# Happy employees = happy customers

Een onderzoek naar de belangrijkste motivatoren van medewerkers in een detacheringsconstructie.

Document: Afstudeeronderzoek

Versie: 1.0

Auteur: Anouk Kwestroo – S1088479

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Opleiding: Human Resource Management

Modulecode: HRHt14-16

Docent-begeleider: René Daselaar

Datum: 4 juni 2018

Plaats: Alphen a/d Rijn

# Inhoudsopgave

**Voorwoord** **3**

**Managementsamenvatting** **4**

**Inleiding** **5**

**1. Situatieschets** **6**

1.1 Over Organisatie X 6

1.2 Externe analyse 6

1.3 Interne analyse 8

1.4 Rol HR 11

1.5 Deelconclusie 11

**2. Probleemformulering** **13**

2.1 Aanleiding 13

2.2 Doelstelling 14

2.3 Probleemstelling 14

2.4 Deelvragen 14

2.5 Doelgroep en afbakening 15

**3. Theoretisch kader** **16**

3.1 Definities 16

3.2 Best practice/best fit 17

3.3 Theorieën 18

3.4 Modellen 20

3.5 Meetinstrumenten 21

3.6 Conceptueel model 22

**4. Methodologie** **24**

4.1 Methoden van onderzoek 24

4.2 Verantwoording doelgroep 25

4.3 Meetinstrumenten 25

4.4 Procedure en analyse 26

**5. Resultaten** **28**

**6. Conclusie** **35**

**7. Discussie** **37**

**8. Aanbevelingen** **38**

8.1 Verbeteren interne communicatie 38

8.2 Investeren in meesterschap 39

8.3 Hervormen beloningsbeleid 41

8.4 Implementatieplan 42

**9. Literatuurlijst** **45**

**10. Bijlagen** **50**

Bijlage I Interviewverslag geïnterviewde Y 50

Bijlage II Modellen 52

Bijlage II a AMO-model 52

Bijlage II b 8 fasen model van Kotter 52

Bijlage II c Conceptueel model 52

Bijlage III WDQ-vragenlijst 53

Bijlage IV Enquête vragen 57

Bijlage V a Uitnodiging deelname enquête 60

Bijlage V b Herinneringsmail 61

Bijlage VI Operationalisering onderzoek 62

Bijlage VII a Draaiboek focusgroep 65

Bijlage VII b Powerpoint focusgroep 67

Bijlage VIII Transcriptie focusgroep 69

Bijlage IX Belangrijkste werkaspecten 1981, 2003 en 2016 72

Bijlage X Resultaten enquête 73

Bijlage X a Totaaloverzicht 73

Bijlage X b Resultaten naar leeftijdscategorieën 83

Bijlage X c Resultaten naar dienstjaren 93

Bijlage X d Persoonlijke opmerkingen bij enquête 102

Bijlage X e Kruskal-Wallis toets 103

Bijlage XI Stroomschema onderzoeksproces en analyse 107

# Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over flexibele arbeidsrelaties en motivatie. Ik ben altijd al geïnteresseerd geweest in wat mensen motiveert in hun werk. De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de motivatie van mensen. Echter, er is nog weinig bekend over motivatie onder een groeiende groep medewerkers in Nederland: gedetacheerden. Wat beweegt hen? En hoe kan een organisatie deze medewerkers motiveren in hun werk? In deze scriptie ben ik een stukje dichter bij het antwoord op deze vragen gekomen, door te onderzoeken welke motivatoren essentieel zijn in het vormgeven van een gezonde en stabiele arbeidsrelatie met gedetacheerde medewerkers.

Ik heb de kans gekregen om bij een leerzame organisatie mijn scriptie te mogen schrijven, over een ontwerp dat naadloos aansluit bij mijn interesses. Ik wil mijn begeleider van de organisatie bedanken voor zijn eerlijke feedback en de begeleiding tijdens de afgelopen maanden. Alle fijne, gezellige collega's, en natuurlijk alle participanten aan het onderzoek: mijn dank!

Van de Hogeschool Leiden mijn dank aan René Daselaar, mijn docent-begeleider, voor het coachen en de prettige afstudeermeetings. Tevens wil ik graag mijn dank uitspreken richting alle docenten, voor jullie professionele en persoonlijke begeleiding en inspiratie van de afgelopen jaren.

Als laatste: dank aan mijn familie, vrienden en vriend voor de steun, jullie kritische blik en vooral gezelligheid tussen het schrijven door.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van mijn scriptie!

Anouk Kwestroo
4 juni 2018

# Managementsamenvatting

De externe omgeving van organisaties is dynamisch en complex. Ontwikkelingen als de flexibilisering van de arbeidsmarkt en het herstel van de Nederlandse economie dragen bij aan de groei van organisaties en de markten waarin zij zich bevinden. Echter, technologische ontwikkelingen, waaronder digitalisering, hebben invloed op de bedrijfsvoering van organisaties. Daarnaast hebben demografische ontwikkelingen, waaronder veranderingen in de motivatoren van generaties, invloed op het vormgeven van de arbeidsrelatie met huidige werknemers en het werven van nieuw talent.

Organisatie X, een organisatie in de uitzend- en detacheringsbranche, wil in de toekomst verder uitbreiden door zich te richten op het verbeteren van de huidige dienstverlening en het aantrekken van nieuwe opdrachtgevers. Mede door de sterke groei van de organisatie en het ontbreken van een volwassen HR-organisatie heeft Organisatie X op dit moment geen zicht op de wensen en behoeften van haar gedetacheerde medewerkers. Doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen welke motivatoren van invloed zijn op de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers. Om dit te kunnen onderzoeken, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat is nodig om de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven?* Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, is er uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Daarnaast is er een enquête uitgezet onder alle gedetacheerde medewerkers van Organisatie X en is er een focusgroep georganiseerd.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek wijzen erop dat er veel verschillende variabelen zijn die invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Naar aanleiding van de theorieën, modellen en best practices zijn er zes variabelen gekozen die getoetst zijn in dit onderzoek. Deze variabelen zijn visueel weergeven in het conceptueel model. Het conceptueel model is getoetst aan de hand van een enquête (responspercentage van 77,5%) en een focusgroep (4 deelnemers).

Uit zowel de enquête als de focusgroep is gebleken dat medewerkers van Organisatie X over het algemeen positief zijn over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de sociale relaties binnen de organisatie. Daarentegen zijn medewerkers negatiever over de variabele beloning, communicatie en functie-inhoud. Medewerkers zijn bijvoorbeeld minder te spreken over hun huidige salaris en arbeidsvoorwaarden. Tevens zijn medewerkers minder positief over de communicatie binnen Organisatie X, en vinden zij hun werkzaamheden onvoldoende afwisselend en uitdagend. Medewerkers zijn tot slot niet uitgesproken negatief of positief over de aanwezigheid van de variabele ambassadeurschap binnen de organisatie. Er is geconstateerd dat de verschillende leeftijdscategorieën en de diensttijd geen invloed hebben op het ontstaan van een positieve of negatieve houding ten opzichte van de getoetste variabelen.

De eerste aanbeveling betreft het verbeteren van de interne communicatie binnen Organisatie X. Organisatie X kan de interne communicatie verbeteren door te investeren in een online platform, waarmee zij medewerkers kan informeren over veranderingen en besluiten binnen de organisatie. De tweede aanbeveling betreft het investeren in meesterschap, door het oprichten van een buddy-systeem. Het buddy-systeem zorgt voor meer uitdagende, afwisselende werkzaamheden en een verbetering van de huidige dienstverlening. Als laatste kan Organisatie X, in samenspraak met haar medewerkers, het huidige beloningsbeleid verbeteren door de invoering van het cafetariamodel. Het beloningsbeleid sluit hierdoor beter aan bij de wensen en behoeften van medewerkers.

# Inleiding

Wanneer we aan mensen zouden vragen of zij gratis voor hun werkgever willen werken, dan is de kans groot dat de meesten de uitnodiging zullen afwijzen. Behalve dat dit gegeven ons iets vertelt wat we al weten - dat geld namelijk belangrijk is om brood op de plank te krijgen – vertelt het ons niet hoe motiverend de factor geld daadwerkelijk is. Er zijn door de jaren heen diverse onderzoeken verricht naar de drijfveren en motivatoren van werknemers (Hays, z.j.; StepStone, 2012). Vanuit de onderzoeken is één gedeelde conclusie gekomen: geld is voor de meeste werknemers meer een sub-motivator dan een primaire drijfveer (Hays, z.j.). Dit gegeven heeft de afgelopen jaren een sterke invloed gehad op de arbeidsrelatie tussen werknemers en werkgevers.

Werknemers worden kritischer, stellen andere eisen aan hun baan en werkgever. Een evenwichtige balans tussen werk en privé is voor de meeste werknemers erg belangrijk, evenals een aangename werksfeer, goede arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid (Randstad, 2016). Aan de andere kant worden werkgevers zich steeds meer bewust dat aandacht voor de relatie met en het welzijn van werknemers belangrijk is. Werkgevers zien het belang van investeren in de arbeidsrelatie met werknemers, zeker als het aankomt op het aantrekken en behouden van (getalenteerde) werknemers en het stimuleren van het werkgeversimago (StepStone, 2012).

Het is zowel interessant als relevant om onderzoek te doen naar het verbeteren van de arbeidsrelatie tussen Organisatie X en haar gedetacheerde werknemers. Zoals al eerder beschreven, is investeren in een goede arbeidsrelatie belangrijk voor het aantrekken en behouden van werknemers en het stimuleren van het werkgeversimago. Maar, er is een nog belangrijkere reden waarom dit onderzoek relevant is voor Organisatie X. Door te investeren in de arbeidsrelatie met gedetacheerde werknemers, kan de organisatie haar belangrijkste doelstelling bereiken: het beste detacheringsbedrijf in Publiekszaken van Nederland en Vlaanderen worden.

Doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de motivatoren van gedetacheerde werknemers van Organisatie X, om zo de arbeidsrelatie tussen beide partijen verder vorm te kunnen geven. De hoofdvraag in dit onderzoek is dan ook: *Wat is nodig om de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven?*

Om de benodigde data te kunnen verzamelen, wordt er literatuuronderzoek uitgevoerd, een enquête uitgezet en een focusgroep georganiseerd. Op basis van het literatuuronderzoek en de resultaten van de enquête en focusgroep worden aanbevelingen geformuleerd, die Organisatie X handvatten geven over hoe zij de arbeidsrelatie met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm kan gaan geven.

**Leeswijzer**

In dit onderzoek wordt allereerst de context van het vraagstuk geschetst. Ook wordt Organisatie X, waar het onderzoek wordt uitgevoerd, beschreven. Vervolgens wordt het vraagstuk ofwel het probleem geformuleerd. Tevens wordt het doel van het onderzoek, de aanleiding van het onderzoek en de doelgroep beschreven. In het derde hoofdstuk wordt het vraagstuk theoretisch gekaderd en wordt de methodologie van dit onderzoek besproken. De resultaten van de enquête en de interviews worden weergegeven en geanalyseerd, en naar aanleiding hiervan wordt de conclusie geformuleerd en de aanbevelingen opgesteld. Tot slot komt het implementatieplan aan bod.

# 1. Situatieschets

*In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de externe omgeving van Organisatie X, alsmede de bedrijfshistorie, bedrijfsactiviteiten, visie, missie, strategieën en de HR-organisatie en -doelen van de organisatie.*

## 1.1 Over Organisatie X

Op verzoek van de organisatie zal er in dit onderzoek gesproken worden over Organisatie X. Organisatie X is een organisatie binnen de uitzend- en detacheringsbranche. De organisatie detacheert werknemers bij lokale overheden op de afdeling Publiekszaken. Daarnaast heeft Organisatie X een adviserende rol: ze ondersteunt opdrachtgevers in het verbeteren van hun dienstverlening (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Organisatie X is een jonge organisatie; de organisatie is slechts vier jaar geleden opgericht. Door de jaren heen heeft Organisatie X zich sterk ontwikkeld. Op dit moment komt de organisatie in een nieuwe ontwikkelingsfase terecht volgens het groeimodel van Greiner: van de pioniersfase naar de management/organisatie fase (Mulder, 2013). Volgens Greiner speelt in deze fase het vermogen tot vormgeving en ordening de hoofdrol (Mulder, 2013). Dit is een van de redenen waarom Organisatie X aan de slag wil met het professionaliseren van de organisatie en het huidige HR-beleid.

Organisatie X heeft op dit moment 88 werknemers. De ambitie van de organisatie is om door te groeien naar 110 werknemers in 2018 en 140 in 2019. De organisatie verwacht aankomende jaren te groeien in omzet, van €5 miljoen in 2018 naar €10 miljoen in 2019 (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

In 2017 zijn de eigendomsverhoudingen binnen de organisatie opnieuw vastgesteld. Per 1 januari 2018 bestaat Organisatie X uit Organisatie X Nederland en Organisatie X Vlaanderen. Het Nederlandse kantoor van Organisatie X is gevestigd in Midden-Nederland (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

## 1.2 Externe analyse

Organisatie X behoort tot de uitzend- en detacheringsbranche, waartoe ook spelers als Randstad, Tempo-Team en Yacht behoren. Uitzend- en detacheringsorganisaties functioneren als intermediair. Dit houdt in dat zij fungeren als tussenpersoon tussen twee partijen. Uitzend- en detacheringsbureaus bemiddelen tussen werknemers en organisaties die (tijdelijk) mensen willen inlenen om bepaalde werkzaamheden uit te voeren (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Organisatie X werkt samen met diverse opdrachtgevers, overgrote deel gemeenten. Binnen de algemene uitzend- en detacheringsbranche is Organisatie X een kleine speler. De organisatie is niet te vergelijken met de grote spelers die al eerder zijn benoemd. Organisatie X heeft ervoor gekozen om te opereren in een nichemarkt: Publiekszaken. In deze markt is er relatief gezien minder concurrentie voor Organisatie X. Organisatie X is op dit moment de grootste in deze nichemarkt. Concurrenten van de organisatie in de markt zijn Maandag, BMC, NuFlex en Aethon (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Vanuit de macro-omgeving van de organisatie zijn er enkele factoren die invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering van Organisatie X. Deze factoren worden met behulp van de DESTEP-analyse in kaart gebracht. De belangrijkste factoren worden hieronder kort toegelicht.

### 1.2.2 Flexibilisering arbeidsmarkt

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is sinds het begin van deze eeuw sterk toegenomen. Het gaat hierbij enerzijds om een groeiend aantal werkenden met een flexibel dienstverband (tijdelijk contract, uitzendrelatie) en anderzijds om een toename van de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) (MeJudice, 2017). Vanwege de snel veranderende economische omstandigheden en de hevige concurrentiestrijd door globalisering willen steeds meer werkgevers hun organisatie zodanig inrichten dat zij 'flexibel' kunnen inspringen op deze ontwikkelingen (Kaldenberg, 2016). De flexibilisering van de arbeidsmarkt heeft geleid tot een toename van het aantal uitzend- en detacheringsbureaus. Economen van de ING (2018) verwachten een volumegroei van de uitzend- en detacheringsmarkt van circa 6% in 2018.

### 1.2.3 Demografische ontwikkelingen

De arbeidsrelatie tussen werkgevers en werknemers is de afgelopen jaren sterk veranderd. Werkgevers hebben steeds meer behoeften gekregen aan flexibel personeel. Dit heeft onder andere geleidt tot een sterke groei van de uitzend- en detacheringsbranche, de branche waarin Organisatie X opereert. Aan de andere kan zijn werknemers kritischer geworden als het aankomt op een potentiële werkgever of baan. Dit heeft te maken met de behoeften, verwachtingen en drijfveren van verschillende generaties.

De Millennials, ofwel Generatie Y, zijn geboren in de jaren '80 en '90. Flexibiliteit en vrijheid in het werk is belangrijk voor Millennials. Daarnaast is er onder deze generatie nauwelijks sprake van loyaliteit richting werkgevers; jobhoppen is de norm (Intermediair, 2012). Uit een onderzoek van YoungCapital (2016) onder bijna vierduizend Millennials is gebleken dat 'nieuwe dingen leren' voor hen het belangrijkste is bij het kiezen van een werkgever. Millennials willen zich ontwikkelen, het liefst met concrete programma's en voldoende begeleiding. Een goed salaris en duidelijke verwachtingen (de behoefte om precies te weten wat er van ze wordt verwacht) staan op de tweede en derde plek (YoungCapital, 2016).

In 2020 bestaat 40% van de wereldbevolking uit Generatie Z. Generatie Z is geboren tussen 1995 en 2010 (Ubels, 2017). Deze generatie heeft weinig met hiërarchie en structuur; liever werken ze in een open en informele bedrijfscultuur. Bovendien is Generatie Z minder geneigd om carrière te maken; er is meer behoefte aan vrije tijd en een goede werk-privébalans (Business Insider, 2017; Wharton University of Pennsylvania, 2017). Generatie Z vindt naast het salaris de balans tussen werk en privé het belangrijkst (48%), gevolgd door werken met fijne collega's (47%). Flexibele werktijden, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid volgen op de derde plaats (allemaal 42%) (Ricoh, 2015).

Het is voor HR belangrijk om bewust te zijn van de verschillende behoeften, verwachtingen en drijfveren per generatie. Ook voor Organisatie X is het essentieel om in te spelen op de verschillen tussen generaties, zeker met het oog op het aantrekken, binden en boeien van talent.

### 1.2.4 Economische ontwikkelingen

Volgens De Nederlandsche Bank (2017) groeit de economie in een krachtig tempo. Dit vertaalt zich in de groei van alle Nederlandse sectoren. Met een omzetgroei van 6% in 2017 is de uitzend- en detacheringsbranche een van de best presterende sectoren binnen de zakelijke dienstverlening. De groei van de Nederlandse economie en de krappe arbeidsmarkt leiden naar verwachting ook in 2018 tot een stijgende vraag naar flexibel personeel en aanvullende diensten als werving en selectie (ING, 2018). De economische omstandigheden, in combinatie met digitalisering en globalisering, hebben ervoor gezorgd dat organisaties tegenwoordig sneller groeien en krimpen. Ook hebben organisaties behoeften aan andere competenties en kennis. Hierdoor stijgt de behoefte aan flexibiliteit, wat ervoor heeft gezorgd dat de uitzend- en detacheringsbranche de afgelopen jaren sterk is gegroeid (ING, 2018; Rabobank, 2016).

### 1.2.5 Technologische ontwikkelingen

Digitalisering is een van de belangrijkste technologische ontwikkelingen op dit moment. Steeds meer onderdelen van de maatschappij worden gedigitaliseerd. De Nederlandse overheid vindt dat de overheid zelf, maar ook gemeenten en provincies, niet achter kunnen blijven. Gemeenten en provincies worden steeds belangrijker in de uitvoering van belangrijke overheidstaken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). De overheid ziet hierin kansen voor het ontwikkelen van een betere dienstverlening richting burgers. Overheidscommunicatie vindt nu nog vooral fysiek plaats, maar moet in de toekomst digitaal kunnen op een veilige, snelle en goedkope manier (Hartholt, 2017; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).
Economen van de Rabobank (2016) en ABN AMRO (2017) verwachten dat door de digitalisering en automatisering de komende jaren veel banen voor lager en middelbaar opgeleiden zullen verdwijnen. Daarmee heeft digitalisering ook een grote impact op de uitzend- en detacheringsbranche. Het is voor uitzend- en detacheringsorganisaties essentieel om zich te onderscheiden van hun concurrenten, door zich bijvoorbeeld te specialiseren in bepaalde sectoren of door het verbreden van de dienstverlening (Rabobank, 2016) (ABN AMRO, 2017).

## 1.3 Interne analyse

Om de interne situatie van Organisatie X te kunnen analyseren, wordt er gebruik gemaakt van het 7-S model van McKinsey.

### 1.3.1 Strategie

**Missie**

De missie van Organisatie X luidt als volgt: *“Organisatie X Is het enige volledig in Publiekszaken bij lokale overheden gespecialiseerde en (daardoor) beste detacheringsbedrijf in Nederland en Vlaanderen. Dienstverlening zit bij ons in het DNA”* (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

**Strategie**

Organisatie X wil, volgens geïnterviewde Y (bijlage I), het beste detacheringbedrijf in Publiekzaken van Nederland en Vlaanderen worden door de beste vakmensen in hun werkgebied te leveren aan opdrachtgevers. Het is daarmee noodzaak om de dienstverlening van Organisatie X aan klanten te verbreden en op een hoger niveau aan te bieden.

Organisatie X wil dit onder andere bereiken door het ontwikkelen en opleiden van werknemers. Daarnaast biedt de organisatie niet alleen diensten van goede kwaliteit, maar ook nog eens tegen scherpe tarieven.

### 1.3.2 Structuur

Aan het hoofd van Organisatie X staat de algemeen directeur. De algemeen directeur is onder andere verantwoordelijk voor strategie en beleid, pr en marketing. Het backoffice team van Organisatie X bestaat uit een directeur Nederland (o.a. verantwoordelijk voor Organisatie X Academy), een directeur bedrijfsvoering (o.a. verantwoordelijk voor HR en Financiën), een boekhouder en een backoffice medewerker. Verder bestaat de organisatie uit 80 gedetacheerde werknemers, allen werkzaam bij diverse opdrachtgevers in Nederland (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Organisatie X is een typisch voorbeeld van een ondernemende organisatie (eenvoudige structuur), volgens de organisatiestructuren van Mintzberg (2013). De ondernemende organisatie kent een simpele en platte structuur; er zijn weinig tot geen hiërarchische lagen (Mintzberg, 2013). Door de platte structuur is de organisatie in staat slagvaardig te reageren op kansen en bedreigingen. Flexibiliteit is daarnaast noodzakelijk voor een ondernemende organisatie. Binnen een ondernemende organisatie ontbreekt een staforganisatie. Specifieke taken, zoals de financiële- en salarisadministratie, worden uitbesteed of door de ondernemer zelf uitgevoerd. Tevens wordt de eenvoudige structuur gekenmerkt als informeel. Binnen een organisatie met een eenvoudige organisatiestructuur ontbreekt het aan formele systemen. Een voorbeeld hiervan is dat er geen concrete taakomschrijvingen zijn. Daarnaast ontbreken er werkinstructies en wordt er binnen de organisatie informeel gecommuniceerd (Bijvank, z.j.).




*Figuur 1. Eenvoudige organisatiestructuur (Bijvank, z.j.).*

### 1.3.3 Systems

Organisatie X is, zoals al eerder aangegeven, een typisch voorbeeld van een organisatie met een eenvoudige structuur. Binnen organisaties met een eenvoudige structuur ontbreekt het vaak aan formele systemen (Bijvank, z.j.). Organisatie X heeft kort geleden een beloningsbeleid geïntroduceerd. De beloningen worden binnen de organisatie toegekend op basis van prestaties. Ondanks dat het beloningsbeleid gebaseerd is op de prestaties van medewerkers, heeft Organisatie X op dit moment geen concreet beleid op het gebied van beoordelen. Er worden wel af en toe beoordelingsgesprekken gehouden, maar hier worden vervolgens geen gespreksverslagen van gemaakt. Dit zorgt ervoor dat de organisatie geen zicht heeft op bijvoorbeeld de ontwikkeling van haar medewerkers. Daarnaast worden de bedrijfsprocessen, waaronder boekhoud-, finance en HRM processen, geregeld via Exact (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

### 1.3.4 Shared Values

**Visie**

De visie van Organisatie X kan als volgt worden samengevat: Burgers en organisaties willen hun zaken gemakkelijk, snel en digitaal met de (lokale) overheid kunnen regelen. Om hen een optimale en eenduidige service te kunnen bieden, werken alle overheidslagen en organisaties samen. Dit moet ervoor zorgen dat zowel organisaties als burgers één overheid ervaren. Organisatie X kan op elk moment passende ondersteuning bieden aan de lokale overheid, zodat zij hun taken kunnen uitvoeren (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

**Kernwaarden**

De kernwaarden van Organisatie X staan hoog in het vaandel en worden gezien als noodzakelijk en niet-onderhandelbaar. Deze kernwaarden zijn Passie, Energie en Plezier (PEP). De kernwaarden moeten volgens Organisatie X niet alleen door de organisatie worden uitgedragen, maar vooral door werknemers. Werknemers zijn ambassadeurs van de organisatie door Passie, Energie en Plezier uit te stralen in hun werk en jegens opdrachtgevers (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

### 1.3.5 Stijl

De leiderschapsstijl binnen Organisatie X kan worden gekenmerkt als coachend, relatiegericht en informeel. Binnen de organisatie is er sprake van een informele werksfeer en weinig hiërarchie. De huidige wijze van communicatie, vooral top-down, is ineffectief. De communicatie binnen Organisatie X is onvoldoende en gebaseerd op eenrichtingsverkeer, waardoor de organisatie niet weet wat er speelt onder haar medewerkers. Medewerkers worden op dit moment vooral op de hoogte gehouden van veranderingen en besluiten binnen de organisatie via een nieuwsbrief die één keer in de 4 tot 8 weken verschijnt (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

### 1.3.6 Staff

Organisatie X heeft in totaal 80 gedetacheerde medewerkers. De organisatie investeert veel in het opleiden en ontwikkelen van haar medewerkers, omdat de verandering van de externe omgeving van Organisatie X dit noodzakelijk maakt. In 2019 krijgen gemeenten te maken met een halvering van het aantal klantcontacten. Dit komt in belangrijke mate doordat burgers nog maar één keer in de 10 jaar naar het gemeentehuis hoeven voor bijvoorbeeld een nieuw reisdocument. Dit is een van de redenen waarom Organisatie X het belangrijk vindt dat haar werknemers, en vooral baliemedewerkers, zich blijven ontwikkelen. Op deze manier kan de organisatie haar medewerkers ook in de toekomst blijven inzetten, bijvoorbeeld als specialist richting BRP (Basisregistratie Personen), projectleider of adviseur op het gebied van complexe vraagstukken (Persoonlijke communicatie, anoniem, 9 februari 2018).

Het werven van nieuwe medewerkers gebeurt op dit moment via allerlei verschillende kanalen, waaronder LinkedIn. Organisatie X wil in de toekomst onderzoek doen naar de wervingskanalen die worden ingezet en de effectiviteit hiervan. Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers let Organisatie X op een aantal algemene, benodigde competenties. Sollicitanten moeten flexibel en breed inzetbaar zijn, beschikken over de kernwaarden Passie, Energie en Plezier en tot slot affiniteit hebben met Publiekszaken (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

### 1.3.7 Skills

Organisatie X detacheert niet alleen werknemers bij lokale overheden op de afdeling Publiekszaken; de organisatie heeft ook een adviserende rol. Organisatie X ondersteunt opdrachtgevers in het verbeteren van hun dienstverlening. Hiermee onderscheidt Organisatie X zich van haar concurrenten. Om nog beter te kunnen aansluiten bij de wensen en behoeften van opdrachtgevers, heeft Organisatie X tevens haar dienstverlening de afgelopen jaren uitgebreid op bijvoorbeeld het gebied van Klant Contact Centra, Belastingen en Basisregistraties. Daarnaast biedt Organisatie X haar diensten aan tegen scherpe tarieven, wat de organisatie een concurrentievoordeel oplevert (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

## 1.4 Rol HR

Aangezien Organisatie X een relatief jonge, kleine organisatie is, heeft zij geen HR-afdeling. Op dit moment worden daarom de HR-taken verdeeld onder de directeuren. De HR-organisatie binnen Organisatie X is daarmee onvolwassen en in ontwikkeling. De missie, visie en doelstellingen van HR zijn op dit moment vooral toegespitst op het ontwikkelen en opleiden van werknemers. Organisatie X wil de komende jaren groeien en haar dienstverlening richting opdrachtgevers verbeteren. Om dit te kunnen bereiken, is het aantrekken van nieuwe mensen essentieel.

Maar, nog wel belangrijker is het ontwikkelen van huidige werknemers naar een hoger niveau. Bijvoorbeeld, Organisatie X wil dat werknemers groeien naar functies als specialist richting BRP (Basisregistratie Personen), of als projectleider en adviseur op het gebied van complexe vraagstukken. Daarom gaat de organisatie de komende twee jaar fors investeren in het opleiden en ontwikkelen van werknemers. De organisatie heeft hiermee een start gemaakt door de Organisatie X Academy op te zetten (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Organisatie X heeft, naast Organisatie X Academy, ook een beloningsbeleid ontwikkeld. Het beloningsbeleid is ontwikkeld om werknemers die uitstekend presteren te belonen. Werknemers die gemiddeld of ondermaats presteren, worden niet extra beloond (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Naast belonen en opleiden en ontwikkelen, heeft Organisatie X nauwelijks beleid op andere HR-onderwerpen die van invloed kunnen zijn op de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever. Denk hierbij aan beleid op het gebied van onboarding, duurzame inzetbaarheid, performance management, talent management en strategische personeelsplanning.

## 1.5 Deelconclusie

Organisatie X is een organisatie binnen de uitzend- en detacheringsbranche. De organisatie detacheert werknemers bij lokale overheden op de afdeling Publiekszaken. Daarnaast heeft Organisatie X een adviserende rol: ze ondersteunt opdrachtgevers in het verbeteren van hun dienstverlening (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

De externe omgeving van Organisatie X is complex. De flexibilisering van de arbeidsmarkt en de positieve economische ontwikkelingen dragen bij aan de groei van de organisatie en de markt waarin zij zich bevindt. Echter, technologische ontwikkelingen, waaronder digitalisering, hebben invloed op de bedrijfsvoering van Organisatie X. Door de technologische ontwikkelingen is het voor uitzend- en detacheringsorganisaties essentieel om zich te onderscheiden van hun concurrenten, door zich bijvoorbeeld te specialiseren in bepaalde sectoren of door het verbreden van de dienstverlening (ABN AMRO, 2017; Rabobank, 2016). Daarbij spelen ook demografische ontwikkelingen een rol. Kennis over de veranderingen in motivatoren van generaties zijn essentieel voor Organisatie X in het vormgeven van de arbeidsrelatie met haar gedetacheerde werknemers en voor het aantrekken van nieuw talent.

De kernwaarden van Organisatie X, Passie, Energie en Plezier, staan hoog in het vaandel en worden gezien als noodzakelijk en niet-onderhandelbaar. De visie van Organisatie X kan als volgt worden samengevat: Burgers en organisaties willen hun zaken gemakkelijk, snel en digitaal met de (lokale) overheid kunnen regelen. Om hen een optimale en eenduidige service te kunnen bieden, werken alle overheidslagen en organisaties samen. Dit moet ervoor zorgen dat zowel organisaties als burgers één overheid ervaren. Organisatie X kan op elk moment passende ondersteuning bieden aan de lokale overheid, zodat zij hun taken kunnen uitvoeren (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

De missie van Organisatie X luidt als volgt: *“Organisatie X Is het enige volledig in Publiekszaken bij lokale overheden gespecialiseerde en (daardoor) beste detacheringsbedrijf in Nederland en Vlaanderen. Dienstverlening zit bij ons in het DNA”* (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018). Organisatie X wil haar missie realiseren door de beste vakmensen in Publiekszaken te leveren aan opdrachtgevers. Voor de organisatie is het daarom noodzaak om de dienstverlening aan klanten te verbreden en op een hoger niveau aan te bieden.

De organisatiestructuur van Organisatie X is eenvoudig, waardoor er sprake is van weinig hiërarchie. Dit leidt tot een informele, relatiegerichte leiderschaps- en managementstijl. Binnen organisaties met een eenvoudige structuur ontbreekt het vaak aan formele systemen (Bijvank, z.j.). Ook binnen Organisatie X ontbreekt het aan formele systemen, bijvoorbeeld op het gebied van beoordelen. De brede dienstverlening van Organisatie X, in combinatie met gunstige tarieven, levert de organisatie een voordeel op in vergelijking met haar concurrenten.

Organisatie X is een relatief jonge, kleine organisatie, en daarom is de HR-organisatie onvolwassen en in ontwikkeling. Het huidige HR-beleid richt zich vooral op het opleiden en ontwikkelen van werknemers, mede door de oprichting van Organisatie X Academy. In de toekomst zal Organisatie X zich bezig moeten gaan houden met andere HR-topics, waaronder onboarding, duurzame inzetbaarheid, performance management, talent management en strategische personeelsplanning.

# 2. Probleemformulering

*Naar aanleiding van de situatieschets worden in dit hoofdstuk de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek beschreven. Verder komen de probleemstelling, deelvragen, doelgroep en de afbakening van dit onderzoek aan bod. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven.*

## 2.1 Aanleiding

De recente economische ontwikkelingen en de flexibilisering van de arbeidsmarkt hebben een positief effect op de uitzend- en detacheringsbranche. De branche is de afgelopen jaren sterk gegroeid, en dit zal naar verwachting in 2018 niet anders zijn (ING, 2016; Rabobank, 2016). Organisatie X wil de komende jaren groeien in zowel omzet als ook in werknemers en opdrachtgevers. Om dit te kunnen bereiken, is volgens geïnterviewde Y (bijlage I) een verbetering van de dienstverlening noodzakelijk. De organisatie moet rekening houden met veranderingen in haar omgeving, zowel op het gebied van technologische als demografische ontwikkelingen. Ook interne ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van HR, hebben invloed op het beleid van de organisatie.

Organisatie X wil in de toekomst graag verder groeien. De belangrijkste manier om te kunnen groeien, is door het aantrekken van nieuwe opdrachtgevers. Voor het aantrekken van nieuwe opdrachtgevers is mond-tot-mond reclame ontzettend belangrijk. Huidige opdrachtgevers raden Organisatie X aan bij andere gemeenten, waardoor Organisatie X potentiële opdrachtgevers kan aantrekken. Opdrachtgevers raden Organisatie X alleen aan als zij positieve ervaringen hebben met de dienstverlening en werknemers van de organisatie. Om dit te kunnen bereiken, wil Organisatie X dat werknemers ambassadeurs zijn van de organisatie. Zij moeten plezier, energie en passie uitstralen in hun werk en jegens opdrachtgevers. Het stimuleren van ambassadeurschap onder medewerkers heeft tevens een positieve invloed op het aantrekken van nieuwe werknemers. Echter, het afgelopen jaar zijn er klachten geuit door diverse opdrachtgevers met betrekking tot de dienstverlening en gedetacheerde werknemers van Organisatie X. Gedetacheerde werknemers zouden bijvoorbeeld te laat komen of afspraken vergeten (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Tevens is Organisatie X zich ervan bewust geworden dat, onder andere vanwege de sterke groei van de organisatie en het gebrek aan een volwassen HR-organisatie, de aandacht voor haar werknemers en hun welzijn de afgelopen periode niet vanzelfsprekend is geweest. Omdat de gedetacheerde werknemers van Organisatie X ‘buiten’ werken, is er sprake van leidinggeven op afstand. Ook is er slechts 1-2 keer per jaar een face-to-face meeting met gedetacheerde werknemers. Kortom, op dit moment heeft de organisatie nauwelijks tot geen zicht op en contact met haar gedetacheerde werknemers (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018). Organisatie X ervaart dit als een probleem, omdat zij, mede door het leidinggeven op afstand en de beperkte communicatie, niet weet wat er speelt onder de werknemers. Bijvoorbeeld, in het algemeen is het zo dat gedetacheerde werknemers zich na verloop van tijd meer verbonden gaan voelen met hun opdrachtgever dan met hun detacheerder (Huijgen, 2015). Dit betekent dat ook Organisatie X hiermee te maken gaat krijgen. Het is daarom relevant voor de organisatie om te weten wat de belangrijkste motivatoren zijn van gedetacheerde werknemers, zodat de organisatie effectiever en gerichter kan investeren in de arbeidsrelatie met haar werknemers (Anoniem, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

De toegevoegde waarde van dit onderzoek zit met name in de kennis die Organisatie X op deze manier kan vergaren over de motivatoren van haar gedetacheerde werknemers. Dit moet leiden tot een concrete aanpak voor het op de best passende manier vormgeven van de arbeidsrelatie met gedetacheerde werknemers. Een goede arbeidsrelatie werkt positief op het werkgeversimago en het aantrekken en behouden van werknemers. Beiden dragen bij aan de belangrijkste doelstellingen van de organisatie: de dienstverlening verbeteren, om zo het beste detacheringsbedrijf in Publiekszaken van Nederland en Vlaanderen te kunnen worden.

De enquête in dit onderzoek dient als nulmeting, om Organisatie X inzicht te geven in de belangrijkste motivatoren van haar gedetacheerde werknemers. Om te kunnen monitoren of de aanbevelingen hebben bijgedragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen van Organisatie X, kan er een tweede enquête worden uitgezet. De eindmeting, het opnieuw uitzetten van de enquête, vindt plaats na 6-12 maanden.

## 2.2 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen wat nodig is om de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven. Om hier antwoord op te kunnen geven, is het opzetten en uitvoeren van literatuuronderzoek, een enquête en een focusgroep essentieel. Hiermee kan worden onderzocht in welke mate bepaalde motivatoren aanwezig zijn binnen Organisatie X en in welke mate deze belangrijk zijn voor de gedetacheerde werknemers van de organisatie. Vanuit daar kunnen aanbevelingen worden geformuleerd die Organisatie X moeten helpen om de arbeidsrelatie met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven. Wanneer Organisatie X aan de slag gaat met de aanbevelingen leidt dit tot een beter werkgeversimago, het aantrekken en behouden van talent en het stimuleren van ambassadeurschap onder medewerkers. Uiteindelijk moet dit bijdragen aan de belangrijkste doelstelling van Organisatie X: het beste detacheringsbedrijf in Publiekszaken van Nederland en Vlaanderen worden.

## 2.3 Probleemstelling

De probleemstelling in dit onderzoek is als volgt: Wat is nodig om de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven?

## 2.4 Deelvragen

De probleemstelling is onderverdeeld in onderstaande deelvragen. De deelvragen zijn geformuleerd naar aanleiding van het vooronderzoek. Een aantal vragen wordt beantwoord door literatuuronderzoek, anderen middels fieldresearch. De onderzoeksmethoden worden besproken in hoofdstuk 4.

### 2.4.1 Deskresearch

1. Welke motivatoren zijn in het algemeen aanwezig bij en belangrijk voor werknemers volgens de literatuur?

2. Welke motivatoren zijn in het algemeen aanwezig bij en belangrijk voor flexwerkers volgens de literatuur?

### 2.4.2 Fieldresearch

3. In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap aanwezig bij Organisatie X?

4. In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap belangrijk voor de gedetacheerde werknemers van Organisatie X?

## 2.5 Doelgroep en afbakening

Het onderzoek zal binnen Organisatie X worden uitgevoerd. De enquête, onderdeel van het onderzoek, wordt uitgezet onder 80 gedetacheerde werknemers van Organisatie X. Medewerkers van de backoffice en leden van het management worden buiten beschouwing gelaten. Naar verwachting hebben zij (medewerkers met een vaste baan) andere motivatoren dan werknemers in een detacheringsconstructie. In hoofdstuk 4 (methodologie) wordt de verantwoording van de doelgroep verder besproken.

De containerbegrippen arbeidsrelatie, motivatie en motivatoren worden in de literatuur verschillend gedefinieerd. Voor dit onderzoek wordt gewerkt met definities zoals beschreven bij de begripsbepaling in hoofdstuk 3. Hierdoor wordt het onderzoek al deels afgebakend. Vanuit het vooronderzoek is gebleken dat veel verschillende motivatoren invloed kunnen uitoefenen op de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Echter, het onderzoek zou te breed worden als alle variabelen worden getoetst. Daarom wordt er in dit onderzoek alleen gewerkt met de zes motivatoren die, volgens de literatuur, het meest aanwezig zijn bij en belangrijk zijn voor werknemers. De zes motivatoren worden in hoofdstuk 3, het theoretisch kader, verder toegelicht.

Het onderzoek is tevens afgebakend in tijd. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de periode van 1 februari tot 4 juni 2018. Binnen dit tijdsbestek wordt zoveel mogelijk informatie verzameld door middel van zowel desk- als fieldresearch. De onderzoeker behoudt hierbij een zo objectief mogelijke houding. De functies van dit onderzoek en de rapportage zijn: het uitvoeren van een nulmeting, het beschrijven van het probleem en de context, het evalueren van het huidige beleid, het verwerken van de enquête en focusgroep resultaten en het formuleren van aanbevelingen met bijbehorend implementatieplan.

# 3. Theoretisch kader

*Het derde hoofdstuk richt zich op het beschrijven en toelichten van belangrijke begrippen en de wetenschappelijke theorieën uit de literatuur, evenals nuttige best practices en modellen. Naar aanleiding hiervan wordt een conceptueel model opgesteld, dat wordt opgenomen in bijlage II c.*

## 3.1 Definities

In deze paragraaf worden verschillende belangrijke begrippen toegelicht: arbeidsrelatie, motivatie en motivatoren.

### 3.1.1 Arbeidsrelatie

Volgens Kluijtmans (2014) ontstaat er een arbeidsrelatie als de werknemer werk uitvoert voor de werkgever, en de werkgever in ruil daarvoor de werknemer een beloning geeft. Dit is niet alleen een beloning in geld, maar bijvoorbeeld ook opleidingen en groeimogelijkheden.

Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard (2007, p. 11) zien een arbeidsrelatie als “een ruilrelatie, waarin werkgever en werknemer over een langere periode, naast arbeid en loon, ook andere zaken uitwisselen. Bijvoorbeeld, ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor flexibele inzetbaarheid, een compliment in ruil voor een uitzonderlijke prestatie en loyaliteit in ruil voor baanzekerheid”.

Van Lieshout (2007, p. 7) definieert arbeidsrelatie als “een relatie waarbij een werknemer zijn arbeidskracht tegen een loon ter beschikking stelt van een werkgever”. De definitie van Nauta et al. (2007) is het meest volledig van alle gegeven definities, en daarom wordt deze definitie gehanteerd in dit onderzoek.

### 3.1.2 Motivatie

Er zijn veel verschillende definities van motivatie. Schunk, Pintrich en Meese (2008, p. 36) vatten die als volgt samen: “Motivatie is een proces waarbij doelgerichte activiteit wordt gestart en volgehouden”.

Volgens Kluijtmans (2014, p. 232) gaat het bij motivatie om “een combinatie van factoren die aan de ene kant met de persoon zelf te maken hebben (drijfveren, ambities en capaciteiten) en aan de andere kant met een situatie waarin iemand zich bevindt (inhoud van de taak, manieren van samenwerken/leidinggeven)”.

Volgens Wildschut (2017, p. 70) is motivatie “een interne toestand die de richting, intensiteit en volharding van menselijk gedrag beïnvloedt”. Motivatie met betrekking tot werk wordt ook wel arbeidsmotivatie genoemd. Volgens Kluijtmans (2014, p. 232) betreft arbeidsmotivatie “alle factoren (zowel intrinsiek als extrinsiek) die werknemers motiveren om zo te werken dat de doelen die moeten worden behaald, ook behaald worden”. Uit deze beschrijving wordt duidelijk dat het management van een organisatie werknemers kan motiveren met intrinsieke en extrinsieke factoren en door ervoor te zorgen dat er een goede match is tussen deze factoren (Kluijtmans, 2014).

De definities van Kluijtmans (2014) met betrekking tot het begrip ‘motivatie’ zijn het meest volledig van alle gegeven definities, en daarom worden deze definities samengevoegd tot één definitie die in dit onderzoek gehanteerd zal worden:

*(Arbeids)motivatie bestaat uit een combinatie van factoren die aan de ene kant met de persoon zelf te maken hebben (drijfveren, ambities en capaciteiten) (intrinsiek) en aan de andere kant met een situatie waarin iemand zich bevindt (inhoud van de taak, manieren van samenwerken/leidinggeven) (extrinsiek). Arbeidsmotivatie ontstaat door een goede match tussen intrinsieke en extrinsieke factoren* (Kluijtmans, 2014).

### 3.1.3 Motivatoren

Kluijtmans geeft de volgende definitie van motivatoren:

Factoren die aanzetten tot bepaald gedrag worden motivatoren genoemd. Een deel van de motivatiefactoren of motivatoren heeft te maken met de persoon zelf, en een deel daarvan heeft te maken met de situatie waarin de persoon zich bevindt. De motivatoren zijn verantwoordelijk voor het ontstaan van gedrag en zorgen ervoor dat mensen ergens voor kortere of langere duur (persistentie) meer of minder (intensiteit) energie in zullen steken (Kluijtmans, 2014, p. 232).

## 3.2 Best practice/best fit

Kort gezegd is een '*best practice'* of '*best fit'* een "benadering van HRM die nadruk legt op het feit dat er geen universele set van HRM-instrumenten bestaat. Iedere organisatie of industrie is uniek en afhankelijk van de strategie en omgeving van een organisatie zouden passende HRM-instrumenten gekozen moeten worden" (Akkers, 2016, par. 1). Een best practice/best fit dient daarmee vooral als inspiratie. Om een idee te kunnen geven welke initiatieven andere organisaties nemen om de arbeidsrelatie met werknemers te verbeteren, wordt hieronder een aantal best practices beschreven. Ook worden er voorbeelden gegeven van hoe andere organisaties motivatie onder werknemers stimuleren.

### 3.2.1 De Superpromotor

In het boek *De Superpromotor* van Rijn Vogelaar (2009) staat één vraag centraal: hoe kun je superpromoters als klanten, medewerkers of burgers inzetten om je organisatie succesvoller te maken? Een superpromotor is "een enthousiasteling die zijn enthousiasme deelt of uitdraagt en anderen hiermee beïnvloedt" (Vogelaar, 2009, p. 6). Volgens Vogelaar (2009) kunnen werknemers ook superpromotors zijn. Deze werknemers drukken vaak een belangrijke stempel op de werksfeer en zijn daarnaast erg betrokken. Superpromotors zijn ook kritisch, en zijn daarom bereid om mee te denken hoe het (nog) beter kan. De superpromotor als werknemer is echter ook een sterke potentiële vijand, wanneer zij transformeert tot antipromotor. Dit gebeurt wanneer de medewerker het gevoel heeft dat er niet naar hem wordt geluisterd. Een antipromotor laat zich negatief uit over de strategie van het bedrijf, het management of collega's. Tevens laat de antipromotor zich negatief uit over het bedrijf richting klanten. Klanten kunnen dit merken doordat antipromotors zich minder klantgericht opstellen of hun werk met minder plezier uitvoeren. Antipromotors kunnen schade aanrichten aan de werksfeer, de reputatie van de organisatie en aan klantrelaties (Vogelaar, 2009).

Een organisatie die veel bezig is met ambassadeurschap van werknemers is Apple. Apple stelt dat wanneer organisaties het leven van werknemers verrijken, zij meer gemotiveerd zijn om de beste customer service te leveren. Dit leidt tot tevreden klanten, die de organisatie belonen met loyaliteit en tevens de organisatie zullen aanbevelen bij anderen. Apple verhoogt de mate van ambassadeurschap onder werknemers door onder andere het bieden van autonomie en flexibiliteit bij het bedienen van klanten en het organiseren van feedbacksessies (Pluut, 2012).

### 3.2.2 Autonomie, eigenaarschap en zelfsturende teams

Steeds meer organisaties hechten veel waarde aan het creëren van autonomie onder werknemers. Een voorbeeld hiervan is Spotify, aanbieder van digitale muziekservices. Een van Spotify's belangrijkste succesfactoren is de 'Agile Engineering Culture'. Door de autonomie van werknemers strategisch in te zetten, houdt Spotify haar eigen werknemers nauw betrokken en speelt de organisatie flexibel in op veranderingen. Elk team binnen Spotify heeft een doelstelling die zij wil bereiken. Hoe een team de doelstelling wil gaan bereiken, mogen zij zelf bepalen. Daarmee krijgen werknemers de vrijheid om te kiezen waaraan en hoe ze werken. Volgens Spotify zorgt autonomie voor gemotiveerde mensen en daarmee voor betere producten (Tuk, 2017).

Een ander voorbeeld is Buurtzorg, een zorgorganisatie die louter bestaat uit zelfsturende teams. De organisatie heeft geen managers of planners. Tevens zijn er geen targets of bonussen. Buurtzorg ziet haar werknemers als intrinsiek gemotiveerde professionals, die zelf het beste weten hoe ze hun werk moeten doen. De teams, ieder bestaande uit maximaal twaalf vakmensen, regelen zo veel mogelijk zelf. Ze plannen hun eigen werkzaamheden en nemen zelf nieuwe collega's aan. Ook heeft ieder team een eigen ontwikkelingsbudget. Buurtzorg werd, vanwege dit concept, al meerdere keren uitgeroepen als Beste Werkgever van Nederland (Bregman, 2017).

Als laatste de best practice van Effectory. Het arbeidsvoorwaardenpakket wordt in de meeste organisaties bepaald en samengesteld door HR. Binnen Effectory, een bedrijf dat zich richt op feedbackinstrumenten voor organisaties, is dat anders. Binnen de organisatie bepalen werknemers zelf de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het doel van deze aanpak is tweeledig. Ten eerste richt de organisatie zich op het beter afstemmen van arbeidsvoorwaarden op de behoeftes van werknemers. Ten tweede wil de organisatie het gevoel van eigenaarschap onder werknemers stimuleren. Deze aanpak heeft geleid tot meer zeggenschap onder werknemers, met als gevolg een eensgezinde aanpak met betrekking tot het behouden, opstellen, wijzigen of juist schrappen van regelingen op het gebied van bonussen, mobiliteit, ziekte en promotie (Griffioen, 2015).

## 3.3 Theorieën

Als onderdeel van de theoretische onderbouwing van dit onderzoek worden in deze paragraaf drie motivatietheorieën toegelicht. Een begrip dat invloed heeft op de arbeidsrelatie tussen medewerker en werkgever is motivatie. Er zijn extrinsieke (beloning) en intrinsieke (ontwikkelingsmogelijkheden, sociale relaties) factoren die een negatieve of positieve invloed hebben op de motivatie van mensen. In de afgelopen decennia hebben wetenschappers veel onderzoek gedaan naar motivatie, wat heeft geleid tot allerlei (nieuwe) inzichten en theorieën. Hieronder worden de volgende theorieën kort toegelicht: de Twee-factorentheorie van Herzberg, Self Determination Theory (zelfbeschikkingstheorie) van Deci & Ryan en Drive van Pink.

### 3.3.1 Twee-factorentheorie van Herzberg

In de loop van de jaren zijn er verschillende theorieën ontwikkeld over motivatie, waaronder de twee-factorentheorie (1959) van Frederick Herzberg. Herzberg ontdekte dat tevredenheid en ontevredenheid op het werk door twee verschillende typen factoren worden bepaald. De eerste groep factoren is de context- of hygiënefactoren. Dit zijn factoren als beloning, status, zekerheid en arbeidsomstandigheden. Wanneer een medewerker deze factoren niet heeft, dan wordt hij ontevreden. Echter, zijn de factoren wel in orde, dan wordt de medewerker niet per se tevreden.

De tweede groep factoren zijn de motivatoren. Hiertoe behoren factoren als uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en doorgroeimogelijkheden. Als deze factoren aanwezig zijn, dan is de medewerker tevreden (Kluijtmans, 2014).

### 3.3.2 Self Determination Theory van Deci & Ryan

De klassieke motivatietheorieën van onder andere Maslow en Herzberg passen in hun tijd. Echter, in de loop van de tijd is de wereld sterk veranderd. Daarmee zijn er ook nieuwe, moderne motivatietheorieën ontstaan. Een voorbeeld hiervan is de zelfbeschikkingstheorie of The Self Determination Theory van Deci & Ryan. Deze motivatietheorie gaat uit van een natuurlijke, aangeboren neiging van mensen om bezig te zijn met interessante dingen en te zoeken naar verbintenissen tussen zichzelf en de wereld. Deci en Ryan ontdekten dat onder die gerichtheid op groei en natuurlijke ontwikkeling een fundament ligt van drie basisbehoeften: de behoefte aan *autonomie*, *relatie* en *competentie* (Nivoz, 2016). *Autonomie* staat voor de vrijheid om het eigen handelen te mogen sturen. *Relatie* staat voor de behoefte om interacties aan te gaan en ons verbonden te voelen. *Competentie* staat tot slot voor het uitdagende pad naar meesterschap. Als aan deze behoeften is voldaan, dan is er sprake van welbevinden, motivatie, inzet en zin in leren. Maar als een van de behoeften te kort wordt gedaan, dan ontstaan er motivatieproblemen (Nivoz, 2016; Eikelenboom, z.j.). Bijvoorbeeld, wanneer een taak niet uitdagend is, weinig ruimte laat voor eigen invulling of niet wordt uitgevoerd met anderen waar het individu zich graag mee verbindt, dan zal die taak als niet motiverend worden ervaren (Tartwijk, 2015).

### 3.3.3 Drive van Pink

In het boek *Drive: de verrassende waarheid over wat ons motiveert* beschrijft Daniel Pink (2010) wat mensen motiveert. De verschillende theorieën die in de loop van de tijd zijn ontstaan, zijn volgens Pink (2010) grofweg in te delen in drie categorieën: Motivatie 1.0, 2.0 en 3.0. Motivatie 1.0 draait om de behoefte van mensen om te overleven, waardoor ze in beweging komen. Motivatie 2.0 omvat het aansturen van mensen door middel van belonen en straffen. Het (HR-)beleid van de meeste organisaties is gebaseerd op Motivatie 2.0. Motivatie 3.0 gaat uit van het principe dat mensen in beweging komen wanneer ze intrinsiek gemotiveerd worden, door hun sterke kanten te gebruiken en zich nuttig te voelen. Volgens Pink is de werking van Motivatie 2.0 inmiddels achterhaald. Motivatie 2.0, de theorie van belonen en straffen, is niet meer geschikt omdat het o.a. zorgt voor minder intrinsieke motivatie, verminderde creativiteit, slechtere prestaties en een toename van het korte-termijn denken (Pink, 2010). Volgens Pink (2010) zouden organisaties hun beleid moeten baseren op Motivatie 3.0 om werknemers te motiveren. Pink (2010) stelt dat mensen twee soorten gedrag kunnen vertonen. *Type-X* gedrag is extrinsiek gemotiveerd gedrag, en is gekoppeld aan Motivatie 2.0. *Type-I* gedrag komt voort uit intrinsieke motivatie, en is daarmee gekoppeld aan Motivatie 3.0 (Oosterhuis, 2017). Om te kunnen illustreren hoe Type-I gedrag kan worden gestimuleerd, wordt hieronder Type-X en Type-I gedrag verder verduidelijkt:

- Type-I mensen, die werken vanuit hun intrinsieke motivatie, zijn op de lange termijn bijna altijd succesvoller dan Type-X mensen die hun keuzen maken op basis van extrinsieke factoren als geld;
- Zowel Type-X als Type-I mensen vinden geld belangrijk. Een eerlijke beloning is belangrijk voor iedereen;

- Type-X gedrag is eindig, Type-I gedrag is duurzaam. Het geven van complimenten (Type-I) kan tot in de oneindigheid worden uitgevoerd, terwijl er maar een bepaalde hoeveelheid geld te verdelen valt binnen een organisatie (Type-X);
- Type-I gedrag stimuleert fysiek en mentaal welbevinden, waardoor Type-I mensen over het algemeen meer eigenwaarde hebben, meer interpersoonlijke relaties aangaan en gelukkiger zijn dan Type-X mensen (Pink, 2010) (Oosterhuis, 2017).

Hoe kan Type-I gedrag onder werknemers worden gestimuleerd? Volgens Pink (2010) zijn er drie elementen die Type-I gedrag stimuleren: autonomie, meesterschap en zingeving. Deci en Ryan (2017, p. 68) definiëren *autonomie* als "de keuzevrijheid in het handelen, dat we kunnen kiezen voor autonomie of wederzijdse afhankelijkheid van anderen". De mate van autonomie bepaalt in hoeverre iemand zelf beslissingen kan nemen, kan kiezen om iets wel of niet te doen en de manier waarop iemand iets doet (Pink, 2010).

"*Meesterschap* is het verlangen om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet", aldus Pink (2010, p. 114). Mensen hebben een behoefte om zich te ontwikkelen, om ergens goed in te worden. Dit kan door bijvoorbeeld trainingen te volgen, promotie te maken of deel te nemen aan een traineeship. Ook uitdagende en afwisselende werkzaamheden dragen bij aan het stimuleren van meesterschap.




*Figuur 2. Drie cruciale factoren ter bevordering van Type-I gedrag (Oosterhuis, 2017).*

Het derde element van Type-I gedrag is *zingeving*. Zingeving beschrijft de context van meesterschap en autonomie. Volgens Pink (2010) presteren autonome mensen die streven naar meesterschap op een heel hoog niveau. Echter, degenen die dat doen voor een hoger doel kunnen nog meer bereiken. Mensen die streven naar een doel groter dan zijzelf, zijn ook de mensen die productiever en gelukkiger zijn (Pink, 2010).

## 3.4 Modellen

Het een-na-laatste onderdeel van het theoretisch kader bevat een beschrijving van twee modellen. De modellen kunnen bijdragen aan het formuleren van de aanbevelingen en het opstellen van het implementatieplan voor dit onderzoek. Het eerste model, het AMO-model, is een veelgebruikte theorie binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. Dit model wordt veel gebruikt om de relatie tussen HRM, houding en gedrag (motivatie) van werknemers en organisatieprestaties te verklaren en te illustreren (Akkers, 2016). Het 8 fasen model van Kotter (2015) biedt handvatten voor het opstellen van de aanbevelingen en uitvoeren van deze aanbevelingen met behulp van een onderbouwd implementatieplan. Een visuele weergave van beide modellen staat in bijlage II a en b.

### 3.4.1 AMO-model

Volgens het AMO-model van Appelbaum en Berg leiden Abilities (voldoende kennis, vaardigheden, ervaring), Motivation (voldoende drijfveren en intrinsieke en extrinsieke motivatie) en Opportunities (voldoende kansen en mogelijkheden) samen tot prestaties. Appelbaum en Berg stellen dat er verschillende HR-instrumenten zijn die invloed kunnen hebben op de bovenstaande factoren, wat uiteindelijk moet leiden tot betere prestaties. Door de juiste mensen te selecteren, te werven, op te leiden en te ontwikkelen kun je bijdragen aan Ability.

Motivation is te beïnvloeden door prestatiemanagement en arbeidsvoorwaarden. Zo kan een beoordeling zorgen voor meer motivatie. Maar, ook een hoger salaris, bonus of andere beloning zorgen voor een hogere motivatie. Tot slot, Opportunities: deze factor is het beste te beïnvloeden door onder andere communicatie, participatie en goede werkomstandigheden (Akkers, 2016).

### 3.4.2 8 fasen proces van Kotter

De Amerikaanse bedrijfskundige John Kotter kwam er door onderzoek achter dat veranderingen binnen organisaties vaak niet slagen. Volgens Kotter (2015) is de slagingskans van veranderingsprocessen slechts 30%. Veranderingen worden vaak niet goed doorgevoerd, en daardoor hebben ze niet het beoogde resultaat (Kotter, 2015). Om de kans van slagen bij veranderingen te vergroten, voerde John Kotter het 8 fasen proces in. Het model bestaat uit de volgende 8 fasen:

1. Creëer urgentiebesef (waarom is de verandering belangrijk, en wat levert het op?);
2. De leidende coalitie vormen (wie is er betrokken bij de verandering);
3. Plan van aanpak (hoe gaan we het veranderingsproces aanpakken?);
4. Communiceer en creëer zekerheid (beperken angst en wantrouwen door werknemers uit te leggen waar zij aan toe zijn);
5. Creëer de juiste randvoorwaarden (creëren van draagvlak onder werknemers)
6. Creëer korte termijn successen (en beloon deze);
7. Bewaken voortgang verandering (monitoring);
8. Borgen (bestendiging van de nieuwe situatie door veranderingen in de organisatie te verankeren) (Kotter, 2015).

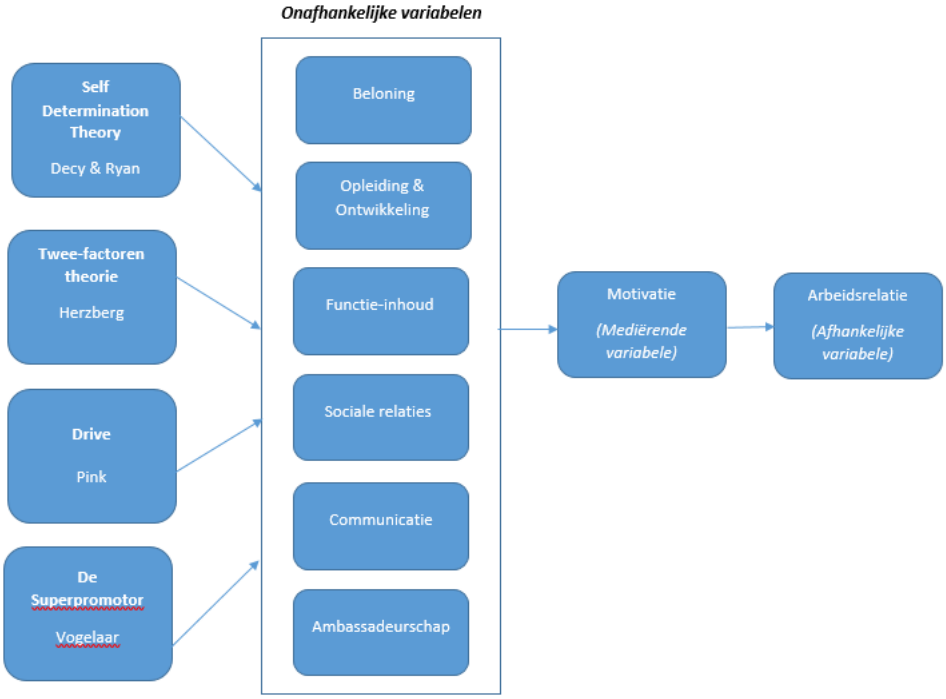
Het model van Kotter kan van waarde zijn bij het vormgeven van de adviezen en het opstellen van het implementatieplan. Bij het opstellen van het implementatieplan is het belangrijk dat de onderzoeker aandacht besteed aan de verschillende fasen van het 8 fasen proces van Kotter. Zo komen de verschillende fasen van het implementatie-/veranderingsproces, waaronder de communicatie richting werknemers, de taakverdeling en het monitoren van de voortgang, terug in de aanbevelingen en het implementatieplan van dit onderzoek.

## 3.5 Meetinstrumenten

Hoe kunnen organisaties begrippen als ‘motivatie’, ‘bevlogenheid’ en ‘betrokkenheid’ meten en monitoren? Frederick Morgeson en Stephen Humphrey ontwikkelden in 2006 de Work Design Questionnaire (WDQ). Deze vragenlijst bevat vragen over onder andere autonomie in het werk, taakvariatie, de mate van feedback en de mate van steun door collega’s en leidinggevenden. Door naar deze aspecten te vragen, krijgen organisaties meer inzicht in de motivatie, bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers. De antwoordmogelijkheden in de WDQ zijn gebaseerd op de Likert-schaal (Zeer mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Zeer mee eens). De WDQ biedt in dit onderzoek een goede basis voor het opstellen van zowel de enquêtevragen als de verdiepende focusgroep vragen. De Nederlandse versie van de WDQ is in 2016 vertaald door arbeids- en organisatiepsychologen van de Erasmus Universiteit Rotterdam en daarna gepubliceerd in het tijdschrift Gedrag & Organisatie (Gorgievski, Peeters, Rietzschel, & Bipp, 2016). De volledige WDQ-vragenlijst is opgenomen in bijlage III.

## 3.6 Conceptueel model

Naar aanleiding van alle eerder genoemde aspecten in dit hoofdstuk (definities, best practices, theorieën, modellen en meetinstrumenten) heeft de onderzoeker een conceptueel model opgesteld, zoals hieronder (en een grotere versie in bijlage II c) is te zien. De essentie van het conceptueel model is dat de aanwezigheid of juist de afwezigheid van bepaalde variabelen leidt tot motivatie. Dit heeft invloed op de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever. Daarmee werkt de variabele 'motivatie' als een mediërende variabele. De aan- of afwezigheid van bepaalde variabelen leidt tot motivatie, met als gevolg een hogere kans op een evenwichtige en gezonde arbeidsrelatie. Welke variabelen zijn gekozen voor dit onderzoek, wordt nu verder toegelicht.




*Figuur 3. Conceptueel model.*

Volgens de eerder genoemde theorieën is beloning, in de vorm van geld of promotie, een extrinsieke motivator. Extrinsieke motivatoren werken niet tot nauwelijks bij het stimuleren van motivatie bij mensen, aldus de theorieën van Herzberg en Pink. Echter, er is tot nu toe weinig onderzoek gedaan naar de belangrijkste motivatoren onder gedetacheerde werknemers in het algemeen. Daarom wordt de factor 'beloning' alsnog opgenomen in dit onderzoek, om te kunnen onderzoeken of deze variabele wel of niet werkt als motivator bij gedetacheerde werknemers.

Pink (2010) stelt dat autonomie, meesterschap en zingeving belangrijk zijn voor het stimuleren van de intrinsieke motivatie van werknemers. De Self Determination Theory van Deci & Ryan (Nivoz, 2016) stelt dat autonomie, relatie en competentie de belangrijkste aspecten zijn in het motiveren van werknemers. Volgens Pink (2010, p. 114) is "*meesterschap* is het verlangen om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet". Deci & Ryan (Nivoz, 2016, par. 3) definiëren *competentie* als "het uitdagende pad naar meesterschap". Beide theorieën spreken over de zin van meesterschap, en daarom is het waardevol om ook dit aspect verder te onderzoeken. Meesterschap en competentie zijn ondergebracht bij de variabele 'opleiding en ontwikkeling'. Het gaat hier bijvoorbeeld om de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

De variabele ‘autonomie’ komt voor in de theorieën van Pink en Deci & Ryan, en daarom is waardevol om deze variabele verder te onderzoeken. Autonomie komt terug in de variabele ‘functie-inhoud’. Daarnaast zal het aspect meesterschap getoetst worden in de variabele functie-inhoud. Kortom, bij de variabele functie-inhoud wordt onder andere gekeken naar de ruimte om zelf beslissingen te nemen en de mate van eigen verantwoordelijkheid in het werk (autonomie), en de mate van uitdagende en afwisselende werkzaamheden (meesterschap).

Deci & Ryan stellen daarnaast dat het aspect ‘relatie’ invloed heeft op de motivatie van werknemers. Relatie wordt ondergebracht bij de variabele ‘sociale relaties’, waar er onder andere wordt gekeken naar de werksfeer en de relatie met collega’s en leidinggevenden.

De vijfde variabele is ‘communicatie’; dit betreft het contact tussen de medewerker en de organisatie. Zoals ook in de situatieschets en probleemformulering is beschreven, heeft de opdrachtgever aangegeven dat de communicatie met gedetacheerde werknemers op dit moment onvoldoende is. Om erachter te komen hoe werknemers hierover denken, is de variabele toegevoegd aan het conceptueel model. Bij de variabele ‘communicatie’ draait het vooral om het bijvoorbeeld krijgen van voldoende informatie over veranderingen en besluiten binnen de organisatie.

Tot slot de variabele ‘ambassadeurschap’. Deze variabele is gekozen aan de hand van het boek ‘De Superpromotor’ van Vogelaar. Met deze variabele wil de onderzoeker toetsen in welke mate medewerkers betrokken zijn bij en verbonden zijn met de organisatie. Tevens heeft de opdrachtgever aangegeven dat dit een van de belangrijkste variabelen is die getoetst dient te worden.

Er zijn in totaal 6 variabelen die, op basis van de verschillende theorieën en input van de opdrachtgever, in dit onderzoek worden getoetst. Zo wil de onderzoeker erachter komen in welke mate deze variabelen (motivatoren) aanwezig zijn binnen Organisatie X en in welke mate de variabelen zorgen voor motivatie onder de gedetacheerde medewerkers van Organisatie X. Belangrijk is om in gedachte te houden dat elk individu andere doelen, wensen, behoeften en motivatoren heeft. Dat betekent dat er niet één juiste of beste aanpak is om werknemers te motiveren. De verwachting is dan ook dat de onderzoekspopulatie verschillend zal scoren in relatie tot de gekozen factoren (beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap). Tevens kunnen er opvallende resultaten naar voren komen als er wordt gekeken naar de verschillen in het aantal dienstjaren en leeftijdscategorieën. Duidelijk is in ieder geval wel dat de mate van motivatie negatief of positief wordt beïnvloed door allerlei factoren.

# 4. Methodologie

*In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek beschreven. Er is gekozen voor zowel desk- als fieldresearch. Ook wordt de doelgroep van het onderzoek toegelicht, evenals de meetinstrumenten en de procedure plus analyse.*

## 4.1 Methoden van onderzoek

### 4.1.1 Deskresearch

Om Organisatie X passende adviezen te kunnen geven met betrekking tot het vraagstuk is er op twee manieren onderzoek gedaan. De eerste manier is deskresearch ofwel literatuuronderzoek. Er is (wetenschappelijke) literatuur geraadpleegd over de organisatie en het onderwerp, waaronder voorgaande onderzoeken, wetenschappelijke artikelen/literatuur en bedrijfsinterne documentatie. Middels literatuuronderzoek zijn er waardevolle theorieën en modellen beschreven en zijn de begrippen gedefinieerd en afgebakend (Baarda et al., 2013). Tevens is het literatuuronderzoek gebruikt ter oriëntatie op en ten behoeve van de beantwoording van de probleemformulering, het theoretische kader, de aanbevelingen en de deelvragen. In het bijzonder heeft het literatuuronderzoek gediend als basis voor het opstellen en vormgeven de enquêtevragen. Over het onderwerp arbeidsrelaties en motivatie is gezocht in verschillende databanken zoals Sciencedirect en Google Scholar, met zoektermen zoals motivatie, ambassadeurschap, tevredenheid, betrokkenheid, werkgeluk en autonomie. De gebruikte literatuur is opgenomen in de literatuurlijst.

### 4.1.2 Fieldresearch

Voor dit onderzoek is tevens fieldresearch uitgevoerd. Fieldresearch kan worden onderverdeeld in kwalitatief en kwantitatief onderzoek (Baarda et al., 2013). Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er onder de doelgroep leeft en waarom. Het geeft *diepgaande informatie* door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de onderzoeksgroep met behulp van een focusgroep, observatie of interview. Kwantitatief onderzoek is gericht op *hoeveelheid*. Het geeft de onderzoeker cijfermatige resultaten over een bepaalde groep, door bijvoorbeeld het uitzetten van een enquête (Baarda, Kalmijn, & De Goede, 2015).

Er is voor dit onderzoek gekozen voor zowel een kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethode. Als kwantitatief meetinstrument is er gekozen voor een enquête via de online tool Google Formulieren. Een surveyonderzoek of enquête is een gestructureerde dataverzamelingsmethode waarbij meningen, houdingen en ervaringen onder een grote groep personen kan worden gemeten. Dit is gedaan middels het geven van stellingen en een beperkt aantal antwoordmogelijkheden volgens de Likertschaal (Verhoeven, 2011; Baarda et al., 2015). De stellingen in de enquête zijn deels gebaseerd op de Work Design Questionnaire (WDQ) van Morgeson en Humphrey. Een overzicht van alle stellingen van de enquête is te vinden in bijlage IV. De enquête is onder gedetacheerde medewerkers uitgezet om informatie vanuit deze doelgroep te verzamelen, om zo iets te kunnen zeggen over hun houding, wensen en behoeften ten opzichte van de getoetste variabelen (beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap).

Het houden van meerdere, individuele interviews is erg tijdrovend. Daarom is er voor dit onderzoek gekozen voor een efficiënter kwalitatief meetinstrument: het houden van een focusgroep. De ideale grootte van een focusgroep ligt tussen de 7-12 respondenten (Baarda et al., 2013). In totaal hebben 4 respondenten deelgenomen aan de focusgroep. Alleen gedetacheerde medewerkers mochten deelnemen; leden van het management en het backoffice team werden buiten beschouwing gelaten. Deelnemers aan de focusgroep behoorden ieder tot een andere leeftijdscategorie, en verschilden tevens in diensttijd. Hierdoor kon de onderzoeker een zo breed mogelijk beeld krijgen van de verschillende subgroepen binnen de onderzoekspopulatie.

Om de discussie tijdens de focusgroep op gang te kunnen brengen, is er gebruik gemaakt van een lijst met gespreksonderwerpen en korte vragen. Er is ook rekening gehouden met het creëren van ruimte voor input vanuit de respondenten van de focusgroep (Verhoeven, 2011; Baarda et al., 2013). Een transcriptie van de focusgroep is te vinden in bijlage VIII.

## 4.2 Verantwoording doelgroep

Organisatie X heeft in totaal 88 werknemers. De doelgroep en daarmee onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit alle gedetacheerde werknemers die in dienst zijn van Organisatie X. Backoffice werknemers en leden van het management worden buiten beschouwing gelaten, omdat zij naar verwachting andere behoeften en wensen hebben dan de gedetacheerde werknemers. De totale onderzoekspopulatie bestaat uit 80 mensen, waarvan 58 vrouwen en 22 mannen. Hiervan zijn 9 personen jonger dan 25, 37 tussen de 25 en 35 jaar, 11 personen tussen de 35 en 45 jaar, 14 personen tussen de 46 en 55 jaar en tot slot 9 personen tussen de 56 en 65 jaar.
In de periode van 4 april tot en met 14 april 2018 hebben 62 werknemers de enquête ingevuld. Het percentage volledig ingevulde enquêtes komt daarmee neer op 77,5%. In bijlage X a is het totaaloverzicht van de resultaten van de enquête terug te vinden.

De doelgroep voor de focusgroep bestond uit 80 gedetacheerde medewerkers van Organisatie X, waarin de onderzoeker hoopte op ten minste 7 deelnemers. Het doel van het organiseren van een focusgroep was om opvallende uitkomsten van de enquêtes te toetsen onder de doelgroep. Tevens was het organiseren van de focusgroep waardevol voor het vergaren van meer diepgaande en achterliggende informatie over de behoeften, wensen en meningen van werknemers en voor het inventariseren van mogelijke oplossingen en aanbevelingen voor het vraagstuk.

## 4.3 Meetinstrumenten

In dit onderzoek zal er een enquête onder medewerkers worden uitgezet en een focusgroep worden gehouden, om zo te kunnen onderzoeken in welke mate de motivatoren aanwezig zijn binnen Organisatie X, en in welke mate deze belangrijk zijn voor de doelgroep. De enquête vragen zijn opgesteld door de onderzoeker naar aanleiding van literatuuronderzoek en persoonlijke communicatie. De opdrachtgever heeft, middels persoonlijke communicatie, aangegeven welke aspecten belangrijk waren voor het onderzoek. Middels literatuuronderzoek is een aantal begrippen met definities en bijbehorende aspecten naar voren gekomen. Deze zijn vervolgens gerelateerd aan de wens van de opdrachtgever om bepaalde aspecten te onderzoeken. Vanuit hier zijn de enquêtevragen opgesteld. De vragen zijn in te delen in de volgende categorieën: beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap.

Om de enquête zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken, dienen alle begrippen en bovenstaande aspecten goed afgebakend en gedefinieerd te worden (Baarda et al., 2013).
De onderzoeksmethoden en operationalisatie van de aspecten/begrippen is weergegeven in bijlage VI. De enquêtevragen (zie bijlage IV) en de antwoordcategorieën (Likertschaal 'Zeer mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Zeer mee eens') zijn goedgekeurd door de opdrachtgever.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête is er een focusgroep georganiseerd. Deze effectieve en efficiënte methode van kwalitatieve dataverzameling is opgenomen in dit onderzoek, om zo meer diepgaande en achterliggende informatie te kunnen verzamelen over de behoeften, wensen en meningen van gedetacheerde werknemers. Tevens biedt het organiseren van een focusgroep de mogelijkheid tot het inventariseren van mogelijke oplossingen en aanbevelingen voor het vraagstuk. De focusgroep is gehouden aan de hand van twee werkvormen en een set van vijf stellingen. De groep bestond uit 4 gedetacheerde medewerkers van Organisatie X.

Belangrijk was dat elke respondent evenveel spreektijd kreeg tijdens de focusgroep. Tevens was er tijdens de focusgroep veel aandacht voor het creëren van een open en veilige sfeer, zodat elke respondent zijn of haar mening en gedachten kon uiten. Beide maatregelen zijn nodig om valide en betrouwbare uitkomsten te kunnen garanderen. Het draaiboek en de transcriptie van de focusgroep zijn te vinden in bijlagen VII a en VIII. Bij het uitvoeren van de focusgroep draaide het slechts om het verzamelen van kwalitatieve input en persoonlijke meningen en ervaringen van respondenten. Deze informatie is van waarde bij het opstellen van de uiteindelijke aanbevelingen en ter ondersteuning van de resultaten van de enquête.

## 4.4 Procedure en analyse

De volledige onderzoeksprocedure heeft vorm gekregen door te starten met het vooronderzoek aan de hand van wetenschappelijke literatuur en interne documenten. Vervolgens heeft de onderzoeker, in samenspraak met de opdrachtgever en docent-begeleider, de probleemformulering en deelvragen geformuleerd. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en gesprekken met de opdrachtgever heeft de onderzoeker zes variabelen/motivatoren gekozen die in dit onderzoek zijn getoetst. De enquêtevragen bevatte twee dimensies:

1. De mate waarin de variabelen aanwezig zijn binnen Organisatie X;
2. De mate waarin de doelgroep de variabelen belangrijk en motiverend vindt.

De enquêtevragen zijn gecontroleerd en goedgekeurd door de opdrachtgever. Naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête zijn de vragen en onderwerpen voor de focusgroep opgesteld.

De doelgroep van dit onderzoek is op woensdag 28 maart 2018, tijdens een bijeenkomst, kort geïnformeerd over de enquête. Medewerkers zijn geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de enquête, het soort en aantal vragen, de invultijd en de invuldeadline. Op donderdag 29 maart 2018 is de doelgroep, via de mail, nogmaals geïnformeerd over de enquête en de focusgroep. Deze mail werd verstuurd om ook werknemers die niet aanwezig waren bij de medewerkersbijeenkomst te kunnen informeren. Hierna is de doelgroep op woensdag 4 april 2018, per e-mail, benaderd met de vraag om de enquête in te vullen. De e-mail is uit naam van de organisatie verstuurd. Vervolgens is er een herinneringsmail verstuurd op 10 april 2018. Beide e-mails zijn te vinden in bijlage V a en b.

De enquête is gesloten op 14 april 2018 om 18:00 uur, waarna de resultaatverwerking is begonnen. De enquête is uitgezet via de online tool Google Formulieren.

Na afloop van de enquête en het analyseren van de resultaten is er een focusgroep georganiseerd. Participanten zijn zowel mondeling als schriftelijk (e-mail) benaderd met de vraag of zij wilden deelnemen aan de focusgroep. Uiteindelijk hebben 4 participanten zich aangemeld voor deelname. De focusgroep, die werd geleid door de onderzoeker, werd gehouden op 23 april 2018. Vooraf is er een draaiboek opgesteld en zijn er werkvormen bedacht. Beiden dienden als input voor de focusgroep. De belangrijkste topics van de focusgroep zijn gebaseerd op (verrassende/interessante) uitkomsten van de enquête. De transcriptie van de focusgroep is de vinden in bijlage VIII.

De analyse is uitgevoerd door alle relevante aspecten vanuit het literatuuronderzoek te relateren aan de enquêtevragen. Vanuit de gemaakte indeling bij het onderdeel ‘operationalisatie’ (bijlage VI) kon gekeken worden in welke mate de motivatoren aanwezig zijn binnen Organisatie X, en of de motivatoren een negatieve of positieve invloed hebben op de motivatie van werknemers en de arbeidsrelatie met de organisatie. De uitkomsten van de enquête zijn daarna besproken in een focusgroep. Uit zowel de enquête als de focusgroep zijn verbeterpunten naar voren gekomen, welke hebben gediend als basis voor de aanbevelingen. De resultaten van de enquête en de focusgroep zijn te vinden in hoofdstuk 5. Een schematische weergave van het onderzoeksproces is te vinden in bijlage XI.

# 5. Resultaten

*In dit hoofdstuk worden de verkregen informatie en de resultaten vanuit de verschillende methoden van onderzoek besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een deelconclusie.*

## 5.1. Motivatoren medewerkers algemeen

*In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: 'Welke motivatoren zijn aanwezig bij en belangrijk voor medewerkers in het algemeen?*

Van Hoof, Bruin, Schoemaker & Vroom (2003) stellen dat er vijf soorten arbeidsoriëntaties zijn die medewerkers kunnen hebben:

1. **Intrinsieke oriëntatie**: gericht op inhoudelijke aspecten van het werk;
2. **Extrinsieke oriëntatie**: gericht op doelen buiten het werk, zoals beloning en werkzekerheid;
3. **Carrièreoriëntatie**: gericht op leer- en doorgroeimogelijkheden;
4. **Gemaksoriëntatie**: gericht op (het vermijden van) lastige omstandigheden in het werk;
5. **Sociale oriëntatie**: gericht op sociale relaties op en om het werk, inclusief werksfeer (Van Hoof et al., 2003) (Kluijtmans, 2014).

Volgens Van Hoof et. al. (2003) zijn de intrinsieke en sociale oriëntatie, oftewel interessant werk en een goede band met collega's, het belangrijkst voor medewerkers (bijlage IX, tabel 1). Uit een onderzoek van Randstad uit 2016 onder ruim 15.000 respondenten (mannen en vrouwen tussen de 18-65 jaar) blijkt dat een aangename werksfeer, salaris/arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid het belangrijkst zijn voor medewerkers. Voor Nederlandse werknemers zijn een fijne werksfeer en een goed salaris de afgelopen jaren belangrijker geworden. Verder hechten medewerkers veel waarde aan een goede werk-privé balans (4e plek) en flexibele werktijden (plek 6) (Randstad, 2016). De afgelopen jaren zijn de motivatoren (werkaspecten) van medewerkers in Nederland veranderd. De top 10 bestaat in de loop van de jaren veelal uit dezelfde werkaspecten, maar de waarde die medewerkers de afgelopen decennia hechten aan specifieke werkaspecten is sterk veranderd. Dit kan worden geïllustreerd met behulp van tabel 1, bijlage IX.

### 5.1.1 Verschil tussen jonge en oudere werknemers

Jonge Nederlandse werknemers (18-24 jaar) zijn relatief minder gefocust op sfeer, salaris, werkzekerheid en een goede werk-privébalans dan oudere werknemers. Belangrijke motivatoren voor jongere werknemers zijn een inhoudelijk interessante baan, goede opleidingsmogelijkheden en (internationale) carrièrekansen. Tevens vinden jongere werknemers een sterk management en het imago van de organisatie belangrijker dan oudere werknemers. Voor oudere Nederlandse werknemers, met veel ervaring en over het algemeen een stabiel opgebouwd (gezins)leven, zijn factoren als werksfeer, salaris, baanzekerheid en een financieel gezonde organisatie de belangrijkste motivatoren (Randstad, 2016). Oudere werknemers erkennen dat het op hun leeftijd moeilijker is om een nieuwe baan te vinden. Hierdoor geven zij prioriteit aan factoren als baanzekerheid en stabiliteit. De groep medewerkers tussen de 25 en 44 jaar zit in een levensfase waarin het ouderschap vaak een hoge prioriteit heeft. Flexibel kunnen werken wordt dan als zeer aantrekkelijk ervaren (Kluijtmans, 2014).

### 5.1.2 Verschil tussen hoog- en laagopgeleiden

Volgens Van Hoof, Schoemaker, & Vroom (2003) blijken hoger opgeleiden in hogere mate een intrinsieke oriëntatie te hebben in hun werk dan lager opgeleiden. Vooral hoger opgeleiden vinden interessant werk belangrijk. Verder is een goede beloning belangrijk voor zowel lager- als hogeropgeleiden. Meer mannen dan vrouwen vinden een goede beloning belangrijk. Echter, dit verschil verdwijnt in het hoogste opleidingsniveau. Zowel lager als hoger opgeleiden hechten relatief weinig waarde aan leer- en doorgroeimogelijkheden. Tot slot, zowel hoger- als lager opgeleiden vinden de relaties met collega's en een goede werksfeer belangrijk (Kluijtmans, 2014).

## 5.2 Motivatoren flexwerkers

*In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: Welke motivatoren zijn in het algemeen aanwezig bij en belangrijk voor flexwerkers volgens de literatuur?*

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) is een grootschalige enquête onder werknemers (mannen en vrouwen, 18-65 jaar) in Nederland. Er wordt in de enquête naast arbeidsomstandigheden ook gekeken naar de manier van werken, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden van onder andere medewerkers met een vaste baan, zelfstandigen en uitzendkrachten. Volgens de NEA zijn zelfstandige ondernemers het gelukkigst met hun werk van alle werknemers in Nederland (81% werktevredenheid). Uitzendkrachten en flexwerkers zijn, met 66% werktevredenheid, het minst blij met hun baan (Hooftman et al., 2017). Er bestaat wel een tweedeling in de groep van flexwerkers. Enerzijds zijn er flexwerkers die bewust 'flexibel' werken, zoals studenten met een bijbaan. Zij zijn net zo tevreden als vaste werknemers, omdat ze meestal niet op zoek zijn naar baanzekerheid of waardering van hun (tijdelijke) leidinggevende. Anderzijds zijn er flexwerkers die verplicht flexibel moeten werken, omdat ze bijvoorbeeld geen vaste baan kunnen vinden. Vooral binnen deze groep flexwerkers heerst er ontevredenheid, omdat hun behoefte aan zekerheid erg groot is maar zij geen vaste baan kunnen vinden (Hooftman et al., 2017).

Eerder is al beschreven welke motivatoren aanwezig zijn bij werknemers in het algemeen. Echter, zijn er ook motivatoren die expliciet voorkomen bij flexwerkers? Volgens Olsthoorn (2011) zijn er een aantal redenen waarom mensen bewust kiezen voor flexibel werk. Allereerst kan een flexibele baan medewerkers helpen bij het vinden van een betere balans tussen werk en privé. Een andere reden kan zijn dat een flexibele baan medewerkers kan bevrijden van controle van de werkgever en daarmee zorgt voor meer autonomie. Klein, Hesselink & Vuuren (1999) stellen dat de meeste mensen kiezen voor een flexibele baan vanwege het economische belang (hoger salaris, hogere beloning, betere arbeidsvoorwaarden). Volgens de Nederlandse Bond Van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU) (2011) zijn de belangrijkste motivatoren bij flexwerkers als volgt:

- Gevoel van vrijheid (geen 'bemoeienis' van een werkgever);
- Flexibele werktijden;
- Afwisseling (in bijvoorbeeld taken/werkzaamheden);
- De mogelijkheid om voor een korte periode te werken. Hiermee wordt vooral bedoeld dat personen in staat zijn om, door middel van een tijdelijke baan, meer ervaring in een bepaald vak te krijgen (NBBU, 2011).

Volgens hetzelfde onderzoek van de NBBU (2011) zorgt het gebrek aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en een slecht salaris voor demotivatie onder flexwerkers.

Het is daarom voor zowel opdrachtgevers als werkgevers van flexwerkers belangrijk om bewust te zijn van factoren, zoals afwisselende taken of flexibele werktijden, leiden tot (de)motivatie. Er is nog geen onderzoek gedaan naar de verschillen in opleiding/leeftijd als het aankomt op de motivatie van flexwerkers. Daarom kan niet worden vastgesteld of laag- en hoogopgeleide of jongere en oudere flexwerkers verschillende motivatoren en drijfveren hebben.

## 5.3 Aanwezigheid motivatoren

*Deze paragraaf beantwoordt de volgende deelvraag: 'In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap aanwezig bij Organisatie X?'*

Vanuit persoonlijke communicatie, de enquête en de focusgroep is er informatie verkregen over de verschillende instrumenten die Organisatie X nu inzet op het gebied van beloning, opleiding en ontwikkeling, sociale relaties, communicatie, ambassadeurschap en functie-inhoud. De vragen 4 tot en met 44 in de enquête hebben betrekking op deze variabelen. Bij de resultaten wordt er geen onderscheidt gemaakt in geslacht. Wel wordt er gekeken of er verschillen zijn tussen leeftijdscategorieën en dienstjaren. Wanneer een vraag door meer dan 50% van de respondenten positief (eens, zeer mee eens) is beantwoord, is het in de tabel 1 als groen aangemerkt. Wanneer 10% of meer van het totaal aantal respondenten negatief (oneens, zeer oneens) heeft geantwoord, is dit met rood aangegeven in tabel 1. Indien 20% of meer van de respondenten 'neutraal' heeft geantwoord, is dit in de tabel aangegeven met een oranje kleur. Het volledige overzicht van de resultaten is te zien in bijlage X a.

### 5.3.1 Beloning

Organisatie X heeft de afgelopen periode wijzigingen aangebracht in het beloningsbeleid. Op dit moment krijgen werknemers per kwartaal een beloning bovenop hun salaris. Deze beloning wordt toegekend wanneer werknemers bovengemiddeld presteren. Medewerkers zijn positief over en nieuwsgierig naar de nieuwe bonusregeling. Zij vinden de introductie van het beloningsbeleid een goede ontwikkeling. Op dit moment is 29% van alle medewerkers ontevreden met hun salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. Tevens vindt 16% van de medewerkers dat de zwaarte van hun werk en beloning niet met elkaar in overeenstemming zijn. Gedetacheerde medewerkers hebben vooral moeite met het feit dat werknemers die in dienst zijn van de opdrachtgevers, meer betaald krijgen dan zij (Bijlage VIII).

### 5.3.2 Opleiding en ontwikkeling

In tabel 1 is te zien dat medewerkers vinden dat de variabele opleiding en ontwikkeling in voldoende mate aanwezig is binnen Organisatie X. De afgelopen jaren heeft Organisatie X flink geïnvesteerd in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, om zo beter aan te kunnen sluiten bij de wensen en verwachtingen van opdrachtgevers. Twee derde van de medewerkers vindt dat zij voldoende mogelijkheden krijgen tot het volgen van trainingen om hun kennis en kunde verder te verbeteren. Medewerkers zijn echter wel kritisch over de toegevoegde waarde van de opleidingen die binnen Organisatie X worden aangeboden. Wanneer medewerkers verschillende opleidingen hebben gevolgd, kunnen zij dit vaak niet direct toepassen in de praktijk. Opdrachtgevers hebben namelijk een voorkeur voor medewerkers die al ervaring hebben in een bepaalde functie of met bepaalde werkzaamheden. Hierdoor kunnen medewerkers hun opgedane kennis niet toepassen in hun werk.

### 5.3.3 Sociale relaties

Een ruime meerderheid van de werknemers vindt dat er binnen Organisatie X voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en uitjes, worden georganiseerd. Daarnaast hebben de meeste medewerkers een goede band met hun leidinggevende. Leidinggevenden zijn in voldoende mate aanspreekbaar en benaderbaar. Ook heerst er, volgens de respondenten, een prettige werksfeer binnen de organisatie (Bijlage X a).

Er zijn echter ook een aantal factoren waarvan medewerkers vinden dat deze onvoldoende aanwezig zijn binnen de organisatie. Deze worden in de volgende paragrafen besproken.

### 5.3.4 Communicatie

Een op de vijf werknemers vindt dat de organisatie afspraken en besluiten niet altijd na komt. Daarop aansluitend vinden werknemers dat zij niet altijd voldoende informatie krijgen over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X. Een van de werknemers zegt daarover het volgende:

*"De bereikbaarheid vanuit Organisatie X naar de medewerker kan beter. Ik heb het idee dat ik vaak zelf achter dingen aan moet gaan, en het niet altijd even duidelijk is wie waarvoor aanspreekbaar of verantwoordelijk is" (Bijlage X d).*

Een andere werknemer zegt het volgende over de interne communicatie:

*"Ik heb behoefte aan meer schriftelijke communicatie over veranderingen in de organisatie en wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden" (Bijlage X d).*

Medewerkers waarderen de nieuwsbrief die door de organisatie intern wordt verstuurd. Echter, zij merken dat de nieuwsbrief minder vaak verschijnt dan eerst, wat ervoor zorgt dat medewerkers alsnog niet voldoende op de hoogte zijn van veranderingen en besluiten binnen de organisatie. Overigens zijn de meeste werknemers wel positief over de rol van het management. Volgens 63% van de werknemers weet het management in voldoende mate wat er speelt onder medewerkers (Bijlage X a).

Tabel 1. *Scores variabelen enquête*

| Vraag nr. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 1,6 | 8,1 | 30,6 | 46,8 | 12,9 |
| 5 | 6,5 | 9,7 | 29 | 51,6 | 3,2 |
| 6 | 9,7 | 19,4 | 19,4 | 40,3 | 11,3 |
| 7 | 8,1 | 16,1 | 33,9 | 30,6 | 11,3 |
| 8 | 12,9 | 11,3 | 35,5 | 27,4 | 12,9 |
| 9 | 4,8 | 11,3 | 19,4 | 45,2 | 19,4 |
| 10 | 1,6 | 3,2 | 29 | 40,3 | 25,8 |
| 11 | 3,2 | 6,5 | 25,8 | 38,7 | 25,8 |
| 12 | 0 | 0 | 11,3 | 24,2 | 64,5 |
| 13 | 1,6 | 14,5 | 27,4 | 40,3 | 16,1 |
| 14 | 6,5 | 12,9 | 29 | 38,7 | 12,9 |
| 15 | 0 | 4,8 | 9,7 | 50 | 35,5 |
| 16 | 3,2 | 6,5 | 17,7 | 40,3 | 32,3 |
| 17 | 0 | 0 | 6,5 | 37,1 | 56,5 |
| 18 | 3,2 | 6,5 | 35,5 | 35,5 | 19,4 |
| 19 | 3,2 | 14,5 | 25,8 | 45,2 | 11,3 |
| 20 | 1,6 | 6,5 | 12,9 | 45,2 | 33,9 |
| 21 | 0 | 0 | 3,2 | 24,2 | 72,6 |
| 22 | 1,6 | 1,6 | 17,7 | 45,2 | 33,9 |
| 23 | 0 | 0 | 14,5 | 53,2 | 32,3 |
| 24 | 0 | 0 | 16,1 | 54,8 | 29 |
| 25 | 0 | 4,8 | 17,7 | 43,5 | 33,9 |
| 26 | 3,2 | 4,8 | 17,7 | 53,2 | 21 |
| 27 | 0 | 4,8 | 11,3 | 40,3 | 43,5 |
| 28 | 0 | 0 | 16,1 | 50 | 33,9 |
| 29 | 0 | 4,8 | 11,3 | 37,1 | 46,8 |
| 30 | 3,2 | 3,2 | 30,6 | 50 | 12,9 |
| 31 | 9,7 | 9,7 | 29 | 37,1 | 14,5 |
| 32 | 1,6 | 9,7 | 30,6 | 37,1 | 21 |
| 33 | 3,2 | 6,5 | 30,6 | 40,3 | 19,4 |
| 34 | 3,2 | 3,2 | 40,3 | 40,3 | 12,9 |
| 35 | 3,2 | 1,6 | 24,2 | 46,8 | 24,2 |
| 36 | 0 | 3,2 | 6,5 | 53,2 | 37,1 |
| 37 | 0 | 3,2 | 14,5 | 64,5 | 17,7 |
| 38 | 0 | 3,2 | 24,2 | 51,6 | 21 |
| 39 | 0 | 1,6 | 16,1 | 53,2 | 29 |
| 40 | 13,9 | 27,4 | 37,1 | 14,5 | 8,1 |
| 41 | 0 | 0 | 19,4 | 40,3 | 40,3 |
| 42 | 4,8 | 14,5 | 25,8 | 40,3 | 14,5 |
| 43 | 4,8 | 12,9 | 22,6 | 45,2 | 14,5 |
| 44 | 3,2 | 9,7 | 17,7 | 35,5 | 33,9 |

10% en meer negatief
50% en meer positief
20% en meer neutraal

### 5.3.5 Ambassadeurschap

Maar liefst 97% van alle respondenten vindt dat zij in voldoende mate beschikken over de competentie 'klantgerichtheid'. Het grootste gedeelte van de werknemers vindt dat Organisatie X een duidelijke missie en visie heeft. Daarnaast zijn werknemers positief over de werksfeer binnen de organisatie en de cultuur van de organisatie. Tevens zijn medewerkers trots; zowel op de producten en diensten van de organisatie als op de organisatie zelf. Daarentegen kan de organisatie volgens de medewerkers meer doen om ambassadeurschap te stimuleren, namelijk door de interne communicatie te verbeteren en meer te investeren in de band tussen medewerkers onderling (Bijlage VIII).

### 5.3.6 Functie-inhoud

Het overgrote deel van de medewerkers vindt dat zij in voldoende mate de ruimte krijgen om hun werk op de door hen gewenste manier uit te voeren. Tevens vindt het overgrote deel van de medewerkers dat zij in voldoende mate zelf beslissingen kunnen nemen in hun werk. Aan de andere kant vindt een op de vijf werknemers dat zijn/haar baan niet voldoende uitdagend en afwisselend is. Gedetacheerde werknemers hebben behoefte aan meer diversiteit in de projecten en werkzaamheden die zij toegekend krijgen.

## 5.4 Belangrijkste motivatoren

*De laatste paragraaf beantwoordt deelvraag 4: In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap belangrijk voor de gedetacheerde werknemers van Organisatie X?*

### 5.4.1 Beloning

Bijna de helft van alle respondenten vindt een goede beloning minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden. Deelnemers aan de focusgroep stellen dat de variabele beloning vooral dient als randvoorwaarde; de beloning moet 'op orde zijn'. Een hogere beloning of betere arbeidsvoorwaarden zorgen niet meteen voor meer motivatie. Maar, als de beloning en arbeidsvoorwaarden niet in orde zijn, leidt dit wel tot demotivatie. Met behulp van de Kruskal-Wallis test is vastgesteld dat er geen significante verschillen zijn in de mate van belangrijkheid van beloning tussen leeftijdscategorieën of dienstjaren (bijlage X e, tabellen 1 t/m 4). Onderstaande tabellen weergeven de belangrijkste motivatoren onder jonge en oudere medewerkers.

Tabel 2. *Belangrijkste motivatoren jonge medewerkers.*

| | Jonge medewerkers (Leeftijd <25 jaar, 26-35 jaar) |
|---|---|
| 1 | Sociale relaties |
| 2 | Beloning |
| 3 | Opleiding en ontwikkeling |

Tabel 3. *Belangrijkste motivatoren oudere medewerkers.*

| | Oudere medewerkers (Leeftijd <36-45 jaar, 45-56 jaar & 56-65 jaar) |
|---|---|
| 1 | Functie-inhoud |
| 2 | Sociale relaties |
| 3 | Opleiding en ontwikkeling |

### 5.4.2 Opleiding en ontwikkeling

In tabel 1 is te zien dat werknemers over het algemeen positief zijn over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen Organisatie X. Bijna 90% van de werknemers wil zich verder ontwikkelen in hun vakgebied. Het opleidings- en ontwikkelingsaanbod binnen Organisatie X wordt daarmee als zeer waardevol en motiverend beschouwd. Tevens geven medewerkers aan dat wanneer zij in staat zijn hun kennis en kunde up-to-date te houden, dit als zeer belangrijk en motiverend wordt ervaren. Er is met behulp van de Kruskal-Wallis toets geconstateerd dat er geen significante verschillen zijn tussen het aantal dienstjaren of leeftijdscategorieën wanneer het aankomt op de mate waarin opleiding en ontwikkeling als motiverend worden beschouwd (bijlage X e, tabellen 5 t/m 8).

### 5.4.3 Sociale relaties

De variabele sociale relaties werkt, na functie-inhoud, het meest motiverend volgens medewerkers. Negen op de tien werknemers vindt het hebben van een goede band met hun leidinggevende zeer belangrijk en motiverend. Dit is zeker het geval wanneer leidinggevenden medewerkers motiveren en stimuleren tot het realiseren van hun persoonlijke doelstellingen. Daarnaast vinden medewerkers in het algemeen dat een compliment van hun leidinggevende motiverender werkt dan een bonus of salarisverhoging (Bijlage VIII).

### 5.4.4 Communicatie

Voldoende, duidelijke communicatie vanuit de organisatie naar de medewerkers is volgens de respondenten zeer gewenst. Het zorgt ervoor dat werknemers beter geïnformeerd zijn, wat leidt tot meer draagvlak als het aankomt op veranderingen en besluiten binnen de organisatie. Echter, wanneer de interne communicatie op orde is, leidt dit niet direct tot meer motivatie. Wanneer een gebrekkige communicatie leidt tot problemen of misverstanden, heeft dit volgens de medewerkers invloed op hun gevoel van trots jegens de organisatie, maar ook op de relatie van medewerkers met collega's en leidinggevenden (Bijlage VIII).

### 5.4.5 Ambassadeurschap

De variabele ambassadeurschap wordt door medewerkers vooral gezien als het resultaat van de andere variabelen. Een medewerker gaf het volgende voorbeeld: als medewerkers positief zijn over de band met hun leidinggevende (dit werkt motiverend), draagt dit bij aan het uitstralen van ambassadeurschap. Ambassadeurschap an sich, bijvoorbeeld kennis hebben van de missie of visie van de organisatie, werkt niet direct motiverend. Als alle eerder genoemde motivatoren in voldoende mate aanwezig zijn, leiden deze volgens de medewerkers tot het uitstralen van ambassadeurschap (Bijlage VIII).

### 5.4.6 Functie-inhoud

Een op de vijf werknemers vindt dat zijn/haar baan niet voldoende afwisselend en uitdagend is. Aan de andere kant geven medewerkers aan dat de inhoud van hun functie en werkzaamheden een belangrijke rol speelt in de mate van motivatie. Afwisselende en uitdagende werkzaamheden, in combinatie met voldoende eigen verantwoordelijkheid, beslissingsbevoegdheid en ruimte om te groeien in ontwikkeling, zorgen voor motivatie onder werknemers. De Kruskal-Wallis toets heeft uitgewezen dat er geen verschillen zijn tussen een korte/lange diensttijd en jonge/oudere medewerkers met betrekking tot de mate waarin afwisselende, uitdagende werkzaamheden als motiverend worden beschouwd (bijlage X e, tabellen 9 en 10).

## 5.5 Deelconclusie

Er zijn een aantal motivatoren die in het algemeen aanwezig zijn bij en belangrijk zijn voor medewerkers. Daarbij zijn een aangename werksfeer, salaris/arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid het belangrijkst voor medewerkers bij de keuze voor een werkgever. Jonge werknemers vinden een inhoudelijk interessante baan, goede opleidingsmogelijkheden en het imago van de organisatie belangrijk. Voor oudere werknemers zijn factoren als werksfeer, salaris, baanzekerheid en een financieel gezonde organisatie de belangrijkste motivatoren.
Volgens de literatuur zijn er een aantal redenen waarom mensen bewust kiezen voor flexibel werk. Allereerst kan een flexibele baan medewerkers helpen bij het vinden van een betere balans tussen werk en privé. Een andere reden kan zijn dat mensen kiezen voor een flexibele baan vanwege het economische belang (hoger salaris, hogere beloning, betere arbeidsvoorwaarden). Andere redenen zijn een gevoel van vrijheid, afwisseling in werkzaamheden en de mogelijkheid om ervaring in verschillende functies op te doen. Daarentegen leiden een gebrek aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en een slecht salaris tot demotivatie onder flexwerkers.

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers van Organisatie X over het algemeen positief zijn over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de sociale relaties binnen de organisatie. Zo zijn er voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen Organisatie X. Ook hebben medewerkers over het algemeen een goede band met hun leidinggevende. Aan de andere kant zijn medewerkers minder positief over het huidige beleid met betrekking tot de variabelen beloning, communicatie en functie-inhoud. Een grote groep medewerkers is op dit moment minder positief over hun huidige salaris en arbeidsvoorwaarden. Tevens zijn medewerkers minder positief over de interne communicatie binnen Organisatie X en vinden zij hun werkzaamheden onvoldoende afwisselend en uitdagend. Medewerkers zijn tot slot niet uitgesproken negatief of positief over de aanwezigheid van de variabele ambassadeurschap binnen de organisatie.

Naar aanleiding van de enquête en focusgroep is er een top drie samengesteld van de belangrijkste motivatoren volgens de medewerkers van Organisatie X. Functie-inhoud staat op nummer één, gevolgd door sociale relaties en opleiding en ontwikkeling. De variabelen beloning, communicatie en ambassadeurschap worden in het algemeen als minder motiverend ervaren. Oudere medewerkers vinden sociale relaties erg belangrijk, gevolgd door de variabelen functie-inhoud en opleiding en ontwikkeling. Jongere medewerkers vinden de variabelen sociale relaties, beloning en opleiding en ontwikkeling het belangrijkst.

# 6. Conclusie

*Het vorige hoofdstuk gaf de resultaten van het onderzoek weer. In dit hoofdstuk wordt er een conclusie geformuleerd naar aanleiding van de uitkomsten en wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag.*

De veranderende omgeving van organisaties vereist dat zij zich continu moeten aanpassen en ontwikkelen. Ook moeten werkgevers zich op een andere manier bezig gaan houden met hun personeel. De flexibilisering van de arbeidsmarkt en de economische groei dragen bij aan de groei van Organisatie X en de markt waarin zij zich bevindt. Echter, technologische ontwikkelingen, zoals digitalisering, hebben invloed op de bedrijfsvoering en dienstverlening van de organisatie. Tevens heeft de opkomst van Generatie X en Y effect op het huidige en toekomstige HR-beleid van Organisatie X.

Organisatie X is zich ervan bewust dat er op dit moment verbetering mogelijk is in de arbeidsrelatie met haar gedetacheerde werknemers. Een gezonde, evenwichtige arbeidsrelatie werkt positief op de mate van motivatie en daarmee op het werkgeversimago, het aantrekken en behouden van talent en het werven van nieuwe opdrachtgevers. Dit alles draagt bij aan het realiseren van de belangrijkste doelstelling van de organisatie: het beste detacheringsbedrijf in Publiekszaken van Nederland en Vlaanderen worden. De probleemstelling voor dit onderzoek was: *Wat is nodig om de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven?*

Uit de enquête en focusgroep resultaten blijkt dat werknemers over het algemeen tevreden zijn over de sociale relaties en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen Organisatie X. Daarentegen zijn medewerkers minder tevreden over hun beloning en arbeidsvoorwaarden, de interne communicatie en hun werkzaamheden. Medewerkers willen dat er duidelijk wordt gecommuniceerd over veranderingen en besluiten binnen de organisatie. Bovendien hebben medewerkers behoefte aan meer afwisselende, uitdagende werkzaamheden. Medewerkers zijn niet uitgesproken positief of negatief over de variabele ‘ambassadeurschap’.

Medewerkers hebben in de enquête aangegeven dat de variabelen sociale relaties, opleiding en ontwikkeling en functie-inhoud hun motivatie stimuleert. Deze uitkomsten komen overeen met de Self Determination Theory (zelfbeschikkingstheorie) van Deci & Ryan en Drive van Pink. Volgens deze theorieën zijn relatie, competentie/meesterschap en autonomie de belangrijkste factoren in het stimuleren van motivatie. Medewerkers van Organisatie X willen graag een goede band hebben met hun leidinggevende en collega’s en zich verbonden voelen (relatie). Ook willen medewerkers zich blijven ontwikkelen, door nieuwe kennis en kunde op te doen (competentie), en hebben zij behoefte aan keuzevrijheid (autonomie) en afwisselende en uitdagende werkzaamheden (meesterschap).

Volgens de theorieën van Herzberg, Deci & Ryan en Pink leidt een hogere beloning niet direct tot motivatie. De beloning moet echter wel op orde zijn, anders leidt dit tot demotivatie. De theorieën sluiten niet naadloos aan op de uitkomsten van de enquête en focusgroep. Uit de focusgroep blijkt dat vooral jongere medewerkers een goede beloning belangrijk vinden. Oudere medewerkers vinden een goede beloning minder belangrijk; bij hen staat beloning niet in de top drie van belangrijkste motivatoren.

Een andere opvallende uitkomst is de mate van ambassadeurschap onder medewerkers.
Waar het boek De Superpromotor van Rijn Vogelaar stelt dat ambassadeurschap vooral kan worden bereikt als medewerkers feedback kunnen geven en het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd, blijken er volgens de uitkomsten van de enquête meer aspecten mee te spelen. Medewerkers van Organisatie X zien ambassadeurschap vooral als het *gevolg* van algehele tevredenheid. Alleen wanneer alle variabelen (beloning, communicatie, sociale relaties, opleiding en ontwikkeling en functie-inhoud) in voldoende mate aanwezig zijn, leidt dit tot ambassadeurschap.

Organisatie X had verwacht dat medewerkers ontevreden zouden zijn over de band met hun leidinggevende, vooral door het 'leidinggeven op afstand' en de beperkte fysieke ontmoetingen met medewerkers. Het tegendeel is waar, omdat medewerkers juist tevreden zijn over de relatie met hun leidinggevende. Daarnaast had Organisatie X verwacht dat medewerkers ontevreden zouden zijn over de interne communicatie, onder andere door de snelle groei van de organisatie en de eenvoudige organisatiestructuur. Deze verwachting is waar, omdat naar aanleiding van de enquête en focusgroep kan worden gesteld dat op dit moment het grootste pijnpunt onder medewerkers de interne communicatie is.

Er kan worden geconcludeerd dat medewerkers van Organisatie X in het algemeen niet bijzonder ontevreden of gedemotiveerd zijn. Echter, Organisatie X kan zichzelf wel op een aantal punten ontwikkelen, zodat de arbeidsrelatie met gedetacheerde medewerkers verder wordt versterkt. De aspecten waarin de organisatie zichzelf kan verbeteren, om zo tot een gezonde, evenwichtige arbeidsrelatie met haar gedetacheerde medewerkers te kunnen komen, worden hieronder kort benoemd.

Op het gebied van beloning, communicatie en functie-inhoud kan Organisatie X zich verbeteren. De organisatie kan bijvoorbeeld verder onderzoeken waarom medewerkers op dit moment minder tevreden zijn met hun salaris en arbeidsvoorwaarden, zodat de organisatie het huidige beleid beter kan laten aansluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Verder kan de organisatie aan de slag gaan met het optimaliseren van de interne communicatie. Wanneer de organisatie hierin investeert, heeft dit ook een positief effect op het versterken van sociale relaties en het stimuleren van de mate van ambassadeurschap. Als laatste kan Organisatie X meer diversiteit aanbrengen in de werkzaamheden van medewerkers. Hierdoor sluiten de werkzaamheden beter aan bij de behoefte van medewerkers om meer uitdagende, afwisselende werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

In hoofdstuk 8 worden de aanbevelingen beschreven, die zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek, de enquêteresultaten, de focusgroep en de persoonlijke communicatie met de opdrachtgever. Per aanbeveling wordt kort toegelicht wat de aanbeveling inhoudt, welke mogelijke middelen er benodigd zijn, welke stakeholders een belangrijke rol spelen in het implementeren van de aanbevelingen en tot slot wat het effect is van de implementatie.

# 7. Discussie

*In dit hoofdstuk wordt er kritisch teruggekeken naar het onderzoeksproces en zullen er punten worden beschreven die de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beïnvloeden.*

Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de gedetacheerde medewerkers van Organisatie X verschillende behoeften, wensen en meningen hebben. Voorafgaand aan het onderzoek voorspelde de onderzoeker dat er verschillen zouden optreden in de resultaten per leeftijdscategorie en het aantal dienstjaren. Deze voorspelling is echter niet uitgekomen, aangezien er geen significante verschillen zijn geconstateerd tussen jonge en oudere medewerkers of een korter of langer dienstverband. Daarnaast is de variabele beloning een prominentere rol gaan spelen in dit onderzoek dan van tevoren door de onderzoeker werd ingeschat. Tot slot hebben medewerkers een hogere score toegekend aan de variabele sociale relaties dan de onderzoeker had verwacht. Dit is tegenstrijdig met de verwachte uitkomst in de situatieschets en probleemformulering.

Een sterk punt van het uitgevoerde onderzoek is het hoge invulpercentage van de enquête. Ondanks de moeilijk bereikbare doelgroep van de enquête is er een invulpercentage van 77,5% gerealiseerd, waardoor de uitkomsten representatief zijn voor de totale onderzoeksgroep. Echter, het aantal deelnemers aan de focusgroep is een belemmerende factor voor het waarborgen van de validiteit van dit onderzoek. Het aantal deelnemers aan de focusgroep bleef steken op 4, wat het verbinden van harde conclusies aan de uitkomsten van de focusgroep moeilijk en/of onbetrouwbaar maakt. Deelname aan de focusgroep was, net zoals bij de enquête, vrijwillig. Het aantal aanmeldingen voor de focusgroep bleef daardoor, ondanks een aantal herinneringsmails, achter op de verwachting van de onderzoeker.

Een andere beperking in dit onderzoek heeft te maken met de multi-interpreteerbaarheid van drie enquêtevragen (vraag 4, 8 en 21). Bij elk deelonderwerp in de enquête (beloning, opleiding en ontwikkeling, sociale relaties, communicatie, ambassadeurschap en functie-inhoud) is een korte uitleg gegeven, waarin wordt toegelicht wat er precies wordt verstaan onder het deelonderwerp. Tijdens de focusgroep kwam echter aan het licht dat medewerkers drie vragen verkeerd hebben geïnterpreteerd. Het toevoegen van een korte toelichting op de vragen is niet voldoende geweest om multi-interpreteerbaarheid te voorkomen. De uitkomsten van de multi-interpreteerbare enquêtevragen zijn niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek.

Als laatste zijn de opdrachtgevers, belangrijke stakeholders in dit vraagstuk, minimaal betrokken geweest in het onderzoeksproces. Organisatie X heeft de onderzoeker namelijk geen toestemming gegeven om contact op te nemen met een of meerdere opdrachtgevers. Dit is een belemmering voor het onderzoek, omdat hiermee essentiële informatie had kunnen worden verzameld over bijvoorbeeld de klantgerichtheid (ambassadeurschap) of kennis en kunde (opleiding en ontwikkeling) van gedetacheerde medewerkers. Opdrachtgevers hadden hiermee een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het vormgeven en verscherpen van het vraagstuk.

Deze belemmering vormt ook meteen een suggestie voor vervolgonderzoek. In een later stadium kan worden onderzocht of er verschillen zijn in de benadering van gedetacheerde medewerkers van Organisatie X en vaste medewerkers die in dienst zijn van de opdrachtgevers.

Zo kan gekeken worden of er bij de opdrachtgevers een ander (HR-)beleid wordt gehanteerd met betrekking tot de gedetacheerde medewerkers in verhouding tot vaste medewerkers. Tevens kan worden onderzocht wat de gevolgen hiervan zijn op de motivatie van gedetacheerde medewerkers.

# 8. Aanbevelingen

*In de vorige hoofdstukken zijn de conclusie van het onderzoek en de evaluatie van het onderzoeksproces beschreven. Dit laatste hoofdstuk bevat de aanbevelingen en een implementatieplan.*

## 8.1 Verbeteren interne communicatie

De eerste aanbeveling betreft het verbeteren van de interne communicatie binnen Organisatie X. Zoals uit de resultaten van de enquête en focusgroep is gebleken, zijn medewerkers op dit moment niet positief over de interne communicatie binnen Organisatie X. Ook is uit het onderzoek gebleken dat gebrekkige communicatie een negatief effect heeft op onder andere het uitstralen van ambassadeurschap en de sociale relaties binnen Organisatie X. Communicatie heeft niet direct invloed op de mate van motivatie onder medewerkers. Echter, omdat communicatie wel direct invloed heeft op andere motivatoren die motivatie beïnvloeden, is het voor Organisatie X essentieel om te investeren in een goede interne communicatie wil zij komen tot een gezonde, evenwichtige arbeidsrelatie met haar gedetacheerde medewerkers.

Om de interne communicatie te kunnen verbeteren, kan Organisatie X investeren in het implementeren van een online platform. Op dit platform verschijnen dagelijks/wekelijks nieuwsberichten over bijvoorbeeld veranderingen/ontwikkelingen binnen de organisatie. Tevens kunnen medewerkers berichten plaatsen als zij een vraag of opmerking hebben. Collega's kunnen hier vervolgens op reageren en hun hulp aanbieden. De interne communicatie krijgt door het online platform een boost, en tegelijkertijd is er ruimte om de relatie tussen medewerkers onderling te verbeteren. Deze aanbeveling sluit naadloos aan bij de wensen van medewerkers, omdat zij zelf in de focusgroep op het idee kwamen om de nieuwsbrief te vervangen door een online platform. Medewerkers vinden het ontvangen van de nieuwsbrief via de mail ouderwets en niet gebruiksvriendelijk en stelden daarom voor om een online platform te introduceren in plaats van te investeren in het verbeteren van de nieuwsbrief.

**Middelen**

Het oprichten van een online platform (bijv. intranet) is een flinke investering. Geschatte kosten komen neer op tenminste € 15.000 (Diepeveen, z.j.); voor een middelgrote organisatie is dit een behoorlijk bedrag. Wanneer de organisatie ervoor kiest een online platform te implementeren, is het belangrijk om onderzoek te doen naar verschillende aanbieders (IT-bedrijven). Tevens zal de organisatie nader moeten bepalen wie er verantwoordelijk wordt voor het plaatsen van nieuwsberichten over veranderingen/besluiten. Dit kan bijvoorbeeld iemand van het backoffice team zijn, of de directeur Financiën. Na de implementatie van het online platform moet Organisatie X workshops organiseren om medewerkers te informeren en te instrueren over het nieuwe platform. Tevens is het organiseren van feedbacksessies essentieel om te kunnen onderzoeken of het implementeren van het online platform een positieve bijdrage heeft geleverd aan het verbeteren van de interne communicatie.

**Stakeholders**
Het inhuren van een externe partij is noodzakelijk voor het ontwerpen en implementeren van het online platform, omdat Organisatie X niet beschikt over ICT-professionals. Ook wil de organisatie zo dicht mogelijk bij haar core business blijven, waardoor de voorkeur uit gaat naar het uitbesteden van het ontwerpen en implementeren van het online platform. Daarnaast is het belangrijk om medewerkers te betrekken bij de ontwerpfase, en om hen goed te informeren over de werking van het online platform. Als laatste moet Organisatie X (het management) medewerkers stimuleren om zelf ook actief deel te nemen aan het delen van informatie of het starten van discussies op het online platform.

**Inschatting effect**
Het ontwerpen, testen en implementeren van een online platform is niet in één dag voltooid. Organisatie X moet daarom rekening houden dat het opvolgen van dit advies niet op korte termijn tot significante verbetering zal leiden. Een nadeel van deze aanbeveling is dat de financiële impact van het implementeren van een online platform fors is voor Organisatie X. Echter, er zijn meer voordelen dan nadelen wanneer de organisatie besluit de aanbeveling op te volgen. Zo heeft een effectief communicatiekanaal (online platform) naast een positief effect op de interne communicatie ook een positief effect op de sociale relaties binnen Organisatie X en de mate van ambassadeurschap onder medewerkers. Daarnaast sluit het implementeren van een online platform aan bij de wensen van medewerkers, waardoor er sprake is van voldoende draagvlak voor het afschaffen van de nieuwsbrief en het implementeren van het online platform.

## 8.2 Investeren in meesterschap
Organisatie X richt zich binnen het huidige HR-beleid vooral op het (verder) opleiden en ontwikkelen van haar medewerkers. Uit de enquête blijkt dat medewerkers door Organisatie X voldoende worden gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld door het volgen van opleidingen. Medewerkers geven daarnaast aan dat zij zich graag willen blijven ontwikkelen in hun huidige vakgebied. Echter, uit de focusgroep blijkt dat als medewerkers verschillende opleidingen hebben gevolgd, zij dit vaak niet kunnen toepassen in de praktijk. Opdrachtgevers hebben vaak een voorkeur voor medewerkers die al ervaring hebben in een bepaalde functie of met bepaalde werkzaamheden. Om ervoor te zorgen dat medewerkers dat wat zij geleerd hebben ook echt in de praktijk kunnen brengen, kan een buddy-systeem helpen. Bij een buddy-systeem kan een medewerker meelopen en -kijken met een ervaren collega. De medewerker kan op die manier leren van zijn collega, en na verloop van tijd zelf de nieuwe werkzaamheden uitvoeren. Het invoeren van een buddy-systeem geeft niet alleen meer waarde aan de gevolgde opleidingen, ook heeft het een positief effect op de behoefte van medewerkers aan meer uitdagende en afwisselende werkzaamheden. Tevens levert het buddy-systeem een positieve bijdrage aan de belangrijkste doelstelling van Organisatie X: het beste detacheringsbedrijf in Publiekszaken van Nederland en Vlaanderen worden.

**Middelen**
In gesprek gaan met de stakeholders is een eerste, belangrijke stap om de aanbeveling te kunnen implementeren. Zeer waarschijnlijk is het onderhandelen met stakeholders over de voorwaarden en omstandigheden, bijvoorbeeld over het gereduceerd tarief en het beschikbaar stellen van extra werkplekken, onvermijdelijk voor het kunnen implementeren van het buddy-systeem.

**Stakeholders**

Bij deze aanbeveling spelen vooral de ervaren werknemers een belangrijke rol. Zij moeten in eerste instantie bereid zijn om collega's te gaan begeleiden. Ook in de medewerking van de opdrachtgevers essentieel. Immers, als een ervaren medewerker een collega gaat begeleiden, kan hij/zij minder tijd steken in zijn eigen werk. Dit kost de opdrachtgever een hoop geld. De organisatie kan er bijvoorbeeld voor kiezen om de medewerkers tegen een gereduceerd tarief te detacheren, zodat meewerken voor de opdrachtgevers aantrekkelijker wordt. Ook moet de organisatie gaan lobbyen bij opdrachtgevers of zij überhaupt wel willen meewerken aan in dit buddy-systeem. Nadeel van deze aanbeveling is dat de organisatie, voor het implementeren van de aanbeveling, erg afhankelijk is van haar stakeholders.

**Inschatting effect**

De verwachting is dat deze aanbeveling op relatief korte termijn veel kan opleveren, mits de ervaren medewerkers en de opdrachtgevers bereid zijn mee te werken. Bij deze aanbeveling ontkomt de organisatie niet aan financiële consequenties. Een ervaren adviseur of een specialist op het gebied van BRP (Basisregistratie Personen) verdient gemiddeld € 75 bruto per uur, een baliemedewerker € 37 bruto per uur. Naar verwachting kost het 1-3 dagen voordat een medewerker enigszins is ingewerkt en daarmee in staat is om nieuwe werkzaamheden uit te voeren. De totale kosten voor het inwerken van een medewerker door een ervaren collega komen neer op € 896 per dag (gebaseerd op een 8-urige werkdag) (€ 37 * 8 + € 75 * 8 = € 896). Om het voor opdrachtgevers aantrekkelijk te maken deel te nemen aan het buddy-systeem, kan de organisatie een gereduceerd tarief inzetten. Hierbij moet gedacht worden aan een korting van 20-40% op het uurtarief. Het verschil tussen het oorspronkelijke tarief en het gereduceerd tarief wordt doorberekend aan Organisatie X. Een andere mogelijkheid, naast korting op het uurtarief, is om de medewerker die getraind wordt door een ervaren collega een dag lang gratis mee te laten werken. De organisatie moet hierbij in gedachten houden dat deze investering zich terugverdiend wanneer de getrainde medewerkers worden ingezet bij complexere projecten. Immers, Organisatie X kan hierdoor een hoger uurtarief vragen, passend bij de opgedane kennis en ervaring van de getrainde medewerkers. De ervaren medewerker die een collega begeleidt, kan worden beloond met bijvoorbeeld een dinerbon of, op langere termijn, met een gratificatie.

Het invoeren van het buddy-systeem zorgt voor meer uitdagende en afwisselende werkzaamheden, waar medewerkers volgens de uitkomsten van de enquête en focusgroep behoefte aan hebben. Wanneer Organisatie X de aanbeveling opvolgt, levert dit een positieve bijdrage aan het vormgeven van een gezonde, stabiele arbeidsrelatie met haar gedetacheerde medewerkers én leidt dit tot een verbetering van de huidige dienstverlening. Uiteindelijk draagt dit bij aan het realiseren van de belangrijkste organisatiedoelstelling van Organisatie X: het beste detacheringsbedrijf in Publiekszaken van Nederland en Vlaanderen worden. Hoewel met deze aanbeveling medewerkers de kans krijgen zich verder te ontwikkelen, zijn het uiteindelijk de opdrachtgevers die bepalen voor welke werkzaamheden zij medewerkers nodig hebben. Het aanbod van opdrachten, en daarmee de mate van afwisseling/uitdaging van werkzaamheden, is een niet te beïnvloeden factor voor Organisatie X. Met deze valkuil moet de organisatie rekening houden wanneer zij besluit de aanbeveling te implementeren.

## 8.3 Hervormen beloningsbeleid

De derde aanbeveling is gebaseerd op de best practice van Effectory, waar werknemers zelf de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bepalen. Momenteel zijn de medewerkers van Organisatie X minder positief over het huidige beloningsbeleid binnen de organisatie. Om het beloningsbeleid van Organisatie X beter te kunnen laten aansluiten bij de behoeften en wensen van medewerkers, kan de organisatie het cafetariamodel invoeren. Bij het cafetariamodel beschikken medewerkers individueel over een bepaald budget, waarnaar zij zelf hun arbeidsvoorwaardenpakket kunnen bepalen. Medewerkers kunnen kiezen uit een vooraf vastgestelde set arbeidsvoorwaarden. Het betrekken van medewerkers bij het vormgeven van het beloningsbeleid en het cafetariamodel is voor Organisatie X essentieel. Alleen op deze manier kan de organisatie ervoor zorgen dat het nieuwe beleid optimaal aansluit bij de behoeften en wensen van medewerkers.

**Middelen**

Een inventarisatie van de behoeften en wensen van medewerkers met betrekking tot de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden is essentieel om de aanbeveling te kunnen uitvoeren. Middels een enquête kan de organisatie alle behoeften en wensen van medewerkers inventariseren. In een werkgroep kunnen medewerkers vervolgens brainstormen over het behouden, opstellen, wijzigen of juist schrappen van arbeidsvoorwaarden. Extra arbeidsvoorwaarden of een hogere beloning betekent ook extra kosten. Daarom zou Organisatie X tevens moeten onderzoeken in welke mate medewerkers daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in bepaalde arbeidsvoorwaarden, en in welke mate zij bereid zijn een eigen bijdrage te leveren. Tot slot kan Organisatie X benchmarking toepassen, om te onderzoeken welke arbeidsvoorwaarden andere organisaties binnen de uitzend- en detacheringsbranche hanteren.

**Stakeholders**

De belangrijkste stakeholders in deze aanbeveling zijn de medewerkers. Zij spelen een essentiële rol in het vormgeven van het cafetariamodel. Het betrekken van medewerkers is noodzakelijk, omdat alleen op die manier het nieuwe beloningsbeleid voldoende aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers. De beslissing voor het invoeren van het cafetariamodel met bijbehorende arbeidsvoorwaarden ligt bij het management van Organisatie X. Zij moeten akkoord gaan met het nieuwe beleid en de bijkomende kosten.

**Inschatting effect**

Hoewel de motivatietheorieën van onder andere Herzberg en Deci & Ryan stellen dat belonen niet per se motiverend werkt, blijkt een goede beloning voor medewerkers van Organisatie X wel degelijk belangrijk te zijn. Wanneer Organisatie X medewerkers betrekt in het vormgeven van het cafetariamodel, stimuleert dit het gevoel van autonomie en eigenaarschap. Ook draagt het bij aan het vormgeven van een beleid dat naadloos aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers. Het hervormen van het beloningsbeleid is een aanbeveling op het middellange termijn. Omdat er korte lijnen zijn tussen de medewerkers en het management, kan er snel beslist worden over het nieuwe beleid, waardoor eventuele aanpassingen in het cafetariamodel relatief snel kunnen worden geïmplementeerd. Een valkuil van deze aanbeveling is het feit dat medewerkers wellicht geïnteresseerd zijn in arbeidsvoorwaarden waar de organisatie niet aan kan voldoen, of dat medewerkers niet bereid zijn om een bijdrage te leveren aan kostbare arbeidsvoorwaarden zoals een OV-abonnement.

## 8.4 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt een globaal implementatieplan gegeven, waar in grote lijnen wordt toegelicht hoe de eerder genoemde aanbevelingen kunnen worden geïmplementeerd en gerealiseerd. Onderstaand implementatieplan bevat de benodigde tijdsinschatting en middelen, de verantwoordelijke/betrokkene(n) en aanvullende informatie. Het totale ingeschatte tijdsbestek van de implementatie wordt geschat op zo'n 375 uur, waarvan 200 uur voor het ontwerpen, testen en implementeren van het online platform. Aangezien Organisatie X geen HR-afdeling heeft, moet nader worden bepaald wie verantwoordelijk wordt voor het implementatieproces. Dit zou bijvoorbeeld de directeur Financiën kunnen zijn, eventueel ondersteund door een backoffice medewerker.

| Activiteit | Verantwoordelijke | Duur | Middelen | Betrokkenen | Extra informatie |
|---|---|---|---|---|---|
| Vooronderzoek: oriënteren mogelijkheden, aanbieders, kosten etc. online platform. | Directeur Financiën / n.t.b. | 15 uur | - | Directeur Financiën, management, externe partij. | Bepalen noodzakelijke functionaliteiten platform, oriëntatie aanbieders, marktconsultatie. Vervolg: offertes laten maken + beslissen. |
| Kiezen voor één van de aanbieders online platform; ontwerpen, implementeren en evalueren online platform. | Directeur Financiën / n.t.b. | 200 uur | - | Management, externe partij. | Externe partij ontwerpt online platform. Regelmatig overleg met management Organisatie X. Daarna implementatiefase, waarna het online platform in gebruik wordt genomen. |
| In korte workshops medewerkers informeren over werking online platform. | Directeur Financiën / n.t.b. | 15 uur | Workshop | Medewerkers, management, externe partij. | Externe partij geeft, in korte workshops, uitleg over het nieuwe platform. |
| Evaluatie online platform + terugkoppeling externe partij. | Directeur Financiën / n.t.b. | 10 uur | Feedback-sessies | Medewerkers, management, externe partij. | Feedback medewerkers na 2-3 maanden. De externe partij maakt aanpassingen in bijv. functionaliteiten, of lost technische problemen op. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Onderzoeken en inventariseren behoeften/wensen medewerkers m.b.t. het beloningsbeleid. | Directeur Financiën / n.t.b. | 25 uur | Enquête<br>Werkgroep<br>Best practice<br>Benchmarking | Medewerkers, directeur Financiën. | Inventariseren behoeften/wensen /ideeën beleid cafetariamodel d.m.v. enquête. |
| Voorstel aanpassingen beloningsbeleid. | Directeur Financiën / n.t.b. | 20 uur | Werkgroep<br>Voorstel | Medewerkers | Opstellen voorstel cafetariamodel d.m.v. werkgroep. |
| Implementatie voorstel hervorming beloningsbeleid. | Directeur Financiën / n.t.b. | 20 uur | - | Management, directeur Financiën. | Management gaat akkoord met het voorstel of brengt hierin wijzigingen aan. Daarna implementatie nieuw beloningsbeleid (cafetariamodel). |
| Vaststellen bereidheid / haalbaarheid buddy-systeem. | Directeur Financiën / n.t.b. | 15 uur uur | Gesprekken | Opdrachtgevers, medewerkers, management, directeur Financiën. | Lobbyen onder ervaren medewerkers en opdrachtgevers deelname buddy-systeem + tegen welke voorwaarden. |
| Na akkoord opdrachtgevers + medewerkers vormgeven buddy-systeem. | Directeur Financiën / n.t.b. | 20 uur | - | Directeur Financiën, eventueel backoffice medewerker. | Brainstormen over praktische zaken (o.a. kosten, voor- en nadelen). |
| Implementatie buddy-systeem | Directeur Financiën / n.t.b. | 5 uur | Online platform<br>Nieuwsbrief<br>Gesprekken | Directeur Financiën, medewerkers, opdrachtgevers management. | Belangrijke stakeholders informeren. Opgesteld beleid toepassen in de praktijk. |
| Stakeholders informeren over voortgang en genomen besluiten. | Directeur Financiën / n.t.b. | Continu | Online platform<br>Nieuwsbrief<br>Gesprekken | Management | Informatie verschaffen over voortgang en besluiten. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Evaluatie: inventariseren nieuwe stand van zaken (na 6-12 maanden). | Directeur Financiën / n.t.b. | 15 uur | Korte enquête | Management, medewerkers. | Evalueren + onderzoeken stand van zaken. Onderzoeken of aanbevelingen hebben bijgedragen aan het optimaliseren van de arbeidsrelatie met gedetacheerde medewerkers. |
| Terugkoppeling geven aan stakeholders. | Directeur Financiën / n.t.b. | 5 uur | Presentatie | Management, opdrachtgevers, medewerkers. | Middels een bijeenkomst/ overleg toelichten resultaten enquête. |
| Eventueel bijstellen en herhalen (plan-do-check-act) | Directeur Financiën. | 10 uur | Verbeterplan | | - |

| | |
|---|---|
| | Advies 1 |
| | Advies 2 |
| | Advies 3 |
| | Algemeen |

# 9. Literatuurlijst

ABN AMRO. (2017, 9 augustus). *Uitzendbureaus.* Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://insights.abnamro.nl/branche/uitzendbureaus/

Akkers, T. (2016, 11 april). *AMO model*. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van https://www.ensie.nl/twan-akkers/amo-model

Akkers, T. (2016, 11 september). *Best practice benadering*. Geraadpleegd op 28 februari 2018, van https://www.ensie.nl/betekenis/best-practice?q=best%20practice

Alblas, G. & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties.* Groningen/Houten: Noordhoff.

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., De Goede, M., Peters, V. & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Baarda, B., Kalmijn, M. & De Goede, M. (2015). *Basisboek enquêteren.* Groningen/Houten: Noordhoff.

Bhagwat, N. (2018, 28 februari). *Deze Chef Geluk tovert jou om tot een gelukkige werknemer*. Geraadpleegd op 28 februari 2018, van https://www.ad.nl/ad-werkt/deze-chef-geluk-tovert-jou-om-tot-een-gelukkige-werknemer~afbf909f/

Bijvank, S. (z.j.). *Organisatiestructuren Mintzberg*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coordinatiemechansimen-organisatietypen.html

Bregman, R. (2017, 19 juli). *De baas van Buurtzorg laat werknemers zélf alles organiseren: dat heeft een zorgrevolutie veroorzaakt.* Geraadpleegd op 7 maart 2018, van https://decorrespondent.nl/7092/de-baas-van-buurtzorg-laat-werknemers-zelf-alles-organiseren-dat-heeft-een-zorgrevolutie-veroorzaakt/272651940-5b1e5cf7

Business Insider. (2017, 4 december). *Meet Generation Z, the 'millennials on steroids' who could lead the charge for change in the US*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://www.businessinsider.nl/generation-z-profile-2017-9/?international=true&r=US

Dam, N. van. & Marcus, J. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Noordhoff.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.* New York: Guilford Press.

De Nederlandsche Bank. (2017). *Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://www.dnb.nl/nieuws/publicaties-dnb/economische-ramingen/index.jsp

Diepeveen, R. (z.j.) *Wat kost een website?* Geraadpleegd op 13 mei 2018, van https://www.marketingportaal.nl/online-marketing/wat-kost-een-website

Engelsman, S. (2006). *Betrokkenheid in een driehoeksrelatie: Een onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid van uitzendkrachten* (thesis). Geraadpleegd op 3 april 2018, van http://essay.utwente.nl/531/1/scriptie_Engelsman.pdf

Eikelenboom, W. (z.j.). *Self-Determination Theory*. Geraadpleegd op 21 februari 2018, van https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/leren_vanuit_motivatie_volgens_de_sdt.pdf

Griffioen, D. (2015, 13 april). *Bepalen van de arbeidsvoorwaarden? Dat kunnen medewerkers prima zelf!* Geraadpleegd op 7 maart 2018, van http://www.hrzone.nl/arbeidsvoorwaarden/arbeidsvoorwaarden-artikelen/entry/bepalen-van-de-arbeidsvoorwaarden-dat-kunnen-medewerkers-prima-zelf

Gorgievski, M.J., Peeters, P., Rietzschel, E.F. & Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag en Organisatie*, *29*(3), 273-301.

Groot, E. de. (2017, 30 maart). *Autonomie voor de werknemer: voorbeeldorganisaties*. Geraadpleegd op 3 april 2018, van http://adifferentapproach.nl/autonomie-werknemer-voorbeeldorganisaties/

Hartholt, S. (2017, 10 oktober). *Kabinet: gemeenten moeten meegaan met digitalisering.* Geraadpleegd op 9 februari 2018, van http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/kabinet-gemeenten-moeten-meegaan-met.9572962.lynkx

Hays. (z.j.). *5 zaken die uw medewerkers meer motiveren dan geld*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van http://www.hays.nl/trends-en-opinie/artikelen/5-dingen-die-je-medewerkers-meer-motiveren-dan-geld/index.htm

Hooftman, W.E., Mars, G.M.J., Janssen, B., Van Vroome, E.M.M., Michiels, J.J.M.,. Pleijers, A.J.S.F. & Van den Bossche, S.N.J. (2016). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2016*. Gedownload op 3 april 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2017/19/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2016

Hoorntje, R. (2016, 4 november). *Gemotiveerde werknemers? Laat ze spelen*. Geraadpleegd op 28 februari 2018, van https://www.nrc.nl/nieuws/2016/11/04/gemotiveerde-werknemers-laat-ze-spelen-5124307-a1530329

HR Praktijk. (2016, 28 april). *Top 10 belangrijkste aspecten goed werkgeverschap*. Geraadpleegd op 5 februari 2018, van https://www.hrpraktijk.nl/topics/arbeidsvoorwaarden/nieuws/top-10-belangrijkste-aspecten-goed-werkgeverschap

HR Praktijk. (2017, 24 februari). *Doorbraak Chief Happiness Officer blijft uit*. Geraadpleegd op 28 februari 2018, van https://www.hrpraktijk.nl/hr-afdeling/nieuws/doorbraak-chief-happiness-officer-blijft-uit

Huijgen, A. (2015, 23 augustus). *Waar de flexibele schil de kern vormt: Een case study naar verbondenheid met betrekking tot gedetacheerde werknemers* (master thesis). Geraadpleegd op 24 februari 2018, van https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/325149/Afstudeerscriptie%20Anne%20Huijgen.docx?sequence=2&isAllowed=y

ING. (2018). *Flexbranche groeit met zes procent in 2018*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook-2018/flexbranche.html

Intermediair. (2012, 17 november). *Generatie XYZ: wie zijn dat eigenlijk?* Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/carriere-ontwikkeling/generatie-xyz-wie-zijn-dat eigenlijk?utm_referrer=https://www.google.nl/&policy=accepted&utm_referrer

Kaldenberg, J. (2016). *Flexibilisering van de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van https://www.delissenmartens.nl/nl/nieuws/flexibilisering-van-de-arbeidsmarkt

Klein-Hesselink, D.J. & Vuuren, T.V. (1999). Job flexibility and job insecurity: the Dutch case. *European Journal of Work and Organisational Psychology, 8*(2), 273 – 293.

Kluijtmans, F. (2014). *Handboek HRM.* Groningen/Houten: Noordhoff.

Koeman, E. (2006). *Motivatieverschillen tussen uitzendkrachten en vaste werknemers* (thesis). Geraadpleegd op 13 april 2018, van http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=60701

Kotter, J. (2015). *Leiderschap bij verandering.* Amsterdam: Boom.

Lieshout, H. van. (2007). *Arbeidsmarktmakelaars.* Groningen/Houten: Noordhoff.

Lobosco, R. (2014, 25 april). *Meer gemotiveerde werknemers? Laat ze gamen*. Geraadpleegd op 28 februari 2018, van https://www.mt.nl/business/meer-gemotiveerde-werknemers-laat-ze-gamen/86722

MeJudice. (2017). *Flexibilisering op de arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 7 februari 2018, van http://www.mejudice.nl/economenpanel/peiling/flexibilisering-op-de-arbeidsmarkt

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016). *Trends en ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Londen: Pearson.

MKB Servicedesk. (2016, 9 mei). *Wat is detachering? – de voor- en nadelen voor werkgevers.* Geraadpleegd op 2 februari 2018, van https://www.mkbservicedesk.nl/753/wat-detachering.htm

Mulder, P. (2013). *Groeimodel van Greiner*. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van https://www.toolshero.nl/strategie/groeimodel-van-greiner/

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

NBBU. (2011, 22 november). *Flexwerk doet er toe! Onderzoeksrapport naar werkbeleving en wensen van uitzendkrachten*. Geraadpleegd op 3 april 2018, van https://www.nbbu.nl/app/uploads/2015/05/nbbu_flexwerk_onderzoeksrapport.pdf

Nivoz. (2016, 5 december). *Deci en Ryan: Motivatie.* Geraadpleegd op 20 februari 2018, van http://nivoz.nl/wp-content/uploads/2016/12/5.-Deci-en-Ryan-Motivatie.pdf

Olsthoorn, M. (2011). *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht / Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.

Oosterhuis, B. (2017, 31 augustus). *Dit motiveert mensen wél: Drive.* Geraadpleegd op 22 februari 2018, van https://www.bokscoaching.nl/drive/

Pink, D.H. (2010). *Drive*. Amsterdam: Business Contact.

Pluut, D. (2012, 6 oktober). *The Apple Experience – Het begint intern*. Geraadpleegd op 10 april 2018, van https://www.dicompass.nl/the-apple-experience/

Rabobank. (2017). *Rabobank Cijfers & Trends – Uitzendbureaus*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=uitzendbureaus

Randstad. (2016, 20 april). *Factoren goed werkgeverschap verschillen per leeftijd*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2016/04/factoren-goed-werkgeverschap-verschillen-per-leeftijd

Ricoh. (2015, 15 oktober). *Generatie Z; de meest uitdagende, sociale én onzekere groep op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van http://www.ricoh.nl/over-ricoh/nieuws/2015/generatie-z-de-meest-uitdagende-sociale-en-onzekere-groep-op-de-arbeidsmarkt.aspx

Schunk, D.H., Pintrich, P.R., & Meece, J.L. (2008). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Stichting Arbo Flexbranche. (2017). *Hoe veilig en gezond werken uitzendkrachten in 2017?* Geraadpleegd op 3 april 2018, van https://www.arboflexbranche.nl/nl/cijfers-en-onderzoek/hoe-veilig-en-gezond-werken-uitzendkrachten-2017

Tartwijk, J.W.F. (2015, 22 januari). *Motivatie bij studenten*. Geraadpleegd op 21 februari 2018, van https://tauu.uu.nl/kennisplatform/motivatie-bij-studenten/

Tuk, Y. (2017, 6 september). *Agile volgens het Spotify-model: autonomie leidt tot betere producten*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van https://www.emerce.nl/achtergrond/agile-volgens-spotifymodel-autonomie-leidt-tot-betere-producten

Ubels, D. (2017, 8 september). *Generation Z: de ongrijpbare generatie*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://www.marketingfacts.nl/berichten/generation-z-de-ongrijpbare-generatie

Van Hoof, J., Bruin, E., Schoemaker, M. & Vroom, A. (2003). *Arbeidswensen van Nederlanders: stijgende verwachtingen?* Geraadpleegd op 23 februari 2018, van www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=111

Verheggen, T. (2016, 14 oktober). *Motivatie door zingeving, meesterschap en autonomie*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van http://www.managementimpact.nl/leiderschap/artikel/2016/10/motivatie-door-zingeving-meesterschap-en-autonomie-1018097

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma. 4e druk.

Vlaar, S. (2016, 18 juni). *Het verschil tussen skills, drijfveren, talenten en competenties.* Geraadpleegd op 21 februari 2018, van https://www.attune.nl/het-verschil-tussen-skills-drijfveren-talenten-en-competenties/

Vogelaar, R. (2009). *De Superpromotor – Over de kracht van enthousiasme*. Culemborg: Van Duuren.

Wharton University of Pennsylvania. (2017, 24 mei). *What Employers Should Know About Generation Z*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/what-employers-should-know-about-generation-z/

Wildschut, M. (2017). *Psychologie van gedrag in organisaties.* Amsterdam: Boom.

YoungCapital. (2016, 19 juli). *Wie zijn de millennials? Jouw belangrijkste vragen over deze generatie beantwoord*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://www.youngcapital.nl/weblog/735-wie-zijn-de-millennials-jouw-belangrijkste-vragen-over-deze-generatie-beantwoord

YoungCapital. (2017, 26 april). *Millennials zoeken uitdaging én houvast. Hoe ga je daar als werkgever mee om?* Geraadpleegd op 12 februari 2018, van https://www.youngcapital.nl/weblog/1420-millennials-zoeken-uitdaging-en-houvast-hoe-ga-je-daar-als-werkgever-mee-om

# 10. Bijlagen

## Bijlage I Interviewverslag geïnterviewde Y

Interview gehouden op 9 februari 2018.

### Omgeving

*Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen de uitzend- en detacheringsbranche – gericht op overheid?*

De eerste belangrijke ontwikkeling is de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Werkgevers zien steeds meer de voordelen van tijdelijke arbeid voor het inspelen op behoeftes op korte termijn, zoals flexibiliteit, strategische personeelsplanning en mobiliteit. Ook kunnen organisaties hierdoor beter inspelen op veranderingen in hun omgeving. Onze opdrachtgevers, gemeenten door heel Nederland, gaan ook steeds vaker werken met uitzendkrachten, gedetacheerden, zzp'ers etc. Dat betekent dat er ook steeds meer interesse ontstaat in de diensten die Organisatie X levert.

De tweede ontwikkeling staat haaks op de eerste ontwikkeling. Vanuit de overheid wordt 'vast' werk steeds meer gestimuleerd. Dit zien we bijvoorbeeld terugkomen in de wetgeving. Het nieuwe kabinet heeft ervoor gezorgd dat de periode waarna elkaar opeenvolgende tijdelijke contracten overgaan in een contract voor onbepaalde tijd, wordt verlengd van twee naar drie jaar. Aan de andere kant kiezen onze opdrachtgevers, gemeenten, er juist voor om steeds meer gebruik te maken van flexibele arbeid.

Steeds meer medewerkers van Organisatie X hebben een vast contract. De arbeidsmarkt is schaars; er zijn steeds minder geschikte medewerkers te vinden. Dit heeft ook invloed op de eisen die medewerkers stellen aan een potentiële baan en werkgever. Voor de meeste mensen is baanzekerheid nog altijd erg belangrijk. Daarom komt steeds vaker de vraag vanuit medewerkers om een vast contract. Dit zorgt ervoor dat uitzend- en detacheringsbureaus steeds vaker mensen in vaste dienst nemen, om hen vervolgens onder te brengen bij diverse opdrachtgevers.

*Welke positie heeft Organisatie X binnen deze branche?*

Organisatie X is vier jaar geleden opgericht. In die tijd is zij uitgegroeid tot een organisatie met 88 medewerkers. De organisatie verwacht in 2018 te groeien naar 110 medewerkers. Organisatie X is een kleine speler in de algemene uitzend- en detacheringsbranche. De organisatie is niet te vergelijken met grote spelers als Randstad, Tempo Team of Yacht. Organisatie X heeft ervoor gekozen om te opereren in een nichemarkt: publiekszaken. In deze markt is er relatief gezien minder concurrentie voor Organisatie X. Organisatie X is de grootste in de niche markt. Concurrenten van Organisatie X in deze markt zijn o.a. BMC en Maandag. Potentiële opdrachtgevers worden vooral geworven door mond-tot-mond reclame. Huidige opdrachtgevers, gemeenten, delen vaak hun ervaringen met andere gemeenten. Op deze manier is het Organisatie X gelukt om een sterke naam op de bouwen in de markt en onder (potentiële) opdrachtgevers.

*Wat zijn recente ontwikkelingen binnen de organisatie? Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van HR?*

Organisatie X is de afgelopen jaren sterk gegroeid. We zijn in vier jaar tijd uitgegroeid tot een organisatie van ruim 80 medewerkers. Op dit moment zijn we binnen Organisatie X bezig met een professionaliseringsslag. Dat betekent dat we ook aandacht besteden aan het verder professionaliseren van het huidige HR-beleid. Zo zijn we bezig met het ontwikkelen van een beloningsbeleid voor onze medewerkers. In dit beloningsbeleid gaan we medewerkers die goed presteren extra belonen. Ook onze Organisatie X Academy vraagt veel aandacht.

We zijn sterk gefocust op het doorontwikkelen van onze mensen naar een hoger niveau. Bijvoorbeeld, we willen onze mensen door ontwikkelen naar specialist op de BRP, als projectleider of als adviseur bij complexe (bedrijfsvoerings)vraagstukken. Hiervoor is de Organisatie X Academy opgezet. Doelstelling is dat al onze medewerkers landelijk erkende diploma's halen, en daardoor (h)erkende kwaliteit leveren bij onze klanten.

## Vraagstuk

*Wat is volgens Organisatie X het vraagstuk?*

Volgens onze organisatie is het vraagstuk het volgende: onze medewerkers werken allen buiten en is er sprake van leidinggeven op afstand. Daarom hebben we relatief weinig zicht op en contact met onze medewerkers. We zijn benieuwd wat er speelt onder deze medewerkers. Waarom willen zij precies werken in een detacheringsconstructie? Welke factoren (bijv. arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden) dragen daaraan bij? En hoe kunnen wij daar als werkgever verder op in spelen?

*Waarom is het belangrijk dat het vraagstuk wordt opgelost / aangepakt? Wat gebeurt er als het probleem niet wordt opgelost?*

Een van de aspecten die belangrijk is, is de verbondenheid met de organisatie. Een gedeelte van onze medewerkers zal zich zeker verbonden voelen met onze organisatie. Dat vinden we ook belangrijk, omdat onze medewerkers het visitekaartje zijn.

Zoals al eerder aangegeven, zijn aanbevelingen en mond-tot-mond reclame onze belangrijkste middelen om nieuwe opdrachtgevers aan te trekken. Dit hele proces begint bij onze medewerkers: wanneer zij goed werk afleveren, en tegelijkertijd het visitekaartje zijn van onze organisatie, stimuleert dat het bedrijfsimago. Dat kan leiden tot nieuwe klanten. Echter, als medewerkers niet met plezier naar hun werk gaan, afspraken niet nakomen etc., schaadt dat ons imago. Het heeft ook een negatief effect op het verloop en het ziekteverzuim onder onze medewerkers. Vorig jaar hebben we veel te maken gehad met dit soort problemen. Ook hebben we afscheid moeten nemen van een aantal gedetacheerden. Dat is niet iets wat we graag doen, maar soms wel noodzakelijk. Kortom: het is voor ons erg belangrijk dat dit vraagstuk wordt opgepakt. We willen graag weten wat we kunnen doen om de arbeidsrelatie met onze gedetacheerde medewerkers beter vorm te geven.

*Wat is er intern (dus binnen de organisatie) al aan gedaan om het vraagstuk op te lossen? Wat heeft dit opgeleverd?*

We zorgen er binnen Organisatie X voor dat we regelmatig contact houden met onze medewerkers. We bezoeken onze opdrachtgevers en medewerkers minstens twee keer per jaar. We erkennen dat er soms weinig contact is tussen de organisatie en de medewerkers en bij de medewerkers onderling. Daarom organiseren we één keer in de zes weken een medewerkersbijeenkomst. Dan komen we bij elkaar om de laatste stand van zaken te bespreken. Tevens houden we ieder jaar twee personeelsfeesten, in de zomer en in de periode rond kerst.

*Wat ziet Organisatie X als het gewenste eindresultaat van de afstudeeropdracht?*

Wij zouden graag willen weten in welke mate we aansluiten bij de behoeften (lees: motivatoren) van medewerkers. Hoe doen we het tot nu toe? In welke mate passen de aspecten van het huidige HR-beleid (Organisatie X Academy, beloningsbeleid etc.) bij de gedetacheerde medewerkers? Daarnaast zouden we het fijn vinden om adviezen te krijgen over wat we kunnen doen/inzetten om meer aan te sluiten bij de behoeften van gedetacheerde medewerkers.

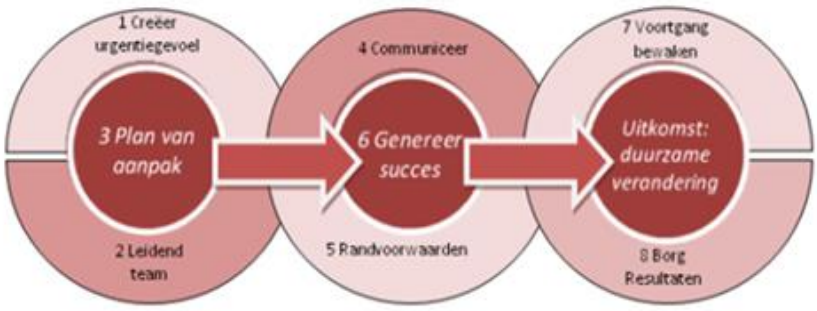
# Bijlage II Modellen AMO-model

## Bijlage II a AMO-model



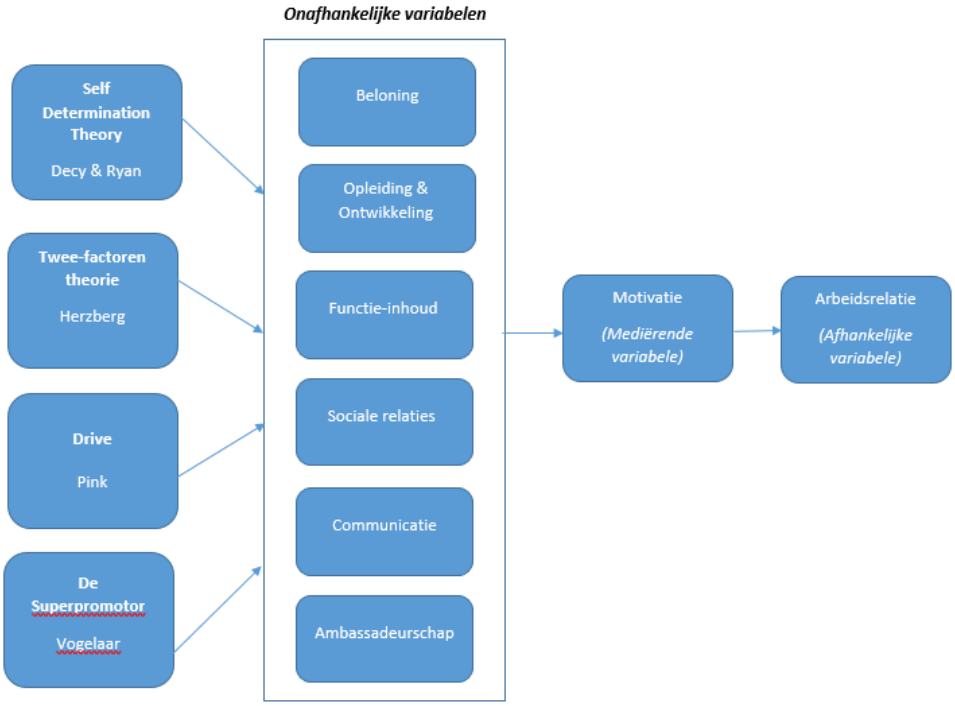

*Figuur 1. AMO-model Appelbaum en Berg (2000).*

## Bijlage II b 8 fasen model van Kotter




*Figuur 2. 8 fasen model van Kotter (Kotter, 2015).*

## Bijlage II c Conceptueel model




*Figuur 3. Conceptueel model.*

## Bijlage III WDQ-vragenlijst

*Bijlage III, WDQ-vragenlijst (Gorgievski, Peeters, Rietzschel, & Bipp, 2016).*

### Inhoud van de vragenlijst

De WDQ-NL bestaat uit 21 schalen die verder kunnen worden onderverdeeld in 4 categorieën, waarvan theoretisch wordt verondersteld dat ze verschillende werk-herontwerpuitkomsten voorspellen. Deze zijn: Taakkarakteristieken, kenniskarakteristieken, sociale werkkenmerken, en contextuele werkkenmerken. Resultaten van confirmatieve factoranalyses (Gorgievski, Peeters, Rietzschel & Bipp, 2016) laten inderdaad zien dat de voorgestelde factorstructuur, bestaande uit 21 subschalen en vier tweede-orde factoren, acceptabel is. De subschalen hebben een hoge betrouwbaarheid en hangen op een theoretisch voorspelde manier samen met verschillende werkuitkomsten.

#### Instructie

De manier waarop werk en werkplekken georganiseerd zijn kan een belangrijke invloed hebben op hoe gezond en motiverend werk is. Onderstaande vragenlijst gaat over belangrijke aspecten van het werk, zoals de beslissingsvrijheid en de mate van specialisatie, maar ook de fysieke werkomgeving en contacten met andere mensen. Door middel van deze vragenlijst willen wij graag een goed beeld krijgen van hoe u uw baan ervaart. Voor elke vraag kunt u het antwoord kiezen dat het beste bij uw situatie past. U mag vragen openlaten die u liever niet wilt beantwoorden, of halverwege ophouden zonder consequenties. Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld. Het invullen van de vragenlijst kost maximaal 30 minuten.

Als u nog verdere vragen heeft kunt u contact opnemen met …. Alvast bedankt voor uw medewerking.

#### Deel 1: Achtergrondgegevens

**1. Wat is de titel van uw beroep?**

_____

**2. Bent u man of vrouw?**

man
vrouw

**3. In welk jaar bent u geboren?**

Jaartal: _____

**4. Hoeveel jaar bent u al werkzaam in dit beroep?**

_____

**5. Hoe lang werkt u al voor uw huidige werkgever?**

In jaren: _____

### Deel 2: Werk karakteristieken vragenlijst

In dit deel van de vragenlijst vragen wij u uw baan zo objectief mogelijk te beschrijven. Gebruik dit deel van de vragenlijst a.u.b. niet om ons te laten weten hoe leuk of hoe vervelend u uw baan vindt. Vragen daarover komen later.

Voor het slagen van het onderzoek is het belangrijk dat u alle vragen invult. Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.

De door u verstrekte informatie wordt strikt vertrouwelijk behandeld.

### Antwoord categorieën:

1 helemaal oneens
2 oneens
3 niet oneens / niet eens
4 eens
5 helemaal eens

## Taakkarakteristieken

**Planningsautonomie**

1. In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen hoe ik mijn werk indeel.
2. In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden op het werk.
3. In mijn baan is het mogelijk om zelf te plannen hoe ik mijn werk doe.

**Beslissingsautonomie**

1. Mijn baan biedt mij de kans mijn eigen initiatief of oordeel te volgen in hoe ik mijn werk uitvoer.
2. In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen.
3. Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.

**Procedurele autonomie**

1. In mijn baan kan ik zelf beslissen welke methoden ik gebruik om mijn werk af te maken.
2. Mijn baan biedt mij een behoorlijke mate van onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe.
3. Mijn baan biedt mij de mogelijkheid te beslissen hoe ik te werk ga.

**Taakvariatie**

1. Mijn baan brengt veel afwisselde taken met zich mee.
2. Mijn baan bestaat uit het doen van verschillende dingen.
3. Mijn baan vereist het uitvoeren van een breed scala aan taken.
4. Mijn baan biedt afwisseling in taken.

**Taaksignificantie**

1. Het is waarschijnlijk dat de resultaten van mijn werk het leven van andere mensen in belangrijke mate beïnvloeden.
2. Mijn baan zelf is erg belangrijk in een groter geheel.
3. Mijn baan heeft een grote invloed op mensen buiten de organisatie.
4. De werkzaamheden die worden uitgevoerd voor mijn baan, hebben in belangrijke mate invloed op mensen buiten de organisatie.

**Probleemoplossing**

1. Mijn baan omvat het oplossen van problemen waarop geen duidelijk correct antwoord is.
2. Mijn baan vereist creativiteit.
3. Mijn baan omvat het omgaan met problemen die ik niet eerder ben tegengekomen.
4. Mijn taak vereist unieke ideeën of oplossingen voor problemen.

**Variatie in Vaardigheden**

1. Voor het uitvoeren van mijn baan is een variatie aan kennis en vaardigheden vereist.
2. Voor mijn baan moet ik verschillende vaardigheden benutten om mijn taken te volbrengen.
3. Mijn baan verlangt dat ik een aantal complexe vaardigheden van hoog niveau gebruik.
4. Voor mijn baan moet ik verschillende vaardigheden benutten.

**Taakspecialisatie**

1. Mijn baan is zeer gespecialiseerd in termen van doelen, taken of activiteiten.
2. De gereedschappen, procedures, materialen, e.d. die gebruikt worden in mijn baan zijn zeer gespecialiseerd wat betreft hun functie.
3. Mijn baan vereist zeer gespecialiseerde kennis en vaardigheden.
4. Mijn baan vereist diepgaande kennis en expertise.

**Sociale werkkenmerken**

**Sociale steun**

1. Ik heb de kans hechte vriendschappen te ontwikkelen op mijn werk.
2. Ik heb de kans andere mensen te leren kennen in mijn werk.
3. Ik heb de gelegenheid met andere mensen af te spreken op mijn werk.
4. Mijn leidinggevende is begaan met het welzijn van de mensen die met hem/haar werken.
5. De mensen met wie ik samenwerk zijn persoonlijk in mij geïnteresseerd.
6. De mensen met wie ik werk zijn vriendelijk.

**Geïnitieerde onderlinge afhankelijkheid**

1. Mijn baan vereist dat ik mijn werk gedaan heb voordat anderen hun werk kunnen afmaken.
2. Mensen in andere functies zijn direct van mijn werk afhankelijk.
3. Als mijn werk niet gedaan wordt, kunnen anderen hun werk niet afmaken.

**Ontvangen onderlinge afhankelijkheid**

1. De activiteiten in mijn baan worden voor een groot deel beïnvloed door het werk van andere mensen.
2. In deze baan ben ik afhankelijk van het werk van veel verschillende mensen om het af te kunnen maken.
3. Mijn werk kan niet gedaan worden, als anderen hun werk niet doen.

**Externe contacten**

1. Mijn baan vereist dat ik veel tijd doorbreng met mensen van buiten de organisatie.
2. Een deel van mijn baan is omgaan met mensen die geen deel uitmaken van mijn eigen organisatie.
3. Voor mijn baan communiceer ik vaak met mensen die niet voor dezelfde organisatie werken als ik doe.
4. Mijn baan houdt in dat ik veel omga met mensen buiten mijn eigen organisatie.

**Feedback van anderen**

1. Ik krijg veel informatie van mijn leidinggevende en collega's over hoe goed ik mijn werk doe.
2. Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.
3. Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevenden en collega's).

**Contextuele Werkkenmerken**

**Ergonomie**

1. De zitplaatsen en zitgelegenheden op het werk zijn adequaat (bijv. voldoende zitplaatsen, comfortabele stoelen, goede zithouding en ondersteuning.)
2. De werkplek houdt rekening met alle verschillen in afmetingen van mensen, zoals vrije ruimtes en doorgangen, reikhoogte, reikwijdte, ooghoogte, beenruimte, etc.
3. Ik moet overmatig veel reiken in mijn werk (bijv. om dingen te pakken).

**Lichamelijke taakeisen**

1. Mijn baan vergt veel fysiek uithoudingsvermogen.
2. Mijn werk vereist veel spierkracht.
3. Mijn baan vereist veel lichamelijke inspanning.

**Fysieke werkomgeving**

1. De werkplek is vrij van overmatig lawaai.
2. Het klimaat op de werkplek is comfortabel in termen van temperatuur en vochtigheid.
3. De baan geeft weinig risico op ongevallen.
4. Ik doe mijn werk in een omgeving die vrij is van gezondheidsrisico's (chemicaliën, gassen, etc.).
5. Het werk wordt gedaan in een schone omgeving.

**Materiaalgebruik**

1. Mijn taak omvat het werken met verschillende instrumenten en materialen.
2. Mijn taak omvat het werken met complexe instrumenten of technologie.
3. Het kostte veel tijd om met het materiaal of de technologie in deze baan te leren werken.

## Bijlage IV Enquête vragen

De enquête is gemaakt met behulp van de online enquêtetool Google Formulieren. Onderstaand is het beginscherm van de enquête te zien, evenals de vragen. Bij de stellingen 4 t/m 43 waren de volgende antwoordmogelijkheden mogelijk: Zeer oneens, Oneens, Neutraal, Eens, Zeer mee eens.

**Hartelijk dank voor uw deelname!**

In vervolg op de mail die [redacted]u heeft gestuurd, heet ik u van harte welkom op de startpagina van de enquête.

Alle verkregen informatie wordt anoniem en vertrouwelijk behandeld. Het invullen van de enquête kost maximaal 10 minuten van uw tijd. Het wordt erg gewaardeerd en is tevens zeer waardevol voor mijn afstudeeronderzoek.

De enquête staat open van 4 april tot en met 14 april 2018.

Met vriendelijke groet,

Anouk Kwestroo

### Algemene vragen

1. Wat is uw geslacht?
   Man of vrouw

2. Wat is uw leeftijd?
   <25 jaar
   26-35 jaar
   36-45 jaar
   46-55 jaar
   56-65 jaar

3. Hoe lang bent u werkzaam bij Organisatie X?
   <1 jaar
   1-2 jaar
   2-3 jaar
   3-4 jaar
   >4 jaar

### Beloning

4. Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt.
5. De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming.
6. Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties.
7. Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden.
8. De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde.
9. Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd wordt door de organisatie voor mijn inzet.

### Opleiding en ontwikkeling

10. Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren.
11. De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen.
12. Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied.
13. In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen.
14. Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben.

### Sociale relaties

15. De relatie met mijn leidinggevende is goed te noemen.
16. Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende.
17. Ik vind het hebben van een goede band met mijn leidinggevende belangrijk.
18. Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen.
19. De samenwerking en communicatie tussen mij, Organisatie X en mijn opdrachtgever(s) verloopt goed.
20. Er worden voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, georganiseerd binnen Organisatie X.
21. Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie.

### Ambassadeurschap

22. Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'.
23. De organisatie heeft een duidelijke missie en visie.
24. Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie
25. Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie.
26. Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.
27. Ik ben trots op de producten en diensten die Organisatie X levert.
28. Ik zou Organisatie X aanraden als werkgever bij familie en vrienden.

### Communicatie

29. Het management weet wat er leeft in de organisatie.
30. Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie
31. Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X.
32. Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.
33. Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van opdrachtgevers.
34. Organisatie X heeft een goede reputatie naar de buitenwereld.

### Functie-inhoud

35. Ik kan mijn werk met de Organisatie X kernwaarden Passie, Energie en Plezier uitvoeren.
36. Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.
37. Ik krijg voldoende ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren.
38. Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren.
39. Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin.
40. Ik beschik over voldoende kennis en kunde om mijn functie goed uit te kunnen oefenen.
41. Mijn werk bevat voldoende uitdagingen.

42. Mijn werk is voldoende afwisselend.
43. Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend.

## Bijlage V a Uitnodiging deelname enquête

From: xx
Date: do 29 mrt. 2018 15:54
Subject: Enquete medewerkerstevredenheid
To: xx

Beste collega's,

Zoals gisterenavond is aangekondigd bij ons overleg, volgt hierbij aanvullende informatie over de enquête medewerkerstevredenheid.

Het geheel is opgezet door Anouk Kwestroo, vierdejaars HRM student aan de Hogeschool Leiden. Dit geschiedt in het kader van haar afstudeerscriptie waar een onderzoek naar een HR onderwerp centraal staat. In dit verband is een enquête ontwikkeld welke volgende week (vanaf 4 april gedurende 10 dagen) wordt opengesteld zodat jullie deze kunnen gaan invullen. Je krijgt hierover nog aanvullende informatie (internetlink e.d).

Over de volgende onderdelen worden vragen gesteld: Beloning, Opleiding en ontwikkeling, Sociale relatie, Functie-inhoud, Organisatie en Communicatie. Het invullen kost ca. 10 minuten van jullie tijd. De vragen zijn in de vorm van stellingen waar 5 antwoorden op mogelijk zijn (van Zeer oneens tot Zeer eens).

Nadat de uitslagen bekend zijn zullen deze in eerste instantie in een zogenaamde focusgroep worden besproken.Deze focusgroep bestaat uit een 5 tal collega's, ik wil een ieder verzoeken die wil deelnemen aan deze focusgroep mij dit te melden.

Als er eventueel vragen zijn, neem dan contact met mij op. Succes met het invullen de komende week.

Groet,

Xx

---

**Van:** xx
**Datum:** woensdag 4 april 2018 om 11:28
**Aan:** xx
**Onderwerp:** Enquête medewerkerstevredenheid

Beste collega's,

In het verlengde van mijn mail over de enquête, bericht ik je dat vanaf nu de enquête openstaat. Klik hiertoe op de bijgaande link: https://goo.gl/forms/LH1zWtPlX533UP3H2

Inmiddels heb ik al een drietal aanmeldingen voor de focusgroep, ik zoek nog drie deelnemers. Wie? Mail mij dan.

Succes met het invullen van de enquête.

Groet,

Xx

## Bijlage V b Herinneringsmail

From: xx
Date: di 10 apr. 2018 09:53
Subject: Herinnering: Jouw mening telt!
To: xx

Beste collega's,

Vorige week hebben jullie een uitnodiging ontvangen voor het invullen van de enquête over medewerkerstevredenheid en afgelopen zaterdag nog een korte herinnering. Voor degenen die de enquête inmiddels hebben ingevuld: hartelijk dank!

Voor degenen die de enquête nog niet hebben ingevuld, dit kan nog tot en met 14 april 18:00 via de bijgaandee link: https://goo.gl/forms/LH1zWtPlX533UP3H2.

Het invullen van de enquête is waardevol om zo meer inzicht te krijgen in jullie tevredenheid over het huidige beleid op het gebied van o.a. de arbeidsvoorwaarden en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Tevens dienen de resultaten van de enquête als input voor het optimaliseren van het huidige HR-beleid.

Tot nu toe is er een invulpercentage van 47% gerealiseerd. Om nog beter aan de slag te kunnen gaan met jullie feedback, wil ik daarom iedereen vragen die de enquête nog niet heeft ingevuld dit alsnog te doen. Het invullen van de enquête kost ca. 10 minuten van jullie tijd. Alle verkregen informatie wordt anoniem en vertrouwelijk behandeld. Opvallende uitkomsten van de enquête zullen besproken worden in een focusgroep. Hiervoor zoek ik nog 2 deelnemers. Wie wil deelnemen aan de focusgroep kan dat aan mij melden.

Kortom: Laat van je horen, jouw mening telt!

Als er vragen zijn, neem dan contact op met mij.

Groet,

xxx

## Bijlage VI Operationalisering onderzoek

In deze bijlage wordt het onderzoek en de deelvragen geoperationaliseerd. Hierbij wordt per deelvraag kort aangegeven hoe de informatie verzameld is. De resultaten van alle deelvragen zullen uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

| **Deelvraag** | **Bron / methode** | **Betrokkenen** | **Vindplaats rapport** |
|---|---|---|---|
| Welke motivatoren zijn in het algemeen aanwezig bij en belangrijk voor werknemers volgens de literatuur? | ***Deskresearch***<br>Literatuur | Onderzoeker | Resultaten, theoretisch kader |
| Welke motivatoren zijn in het algemeen aanwezig bij en belangrijk voor flexwerkers volgens de literatuur? | ***Deskresearch***<br>Literatuur | Onderzoeker | Resultaten, theoretisch kader |
| In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap aanwezig bij Organisatie X? | ***Deskresearch***<br>Interne documenten<br><br>***Fieldresearch***<br>Enquête en focusgroep | Onderzoeker<br>Respondenten<br>Management | Resultaten |
| In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap belangrijk voor de gedetacheerde werknemers van Organisatie X? | ***Fieldresearch***<br>Enquête en focusgroep | Onderzoeker<br>Respondenten | Resultaten |
| | | | |
| **Begrippen / factoren** | **Elementen / aspecten** | **Vraagnummer** | **Antwoordmogelijkheden** |
| Algemene informatie | Geslacht | 1 | Man / vrouw |
| | Leeftijd | 2 | <25 jaar, 26-35 jaar, 36-45 jaar, 46-55 jaar en 56-65 jaar |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Dienstjaren | 3 | <1 jaar, 1-2 jaar, 2-3 jaar, 3-4 jaar, >4 jaar |
| Beloning | Salaris | 5, 6, 7, 8 | Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens |
| | Arbeidsvoorwaarden | 4, 5, 6, 7, 8 | Idem |
| | Auto | 8 | Idem |
| | Waardering | 9 | Idem |
| Opleiding en ontwikkeling | Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden | 10, 11 | Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens |
| | Competentie | 12, 13, 14 | Idem |
| | Meesterschap | 12, 13, 14 | Idem |
| Sociale relaties | Relatie leidinggevende | 15, 16, 17, 18, 19 | Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens |
| | Verbondenheid organisatie | 20 | Idem |
| | Werksfeer | 21 | Idem |
| Ambassadeurschap | Klantgerichtheid | 22 | Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens |
| | Algemeen beleid (missie / visie / cultuur) | 23, 24, 25 | Idem |
| | Trots | 26, 27, 28 | Idem |
| Communicatie | Interne communicatie | 29, 30, 31, 32 | Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Externe communicatie | 33, 34 | Idem |
| Functie-inhoud | PEP (Passie, Energie, Plezier) | 35 | Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens |
| | Autonomie | 36, 37 | Idem |
| | Werk/prive balans | 38, 39 | Idem |
| | Aansluiting kennis, ervaring en ambities | 40 | Idem |
| | Inhoud (voldoende afwisselend en uitdagend) | 41, 42, 43 | Idem |

## Bijlage VII a Draaiboek focusgroep

| Tijd | Duur | Wat | Uitkomst / benodigd |
|---|---|---|---|
| 17:00 | 45 min. | Inloop + samen eten. | |
| 17:45 | 10 min. | Iedereen welkom heten + onderzoek stelt zichzelf voor. Doel en programma toelichten. Vragen of opnemen van de focusgroep voor iedereen oké is. | Ijsbreken |
| 17:55 | 5 min. | Programma op pp laten zien. | Geluidsrecorder aanzetten. |
| 18:00 | 20 min. | Met de focusgroep bepalen welke van de zes factoren;<br>- Aanwezig zijn (in de zin van: deze zijn compleet, hier hoeft niets meer aan veranderd of toegevoegd te worden);<br>- Sterk en zwak motiverend werken.<br>Hierbij worden de factoren op een schaal geplaatst van aanwezig – niet aanwezig en niet motiverend – zeer motiverend. | Kaartjes met daarop de zes factoren. Deze plaatsen op de aangegeven schaal, bijvoorbeeld getekend op een groot vel. Doel van deze opdracht is om antwoord te krijgen op de deelvragen. |
| 18:20 | 10 min. | Kort bespreken op welke punten het in de organisatie nu wel/niet goed gaat. | Dit verder meenemen in de rest van de focusgroep. |
| 18:30 | 50 min (10 minuten per stelling, voor de zekerheid is er één stelling als reserve toegevoegd). | Opstarten groepsdiscussie. Welke antwoorden hebben de respondenten ingevuld? Waarom?<br><br>Volgende stellingen + antwoorden in ieder geval voorleggen aan de deelnemers van de focusgroep. | Ontdekken welke gedachten / gevoelens / wensen / behoeften schuilen achter de enquête resultaten. |
| | | 1. Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden. | Waarom is een goede beloning zo belangrijk? In hoeverre wordt deze behoefte aan een goede beloning door de organisatie vervuld? |
| | | 2. Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken. | In hoeverre zijn medewerkers ambassadeurs? |
| | | 3. Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie. | In hoeverre wordt er voldoende gecommuniceerd? Wat gebeurt er bij een gebrek aan goede communicatie? |
| | | 4. Mijn werk is voldoende afwisselend. | Waarom wel/niet? Wat gebeurt er met iemands motivatie? |
| | | 5. De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde. | Waarom wel/niet? Welke arbeidsvoorwaarde is belangrijker? |
| | | 6. Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de | Wat verstaan we onder klantgerichtheid? Is men voldoende |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | competentie 'klantgerichtheid'. | klantgericht, of is hier verbetering in noodzakelijk? |
| 19:20 | 10 min. | Feedback + afsluitingsronde. | Vragen naar feedback over de vormgeving van de focusgroep en de focusgroep leider. Tevens vragen naar eventuele opmerkingen of vragen n.a.v. de avond. |
| 19:30 | 5 min. | Afsluiting focusgroep. | Iedereen bedanken voor hun tijd en deelname. |

## Bijlage VII b Powerpoint focusgroep



# Focusgroep Organisatie X

23 april 2018

## Agenda

| Tijd | Onderdeel |
|---|---|
| 15 min. | Introductie |
| 20 min. | Rangschikken factoren |
| 50 min. (10 min. per stelling) | Discussie stellingen |
| 10 min. | Feedback |
| 5 min. | Afsluiting |

## Introductie

- Scriptie
- *Wat is nodig om de arbeidsrelatie van Organisatie X met haar gedetacheerde werknemers op de best passende manier vorm te geven?*
- Enquête + focusgroep

## Wat is een focusgroep?

Bij een focusgroep wordt een groep mensen samengebracht om te discussiëren over een vooraf bepaald onderwerp. Een focusgroep is dus een soort interview waaraan meerdere respondenten tegelijkertijd deelnemen. De onderzoeker stelt vragen aan de groep en faciliteert discussie.

Doel: achterliggende / diepgaande informatie krijgen over de resultaten van de enquête.

## Rangschikken

**6 categorieën:**

- Beloning
- Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Sociale relaties
- Communicatie
- Ambassadeurschap
- Functie

- Plaatsen op een schaal van 1. Onvoldoende aanwezig – Voldoende aanwezig & 2. Zeer motiverend – Niet motiverend.

## Stellingen

- Bekende stellingen
- Opvallende resultaten

## Stelling 1

*Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden.*

## Stelling 2

*Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.*

## Stelling 3

*Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie.*

## Stelling 4

*De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde.*

## Stelling 5

*Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'.*

## Feedback

- Op- of aanmerkingen?
- Suggesties?
- Plus- & minpunten?







## Afsluiting

Hartelijk dank voor jullie tijd en moeite!

## Bijlage VIII Transcriptie focusgroep

Deelnemers aan de focusgroep is gevraagd om samen te bepalen welke van de motivatoren voldoende aanwezig zijn binnen de organisatie. (Niet) Voldoende aanwezig betekent in dit geval of het beleid op deze aspecten voldoende is uitgewerkt en onderbouwd, of dat er bijvoorbeeld nog helemaal geen beleid aanwezig is. Tabel 1 laat zien wat de respondenten hebben geantwoord:

Tabel 1. *Rangschikking motivatoren op mate van aanwezigheid*

| *In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap aanwezig bij Organisatie X?* | |
|---|---|
| Beloning | In voldoende mate aanwezig |
| Opleiding en ontwikkeling | In voldoende mate aanwezig |
| Sociale relaties | In voldoende mate aanwezig |
| Communicatie | In onvoldoende mate aanwezig |
| Ambassadeurschap | Neutraal |
| Functie-inhoud | In voldoende mate aanwezig |

Tabel 2. *Terugkoppeling respondenten mate van belangrijkheid motivatoren*

| *In welke mate zijn de motivatoren beloning, opleiding en ontwikkeling, functie-inhoud, sociale relaties, communicatie en ambassadeurschap belangrijk voor de gedetacheerde werknemers van Organisatie X?* | |
|---|---|
| Beloning | Erg belangrijk |
| Opleiding en ontwikkeling | Erg belangrijk |
| Sociale relaties | Erg belangrijk |
| Communicatie | Neutraal |
| Ambassadeurschap | Erg belangrijk |
| Functie-inhoud | Erg belangrijk |

Respondenten zijn positief over en nieuwsgierig naar de bonusregeling die kort geleden is ingevoerd. Zij vinden dit een goede ontwikkeling. Echter, er zit wel pijn in het feit dat de respondenten vaak minder verdienen dan medewerkers die bij de opdrachtgevers in dienst zijn. Ook zijn de respondenten minder positief over de auto van de zaak die op dit moment aan alle medewerkers wordt aangeboden. Een respondent zegt hierover dat zij niet per se een salarisverhoging hoeft, als zij de keuze heeft om een relatief luxer model te kunnen kiezen.

Er zijn volgens de respondenten voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Medewerkers die langer in dienst zijn, hebben vaak al veel opleidingen mogen volgen. Voor hen is het daardoor moeilijker om zich te blijven ontwikkelen. Een meer gevarieerd opleidingsaanbod is daarom wenselijk. Ook worden veel van de interne opleidingen op dit moment niet erkend door opdrachtgevers. Opdrachtgevers hechten namelijk veel waarde aan een opleiding die is gevolgd bij een erkend instituut. Dit komt vooral omdat opdrachtgevers twijfelen aan de kwaliteit van interne opleidingen.

Respondenten zouden daarom graag zien dat er bijvoorbeeld examen kan worden gedaan bij een erkend instituut, zodat de gevolgde opleiding meer gewaardeerd wordt door opdrachtgevers.

Qua sociale relaties binnen Organisatie X zijn de deelnemers tevredener. Vooral de oprichter/eigenaar van de organisatie, de algemeen directeur, wordt gezien als boegbeeld van de organisatie. De respondenten hebben een goede band met hem. Wel zijn er de afgelopen tijd veel wisselingen geweest in backoffice medewerkers, waardoor het nu vaak onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Over het algemeen scoort de organisatie voldoende op deze variabele.

De communicatie binnen Organisatie X wordt door deelnemers van de focusgroep als onvoldoende beschouwd. Bijvoorbeeld, in eerste instantie werd de nieuwsbrief binnen de organisatie maandelijks verstuurd. Nu gebeurt dat vaak maar één keer in de twee of drie maanden. De respondenten vinden dit vervelend, omdat zij graag op de hoogte willen worden gehouden van veranderingen, ontwikkelingen en besluiten binnen de organisatie. Ook de mate van ambassadeurschap is niet voldoende aanwezig. De respondenten wijten dit vooral aan de gebrekkige communicatie binnen de organisatie. Een respondent zegt hierover dat zij zich vaak trots voelt dat zij voor Organisatie X werkt, maar als er zich problemen voordoen die ontstaan zijn door gebrekkige communicatie, het gevoel van trots sterk verminderd.

Als laatste de variabele functie-inhoud. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden met hun functie en werkzaamheden. Wel komt het regelmatig voor dat respondenten op projecten worden gezet die vrij eentonig zijn. Vaak worden dit soort projecten afgewisseld met werkzaamheden die wel aansluiten bij de wensen van werknemers.

Bijna alle variabelen worden door de respondenten gezien als erg belangrijk en motiverend. De onderzoek heeft aan de respondenten gevraagd een top drie te maken van de variabelen die het meest motiverend werken. In tabel 3 wordt de top drie toegelicht.

Tabel 3. *Top drie belangrijkste motivatoren volgens de focusgroep.*

| *Welke drie variabelen / motivatoren werken het meest motiverend volgens de focusgroep, en waarom?* | |
|---|---|
| 1. Functie-inhoud | Functie-inhoud staat met stipt op één. Weinig afwisselende en uitdagende werkzaamheden, of werkzaamheden waar medewerkers hun kennis/kunde niet in kunnen zetten of niet kunnen ontwikkelen, worden als zeer demotiverend beschouwd. Werkzaamheden die juist uitdagend of afwisselend zijn, worden als zeer motiverend beschouwd en dragen daarnaast bij aan werkgeluk en zingeving. |
| 2. Sociale relaties | Een goede band met de leidinggevende vinden deelnemers aan de focusgroep erg belangrijk en daarmee motiverend. Respondenten vinden daarnaast dat een compliment van de baas veel motiverender werkt dan een bonus of salarisverhoging. Daarnaast wordt binding met de organisatie en met collega's gezien als erg belangrijk. Wel geven respondenten aan dat zij het jammer vinden dat zij op dit moment zich nauwelijks verbonden voelen met collega's. |
| 3. Opleiding en ontwikkeling | De respondenten vinden het belangrijk dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Kennis en kunde up-to-date kunnen houden wordt als zeer belangrijk en motiverend ervaren. Respondenten zijn daarnaast blij dat Organisatie X veel tijd en geld investeert in het aanbieden van opleidingen. |

De variabelen / motivatoren beloning, ambassadeurschap en communicatie worden als minder belangrijk en motiverend beschouwd. Deelnemers van de focusgroep stellen dat de variabelen beloning en communicatie vooral dienen als randvoorwaarden. Kortom, ze moeten 'op orde zijn'. Een goede beloning en voldoende, duidelijke communicatie is belangrijk voor de respondenten. Echter, als deze variabelen op orde zijn, leiden ze niet direct tot meer motivatie. Maar, als de variabelen beloning en communicatie niet voldoende aanwezig of uitgewerkt zijn (slechte beloning, onduidelijke communicatie), dan leiden ze wel tot demotivatie.

Verder wordt de variabele ambassadeurschap vooral gezien als het resultaat van de andere variabelen. Bijvoorbeeld, als medewerkers tevreden zijn over de band met hun leidinggevende (dit werkt motiverend), draagt dit bij aan het uitstralen van ambassadeurschap. Ambassadeurschap an sich, bijvoorbeeld kennis hebben van de missie of visie van de organisatie, werkt niet direct motiverend. Het zijn vooral de drie belangrijkste variabelen, hierboven genoemd, die zorgen voor ambassadeurschap wanneer ze voldoende aanwezig zijn binnen de organisatie.

## Bijlage IX Belangrijkste werkaspecten 1981, 2003 en 2016

Tabel 1. *Belang van werkaspecten in 1981, 2003 en 2016 (Aangepast overgenomen van Van Hoof, Bruin, Schoemaker & Vroom, 2003; Randstad, 2016).*

| **Belang van werkaspecten in 1981** | **Belang van werkaspecten in 2003** | **Belang van werkaspecten in 2016** |
|---|---|---|
| 1. Autonomie in het werk | 1. Goede relatie met collega's | 1. Fijne werksfeer |
| 2. Interessant werk | 2. Interessant werk | 2. Salaris / arbeidsvoorwaarden |
| 3. Goede relatie met collega's | 3. Fysieke arbeidsomstandigheden | 3. Baanzekerheid |
| 4. Afwisseling in het werk | 4. Salaris / arbeidsvoorwaarden | 4. Balans werk/privé |
| 5. Salaris / arbeidsvoorwaarden | 5. Erkenning | 5. Financieel gezonde organisatie |
| 6. Aansluiting werk en bekwaamheden | 6. Iets bereiken, tot stand brengen | 6. Flexibele werktijden |
| 7. Baanzekerheid | 7. Goede leiding | 7. Interessant werk |
| 8. Werktijden | 8. Baanzekerheid | 8. Goed bereikbare werklocatie |
| 9. Leer- en groeimogelijkheden | 9. Verantwoording dragen | 9. Carrière mogelijkheden |
| 10. Fysieke arbeidsomstandigheden | 10. Leer- en groeimogelijkheden | 10. Leer- en groeimogelijkheden |

# Bijlage X Resultaten enquête

## Bijlage X a. Totaaloverzicht

**Tabel 1 - Geslacht * Leeftijd**

Count

| | | Leeftijd | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 | Total |
| Geslacht | Man | 5 | 6 | 3 | 3 | 5 | 22 |
| | Vrouw | 4 | 24 | 3 | 5 | 4 | 40 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 | 62 |

**Tabel 2 - Leeftijd * Dienstjaren**

Count

| | | Dienstjaren | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar | Total |
| Leeftijd | <25 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | 26-35 | 9 | 9 | 11 | 1 | 0 | 30 |
| | 36-45 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 6 |
| | 46-55 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 8 |
| | 56-65 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 9 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 | 62 |

**Tabel 3 - Geslacht * Dienstjaren**

Count

| | | Dienstjaren | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar | Total |
| Geslacht | Man | 7 | 4 | 10 | 1 | 0 | 22 |
| | Vrouw | 11 | 11 | 15 | 2 | 1 | 40 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 | 62 |

**Tabel 4 - Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Oneens | 5 | 8,1 | 8,1 | 9,7 |
| | Neutraal | 19 | 30,6 | 30,6 | 40,3 |
| | Eens | 29 | 46,8 | 46,8 | 87,1 |
| | Zeer eens | 8 | 12,9 | 12,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 5 - De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | Oneens | 6 | 9,7 | 9,7 | 16,1 |
| | Neutraal | 18 | 29,0 | 29,0 | 45,2 |
| | Eens | 32 | 51,6 | 51,6 | 96,8 |
| | Zeer eens | 2 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 6 - Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 6 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | Oneens | 12 | 19,4 | 19,4 | 29,0 |
| | Neutraal | 12 | 19,4 | 19,4 | 48,4 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 88,7 |
| | Zeer eens | 7 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 7 - Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 5 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | Oneens | 10 | 16,1 | 16,1 | 24,2 |
| | Neutraal | 21 | 33,9 | 33,9 | 58,1 |
| | Eens | 19 | 30,6 | 30,6 | 88,7 |
| | Zeer eens | 7 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 8 - De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 8 | 12,9 | 12,9 | 12,9 |
| | Oneens | 7 | 11,3 | 11,3 | 24,2 |
| | Neutraal | 22 | 35,5 | 35,5 | 59,7 |
| | Eens | 17 | 27,4 | 27,4 | 87,1 |
| | Zeer eens | 8 | 12,9 | 12,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 9 - Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word voor mijn inzet.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Oneens | 7 | 11,3 | 11,3 | 16,1 |
| | Neutraal | 12 | 19,4 | 19,4 | 35,5 |
| | Eens | 28 | 45,2 | 45,2 | 80,6 |
| | Zeer eens | 12 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 10 - Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 4,8 |
| | Neutraal | 18 | 29,0 | 29,0 | 33,9 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 74,2 |
| | Zeer eens | 16 | 25,8 | 25,8 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 11 - De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| | Neutraal | 16 | 25,8 | 25,8 | 35,5 |
| | Eens | 24 | 38,7 | 38,7 | 74,2 |
| | Zeer eens | 16 | 25,8 | 25,8 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 12 - Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 7 | 11,3 | 11,3 | 11,3 |
| | Eens | 15 | 24,2 | 24,2 | 35,5 |
| | Zeer eens | 40 | 64,5 | 64,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 13 - In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Oneens | 9 | 14,5 | 14,5 | 16,1 |
| | Neutraal | 17 | 27,4 | 27,4 | 43,5 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 83,9 |
| | Zeer eens | 10 | 16,1 | 16,1 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 14 - Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | Oneens | 8 | 12,9 | 12,9 | 19,4 |
| | Neutraal | 18 | 29,0 | 29,0 | 48,4 |
| | Eens | 24 | 38,7 | 38,7 | 87,1 |
| | Zeer eens | 8 | 12,9 | 12,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 15 - De relatie met mijn leidinggevende is goed te noemen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Neutraal | 6 | 9,7 | 9,7 | 14,5 |
| | Eens | 31 | 50,0 | 50,0 | 64,5 |
| | Zeer eens | 22 | 35,5 | 35,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 16 - Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| | Neutraal | 11 | 17,7 | 17,7 | 27,4 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 67,7 |
| | Zeer eens | 20 | 32,3 | 32,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 17 - Ik vind het hebben van een goede band met mijn leidinggevende belangrijk.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 4 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | Eens | 23 | 37,1 | 37,1 | 43,5 |
| | Zeer eens | 35 | 56,5 | 56,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 18 - Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| | Neutraal | 22 | 35,5 | 35,5 | 45,2 |
| | Eens | 22 | 35,5 | 35,5 | 80,6 |
| | Zeer eens | 12 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 19 - De samenwerking en communicatie tussen mij, Organisatie X en mijn opdrachtgever(s) verloopt goed.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 9 | 14,5 | 14,5 | 17,7 |
| | Neutraal | 16 | 25,8 | 25,8 | 43,5 |
| | Eens | 28 | 45,2 | 45,2 | 88,7 |
| | Zeer eens | 7 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 20 - Er worden voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, georganiseerd binnen Organisatie X.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 8,1 |
| | Neutraal | 8 | 12,9 | 12,9 | 21,0 |
| | Eens | 28 | 45,2 | 45,2 | 66,1 |
| | Zeer eens | 21 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 21 - Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Eens | 15 | 24,2 | 24,2 | 27,4 |
| | Zeer eens | 45 | 72,6 | 72,6 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 22 - Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 3,2 |
| | Neutraal | 11 | 17,7 | 17,7 | 21,0 |
| | Eens | 28 | 45,2 | 45,2 | 66,1 |
| | Zeer eens | 21 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 23 - De organisatie heeft een duidelijke missie en visie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 9 | 14,5 | 14,5 | 14,5 |
| | Eens | 33 | 53,2 | 53,2 | 67,7 |
| | Zeer eens | 20 | 32,3 | 32,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 24 - Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 10 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| | Eens | 34 | 54,8 | 54,8 | 71,0 |
| | Zeer eens | 18 | 29,0 | 29,0 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 25 - Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Neutraal | 11 | 17,7 | 17,7 | 22,6 |
| | Eens | 27 | 43,5 | 43,5 | 66,1 |
| | Zeer eens | 21 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 26 - Ik ben tevreden over de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de interne organisatie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 8,1 |
| | Neutraal | 11 | 17,7 | 17,7 | 25,8 |
| | Eens | 33 | 53,2 | 53,2 | 79,0 |
| | Zeer eens | 13 | 21,0 | 21,0 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 27 - Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Neutraal | 7 | 11,3 | 11,3 | 16,1 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 56,5 |
| | Zeer eens | 27 | 43,5 | 43,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 28 - Ik ben trots op de producten en diensten die Organisatie X levert.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 10 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| | Eens | 31 | 50,0 | 50,0 | 66,1 |
| | Zeer eens | 21 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 29 - zou Organisatie X aanraden als werkgever bij familie en vrienden.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Neutraal | 7 | 11,3 | 11,3 | 16,1 |
| | Eens | 23 | 37,1 | 37,1 | 53,2 |
| | Zeer eens | 29 | 46,8 | 46,8 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 30 - Het management weet wat er leeft in de organisatie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 6,5 |
| | Neutraal | 19 | 30,6 | 30,6 | 37,1 |
| | Eens | 31 | 50,0 | 50,0 | 87,1 |
| | Zeer eens | 8 | 12,9 | 12,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 31 - Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 6 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | Oneens | 6 | 9,7 | 9,7 | 19,4 |
| | Neutraal | 18 | 29,0 | 29,0 | 48,4 |
| | Eens | 23 | 37,1 | 37,1 | 85,5 |
| | Zeer eens | 9 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 32 - Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Oneens | 6 | 9,7 | 9,7 | 11,3 |
| | Neutraal | 19 | 30,6 | 30,6 | 41,9 |
| | Eens | 23 | 37,1 | 37,1 | 79,0 |
| | Zeer eens | 13 | 21,0 | 21,0 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 33 - Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 4 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| | Neutraal | 19 | 30,6 | 30,6 | 40,3 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 80,6 |
| | Zeer eens | 12 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 34 - Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van opdrachtgevers.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 6,5 |
| | Neutraal | 25 | 40,3 | 40,3 | 46,8 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 87,1 |
| | Zeer eens | 8 | 12,9 | 12,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 35 - Organisatie X heeft een goede reputatie naar de buitenwereld.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 4,8 |
| | Neutraal | 15 | 24,2 | 24,2 | 29,0 |
| | Eens | 29 | 46,8 | 46,8 | 75,8 |
| | Zeer eens | 15 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 36 - Ik kan mijn werk met de Organisatie X kernwaarden Passie, Energie en Plezier uitvoeren.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Neutraal | 4 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| | Eens | 33 | 53,2 | 53,2 | 62,9 |
| | Zeer eens | 23 | 37,1 | 37,1 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 37 - Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Neutraal | 9 | 14,5 | 14,5 | 17,7 |
| | Eens | 40 | 64,5 | 64,5 | 82,3 |
| | Zeer eens | 11 | 17,7 | 17,7 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 38 - Ik krijg voldoende ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Neutraal | 15 | 24,2 | 24,2 | 27,4 |
| | Eens | 32 | 51,6 | 51,6 | 79,0 |
| | Zeer eens | 13 | 21,0 | 21,0 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 39 - Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Oneens | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| | Neutraal | 10 | 16,1 | 16,1 | 17,7 |
| | Eens | 33 | 53,2 | 53,2 | 71,0 |
| | Zeer eens | 18 | 29,0 | 29,0 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 40 - Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 8 | 12,9 | 12,9 | 12,9 |
| | Oneens | 17 | 27,4 | 27,4 | 40,3 |
| | Neutraal | 23 | 37,1 | 37,1 | 77,4 |
| | Eens | 9 | 14,5 | 14,5 | 91,9 |
| | Zeer eens | 5 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 41 - Ik beschik over voldoende kennis en kunde om mijn functie goed uit te kunnen oefenen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Neutraal | 12 | 19,4 | 19,4 | 19,4 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 59,7 |
| | Zeer eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 42 - Mijn werk bevat voldoende uitdagingen.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Oneens | 9 | 14,5 | 14,5 | 19,4 |
| | Neutraal | 16 | 25,8 | 25,8 | 45,2 |
| | Eens | 25 | 40,3 | 40,3 | 85,5 |
| | Zeer eens | 9 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 43 - Mijn werk is voldoende afwisselend.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 3 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Oneens | 8 | 12,9 | 12,9 | 17,7 |
| | Neutraal | 14 | 22,6 | 22,6 | 40,3 |
| | Eens | 28 | 45,2 | 45,2 | 85,5 |
| | Zeer eens | 9 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

**Tabel 44 - Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Zeer oneens | 2 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Oneens | 6 | 9,7 | 9,7 | 12,9 |
| | Neutraal | 11 | 17,7 | 17,7 | 30,6 |
| | Eens | 22 | 35,5 | 35,5 | 66,1 |
| | Zeer eens | 21 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 62 | 100,0 | 100,0 | |

## Bijlage X b Resultaten naar leeftijdscategorieën

**Tabel 1 - Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt. | Zeer oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 |
| | Neutraal | 3 | 12 | 2 | 1 | 1 |
| | Eens | 6 | 10 | 4 | 4 | 5 |
| | Zeer eens | 0 | 4 | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 2 - De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. | Zeer oneens | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| | Oneens | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 3 | 9 | 1 | 4 | 1 |
| | Eens | 6 | 12 | 4 | 2 | 8 |
| | Zeer eens | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 3 - De relatie met mijn leidinggevende is goed te noemen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| De relatie met mijn leidinggevende is goed te noemen. | Oneens | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| | Eens | 4 | 16 | 2 | 6 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 9 | 3 | 2 | 5 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 4 - Ik vind het hebben van een goede band met mijn leidinggevende belangrijk.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik vind het hebben van een goede band met mijn leidinggevende belangrijk. | Neutraal | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| | Eens | 3 | 13 | 3 | 3 | 1 |
| | Zeer eens | 5 | 16 | 3 | 4 | 7 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 5 - Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. | Zeer oneens | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| | Oneens | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| | Eens | 6 | 9 | 3 | 3 | 4 |
| | Zeer eens | 0 | 3 | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 6 - Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden. | Zeer oneens | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 |
| | Oneens | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 |
| | Neutraal | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 |
| | Eens | 5 | 7 | 2 | 2 | 3 |
| | Zeer eens | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 7 - De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde. | Zeer oneens | 2 | 5 | 0 | 1 | 0 |
| | Oneens | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 10 | 2 | 3 | 3 |
| | Eens | 2 | 9 | 2 | 1 | 3 |
| | Zeer eens | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 8 - Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word voor mijn inzet.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word voor mijn inzet. | Zeer oneens | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 3 | 7 | 0 | 0 | 2 |
| | Eens | 3 | 12 | 5 | 4 | 4 |
| | Zeer eens | 1 | 5 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 9 - Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren. | Zeer oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 8 | 1 | 4 | 3 |
| | Eens | 3 | 13 | 4 | 2 | 3 |
| | Zeer eens | 4 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 10 - De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 7 | 2 | 2 | 3 |
| | Eens | 3 | 11 | 3 | 4 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 7 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 11 - Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied. | Neutraal | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| | Eens | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| | Zeer eens | 6 | 23 | 3 | 3 | 5 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 12 - In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen. | Zeer oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| | Neutraal | 2 | 10 | 1 | 1 | 3 |
| | Eens | 4 | 13 | 3 | 4 | 1 |
| | Zeer eens | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 13 - Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben. | Zeer oneens | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 4 | 1 | 0 | 2 |
| | Neutraal | 3 | 11 | 1 | 0 | 3 |
| | Eens | 4 | 9 | 2 | 7 | 2 |
| | Zeer eens | 0 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 14 - Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen. | Zeer oneens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 11 | 1 | 3 | 2 |
| | Eens | 4 | 9 | 3 | 2 | 4 |
| | Zeer eens | 0 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 15 - Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende. | Zeer oneens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 5 | 0 | 2 | 2 |
| | Eens | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 9 | 2 | 2 | 4 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 16 - De samenwerking en communicatie tussen mij, Organisatie X en mijn opdrachtgever(s) verloopt goed.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| De samenwerking en communicatie tussen mij, Organisatie X en mijn opdrachtgever(s) verloopt goed. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 5 | 1 | 2 | 0 |
| | Neutraal | 3 | 9 | 2 | 1 | 1 |
| | Eens | 4 | 11 | 3 | 4 | 6 |
| | Zeer eens | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 17 - Er worden voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, georganiseerd binnen Organisatie X**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Er worden voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, georganiseerd binnen Organisatie X | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 5 | 1 | 0 | 2 |
| | Eens | 5 | 11 | 3 | 6 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 12 | 1 | 1 | 4 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 18 - Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'. | Neutraal | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Eens | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 |
| | Zeer eens | 7 | 24 | 2 | 5 | 7 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 19 - Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie. | Zeer oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| | Eens | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 |
| | Zeer eens | 4 | 11 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 20 - De organisatie heeft een duidelijke missie en visie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| De organisatie heeft een duidelijke missie en visie. | Neutraal | 0 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| | Eens | 4 | 18 | 3 | 5 | 3 |
| | Zeer eens | 5 | 8 | 1 | 2 | 4 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 21 - Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie. | Neutraal | 0 | 6 | 2 | 0 | 2 |
| | Eens | 5 | 15 | 4 | 7 | 3 |
| | Zeer eens | 4 | 9 | 0 | 1 | 4 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 22 - Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie. | Oneens | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| | Eens | 6 | 9 | 5 | 4 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 13 | 0 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 23 - Ik ben tevreden over de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de interne organisatie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de interne organisatie. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 6 | 0 | 1 | 2 |
| | Eens | 4 | 15 | 5 | 6 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 5 | 1 | 0 | 4 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 24 - Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken. | Oneens | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 6 | 0 | 0 | 1 |
| | Eens | 4 | 9 | 4 | 5 | 3 |
| | Zeer eens | 5 | 13 | 1 | 3 | 5 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 25 - Ik ben trots op de producten en diensten die Organisatie X levert.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben trots op de producten en diensten die Organisatie X levert. | Neutraal | 0 | 6 | 1 | 1 | 2 |
| | Eens | 6 | 14 | 3 | 4 | 4 |
| | Zeer eens | 3 | 10 | 2 | 3 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 26 - Ik zou Organisatie X aanraden als werkgever bij familie en vrienden.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik zou Organisatie X aanraden als werkgever bij familie en vrienden. | Oneens | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 5 | 1 | 0 | 1 |
| | Eens | 5 | 9 | 2 | 5 | 2 |
| | Zeer eens | 4 | 13 | 3 | 3 | 6 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 27 - Het management weet wat er leeft in de organisatie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Het management weet wat er leeft in de organisatie. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 10 | 2 | 4 | 2 |
| | Eens | 6 | 13 | 3 | 4 | 5 |
| | Zeer eens | 2 | 4 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 28 - Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie. | Zeer oneens | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 10 | 1 | 3 | 2 |
| | Eens | 4 | 7 | 4 | 3 | 5 |
| | Zeer eens | 1 | 5 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 29 - Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X. | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| | Neutraal | 2 | 10 | 1 | 4 | 2 |
| | Eens | 4 | 13 | 1 | 1 | 4 |
| | Zeer eens | 2 | 6 | 1 | 2 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 30 - Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 11 | 1 | 1 | 4 |
| | Eens | 5 | 9 | 4 | 5 | 2 |
| | Zeer eens | 2 | 5 | 0 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 31 - Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van opdrachtgevers.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van opdrachtgevers. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 11 | 2 | 4 | 6 |
| | Eens | 5 | 12 | 4 | 3 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 32 - Organisatie X heeft een goede reputatie naar de buitenwereld.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Organisatie X heeft een goede reputatie naar de buitenwereld. | Zeer oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 10 | 2 | 2 | 1 |
| | Eens | 6 | 12 | 2 | 4 | 5 |
| | Zeer eens | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 33 - Ik kan mijn werk met de Organisatie X kernwaarden Passie, Energie en Plezier uitvoeren.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik kan mijn werk met de Organisatie X kernwaarden Passie, Energie en Plezier uitvoeren. | Oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | Eens | 3 | 16 | 5 | 5 | 4 |
| | Zeer eens | 6 | 11 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 34 - Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen. | Oneens | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | Eens | 7 | 20 | 5 | 6 | 2 |
| | Zeer eens | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 35 - Ik krijg voldoende ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik krijg voldoende ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren. | Oneens | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 9 | 1 | 0 | 4 |
| | Eens | 6 | 14 | 4 | 6 | 2 |
| | Zeer eens | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 36 - Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren. | Oneens | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 6 | 1 | 0 | 2 |
| | Eens | 5 | 15 | 4 | 6 | 3 |
| | Zeer eens | 3 | 8 | 1 | 2 | 4 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 37 - Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin. | Zeer oneens | 0 | 5 | 1 | 2 | 0 |
| | Oneens | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 |
| | Neutraal | 4 | 11 | 1 | 4 | 3 |
| | Eens | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 |
| | Zeer eens | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 38 - Ik beschik over voldoende kennis en kunde om mijn functie goed uit te kunnen oefenen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Ik beschik over voldoende kennis en kunde om mijn functie goed uit te kunnen oefenen. | Neutraal | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 |
| | Eens | 4 | 13 | 3 | 4 | 1 |
| | Zeer eens | 4 | 12 | 1 | 3 | 5 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 39 - Mijn werk bevat voldoende uitdagingen.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Mijn werk bevat voldoende uitdagingen. | Zeer oneens | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 5 | 0 | 0 | 2 |
| | Neutraal | 1 | 9 | 2 | 1 | 3 |
| | Eens | 5 | 10 | 2 | 6 | 2 |
| | Zeer eens | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 40 - Mijn werk is voldoende afwisselend.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Mijn werk is voldoende afwisselend. | Zeer oneens | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 5 | 0 | 0 | 2 |
| | Neutraal | 1 | 8 | 0 | 1 | 4 |
| | Eens | 5 | 12 | 4 | 6 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

**Tabel 41 - Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend.**

| | | Leeftijd | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 |
| Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend. | Zeer oneens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 7 | 0 | 0 | 2 |
| | Eens | 3 | 9 | 2 | 3 | 5 |
| | Zeer eens | 3 | 8 | 3 | 5 | 2 |
| Total | | 9 | 30 | 6 | 8 | 9 |

## Bijlage X c Resultaten naar dienstjaren

**Tabel 1 - Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt. | Zeer oneens | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 5 | 8 | 0 | 0 |
| | Eens | 8 | 8 | 10 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 0 | 5 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 2 - De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. | Zeer oneens | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 3 | 9 | 1 | 0 |
| | Eens | 10 | 9 | 10 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 3 - Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. | Zeer oneens | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 |
| | Oneens | 6 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| | Eens | 9 | 8 | 6 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 0 | 1 | 6 | 0 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 4 - Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Een goede beloning vind ik minder belangrijk dan een fijne werksfeer, uitdagende werkzaamheden of voldoende opleidingsmogelijkheden. | Zeer oneens | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Oneens | 3 | 1 | 6 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 7 | 8 | 1 | 1 |
| | Eens | 8 | 4 | 6 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 5 - De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| De auto van de zaak is voor mij de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde. | Zeer oneens | 2 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| | Oneens | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 5 | 12 | 0 | 0 |
| | Eens | 7 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 6 - Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word voor mijn inzet.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word voor mijn inzet. | Zeer oneens | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 3 | 5 | 0 | 0 |
| | Eens | 11 | 4 | 10 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 1 | 4 | 6 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 7 - Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren. | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 4 | 9 | 0 | 0 |
| | Eens | 8 | 6 | 8 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 4 | 5 | 6 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 8 - De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen. | Zeer oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 3 | 7 | 0 | 1 |
| | Eens | 6 | 8 | 8 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 4 | 4 | 7 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 9 - Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied. | Neutraal | 1 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| | Eens | 3 | 4 | 6 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 14 | 10 | 15 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 10 - In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen. | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 3 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 5 | 5 | 0 | 1 |
| | Eens | 7 | 8 | 8 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 2 | 2 | 5 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 11 - Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben. | Zeer oneens | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 5 | 7 | 0 | 0 |
| | Eens | 8 | 6 | 7 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 12 - De relatie met mijn leidinggevende is goed te noemen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| De relatie met mijn leidinggevende is goed te noemen. | Oneens | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| | Eens | 11 | 7 | 11 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 5 | 5 | 10 | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 13 - Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende. | Zeer oneens | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 1 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| | Eens | 11 | 3 | 8 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 5 | 5 | 9 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 14 - Ik vind het hebben van een goede band met mijn leidinggevende belangrijk.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik vind het hebben van een goede band met mijn leidinggevende belangrijk. | Neutraal | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| | Eens | 6 | 8 | 8 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 12 | 6 | 14 | 2 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 15 - Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen. | Zeer oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 9 | 7 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 1 | 10 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 4 | 5 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 16 - De samenwerking en communicatie tussen mij, Organisatie X en mijn opdrachtgever(s) verloopt goed.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| De samenwerking en communicatie tussen mij, Organisatie X en mijn opdrachtgever(s) verloopt goed. | Zeer oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 4 | 7 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 7 | 9 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 0 | 4 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 17 - Er worden voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, georganiseerd binnen Organisatie X.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Er worden voldoende sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, georganiseerd binnen Organisatie X | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| | Eens | 8 | 7 | 9 | 3 | 1 |
| | Zeer eens | 5 | 6 | 10 | 0 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 18 - Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik vind dat ik in voldoende mate beschik over de competentie 'klantgerichtheid'. | Neutraal | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Eens | 5 | 3 | 7 | 0 | 0 |
| | Zeer eens | 12 | 12 | 17 | 3 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 19 - Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie. | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| | Eens | 11 | 6 | 9 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 4 | 6 | 9 | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 20 - De organisatie heeft een duidelijke missie en visie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| De organisatie heeft een duidelijke missie en visie. | Neutraal | 2 | 0 | 7 | 0 | 0 |
| | Eens | 7 | 12 | 11 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 9 | 3 | 7 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 21 - Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie. | Neutraal | 2 | 1 | 6 | 1 | 0 |
| | Eens | 8 | 11 | 13 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 8 | 3 | 6 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 22 - Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie. | Oneens | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 3 | 6 | 0 | 0 |
| | Eens | 8 | 7 | 10 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 7 | 4 | 8 | 2 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 23 - Ik ben tevreden over de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de interne organisatie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de interne organisatie. | Zeer oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 4 | 3 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 8 | 14 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 24 - Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken. | Oneens | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| | Eens | 6 | 9 | 9 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 9 | 5 | 10 | 2 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 25 - Ik ben trots op de producten en diensten die Organisatie X levert.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben trots op de producten en diensten die Organisatie X levert. | Neutraal | 2 | 1 | 7 | 0 | 0 |
| | Eens | 10 | 11 | 9 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 6 | 3 | 9 | 2 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 26 - Ik zou Organisatie X aanraden als werkgever bij familie en vrienden.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik zou Organisatie X aanraden als werkgever bij familie en vrienden. | Oneens | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 5 | 8 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 8 | 7 | 11 | 2 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 27 - Het management weet wat er leeft in de organisatie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Het management weet wat er leeft in de organisatie. | Zeer oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 4 | 9 | 1 | 0 |
| | Eens | 9 | 9 | 11 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 28 - Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten door de organisatie. | Zeer oneens | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 4 | 7 | 1 | 0 |
| | Eens | 7 | 5 | 9 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 2 | 4 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 29 - Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen binnen Organisatie X. | Zeer oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 4 | 9 | 0 | 0 |
| | Eens | 7 | 9 | 5 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 4 | 1 | 7 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 30 - Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken. | Zeer oneens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 5 | 7 | 1 | 0 |
| | Eens | 8 | 6 | 10 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 31 - Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van opdrachtgevers.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van opdrachtgevers. | Zeer oneens | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 7 | 7 | 9 | 1 | 1 |
| | Eens | 9 | 6 | 10 | 0 | 0 |
| | Zeer eens | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 32 - Organisatie X heeft een goede reputatie naar de buitenwereld.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Organisatie X heeft een goede reputatie naar de buitenwereld. | Zeer oneens | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 3 | 4 | 8 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 7 | 10 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 5 | 3 | 6 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 33 - Ik kan mijn werk met de Organisatie X kernwaarden Passie, Energie en Plezier uitvoeren.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik kan mijn werk met de Organisatie X kernwaarden Passie, Energie en Plezier uitvoeren. | Oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 7 | 14 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 6 | 8 | 8 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 34 - Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen. | Oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 2 | 3 | 0 | 0 |
| | Eens | 11 | 11 | 15 | 2 | 1 |
| | Zeer eens | 2 | 2 | 6 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 35 - Ik krijg voldoende ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik krijg voldoende ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren. | Oneens | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 5 | 4 | 5 | 1 | 0 |
| | Eens | 9 | 9 | 12 | 1 | 1 |
| | Zeer eens | 3 | 2 | 7 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 36 - Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren. | Oneens | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 6 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| | Eens | 9 | 10 | 12 | 2 | 0 |
| | Zeer eens | 3 | 4 | 9 | 1 | 1 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 37 - Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin. | Zeer oneens | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| | Oneens | 5 | 8 | 4 | 0 | 0 |
| | Neutraal | 7 | 3 | 11 | 1 | 1 |
| | Eens | 3 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 38 - Ik beschik over voldoende kennis en kunde om mijn functie goed uit te kunnen oefenen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Ik beschik over voldoende kennis en kunde om mijn functie goed uit te kunnen oefenen. | Neutraal | 6 | 1 | 4 | 0 | 1 |
| | Eens | 6 | 9 | 10 | 0 | 0 |
| | Zeer eens | 6 | 5 | 11 | 3 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 39 - Mijn werk bevat voldoende uitdagingen.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Mijn werk bevat voldoende uitdagingen. | Zeer oneens | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Oneens | 4 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 3 | 3 | 9 | 0 | 1 |
| | Eens | 8 | 8 | 8 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 3 | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 40 - Mijn werk is voldoende afwisselend.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Mijn werk is voldoende afwisselend. | Zeer oneens | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| | Oneens | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 3 | 6 | 0 | 1 |
| | Eens | 6 | 10 | 11 | 1 | 0 |
| | Zeer eens | 4 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

**Tabel 41 - Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend.**

| | | Dienstjaren | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | <1 jaar | 1-2 jaar | 2-3 jaar | 3-4 jaar | >4 jaar |
| Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend. | Zeer oneens | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| | Oneens | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| | Neutraal | 4 | 3 | 4 | 0 | 0 |
| | Eens | 7 | 4 | 10 | 0 | 1 |
| | Zeer eens | 4 | 6 | 9 | 2 | 0 |
| Total | | 18 | 15 | 25 | 3 | 1 |

## Bijlage X d. Persoonlijke opmerkingen bij enquête

| |
|---|
| Het zou fijn zijn om vanuit de werkgever geïnitieerd gesprekken te hebben over wensen en voortgang zowel van de werknemer als werkgever. |
| Meer schriftelijke communicatie over veranderingen in de organisatie en over wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden. |
| Qua uitdaging even op laag pitje. 2 verschillende werklocaties. De 1 superleuk de ander totaal geen uitdaging. Vandaar wat lastig antwoorden. |
| De interne bijeenkomsten beginnen niet (altijd) op tijd en lopen vervolgens uit. Dit is niet prettig met in je achterhoofd de reistijd naar huis, het niet direct kunnen slapen bij thuiskomst en dat de wekker de volgende ochtend weer in alle vroegte afgaat. Verder mogen tijdens deze bijeenkomsten praktijkgerichte casussen aan de orde worden gesteld, zodat er interactie komt vanuit de collega's. Best wel leerzaam voor ons allen. |
| Een teamuitje waarbij ook de partners mee mogen, dit verstrekt de binding met het bedrijf. |
| Ik vind dat het opleiden en uitbreiden van de vakkennis beter kan wat betreft doorgroeimogelijkheden. Het is erg lastig om bijvoorbeeld Burgerlijke Stand te leren als je nog geen ervaring hebt. Het zou helpen als er een soort stages komen voor medewerkers die dat werk graag willen doen en er nog geen ervaring mee hebben. Er zijn genoeg mensen binnen Organisatie X die wel weten hoe dat gaat en ik vind het jammer dat er zo weinig gebruik gemaakt wordt van hun deskundigheid. Als je een opleiding Burgerlijke Stand doet, wil dat nog niet zeggen dat je bijvoorbeeld ineens geboorteaangiften kunt doen. Dan moet je toch echt een paar dagen naast iemand zitten en zelf actief oefenen. Het zou mooi zijn als ook dat gefaciliteerd wordt binnen Organisatie X. |
| Complimenten voor de groei en verdere professionalisering van Organisatie X. We worden als medewerkers steeds beter geïnformeerd over interne zaken, dat is prettig. |
| Ik vond de bonusregeling niet super. |
| De bereikbaarheid vanuit Organisatie X naar de medewerker kan beter, ik heb het idee dat ik constant zelf achter dingen aan moet gaan en het niet altijd even duidelijk is wie waarvoor aanspreekbaar of verantwoordelijk is. Communicatie!!!! |
| Binnen het bedrijf heerst veel onrust en onduidelijkheid. Sommige regels die worden verzonnen pakken helemaal niet uit in het voordeel van de werknemer. Ook is het zo dat er vaak opleidingen worden aangeboden die niet erkend zijn waar we aan het einde van de rit niet veel aan hebben. En de opleidingen die worden aangeboden zijn altijd in eigen tijd (weekenden). Wanneer moet je tijd voor jezelf of je gezin hebben. Het is niet zo dat je er een compensatie voor krijgt. Vele andere bedrijven bieden hun medewerkers opleidingen gedurende de werkweek aan, dit is een fair deal. Ook kunnen de auto's wel een upgrade gebruiken. Stadsauto's voor mensen die het hele land moeten afreizen voor het werk. Vaak waai je zowat weg op de snelweg omdat de auto's zo licht zijn. En de kosten van de auto als je deze privé rijdt zijn ook hoog. En dit komt door het feit dat de auto's totaal niet milieu bewust zijn, aangegeven door de belastingdienst. Ze stoten een te hoog gehalte van co2 uit. |
| Zou graag meer opleidingen willen doen dien aansluiten bij het werk vakopleidingen. |

## Bijlage X e. Kruskal-Wallis toets

'Asymp. Sig.' onder de 0,05 = significant verschil. Zoals in onderstaande tabellen is te zien, is er geen sprake van een significant verschil tussen de getoetste variabele en de verschillende leeftijdscategorieën / aantal dienstjaren.

**Leeftijd x Beloning**

**Tabel 1:**

**Ranks**

| | Leeftijd | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. | <25 | 9 | 36,17 |
| | 26-35 | 30 | 27,37 |
| | 36-45 | 6 | 33,33 |
| | 46-55 | 8 | 28,88 |
| | 56-65 | 9 | 41,72 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 6,329 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,176 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Leeftijd

**Tabel 2:**

**Ranks**

| | Leeftijd | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. | <25 | 9 | 34,17 |
| | 26-35 | 30 | 27,40 |
| | 36-45 | 6 | 26,75 |
| | 46-55 | 8 | 37,44 |
| | 56-65 | 9 | 40,39 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 5,680 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,224 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Leeftijd

**Dienstjaren x Beloning**

**Tabel 3:**

**Ranks**

| | Dienstjaren | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. | <1 jaar | 18 | 31,11 |
| | 1-2 jaar | 15 | 35,70 |
| | 2-3 jaar | 25 | 28,18 |
| | 3-4 jaar | 3 | 36,17 |
| | >4 jaar | 1 | 44,50 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 2,853 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,583 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Dienstjaren

**Tabel 4:**

**Ranks**

| | Dienstjaren | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. | <1 jaar | 18 | 28,58 |
| | 1-2 jaar | 15 | 33,07 |
| | 2-3 jaar | 25 | 32,30 |
| | 3-4 jaar | 3 | 36,83 |
| | >4 jaar | 1 | 24,50 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 1,139 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,888 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Dienstjaren

**Dienstjaren x Opleiding en ontwikkeling**

**Tabel 5:**

**Ranks**

| | Dienstjaren | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen. | <1 jaar | 18 | 28,22 |
| | 1-2 jaar | 15 | 35,83 |
| | 2-3 jaar | 25 | 30,78 |
| | 3-4 jaar | 3 | 41,17 |
| | >4 jaar | 1 | 14,50 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 3,579 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,466 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Dienstjaren

**Tabel 6:**

**Ranks**

| | Dienstjaren | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren. | <1 jaar | 18 | 30,83 |
| | 1-2 jaar | 15 | 35,10 |
| | 2-3 jaar | 25 | 28,60 |
| | 3-4 jaar | 3 | 40,83 |
| | >4 jaar | 1 | 34,00 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 2,340 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,673 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Dienstjaren

**Leeftijd x Opleiding en ontwikkeling**

**Tabel 7:**

**Ranks**

| | Leeftijd | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren. | <25 | 9 | 38,33 |
| | 26-35 | 30 | 29,17 |
| | 36-45 | 6 | 33,83 |
| | 46-55 | 8 | 28,38 |
| | 56-65 | 9 | 33,67 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn kennis en kunde verder te verbeteren. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 2,534 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,639 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Leeftijd

**Tabel 8:**

**Ranks**

| | Leeftijd | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen. | <25 | 9 | 33,39 |
| | 26-35 | 30 | 29,30 |
| | 36-45 | 6 | 31,17 |
| | 46-55 | 8 | 34,50 |
| | 56-65 | 9 | 34,50 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | De organisatie moedigt mij voldoende aan om me bij te scholen en te ontwikkelen. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 1,120 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,891 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Leeftijd

**Dienstjaren x Functie-inhoud**

**Tabel 9:**

**Ranks**

| | Dienstjaren | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend. | <1 jaar | 18 | 27,44 |
| | 1-2 jaar | 15 | 32,47 |
| | 2-3 jaar | 25 | 33,28 |
| | 3-4 jaar | 3 | 36,50 |
| | >4 jaar | 1 | 30,50 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 1,571 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,814 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Dienstjaren

**Leeftijd x Functie-inhoud**

**Tabel 10:**

**Ranks**

| | Leeftijd | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend. | <25 | 9 | 31,22 |
| | 26-35 | 30 | 27,25 |
| | 36-45 | 6 | 36,42 |
| | 46-55 | 8 | 43,94 |
| | 56-65 | 9 | 31,61 |
| | Total | 62 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | Het afwisselende karakter van mijn baan werkt motiverend. |
|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 6,498 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,165 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Leeftijd

## Bijlage XI Stroomschema onderzoeksproces en analyse

