen van betrokkenheid er bestaan en hoe die verschillende soorten betrokkenheid de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen kunnen verstoren dan wel versterken.

1.2 Probleemstelling

Het onderzoek naar de arbeidstevredenheid paradox heeft verschillende doelstellingen. Op de eerste plaats is het onderzoek gericht op het schrijven van een wetenschappelijke master thesis als onderdeel van de studie sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management. Er wordt bekeken welk onderzoek er al bestaat omtrent de arbeidstevredenheid paradox. Ten tweede heeft het onderzoek ten doel om aan het daglicht te brengen wat de invloed van betrokkenheid is op de arbeidstevredenheid paradox.

Nu is beschreven wat de aanleiding en de doelstelling is van het onderzoek, is het van belang een goede probleemstelling en onderzoeksvragen te formuleren. De probleemstelling van het onderzoek ziet er als volgt uit:

Is er een relatie tussen klagen en arbeidstevredenheid en is deze relatie te verklaren door verschillen in betrokkenheid van werknemers?

Het beantwoorden van deze probleemstelling kan van belang zijn voor arbeidsorganisaties. Tevreden werknemers blijken productiever, meer betrokken en laten gedragingen na die de arbeidsorganisatie kunnen schaden (Torka, Riemsdijk en Van Looise, 2007).

1.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die uit bovenstaande probleemstelling naar voren komen betreffen de volgende:

- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder de begrippen arbeidstevredenheid en betrokkenheid?
- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder de arbeidstevredenheid paradox?
- Op welke manier worden in de literatuur aanwijzingen gevonden voor het wel of niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox?

- Welke relatie bestaat er tussen arbeidstevredenheid en klagen?
- Wat zegt de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen over het wel of niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox?
- Wordt de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen beïnvloed door betrokkenheid, en zo ja, op welke manier?

De onderzoeksvragen zijn op te delen in twee categorieën. Het eerste deel van de onderzoeksvragen richt zich met name op bestaande wetenschappelijke literatuur. Er wordt uitgebreid onderzocht wat er al bekend is over de begrippen die in deze scriptie centraal staan namelijk: arbeidstevredenheid, arbeidsklachten en betrokkenheid. Naar aanleiding van de literatuurstudie wordt bepaald op welke manier de centrale begrippen worden gedefinieerd in dit onderzoek. Daarnaast wordt in de literatuurstudie bekeken op welke manier er in de literatuur wordt gesproken over de arbeidstevredenheid paradox. Het is van groot belang van tevoren duidelijk te stellen wanneer er wel of geen sprake is van de paradox zodat bij het trekken van conclusies duidelijk is of de paradox al dan niet bestaat vanuit dit perspectief.

De tweede serie onderzoeksvragen richt zich niet op bestaande literatuur maar op het uit te voeren onderzoek voor deze scriptie. Er zal middels enquêtes binnen twee bedrijven worden onderzocht welke relatie er bestaat tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten en op welke manier deze relatie wordt versterkt dan wel verzwakt door betrokkenheid. Uiteindelijk zal de tweede serie onderzoeksvragen leiden tot conclusies over de invloed die het concept betrokkenheid uitoefent op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Daarnaast kan door het analyseren van de onderzoeksresultaten een conclusie worden getrokken over het wel of niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Uit onderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap blijkt dat leraren relatief hoog scoren wanneer gevraagd wordt naar het werkplezier. "Uit de gemiddelde scores is op te maken dat een ruime meerderheid van de leraren plezier heeft in het werk. Zo is ruim tachtig procent van de respondenten het (helemaal) eens met de uitspraken 'Ik heb plezier in mijn werk' en 'Ik vind mijn werk nog steeds boeiend'. De antwoorden op de andere stellingen zijn een verdere bevestiging van dit beeld: steeds heeft tachtig tot negentig procent een positieve houding. Alleen over het idee dat men het werk tot het pensioen moet doen, zijn iets minder leraren positief". (Van Bergen, Van der Meer en Otterloo, 2008, p.71). Je kunt hieruit veronderstellen dat de arbeidstevredenheid onder leraren vrij hoog is. Toch hoor je in de media ook veel geluiden dat leerkrachten klagen, over het aantal uren dat ze moeten geven, de werkdruk waar ze mee te maken hebben, het gebrek aan doorgroeimogelijkheden en het salaris dat achterblijft ten opzichte van het bedrijfsleven. In het kader van dit onderzoek is het interessant te bekijken welke relatie er bestaat tussen de begrippen arbeidstevredenheid en klagen onder de groep docenten. Binnen de respondentengroep docenten kun je een hoge mate van arbeidstevredenheid verwachten en daarnaast veel arbeidsklachten. Deze relatie zou het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox bevestigen.

Volgens een jaarlijks in 40 landen uitgevoerde inventarisatie van het "*Great Place to Work Institute*" staat Randstad Nederland in 2009 in de top 20 van beste werkgevers in Nederland (nummer 16). Dit wil zeggen dat Randstad Nederland een bedrijf is waar volgens dit onderzoeksinstituut waarde wordt gehecht aan goed werkgeverschap. Je zou op basis van deze gegevens mogen verwachten dat werknemers die voor deze

organisatie werkzaam zijn een hoge mate van arbeidstevredenheid kennen. Het bedrijf doet er immers alles aan om als goed werkgever haar werknemers tevreden te houden. Het is nu interessant om deze twee organisaties als studieobject te gebruiken in het onderzoek naar het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox. Is het daadwerkelijk zo dat in organisaties waarin tevreden werknemers werken weinig of niet geklaagd wordt? Of klagen werknemers die tevreden zijn over het werk net zo veel als werknemers die niet tevreden zijn? In beide gevallen is het maatschappelijk relevant dit te onderzoeken.

Dit onderzoek draagt bij aan het wetenschappelijke debat rondom de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen waarbij wordt bekeken of organisatie betrokkenheid deze relatie kan verstoren. Dit onderzoek draagt bij aan de discussie over het al dan niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox. Deze paradox wordt namelijk door sociologen, zoals De Sitter, wel genoemd maar niet verder ondersteund met empirisch onderzoek. Daarnaast is het interessant te onderzoeken of betrokkenheid een storend effect heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen. Deze factor is nog niet eerder betrokken in onderzoek naar de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk één zijn de aanleiding, probleemstelling en de onderzoeksvragen van het onderzoek behandeld.

Hoofdstuk twee begint met een beschrijving van de arbeidstevredenheid paradox. Wat wordt er door verschillende onderzoekers onder de paradox verstaan en op welke manier wordt er in dit onderzoek naar de paradox gekeken? Vervolgens wordt een overzicht gepresenteerd van de verschillende theorieën gericht op de concepten arbeidstevredenheid, arbeidsklachten en betrokkenheid. Er wordt inzicht geboden in de verschillende definities die onderzoekers hanteren om de concepten arbeidstevredenheid, arbeidsklachten en betrokkenheid te definiëren. Vervolgens worden de drie concepten verder uitgewerkt aan de hand van verschillende theorieën. Aan het eind van iedere paragraaf wordt beschreven op welke manier er in dit onderzoek tegen de concepten wordt aangekeken en welk theoretisch model wordt gehanteerd in het onderzoeksmodel.

In hoofdstuk drie worden de concepten zoals beschreven in hoofdstuk twee geoperationaliseerd. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven en wordt verder ingegaan op de onderzoekspopulatie, respons en representativiteit. Het hoofdstuk sluit af met de introductie van het verklaringsmechanisme. Er wordt een theoretisch model gepresenteerd dat ten grondslag ligt aan de analyse in hoofdstuk vier.

Hoofdstuk vier analyseert de resultaten die uit de enquêtes naar voren zijn gekomen. Aan de hand van de resultaten uit de enquêtes worden de probleemstelling en de empirische onderzoeksvragen beantwoord.

Hoofdstuk vijf tenslotte geeft inzicht in de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan en worden er mogelijkheden voor vervolgonderzoek beschreven.

2. Theoretisch kader

2.1 De arbeidstevredenheid paradox

De arbeidstevredenheid paradox is een verschijnsel dat in veel sociologisch onderzoek naar arbeidstevredenheid voorkomt. Meestal wordt hij slechts kort besproken maar niet verder ondersteund met empirisch materiaal. Er bestaan momenteel nog geen harde bewijzen voor het bestaan van een paradoxale situatie waarin mensen die tevreden zijn met hun werk even veel of meer klagen dan mensen die ontevreden zijn met hun werk. Het is moeilijk in te zien waarom werknemers die tevreden zijn over hun werk hierover geen klachten zouden kunnen hebben. Indien uit onderzoek zou blijken dat werknemers die zeggen 'tevreden' te zijn over hun werk minder klagen dan degenen die zeggen ontevreden te zijn, dan zou er in het geheel geen sprake zijn van een zogenaamde paradoxale situatie. Indien werknemers die te kennen geven tevreden te zijn juist meer klagen dan diegenen die aangeven ontevreden te zijn, dan zou er wel sprake kunnen zijn van een paradoxale situatie.

Waar moet men rekening mee houden wanneer de arbeidstevredenheid paradox wordt onderzocht? Hieronder worden drie zienswijzen besproken met betrekking tot het concept arbeidstevredenheid. Men kan naar arbeidstevredenheid kijken vanuit de aanpassingstheorie, als resultaat van de taakkenmerken en vanuit psychologisch oogpunt.

“ Vele organisaties in Nederland besteden veel geld en energie aan het meten van medewerkertevredenheid om op die manier de kwaliteit van de arbeid en daarmee organisatieprestaties te verbeteren” (Knoop en Schouteten, 2006, p.310). Er wordt een directe relatie verondersteld tussen arbeidstevredenheid en kwaliteit van de arbeid. Toch roept deze manier van meten bij veel sociologen vraagtekens op. De Sitter (1994) ziet arbeidstevredenheid veel meer als een aanpassingsfenomeen in plaats van een maat voor de kwaliteit van de arbeid. Hij bedoelt hiermee dat werknemers hun verwachtingen van het werk aanpassen aan de werkelijke werkomstandigheden. Het aanpassen van de verwachtingen aan de werkelijke situatie zorgt voor arbeidstevredenheid van de werknemer. Ook de *Work Adjustment Theorie* (Dawis en Lofquist, 1978) en de *P-E Fit theorie* (Edwards et al. 1998) zijn gebaseerd op bovenstaande veronderstelling. Wanneer we arbeidstevredenheid als een aanpassingsfenomeen beschouwen kan dit van invloed zijn op het al dan niet bestaan van de paradox. Indien werknemers zich aanpassen aan de werksituatie waarin zij zich bevinden kan dit leiden tot minder arbeidsklachten dan wanneer werknemers streven naar een verbetering van de arbeidssituatie.

Voorstanders van arbeidstevredenheid als maat voor de kwaliteit van de arbeid wijzen op het belang van werkkenmerken als determinanten van arbeidstevredenheid. Uit onderzoek van Arvey et al. (1991) komt naar voren dat werkkenmerken voor 40 tot 60 procent de verklarende factor zijn voor arbeidstevredenheid en dat persoonskenmerken en organisatiekenmerken van veel minder verklarende waarde zijn. De voorstanders van deze zienswijze zien arbeidstevredenheid niet als een aanpassingsfenomeen maar als een daadwerkelijke graadmeter voor de kwaliteit van de werkomstandigheden. Indien de werksituatie als prettig wordt ervaren is volgens hen de arbeidstevredenheid hoger dan wanneer dit niet het geval is.

Vanuit psychologisch oogpunt wordt arbeidstevredenheid veel meer gezien als een persoonskenmerk. Het verwijst dan naar de subjectieve beoordeling van het werk door een individuele werknemer: is men tevreden over het uitgevoerde werk of niet? (Staw & Ross, 1985). Het idee achter de psychologische invalshoek is dat de ene werknemer van nature positiever is ingesteld dan de ander waardoor hij zich sneller tevreden zal stellen met de werksituatie. Wanneer we het vanuit deze invalshoek bekijken zegt arbeidstevredenheid niet veel over de werkkenmerken of over het aanpassingsvermogen maar meer over het individuele karakter van een werknemer. Deze bekijkt de arbeidssituatie door een roze bril en ziet alleen de positieve kanten van het werk door zijn aangeboren positieve instelling.

In dit onderzoek wordt arbeidstevredenheid gezien als graadmeter voor de werkelijke arbeidssituatie. De aanpassingsthese zoals De Sitter hem beschrijft is door verschillende sociologen ontkracht middels onderzoek. "Achterberg, Houtman en Jetten (2003) hebben door middel van onderzoek aangetoond dat mensen die korter een bepaalde functie vervullen meer tevreden blijken te zijn dan mensen die dezelfde functie al langer vervullen. Ook Vogelaar en Van der Vlist (1995) tonen aan dat de aanpassingsthese niet houdbaar bleek in hun onderzoek. Een jaar na een kwaliteitsverbetering van hun werk waren de medewerkers in de verbeterde functies meer tevreden in vergelijking met werknemers in een controlesituatie. Als de aanpassingsthese klopt, zou er na zo'n lange periode geen verschil tussen die groepen meetbaar moeten zijn. De Witte (2001) komt ook tot de conclusie dat arbeidstevredenheid een zinvol concept is en dat het een duidelijke relatie met kwaliteit van de arbeid heeft" (Knoop en Schouteten, 2006, p.311).

De theorie die aangeeft dat arbeidstevredenheid veel meer gezien moet worden als een persoonskenmerk wordt weerlegd door onderzoek van Arvey et al. (1991). "Uit dit onderzoek komt naar voren dat 40 tot 60 procent van de variantie in werktevredenheid verklaard wordt door de werkkenmerken, 10 tot 30 procent door persoonskenmerken (zoals negatieve affectiviteit) en 10 tot 20 procent door de interactie (fit) tussen situatie en persoon. De kritiek dat arbeidstevredenheid een persoonlijkheidseigenschap zou zijn, weerleggen zij op basis van deze cijfers" (Knoop en Schouteten, 2006, p.313).

Arbeidstevredenheid zegt volgens verschillende sociologen dus wel degelijk iets over de arbeidsomstandigheden waarin een persoon zijn werkzaamheden moet uitvoeren. Het is goed mogelijk dat als we arbeidstevredenheid als graadmeter voor de werkelijke arbeidssituatie zien er een relatie bestaat met arbeidsklachten. De werknemer die niet tevreden is met zijn arbeidssituatie heeft de mogelijkheid klachten te uiten om tot een verbetering van de arbeidssituatie te komen. De aanpassingsthese past niet binnen de insteek van dit onderzoek. Indien alle werknemers zich zouden aanpassen aan de arbeidssituatie waarin zij zich bevinden wordt klagen compleet overbodig gemaakt. Met klagen wordt namelijk een bepaald doel nagestreefd (zie paragraaf 2.3) bijvoorbeeld het verbeteren van de arbeidssituatie. Indien alle werknemers zich aanpassen aan de arbeidssituatie zou klagen een zinloze bezigheid worden.

In dit onderzoek is sprake van de arbeidstevredenheid paradox indien werknemers die te kennen geven tevreden te zijn met hun arbeidssituatie meer of evenveel klagen dan diegenen die aangeven ontevreden te zijn.

2.2 Arbeidstevredenheid

Arbeidstevredenheid, ook wel arbeidssatisfactie genoemd, is een concept binnen de sociologie waarover veel geschreven is. Het begrip wordt gekenmerkt door een verscheidenheid aan definities. Er bestaan veel overeenkomsten binnen de verschillende definities maar ook veel verschillen. Hieronder geef ik een kort overzicht met de verschillen en overeenkomsten.

Een van de definities voor arbeidstevredenheid die veel wordt gebruikt is die van Locke (Arnold en Silvester 2005, p.258). Hij beschrijft arbeidstevredenheid als "Een aangename of positieve gevoelstoestand die voortkomt uit de wijze waarop men zijn werk of werkervaringen beoordeelt". Vroom (1964, p.99) beschrijft het begrip op een zelfde manier namelijk, "*The positive orientation of an individual toward the work role which he is presently occupying.*" Uit beide definities blijkt dat arbeidstevredenheid betrekking heeft op de ervaring van de werksituatie. Het gaat bij deze twee definities met name over de houding ten opzichte van het werk. Deze houding kan volgens Locke beïnvloed worden door kenmerken van het werk, de sociale omgeving en de beloning.

Volgens Agho et al. (1993, p.1010) is arbeidstevredenheid te definiëren als "De mate waarin individuen tevreden zijn met hun baan". Uit onderzoek van Agho et al. blijkt dat vooral waardering voor het werk, mogelijkheden om door te groeien binnen de organisatie en een eerlijke beloning in de vorm van salaris een grote rol spelen in het al dan niet tevreden zijn met de arbeidssituatie. Daarnaast speelt volgens hen autonomie om beslissingen te nemen over het werk dat men uitvoert, een grote rol in het ervaren van arbeidstevredenheid.

Eén van de oudste definities van arbeidstevredenheid is die van Bullock (1952). Hij definieert arbeidstevredenheid als volgt: '*Job satisfaction is considered to be an attitude which results from a balancing and summation of many specific likes and dislikes experienced in connection with the job*'. Bullock legt het accent vooral op de evaluatie en waardering van het werk. Van der Ploeg en Scholte (2003) en Arnold en Silvester (2003) definiëren arbeidssatisfactie op een soortgelijke manier 'een attitude gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en van de werksituatie'. In deze definitie wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het werk en de werksituatie.

Binnen dit onderzoek wordt arbeidstevredenheid beschouwd als een attitude en klagen als een vorm van gedrag. De definitie van Van der Ploeg en Scholte (2003) past dan ook het best binnen dit scriptie onderzoek. Arbeidstevredenheid wordt binnen dit kader gezien als een tamelijk stabiele langer durende geneigdheid om op een bepaalde wijze aan te kijken tegen het werk dat men uitvoert. Doordat arbeidstevredenheid wordt gezien als een attitude wordt het begrip niet gezien als een houding die bij de minste of geringste verandering in de arbeidssituatie verandert. De attitude zal slechts veranderen op een langere termijn waarbij men de verschillende aspecten van het werk nauwkeurig evalueert. Arbeidstevredenheid is in dit kader een welbewuste, op veel relevante informatie gebaseerde en sterk met het gedrag samenhangende evaluatie van het werk (Vogelaar,1990).

2.2.1 Theorieën

Met betrekking tot het concept arbeidstevredenheid zijn door zowel sociologen als psychologen verschillende theorieën ontwikkeld. De ene theorie spitst zich meer toe op het ontstaan van arbeidstevredenheid door de nadruk te leggen op behoeften, verwachtingen en percepties. Andere theorieën leggen meer focus op de specifieke aard van de variabelen die ten grondslag liggen aan arbeidstevredenheid. Dit wil zeggen dat er meer naar de werkkenmerken wordt gekeken. Hieronder wordt een aantal van de bestaande theorieën kort uitgelegd en zal er een keuze gemaakt worden met betrekking tot het model dat in deze scriptie gebruikt zal worden. De theorie beschrijvingen zijn gebaseerd op de beschrijvingen die worden gegeven door Koopman-Iwema en Wiegersma (1985).

Om een hoge mate van arbeidstevredenheid te kunnen realiseren is het volgens diverse auteurs zoals Ten Horn (1983) en Van der Parre (1996) niet alleen van belang te kijken naar de werkkenmerken maar ook naar de behoeften van een individuele werknemer. Er moet volgens hen een goede match bestaan tussen de behoefte die een organisatie kan vervullen voor een werknemer en de behoeften die de werknemer heeft. Behoeften van werknemers kunnen per individu sterk verschillen. Zo zijn er werknemers die alleen werken om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien en zijn er bijvoorbeeld werknemers die werken om zichzelf te ontplooien. Maslow ontwikkelde eind jaren 40 zijn zogenaamde behoeftepiramide om de verschillende behoeften in kaart te brengen.

De behoeftepiramide van Maslow bestaat uit vijf verschillende lagen. Hij stelt dat alle behoeften van mensen terug gebracht kunnen worden naar een aantal basisbehoeften namelijk: fysiologische behoeften, behoefte aan veiligheid, behoefte aan affectie, behoefte aan respect en behoefte aan zelfontplooiing. De behoeften van een individu worden mede bepaald door de feitelijke mogelijkheden om de verschillende behoeften te kunnen bevredigen. Daarnaast zijn de behoeften gerangschikt volgens een hiërarchie. Volgens Maslow kunnen behoeften op een hoger niveau pas bevredigd worden als de behoeften op een lager niveau bevredigd zijn. Uit de theorie van Maslow zou blijken dat arbeidstevredenheid niet alleen bepaald wordt door de arbeidskenmerken van een arbeidssituatie maar voor een groot deel door de behoeften die door de werksituatie bevredigd kunnen worden. Indien een werknemer veel behoefte heeft aan respect van zijn leidinggevende maar dit niet ontvangt kan dit ten koste gaan van de arbeidstevredenheid. Hetzelfde geldt voor een werknemer die behoefte heeft aan zelfontplooiing maar die geen doorgroeimogelijkheden heeft binnen zijn huidige arbeidssituatie.



Figuur 1. Behoeftepiramide van Maslow (Bron: Rollinson, 1998, p.195)

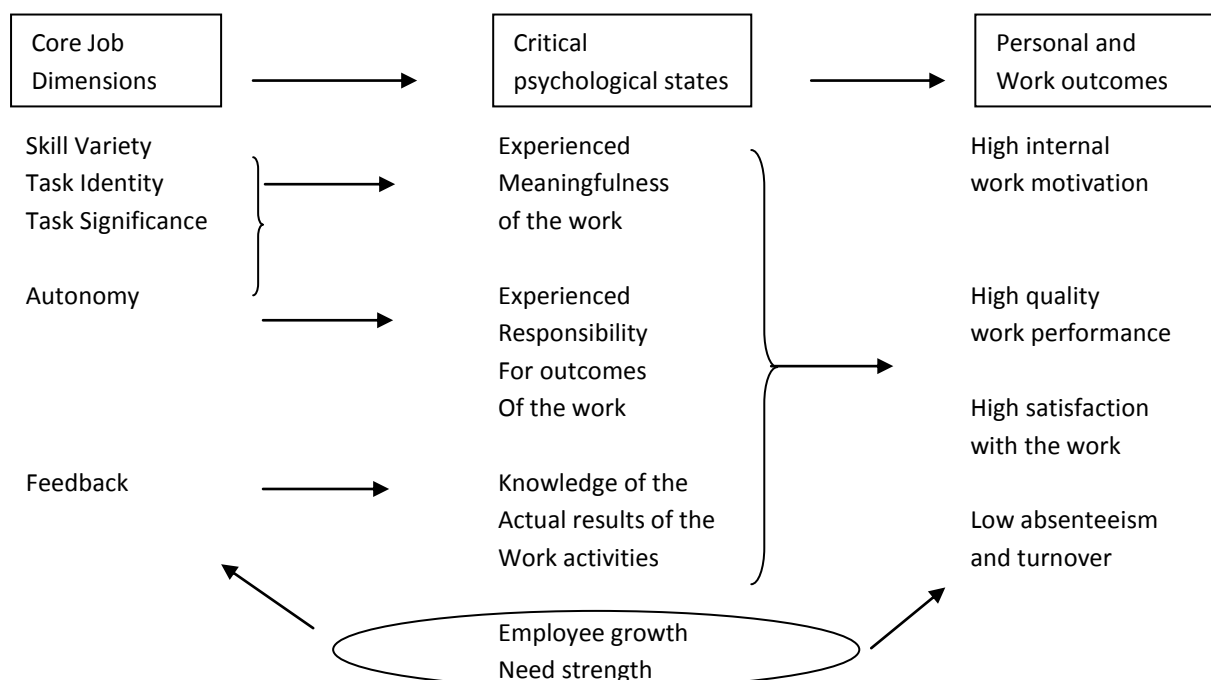
Een andere groep theorieën die zich met name richt op behoeften is samen te vatten onder de naam billijkheidstheorie of vergelijkingstheorie. E. Jacques (1961) stelt in zijn theorie '*Equitable payment*' dat niet zozeer de hoogte van de beloning voor werkzaamheden van belang is maar dat werknemers veel meer kijken naar de relatieve hoogte van die beloning. Men bekijkt vanuit zijn eigen referentiekader of de beloning die men ontvangt wel in verhouding staat tot de beloning die bijvoorbeeld een collega ontvangt. Een zelfde soort theorie hebben Berting en De Sitter (1971) ontwikkeld onder de naam relatieve deprivatie. Zij richten de theorie niet zozeer op de beloning maar meer op de promotiekansen binnen een bedrijf. Zij stellen dat werknemers een beeld hebben van hun eigen capaciteiten en dit vergelijken met collega's die werk op hetzelfde niveau uitvoeren. Op het moment dat collega's, die men minder hoog inschat dan zichzelf, promotie maken wordt dit als onrechtvaardig beschouwd en raakt men minder tevreden met de arbeidssituatie. Ook binnen deze theorie wordt gebruik gemaakt van de referentiegroep waarin een individu zich bevindt. Binnen de billijkheidstheorieën staat vergelijking met de referentiegroep centraal. Deze vergelijking kan zich zowel richten op de beloning, de promotiekansen maar ook op de waardering die men ontvangt voor het werk, vergeleken met collega's. Door het gevoel van onrechtvaardigheid dat kan ontstaan is het mogelijk dat de arbeidstevredenheid minder wordt.

Op de verschillende behoeften theorieën is in de loop der tijd door verschillende sociologen commentaar geuit. Een daarvan is De Sitter, volgens hem "leidt het accentueren van de 'natuurlijke' behoeften van 'de' werknemer tot een statische benadering, omdat een dergelijke theorie vertrekt vanuit vaste behoeftespatronen en vaste systeemvereisten. Standaarden, aspiraties en verwachtingen die werknemers hanteren bij het beoordelen van hun werk, blijken echter ontleend te worden aan de arbeidssituatie zelf en veranderen dus ook wanneer de arbeidssituatie of de sociale omgeving daaromheen verandert" (Van Ruysseveldt, De Witte, Von Grumbkow, 1998, p. 80). De behoeftetheorieën worden in dit onderzoek niet gebruikt om arbeidstevredenheid te meten. De behoeftetheorieën sluiten niet aan op de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd voor arbeidstevredenheid, waarin arbeidstevredenheid wordt gezien als een attitude. Behoeften van werknemers kunnen door allerlei omstandigheden plotseling veranderen waardoor er niet langer sprake is van een welbewuste, op veel relevante informatie gebaseerde en sterk met het gedrag samenhangende evaluatie van het werk (Vogelaar, 1990).

De twee-factorentheorie is een model dat veel arbeids- en organisatiepsychologen gebruiken om arbeidstevredenheid weer te geven. Herzberg (1968) stelt dat arbeidstevredenheid met twee factoren samenhangt namelijk: motivators en hygiëne-factoren. Ze worden ook wel 'satisfiers' en 'dissatisfiers' genoemd. De eerste categorie zijn alle intrinsieke aspecten die met het werk te maken hebben zoals promotiemogelijkheden, erkenning en waardering krijgen, autonomie hebben, verantwoordelijkheid krijgen etc. Al deze aspecten werken motiverend en kunnen zorgen voor een hoge arbeidstevredenheid. Wanneer deze aspecten ontbreken leiden ze echter niet direct tot ontevredenheid, "de werknemer zal er indifferent tegenover staan" (Koopman-Iwema, 1985, p.81). 'Dissatisfiers' betreffen aspecten die te maken hebben met de arbeidsomgeving zoals de werkomstandigheden, het soort leiderschap, de interpersoonlijke contacten binnen het bedrijf en de beleidsvoering. Ook de beloning wordt tot deze categorie gerekend. De 'dissatisfiers' leiden bij aanwezigheid niet tot gevoelens van tevredenheid, bij afwezigheid leiden ze echter wel tot gevoelens van ontevredenheid. "Volgens Herzberg zijn de gevolgen van de motivatoren en die van de hygiëne-factoren onafhankelijk van elkaar. Satisfactie en dissatisfactie liggen niet in elkaars verlengde, maar zijn twee wezenlijk van elkaar verschillende menselijke attitudes" (Koopman-Iwema, 1985, p.82).

Aangezien er in de loop van de tijd veel onderzoeksresultaten gepubliceerd zijn die in strijd zijn met de theorie van Herzberg, onder andere door Rollinson (1998) en Alblas en Wijsman (1993) en de theorie niet voldoende betrouwbaar is gebleken zal hij niet verder gebruikt worden in deze scriptie.

Hackman en Oldham (1974) hebben een model ontwikkeld dat met name ingaat op de werkkenmerken van een arbeidssituatie.



Figuur 2. Job Characteristics model (Hackman & Oldham 1975, p.161)

Volgens het "*Job Characteristics model*" komt arbeidstevredenheid tot stand aan de hand van een tweetal fasen. Daarnaast moet men rekening houden met de groeibehoefte van een werknemer. De taakkenmerken leiden volgens Hackman & Oldham tot een positieve of negatieve beleving van het werk. Wanneer het werk voldoet aan de eerste drie taakkenmerken zal de werknemer het werk als zinvol ervaren. Heeft de werknemer daarnaast autonomie in zijn werk dan gaat hij zich daarnaast ook verantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden. Tenslotte is het van belang dat de werknemer feedback ontvangt op de werkzaamheden die hij uitvoert zodat hij weet welke resultaten zijn werkzaamheden opleveren. Wanneer werknemers het werk dat zij uitvoeren als zinvol ervaren, ze zich verantwoordelijk voelen en ze inzicht hebben in de resultaten leidt dit tot hogere arbeidstevredenheid, een hogere motivatie en minder ziekteverzuim. De sterkte van de relatie tussen taakkenmerken en arbeidstevredenheid wordt per werknemer bepaald door de groeibehoefte. Een werknemer bijvoorbeeld die een zeer complexe taak moet uitvoeren maar weinig waarde hecht aan persoonlijke ontwikkeling zal zijn taak niet positief waarderen.

Ook het '*Job Characteristics model*' is bekritiseerd door verschillende onderzoekers. Zo kan er een probleem ontstaan bij het meten van de taakkenmerken in de vorm van collineariteit. Men vraagt bij de meting naar het oordeel van werknemers over de taakkenmerken. Het is echter goed mogelijk dat dit oordeel al gekleurd is door het al dan niet tevreden zijn met deze specifieke kenmerken. "Hoe kunnen de termen satisfactie en taakkenmerken onafhankelijk van elkaar worden gemeten, terwijl het toch in beide gevallen om subjectieve belevingen gaat?" (Jansen, 1996, p.112). Daarnaast kunnen er vraagtekens gezet worden bij de validiteit van het model, wellicht zijn er meer taakkenmerken te bedenken die gerelateerd kunnen worden aan arbeidstevredenheid bijvoorbeeld benodigd opleidingsniveau voor de functie of contextuele zaken zoals het salaris, collega's of omgang met de manager.

2.3 Arbeidsklachten

"Klagten Medeburgers! Zijn uitingen van den misnoegden Sterveling over wezentlijke of ingebeelde beledigingen, en van deze hangt het billyk of onbillyk klagen af." (Jacobs 1994, p.63). Deze tekst van burger A.J. van Cauwenberghe laat ons inzien dat klagen al vrijwel net zo oud is als de mensheid zelf. Maar wat wordt er precies verstaan onder klaaggedrag en wat zijn de effecten van klagen in een arbeidssituatie? Welke mensen klagen en waarom klaagt de een meer dan de ander? Al deze vragen zijn van belang in een grondig onderzoek naar de relatie tussen arbeidstevredenheid en klaaggedrag. In deze paragraaf ga ik daarom verder in op bovenstaande, en andere vragen. Met behulp van bestaande literatuur en onderzoeken wordt op die manier het mechanisme dat klagen veroorzaakt boven tafel gebracht.

In de literatuur worden veel verschillende definities over klagen gegeven:

"Een klacht is een verwoording van onvrede die duidt op een verwerping van een bedrijfssituatie op basis van de persoonlijk ervaren onbillijkheid en onrechtvaardigheid van deze situatie" (Schmitz en Koekenbier, 1975, p.3).

"Elke situatie waarin de afnemer niet volledig bevredigd is door de, door de leverancier verrichte prestatie" (De Vos 1977, p.13).

"Klagen is een uiting van ontevredenheid, wel of niet subjectief ervaren, met als doel emoties te ventileren, intrapsychische of interpersoonlijke doelen te bereiken of beide." (De Niet 2008, p.8)

"Het uiten van ontevredenheid, ongeacht of deze subjectief wordt ervaren met als doel het afreageren van emoties of het bereiken van interne of externe doelen" (Kowalski 1996, p.183).

Wanneer we de verschillende definities naast elkaar zetten komt er een aantal componenten naar voren. Ten eerste is een klacht subjectief, de klager beoordeelt een situatie als onbevredigend en kan een klacht indienen om op die manier te proberen de situatie in zijn voordeel te veranderen. Daarnaast is een klacht een uiting van onvrede, wat echter niet wil zeggen dat wanneer men ontevreden is men altijd klaagt. Zoals we verderop in deze paragraaf zullen constateren zijn er bepaalde mechanismen werkzaam die bepalen wanneer iemand wel of niet over gaat tot klagen. Tenslotte heeft klagen met verwachtingen te maken. Wanneer een situatie als onrechtvaardig wordt beschouwd op basis van gecreëerde verwachtingen kan men over gaan tot klagen. De verwachtingen van een situatie komen dan niet overeen met de werkelijkheid.

De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd is die van De Niet (2008). Deze definitie heeft alle componenten die met klagen te maken hebben in zich. Daarnaast wordt er sterk de nadruk gelegd op het doel van klagen. Dit is een belangrijk aspect in dit onderzoek aangezien er vanuit wordt gegaan dat werknemers een doel hebben met klagen, het wordt gezien als een vorm van gedrag waarmee men een bepaald doel wil bereiken.

Wanneer we klagen zien als een vorm van gedrag is het interessant te bekijken hoe dit gedrag ontstaat. Uit het onderzoek "klacht en onmacht" blijkt dat ongeveer 72% van de werknemers die ontevreden zijn over de werksituatie niet over gaat tot het indienen van een klacht. De Vos (1977) spreekt in dit verband over positieve en negatieve klachten, een positieve klacht is er een die wordt geuit en waar de ontvanger op kan reageren. Een negatieve klacht is er een die niet wordt geuit maar waarin de werknemer wel een bepaalde mate van onvrede ervaart. Volgens De Vos zijn negatieve klachten gevaarlijk voor een organisatie aangezien ze bepaald gedrag uitlokken terwijl de werkgever geen weet heeft van de klacht. Binnen dit onderzoek worden de zogenaamde negatieve klachten zoals De Vos ze definieert niet meegenomen. Uit de definitie van De Niet (2008), die gehanteerd wordt blijkt duidelijk dat een klacht alleen als zodanig wordt gedefinieerd wanneer deze geuit wordt. Daarnaast kunnen klachten die niet worden geuit ook niet worden geregistreerd, waardoor het onmogelijk wordt het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox te meten. De paradox gaat dus per definitie over geuite klachten.

Zowel De Vos (1977) als De Niet (2008) spreken over een zogenaamde klaagdrempel. Dit wil zeggen dat werknemers alleen over gaan tot klagen wanneer hiervoor de

mogelijkheden worden gecreëerd door de werkgever. Wanneer de klaagdrempel te hoog is zal men zijn klachten niet uiten of in ieder geval niet uiten bij de juiste persoon. Het verlagen van de klaagdrempel kan gedaan worden door:

- De klaagprocedure eenvoudig houden

Binnen de organisatie moeten op diverse manieren klachten kunnen worden geuit. De klager kan op deze manier zelf bepalen welke manier voor hem het meest prettig is. Daarnaast is het van belang een standaard klaagprocedure te hebben die door de gehele organisatie bekend is. Dit kan bijvoorbeeld met een standaardformulier dat eenvoudig verkrijgbaar is binnen de organisatie.

- Informatie geven over waar en hoe te klagen

Om de klaagdrempel te verlagen is het van belang dat de organisatie zijn werknemers duidelijk maakt dat ze open staat voor klachten. Daarnaast is het van belang duidelijk te communiceren waarom de organisatie belang hecht aan een goede klachtenafhandeling, wat er met de klachten wordt gedaan en wat te doen wanneer de klacht niet tot een bevredigende oplossing leidt.

- De werknemers uitnodigen om hun klachten kenbaar te maken

De organisatie moet zijn medewerkers instructies geven over het vroegtijdig herkennen van klagers en hen stimuleren tot het uiten van klachten. Wanneer klagen onderdeel wordt van het reguliere bedrijfsproces zal de drempel een stuk lager liggen dan wanneer klagen als een last wordt ervaren.

2.4 Betrokkenheid

Betrokkenheid is een begrip dat in steeds meer HRM beleidsstukken terug komt. En dit is niet zo vreemd wanneer we zien welke voordelen betrokken werknemers een organisatie opleveren. Volgens Torka, Riemsdijk en Van Looise (2007, p.45) kan "gesteld worden dat betrokken medewerkers conform organisatiedoelen handelen. Ze vergroten de slagvaardigheid van organisaties door gedragingen na te laten die haar geen goed doen, zoals grijs ziekteverzuim. Bovendien lijken gecommitteerde medewerkers hun werk op een manier te doen die het competitieve vermogen van de organisatie goed doet." Betrokkenheid van werknemers leidt tot een bepaald gedrag dat niet-betrokken medewerkers niet of in mindere mate laten zien.

Het begrip betrokkenheid kent, net zoals arbeidstevredenheid, veel verschillende definities. Hieronder wordt een aantal definities besproken. Aan de hand van de bespreking wordt gekozen voor de zienswijze van het begrip betrokkenheid in dit onderzoek.

De definitie die veel gebruikt wordt in onderzoek naar organisatiebetrokkenheid is die van Porter, Mowdays, Steers en Boulian (1974). Zij definiëren het begrip als volgt: "Een medewerker toont betrokkenheid indien hij of zij zich identificeert met, en gemotiveerd is bij, een organisatie" (Porter et al., 1974). Uit deze definitie blijkt duidelijk dat een werknemer zich moet kunnen identificeren met de arbeidsorganisatie. Dit wil zeggen dat een werknemer zich één voelt met de arbeidsorganisatie waardoor de werknemer geneigd is zichzelf te beschrijven in termen van de kenmerken van die

organisatie. Men is trots op de organisatie en haar doelstellingen en wil graag een onderdeel vormen van de organisatie in zijn geheel.

Sheldon, (1971, p.145) definieert betrokkenheid als volgt; *'An attitude or an orientation toward the organization, which links or attaches the identity of the person to the organization'*. De definitie van Sheldon sluit voor een groot gedeelte aan bij de definitie van Porter, Mowdays, Steers en Boulian. Een belangrijke toevoeging van Sheldon betreft het concept attitude. In Sheldon zijn definitie komt het identificeren met de organisatie naar voren, daarnaast geeft hij aan dat de werknemer een bepaalde attitude of houding aanneemt ten aanzien van de organisatie. De attitude van een werknemer verbindt de identiteit van de persoon aan de organisatie. Volgens Sheldon is zowel positieve identificatie als een positieve houding ten opzichte van de organisatie van belang om betrokkenheid te creëren.

Twee andere definities komen van Buchanan (1974) en Brown (1996). Zij beschrijven betrokkenheid als volgt; *'A partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one's role in relation to these goals and values and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth'* (Meyer en Allen, 1997, p.12). Brown definieert betrokkenheid als: *Organization commitment represents dedication to and support of the organization (or referent unit) beyond that, which is associated with job expectations and rewards'*. Beide definities laten zien dat betrokkenheid bij een organisatie niet alleen ingaat op puur instrumentele waarden. Het verdienen van een salaris om in levensonderhoud te voorzien zorgt, volgens deze definitie, niet voor organisatiebetrokkenheid. Juist de intrinsieke waarde is van groot belang, die zorgt ervoor dat men toegewijd is aan de organisatie en trots is om bij de organisatie te werken. Een werknemer die belang hecht aan de doelstellingen die een organisatie nastreeft is op een heel andere manier betrokken dan een werknemer die alleen bij een organisatie werkt om geld te verdienen.

De Sitter (1994) beschrijft in het boek "Synergetisch produceren" het verschil tussen arbeidstevredenheid en betrokkenheid. Volgens hem moet "de theorie omtrent arbeid en betrokkenheid van werknemers gedynamiseerd worden en moeten de maatstaven waarmee arbeid wordt beoordeeld los staan van de maatstaven van werknemers die deze arbeid verrichten" (Van Ruyseveldt, De Witte, Von Grumbkow, 1998, p.80). De Sitter definieert betrokkenheid als volgt: "Betrokkenheid in het werk houdt in de mate waarin werk zinvol is. Het zegt iets over de relatie en afhankelijkheid met de werkomgeving" (De Sitter, 1998 p.76). Het is volgens De Sitter vooral van belang te bekijken in welke mate een werknemer wordt betrokken bij de werkomgeving. Wanneer een werknemer wordt gevraagd mee te denken over het oplossen van problemen zal deze werknemer zich meer betrokken voelen dan wanneer dit niet het geval is. Betrokkenheid wordt dan ook vooral gestimuleerd door de mate waarin een werknemer mogelijkheden krijgt om zaken zelf te regelen. Wanneer er niet voldoende regelvermogen is op de arbeidsplek zal de werknemer zich aanpassen aan de situatie maar zich tegelijkertijd verzetten. Dit uit zich vervolgens in bijvoorbeeld verzuim. Volgens de Sitter ontstaat er vervreemding indien regelbehoefte en regelvermogen niet met elkaar in balans zijn. Dit kan vervolgens leiden tot ongenoegen en stress in de organisatie.

In ieder werkproces kunnen op een bepaald moment storingen in het proces optreden. Volgens De Sitter is dit geen enkel probleem zolang er maar voldoende regelcapaciteit ligt op de plek waar de storing optreedt. Een werknemer kan zowel interne als externe regelcapaciteit hebben. Dit wil kortweg zeggen dat een werknemer ofwel de manier van werken kan veranderen ofwel het werk zelf. Bij De Sitter is betrokkenheid sterk verbonden met de regelcapaciteit die een werknemer op zijn werkplek ter beschikking heeft. "Als er in redelijke mate evenwicht is, (tussen de kansen op het hebben van problemen en de mogelijkheden ze op te lossen) zijn de kansen op vervreemding en/of stress relatief klein ofschoon zich regelmatig problemen kunnen voordoen. Zulke werksituaties zijn stimulerend en activeren sociale, mentale en lichamelijke capaciteiten." (De Sitter 1994, p.22).

Binnen dit onderzoek wordt de definitie van De Sitter (1998) gebruikt. Er wordt gekozen voor deze definitie aangezien deze heel duidelijk aangeeft dat betrokkenheid niet alleen bestaat indien een werknemer zich kan identificeren met de doelstellingen en waarden van een organisatie. Het gaat ook om de mogelijkheden zelf storingen op te lossen en invloed uit te oefenen op de werkzaamheden die men uitvoert. Men moet letterlijk betrokken worden bij de werkzaamheden die men uitvoert.

2.4.1 Modellen

Het begrip betrokkenheid kent naast vele verschillende definities tevens veel verschillende modellen om het begrip te meten. In deze paragraaf wordt een aantal modellen beschreven, aan de hand daarvan wordt een keuze gemaakt met betrekking tot het model dat gebruikt wordt in dit onderzoek.

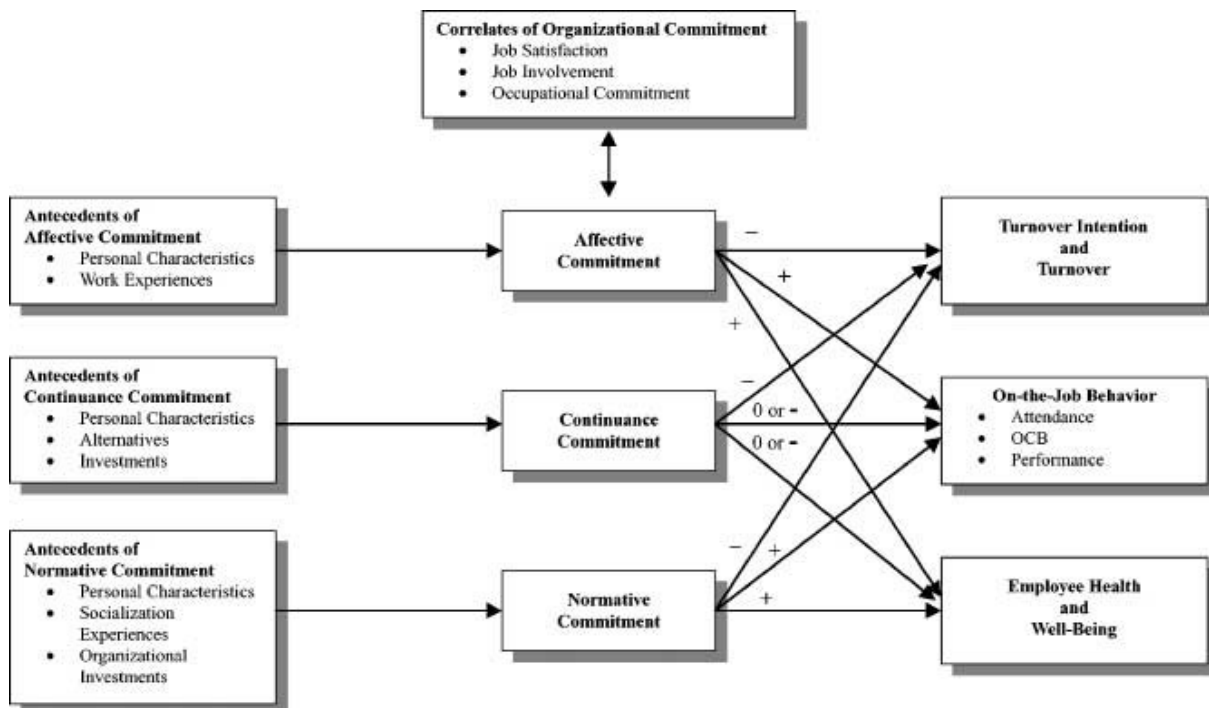
Uit onderzoek van Angle en Perry (1981) is gebleken dat betrokkenheid opgedeeld kan worden in twee verschillende typen, namelijk waardebetrokkenheid ("*value commitment*") en betrokkenheid om te blijven ("*commitment to stay*"). De eerste soort betrokkenheid komt voort uit de houding van een werknemer ten opzichte van de organisatie. Het laatste type, ook wel calculatieve betrokkenheid genoemd, komt met name voort uit de voordelen die een werknemer heeft om bij de organisatie te blijven. Je kunt dan denken aan het salaris of de status die het een werknemer oplevert.

Een zelfde soort twee-dimensionaal model is ontwikkeld door Penley en Gould (1988). Zij beschrijven in hun onderzoek twee perspectieven van betrokkenheid namelijk affectief en instrumenteel. Met affectief wordt in dit kader ongeveer hetzelfde bedoeld als *value commitment* zoals Angle en Perry dit beschrijven. De instrumentele betrokkenheid is vergelijkbaar met het begrip calculatieve betrokkenheid zoals beschreven door Angle en Perry. Het verschil tussen beide theorieën zit hem in het feit dat Penley en Gould drie vormen van betrokkenheid onderscheiden die vallen onder de begrippen affectieve en instrumentele betrokkenheid. De begrippen morele betrokkenheid ("*morally committed*"), en calculatieve betrokkenheid ("*calculative committed*") vallen onder het affectieve perspectief. Vervreemde betrokkenheid ("*alienatively committed*") valt onder het instrumentele perspectief (Penley & Gould, 1988:43-48; Bass & Riggio, 2005:38).

Eisenberger (1986) geeft aan dat niet alleen betrokkenheid van medewerkers van belang is om het gedrag van werknemers te beïnvloeden maar ook de *perceived organisational support* (POS). Dit wil zeggen dat de organisatie waardering uitspreekt voor het werk dat een werknemer uitvoert en zorgt voor het welzijn van de medewerkers. POS wordt door Eisenberger dan ook als volgt gedefinieerd "one's beliefs about the extent to which the organization values their contributions and cares about their welfare" (Eisenberger 1986, p.566). Uit onderzoek van Eisenberger blijkt dat wanneer werknemers het gevoel krijgen dat ze gesteund worden door de organisatie en het idee hebben dat de organisatie zich bekommert om het welzijn, werknemers zich minder ziek melden en zich meer inzetten om organisatie doelen te bereiken. Daarnaast blijkt uit een studie van Yoon & Thye (2002) binnen twee Koreaanse organisaties dat er een sterke positieve relatie bestaat tussen POS en organisatiebetrokkenheid. Het lijkt logisch dat wanneer een werknemer het idee heeft dat de organisatie zich bekommert om haar werknemers dit tot uiting komt in een sterkere werknemersbetrokkenheid.

Meyer en Allen (1991, p.91-96) hebben, op basis van onderzoek onder een groep verpleegsters, een drie dimensionaal model ontwikkeld voor betrokkenheid. Zij onderscheiden drie soorten betrokkenheid namelijk:

1. Affectieve betrokkenheid : Het verlangen van een persoon om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie - de wens.
2. Normatieve betrokkenheid : De perceptie dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is, bijvoorbeeld omdat de organisatie zoveel in de medewerkers investeert en het dus oneerlijk zou zijn om weg te gaan - de plicht.
3. Continuïteitsbetrokkenheid: De inschatting dat het verlaten van de organisatie te veel zou kosten in geld en zekerheden, waardoor iemand betrokken blijft om dat niet te verliezen - de noodzaak. Werknemers die primair betrokken zijn bij een organisatie op basis van continuïteit, blijven de organisatie trouw omdat zij de voordelen die het werken bij de organisatie met zich meebrengt willen behouden.



Figuur 3. Driedimensionaal model voor betrokkenheid (Bron: Meyer et al., 2002, p.22)

In bovenstaand model zijn de drie vormen van organisatiebetrokkenheid, zoals Meyer en Allen hebben beschreven, duidelijk weergegeven. In dit model wordt in een oogopslag duidelijk welke factoren invloed uitoefenen op de organisatiebetrokkenheid van werknemers en welk gedrag veroorzaakt kan worden door betrokken of niet-betrokken werknemers. Aangezien dit onderzoek het verband legt tussen attitude en gedrag past dit model goed bij de onderzoeksopzet die is beschreven. Er kan worden bekeken of de verschillende vormen van betrokkenheid invloed uitoefenen op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Het is goed mogelijk dat de verschillende manieren van betrokkenheid een ander effect op de relatie laten zien. In de volgende hoofdstukken zal ik de drie vormen van betrokkenheid gebruiken zoals Meyer en Allen ze hebben onderscheiden.

2.5 Gedrag en attitude

In dit onderzoek wordt een verschil gemaakt tussen de concepten arbeidstevredenheid en klachten door de begrippen te definiëren in termen van attitude en gedrag. Arbeidstevredenheid wordt gezien als een attitude ten aanzien van de arbeidssituatie en klagen als een vorm van gedrag. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is of een bepaalde attitude (arbeidstevredenheid) kan leiden tot een bepaald gedrag (klagen). Maar wat wordt precies verstaan onder het begrip attitude en op welke manier kan een attitude bepaald gedrag stimuleren? Op deze twee vragen ga ik in deze paragraaf verder in.

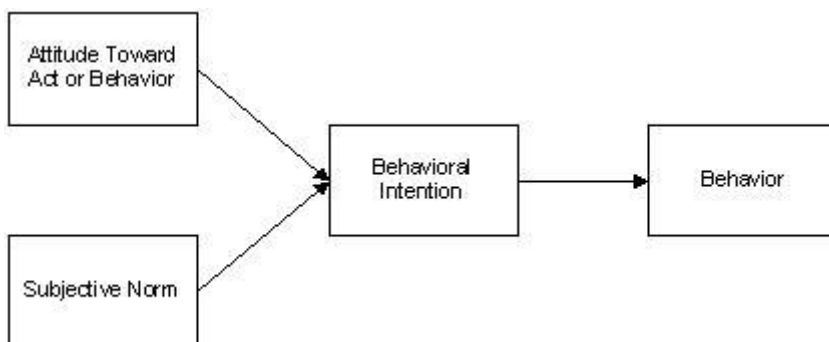
Een attitude zegt, volgens Jansen (1996, p.66), iets 'over de impliciete of expliciete waardering van een object of stand van zaken. Attitudes hebben betrekking op preferenties, op voorkeuren en afkeuren. Op evaluaties van feiten, personen of zaken'.

Een veel gebruikte definitie voor attitude is die van Eagly en Chaiken (1993, p.204). Zij definiëren attitude als "een psychologische neiging tot uiting van gedrag door het evalueren van een bepaalde entiteit en de mate van instemmen of niet instemmen."

Ajzen (1988, p.7) tenslotte definieert attitude als "de neiging om positief of negatief te reageren op een object, persoon, instantie of gebeurtenis".

In alle drie de definities staat de evaluatie of de waardering van een object of situatie centraal. Daarnaast wordt er in de laatste twee definities een gedragscomponent toegevoegd die er van uitgaat dat attitude het gedrag in een zekere mate kan beïnvloeden.

"Attitudes worden geacht het menselijk gedrag te verklaren en te voorspellen" (Van der Pligt en De Vries, p.42, 1995). In dit onderzoek wordt gekozen voor een theoretische benadering die zich richt op de factoren die direct van invloed zijn op klaaggedrag, namelijk de theorie van beredeneerd gedrag (Schifter & Ajzen, 1985; Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1987). Uitgaande van deze theorie wordt klagen beschouwd als het resultaat van min of meer bewuste afwegingsprocessen die in een sociale context plaatsvinden. Volgens de theorie van beredeneerd gedrag wordt gedrag beïnvloed door drie factoren. "De eerste factor is de attitude, oftewel hoe de persoon tegenover bepaald gedrag staat. De tweede factor zijn de subjectieve normen: wat doen anderen in een bepaalde situatie. Als laatste factor wordt waargenomen gedrag genoemd: hoe moeilijk is het gedrag en wat zal het gevolg van dit gedrag zijn" (Huyghen, 2007, p.22).



Figuur 4. Attitude – gedragsmodel (Bron: Fishbein, M. & Ajzen, I. 1975).

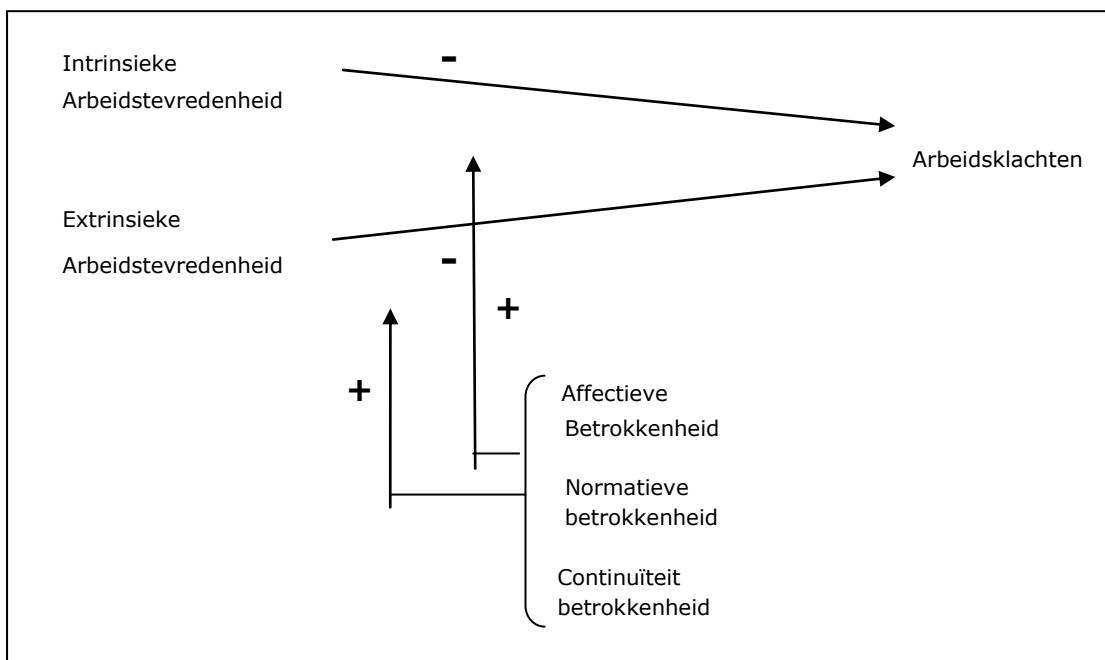
2.6 Conceptueel model

Om inzicht te krijgen in het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox zal in dit onderzoek worden onderzocht wat de relatie is tussen arbeidsklachten en arbeidstevredenheid en op welke manier de relatie wordt beïnvloed door betrokkenheid. Dit onderzoek is erop gericht om wetenschappelijk te onderbouwen of er daadwerkelijk sprake is van een paradoxale situatie waarbij werknemers met een hoge score op arbeidstevredenheid meer of minstens evenveel klagen als werknemers met een lage score op arbeidstevredenheid. Het onderzoek heeft in eerste instantie een toetsend karakter. Er wordt getoetst op welke manier de concepten arbeidstevredenheid en arbeidsklachten met elkaar correleren en welke invloed betrokkenheid heeft op deze correlatie.

In het onderstaande conceptueel model wordt schematisch weergegeven welke relaties in dit scriptieonderzoek worden gemeten. Er wordt binnen het concept arbeidstevredenheid een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke arbeidstevredenheid (zoals tevredenheid met zelfstandigheid, uitdaging, en mogelijkheden tot zelfontplooiing) en extrinsieke arbeidstevredenheid (zoals tevredenheid met inkomen, status, en arbeidsomstandigheden). Deze splitsing is gemaakt om te controleren of er verschillen in attitude bestaan tussen werknemers die tevredenheid halen uit de intrinsieke dan wel extrinsieke elementen van het werk. Er wordt bekeken of dit verschil invloed heeft op de mate waarin werknemers klagen.

De behoeften van werknemers zijn bewust buiten beschouwing gelaten aangezien we in dit onderzoek bekijken welke attitude een werknemer heeft ten opzichte van de arbeidssituatie. Arbeidstevredenheid betreft een tamelijk stabiele geneigdheid om tegen het werk aan te kijken dat men uitvoert. Behoeften van werknemers daarentegen kunnen vrij snel aan verandering onderhevig zijn als er bijvoorbeeld veranderingen in de persoonlijke situatie plaats vinden. Het meten van behoeften past daarom niet binnen dit onderzoek. Binnen het Job Characteristics model van Hackman en Oldham komt arbeidstevredenheid tot stand aan de hand van een tweetal fasen. De taakkenmerken bepalen of een werknemer een positieve of negatieve werkbeleving ervaart. Ook dit model past niet bij het begrip arbeidstevredenheid als attitude. Bij het Job Characteristics model wordt niet gevraagd naar de attitude van een werknemer maar naar de mogelijkheden die de werkomgeving een werknemer biedt.

Wanneer we alle concepten schematisch weergegeven ziet het model er als volgt uit



Figuur 5. Conceptueel model

In het conceptueel model wordt uitgegaan van de theorie van berekend gedrag (Schifter & Ajzen, 1985; Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1987) waarin klagen wordt beschouwd als het resultaat van min of meer bewuste afwegingsprocessen die in een sociale context plaatsvinden. Arbeidstevredenheid is in dit geval de attitude die het gedrag kan beïnvloeden. Betrokkenheid wordt in dit model gezien als een factor die de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen kan beïnvloeden. De betrokkenheid bij de organisatie bepaalt mede hoe moeilijk het is voor een individu om het gedrag te vertonen en wat de gevolgen kunnen zijn van dit gedrag.

2.6.1 Verwachting

In dit onderzoek is sprake van de arbeidstevredenheid paradox indien een hoge mate van arbeidstevredenheid samen gaat met meer of minimaal evenveel arbeidsklachten, dan werknemers met een lage arbeidstevredenheid. Zoals blijkt uit het conceptueel model verwacht ik dat er een negatieve correlatie bestaat tussen arbeidstevredenheid (zowel intrinsiek als extrinsiek) en arbeidsklachten. Dit wil zeggen dat een hogere mate van arbeidstevredenheid samen gaan met lagere waarden op arbeidsklachten. Wanneer deze negatieve correlatie daadwerkelijk bestaat is er geen sprake van de arbeidstevredenheid paradox. Ik verwacht deze negatieve correlatie op basis van het attitude-gedragsmodel van Ajzen en Fishbein (1975). Dit model gaat er van uit dat een positieve attitude ook leidt tot positief gedrag. Het zou volgens dit model evident zijn dat een positieve attitude ten aanzien van de arbeidssituatie leidt tot positief gedrag: een vermindering van de arbeidsklachten. De volgende hypothesen zullen dan ook getoetst worden ten aanzien van arbeidstevredenheid en arbeidsklachten:

H1 Arbeidstevredenheid correleert negatief met arbeidsklachten

H2 Intrinsieke arbeidstevredenheid correleert negatief met arbeidsklachten

H3 Extrinsieke arbeidstevredenheid correleert negatief met arbeidsklachten

Volgens het conceptueel model beïnvloedt betrokkenheid de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Er zijn in het conceptueel model verschillende soorten betrokkenheid actief namelijk affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. De drie verschillende soorten betrokkenheid kunnen alle drie een andere invloed uitoefenen op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Ik verwacht echter dat alle soorten betrokkenheid de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten versterken, de een in meerdere mate dan de ander.

Zoals al bleek uit paragraaf 2.4 zullen betrokken medewerkers meer geneigd zijn conform organisatiedoelen te handelen. Ze vergroten de slagvaardigheid van organisaties door gedragingen na te laten die haar geen goed doen, zoals grijs ziekteverzuim. Bovendien lijken geëngageerde medewerkers hun werk op een manier te doen die het competitieve vermogen van de organisatie goed doet. Betrokkenheid van werknemers leidt tot een bepaald gedrag dat niet-betrokken medewerkers niet of in mindere mate laten zien.

Wanneer we naar het driedimensionaal model voor betrokkenheid in figuur 3 kijken (paragraaf 2.4.1) valt te zien dat vooral normatieve betrokkenheid en affectieve betrokkenheid invloed uitoefenen op het gedrag op de werkvloer. Uit dit model blijkt dat deze twee vormen van betrokkenheid het gedrag op de werkvloer positief beïnvloeden. Op basis van dit model zou je kunnen verwachten dat de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen versterkt wordt. Betrokkenheid zorgt namelijk voor positief gedrag op de werkvloer waardoor het klagen (dat we als negatief gedrag bestempelen) minder wordt. Continuïteitsbetrokkenheid heeft volgens dit model geen of een negatief effect op de gedragingen op de werkvloer. Op basis van bovenstaande verwachting zullen de volgende hypothesen getoetst worden ten aanzien van de invloed die betrokkenheid heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten:

- H4 Betrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*
- H5 Affectieve betrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*
- H6 Normatieve betrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*
- H7 Continuïteitsbetrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*

De beschreven hypothesen worden in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. In dit hoofdstuk worden namelijk de analyses van de resultaten van het onderzoek weergegeven.

3. Methoden van onderzoek

3.1 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het onderzoek naar de arbeidstevredenheid paradox uitgevoerd wordt. Om te bepalen welke onderzoeksmethode het best past bij mijn probleemstelling en onderzoeksvragen zal ik een aantal punten beschrijven die van invloed zijn op de keuze van het uiteindelijke onderzoeksdesign. Deze punten betreffen het soort onderzoek, de te onderzoeken relaties, de onderzoekseenheden en de te trekken conclusies.

Het onderzoeksveld waarop dit onderzoek zich richt is de arbeidssituatie van werknemers binnen een arbeidsorganisatie. In principe is dit veld makkelijk bereikbaar. Daarnaast is er reeds door veel sociologen onderzoek gedaan naar arbeidstevredenheid en gedrag in organisaties. De reeds bestaande gegevens kunnen van nut zijn binnen dit onderzoek en zorgen voor extra diepgang. Een aandachtspunt binnen het onderzoeksveld is dat werknemers wellicht geneigd zijn sociaal wenselijk te antwoorden op vragen. Het voordeel van interviews afnemen is dat de onderzoeker goed kan doorvragen waardoor wellicht eerlijkere antwoorden worden verkregen in vergelijking met enquêtes. Aan de andere kant is het mogelijk enquêtes zo op te stellen dat er voldoende controle vragen in opgenomen zijn waardoor de uitkomsten zo dicht mogelijk tegen de werkelijkheid aanzitten. Bijkomend voordeel bij enquêteren is dat het minder tijd kost van werknemers in vergelijking met het afnemen van interviews.

De onderzoekseenheden binnen mijn onderzoek zijn werknemers. Het is niet moeilijk met werknemers in contact te komen mits je toestemming hebt van de werkgever. Zoals eerder gezegd moet er voor gezorgd worden dat werknemers eerlijk durven mee te werken aan het onderzoek. Zaken waarover werknemers klagen moeten geuit kunnen worden zonder dat dit direct consequenties heeft voor de persoon in kwestie. Er zal daarom gebruik gemaakt worden van een anoniem onderzoek. Hierdoor wordt de keuze voor enquêtes oftewel een kwantitatieve onderzoeksmethode, logischer. Men zou kunnen overwegen om de resultaten die uit enquêtes naar voren komen middels een aantal interviews op validiteit te toetsen. Het is echter de vraag of dit van grote toegevoegde waarde is wanneer men onder een groot aantal werknemers enquêtes afneemt.

Het onderzoek naar de arbeidstevredenheid paradox moet in kaart brengen welke relatie er bestaat tussen de concepten arbeidstevredenheid en klagen. De dataset wordt verzameld in twee organisaties die verschillend zijn van aard namelijk een uitzendorganisatie (bureaucratisch) en een scholengemeenschap (professionele organisatie). Hoewel de dataverzameling in twee verschillende organisaties uit wordt gevoerd zijn de gegevens niet generaliseerbaar naar andere organisaties. Het onderzoek naar de arbeidstevredenheid paradox zoekt niet zozeer naar dieper liggende motieven van werknemers. Er wordt puur bekeken of er een correlatie bestaat tussen de begrippen arbeidstevredenheid en klagen en of deze relatie wordt beïnvloed door betrokkenheid. Er zullen zoveel mogelijk onderzoekseenheden in het onderzoek worden betrokken om een zo betrouwbaar en valide mogelijk beeld te schetsen. De enige logische keuze is dan om enquêtes af te nemen.

Uit een onderzoek komen veelal uitspraken naar voren over hoe de sociale werkelijkheid in elkaar zit. Bij de keuze voor een bepaald onderzoeksdesign is het van belang van te voren een beeld te hebben over het soort uitspraken dat het moet opleveren. Wil de onderzoeker uitspraken kunnen doen over waarschijnlijke relaties tussen variabelen dan kiest hij logischerwijs voor een kwantitatief onderzoek. Is het de onderzoeker niet te doen om waarschijnlijkheid maar om de achterliggende oorzaken van relaties tussen variabelen dan kiest hij voor een kwalitatief onderzoek. De uitspraken bij kwalitatief onderzoek zijn minder algemeen van aard. De uitspraken zeggen iets over een bepaalde vastgestelde groep en zijn moeilijker te generaliseren naar de gehele populatie. Binnen het onderzoek naar het al dan niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox is het van belang uitspraken te doen over de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen. Daarnaast wordt onderzocht welke invloed betrokkenheid heeft op deze relatie. In dit onderzoek zijn achterliggende motieven en beweegredenen van werknemers van secundair belang. Het gaat er primair om de relatie tussen de variabelen te onderzoeken en welke factoren deze relatie kan verstoren. Een kwantitatief onderzoek lijkt de meest voor de hand liggende keuze.

Als we alle punten bij elkaar nemen is de keuze voor een kwantitatief onderzoek niet meer dan logisch. Er wordt gekozen voor een onderzoek in de vorm van een survey bij twee verschillende organisaties. Binnen het onderzoek wordt bekeken of de arbeidstevredenheid paradox voorkomt door te bekijken of de variabelen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten positief met elkaar correleren.

3.2 Onderzoekspopulatie, respons en representativiteit

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de onderzoekspopulatie, de respons en de representativiteit van dit onderzoek.

Binnen twee organisaties namelijk Randstad, regio Haaglanden en Scholengroep Zuid-West is een enquête afgenomen bestaande uit 66 items. De vragenlijst is zo kort mogelijk gemaakt zodat de respons zo hoog mogelijk zou zijn. De resultaten uit de enquêtes worden statistisch verwerkt met SPSS. Met dit programma is de mogelijke relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen en het effect dat betrokkenheid heeft op deze relatie, goed te achterhalen. De complete vragenlijst is als bijlage opgenomen.

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit twee groepen respondenten. De eerste groep zijn alle medewerkers van Randstad Uitzendbureau, regio Haaglanden. Dit betreft een vrij autonome groep van jonge werknemers (gemiddelde leeftijd 29 jaar oud) met een relatief hoog opleidingsniveau, 81% van de respondenten heeft een HBO of WO opleiding. De groep respondenten bestaat voornamelijk uit vrouwen, slechts 8 van de 46 respondenten zijn van het mannelijk geslacht. Er zijn in totaal 70 enquêtes verstuurd waarvan 46 werknemers de enquête hebben ingevuld. Het responspercentage is hoog te noemen namelijk 65,7%. Opvallend is dat de enquêtes binnen twee weken door de respondenten zijn ingevuld zonder dat er een reminder voor is verstuurd.

De tweede groep respondenten betreffen alle werknemers van Scholengroep Den Haag Zuid-West. Dit betreft een meer gevarieerde groep werknemers. De gemiddelde leeftijd is 44 jaar oud en de verdeling mannelijke en vrouwelijk respondenten is ongeveer gelijk.

Ook binnen deze groep is het opleidingsniveau hoog, 76% heeft een HBO of WO opleiding afgerond. In totaal zijn er 291 enquêtes naar de groep respondenten verstuurd. Ook hier was de bereidheid om mee te werken hoog. Binnen een week hadden al 100 werknemers de enquête ingevuld. Na het versturen van een reminder kwamen we op een totaal van 152 ingevulde enquêtes uit. Dit betekent een respons percentage van 52,3%.

	Scholengemeenschap Den Haag Zuid-West	Randstad
Gemiddelde leeftijd	44 jaar	29 jaar
Geslacht	82 vrouwen (54%)	38 vrouwen (82%)
Vast contract	107 (70%)	44 (95%)
Werkt 31 uur per week of meer	83 (50%)	40 (83%)
Werkzaam > 5 jaar	82 (49%)	12 (25%)
Opleidingsniveau > HBO	127 (76%)	39 (81%)

Tabel 1. Vergelijking respondenten Randstad en Scholengroep Den Haag Zuid-West

Het grootste verschil tussen de twee groepen respondenten betreft vooral de tijd dat ze werkzaam zijn binnen de organisatie. Bij Scholengroep Den Haag Zuid-West werkt bijna de helft van de respondenten vijf jaar of langer. Bij Randstad ligt dit percentage op slechts 25%. De werknemers binnen Randstad zijn dus betrekkelijk kort in dienst. Daarnaast is opvallend dat binnen Randstad 83% van de respondenten 31 uur per week, of meer werkt. Binnen de Scholengroep betreft dit percentage slechts 50%.

Voor dit onderzoek is geen steekproef getrokken maar heeft de gehele onderzoekspopulatie de enquête digitaal ontvangen. Alle werknemers van Randstad, regio Haaglanden hebben de mogelijkheid gehad de enquête in te vullen. De gevonden gegevens zijn wel generaliseerbaar voor de populatie binnen Randstad, regio Haaglanden maar niet generaliseerbaar voor Randstad Nederland. De gegevens die uit de enquête van de Scholengroep Zuid-West naar voren zijn gekomen zijn wel generaliseerbaar voor de gehele organisatie. Alle werknemers van de Scholengroep hebben de enquête ontvangen en veel werknemers hebben meegewerkt aan het onderzoek. Het responspercentage van beide organisaties is hoog te noemen. Volgens Babbie (2007, p. 262) is een responspercentage van 50% of hoger adequaat om de gevonden gegevens betrouwbaar te analyseren. De responspercentages voor Randstad en Scholengroep Den Haag Zuid-West zijn respectievelijk 65,7% en 52,3%. Deze percentages zijn hoog genoeg om een betrouwbaar beeld te schetsen van de arbeidstevredenheid en het klaaggedrag in beide organisaties.

3.3 Operationalisatie arbeidstevredenheid

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 wordt arbeidstevredenheid binnen dit onderzoek gedefinieerd als 'een attitude gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en van de werksituatie' (Van der Ploeg & Scholte, 2003, p.61). Arbeidstevredenheid is in dit onderzoek de onafhankelijke variabele.

Om arbeidstevredenheid te meten wordt gebruik gemaakt van een gedeelte van de Werkdruk-vragenlijst die sociaal-wetenschappelijk onderzoeksbureau Satisfakt in samenwerking met de Erasmus Universiteit heeft ontwikkeld. In deze vragenlijst staan in

deel drie, veertien vragen opgenomen over arbeidstevredenheid. De tevredenheid wordt onderverdeeld in intrinsieke en extrinsieke tevredenheid. De antwoordmogelijkheden bestaan uit een vijfpunts Likert schaal die loopt van zeer tevreden tot zeer ontevreden. Bij de vragen over intrinsieke arbeidstevredenheid wordt ingegaan op werkinhoudelijke aspecten zoals het gebruik van kennis en vaardigheden, de mate van afwisseling en vrijheid in het werk en de mate waarin een werknemer zelfstandig kan handelen. Deze vragen sluiten goed aan bij de theorie van De Sitter die ingaat op de mate waarin iemand zelfstandig kan handelen om met werkdruk om te gaan op de werkplek. Daarnaast vinden deze vragen aansluiting bij het *Job Characteristics model* waarin verschillende taakkenmerken kunnen leiden tot een hoge arbeidstevredenheid.

Voorbeeldvragen intrinsieke arbeidstevredenheid:

- Bent u tevreden met de mate waarin u in uw functie uw kennis en vaardigheden kunt benutten?
- Bent u tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie?

De tweede helft van de vragen gaat met name in op extrinsieke arbeidstevredenheid. Er wordt gevraagd naar aspecten als arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden. Deze vragen hebben met name raakvlakken met de beschreven billijkheidstheorieën waarin de vergelijking met de referentiegroep centraal staat. Om de extrinsieke arbeidstevredenheid zo hoog mogelijk te houden onder werknemers is het van groot belang het gevoel van onrechtvaardigheid onder werknemers goed in de gaten te houden. Wanneer een werknemer zich onrechtvaardig behandeld voelt kan dit van invloed zijn op de arbeidstevredenheid.

Voorbeeldvragen extrinsieke arbeidstevredenheid:

- Bent u tevreden over uw secundaire arbeidsvoorwaarden? (zoals vakantie- en verlofregeling, spaarregelingen, verzekeringen e.d)
- Bent u tevreden met uw salaris?

3.4 Operationalisatie betrokkenheid

Het concept betrokkenheid is in dit onderzoek de interveniërende variabele. Er wordt in dit onderzoek bekeken op welke manier betrokkenheid de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten verzwakt dan wel versterkt.

Zoals reeds besproken in paragraaf 2.4 wordt het "*organizational commitment*" model van Meyer en Allen gebruikt om organisatie betrokkenheid te meten. Zij hebben zelf een vragenlijst ontworpen waarmee de drie vormen van organisatiebetrokkenheid kunnen worden gemeten: de zogenaamde "*Organizational Commitment Questionnaire*" (Meyer en Allen, 1997). Deze vragenlijst meet in hoeverre werknemers betrokken zijn bij de organisatie waarin zij werken. Hij bestaat uit een zevenpunts Likert-schaal van 24 items, verdeeld in acht vragen per soort betrokkenheid. De vragenlijst is voor dit onderzoek verkleind naar een vijf-puntsschaal aangezien dit beter past bij de vragenlijst met betrekking tot arbeidstevredenheid waarbij ook een vijf-puntsschaal wordt gebruikt. De antwoordcategorieën bij de vragen over betrokkenheid lopen van zeer mee eens tot zeer mee oneens. De vragen zijn in het Nederlands vertaald en opgenomen in de vragenlijst.

Voorbeeldvragen betrokkenheid:

- Affectieve betrokkenheid: Ik zou heel graag de rest van mijn loopbaan binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West doorbrengen.
- Continuïteitsbetrokkenheid: Het zou me te veel 'kosten' als ik Scholengroep Den Haag Zuid-West nu zou verlaten.
- Normatieve betrokkenheid: Ik vind loyaliteit erg belangrijk en vind daarom dat ik de morele plicht heb bij de Scholengroep Den Haag Zuid-West te blijven.

3.5 Operationalisatie klaaggedrag

Het klaaggedrag van werknemers is in dit onderzoek de afhankelijke variabele. Er wordt bekeken in hoeverre arbeidstevredenheid invloed heeft op klaaggedrag. Klagen wordt zoals eerder gezegd in dit onderzoek gedefinieerd als "een uiting van ontevredenheid, wel of niet subjectief ervaren, met als doel emoties te ventileren, intrapsychische of interpersoonlijke doelen te bereiken of beide." (De Niet, 2008, p.8).

Zoals al besproken in paragraaf 2.3 moet men in ieder geval controleren hoe hoog de klaagdrempel is binnen een organisatie. In de vragenlijst wordt dan ook expliciet gevraagd naar de persoon tegen wie men klachten uit. Men kan kiezen tussen de antwoordmogelijkheden leidinggevende / P&O / OR, externe organisaties, collega's, familie / vrienden of anders. Daarnaast willen we weten waarover en in welke mate werknemers klagen.

De vragenlijst over arbeidsklachten is net als de onderdelen betrokkenheid en arbeidstevredenheid gemaakt aan de hand van een vijf-punts Likert schaal. De schaal heeft vijf antwoordcategorieën die lopen van nauwelijks / helemaal niet, tot in zeer sterke mate. De vragen zijn gebaseerd op de vragen die worden gesteld over arbeidstevredenheid. Op die manier weten we niet alleen of er geklaagd wordt in een organisatie maar ook waarover de meeste arbeidsklachten gaan. Dit is erg interessant om te weten aangezien we op die manier kunnen testen of werknemers die aangeven niet tevreden te zijn over bepaalde aspecten van het werk, ook daadwerkelijk klagen over deze specifieke aspecten.

Voorbeeldvragen klaaggedrag:

- In welke mate klaagt u wel eens over de inhoud van uw werk?
- Tegen wie klaagt u wel eens over de inhoud van uw werk? (meerdere antwoorden mogelijk)

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

In dit onderzoek streef ik naar valide en betrouwbare uitkomsten. Ik zal daarom in deze paragraaf verder ingaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

De validiteit zegt iets over de inhoud van het onderzoek. Wordt er gemeten wat je wilt meten? Oftewel geeft het beeld dat uit de onderzoeksresultaten naar voren komt een goede weergave van de werkelijkheid? "Een onderzoek is valide als bij de uitvoering van

het onderzoek gemeten wordt wat de onderzoeker wil weten" (Braster, 2000, p.62). Om de validiteit binnen een onderzoek te verhogen is het nuttig antwoordcategorieën te gebruiken bij schriftelijke enquêtes. Van belang is dat de antwoordcategorieën aansluiten bij de vraag, geen onduidelijkheden oproepen bij de respondent en geen overlapping bevatten. In de enquête die is gebruikt binnen het onderzoek naar het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox is gebruik gemaakt van antwoordcategorieën op basis van een vijfpunts Likert schaal. Daarnaast hadden respondenten bij enkele vragen de mogelijkheid een open antwoordveld in te vullen.

In dit onderzoek meten we de concepten arbeidstevredenheid, arbeidsklachten en betrokkenheid. Aan de hand van een factoranalyse is bepaald of de concepten valide zijn gemeten. Met een factoranalyse kun je bepalen of de verschillende items gemeenschappelijke kenmerken hebben die terug te voeren zijn op een gemeenschappelijke variabele. Voorwaarde is dat alle items een factorlading hebben van >0.30 . Wanneer dit niet het geval is, is het mogelijk dat een item niet de latente variabele meet. Er is dan sprake van een lage correlatie.

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Dit wil zeggen dat wanneer het onderzoek zou worden herhaald, er dezelfde resultaten worden gevonden. In de volgende paragrafen wordt van de verschillende concepten (arbeidstevredenheid, betrokkenheid en klagen) de Cronbachs Alpha gemeten. De Cronbachs Alpha is een maat om de interne consistentie te meten van een bepaald aantal items in een vragenlijst. De waarde van de Cronbachs Alpha is een indicatie van de mate waarin een aantal items in een enquête hetzelfde concept meten. De Cronbachs Alpha geeft aan in hoeverre verschillende items hetzelfde concept meten, door te berekenen of de antwoorden van een grote groep respondenten op deze items consistent zijn.

De Cronbachs Alpha kan waarden aannemen van oneindig negatieve getallen tot 1. Alleen positieve waarden op de Cronbachs Alpha zijn zinvol. De waarde op de Cronbachs Alpha moet 0,60 of hoger zijn wil de schaal als betrouwbaar worden aangemerkt.

3.6.1 Factoranalyse arbeidstevredenheid

In tabel 2 wordt de validiteit van het concept arbeidstevredenheid weergegeven. Uit de tabel blijkt duidelijk dat alle items het concept meten. De laagste factorlading is 0,467. Dit is echter nog ver boven 0,300 waardoor het item valide is te noemen. De eigenwaarde geeft aan hoeveel variantie door de factor wordt verklaard. De eigenwaarde moet altijd >1 aangezien factoren met een eigenwaarde van minder dan 1 minder variantie verklaren dan ze zelf toevoegen. Tabel 2 laat zien dat de eigenwaarde van het concept arbeidstevredenheid > 1 . De R^2 geeft het percentage gedeelde variantie weer. Ook dit percentage is hoog te noemen voor het concept arbeidstevredenheid.

In tabel 3 en 4 is arbeidstevredenheid opgesplitst in intrinsieke arbeidstevredenheid en extrinsieke arbeidstevredenheid. Door deze splitsing zijn de factorladingen hoger geworden. Dit wil zeggen dat door de splitsing de validiteit van het algemene concept arbeidstevredenheid beter is geworden. Deze splitsing is dan ook nuttig om de verdere statistische analyse mee uit te voeren. De eigenwaarde van de concepten intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid zijn >1 . De factoren verklaren dus meer variantie dan ze

zelf toevoegen. Ook R^2 is hoog te noemen voor de concepten intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid.

Bekijken we tenslotte de betrouwbaarheid van de drie concepten dan valt te zien dat alle scores op de Cronbachs Alpha $>0,60$. De schalen zijn dus zowel valide als betrouwbaar en kunnen in de verder analyses worden gebruikt.

Arbeidstevredenheid	Component 1
Bent u tevreden met de mate waarin u in uw functie uw kennis en vaardighede...	,707
Bent u tevreden over uw secundaire arbeidsvoorwaarden? (zoals vakantie- en ...	,545
Bent u tevreden over de mogelijkheden contacten met externen (bv. ouders en...	,584
Bent u tevreden met de mate waarin uw functie creativiteit vereist?	,545
Bent u tevreden met de waardering die u krijgt voor uw werk?	,757
Bent u tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie?	,784
Bent u tevreden met uw salaris?	,355
Bent u tevreden over de gezelligheid/sfeer op uw werk?	,610
Bent u tevreden met de mate van afwisseling in uw functie?	,710
Bent u tevreden met de arbeidsomstandigheden (werkdruk, temperatuur e.d.) w...	,650
Bent u tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw <b...	,787
Bent u tevreden met uw werkzekerheid?	,467
Bent u tevreden met uw huidige werkdruk?	,727
Eigenwaarde	5,415
R^2	41,651%
Betrouwbaarheid	0,877
Items	13

Tabel 2. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse arbeidstevredenheid

Extrinsieke arbeidstevredenheid	Component
	1
Bent u tevreden over uw secundaire arbeidsvoorwaarden? (zoals vakantie- en ...	,658
Bent u tevreden over de mogelijkheden contacten met externen (bv. ouders en...	,611
Bent u tevreden met de waardering die u krijgt voor uw werk?	,794
Bent u tevreden met uw salaris?	,416
Bent u tevreden over de gezelligheid/sfeer op uw werk?	,725
Bent u tevreden met de arbeidsomstandigheden (werkdruk, temperatuur e.d.) w...	,632
Bent u tevreden met uw werkzekerheid?	,501
Eigenwaarde	2,787
R ²	39,813%
Betrouwbaarheid	0,731
Items	7

Tabel 3. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse extrinsieke arbeidstevredenheid

Intrinsieke arbeidstevredenheid	Component
	1
Bent u tevreden met de mate waarin u in uw functie uw kennis en vaardighede...	,762
Bent u tevreden met de mate waarin uw functie creativiteit vereist?	,678
Bent u tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie?	,814
Bent u tevreden met de mate van afwisseling in uw functie?	,748
Bent u tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw <b...	,836
Bent u tevreden met uw huidige werkdruk?	,670
Eigenwaarde	3,410
R ²	56,840%
Betrouwbaarheid	0,846
Items	6

Tabel 4. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse Intrinsieke arbeidstevredenheid

3.6.2 Factoranalyse betrokkenheid

In dit onderzoek en in het conceptueel model worden drie soorten betrokkenheid onderscheiden namelijk: affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Voor alle drie de soorten betrokkenheid is een factoranalyse uitgevoerd om te bepalen of ze voldoende valide zijn gemeten. In tabel 5, 6 en 7 staan de resultaten weergegeven voor de drie factoranalyses. Uit alle drie de tabellen blijkt dat alle items een factorlading hebben die groter is dan 0,300. De laagste factorlading is in tabel 5 bij de vraag "Ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over de organisatie te praten". De factorlading is echter nog ver boven de 0,300 waardoor ook dit item nuttig is bij de meting van affectieve betrokkenheid.

In tabel 5 en 7 zijn twee negatieve factorladingen te onderscheiden. Dit komt doordat de items zijn gemeten aan de hand van een negatief gestelde vraag bijvoorbeeld "Ik heb niet het idee dat ik echt bij de organisatie hoor". Deze twee items zijn gehercodeerd en zullen in de verdere analyses als hergecodeerd items worden meegenomen.

Tabel 5, 6 en 7 laten duidelijk zien dat er per factoranalyse sprake is van één latente variabele namelijk affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid.

Daarnaast valt uit de tabellen op te maken dat de eigenwaarden van de drie verschillende soorten betrokkenheid allen groter zijn dan 1. Dit betekent dat alle drie de factoren meer variantie verklaren dan dat ze zelf toevoegen. Het percentage gedeelde variantie is ook op alle drie de factoren hoog.

Wanneer we tenslotte de betrouwbaarheid van de drie schalen voor betrokkenheid bekijken valt te concluderen dat alle drie de schalen betrouwbaar zijn. De Cronbachs Alpha is in alle drie de gevallen >0,60.

Affectieve betrokkenheid	Component 1
Ik zou heel graag de rest van mijn loopbaan binnen organisatie doorbrengen.	,614
Ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over organisatie te praten.	,434
Ik ervaar de problemen van organisatie alsof ze van mij...	,670
Ik denk niet dat ik zo betrokken kan raken bij een andere organisatie als d...	,554
Ik voel me emotioneel betrokken bij organisatie.	,800
Organisatie is voor mij van grote persoonlijke betekeni...	,822
Ik heb niet het idee dat ik echt bij organisatie hoor.	-,534
Eigenwaarde	2,921
R ²	41,722%
Betrouwbaarheid	0,722
Items	7

Tabel 5. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse affectieve betrokkenheid

Continuïteitsbetrokkenheid	Component 1
Het zou voor mij op dit moment erg moeilijk zijn organisatie te verlaten, zelfs al zou ik het willen.	,674
Er zou veel in mijn leven in de war worden gestuurd als ik nu zou besluiten...	,731
Ik ben bang voor de gevolgen indien ik nu ontslag neem en ik nog geen uitzi...	,653
Het zou me te veel kosten als ik organisatie nu zou v...	,753
Op dit moment is voor mij het blijven werken bij organisatie zowel een noodzaak als een wens.	,677
Ik heb het idee dat ik te weinig alternatieven heb om serieus te overwegen ...	,779
Het gevaar om nu organisatie te verlaten is vooral een ...	,556
Eén van de belangrijkste redenen om voor organisatie te blijven werken is de overweging dat een andere organisatie mogelijk niet tegemoet kan komen aan het niveau van materiële en immateriële opbrengsten die ik binnen organisatie heb.	,609
Eigenwaarde	3,728
R ²	46,600%
Betrouwbaarheid	0,834
Items	8

Tabel 6. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse continuïteitsbetrokkenheid

Normatieve betrokkenheid	Component 1
Ik ben van mening dat werknemers vandaag de dag te vaak van organisatie ver...	,479
Ik geloof niet dat iemand altijd loyaal moet zijn ten opzichte van de organ...	-,392
Ik vind loyaliteit erg belangrijk en vind daarom dat ik de morele plicht he...	,836
Eén van de belangrijkste redenen dat ik bij organisatie werkzaam blijf, is omdat ik loyaliteit belangrijk vind en mij daarom verplicht voel de organisatie niet te verlaten.	,860
Als ik een goede baan aangeboden zou krijgen bij een andere organisatie zou...	,726
Ik ben opgevoed met de waarde loyaal te blijven ten opzichte van die ene or...	,600
Eigenwaarde	2,642
R ²	44,027%
Betrouwbaarheid	0,611
Items	6

Tabel 7. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse normatieve betrokkenheid

3.6.3 Factoranalyse arbeidsklachten

De laatste variabele waarop een factoranalyse is losgelaten betreft de variabele arbeidsklachten. In tabel 8 is te zien dat de vijf items allen een factorlading hebben die groter is dan 0,300. Er kan vanuit gegaan worden dat alle items de variabele arbeidsklachten meten. De eigenwaarde van arbeidsklachten is groter dan 1. Dit wil zeggen dat deze factor meer variantie verklaart dan dat die zelf toevoegt. Het percentage gedeelde variantie is 50,6%. Ook de betrouwbaarheid van deze schaal is hoog te noemen namelijk 0,727. Dit is ver boven de vereiste 0,60 waardoor ook deze schaal betrouwbaar blijkt.

Arbeidsklachten	Component
	1
In welke mate klaagt u wel eens over de inhoud van uw werk?	,843
In welke mate klaagt u wel eens over de arbeidsomstandigheden (werkdruk, te...	,720
In welke mate klaagt u wel eens over uw salaris?	,461
In welke mate klaagt u wel eens over de gezelligheid/sfeer op het werk?	,686
In welke mate klaagt u wel eens over de manier waarop u door leidinggevende...	,787
Eigenwaarde	2,530
R ²	50,593%
Betrouwbaarheid	0,727
Items	5

Tabel 8. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse arbeidsklachten

Uit alle factor- en betrouwbaarheidsanalyses blijkt dat de variabelen voldoende valide en betrouwbaar zijn om in het onderzoek te gebruiken.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die uit de enquête zijn gekomen beschreven. Allereerst wordt de mate van tevredenheid beschreven, zowel intrinsiek als extrinsiek. Vervolgens bekijken we het klaaggedrag van de respondenten. Hoeveel wordt er geklaagd en tegen wie wordt er geklaagd? Ten derde wordt bekeken in welke mate werknemers betrokken zijn bij de arbeidsorganisatie. Ook hier wordt een splitsing gemaakt om te bekijken op welke manier de meeste respondenten zich betrokken voelen, normatief, continuïteit of affectief? Na deze beschrijvende analyses zal de analyse zich toespitsen op het al dan niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox door de correlatie tussen arbeidstevredenheid en klagen te onderzoeken. Tot slot wordt het interactie-effect van betrokkenheid op de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen bekeken om te bepalen of betrokkenheid de relatie kan versterken of verzwakken.

4.1 Beschrijvende analyses

In deze paragraaf worden de onderzoeksgegevens geordend en gepresenteerd aan de hand van beschrijvende analyses. Allereerst wordt in tabel 9 het concept arbeidstevredenheid gepresenteerd.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Algemeen	189	0,96	9,23	6,17	1,52545
Intrinsiek	189	0,00	10,00	6,40	1,80454
Extrinsiek	189	0,71	8,93	5,98	1,49173

Tabel 9. Gemiddelde arbeidstevredenheid

Uit tabel 9 blijkt dat de gemiddelde arbeidstevredenheid op 6,17 ligt. Dit wil zeggen dat de respondenten gemiddeld aangeven noch tevreden, noch ontevreden of tevreden te zijn. De standaarddeviatie is met 1,52 niet heel hoog wat wil zeggen dat er geen grote verschillen bestaan tussen de verschillende waarnemingen. Wanneer we het concept arbeidstevredenheid vervolgens opsplitsen in intrinsieke en extrinsieke tevredenheid kunnen we het volgende vaststellen. Respondenten scoren gemiddeld op intrinsieke arbeidstevredenheid een 6,4 en op extrinsieke arbeidstevredenheid een 5,9. Beide scores liggen op de schaal van 0 tot 10 dicht tegen het gemiddelde aan. Dit wil zeggen dat de respondenten over de inhoudelijke aspecten in het werk (zoals autonomie en verantwoordelijkheid) en de externe aspecten (zoals status en salaris) niet heel tevreden en niet heel ontevreden zijn.

School	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Algemeen	145	0,96	9,23	6,09	1,63405
Intrinsiek	145	0,00	10,00	6,34	1,89658
Extrinsiek	145	0,71	8,93	5,89	1,57987

Tabel 10. Arbeidstevredenheid Scholengroep Den Haag Zuid-West

Randstad	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Algemeen	44	4,04	9,04	6,44	1,06650
Intrinsiek	44	3,33	9,58	6,59	1,46304
Extrinsiek	44	3,21	8,57	6,31	1,10770

Tabel 11. Arbeidstevredenheid Randstad

De tabellen 10 en 11 geven de arbeidstevredenheid per organisatie weer. Hieruit blijkt dat de gemiddelde arbeidstevredenheid op Scholengroep Den Haag Zuid West iets lager ligt dan bij Randstad het geval is. Daarnaast liggen de minimum en maximum scores bij de scholengroep verder uit elkaar dan bij Randstad. Bij beide organisaties scoort intrinsieke tevredenheid hoger dan extrinsieke tevredenheid. Ook wanneer de we scores uitsplitsen per organisaties blijven de scores dicht tegen het midden van de schaal aanzitten. Op zowel Scholengroep Den Haag Zuid-West als Randstad zijn werknemers niet heel erg uitgesproken over hun arbeidstevredenheid. De scores voor intrinsieke arbeidstevredenheid en extrinsieke arbeidstevredenheid liggen beide dicht bij het midden van de schaal.

Betrokkenheid	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Affectief	174	2,14	8,93	5,53	1,33330
Normatief	174	0,83	7,08	4,51	1,33031
Continuïteit	174	0,31	8,75	4,75	1,70658

Tabel 12. Algemene betrokkenheid

Uit tabel 12 blijkt dat de gemiddelde betrokkenheid onder de respondenten niet hoog en niet laag te noemen is. Op de stellingen die betrekking hebben op de verschillende soorten betrokkenheid hebben de respondenten gemiddeld genomen geantwoord dat ze het er noch eens, noch mee oneens zijn. De affectieve betrokkenheid is gemiddeld het hoogst wanneer we de groep respondenten in zijn totaliteit bekijken. Dit wil zeggen dat de respondenten gemiddeld genomen het verlangen koesteren om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie. De normatieve betrokkenheid is het laagst onder de gehele groep respondenten: slechts 4,51 wat wil zeggen dat de perceptie dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is, niet erg hoog is.

School	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Affectief	135	2,14	8,93	5,73	1,29092
Normatief	135	0,83	7,08	4,71	1,32591
Continuïteit	135	1,25	8,75	4,96	1,60432

Tabel 13. Betrokkenheid Scholengroep Den Haag Zuid-West

Randstad	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Affectief	39	2,14	7,14	4,87	1,27588
Normatief	39	0,83	6,25	3,83	1,11550
Continuïteit	39	0,31	7,50	4,03	1,86945

Tabel 14. Betrokkenheid Randstad

Wanneer we vervolgens de betrokkenheid per organisatie bekijken kunnen we constateren dat de betrokkenheid binnen de Scholengroep Den Haag Zuid West hoger ligt dan binnen Randstad. De gemiddelde betrokkenheid ligt binnen Scholengroep Den Haag Zuid-west bijna een punt hoger dan bij Randstad het geval is. Ook de maximum waarden op betrokkenheid liggen ver uiteen wanneer je beide organisaties met elkaar vergelijkt. Dit betekent dat er binnen Randstad minder werknemers zijn die hele hoge scores op betrokkenheid hebben.

Wanneer we tenslotte de mate waarin werknemers klagen bekijken zien we het volgende beeld ontstaan. Uit tabel 15 kunnen we concluderen dat er binnen Randstad meer geklaagd wordt dan binnen de Scholengroep Den Haag Zuid-West. De schaal loopt van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor niet tot nauwelijks en 5 staat voor in zeer sterke mate. De respondenten binnen Randstad geven aan dat ze in enige mate klagen over de items die hen zijn voorgelegd (inhoud, arbeidsomstandigheden, sfeer, behandeling door leidinggevende en salaris) terwijl dit binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West ligt tussen niet of nauwelijks en in enige mate. In beide organisaties wordt relatief weinig geklaagd blijkt uit onderstaande tabel.

Klagen	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Algemeen	172	1,00	4,60	1,82	0,69839
School	133	1,00	4,60	1,76	0,69158
Randstad	39	1,00	4,00	2,03	0,69212

Tabel 15. Arbeidsklachten algemeen en per organisatie

Er kan aan de hand van de verschillende tabellen geconcludeerd worden dat de arbeidstevredenheid binnen de twee organisaties noch hoog noch laag te noemen is. De betrokkenheid binnen beide organisaties is matig te noemen. Werknemers zijn met name affectief betrokken en het minst normatief. De werknemers van Randstad zijn iets meer tevreden over de arbeid, de werknemers van Scholengroep Den Haag Zuid-West zijn iets meer betrokken. Er bestaan echter geen hele grote verschillen tussen de beide organisaties. Ook het klaaggedrag is binnen beide organisaties beperkt waarbij binnen Randstad iets meer geklaagd wordt dan binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West.

4.2 Verklarende analyse

De verklarende analyse wordt gestart met het berekenen van de correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Met de correlatie worden de sterkte en de richting van een verband tussen twee variabelen weergegeven. De maat die we in dit onderzoek gebruiken voor correlatie betreft de Pearson's correlatiecoëfficiënt (r). Deze maat meet het lineaire verband tussen twee interval/ratio variabelen. De Pearson's correlatiecoëfficiënt ligt altijd tussen -1 (perfect negatief verband) en +1 (perfect positief verband). Hoe hoger de waarde van r , des te sterker is het verband. Zoals verwacht bestaat er een negatief verband tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten, -0,620. Dit wil zeggen dat wanneer de arbeidstevredenheid toe neemt de arbeidsklachten afnemen. De correlatiecoëfficiënt is significant, namelijk 0,000. Wanneer het significantieniveau 0,0001 is wil dit zeggen dat er een kans bestaat van 1 op 10.000 dat

het gevonden resultaat berust op toeval. Bij een dergelijk significantie niveau kun je met vrij grote zekerheid de nulhypothese verwerpen.

Om te weten hoe sterk het verband tussen arbeidstevredenheid en klagen precies is, wordt de determinatiecoëfficiënt gebruikt. Dit is een maat voor de sterkte van het verband en geeft het aandeel gedeelde variantie van de afhankelijke variabele (klagen) door de onafhankelijke variabele (arbeidstevredenheid) weer. De determinatiecoëfficiënt wordt verkregen door r te kwadrateren. De determinatiecoëfficiënt tussen arbeidstevredenheid en klagen betreft $(-0,620)^2 = 0,38$. Ofwel 38% van de variantie in klagen wordt verklaard door arbeidstevredenheid. Wanneer we vervolgens arbeidstevredenheid opsplitsen in intrinsieke arbeidstevredenheid en extrinsieke arbeidstevredenheid zien we de volgende resultaten verschijnen.

		Klagen
Intrinsieke arbeidstevredenheid	Pearson Correlation	-,519
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	172
Extrinsieke arbeidstevredenheid	Pearson Correlation	-,633
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	172

Tabel 16. Correlatie intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid en arbeidsklachten

Uit de correlatiematrix (tabel 16) blijkt dat alle correlatiecoëfficiënten significant zijn, $<0,05$. Het negatieve verband tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten blijft bestaan. Er bestaat echter wel een verschil tussen intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid wanneer we de sterkte van het verband bekijken. De negatieve correlatie tussen intrinsieke arbeidstevredenheid en klagen is $-0,519$ terwijl de correlatie tussen extrinsieke arbeidstevredenheid en klagen $-0,633$ is. Dit wil zeggen dat het verband tussen extrinsieke arbeidstevredenheid en klagen sterker is dan dat dit bij intrinsieke arbeidstevredenheid het geval is. Ook voor deze correlaties berekenen we de determinatiecoëfficiënt door r te kwadrateren. Dan komen we uit op een coëfficiënt van $(-0,519)^2$ is $0,26$. Ofwel 26% van de variantie in klagen wordt verklaard door intrinsieke arbeidstevredenheid. Extrinsieke arbeidstevredenheid daarentegen verklaart $(-0,633)^2$ 40% van de variantie in klagen. Dit wil zeggen dat extrinsieke arbeidstevredenheid bijna twee keer meer de variantie in klagen verklaart dan intrinsieke arbeidstevredenheid.

4.3 Regressie analyse

Om te bekijken of de verschillende soorten betrokkenheid de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten beïnvloed zal ik een multiple regressie analyse uitvoeren. Bij een multiple regressie wordt een model getoetst tussen één afhankelijke variabele (arbeidsklachten) en meerdere onafhankelijke variabelen (arbeidstevredenheid en betrokkenheid). Er wordt begonnen met het inbrengen van alle onafhankelijke variabelen tegelijk in het model. Mocht dit problemen opleveren dan wordt er over gegaan tot een stapsgewijze regressie waarbij de onafhankelijke variabelen stapsgewijs in het model worden gebracht.

Tabel 17 bevat de *multiple R*, ofwel de correlatiecoëfficiënt van het hele model. De *multiple R* geeft de correlatie tussen de waargenomen Y-waarden (arbeidsklachten) en de door het model voorspelde Y-waarden. De determinatiecoëfficiënt (adjusted) *R Square* geeft aan dat 39,2% van de variantie van arbeidsklachten verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen arbeidstevredenheid en betrokkenheid.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,640 ^a	,410	,392	,54464
2	,655 ^b	,429	,393	,54393

Tabel 17. Multiple regressie analyse arbeidstevredenheid, betrokkenheid en arbeidsklachten

Tabel 18 bevat de variantie-analyse. Met de variantie analyse wordt getoetst of het hele model significant is. Uit de F-toets blijkt dat het gehele model significant is (Sig.<0,05).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,165	5	6,833	23,036	,000 ^a
	Residual	49,240	166	,297		
	Total	83,406	171			
2	Regression	35,773	10	3,577	12,091	,000 ^b
	Residual	47,633	161	,296		
	Total	83,406	171			

Tabel 18. Anova arbeidstevredenheid, betrokkenheid en arbeidsklachten

Wanneer we vervolgens de eigenlijke regressievergelijking weergegeven stuiten we op problemen zoals blijkt uit tabel 19. De tolerantiewaarde in de onderstaande tabel is te laag. Daarnaast komen er in tabel 20 beta's te voorschijn >1. Bij een tolerantie waarde van minder dan 0,1 en hoge beta's spreekt men over het probleem multi-collineariteit.

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	interactieintrafec	,028 ^a	,086	,932	,007	,035
	interactieintrcont	-,261 ^a	-1,016	,311	-,079	,054
	interactieextrafec	,443 ^a	1,252	,212	,097	,028
	interactieextrnorm	-,028 ^a	-,105	,917	-,008	,049
	interactieextrcont	-,295 ^a	-1,150	,252	-,089	,054
	interactieintrnorm	-,028 ^a	-,105	,917	-,008	,049
2	interactieextrnorm	. ^b	.	.	.	,000

Tabel 19. Tolerantiewaarden regressie-analyse

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,709	,235		15,790	,000
	intrinsiek	-,049	,035	-,124	-1,390	,166
	extrinsiek	-,253	,041	-,543	-6,155	,000
	affectief	,007	,037	,013	,192	,848
	normatief	-,012	,036	-,023	-,329	,742
	continuïteit	-,010	,026	-,024	-,384	,701
2	(Constant)	4,007	,706		5,678	,000
	intrinsiek	,189	,160	,484	1,185	,238
	extrinsiek	-,560	,209	-1,202	-2,680	,008
	affectief	-,136	,136	-,257	-1,003	,317
	normatief	-,003	,119	-,006	-,026	,979
	continuïteit	,077	,096	,188	,796	,427
	interactieintrafec	-,039	,028	-,850	-1,395	,165
	interactieintrcont	-,006	,019	-,111	-,310	,757
	interactieextrafec	,067	,034	1,265	1,972	,050
	interactieextrcont	-,009	,020	-,165	-,475	,635
	interactieintrnorm	-,001	,019	-,023	-,067	,947

Tabel 20: Regressieanalyse beta's en significantieniveau

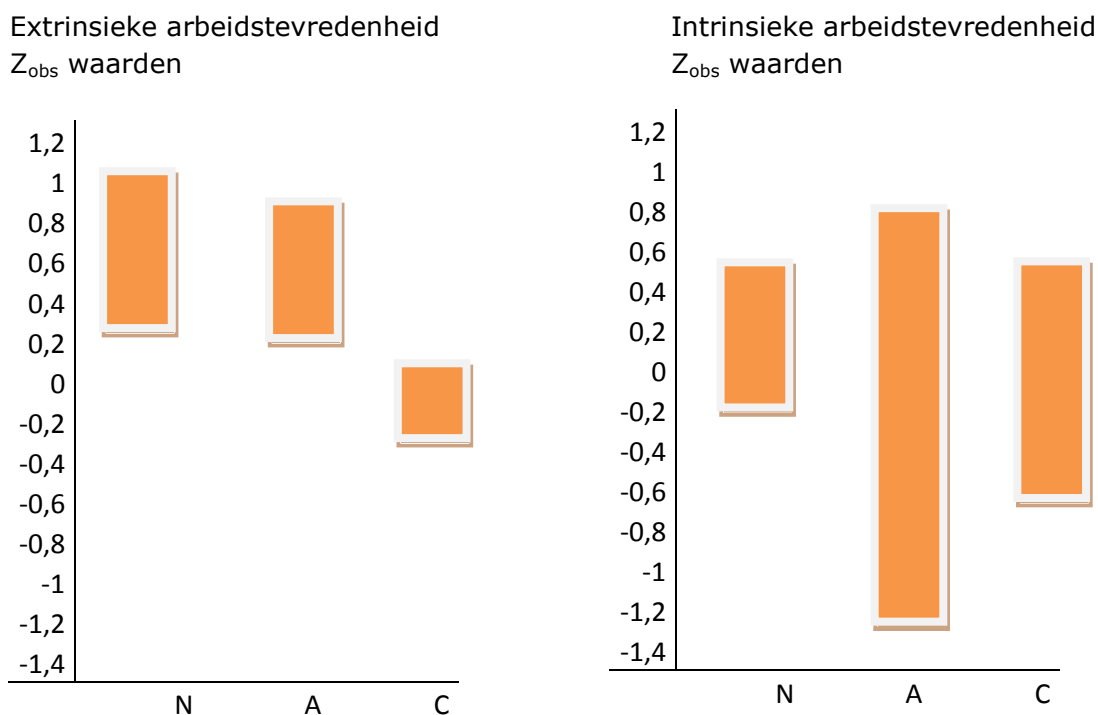
Gesteld kan worden dat de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen zeer sterk is. Dit duidt op het probleem multi-collineariteit. Daarvan is sprake als onafhankelijke variabelen onderling (sterk) samenhangen. In dit model hangen intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid teveel samen. Door dit probleem wordt het lastig te bepalen welke variabelen nu de meeste invloed uitoefenen op arbeidsklachten. Vanwege de problemen met multi-collineariteit in de analyse kunnen de interactie-effecten niet worden getest¹.

¹ Het model wordt opgesplitst naar twee modellen. In het eerste model wordt alleen intrinsieke arbeidstevredenheid opgenomen en in het tweede model alleen extrinsieke arbeidstevredenheid. Ook met de splitsing van de twee soorten arbeidstevredenheid wordt het probleem met multi-collineariteit niet opgelost. Er ontstaan nog steeds lage tolerantiewaarden (tussen de 0,035 en 0,054) en hoge beta's die niet significant zijn. Dit is zowel het geval bij het model waarin alleen intrinsieke tevredenheid wordt opgenomen als in het model waarin alleen de extrinsieke tevredenheid wordt opgenomen. Er wordt vervolgens bij de twee modellen geprobeerd de interactie-effecten apart in te brengen. Ook dit leidt niet tot het gewenste resultaat. De beta's zijn niet significant en de tolerantiewaarden blijven laag. Er kan daarom geconcludeerd worden dat het model niet te toetsen is door middel van regressie-analyse. De analyse variabelen hangen te veel met elkaar samen waardoor een regressie-analyse niet de gewenste resultaten oplevert.

4.4 Correlatie coëfficiënten analyse

Aangezien we met een regressie-analyse het conceptueel model en de geformuleerde hypothesen niet kunnen toetsen zal er in deze paragraaf worden overgegaan tot het bepalen van de verschillen tussen de verschillende correlatiecoëfficiënten. In dit geval worden de drie soorten betrokkenheid (affectief, normatief en continuïteit) in drie groepen opgedeeld. We onderscheiden een lage, midden en hoge mate van betrokkenheid. Aan de hand van de correlatieanalyse wordt bepaald of de verschillende soorten betrokkenheid invloed hebben op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Om die invloed te bepalen wordt een vergelijking gemaakt tussen de correlatiecoëfficiënten voor de drie verschillende groepen. De uitkomsten van de correlatie coëfficiënten analyse is terug te vinden in bijlage 2.

In onderstaande figuur zijn de verschillende Z_{obs} waarden waarneembaar voor de groepen die laag, gemiddeld dan wel hoog scoren op de mate van betrokkenheid.



Binnen de drie groepen is een onderscheid aangebracht tussen intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid. Binnen de drie niveaus van betrokkenheid is een correlatie waarneembaar die de sterkte tussen intrinsieke arbeidstevredenheid en klagen en extrinsieke arbeidstevredenheid en klagen weergeeft. De waarden op de Z_{obs} geeft aan hoe groot de kans is dat de verschillen in de vastgestelde correlatie tussen de drie groepen te wijten kan zijn aan het toeval.

De berekening van de Z_{obs} is gedaan aan de hand van drie stappen. Allereerst zijn de correlatie coëfficiënten (r) aan de hand van een transformatie tabel omgezet naar z-waarden. Vervolgens is aan de hand van onderstaande formule de Z_{obs} berekend.

$$z_{obs} = \frac{z_1 - z_2}{\sqrt{\frac{1}{N_1-3} + \frac{1}{N_2-3}}}$$

Wanneer de Z_{obs} tussen de -1,96 en 1,96 uitkomt kun je niet zeggen dat er een statistisch significant verschil bestaat tussen de correlatie coëfficiënten. Dit wil zeggen dat je alleen de nulhypothese kunt verwerpen, (er bestaan geen verschillen tussen drie groepen) indien de berekende Z_{obs} waarde tussen de -1,96 en 1,96 ligt. Wanneer we de verschillende Z_{obs} waarden bekijken in bovenstaande figuur kan er geconcludeerd worden dat alle waarden tussen de -1,96 en 1,96 liggen. Dit wil zeggen dat de verschillende soorten betrokkenheid geen significant effect hebben op de correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten.

4.5 Houdbaarheid hypothesen

In de voorgaande paragraaf is aan de hand van een correlatiecoëfficiënten analyse gebleken dat betrokkenheid geen statistisch significant effect heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Wat betekent dit nu voor de houdbaarheid van de gestelde hypothesen en het al dan niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox?

De eerste set hypothesen die zijn gesteld worden hieronder kort weergegeven:

H1 Arbeidstevredenheid correleert negatief met arbeidsklachten

H2 Intrinsieke arbeidstevredenheid correleert negatief met arbeidsklachten

H3 Extrinsieke arbeidstevredenheid correleert negatief met arbeidsklachten

De eerste drie hypothesen kunnen aan de hand van de verklarende analyse alle drie worden bevestigd. Het klopt inderdaad dat arbeidstevredenheid in het algemeen en arbeidstevredenheid opgesplitst naar intrinsiek en extrinsiek alle drie negatief correleren met arbeidsklachten. De correlatie is zelfs vrij sterk te noemen, respectievelijk -0,620 (algemeen) -0,519 (intrinsiek), -0,633 (extrinsiek). Dit wil zeggen dat wanneer de arbeidstevredenheid toeneemt de mate waarin een werknemer klaagt afneemt.

De tweede set hypothesen heeft met name betrekking op de mate waarin de verschillende soorten betrokkenheid invloed uitoefenen op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Hiertoe is in de vorige paragraaf een vergelijking gemaakt tussen de verschillende correlatie coëfficiënten om te kunnen bepalen of betrokkenheid een significant effect heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten.

De tweede set hypothesen staan hieronder kort weergegeven.

H4 Betrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten

- H5 Affectieve betrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*
- H6 Normatieve betrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*
- H7 Continuïteitbetrokkenheid versterkt de negatieve correlatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten*

De tweede set hypothesen kunnen allen verworpen worden. Door het berekenen van de Z_{obs} bleek duidelijk dat betrokkenheid, in welke vorm dan ook geen significant effect heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Betrokkenheid heeft totaal geen invloed op de relatie, het verzwakt of versterkt de relatie niet significant.

5. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord. Er wordt bekeken of de arbeidstevredenheid paradox op basis van de onderzoeksresultaten al dan niet bestaat en welke invloed betrokkenheid heeft op de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen. Vervolgens wordt teruggeblikt naar het theoretisch niveau om te bepalen op welke manier de onderzoeksresultaten aan de hand van bestaande theorie geïnterpreteerd kunnen worden.

5.1 Beantwoording probleemstelling

Onderstaande probleemstelling staat in dit onderzoek centraal.

Is er een relatie tussen klagen en arbeidstevredenheid en is deze relatie te verklaren door verschillen in betrokkenheid van werknemers?

Daarnaast zijn er een aantal deelvragen gesteld die aan de hand van de onderzoeksresultaten beantwoord kunnen worden. Door de beantwoording van de deelvragen kan antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

1. Welke relatie bestaat er tussen arbeidstevredenheid en klagen?

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat er een negatief verband bestaat tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Dit wil zeggen dat wanneer de arbeidstevredenheid van een werknemer toeneemt het aantal arbeidsklachten afneemt.

2. Wat zegt de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen over het wel of niet bestaan van de arbeidstevredenheid paradox?

Het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox wordt op basis van de onderzoeksresultaten verworpen. Van Ruyseveldt en De Witte (1998) geven aan dat de paradox van de arbeidstevredenheid bestaat indien werknemers die aangeven tevreden te zijn met hun arbeidssituatie tegelijkertijd veel klagen. Zij veronderstellen een positief verband tussen arbeidstevredenheid en klagen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter duidelijk dat er een negatief verband bestaat tussen arbeidstevredenheid en klagen waardoor het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox wordt verworpen.

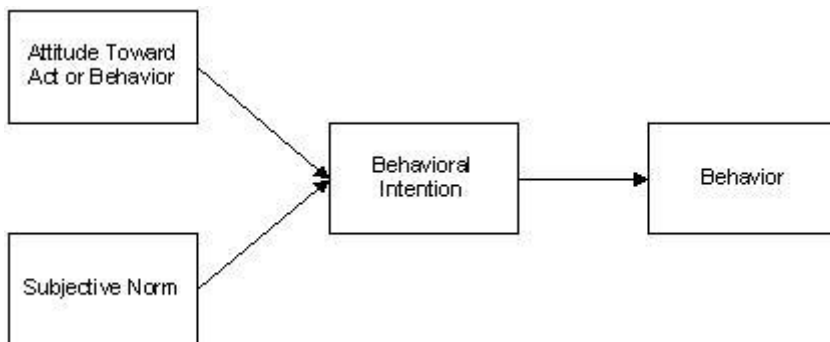
3. Wordt de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen beïnvloed door betrokkenheid, en zo ja, op welke manier?

Wanneer we vervolgens bekijken welke invloed de verschillende soorten betrokkenheid hebben op de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten kan geconstateerd worden dat betrokkenheid geen significant effect heeft op de relatie. Uit de correlatie coëfficiënten analyse blijkt dat er geen statistisch significant verschil bestaat tussen de correlatie coëfficiënten. Oftewel de verschillende soorten betrokkenheid verklaren op geen enkele manier de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten. Ook wanneer wordt gecontroleerd voor de invloed van betrokkenheid kan het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox worden verworpen.

Nu blijkt dat het bestaan van de arbeidstevredenheid paradox kan worden verworpen op basis van de onderzoeksresultaten is het van belang de resultaten te plaatsen in het theoretisch kader. Zoals reeds beschreven in paragraaf 2.5 worden de begrippen arbeidstevredenheid en klagen gezien vanuit de theorie van berekend gedrag (Schifter & Ajzen, 1985; Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1987). Uitgaande van deze theorie wordt klagen beschouwd als het resultaat van min of meer bewuste afwegingsprocessen die in een sociale context plaatsvinden. Volgens de gehanteerde definitie in deze scriptie is "klagen een uiting van ontevredenheid, wel of niet subjectief ervaren, met als doel emoties te ventileren, intrapsychische of interpersoonlijke doelen te bereiken of beide" (De Niet 2008, p.8). Arbeidstevredenheid wordt binnen deze scriptie gezien als een attitude. Dit wil zeggen dat arbeidstevredenheid een tamelijk stabiele langer durende geneigdheid is om op een bepaalde wijze aan te kijken tegen het werk dat men uitvoert. Arbeidstevredenheid is in dit kader een welbewuste, op veel relevante informatie gebaseerde en sterk met het gedrag samenhangende evaluatie van het werk (Vogelaar, 1990).

Volgens de theorie van berekend gedrag wordt gedrag beïnvloed door drie factoren. De eerste factor is de attitude, in dit geval arbeidstevredenheid. De tweede factor zijn de subjectieve normen: wat doen anderen in een bepaalde situatie. Als laatste factor wordt waargenomen gedrag genoemd, in dit geval het klaagedrag.

Wanneer we het attitude-gedragsmodel van Fishbein en Ajzen nog eens bekijken is het niet verwonderlijk dat er een negatief verband bestaat tussen arbeidstevredenheid en klagen. Uit de definitie van klagen blijkt namelijk duidelijk dat men klaagt wanneer men een situatie als onbevredigd beoordeelt. Het gedrag (klagen) wordt veroorzaakt door de negatieve attitude (arbeidstevredenheid). Wanneer de attitude positief is zal men, volgens deze theorie, niet snel overgaan tot negatief (klaag)gedrag.



Figuur 4. Attitude – gedragsmodel (Bron: Fishbein, M. & Ajzen, I. 1975).

De subjectieve norm heeft echter ook invloed op het klaagedrag. Het zegt iets over wat anderen doen in een bepaalde situatie. Wanneer we dit betrekken op een arbeidssituatie kunnen we het volgende constateren: Uit het drie dimensionaal model voor betrokkenheid van Meyer en Allen (2002) blijkt dat vooral affectieve en normatieve betrokkenheid invloed kunnen uitoefenen op het gedrag op de werkvloer. Deze twee vormen van betrokkenheid kunnen leiden tot betere prestaties, minder verzuim en meer Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Werknemers die affectief en normatief betrokken zijn zullen vaker op tijd zijn, meer bereid zijn collega's te helpen en vaker

oplossingen zoeken voor problemen. Continuïteitsbetrokkenheid daarentegen heeft vooral invloed op de verloopintentie. Hoewel uit het model van Meijer en Allen blijkt dat betrokkenheid gedrag op de werkvloer kan beïnvloeden blijkt uit de onderzoeksresultaten dat geen enkele vorm van betrokkenheid de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen beïnvloedt. We kunnen hieruit concluderen dat betrokkenheid wel invloed heeft op verzuimgedrag en prestaties zoals blijkt uit het model van Meijer en Allen maar niet op klaaggedrag. Blijkbaar wordt dit door andere factoren beïnvloed. Volgens het model van beredeneerd gedrag wordt het klaaggedrag vooral bepaald door de subjectieve norm en niet zozeer door betrokkenheid.

Samenvattend kunnen we stellen dat er wel degelijk een relatie is tussen arbeidstevredenheid en klagen maar dat deze relatie niet wordt beïnvloed door betrokkenheid. Werknemers die tevreden zijn met het werk dat ze doen gaan niet over tot het uiten van arbeidsklachten ook niet indien de betrokkenheid matig of laag is. Een lage betrokkenheid kan echter wel ander negatief gedrag op de werkvloer veroorzaken zoals verzuim en verloop.

5.2 Aanbevelingen nader onderzoek

In deze paragraaf geef ik aan welk vervolgonderzoek gedaan kan worden naar aanleiding van de onderzoeksresultaten in deze scriptie.

Zoals bleek uit paragraaf 5.1 heeft betrokkenheid geen significant effect op de relatie tussen arbeidstevredenheid en klagen. Uit de theorie van beredeneerd gedrag blijkt dat de subjectieve norm een belangrijke beïnvloeder van gedrag kan zijn. Het zou daarom interessant zijn om te bekijken of in plaats van betrokkenheid, sociale druk de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsklachten kan beïnvloeden. Het is namelijk goed denkbaar dat wanneer klagen algemeen geaccepteerd is binnen een organisatie men eerder overgaat tot klaaggedrag dan wanneer dit niet het geval is. Binnen deze scriptie is niet bekeken op welke manier klachten binnen de betreffende organisatie geuit kunnen worden en of klagen algemeen geaccepteerd wordt onder de werknemers.

Daarnaast is het mogelijk interessant om te bekijken of niet arbeidstevredenheid maar taakkenmerken kunnen leiden tot klaaggedrag binnen een arbeidsorganisatie. Volgens Hackman en Oldham (1974) kunnen taakkenmerken van essentieel belang zijn voor gedragingen van werknemers op de werkvloer. Volgens hun Job Characteristics model komt arbeidstevredenheid tot stand aan de hand van een tweetal fasen. Daarnaast moet men rekening houden met de groeibehoeft van een werknemer. De taakkenmerken leiden volgens Hackman & Oldham tot een positieve of negatieve beleving van het werk. Wanneer werknemers het werk dat zij uitvoeren als zinvol ervaren, ze zich verantwoordelijk voelen en ze inzicht hebben in de resultaten leidt dit tot positief gedrag zoals: hogere arbeidstevredenheid, een hogere motivatie en minder ziekteverzuim. Het is goed mogelijk dat wanneer de taakkenmerken tot een negatieve beleving van het werk leiden men eerder overgaat tot negatieve gedragingen op de werkvloer zoals klagen.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om Scholengroep Den Haag Zuid-West in zijn geheel te bevragen en binnen Randstad één regio, namelijk regio Haaglanden. Om het onderzoek meer te kunnen generaliseren zou het interessant zijn om hetzelfde onderzoek

binnen alle regio's van Randstad uit te voeren of om meerdere scholen te vergelijken met de uitkomsten van Scholengroep Den Haag Zuid-West. Wanneer er een bredere spreiding is over het land kan er een vergelijking worden gemaakt tussen verschillende regio's. Zijn werknemers die in de regio Haaglanden werken meer tevreden met het werk dan werknemers die precies hetzelfde werk doen maar dan in een andere provincie? En klagen werknemers evenveel in alle regio's of zijn er regio's waar significant meer geklaagd wordt? En hoe valt dit dan te verklaren? Al deze vragen zouden aan de hand van een bredere vergelijking beantwoord kunnen worden.

5.3 Reflectie op onderzoek

In deze laatste paragraaf wordt een kritische reflectie gegeven op het uitgevoerde onderzoek.

Door omstandigheden was het binnen dit onderzoek niet mogelijk om binnen Randstad Nederland een steekproef te trekken van het werknemersbestand. Doordat er goede contacten lagen met Randstad, regio Haaglanden was het mogelijk om binnen deze regio alle werknemers te enquêteren. Het onderzoek was echter betrouwbaarder geweest wanneer er een steekproef was getrokken binnen het gehele werknemersbestand van Randstad Nederland. De gegevens zouden beter generaliseerbaar zijn dan nu het geval is. Er is echter bewust gekozen om binnen dit onderzoek genoeg te nemen met het enquêteren van werknemers uit één regio aangezien het vrij lastig was om binnen andere organisaties een dergelijk onderzoek uit te voeren. De probleemstelling was goed te beantwoorden aan de hand van de onderzoeksuitkomsten maar de conclusies zouden nog meer overtuigingskracht hebben wanneer er een steekproef was getrokken onder een grotere populatie.

Binnen het onderzoeksmodel zijn geen controle variabelen opgenomen hoewel er wel controlevragen zijn verwerkt in de enquête. Binnen dit onderzoek is het mogelijk dat de afhankelijke variabele (klagen) niet alleen wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabele (arbeidstevredenheid), maar wellicht ook door factoren zoals leeftijd, jaren dienstverband en het soort contract. In dit geval heeft het ontbreken van controlevariabelen in het onderzoeksmodel niet tot problemen geleid aangezien er geen variatie is geobserveerd door de interveniërende variabele betrokkenheid toe te voegen. Had dit wel het geval geweest dan had niet zo maar geconcludeerd kunnen worden dat de variatie werd veroorzaakt door betrokkenheid aangezien er niet gecontroleerd is voor andere storende factoren zoals leeftijd, jaren dienstverband en het soort contract. Het zou voor een volgende onderzoek dat ik uitvoer goed zijn toch kritisch te bekijken of er controlevariabelen moeten worden opgenomen in het theoretisch model. Het zou vervelend zijn achteraf te moeten constateren dat er minder stellige conclusies getrokken kunnen worden door het ontbreken van controle variabelen.

Literatuurlijst

- Achterberg, P., Jetten, B. & Houtman, D. (2003), *Arbeidstevredenheid: Een Aanpassingsfenomeen?* In: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, Vol. 19, No. 3 214-227.
- Agho, A., Mueller, C.,, Price, J. (1993), "Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model", *Human Relations*, Vol. 46 pp.1007-27.
- Ajzen, I. (2005) *Attitudes, personality and behavior*, Open University Press, Berkshire, England.
- Angle, H.en Perry J. (1981) *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Arnold J. en Silvester J. (2005) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*, Pearson education limited, Eddinburgh
- Auwerart Van der A. (2008) *De onderzoeker als communicator, Een kwalitatief en verkennend onderzoek naar de determinanten van wetenschapscommunicatiegedrag*, Universiteit Antwerpen.
- Babbie, E. (2007) *The practice of social research*, Thomson Higher Education, Belmont, USA.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio (2005) *Transformation leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 2e Editie
- Bergen van C.T.A, Meer Van der M.M, Otterloo,S.G, (2008) *Tijdsbesteding leraren voortgezet onderwijs*, Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Bochhah, N. (2008) *Recht van klagen zonder represaille, Het wettelijk verbod op victimisatie in de praktijk gebracht: effectieve wetgeving door preventief beleid* Art.1 dossier arbeid en wetgeving
- Eagly, A. en Chaiken, S. (2003) *The psychology of attitudes*, Academic Press, United States, West Virginia.
- Erp van, A.E.J.M., Koster, E.P (2007), *Klagen staat vrij, een onderzoek naar de klachtbehandeling bij de politie*, Inspectie openbare orde en veiligheid.
- Eisenberger R. (2002) *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*, University of Delaware, *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 3, 565–573

- Goslinga, S., Kerkhof, P., Winder, A. (2002), *Gelijktijdige betrokkenheid bij de werkorganisatie en de vakbond*, In: Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 2002-18, nr. 1
- Hackman J.R. en Oldham G.R. (1974) *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*, Yale University, New Haven
- Huyghen, A.M.N (2007), *Grensverleggend : onderzoek naar een leerlingpopulatie van cluster 4 en evaluatie van de training Omgaan met sociale grenzen*, Rijksuniversiteit Groningen.
- Jacobs, W. (1994) *Klagers en veelklagers bij de Nationale ombudsman*, Gouda Quint, Arnhem.
- Jansen, P.G.W.(1996) *Organisatie en mensen, inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, Uitgeverij Nelissen B.V., Soest
- Knoop F. en Schouteten R. (2006) *Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid*, In: Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 2006-22, nr.4.
- Koopman-Iwema, A.M., Wiegersma, S. (1985) *Sociale arbeidspsychologie*, De Toorts, Haarlem.
- Kowalski, R.M. (1996), *Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences*, Psychological Bulletin, Vol. 119, No. 2, pp. 179 – 196
- Mok, A.L. (1994), *In het zweet uws aanschijns...: Arbeid, Bedrijf en Maatschappij*, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Meyer, P en Allen, J. (1997) *Commitment in the workplace, theory, research and application*, Sage Publications, California.
- Niet de, J. (2008) *Het verhaal achter de klacht, Effectief omgaan met lastig klaaggedrag; een praktische handreiking*, De Nationale ombudsman.
- Olsthoorn, J. (2008) *De paradox van de arbeidstevredenheid; mythe of realiteit? Een onderzoek naar de invloed van persoonlijkheidskenmerken op de beleving van arbeid*, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Penley, L.E. & S. Gould (1988) *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*. Journal of Organizational Behavior.
- Pligt Van der J., Vries de N. (1995) *Opinies en Attitudes, Meting modellen en theorie*, Uitgeverij Boom, Amsterdam

- 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, Moyday, r. en Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology [JAP]*, 59, 603 - 609.
- Ruyssveldt, J., Witte, M. de, Grumbkow, J. von (1998), *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*, Open Universiteit Heerlen, Kluwer.
- Schmitz, H.P.W, Koekenbier, H.A.J. (1975) *Klacht en onmacht, samenvatting van het rapport "onvrede en klachten van werknemers"* Commissie opvoering productiviteit van de SER.
- Schreurs P., Schaufeli W., Caljé D., Kroon T. (1995) *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting*, Van Gorcum, Assen.
- Schuyt, C.J.M (1987) *Theorie en observatie in de sociologie*, in: *Filosofie van de sociale wetenschappen*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Sheldon, M.E. (1971) *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2 (Jun., 1971), pp. 143-150
- Sitter, L.U. de (1994), *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*, Assen, Van Gorcum, in
- Ruyssveldt, J., Witte, M. de, Grumbkow, J. von (1998), *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*, Open Universiteit Heerlen, Kluwer.
- Rollinson, D., Edwards, D. & Broadfield, A. (1998), *Organisational behaviour and analysis. An integrated approach*. New York: Addison-Wesley.
- Sitter, de L.U. (1994) *Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in de productie: Een inleiding in structuurbouw*, Van Gorcum & Comp. Assen.
- Staw, B.M. en Ross, J. (1985) *Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes*, *Journal of applied psychology*, p. 469 – 80, University of California.
- Swaan de, A. (1972), *Een boterham met tevredenheid: Gesprekken met arbeiders*, Amsterdam: Van Gennep N.V.
- Torka, N., Riemsdijk van, M., Looise, J.K. (2007) *Werkgeversbetrokkenheid*, *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 2007 -23, nr.1

Tumwesigye, G. (2005) *The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a Sub-Saharan country: The mediating role of organisational commitment*, Uganda Management Institute, Kampala

Vos de, E. (1977) *Het ongelijk van de klagende klant*, Kluwer, Deventer / Antwerpen.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley

Watson, T.J. (2003) *Sociology, work and industry*, Routledge London and New York.

Zain, A en Gill, R. (1999) *A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure*, School of Management, University Utara Malaysia.

Bijlage 1 Enquête

Voor u ligt een vragenlijst waarin gevraagd wordt naar de verschillende aspecten van arbeidstevredenheid, betrokkenheid en organisatiecultuur binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West.

De uitkomst van deze enquête geeft een beeld over de mate waarin medewerkers binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West tevreden zijn met het werk. Met deze gegevens is het mogelijk voor Scholengroep Den Haag Zuid-West verbeteringen in de organisatie aan te brengen waardoor de arbeidstevredenheid van werknemers kan worden verhoogd.

Wilt u bij het invullen van de vragenlijst op de volgende zaken letten:

- Geen vragen overslaan, tenzij u doorverwezen wordt naar een vraag verderop;
- Eén antwoord per vraag aan te kruisen, tenzij anders wordt vermeld.

Uiteraard zal het hele onderzoek anoniem plaats vinden. De resultaten van het onderzoek worden geanalyseerd en verwerkt, maar daaruit kan niet afgeleid worden wat u persoonlijk heeft ingevuld. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Als u meer informatie over dit onderzoek wilt, kunt u contact met ons opnemen.

Bedankt voor de medewerking!

Ilse Zandbergen – Pronk
Helen Muusers
Erasmus Universiteit Rotterdam
erasmus-ih2010@hotmail.com

Persoongegevens:

Als eerste vragen we u een aantal persoonsgegevens in te vullen. Deze gegevens zijn noodzakelijk voor statistische verwerking van de vragenlijst en zullen uitsluitend voor dit doel gebruikt worden. Uitkomsten van het onderzoek worden strikt anoniem verwerkt.

1.

Wat is uw leeftijd?

2.

Bent u een man of een vrouw?

3.

Heeft u een vast contract?

4.

Welke functie vervult u momenteel?

- Conciërge
- Administratief ondersteuner
- Docent
- Coördinator
- Directie
- Anders namelijk

5.

Hoeveel uren per week werkt u?

- Tussen 0 - 10 uur
- Tussen 11 - 20 uur
- Tussen 21 - 30 uur
- Tussen 31 - 40 uur

6.

Hoe lang bent u reeds werkzaam bij Scholengroep Den Haag Zuid-West?

- Korter dan 1 jaar
- Tussen 1 en 3 jaar
- Tussen 3 en 5 jaar
- Tussen 5 en 10 jaar
- Langer dan 10 jaar

7.

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Middelbare school
- MBO
- HBO
- Universiteit

8.

Heeft u voor uw werk een te hoge, te lage of juist goede opleiding?

- Te hoge opleiding
- Juist goede opleiding
- Te lage opleiding

9.

Heeft u voor uw werk te veel, te weinig of juist voldoende ervaring

- Te veel ervaring
- Juist voldoende ervaring
- Te weinig ervaring

Tevredenheid:

Dit deel van de vragenlijst betreft vooral vragen over de mate waarin u tevreden bent met het werk. Daarbij wordt naar de tevredenheid met verschillende aspecten van het werk gevraagd.

10.

Bent u tevreden met de mate waarin u in uw functie uw kennis en vaardigheden kunt benutten?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

11.

Bent u tevreden over uw secundaire arbeidsvoorwaarden? (zoals vakantie- en verlofregeling, spaarregelingen, verzekeringen e.d)

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

12.

Bent u tevreden over de mogelijkheden contacten met externen (bv. ouders en hulporganisaties) te onderhouden tijdens uw werk?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

13.

Bent u tevreden met de mate waarin uw functie creativiteit vereist?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

14.

Bent u tevreden met de waardering die u krijgt voor uw werk?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

15.

Bent u tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

16.

Bent u tevreden met uw salaris?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

17.

Bent u tevreden over de gezelligheid/sfeer op uw werk?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

18.

Bent u tevreden met de mate van afwisseling in uw functie?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

19.

Bent u tevreden met de arbeidsomstandigheden (werkdruk, temperatuur e.d.) waaronder u uw werk moet uitvoeren?

- Zeer Tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

20.

Bent u tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw functie?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

21.

Bent u tevreden met uw werkzekerheid?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

22.

Bent u tevreden met uw huidige werkdruk?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

23.

In welke mate bent u, alles bij elkaar opgeteld, tevreden met uw werk?

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Noch tevreden, noch ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

Betrokkenheid

In dit deel van de vragenlijst zijn enkele vragen opgenomen waarin u aan kunt geven of en in welke mate u zich bij uw werk en de organisatie betrokken voelt.

24.

Ik zou heel graag de rest van mijn loopbaan binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West doorbrengen.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

25.

Ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over Scholengroep Den Haag Zuid-West te praten.

- Zeer mee eens
- Mee eens

- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

26.

Ik ervaar de problemen van Scholengroep Den Haag Zuid-West alsof ze van mijzelf zijn.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

27.

Ik denk niet dat ik zo betrokken kan raken bij een andere organisatie als dat ik nu ben bij Scholengroep Den Haag Zuid-West.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

28.

Ik voel me emotioneel betrokken bij Scholengroep Den Haag Zuid-West.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Oneens
- Zeer mee oneens

29.

Scholengroep Den Haag Zuid-West is voor mij van grote persoonlijke betekenis.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

30.

Ik heb niet het idee dat ik echt bij Scholengroep Den Haag Zuid-West hoor.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

31.

Het zou voor mij op dit moment erg moeilijk zijn Scholengroep Den Haag Zuid-West te verlaten, zelfs al zou ik het willen.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

32.

Er zou veel in mijn leven in de war worden gestuurd als ik nu zou besluiten om Scholengroep Den Haag Zuid-West te verlaten.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

33.

Ik ben bang voor de gevolgen indien ik nu ontslag neem en ik nog geen uitzicht heb op een andere baan.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

34.

Het zou me te veel 'kosten' als ik Scholengroep Den Haag Zuid-West nu zou verlaten.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

35.

Op dit moment is voor mij het blijven werken bij Scholengroep Den Haag Zuid-West zowel een noodzaak als een wens.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

36.

Ik heb het idee dat ik te weinig alternatieven heb om serieus te overwegen Scholengroep Den Haag Zuid-West te verlaten.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

37.

Het gevaar om nu Scholengroep Den Haag Zuid-West te verlaten is vooral een gebrek aan alternatieve banen.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

38.

Eén van de belangrijkste redenen om voor Scholengroep Den Haag Zuid-West te blijven werken is de overweging dat een andere organisatie mogelijk niet tegemoet kan komen aan het niveau van materiële en immateriële opbrengsten die ik binnen Scholengroep Den Haag Zuid-West heb.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

39.

Ik ben van mening dat werknemers vandaag de dag te vaak van organisatie veranderen.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

40.

Ik geloof niet dat iemand altijd loyaal moet zijn ten opzichte van de organisatie waar hij of zij voor werkt.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

41.

Ik vind loyaliteit erg belangrijk en vind daarom dat ik de morele plicht heb bij de Scholengroep Den Haag Zuid-West te blijven.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

42.

Eén van de belangrijkste redenen dat ik bij Scholengroep Den Haag Zuid-West werkzaam blijf, is omdat ik loyaliteit belangrijk vind en mij daarom verplicht voel de organisatie niet te verlaten.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Oneens
- Zeer mee oneens

43.

Als ik een goede baan aangeboden zou krijgen bij een andere organisatie zou ik me bezwaard voelen om hier weg te gaan.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

44.

Ik ben opgevoed met de waarde loyaal te blijven ten opzichte van die ene organisatie waar men werkt.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

45.

Je kunt mij beschrijven als een echte Scholengroep Den Haag Zuid-West man / vrouw.

- Zeer mee eens
- Mee eens
- Noch eens, noch oneens
- Mee oneens
- Zeer mee oneens

Dit deel van de vragenlijst toetst de mate waarin u klaagt over uw werk en uw organisatie en tegen wie u klaagt.

46.

In welke mate klaagt u wel eens over de inhoud van uw werk?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

47.

Tegen wie klaagt u wel eens over de inhoud van uw werk? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Leidinggevende/ P&O/ OR
- Externe organisaties
- Collega's
- Familie/ vrienden
- Anders namelijk:

48.

In welke mate klaagt u wel eens over de arbeidsomstandigheden (werkdruk, temperatuur e.d.) waaronder u uw werk moet verrichten?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

49.

Tegen wie klaagt u wel eens over de arbeidsomstandigheden(werkdruk, temperatuur e.d) waaronder u uw werk moet verrichten? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Leidinggevende/ P&O/ OR
- Externe organisaties
- Collega's
- Familie/ vrienden
- Anders namelijk:

50.

In welke mate klaagt u wel eens over uw salaris?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

51.

Tegen wie klaagt u wel eens over uw salaris? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Leidinggevende/ P&O/ OR
- Externe organisaties
- Collega's
- Familie/ vrienden
- Anders namelijk:

52.

In welke mate klaagt u wel eens over de gezelligheid/sfeer op het werk?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

53.

Tegen wie klaagt u wel eens over de gezelligheid / sfeer op het werk? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Leidinggevende/ P&O/ OR
- Externe organisaties
- Collega's
- Familie/ vrienden
- Anders namelijk:

54.

In welke mate klaagt u wel eens over de manier waarop u door leidinggevendens wordt behandeld?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

55.

Tegen wie klaagt u wel eens over de manier waarop u door leidinggevenden wordt behandeld? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Leidinggevende/ P&O/ OR
- Externe organisaties
- Collega's
- Familie/ vrienden
- Anders namelijk:

56.

In welke mate klagen uw collega's wel eens over de inhoud van het werk?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

57.

In welke mate klagen uw collega's wel eens over de arbeidsomstandigheden (werkdruk, temperatuur e.d) waaronder zij het werk moeten verrichten?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

58.

In welke mate klagen uw collega's wel eens over het salaris?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

59.

In welke mate klagen uw collega's wel eens over de gezelligheid / sfeer op het werk?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

60.

In welke mate klagen uw collega's wel eens over de manier waarop ze door hun leidinggevende worden behandeld?

- Nauwelijks / helemaal niet
- In enige mate
- In redelijke mate
- In sterke mate
- In zeer sterke mate

Organisatiecultuur

In dit laatste deel wordt de organisatiecultuur van Scholengroep Den Haag Zuid-West gemeten. Deze bestaat uit zes vragen. Elke vraag bestaat uit vier uitspraken. Verdeel over deze vier uitspraken 100 procent, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij Scholengroep Den Haag Zuid-West. Ken een groot aantal punten toe aan de uitspraak die het best bij Scholengroep Den Haag Zuid-West past.

Een voorbeeld: als u meent dat uitspraak A sterk overeenkomt met Scholengroep Den Haag Zuid-West, de uitspraken B en C daarmee enigszins overeenkomen en uitspraak D nauwelijks, geef dan bijvoorbeeld 55 procent aan A, 20 procent aan B en C en 5 procent aan D. Let erop dat het totaal voor elke vraag altijd uitkomt op 100 procent.

61.

Dominante kenmerken

- A. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben. %
- B. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. %
- C. De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. %
- D. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen. %
- Totaal **0 %**

62.

De leiding van de organisatie

- A. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. %
- B. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. %
- C. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. %
- D. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie. %
- Totaal **0 %**

63.

Personeelsmanagement

- A. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie. %
- B. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. %
- C. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. %
- D. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. %
- Totaal **0 %**

64.

Het bindmiddel van de organisatie

- A. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven. %
- B. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. %
- C. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's. %
- D. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk. %
- Totaal **0 %**

65.

Strategische accenten

- A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken. %
- B. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd. %
- C. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol. %
- D. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol. %
- Totaal **0 %**

66.

Succescriteria

- A. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen. %
- B. De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft. %
- C. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrend marktleiderschap staat centraal. %
- D. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang. %
- Totaal

Bijlage 2: Waarden Z_{obs}

Normatieve betrokkenheid

Intrinsiek	r	N	Z	Z_{obs}
Laag (1)	-,542	60	-,604	1-2 = 0,50
Midden (2)	-,471	60	-,510	1-3 = 0,28
Hoog (3)	-,499	52	-, 549	2-3 = -0,20

Normatieve betrokkenheid

Extrinsiek	r	N	Z	Z_{obs}
Laag (1)	-,686	60	-,838	1-2 = 0,73
Midden (2)	-,607	60	-,701	1-3 = 1,05
Hoog (3)	-,558	52	-,633	2-3 = 0,34

Affectieve betrokkenheid

Intrinsiek	r	N	Z	Z_{obs}
Laag (1)	-,405	64	-,430	1-2 = -1,32
Midden (2)	-,592	57	-,678	1-3 = 0,41
Hoog (3)	-,468	51	-,510	2-3 = 0,85

Affectieve betrokkenheid

Extrinsiek	r	N	Z	Z_{obs}
Laag (1)	-,650	64	-,775	1-2 = 0,60
Midden (2)	-,582	57	-,662	1-3 = 0,85
Hoog (3)	-,543	51	-,611	2-3 = 0,26

Continuïteit

Intrinsiek	r	N	Z	Z_{obs}
Laag (1)	-,480	57	-,530	1-2 = -0,64
Midden (2)	-,569	68	-,648	1-3 = 0,06
Hoog (3)	-,494	47	-,543	2-3 = 0,54

Continuïteit

Extrinsiek	r	N	Z	Z_{obs}
Laag (1)	-,615	57	-,717	1-2 = -0,27
Midden (2)	-,644	68	-,767	1-3 = -0,20
Hoog (3)	-,640	47	-,758	2-3 = 0,05