

Bacheloropdracht

De toepasbaarheid van functionele flexibiliteit bij Fernandes Bottling Company N.V. om een verhoogde affectieve betrokkenheid te creëren.



Hilde Pelgrom & Marijke Schipper
Bedrijfswetenschappen, Universiteit Twente

Bacheloropdracht

De toepasbaarheid van functionele flexibiliteit bij Fernandes Bottling Company N.V. om een verhoogde affectieve betrokkenheid te creëren.



Hilde Pelgrom (s0130737) & Marijke Schipper (s0117064)

Bedrijfswetenschappen

Universiteit Twente

Begeleiders:

1^e begeleider Universiteit Twente:

Dr. M.J. van Riemsdijk

2^e begeleider Universiteit Twente:

M.R. Stienstra MSc.

Begeleider Fernandes Bottling Company N.V.:

Mevr. C. Tjon-A-Joe

Paramaribo – Enschede, september, 2009

Managementsamenvatting

Deze bacheloropdracht is uitgevoerd bij Fernandes Bottling Company N.V. in Suriname te Paramaribo. Fernandes Bottling Company N.V. is met een marktaandeel van ongeveer 70 procent de leider op het gebied van frisdranken in Suriname.

Dit onderzoek heeft als doel om te kijken in hoeverre de betrokkenheid van de productiemedewerkers op de werkvloer kan worden verbeterd. Bij productiewerk worden vaak simpele taken uitgeoefend. Echter kan er bij de uitvoering van simpele taken eentonigheid optreden en dit kan de werkmotivatie van het personeel verlagen.

In dit onderzoek is er gekeken of invoering van een verhoogde functionele flexibiliteit kan bijdragen tot een verbetering van de affectieve betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer bij Fernandes Bottling Company N.V. Hierbij is gemeten in hoeverre de volgende variabelen aanwezig zijn: functionele flexibiliteit, groei-behoefte, affectieve betrokkenheid en de comfortfactoren.

De conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken is dat in principe de uitkomsten van elke variabele voldoende tot goed te noemen zijn. Desondanks kunnen er aanbevelingen worden genoemd om de variabelen aan te scherpen.

Om functionele flexibiliteit te verhogen is het van belang dat de comfortfactoren op peil zijn. Dit blijkt het geval te zijn en komt voornamelijk doordat de productiemedewerkers weinig rolambigüiteit ondervinden. Rolconflict wordt daarentegen nog wel ondervonden. Wat betreft de functionele flexibiliteit blijkt uit de gemeten resultaten dat vooral de feedback verbeterd kan worden. Kijkend vanuit de onderzoekende rol is het ook mogelijk om de taakvariatie te verhogen. Om een verhoging van de functionele flexibiliteit door te voeren, is het van belang dat er groei-behoefte onder de productiemedewerkers aanwezig is. Deze blijkt ruim aanwezig te zijn. Is het nu ook daadwerkelijk van belang om functionele flexibiliteit in te voeren om een verhoogde affectieve betrokkenheid te creëren? Uit de metingen blijkt dat de affectieve betrokkenheid hoog is, desalniettemin is iedere mogelijke vergroting van de betrokkenheid een positief punt.

Er wordt Fernandes Bottling Company N.V. het volgende aanbevolen:

- Het is van belang dat er meer momenten van feedback worden ingelast in plaats van het eenmalige beoordelingsgesprek dat op dit moment plaatsvindt.
- Wat betreft taakvariatie zou het goed zijn dat een roulatiesysteem, zoals nu bij de PET-lijn wordt gehanteerd, ook wordt doorgevoerd bij de glaslijn.
- Uit de hoge groei-behoefte van de productiemedewerkers moet het maximale worden gehaald. Dit kan bijvoorbeeld door middel van zowel competentiegericht- als vakinhoudelijke trainingen.
- Het is van belang dat de leidinggevendenden onderling meer communiceren en overleggen. Door elkaars ideeën meer op elkaar af te stemmen, zullen er geen tegenstrijdige adviezen worden uitgegeven. Dit zal ervoor zorgen dat het aanwezige rolconflict wordt verminderd.

Voorwoord

Voor u ligt het bacheloronderzoek naar de toepasbaarheid van functionele flexibiliteit om een verhoogde betrokkenheid te creëren bij Fernandes Bottling Company N.V. te Paramaribo. Dit bedrijf is, met een marktaandeel van ongeveer zeventig procent, de leider op het gebied van frisdranken in Suriname.

Om dit onderzoek to een goed einde te brengen, is er hulp geboden door een aantal mensen die bij deze vriendelijk worden bedankt. Ten eerste de begeleiders vanuit de Universiteit Twente, Dr. ir. van Riemsdijk voor de feedback en steun die is geboden zowel in Nederland als in Suriname en M.R. Stienstra MSc voor het meelezen van dit onderzoek en de internationale informatie. Tevens mevrouw Tjon-A-Joe, de HR-manager van Fernandes Bottling Company N.V. Zij heeft ervoor gezorgd dat deze opdracht kon worden uitgevoerd.

Hilde Pelgrom & Marijke Schipper

Paramaribo – Enschede, september, 2009

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Introductie.....	7
1.1 Suriname.....	7
1.2 Fernandes Bottling Company	7
1.3 Aanleiding onderzoek	8
1.4 Probleemstelling	8
1.5 Doelstelling	10
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.7 Maatschappelijke relevantie	10
1.8 Opbouw onderzoek	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Sociotechnisch systeem denken	12
2.2 ‘Two-factor theory’	14
2.3 De invloed van baankarakteristieken	15
2.3.1 De oorsprong van het ‘Job Characteristics Model’	15
2.3.2 Het ‘Job Characteristics Model’	16
2.4 Betrokkenheid	17
2.5 Functionele flexibiliteit	20
2.6 Onderzoeksmodel.....	23
3. Methodologie.....	25
3.1 Onderzoeksgroep.....	25
3.2 Onderzoeksontwerp.....	26
3.3 Onderzoeksinstrumenten	26
3.3.1 Functionele flexibiliteit	28
3.3.2 Groeibehoefte	28
3.3.3 Betrokkenheid bij het werk	28
3.3.4 Comfortfactoren	28
3.4 Data verzameling en analyse.....	29
3.5 Uitleg van de procedure	29
4. Algemene resultaten	31
4.1 Respons en uitvalpercentage	31
4.2 Persoonlijke kenmerken productiemedewerkers.....	32
4.3 Persoonlijke kenmerken leidinggevenden.....	33
4.4 Betrouwbaarheidsanalyse	34
5. Resultaten productiemedewerkers	36
5.1 Werkwijze en verwerking vragenlijsten.....	36
5.2 Resultaten inhoudelijke vragen	37

6. Conclusie	39
6.1 Functionele flexibiliteit	39
6.2 Groeibehoeftes	40
6.3 Affectieve betrokkenheid	41
6.4 Comfortfactoren en normatieve betrokkenheid.....	42
6.5 Beantwoording hoofdvraag	42
7. Aanbevelingen.....	45
7.1 Functionele flexibiliteit	45
7.2 Groeibehoeftes	46
7.3 Affectieve betrokkenheid en rolconflict.....	46
7.4 Algemene aanbevelingen	47
8. Discussie	49
8.1 Beperkingen	49
8.2 Vervolg onderzoek	50
9. Literatuurlijst	51
10. Bijlagen.....	55
Bijlage 1: Fernandes Bottling Company N.V	55
1. Het ontstaan van Fernandes Bottling Co. N.V.....	55
2. Fernandes Concern Beheer N.V.....	56
3. Het productieproces binnen Fernandes	57
4. De twee productielijnen binnen Fernandes.....	59
5. Kwaliteitscontrole	60
6. Recycling	60
7. De producten geproduceerd/ gedistribueerd door Fernandes Bottling	62
8. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	63
9. Fernandes in Nederland	63
Bijlage 2: Organogram Fernandes Bottling Company N.V.....	64
Bijlage 3: Herzberg's two factor theory.....	66
Bijlage 4: Job Characteristics Model	67
Bijlage 5: Het drie-componenten model	68
Bijlage 6: Functieomschrijvingen	69
Bijlage 7: Secundair onderwijs in Suriname.....	71
Bijlage 8: Onderzoek leidinggevenden	72
1. Resultaten leidinggevenden	72
2. Resultaten inhoudelijke vragen.....	72
3. Conclusie leidinggevenden	74
Bijlage 9: Affiniteit met een andere functie: productiemedewerkers	75
Bijlage 10: Affiniteit met een andere functie: leidinggevenden	78
Bijlage 11: Vragenlijst productiemedewerkers.....	79
Bijlage 12: Vragenlijst leidinggevenden.....	89
Bijlage 13: Reflectie	99
1. Reflectie Hilde	99
2. Reflectie Marijke.....	102

1. Introductie

In dit hoofdstuk zal het huidige onderzoek worden geïntroduceerd. Het onderzoek is uitgevoerd bij Fernandes Bottling Company N.V. in Suriname. Om deze reden zal er in paragraaf 1.1 in het kort achtergrond informatie over Suriname worden gegeven. Paragraaf 1.2 geeft een introductie van het bedrijf. Vervolgens komt in paragraaf 1.3 de aanleiding van deze studie aanbod, gevolgd door de probleemstelling in paragraaf 1.4. Het doel en de relevantie van dit onderzoek worden besproken in paragraaf 1.5, 1.6 en 1.7. Uiteindelijk wordt er een overzicht gegeven over de opbouw van het onderzoek.

1.1 Suriname

Het land Suriname ligt aan de noordoostkust van Zuid-Amerika. In de hoofdstad Paramaribo is het bedrijf Fernandes Bottling Company N.V. gevestigd. In deze hoofdstad, gelegen in het district Wanica, wonen samen met het district Nickerie, in Suriname, de meeste inwoners. In Paramaribo zijn dit bijvoorbeeld 242.946 inwoners. De totale bevolking bevat 492.829 inwoners (2004) en bestaat uit zeer veel verschillende etnische groepen. Het land is rijk aan natuurlijke hulpbronnen en staat hierdoor op de zeventiende plaats op de lijst van rijkste landen (Schuring, 2009).

Kijkend naar de beroepsbevolking blijkt dat deze de afgelopen jaren stabiel is. In 2008 bestond de beroepsbevolking uit 156.700 mensen (Indexmunde, 2009). Van deze beroepsbevolking was volgens het statistiekbureau ABS 16 procent werkzaam in de handel, 12 procent in de landbouw, 9 procent in de bouw, 8 procent in de productie en 3 procent in de mijnbouw en meer dan de helft van de beroepsbevolking werkte in de publieke sector. Hiermee is de overheid de belangrijkste werkgever in Suriname (EVD, 2009).

1.2 Fernandes Bottling Company

Fernandes Bottling Company N.V. is met een marktaandeel van ongeveer 70 procent de leider op het gebied van frisdranken in Suriname. Zij heeft naast de wereldbekende merken van The Coca-Cola Company zoals: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sprite, Sprite Zero, Fanta en Powerade ook de Fernandes Soft Drinks en Fernandes Soda Water in haar producten portfolio. Sinds maart 2008 bottelen ze naast Coca-Cola softdrinks ook Dasani Water (Fernandes Bottling, 2008).

Binnen Fernandes Bottling Company N.V. werken ongeveer 150 medewerkers. Tien mensen leiden de organisatie en behoren tot het management. Daaronder staan enkele supervisors die de medewerkers begeleiden, de groep medewerkers bestaat uit circa 120 mensen. De afdeling ‘manufacturing operations’, die van belang is in dit onderzoek, bestaat uit 107 werknemers. Deze afdeling wordt gemanaged door 4 personen uit het management en daaronder staan de supervisors

voor de verschillende afdelingen binnen de afdeling ‘manufacturing operations’, zoals de productieafdeling. Meer informatie over Fernandes Bottling Company N.V. is te vinden in bijlage 1 en 2.

1.3 Aanleiding onderzoek

Uit het feit dat er circa 107 mensen op de afdeling ‘manufacturing operations’ werken, kan worden afgeleid dat een groot aantal mensen in de organisatie het productiewerk en ondersteunende taken uitvoeren. Er blijkt uit ontvangen gegevens van het bedrijf dat de opleidingsachtergrond van de werknemers laag is. Maar tien procent van de mensen heeft een vakschool of hoger onderwijs afgerond. Ongeveer tachtig procent heeft het middelbaar onderwijs als hoogst genoten opleiding (C. Tjon-A-Joe, 5 november 2008).

Bij productiewerk worden vaak simpele taken uitgeoefend waar een medewerker geen hoge opleiding voor nodig heeft. Echter kan er bij de uitvoering van simpele taken eentonigheid optreden en dit kan de werkmotivatie van het personeel verlagen.

De vraag die uit het bovenstaande naar boven komt is, “kan een organisatie als Fernandes Bottling Company N.V. de werknemers meer waarde geven aan hun werk?”. Een optie om meer waarde te creëren is het ontwikkelen en laten (door)groeien van het personeel. Een mogelijkheid om variatie in een baan aan te brengen is het breder inzetbaar maken van medewerkers. Door afwisseling van verschillende werkzaamheden kan er meer voldoening uit het werk worden gehaald.

1.4 Probleemstelling

Bij het bedrijf, Fernandes Bottling Company N.V., zijn er geen significante problemen op het gebied van human resource management bekend. Het is een vrij rustige organisatie, er is een goede relatie met de vakbond, de tevredenheid is redelijk tot goed en het verloop is natuurlijk (C. Tjon-A-Joe, 19 december, 2008). Hieruit blijkt dat er vanuit het bedrijf geen duidelijk probleem wordt gezien.

Kijkend naar het personeelsbeleid 2009-2010 van Fernandes Bottling Company N.V. zijn er wel een aantal punten waarop het bedrijf zich wil verbeteren. Zij zien de organisatiecultuur als een van de belangrijke succesfactoren om de doelen te behalen. De gewenste organisatie cultuur en bedrijfscompetenties zijn: resultaatgericht, ontwikkelingsgericht, betrokkenheid & verantwoordelijkheid van de medewerkers en klant & kwaliteit gericht.

Met deze gewenste organisatiecultuur en bedrijfscompetenties in gedachten stellen wij een onderzoek voor naar de betrokkenheid van medewerkers en de mogelijkheden om die middels functionele flexibiliteit te verhogen. Betrokkenheid wordt door veel factoren bepaald. Eén daarvan kan functionele flexibiliteit zijn. Functionele flexibiliteit heeft betrekking op het breder inzetbaar maken van medewerkers. Dit heeft effect op baankarakteristieken en deze hebben grote invloed op plezier in

het werk en daarmee betrokkenheid. Het is van groot belang dat binnen een organisatie werknemers werken die betrokken zijn bij het werk. Werknemers die betrokken en tevreden zijn vertonen over het algemeen positiever gedrag. Dit leidt er toe dat de prestaties van organisaties kunnen verbeteren.

Banen met meer afwisseling en verantwoordelijkheid zijn ook van belang bij het verbeteren van de kwaliteit, omdat via taakverbreding elementen van kwaliteitszorg kunnen worden toegevoegd aan de taken van medewerkers. Tenslotte kan het bijdragen aan een ontwikkelingsgerichte cultuur, omdat medewerkers kansen krijgen zich verder te bekwamen.

Het doel van het onderzoek is derhalve vast te stellen hoe het gesteld is met de huidige betrokkenheid van het zittende productiepersoneel en of een toename van functionele flexibiliteit met het huidige productiepersoneel die betrokkenheid zal verbeteren. Voor alle duidelijkheid, dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden van medewerkers zelf en niet op de (technische en organisatorische) haalbaarheid van taakverbreding in het staande productieproces.

De vraagstelling die uit bovenstaande probleemstelling kan worden afgeleid, kan als volgt worden geformuleerd:

In hoeverre leidt het vergroten van functionele flexibiliteit bij Fernandes Bottling Company N.V. tot een verbetering van de affectieve betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer?

In het onderzoek zal er ten eerste worden gekeken naar de huidige functionele flexibiliteit van het zittende productiepersoneel. Ten tweede wordt er gekeken wat de hoogte van de groeibehoeft is van de medewerkers. Om vervolgens vast te stellen in welke mate er functionele flexibiliteit toe te passen is. Ten derde zal er gekeken worden naar de affectieve betrokkenheid van de productiemedewerkers. Hieruit volgen een aantal onderzoeksvragen:

1. *Hoe is het gesteld met de huidige functionele flexibiliteit van de productiemedewerkers binnen Fernandes Bottling Company N.V.?*
2. *Hoe hoog is de groeibehoeft van de productiemedewerkers bij Fernandes Bottling Company N.V.*
3. *Hoe hoog is de affectieve betrokkenheid van de productiemedewerkers van Fernandes Bottling Company N.V.?*

1.5 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen over de mate van betrokkenheid van de productiemedewerkers op de werkvloer bij Fernandes Bottling Company N.V. en in hoeverre een toename van functionele flexibiliteit kan bijdragen om de betrokkenheid binnen het bedrijf te verhogen.

Het onderzoek draagt op deze wijze bij aan hoe er in een productiebedrijf zoals Fernandes Bottling Company N.V. simpele taken kunnen worden veranderd in meer complexe taken om zo de werktevredenheid van werknemers te verhogen. Meer werktevredenheid van werknemers heeft invloed op de betrokkenheid. Dit kan doorwerken in de productiviteit en prestatie van een werknemer wat op zijn beurt de bedrijfsresultaten beïnvloedt.

Hierbij wordt eerst de huidige situatie binnen Fernandes Bottling Company N.V. vastgesteld en daarna de gewenste situatie. Op basis van de resultaten die uit het onderzoek voortkomen, zal er een aanbeveling aan het management worden gegeven hoe zij het beste de betrokkenheid binnen de organisatie kunnen optimaliseren door middel van functionele flexibiliteit.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijke relevantie wordt ook wel omschreven als de mate en wijze waarop het onderzoek theoretisch, methodisch, of in descriptief opzicht van belang is (Geurts, 1999, p. 101). Dit onderzoek is niet wetenschappelijk relevant, omdat geen nieuwe modellen of literatuur worden toegevoegd aan de huidige wetenschappelijke literatuur.

1.7 Maatschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie is de mate van toepasbaarheid van het beoogde resultaat buiten het betreffende vakgebied (Geurts, 1999, p. 101). Dit onderzoek tracht te onderzoeken in hoeverre de vergroting van functionele flexibiliteit haalbaar is in een specifiek bedrijf, namelijk Fernandes Bottling Company N.V. De mogelijke vergroting van functionele flexibiliteit heeft gevolgen voor zowel de structuur als de cultuur van het bedrijf. De structuur zal veranderen doordat de baankarakteristieken worden aangepast. Dit onderzoek kan leiden tot een verandering van de functie-uitvoering van werknemers. De banen leiden tot meer afwisseling en verantwoordelijkheid en dit zorgt ervoor dat er een ontwikkelingsgerichte cultuur ontstaat waarin medewerkers zichzelf beter kunnen ontplooien.

1.8 Opbouw onderzoek

In deze laatste paragraaf van de introductie zal de opbouw van het onderzoek nader worden toegelicht. Hoofdstuk twee bevat het theoretisch kader waarin functionele flexibiliteit en de samenhangende

aspecten relevant voor dit onderzoek worden besproken. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er wordt gemeten in dit onderzoek. Het zal blijken dat er een aantal theorieën en modellen zijn die op elkaar voortbouwen. Uit de onderwerpen die aan bod komen in het theoretisch kader zal een onderzoeksmodel worden afgeleid. Hoofdstuk drie is het methodologische hoofdstuk. Hier wordt gekeken hoe de aspecten uit het theoretisch kader gemeten kunnen worden. Door middel van een vragenlijst zullen er gegevens worden verzameld. Daarnaast wordt in hoofdstuk drie de verdere onderzoeksopzet besproken. In hoofdstuk vier worden de algemene resultaten van het onderzoek beschreven. In de hoofdstukken vijf en zes zijn de resultaten gespecificeerd naar productiemedewerkers en leidinggevenden. Hoofdstuk zeven bevat de conclusie van het onderzoek. In dit hoofdstuk zal de voorafgestelde centrale vraag worden beantwoord. Hierna worden in hoofdstuk acht de aanbevelingen gegeven voor de organisatie. Tenslotte staat de discussie in hoofdstuk negen, hier wordt ingegaan op de geldigheid en beperkingen van het onderzoek. Tevens zal er een aanbeveling worden gegeven voor verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

Flexibiliteit is al lange tijd een vereiste voor organisaties. Door de vele veranderingen in de omgeving zal er flexibiliteit aanwezig moeten zijn in organisaties. Zo ook op het vlak van de factor arbeid. Het is van belang om personeel flexibel in te kunnen zetten als antwoord op de eisen vanuit de afzetmarkt, de veranderende interne en externe arbeidsmarkt, nieuwe productietechnologieën en productieconcepten (de Leede et al., 2002).

Er is een onderscheid te maken tussen numerieke en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit betreft de mogelijkheden van de organisatie om de grootte van het personeelsbestand tijdelijk aan te passen, bijvoorbeeld door seizoensarbeiders aan te trekken, of door langer te werken. Functionele flexibiliteit of multi-inzetbaarheid verwijst naar de mate waarin medewerkers in staat zijn taken van elkaar over te nemen en in hoeverre zij in staat en bereid zijn andere taken te verrichten dan die waarvoor zij oorspronkelijk zijn aangenomen (Verburg & den Hartog, 2008, p. 118). Een andere omschrijving van functionele flexibiliteit is ‘de mate waarin variaties in de vraag naar aantallen en soorten diensten en/of producten kunnen worden opgevangen door middel van een brede functie-inhoud’ (Nauta et. al, 2002, p.81). In dit onderzoek wordt er dieper op het begrip functionele flexibiliteit ingegaan, omdat deze vorm van flexibiliteit ervoor zorgt dat werknemers meer dan één eenvoudige taak kunnen uitvoeren.

Er wordt vandaag de dag gesproken over functionele flexibiliteit, maar al vanaf de jaren '50 is er veel geschreven over dit begrip door verschillende auteurs. In dit hoofdstuk zal er een theoretische achtergrond worden gegeven over verschillende theorieën uit de literatuur die overeenkomen met functionele flexibiliteit. Hierin wordt duidelijk dat verschillende concepten uit eerder geschreven literatuur dezelfde betekenis kennen. Hierbij komen onder andere de verschillende benamingen van functionele flexibiliteit veelvuldig aan bod. Er wordt gekeken wat de overeenkomsten van deze theorieën zijn. In paragraaf 2.1 zal het ontstaan van het sociotechnisch systeem denken worden uitgelegd. Hierna komt in paragraaf 2.2 de ‘two-factor theory’ aan bod en in paragraaf 2.3 de baankarakteristieken uit het ‘job characteristic model’. Vervolgens wordt het begrip betrokkenheid uitgelegd aan de hand van een model in paragraaf 2.4 en als laatste wordt functionele flexibiliteit toegelicht. Uit de verschillende theorieën zal uiteindelijk een onderzoeksmodel voortkomen.

2.1 Sociotechnisch systeem denken

In de jaren '50 is er vooruitgang geboekt bij de ontwikkeling van relevante theorie over het ontwerpen van werk. Lange tijd werd het Taylorisme gezien als de juiste oplossing om banen in te richten. Hierbij wordt één specifieke taak door één persoon uitgevoerd en enkel gekeken naar het technische aspect van het werk (Weisbord, 2004). De afgelopen jaren zijn een aantal onbedoelde gevolgen beschreven van deze trend naar werkvereenvoudiging. Er is gebleken dat eenvoudige, routinematige

niet uitdagende banen vaak leiden tot grote ontevredenheid van werknemers, tot verhoogd absentisme en turnover en tot aanzienlijke moeilijkheden bij het effectief managen van de werknemers die deze vereenvoudigde banen vervullen (Hackman & Lawler, 1971).

Het Taylorisme was niet de enige en beste manier om productiviteit te verwezenlijken. Er was volgens Emery en Trist, belangrijke onderzoekers van het sociotechnische systeem denken, een andere manier van werken mogelijk, maar dit werd niet vanzelfsprekend geaccepteerd. Om meer ondersteuning te krijgen voor het nieuwe concept, het sociotechnische systeem denken, moest het herhaaldelijk worden getest in verschillende werkplekken. Na vele onderzoeken in de jaren '50 bevestigde het Tavistock Instituut, waar Emery en Trist beide voor werkten, de positieve invloed van 'samenwerking' in verschillende industrieën. Het nieuwe concept, het sociotechnische systeem denken, is een juiste afstemming tussen sociale en technische systemen. Emery verbreedt het concept op verschillende manieren en geeft aan dat er voor werknemers met veelvoudige vaardigheden een heel ander ontwerp nodig is, dan is gebruikt door Taylor. Het systeem is gebaseerd op dezelfde waarden als die van Taylor, maar deze verschilden in de praktijk op elk vlak. De resultaten die uit de onderzoeken zijn voortgekomen, noemen Emery en Trist ook wel een 'paradigma verschuiving'.

In tabel 2.1 zijn de verschillen te zien tussen de oude en het nieuwe paradigma. De waarden in het nieuwe paradigma ondersteunen de flexibiliteit en innovatie die nodig zijn om, om te gaan met de snelle veranderingen in de markt, technologieën, leefstijlen en banen (Weisbord, 2004).

Tabel 2.1: Effectieve organisaties

Oude Paradigma	Nieuwe Paradigma
Technologie belangrijkst	Sociale en technische systemen optimaliseren samen
Mensen worden gezien als machine uitbreiding	Mensen worden gezien als toegevoegde waarde bij een machine
Mensen worden gezien als reserve onderdeel	Mensen worden gezien als schaarse hulpbronnen
Beperkte taken, simpele vaardigheden	Veelvoudige, brede vaardigheden
Externe controle: regelingen volgens boeken	Zelf controle: teams en afdelingen
Veel lagen, autocratische stijl	Platte organisatie, participatie stijl
Concurrentie	Samenwerking
Organisatiedoelen voorop	Individuele en sociale doelen omvattend
Vervreemding: 'Het is maar werk'	Betrokkenheid: 'Het is mijn werk'
Nemen van lage risico's	Innovatie

(Weisbord, 2004)

2.2 'Two-factor theory'

In de theorie over het sociotechnisch systeem denken van Emery en Trist komt naar voren dat naast het technische aspect ook naar het sociale aspect moet worden gekeken binnen een werkontwerp. Herzberg heeft zich ook verdiept in de sociale aspecten die bijdragen aan de theorie over werkontwerpen. De bekende 'two-factor theory' van Herzberg is een voorbeeld van een relevante theorie over werkontwerp die gebruikt kan worden bij het herontwerpen van een werkplek (Hackman & Lawler, 1971).

Herzberg's (1968) 'two-factor theory' stelt dat motivatie van de taak zelf komt en niet door externe beloningen of arbeidsvoorwaarden. De menselijke behoeften met betrekking tot werk zijn onderverdeeld in twee categorieën (bijlage 3).

De eerste categorie voldoet aan de natuurlijke behoeften van de mens. De factoren uit deze categorie worden ook wel hygiënefactoren genoemd, dit zijn extrinsieke factoren van het werk. (Het woord 'hygiëne' in 'hygiënefactoren' moet niet in letterlijke zin worden opgevat, maar als 'basis factoren'.) Deze omvatten: bedrijfsbeleid en administratie, toezicht, inter-persoonlijke relaties, arbeidsomstandigheden, salaris, status en zekerheid.

De tweede categorie is gerelateerd aan een hoger niveau dan de eerste. Deze categorie is het unieke menselijke vermogen voor groei. De factoren die voldoen aan de behoefte om te groeien heten motivatiefactoren. Dit zijn: prestatie, erkenning van de prestatie, het werk zelf, verantwoordelijkheid, en groei of vooruitgang (Herzberg, 1987, Spector, 2006). Deze factoren worden motivatiefactoren genoemd, omdat Herzberg van mening is dat zij effectief zijn bij het motiveren van medewerkers voor superieure inspanning en prestatie.

De theorie van Herzberg laat zien dat door een baan alleen de werkmotivatie en tevredenheid zal verhogen wanneer een bepaalde mate van de motivatiefactoren aanwezig is in het werk. Veranderingen die uitsluitend te maken hebben met hygiënefactoren zullen niet leiden tot een verhoging van de werknemersmotivatie (Hackman & Oldham, 1976). Dit betekent dat de motivatiefactoren de primaire oorzaak zijn van tevredenheid. Uit onderzoek kan ook worden opgemaakt dat de hygiënefactoren de primaire oorzaak zijn van ontevredenheid bij een baan (Herzberg, 1987).

Niet alleen Herzberg heeft onderzoek gedaan naar de hygiëne- en motivatiefactoren die van invloed zijn op de werkmotivatie en tevredenheid van werknemers. Ook Emery geeft vergelijkende factoren die de intrinsieke en extrinsieke factoren worden genoemd. De intrinsieke factoren zorgen ervoor dat het werk meer tevredenheid oplevert bij werknemers (Weisbord, 2004). Deze factoren voor het ontwerpen van werk, komen voort uit verschillende onderzoeken. Deze factoren zijn: variëteit en uitdaging, vrijheid om beslissingen te nemen, feedback en leren, wederzijdse steun en respect tonen,

volledigheid en betekenis, en ruimte voor ontwikkeling. De eerste drie intrinsieke factoren worden de sociale baanontwerpen genoemd en de laatste drie de technische baanontwerpen. Deze zes intrinsieke factoren komen overeen met de motivatiefactoren van Herzberg (Weisbord, 2004). Later zal blijken dat deze factoren overeenkomen met de baankarakteristieken van Hackman & Oldham (1976) en de competentiefactoren van Meyer & Allen (1991). Al deze factoren staan voor functionele flexibiliteit.

Emery en Trist hebben ook een lijst opgesteld met zes extrinsieke factoren, deze kunnen worden vergeleken met de hygiënefactoren van Herzberg (1968). Dit zijn: eerlijke en adequate beloning, baanzekerheid, voordeel, veiligheid, gezondheid, uitvoeren van een eerlijke werkwijze. Emery geeft aan dat nieuwe werkontwerpen niet alleen de motivatiefactoren moeten bevatten, maar ook de hygiënefactoren om een goed ontwerp te krijgen (Weisbord, 2004). Deze extrinsieke factoren ofwel de hygiënefactoren zijn te vergelijken met de comfortfactoren van Meyer & Allen (1991) die ook later aan bod zullen komen.

2.3 De invloed van baankarakteristieken

2.3.1 De oorsprong van het ‘Job Characteristics Model’

De theorie van Herzberg heeft geleid tot een toepassing van taakverrijking in vele organisaties. Daarnaast is deze ‘two-factor theory’ van Herzberg net zoals het sociotechnische systeem denken van Emery en Trist de basis voor het ‘job characteristics’ model van Hackman en Oldham (1976).

Het probleem van de theorie van Herzberg is dat het in zijn huidige vorm niet specificceert, hoe de afwezigheid van motiverende omstandigheden, kan worden gemeten voor bestaande banen. Dit maakt het zeer moeilijk om de theorie te testen. Het probleem van het meten van baankarakteristieken is expliciet en zorgvuldig behandeld door Turner & Lawrence. Deze auteurs ontwikkelden een operationele meting van zes ‘vereiste taak attributen’ waarvan werd voorspeld dat deze positief gerelateerd zijn aan werknemerstevredenheid en de aanwezigheid in het bedrijf. Deze zes attributen zijn: (a) variëteit, (b) autonomie, (c) vereiste interactie, (d) optionele interactie, (e) het vereiste van kennis en vaardigheden, en (f) verantwoordelijkheid (Hackman & Lawler, 1971). De ‘requisite task attributes index’ (RTA index) is afgeleid uit de zes metingen en wordt gebruikt voor het testen van de relatie tussen de aard van de baan en de werknemersreactie hierop (Hackman & Oldham, 1976).

Een studie van Hackman & Lawler (1971) levert verder bewijs dat baankarakteristieken rechtstreeks van invloed zijn op de houding van medewerkers en het gedrag van hen op het werk. Deze auteurs suggereren dat de werknemers positief reageren op vier fundamentele dimensies. Deze zijn aangepast aan de dimensies van Turner & Lawrence (1965) die al eerder zijn genoemd. Dit zijn namelijk: variëteit, taakidentiteit, autonomie en feedback.

Daarnaast stellen Hackman en Lawler dat de individuele werknemers die verlangen naar een groeiende tevredenheid wat betreft werk positief zullen reageren op banen die hoog scoren op de baankarakteristieken. De reden hiervoor is dat deze individuen waarschijnlijk het meest de kansen en interne beloningen die deze complexe banen bieden, waarderen.

De resultaten van het onderzoek ondersteunen de hypothese dat werknemers met banen die hoog scoren op de baankarakteristieken, een hoge werkmotivatie, tevredenheid, prestatie en presentie laten zien. Uit dit onderzoek van Hackman & Lawler kwam ook naar voren dat een aantal afhankelijke metingen gemodereerd worden door de groeibehoeft. Dit betekent dat werknemers met een hoog gemeten behoefte aan groei, positiever reageren op complexe banen dan werknemers die een lage groeibehoeft hebben (Hackman & Oldham, 1976).

2.3.2 Het 'Job Characteristics Model'

Op basis van bovenstaande theorieën concludeerde Hackman & Oldham (1976) dat er genoeg bewijs is voor het feit dat de verschillen tussen mensen een modererende variabele is voor hoe zij reageren op complexiteit en uitdaging in hun werk. Zij hebben vervolgens een model opgesteld waarin wordt weergegeven en getest hoe de relaties tussen baankarakteristieken en de individuele reacties zijn op werk.

Er wordt door Hackman en Oldham verondersteld dat werktevredenheid (met name de tevredenheid met de mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling van de baan) vaker positief is voor banen met een hoge motivatie potentie dan voor banen met een lage motivatie potentie score (Hackman & Oldham, 1976).

Om een hoge mate van werktevredenheid te realiseren is het van belang dat de interne werk motivatie hoog is. Deze vloeit voort uit de vijf taakkenmerken die worden genoemd in het: 'job characteristics model of work motivation' van Hackman en Oldham (1976) (bijlage 4). Deze vijf baankarakteristieken zijn:

1. Taakvariatie

De mate waarin bij een baan verschillende activiteiten nodig zijn voor de uitvoering van het werk, en waarbij gebruik wordt gemaakt van een aantal verschillende vaardigheden en talenten van de persoon. (Hackman & Oldham, 1976, p.257)

2. Taakidentiteit

De mate waarin bij een baan gebruikt wordt gemaakt van het compleet maken van een identificeerbaar stuk werk; hiermee wordt bedoeld, dat je begint om vervolgens te eindigen met een zichtbaar resultaat. (Hackman & Oldham, 1976, p.257)

3. Taakbelangrijkheid

De mate waarin een baan een aanzienlijke impact heeft op het leven of werk van andere mensen, ofwel in de organisatie ofwel in de externe omgeving. (Hackman & Oldham, 1976, p.259)

4. Autonomie

De mate waarin een baan aanzienlijke vrijheid, onafhankelijkheid, en een keuze voor de individu heeft bij het inroosteren van werk en in het vaststellen van procedures om gebruikt te worden in de uitvoering. (Hackman & Oldham, 1976, p.258)

5. Feedback

De mate waarin de uitvoering van de werkzaamheden vereist door de baan resulteert in het individueel verkrijgen van direct en duidelijke informatie over the effectiviteit van zijn of haar prestaties (Hackman & Oldham, 1976, p.258).

Naast de baankarakteristieken bestaat het model uit twee andere soorten variabelen: de psychologische toestanden en de uitkomsten. De interne werkmotivatie, één van de uitkomsten, is het hoogst als (a) tenminste 1 van de taakkenmerken: taakvariatie, taakidentiteit en taakbelangrijkheid hoog is (b) de autonomie hoog is en (c) de feedback hoog is. De component: persoonlijke groei, eerder beschreven door Hackman & Lawler geeft hierbij niet de aard of de richting weer tussen het verband van de taakkenmerken, psychologische toestanden en de uitkomsten, maar de intensiteit. Er wordt daarom ook gekeken naar het verschil in reactie van werknemers op taakkenmerken. Dit leidt er toe dat de individuele groeibehoeft een modererende variabele is en effect heeft op de relatie tussen de taakkenmerken en de reacties van de werknemers (uitkomsten).

In het onderzoek van Hackman & Oldham (1976) wordt een resultaat gevonden dat de psychologische toestanden hoger correleren met de uitkomsten dan de taakkenmerken. Later onderzoek, namelijk het onderzoek van James & Jones (1980) heeft uitgewezen dat de psychologische toestanden als relatie tussen de taakkenmerken en de uitkomsten kunnen worden weggehaald. In dit onderzoek zal er dan ook verder geen aandacht worden besteed aan de psychologische toestanden.

2.4 Betrokkenheid

Niet alleen bij Emery & Trist en bij Hackman & Oldham wordt er gebruik gemaakt van de ‘two-factor theory’ van Herzberg, ook Meyer & Allen (1991) gebruiken de theorie in hun drie-componenten model van betrokkenheid. Om een duidelijk beeld te krijgen hoe het model werkt, zal er begonnen worden bij het definiëren van betrokkenheid. Voor een compleet beeld hoe het componentenmodel werkt, is in bijlage 5 het model toegevoegd.

Meyer & Allen (1991) definiëren betrokkenheid als de psychologische gehechtheid van de werknemers met de organisatie, deze brengt implicaties met zich mee in de besluitvorming van de werknemers over het blijven in de organisatie of om deze te verlaten. Ze onderscheiden daarbij drie componenten van betrokkenheid: affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid verwijst naar de emotionele band, identificatie en meegaandheid van de werknemer met

de organisatie. Calculatieve betrokkenheid houdt de bewustwording in van de kosten die gepaard gaan bij het verlaten van de organisatie. Normatieve betrokkenheid verwijst naar het plichtsgevoel die werknemers hebben om werkzaam te blijven bij de organisatie.

Vaak wordt er alleen gekeken naar de verschillende vormen van betrokkenheid in de organisatie zelf. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers bij verschillende foci betrokken kunnen zijn. Dit is niet alleen bij het bedrijf, de organisatie als geheel, maar ook bij minder abstracte zaken, zoals het werk en de collega's (Torka, 2003). In dit onderzoek gaat het om het verbeteren van de betrokkenheid op het werk. Functionele flexibiliteit heeft immers te maken met de multi-inzetbaarheid van personeel in verschillende functies.

De componenten van betrokkenheid worden beïnvloed door verschillende antecedenten (Meyer & Allen, 1991). De antecedenten die betrokkenheid beïnvloeden zijn: persoonlijke karakteristieken, ervaringen die worden opgedaan tijdens het werk, alternatieven, investeringen, sociale ervaringen en organisatorische investeringen (Meyer et al., 2002). Er blijkt dat bij de antecedent werkervaring de 'two-factor theory' van Herzberg terug komt. Allen & Meyer (1990, Meyer & Allen, 1991) verdelen de variabelen van het antecedent werkervaring in twee categorieën: deze die de werknemersbehoefte tegemoet komt om zich comfortabel te voelen (comfortfactoren) en deze die bijdragen aan het gevoel van bekwaamheid in het werk van werknemers (competentiefactoren). Deze categorieën stemmen respectievelijk overeen met de 'two-factor theory' van Herzberg waarin hygiënefactoren en motivatiefactoren worden onderscheiden. Zoals al eerder aangegeven kunnen de competentiefactoren naast de intrinsieke factoren van Emery & Trist, de motivatiefactoren van Herzberg en de baankarakteristieken van Hackman & Oldham onder de noemer functionele flexibiliteit worden geplaatst.

Het antecedent werkervaring heeft de meeste invloed op affectieve betrokkenheid en minder of geen invloed op normatieve en calculatieve betrokkenheid. Eerder hebben we gezien dat dit onderzoek zich specificeert in betrokkenheid op het werk. In dit onderzoek zal met die reden worden gekeken naar de 'affectieve betrokkenheid op het werk'. Zowel de comfort- als de competentiefactoren beïnvloeden de affectieve betrokkenheid op het werk. In dit onderzoek gaat het hoofdzakelijk om de competentiefactoren die de affectieve betrokkenheid beïnvloeden. Ondanks dat het draait om competentiefactoren moeten de comfortfactoren ook worden gemeten. Als deze factoren niet voldoende aanwezig zijn zal dit leiden tot een negatieve affectieve betrokkenheid. Het is van belang om eerst de comfortfactoren op peil te hebben voordat de competentiefactoren worden verbeterd om zo een verhoogde affectieve betrokkenheid op het werk te realiseren. De comfortfactoren die in dit onderzoek zijn meegenomen zijn rolconflict en rolambigüiteit. Een rolconflict ontstaat wanneer een uitvoerder aan de vraag van twee of meer mensen/groepen moet voldoen en wanneer deze onverenigbaar of inconsistent zijn en gelijktijdig invloed uitoefenen op de uitvoerder (van Looy et al., 2005, p. 245).

Rolambiguïteit kan worden gedefinieerd als de mate waarin er te weinig informatie voor de werknemer beschikbaar is. Er kan hierbij worden gedacht aan onduidelijkheden over het werkgebied en de mate van verantwoordelijkheid, de dingen die worden verwacht van de uitvoerder met betrekking tot de rol die hij uitvoert en de methodes en het gedrag dat hierbij past. Als laatste kunnen er onduidelijkheden ontstaan over de normen waaraan moet worden voldaan (van Looy et al., p. 246, 2005). In Meyer et al. (2002) worden nog meer comfortfactoren genoemd namelijk organisatorische ondersteuning, transformationeel leiderschap, interactionele rechtvaardigheid, verdelende rechtvaardigheid en procedurele rechtvaardigheid, deze factoren zijn in dit onderzoek niet meegenomen. De reden hiervan is dat de comfortfactoren zoals al eerder gezegd een ondergeschikte rol hebben. De comfortfactoren rolconflict en rolambiguïteit hebben een negatieve relatie met affectieve betrokkenheid (Meyer et al., 2002).

De normatieve betrokkenheid is in dit onderzoek net zoals de calculatieve betrokkenheid minder van belang aangezien door functionele flexibiliteit hier geen of weinig invloed op uit wordt geoefend. Desondanks wordt normatieve betrokkenheid hier toch meegenomen aangezien dit onderzoek in Suriname wordt uitgevoerd. Het is interessant om te kijken in welke mate er plichtsgevoel van de werknemers is om werkzaam te blijven bij de organisatie. Aangezien dit los staat van het onderzoek zal deze component dan ook niet mee worden genomen in het onderzoeksmodel. Later zal bij de resultaten hier nog aandacht aan worden besteed.

Het verhogen van de componenten van betrokkenheid zal uiteindelijk leiden tot verschillende uitkomsten. Deze uitkomsten zijn: het vertrek van personeel, gedrag op het werk en werknemersgezondheid & welzijn. In dit onderzoek gaat het alleen om affectieve en normatieve betrokkenheid, daarom worden hier alleen de uitkomsten van deze twee vormen uitgelegd.

Er kan zowel een negatieve als een positieve correlatie optreden tussen de componenten van betrokkenheid en de uitkomsten. Een negatieve correlatie houdt een relatie van twee variabelen in, waarbij hoge uitkomsten op de ene variabele gepaard gaan met lage uitkomsten op de andere en andersom. Bij een positieve correlatie gaan de hoge uitkomsten van de ene variabele juist gepaard met ook hoge uitkomsten op de andere variabelen. Ditzelfde geldt als de eerste variabele negatief is, de uitkomst variabele is dan ook negatief.

Affectieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid zijn beide negatief gecorreleerd aan de uitkomst, vertrek van personeel. Dit houdt in dat hoe meer een werknemer betrokken is, hoe minder de intentie er is om te vertrekken of dat iemand daadwerkelijk vertrekt. Daarnaast hebben beide vormen, relaties met het gedrag op het werk (arbeidsverzuim, 'organizational citizenship behaviour' (OCB) en prestatie op het werk). Normatieve betrokkenheid heeft een positieve correlatie met 'het gedrag op het werk'. Voor affectieve betrokkenheid ligt het iets gecompliceerder. Deze is negatief gecorreleerd aan

‘arbeidsverzuim’ maar met zowel OCB als prestatie op het werk heeft het een positieve correlatie. De correlatie tussen de affectieve- en normatieve betrokkenheid met werknemersgezondheid & welzijn komt uit het onderzoek niet duidelijk naar voren (Meyer et al, 2002).

2.5 Functionele flexibiliteit

Nu kan worden gezegd dat functionele flexibiliteit kan worden vergeleken met delen uit de bovenstaande theorieën over werkontwerp: de intrinsieke factoren van Emery & Trist, de motivatiefactoren van Herzberg, de baankarakteristieken van Hackman & Oldham en de competentiefactoren van Meyer & Allen. Al deze factoren en karakteristieken zijn kenmerken van functionele flexibiliteit. Hoe meer deze kenmerken aanwezig zijn in een organisatie, hoe groter de mate van functionele flexibiliteit. Breder inzetbaarheid gaat bijvoorbeeld gepaard met meer verantwoordelijkheden en meer taakvariatie die onder de baankarakteristieken vallen.

Functionele flexibiliteit verwijst naar de mate waarin medewerkers in staat zijn taken van elkaar over te nemen en in hoeverre zij in staat en bereid zijn andere taken te verrichten dan die waarvoor zij oorspronkelijk zijn aangenomen (Verburg & den Hartog, 2008, p. 118). Een andere omschrijving van functionele flexibiliteit is ‘de mate waarin variaties in de vraag naar aantallen en soorten diensten en/of producten kunnen worden opgevangen door middel van een brede functie-inhoud’ (Nauta et. al, 2002, p.81).

Er is al sinds lange tijd aandacht voor het begrip functionele flexibiliteit of voor oudere definities die vergelijkbaar zijn. Deze aandacht is de laatste jaren nog meer toegenomen. Dit komt met name door voortdurende veranderingen in en rond organisaties. Als gevolg van economische en technologische factoren waren organisaties vanaf de jaren tachtig genoodzaakt hun efficiëntie en flexibiliteit te vergroten (van Dam et al., 2006).

Organisaties kunnen hun flexibiliteit vergroten door te investeren in de ontwikkeling en brede inzetbaarheid van een selecte groep kernmedewerkers. De medewerkers die breed inzetbaar zijn, zijn flexibele werknemers. Kenmerkend voor hen is dat zij over een groot aanpassingsvermogen beschikken, verschillende identiteiten en rollen kunnen hanteren en, vooral, dat deze proactief zijn (fugate, 2004) Het ontwikkelen van medewerkers wordt vandaag de dag niet langer als een incidenteel gebeuren gezien maar als een continu proces. Er wordt van werknemers een openhouding verwacht (van Dam et al., 2006).

Naast de openhouding zijn ook persoonlijke flexibiliteit en aanpassingsvermogen van belang bij het doorvoeren van functionele flexibiliteit in een organisatie. Er zijn meerdere auteurs die ieder een verschillende visie op persoonlijke flexibiliteit en aanpassingsvermogen hebben. Zo geeft fugate et al. (2004) aan dat het aanpassingsvermogen van de werknemer vooral bepaald wordt door dispositionele kenmerken, zoals optimisme, openstaan voor veranderingen, het vermogen om te leren,

interne 'locus of control' en een gevoel van 'self-efficacy'. Van der Heijden geeft daarnaast aan dat ook de relevantie van buiten het individu liggende factoren, zoals de werkomgeving, een leerklimaat, en het HRM-beleid van belang zijn (van Dam et al., 2006).

Het is van belang dat hierbij wordt gerealiseerd dat flexibiliteit en brede inzetbaarheid van personeel alleen kan worden bereikt als werknemers over kennis en vaardigheden beschikken die actueel en breder zijn dan voor de huidige functie nodig is. Als deze kennis en vaardigheden nog niet aanwezig zijn moeten deze bij worden gebracht. Van Dam et al. (2006) geven aan dat er verschillende factoren zijn die bepalen of en wat er op het werk wordt geleerd. Wanneer er een discrepantie is tussen de huidige kennis van de werknemer en de kennis die de werknemer nodig heeft, zal het werk de werknemer uitdagen om zich te ontwikkelen. Veranderingen in de werksituatie, zoals functieroulatie, kunnen worden gebruikt om de ontwikkeling te bevorderen. Ook andere aspecten kunnen de leerwaarde van de werksituatie vergroten, zoals verantwoordelijkheid, feedback, en taakcomplexiteit. Als laatste wordt aangegeven, dat autonomie binnen een functie belangrijk is. Leren wordt bevorderd als werknemers de mogelijkheid hebben zelf het initiatief te nemen, te experimenteren en te kiezen op welke manier zij een doel willen bereiken.

De factoren die van Dam et al. (2006) aangeven om de ontwikkeling van werknemers te bevorderen in een werksituatie komen zeer nauw overeen met de eerder beschreven baancharacteristieken van Hackman & Oldham (1976). Dit alles geeft aan dat de theorie rondom functionele flexibiliteit een veel besproken onderwerp is, zowel in het verleden als het heden, en dat het vanuit veel verschillende perspectieven wordt bekeken en op veel verschillende manieren wordt benoemd. Echter blijft de kern hetzelfde.

In welke situatie functionele flexibiliteit het meest geschikt is en wat voor effect dit heeft voor de medewerkers en de organisatie (de Leede et al., 2002) wordt in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 2.2: Multi-inzetbaarheid, toepassing en effecten

Functionele flexibiliteit	Toepassing vanuit het organisatieperspectief	Toepassing vanuit het werknemersperspectief	Effecten voor de organisatie	Effecten voor de werknemers
Multi-inzetbaarheid horizontaal	- opvangen van variaties in het werk, waarvoor gelijke kwalificaties nodig zijn en bij relatief hoge taakcomplexiteit - dit kunnen variaties in de tijd zijn, maar ook gedurende de dag (werknemers bewegen mee met het product): pieken en dalen vlakken af - opvangen afwezigheid van collega's	- onder bepaalde omstandigheden mogelijkheid tot leren tijdens het werk	- lagere kosten voor verzuim door fysieke belasting - kostenbesparing door vermijden overcapaciteit - kortere levertijden mogelijk - langere inwerktijden - mogelijk verlies van voldoende specialisten	- vergroot kans op behoud van werk in toekomst - niet iedereen wil meer verantwoordelijkheden - kan fysieke belasting verminderen
Multi-inzetbaarheid in de tijd (loopbaan)	- afstemmen van kwalificaties van personeel aan veranderingen in het werk in de nabije toekomst	- op- en afbouw van kwalificaties gedurende de arbeidsloopbaan (groeitaken, afbouw-taken, verschillende functies)	- voorkomen van uitstoot van personeel - behoud van gekwalificeerd personeel - gericht op kwaliteit en innovativiteit	- behoud van kwalificaties - behoud van arbeidsmarktpositie - behoud van interessant werk - taak afstemmen op belastbaarheid

(de Leede et al., 2002)

2.6 Onderzoeksmodel

Om functionele flexibiliteit te meten, worden in dit onderzoek de baankarakteristieken geoperationaliseerd. Functionele flexibiliteit kan worden vergeleken met deze baankarakteristieken. Deze baankarakteristieken op zichzelf zijn te vergelijken met de intrinsieke factoren van Emery & Trist, de motivatiefactoren van Herzberg en de competentie categorie van Allen & Meyer. Doordat de baankarakteristieken van Hackman & Oldham duidelijk omschreven zijn in de theorie, worden deze geoperationaliseerd in dit onderzoek.

Door middel van functionele flexibiliteit kunnen werknemers breder inzetbaar worden gemaakt, hierbij horen dan ook functies waarin verschillende vaardigheden worden uitgevoerd. De vijf baankarakteristieken verklaren als volgt het begrip functionele flexibiliteit:

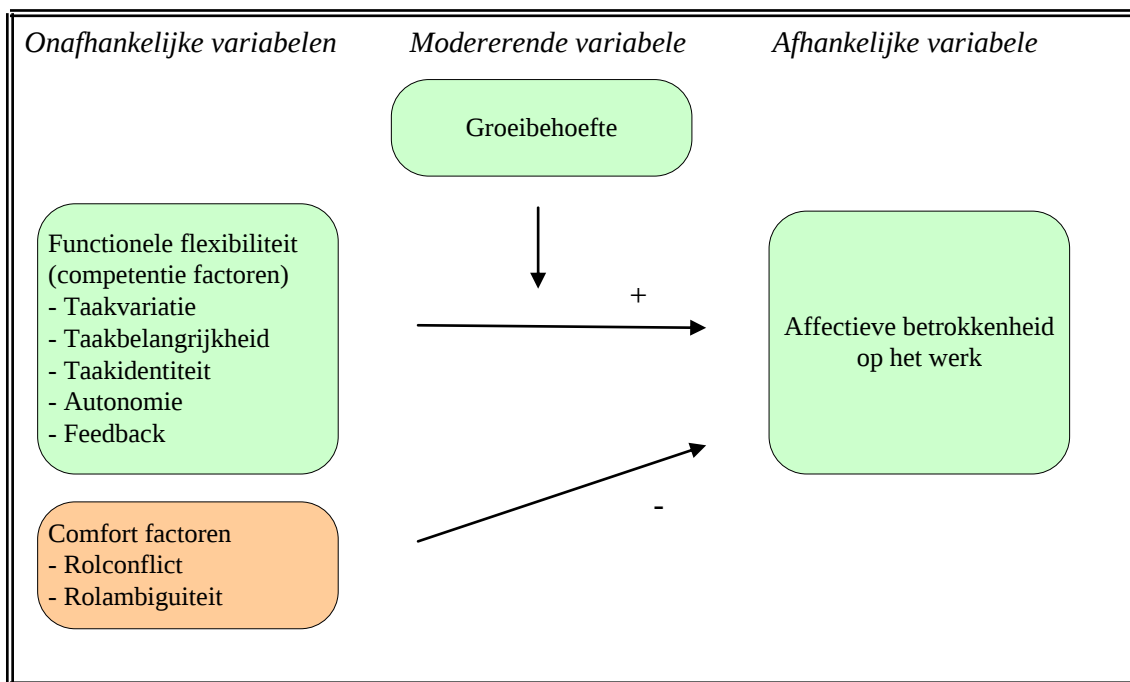
1. Taakvariatie: zoals al gezegd worden door werknemers, als zij functioneel flexibel zijn, verschillende vaardigheden uitgevoerd. Het is dan ook van belang dat een baan verschillende activiteiten kent voor de uitvoering van werk. Wanneer men taakvariatie heeft in een functie wordt de verantwoordelijkheid steeds groter.
2. Autonomie: als men medewerkers breder inzetbaar wil maken is het van belang dat deze personen ook meer autonomie krijgen. Het is onmogelijk om zonder vrijheid en met een grote afhankelijkheid de taak van een ander over te nemen.
3. Taakbelangrijkheid: een baan met meer verantwoordelijkheden heeft een steeds grotere invloed op mensen binnen de organisatie en/of daarbuiten.
4. Taakidentiteit: wanneer een werknemer meerdere taken krijgt toegewezen, vervult diegene een completer proces in de organisatie en zal daarmee een zichtbaar resultaat hebben over zijn of haar werk.
5. Feedback: als laatste is het belangrijk om feedback te krijgen in een functie. Meerdere verantwoordelijkheden brengen meer onzekerheden met zich mee. Het is hierbij van belang dat men directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van zijn of haar prestaties ontvangt.

Wanneer bovenstaande baankarakteristieken verhoogd worden zullen werknemers meer meegaand zijn en een sterkere band hebben met de organisatie. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers met banen die hoog scoren op de baankarakteristieken, een hoge werkmotivatie, tevredenheid, prestatie en presentie laten zien. Er kan gezegd worden dat als werknemers bovenstaande karakteristieken in een baan terug vinden, zij meer affectief betrokken zijn bij hun werk.

Het is nu duidelijk dat een verhoging van de baankarakteristieken een positieve invloed heeft op de werknemers wat betreft affectieve betrokkenheid. Wanneer een organisatie de baankarakteristieken binnen een organisatie wil verbeteren, is het van belang om rekening te houden

met nog een andere variabele, namelijk groeibehoeft. Als de baankarakteristieken worden verhoogd zullen werknemers met een hoog gemeten groeibehoeft hierop positiever reageren dan werknemers met een lage groeibehoeft.

De variabelen die worden bestudeerd in dit onderzoek zijn: functionele flexibiliteit, groeibehoeft en affectieve betrokkenheid op het werk. Deze kunnen schematisch weergegeven worden in een onderzoeksmodel:



Het model bestaat uit onafhankelijke variabelen, een modererende variabele en een afhankelijke variabele. Een onafhankelijke variabele is een variabele waarvan de waarde reeds is vastgesteld, en die invloed heeft op een afhankelijk variabele. Een afhankelijk variabele is een variabele die afhankelijk is van of wordt veroorzaakt door een andere variabele (Babbie, 2004). Een modererende variabele beïnvloedt de relatie tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijk variabele. De relatie tussen deze onafhankelijke variabele en afhankelijk variabele is een rechtstreekse relatie.

Er wordt gekeken in welke mate functionele flexibiliteit aanwezig is bij Fernandes Bottling Company N.V. en in welke mate productiemedewerkers affectief betrokken zijn bij hun werk. Daarnaast wordt er gekeken hoe het gesteld is met de groeibehoeft van de medewerkers. Als laatste worden ook de comfortfactoren gemeten, omdat ook deze factoren samenhangen met affectieve betrokkenheid. Deze factoren horen niet tot de basis van ons onderzoek, maar kunnen niet achterwege worden gelaten. Dit is de reden waarom aan deze variabele een andere kleur is toegewezen in het onderzoeksmodel. Kortom, er wordt gekeken wat de huidige situatie is binnen Fernandes Bottling Company N.V. en deze situatie wordt vergeleken met de gewenste situatie.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische zaken van dit onderzoek. Paragraaf 3.1 geeft de onderzoeksgroep weer en paragraaf 3.2 het onderzoeksontwerp. Vervolgens komen de onderzoeksinstrumenten in paragraaf 3.3 aan bod. Hierna wordt in paragraaf 3.4 uitgelegd hoe de data is verzameld en hoe deze geanalyseerd wordt. Uiteindelijk wordt de meetprocedure beknopt uitgelegd in paragraaf 3.5.

3.1 Onderzoeksgroep

Dit onderzoek heeft als doel om te kijken in hoeverre de betrokkenheid van de medewerkers op de werkvloer kan worden verbeterd door middel van het vergroten van de functionele flexibiliteit. De populatie waar het in dit onderzoek omdraait zijn de medewerkers die in het productieproces werken, de medewerkers op de werkvloer. Hieruit is een selecte steekproef getrokken. Er is gebleken dat de medewerkers op de werkvloer verschillende opleidingsachtergronden kennen, daarom is er in dit onderzoek gekozen om alleen de medewerkers op de werkvloer mee te nemen die allen hetzelfde niveau wat betreft werk uitvoeren. Er is hier sprake van een selecte steekproef, omdat er maar een gering aantal medewerkers in aanmerking komen om deel te nemen aan het onderzoek naar de mogelijkheid om productiepersoneel breder in te zetten. De medewerkers die deelnemen aan het onderzoek zijn de medewerkers van de afdeling productie en van de stroopkamer. Het feit dat de medewerkers over hetzelfde niveau beschikken, zorgt ervoor dat bij daadwerkelijke invoering van brede inzetbaarheid er geen problemen ontstaan wat betreft medewerkers die de uitvoering van andere functies niet aan zouden kunnen. Zij kunnen nu enkel door bijscholing over de uitvoering van het werk, breder inzetbaar worden gemaakt.

Vanuit het management werd aangegeven dat zij ook geïnteresseerd waren in hoeverre de leidinggevenden van de medewerkers op de werkvloer breder inzetbaar kunnen worden gemaakt. Hierbij is ook gekeken naar leidinggevenden die werk uitvoeren op hetzelfde niveau. Voor dit aspect is een klein onderzoek toegevoegd onder de leidinggevenden van de afdelingen: productie, stroopkamer, en blowmoulding. Deze groep omvat zes leidinggevenden.

De populatie bestaat uit 49 respondenten van de afdeling productie, de selecte steekproef bestaat uit 39 respondenten. Hieronder is zowel de selecte steekproef als populatie weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1: Weergave van de populatie en steekproef

Populatie		Steekproef	
Functie	Aantal	Functie	Aantal
Blowmoulding Operator	4	Blowmoulding Operator	0
Syruproom Operator	8	Syruproom Operator	8
Junior Operator	5	Junior Operator	5
Line Operator	6	Line Operator	0
Packaging Operator	10	Packaging Operator	10
Packaging Mederwerker	7	Packaging Mederwerker	7
Assistant Operator	2	Assistant Operator	2
Washer Operator	3	Washer Operator	3
Filler Operator	4	Filler Operator	4
Totaal	49	Totaal	39

*Voor de uitleg van de functies zie bijlage 6

3.2 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek is een analyse. Er wordt geanalyseerd hoe werknemers hun werk ervaren. Daarnaast is hier sprake van een cross-sectionele aanpak. Dit is een aanpak gebaseerd op observaties die zijn waargenomen op één bepaald moment in de tijd (Babbie, 2004, p. 101). Het probleem bij deze methode is dat de conclusie is gebaseerd op observaties die zijn opgedaan op één specifiek moment in de tijd, dit met als doel om het causale proces dat door de tijd heen ontstaat te begrijpen. Dit probleem is enigszins vergelijkbaar met het vaststellen van een bewegend voorwerp met een hoge snelheid. Op het moment dat hier een foto van wordt gemaakt, is op de foto enkel een vaststaande beweging van het voorwerp te zien. Van de hoge snelheid is niets terug te vinden. Daarentegen is het voordeel van een cross-sectionele aanpak dat het kan worden uitgevoerd in een relatief korte tijdsperiode (Babbie, 2004, p. 102). De cross-sectionele aanpak komt in dit onderzoek naar voren doordat op één bepaald moment in de tijd een vragenlijst wordt afgenomen onder medewerkers van Fernandes Bottling Company N.V. Dit komt de betrouwbaarheid van dit onderzoek niet ten goede. Het voordeel van deze aanpak in dit onderzoek is dat de meting relatief snel plaats kan vinden.

3.3 Onderzoeksinstrumenten

De gegevens die nodig zijn voor het onderzoek worden vergaard door middel van het afnemen van vragenlijsten. Naast het afnemen van vragenlijsten zullen de verschillende taken worden geobserveerd in de fabriek. Tevens zijn de functies en het productieproces beschreven aan de hand van een gesprek met de leidinggevendenden.

Het gebruik van vragenlijsten biedt de mogelijkheid om een groot aantal mensen te ondervragen. Het is daarnaast bruikbaar voor het beschrijven van kenmerken van een grote populatie.

Als laatste zijn gestandaardiseerde vragenlijsten sterk in het generaliseren van metingen. Er zijn niet alleen voordelen, maar ook nadelen. De eis van standaardisatie leidt er vaak toe dat men niet dat vindt wat nodig is. De gestandaardiseerde vragenlijsten kunnen vaak niet goed de houding, ideeën, omstandigheden en ervaringen van mensen beoordelen. Concluderend kunnen vragenlijsten inflexibel genoemd worden (Babbie, 2004). De vragen in de vragenlijst komen voort uit verschillende bestaande vragenlijsten. Het voordeel van een bestaande vragenlijst is dat het sneller en goedkoper is dan het opstellen en testen van een eigen vragenlijst. Een ander groot voordeel dat hier aan verbonden is, is de verhoging van de validiteit.

De variabelen in het onderzoeksmodel kunnen worden gemeten aan de hand van een bestaande vragenlijst van, van Delden (2008). Van Delden heeft in haar afstudeeronderzoek over betrokkenheid op basis van bestaande vragenlijsten een eigen vragenlijst opgesteld. De vragenlijst in dit onderzoek bevat vragen over de volgende variabelen: baankarakteristieken (competentiefactoren), de behoefte aan persoonlijke groei, comfort factoren en de affectieve- en normatieve betrokkenheid bij het werk. Wij stellen vast dat de betrouwbaarheid van de schalen in het onderzoek van van Delden allen goed zijn. Voor dit onderzoek zijn de originele bronnen nog eens opgezocht om zo de betrouwbaarheid van de schalen vast te stellen aan de hand van de gegeven Cronbach's alpha. Cronbach's alpha is een statistische maat voor de interne consistentie van de vragen in een vragenlijst die in het onderzoek worden toegepast. Met andere woorden in hoeverre de vragen hetzelfde construct meten. Een vragenlijst met een Cronbach's alpha tussen 0.7 en 1.0 wordt gezien als betrouwbaar (moaweb, 2009).

De vragenlijst is gesloten. Dit betekent dat de vragenlijst bestaat uit onderzoeksvragen waarbij de respondent wordt gevraagd om een antwoord te kiezen uit een lijst die is opgesteld door de onderzoeker. Dit is een veelvoorkomende onderzoeksmethode omdat hiermee een grotere overeenstemming van reacties wordt gecreëerd en dit makkelijker te verwerken is dan met openvragen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een vijf-punts Likert schaal. Met behulp van de Likert schaal wordt de relatieve intensiteit van verschillende vragen bepaald. Er wordt hier gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde reactie categorie (Babbie, 2004). De antwoordmogelijkheden in het onderzoek zijn:

Helemaal mee eens	5
Mee eens	4
Neutraal	3
Oneens	2
Helemaal oneens	1

3.3.1 Functionele flexibiliteit

Om functionele flexibiliteit te onderzoeken zijn er vragen gebruikt die gerelateerd zijn aan de vijf baancharacteristieken: taakvariatie, taakbelangrijkheid, taakidentiteit, autonomie, en feedback. Deze vragen komen voort uit drie verschillende onderzoeken. Taakvariatie, taakbelangrijkheid en taakidentiteit zijn gemeten met schalen die Morgeson & Humphrey (2006) hebben opgesteld. In dit onderzoek wordt een tabel door hen gepresenteerd. Hierin staan de beschrijvende en psychometrische statistieken van alle metingen waaronder ook de interne consistentie. Deze is voor taakvariatie 0.86, voor taakbelangrijkheid 0.87 en voor taakidentiteit 0.88.

Wat betreft de variabele autonomie komen deze vragen uit het onderzoek van Janssen et al. (1997). De interne consistentie is in dit onderzoek 0.85 en hiermee voldoende. De vragen in het originele onderzoek zijn in het Nederlands geformuleerd en konden voor dit onderzoek over worden genomen.

Voor de variabele feedback is gebruik gemaakt van het onderzoek van Emans et al. (2004). In de tabel met betrekking tot karakteristieken en intercorrelaties van de gemeten variabelen in dit onderzoek wordt de interne consistentie van de feedback gegeven. Deze is 0.82. Ook in dit onderzoek zijn de vragen al in het Nederlands geformuleerd en konden worden overgenomen voor het huidige onderzoek.

3.3.2 Groeibehoeft

De groeibehoeft is in dit onderzoek de modererende variabele. Deze variabele is eerder door Hackman & Oldham (1980) gemeten, maar is vertaald naar het Nederlands door Houkes et al. (2003). In dit onderzoek zijn de vertaalde vragen gebruikt. Uit twee verschillende onderzoeken vonden de onderzoekers voor de schaal een interne consistentie van respectievelijk 0.88 en 0.91. Gezien de hoge score's kan dit een betrouwbare schaal worden genoemd en worden gebruikt voor het huidige onderzoek.

3.3.3 Betrokkenheid bij het werk

In het theoretisch kader is beschreven dat Torka (2003) onderscheidt maakt tussen de verschillende vormen van betrokkenheid en de verschillende foci van betrokkenheid. In dit onderzoek gaat het alleen om affectieve- en normatieve betrokkenheid bij het werk. Deze twee variabelen kunnen worden gemeten met de zelf ontwikkelde meetinstrumenten van Torka (2003). Bij beide schalen is de interne consistentie voldoende. Voor affectieve betrokkenheid bij het werk is een Cronbach's alpha van 0.75 vastgesteld en bij normatieve betrokkenheid bij het werk een Cronbach's alpha van 0.87.

3.3.4 Comfortfactoren

Zoals eerder beschreven moeten de comfortfactoren op peil zijn. In dit onderzoek draait het hier niet om, maar het is wel van belang deze mee te nemen in het onderzoek. De comfortfactoren kunnen door

verschillende items gemeten worden. Om dit onderzoek niet te complex te maken en aangezien dit niet in hoofdzaak van belang is, is er hier enkel gekozen voor de variabelen rolambigüiteit en rolconflict om de comfortfactoren te operationaliseren. Door rolambigüiteit en rolconflict mee te nemen zijn er ook negatieve variabelen in het onderzoek toegevoegd. Uit eerder onderzoek blijkt dat deze variabelen een negatieve correlatie hebben met betrekking tot affectieve- en normatieve betrokkenheid. Een negatieve correlatie houdt een relatie van twee variabelen in, waarbij hoge uitkomsten op de ene variabele gepaard gaan met lage uitkomsten op de andere en andersom. De negatieve correlatie tussen rolconflict en affectieve betrokkenheid en tussen rolambigüiteit en affectieve betrokkenheid betekent dat als men aan de vraag van twee of meer mensen/groepen moet voldoen die onverenigbaar of inconsistent zijn en er te weinig informatie voor de medewerkers beschikbaar is, dit zal leiden tot een lage affectieve betrokkenheid. González-Roma & Lloret hebben voor beide variabelen een schaal opgesteld. De stellingen over rolconflict komen van hen en zijn door van Delden (2008) vertaald naar het Nederlands. De interne consistentie van deze schaal is 0.85 (Cronbach's alpha). Aangezien dit ruim boven de 0.70 ligt is dit voldoende. De stellingen over rolambigüiteit zijn opgesteld door De Jong & Janssen (2005), hierbij waren de vragen al omgezet naar het Nederlands. Ook hier geldt dat de interne consistentie van de schaal voldoende is, de Cronbach's alpha is namelijk 0.79.

3.4 Data verzameling en analyse

De verzamelde gegevens zijn kwantitatieve gegevens wat dit onderzoek tot een kwantitatief onderzoek maakt. De gegevens zijn verkregen uit de ingevulde vragenlijsten ingevuld door de productiemedewerkers. En zoals al eerder gezegd door middel van zelfobservatie, gesprekken met supervisors en een gesprek met een medewerker van het management van Fernandes Bottling Company N.V. De gegevens zijn ingevoerd in het computerprogramma SPSS. Dit is een statistisch softwarepakket (Huizingh, 2004). Uiteindelijk zijn de gegevens verwerkt en dit heeft ervoor gezorgd dat de resultaten, conclusies en aanbevelingen konden worden geformuleerd.

3.5 Uitleg van de procedure

Voordat de vragenlijst is afgenomen was er de mogelijkheid tot zelfobservatie in de fabriek. Vervolgens is door middel van een gesprek met de supervisors het productieproces vastgesteld. Hierna is de opgestelde vragenlijst aan het management voorgelegd en na het ontvangen van goedkeuring zijn er tijden ingepland om de vragenlijsten af te nemen. De vragenlijsten zijn per productiemedewerker afgenomen. Zij hebben deze vragenlijst onder toezicht oog in anonimiteit ingevuld en deze vragenlijst is vervolgens weer direct ingenomen.

Bij de goedkeuring van de vragenlijsten door het management werd aangegeven dat het op prijs werd gesteld dat een vraag zou worden toegevoegd. Deze vraag gaat over in hoeverre men

affiniteit heeft met een andere functie. Als blijkt uit de resultaten dat het goed is om de productiemedewerkers breder inzetbaar te maken is er al enig overzicht van welke functies de voorkeur verdienen. Bij de afname van de vragenlijsten bij de leidinggevende is er nog een kort gesprek toegevoegd waarin werd vastgesteld hoe de functies er daadwerkelijk uitzien (Zie bijlage 6).

4. Algemene resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 4.1 wordt de respons en het uitvalpercentage gegeven en in paragraaf 4.2 en paragraaf 4.3 de persoonlijke kenmerken van de productiemedewerkers en de leidinggevendenden. In paragraaf 4.4 worden de uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyse weergegeven en besproken.

4.1 Respons en uitvalpercentage

Zoals in de methodologie al aangegeven, is de steekproef vastgesteld op 45 respondenten bestaande uit 39 productiemedewerkers en 6 leidinggevendenden. In de loop van het onderzoek bleek dat er nog één persoon aan de groep productiemedewerkers kon worden toegevoegd. Dit zorgt ervoor dat deze groep uitkomt op 40 productiemedewerkers. Deze persoon is een packaging medewerker. Dit leidt ertoe dat deze groep in plaats van 7 uit 8 packaging medewerkers bestaat.

De respons van dit onderzoek is hoog te noemen. Alle leidinggevendenden van de onderzoeksgroep hebben de vragenlijst ingevuld. De respons is bij deze groep 100 %. Uit de gehele onderzoeksgroep van 40 productiemedewerkers zijn er 3 personen die niet hebben meegewerkt. De respons bij deze groep in totaal is 92.5 %. Gespecificeerd naar functie is de respons in percentages:

- packaging operators	100%
- packaging medewerkers	85,7%
- assistent operators	100%
- washer operators	100%
- filler operators	75%
- junior operators	100%
- syruproom operators	87,5%.

De redenen van non-respons zijn verlof, ziekte en het werken in de nachtshift. De mensen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, hebben dit vrijwillig, tijdens werktijd gedaan. Met uitzondering van de medewerkers in de nachtshift. Voor hen was het ook vrijwillig, maar zij konden de vragenlijst pas invullen in de morgen na werktijd.

4.2 Persoonlijke kenmerken productiemedewerkers

Tabel 4.1: Persoonskenmerken

Persoonskenmerken		Percentage	Frequentie
Leeftijd	25 jaar of jonger	0.0 %	0
	26-40 jaar	35.1 %	13
	41-50 jaar	62.2 %	23
	55 jaar of ouder	2.7 %	1
Geslacht	Man	78.4 %	29
	Vrouw	21.6 %	8
Hoogst genoten opleiding	Geen opleiding	2.7 %	1
	Basisonderwijs	18.9 %	7
	Vakschool	24.3 %	9
	VOJ*	51.4 %	19
	VOS*	2.7 %	1
	HBO	0.0 %	0
Functie*	Packaging operator	27.0 %	10
	Packaging medewerker	18.9 %	7
	Assistent operator	5.4 %	2
	Washer operator	8.1 %	3
	Filler operator	8.1 %	3
	Junior operator	13.5 %	5
	Syruproom operator	18.9 %	7
Jaren werkzaam binnen huidige functie	5 jaar en minder	18.9 %	7
	6 – 15 jaar	54.1 %	20
	16 -25 jaar	18.9 %	7
	26 -35 jaar	8.1 %	3
	Langer dan 36 jaar	0.0 %	0

*Voor de uitleg van de functies zie bijlage 6

*Voor de uitleg van VOJ en VOS zie bijlage 7

4.3 Persoonlijke kenmerken leidinggevenden

Tabel 4.2: Persoonskenmerken

Persoonskenmerken		Percentage	Frequentie
Leeftijd	25 jaar of jonger	0.0 %	0
	26-40 jaar	66.7 %	4
	41-50 jaar	33.3 %	2
	55 jaar of ouder	0.0 %	0
Geslacht	Man	100.0 %	6
	Vrouw	0.0 %	0
Hoogst genoten opleiding	Geen opleiding	0.0 %	0
	Basisonderwijs	0.0 %	0
	Vakschool	33.3 %	2
	VOJ*	16.7 %	1
	VOS*	16.7 %	1
	HBO	33.3 %	2
Functie*	Line supervisor	66.7 %	4
	Syruproom supervisor	16.7 %	1
	Blowmolding supervisor	16.7 %	1
Jaren werkzaam binnen huidige functie	5 jaar en minder	0.0 %	0
	6 – 15 jaar	83.3 %	5
	16 -25 jaar	16.7 %	1
	26 -35 jaar	0.0 %	0
	Langer dan 36 jaar	0.0 %	0

*Voor de uitleg van de functies, zie bijlage 6

*Voor de uitleg van VOJ en VOS zie bijlage 7

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat de productiemedewerkers zich voornamelijk in de leeftijdscategorie 41 tot 50 jaar bevinden en de supervisors in de categorie 26-40 jaar. Wat betreft de hoogst genoten opleiding is dit bij de productiemedewerkers met name het VOJ (voor uitleg, zie bijlage 7) en bij de leidinggevenden de vakschool en het HBO. Beide groepen bestaan voornamelijk uit mannen en zijn grotendeels tussen 6-15 jaar werkzaam binnen hun huidige functie.

4.4 Betrouwbaarheidsanalyse

De variabelen die in dit onderzoek getest worden zijn al eerder gebruikt voor onderzoek. Bij deze onderzoeken is er voor de variabelen een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om vast te stellen of de variabelen intern consistent zijn. Hier zal opnieuw een betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd om vast te stellen of de betrouwbaarheid van de schalen in dit onderzoek ook voldoende zijn.

Zoals al eerder aangegeven geldt dat een Cronbach's alpha tussen de 0.7 en 1.0 wordt gezien als betrouwbaar (moaweb, 2009).

Tabel 4.3: Aantal items per variabele en Cronbach's alpha met betrekking tot de productiemedewerkers

Variabele	Aantal items	Cronbach's alpha
Taakvariatie	4	0.655
Taakbelangrijkheid	4	0.966
Taakidentiteit	4	0.810
Autonomie	3	0.580
Feedback	5	0.642
Groeibehoeft	6	0.733
Rolambiguïteit	6	0.773
Rolconflict	8	0.535
Affectieve betrokkenheid bij het werk	4	0.618
Normatieve betrokkenheid bij het werk	7	0.916

Tabel 4.4: Aantal items per variabele en Cronbach's alpha met betrekking tot de leidinggevend

Variabele	Aantal items	Cronbach's alpha
Taakvariatie	4	
Taakbelangrijkheid	4	0.839
Taakidentiteit	4	0.845
Autonomie	3	0.043
Feedback	5	0.937
Groeibehoeft	6	0.945
Rolambiguïteit	6	0.503
Rolconflict	8	0.455
Affectieve betrokkenheid bij het werk	4	0.795
Normatieve betrokkenheid bij het werk	7	0.826

De Cronbach's alpha bij de productiemedewerkers ligt tussen de 0.535 en 0.966. De variabelen taakvariatie, autonomie, feedback, rolconflict en affectieve betrokkenheid bij het werk vallen onder de officiële grens van betrouwbaarheid. Dit komt doordat in dit onderzoek met een kleine steekproef is gewerkt. De resultaten van één respondent hebben grote gevolgen voor het geheel.

De Cronbach's alpha bij de leidinggevend ligt tussen de 0.043 en 0.945. De lage score (0.043) bij autonomie is hiermee ook gelijk de uitschieter op het geheel. Net zoals bij de productiemedewerkers zijn hier een aantal variabelen niet betrouwbaar. Ook hier komt dit

waarschijnlijk door het lage aantal respondenten bij de leidinggevenden. Op basis van voorgaande onderzoeken waar wel een hoge Cronbach's alpha naar voren komt bij al deze variabelen, is besloten om deze variabelen wel mee te nemen. Bij de variabele taakvariatie van de leidinggevenden wordt geen Cronbach's alpha gegeven. De reden hiervoor is dat deze vier items allen hetzelfde zijn beantwoord. Hierdoor kan er geen Cronbach's alpha worden berekend door SPSS.

Zoals al eerder aangegeven is het onderzoek onder de leidinggevenden op verzoek van het HR-management binnen Fernandes Bottling Company N.V. uitgevoerd. Doordat de resultaten van dit onderzoek niet van belang zijn voor de hoofdvraag van dit onderzoek zijn de verdere uitwerkingen hiervan in bijlage 8 geplaatst. Tevens kan het lage aantal respondenten een vertekend beeld opleveren.

5. Resultaten productiemedewerkers

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de inhoudelijke vragen, ingevuld door de productiemedewerkers, beschreven. De resultaten van de inhoudelijke vragen, ingevuld door de leidinggevendenden, zijn te vinden in bijlage 8.

5.1 Werkwijze en verwerking vragenlijsten

De productiemedewerkers hebben bij het invullen van de vragenlijsten kunnen kiezen uit vijf antwoordmogelijkheden. Deze mogelijkheden hebben de volgende scores toegekend gekregen:

Helemaal mee eens	5
Mee eens	4
Neutraal	3
Oneens	2
Helemaal oneens	1

Hieruit is het gemiddelde berekend en de standaarddeviatie. Het gemiddelde in dit onderzoek is ‘een specifiek voorbeeld van een wiskundig gemiddelde, berekend door de waarde van verschillende waarden op te tellen en te delen door het aantal waarnemingen’ (Babbie, p. 402). De standaarddeviatie ‘is een maat voor de spreiding rond het gemiddelde’. Dit is op een dusdanige manier berekend dat ongeveer 68 procent van de gevallen zal liggen tussen het gemiddelde minus en plus de deviatie. 95 procent zal liggen binnen minus en plus twee standaarddeviaties’ (Babbie, p. 405).

De scores van de gemiddelden kunnen verdeeld worden in categorieën. De volgende categorieën komen voort uit de vijf antwoordmogelijkheden:

0.00 – 0.40	Onvoldoende
0.40 – 0.60	Onvoldoende tot voldoende
0.60 – 1.00	Voldoende tot goed

Aangezien rolconflict een negatieve variabele is, zijn voor deze variabele de categorieën omgedraaid. Dit betekent bijvoorbeeld dat de categorie 0.00 - 0.40 niet onvoldoende is, maar juist voldoende tot goed.

5.2 Resultaten inhoudelijke vragen

Tabel 5.1: Gemiddelden en standaarddeviaties

Variabele	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Taakvariatie	0.76	0.161
Taakbelangrijkheid	0.64	0.355
Taakidentiteit	0.68	0.277
Autonomie	0.75	0.200
Feedback	0.60	0.216
Groeibehoeft	0.81	0.165
Affectieve betrokkenheid bij het werk	0.78	0.166
Normatieve betrokkenheid bij het werk	0.90	0.107
Rolambigüiteit	0.85	0.120
Rolconflict	0.41	0.159

In tabel 5.1 worden de gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven. De gemiddelden van deze variabelen lopen uiteen van 0.41 tot 0.90. Deze gemiddelden vallen allen in de categorie voldoende tot goed. De standaarddeviatie varieert van 0.107 tot 0.355. De steekproef in dit onderzoek bevat een laag aantal respondenten wat er toe leidt dat het antwoord van één respondent zwaarder weegt dan wanneer dit onderzoek onder meer respondenten was uitgevoerd. Bij taakbelangrijkheid komt dit sterk naar voren. Hier is het gemiddelde 0.64 en is de standaarddeviatie 0.355. Dit geeft weer dat er zeer uiteenlopende antwoorden zijn gegeven. Dit is in tegenstelling tot normatieve betrokkenheid bij het werk. Bij de normatieve betrokkenheid bij het werk ligt het totale gemiddelde hoog, deze is namelijk 0.90. De lage standaarddeviatie laat zien dat bij deze vorm van betrokkenheid de productiemedewerkers zeer eensgezind denken.

De eerste vijf variabelen in tabel 5.1 zijn samengevat functionele flexibiliteit. De taakvariatie kent de hoogste score met een gemiddelde van 0.76. Aangezien taakvariatie, taakbelangrijkheid en taakidentiteit samen even zwaar wegen als autonomie en feedback op zichzelf moet er naar het gemiddelde worden gekeken van deze drie variabelen. Het totale gemiddelde van deze variabelen is 0.69. Uit dit gemiddelde blijkt dat op de variabele autonomie het hoogst wordt gescoord. Voor feedback wordt de laagst gemiddelde score waargenomen. Gemiddeld genomen vinden de productiemedewerkers dat zij precies voldoende feedback krijgen. De functionele flexibiliteit bij de productiemedewerkers is over het algemeen voldoende, maar is nog zeker niet optimaal.

De groeibehoeft heeft een totaal gemiddelde van 0.81. Hieruit komt duidelijk naar voren dat deze behoefte groot is.

Kijkend naar de betrokkenheid bij het werk blijkt dat de productiemedewerkers zowel voldoende tot goed affectief- en normatief betrokken zijn bij het werk. Op de normatieve betrokkenheid wordt zelfs een totaal gemiddelde van 0.90 vastgesteld.

Het is van belang dat de comfortfactoren op peil zijn. Uit het onderzoek blijkt dat bij Fernandes Bottling Company N.V. op dit gebied weinig tot geen problemen worden ondervonden. Zij ondervinden geen last van rolambigüiteit, bij rolconflict komt dit iets sterker naar voren. Dit is de enige variabele die feitelijk in de categorie onvoldoende tot voldoende valt. De score valt net niet meer in de hoogste categorie, toch kan er nog wel worden gezegd dat er voldoende wordt gescoord op deze variabele.

Als laatste is het percentage van de respondenten berekend dat het (helemaal) eens is met de stellingen van bepaalde variabelen. In deze tabel wordt opnieuw bevestigd dat de feedback laag scoort, 35.1 % vindt dat er voldoende feedback wordt gegeven. De normatieve betrokkenheid bij het werk scoort hier opnieuw hoog met een percentage van 100. Aangezien rolambigüiteit en rolconflict negatieve variabelen zijn, moeten de percentages hierbij anders geïnterpreteerd worden. Dit betekent dat 97.3 % geen rolambigüiteit ondervindt en 64.9 % geen rolconflict.

Tabel 5.2: Percentage respondenten dat het (helemaal) eens is met de stellingen bij de variabelen

Variabele	Percentage
Taakvariatie	86.5 %
Taakbelangrijkheid	62.2 %
Taakidentiteit	70.3 %
Autonomie	73.0 %
Feedback	35.1 %
Groeibehoeft	89.2 %
Affectieve betrokkenheid bij het werk	86.5 %
Normatieve betrokkenheid bij het werk	100 %
Rolambigüiteit	97.3 %
Rolconflict	64.9 %

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven van het onderzoek. In de eerste drie paragrafen wordt er een antwoord gegeven op de drie deelvragen. Naast de variabelen die gemeten zijn om de deelvragen te beantwoorden, zijn er nog andere variabelen die gemeten zijn: de comfortfactoren en de normatieve betrokkenheid. Deze komen in paragraaf 4 aan bod. Uiteindelijk wordt er in de laatste paragraaf een algehele conclusie gegeven waarin de hoofdvraag van dit onderzoek, *In hoeverre leidt het vergroten van functionele flexibiliteit bij Fernandes Bottling Company N.V. tot een verbetering van de betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer?*, wordt beantwoord.

In het onderzoek is nog een extra vraag toegevoegd na aanleiding van het gesprek met de HR manager. Zij is benieuwd welke functies medewerkers, naast hun huidige functie, zouden willen uitvoeren wanneer functionele flexibiliteit daadwerkelijk wordt doorgevoerd. Deze vraag is meegenomen in de conclusie. De resultaten van deze vraag zijn te vinden in bijlage 9 en 10.

6.1 Functionele flexibiliteit

De eerste deelvraag luidt als volgt: *‘Hoe is het gesteld met de huidige functionele flexibiliteit van de productiemedewerkers binnen Fernandes Bottling Company N.V.?’*. Nu de resultaten bekend zijn, kan er een conclusie worden getrokken over de gesteldheid van de functionele flexibiliteit onder de productiemedewerkers.

Als eerste is er gebleken dat de productiemedewerkers de taakvariatie in hun werk voldoende tot goed vinden. De taakvariatie is nog niet optimaal, en kan nog verhoogd worden. Uit de antwoorden van de productiemedewerkers kan er worden geconstateerd dat de medewerkers van mening zijn dat er verschillende vaardigheden uitgevoerd moeten worden, maar dat bijna iedereen aangeeft dat deze taken niet moeilijk zijn.

Bij taakbelangrijkheid lopen de resultaten nogal uiteen en is de gemiddelde score voldoende. Er is nog zeker een mogelijkheid om deze variabele te verhogen. Bij het afnemen van de vragenlijsten is gebleken dat medewerkers in bepaalde functies denken een grote invloed te hebben op mensen binnen de organisatie en op mensen daarbuiten maar andere juist niet. Als productiemedewerkers een baan hebben met meer verantwoordelijkheden zal deze invloed hebben op de taakbelangrijkheid.

Als derde is de taakidentiteit bij de productiemedewerkers niet heel hoog. Dit komt doordat de productiemedewerkers een klein gedeelte van het productieproces uitvoeren. Taakidentiteit wordt immers groter als medewerkers een completer proces vervullen en daarmee een zichtbaar resultaat hebben over het werk.

De autonomie is redelijk hoog. Dit komt waarschijnlijk doordat de productiemedewerkers taken moeten uitvoeren waarvan op een gegeven moment bekend is hoe dit moet worden uitgevoerd. Het werk wordt routine en daardoor kan er een aanzienlijke mate van autonomie worden gegeven aan deze medewerkers, over hoe ze het werk uitvoeren. Er zijn alsnog wel leidinggevers boven de productiemedewerkers voor de verschillende afdelingen, maar zij kijken niet elk moment van de dag hoe de productiemedewerkers het werk uitvoeren. Als de productiemedewerkers vragen hebben of als er problemen ontstaan, dan is de leidinggevende er, om ze te woord te staan en te helpen.

Als laatste kan er worden geconcludeerd dat de feedback bij de productiemedewerkers laag is. De productiemedewerkers gaven tijdens het afnemen van de vragenlijsten aan dat er één keer in het jaar een beoordelingsgesprek wordt gevoerd en dit werd als niet vaak ervaren. In dit gesprek komt naar voren wat er in het hele jaar goed en minder goed is gegaan. Het is van belang om vaker te communiceren tussen productiemedewerkers en leidinggevers over het functioneren van de medewerkers, omdat het prettig is om duidelijke informatie te ontvangen over de effectiviteit van de prestaties. Daarnaast geven de productiemedewerkers aan dat collega's vaker laten weten hoe goed het werk door hen wordt uitgevoerd, terwijl de leidinggevende dit minder vaak doet. Wat betreft stimulatie om het werk uit te voeren, ontvangen medewerkers dit van de leidinggevers als de collega's evenveel.

6.2 Groeibehoeft

De deelvraag die hier zal worden beantwoord is: *Hoe hoog is de groeibehoeft van de productiemedewerkers bij Fernandes Bottling Company N.V.* De gemiddelde groeibehoeft die bij de resultaten naar voren komt is hoog. Een gemiddelde productiemedewerker heeft een voldoende tot hoge groeibehoeft.

Dit vraagt nog wel om enige uitleg. Wat voor groeibehoeft hebben medewerkers? De vragen die zijn gesteld zijn allemaal werkgerelateerde vragen, maar zijn wel in brede zin op te vatten. Er zijn zes verschillende vragen beantwoord. Hierbij is gevraagd naar behoefte aan: stimulerend en uitdagend werk, zelfstandigheid in het werk, nieuwe dingen te leren in het werk, creatief te zijn in het werk, werk met mogelijkheden voor persoonlijke groei & ontwikkeling, en of men graag iets wil bereiken in het werk. Hier is in het algemeen positief op geantwoord. Dit houdt in dat de modererende variabele groeibehoeft positief is. Zoals eerder aangegeven, is een positieve groeibehoeft van belang, maar geen voorwaarde bij het vergroten van de functionele flexibiliteit. Om zo de betrokkenheid bij het werk te verhogen. Als de groeibehoeft aanwezig is, zal men eerder veranderingen positief oppakken. Het resultaat met betrekking tot de groeibehoeft is positief voor eventuele toekomstige veranderingen bij Fernandes Bottling Company N.V.

Uit de extra vraag: ‘Als u naast uw huidige functie nog een andere functie zou mogen uitvoeren, welke heeft dan uw voorkeur?’ is er een aantal keren voor gekozen om geen andere functie aan te kruisen ondanks dat daarvoor is aangegeven dat ze een sterke groeibehoeftte hebben. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. De eerste reactie op deze vraag was vaak dat dit niet mogelijk is bij Fernandes Bottling N.V. Je kunt alleen je eigen functie maar uitvoeren tenzij je moet invallen voor iemand en hier de opdracht toe krijgt. Nadat duidelijk was dat het niet om de huidige situatie gaat, maar om een situatie die eventueel in de toekomst zou kunnen plaatsvinden, veranderde alsnog niet iedereen van mening. Dit zou kunnen komen doordat de eigen functie zoveel leuker en interessanter is dan de andere functies. Dat hier zelfs de afwisseling met een andere functie er niet voor kan zorgen dat enigszins wordt voldaan aan de behoefte aan groei. Een goede andere verklaring kan zijn dat de medewerkers onzeker zijn over de capaciteiten om een andere functie uit te kunnen voeren. Uit de gesprekken met medewerkers bleek dat sommige van hen onzeker zijn over de kennis die zij hebben en bang zijn een andere functie niet aan te kunnen. Daarnaast brengt het kunnen uitvoeren van verschillende functies meer verantwoordelijkheden met zich mee waar men niet altijd voor openstaat. Het is van belang dat bij een eventuele verandering binnen Fernandes Bottling N.V. hier aandacht aan wordt geschonken. Mogelijkheden om deze onzekerheid weg te nemen worden gegeven bij de aanbevelingen.

6.3 Affectieve betrokkenheid

De laatste deelvraag waar een antwoord op wordt gegeven is: ‘*Hoe hoog is de affectieve betrokkenheid van de productiemedewerkers van Fernandes Bottling Company N.V.?*’. Uit de resultaten blijkt dat de affectieve betrokkenheid bij het werk redelijk hoog ligt. De scores lopen wel uiteen en zijn niet allemaal hoog te noemen. Het is daardoor mogelijk om de affectieve betrokkenheid op het werk te verhogen.

Kijkend naar de vragen die gesteld zijn om affectieve betrokkenheid op het werk te meten, vallen er een aantal dingen op. Over het algemeen vinden de meeste productiemedewerkers hun werk dat ze uitvoeren interessant en doen ze dit met plezier. Toch zijn er een aantal productiemedewerkers die eerlijk aangeven dat zij het werk wat ze uitvoeren niet interessant vinden, omdat ze dit werk al jaren doen. Ook het plezier in het werk is niet altijd aanwezig bij iedereen. Dit kan de volgende vraag oproepen: veel van de productiemedewerkers doen al jaren hetzelfde werk, is het werk voor hen door de loop van de jaren heen ook niet minder interessant geworden? Maar dat is een subjectieve observatie.

Uit het afnemen van de vragenlijsten blijkt uit de vraag, of de medewerkers bij Fernandes Bottling Company N.V. blijven werken als ze het geld niet nodig hebben, dat een aantal mensen antwoorden dat dit niet het geval is. Het is aannemelijk dat mensen niet meer blijven werken als ze er geen geld mee verdienen. Toch valt het op dat ook veel mensen aangeven bij het bedrijf te blijven

werken uit plichtsgevoel. De hele dag thuis blijven kan in de ogen van deze mensen niet. Verder blijkt dat de productiemedewerkers trots zijn op hun werk. Dit komt waarschijnlijk doordat Fernandes een grote naam heeft binnen Suriname en er wordt aangegeven dat de arbeidsvoorwaarden binnen het bedrijf goed zijn.

6.4 Comfortfactoren en normatieve betrokkenheid

Over de comfortfactoren en normatieve betrokkenheid zijn geen deelvragen opgesteld. Desondanks kan hier wel een conclusie uit worden getrokken aangezien ze zijn meegenomen in de metingen.

Het is van belang om de comfortfactoren op peil te hebben. Om de competentiefactoren te verbeteren moeten de comfortfactoren op peil zijn. Bij Fernandes Bottling Company N.V. zijn de comfortfactoren onder de productiemedewerkers goed te noemen. Het merendeel van de productiemedewerkers ondervindt geen last van rolambigüiteit. De productiemedewerkers geven aan dat er meer sprake is van rolconflict, maar alsnog heeft het merendeel hier geen last van. Dit betekent dat de basis, de comfortfactoren, goed zijn en dit is positief voor dit onderzoek. Het houdt in dat eventuele veranderingen bij Fernandes Bottling Company N.V. wat betreft de competentiefactoren door zouden kunnen worden gevoerd. Toch is het verstandig om nog aandacht te schenken aan verbeteringen op het gebied van rolconflict. Het is het beste om zo min mogelijk rolconflict binnen een bedrijf te hebben.

Aangezien dit onderzoek in Suriname wordt uitgevoerd, en niet in Nederland, is het interessant om naar de resultaten van de normatieve betrokkenheid te kijken. Hier wordt duidelijk in hoeverre men zich verantwoordelijk voelt voor het werk. Uit de resultaten blijkt dat de normatieve betrokkenheid erg hoog is. Doordat er geen onderzoek is gedaan naar de normatieve betrokkenheid van productiemedewerkers, bij een vergelijkbaar bedrijf in Nederland kan over de verschillen tussen Suriname en Nederland geen conclusie worden getrokken. Desondanks is de normatieve betrokkenheid zo hoog dat deze in Nederland bij een vergelijkbaar bedrijf waarschijnlijk vergelijkbaar of lager ligt. Een goede verklaring van de aanwezigheid van deze hoge betrokkenheid kan voortkomen uit de strenge regels die worden opgelegd door het licentie-gevende bedrijf Coca-Cola Company. Zij komen regelmatig langs voor een controle. De productiemedewerkers zijn goed op de hoogte van deze regels. Bij een dergelijke controle moet alles in orde zijn.

6.5 Beantwoording hoofdvraag

De aanleiding van dit onderzoek was onder andere dat de opleidingsachtergrond van de werknemers laag is. Uit de persoonlijke gegevens bij de resultaten van dit onderzoek komt dit opnieuw naar voren. Deze mensen met een laag opleidingsniveau worden ingezet voor de eenvoudige productietaken bij Fernandes Bottling N.V. Echter kan door deze eenvoudige productietaken, eentonigheid optreden en dit kan de motivatie van het personeel verlagen.

Met deze reden is de volgende hoofdvraag onderzocht: *‘In hoeverre leidt het vergroten van functionele flexibiliteit bij Fernandes Bottling Company N.V. tot een verbetering van de betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer?’*.

Uit de resultaten blijkt dat de comfortfactoren op peil zijn. Dit betekent dat ook daadwerkelijk kan worden gekeken naar een eventuele vergroting van de competentiefactoren oftewel, functionele flexibiliteit bij Fernandes Bottling Company N.V. Dit met als doel de betrokkenheid van de medewerkers op de werkvloer te vergroten. Desondank is het wel van belang om het rolconflict dat nu nog heerst onder sommige productiemedewerkers uit de weg te nemen. Uit de resultaten en de conclusie is naar voren gekomen dat de affectieve betrokkenheid redelijk hoog ligt, maar dat het mogelijk is deze nog verder te verhogen. Om deze affectieve betrokkenheid te verhogen moet worden gekeken naar hoe het gesteld is met de functionele flexibiliteit. Ook deze kan nog worden vergroot. Het zal niet zo zijn dat een vergroting van de functionele flexibiliteit de betrokkenheid van de productiemedewerkers enorm zal vergroten doordat deze al redelijk hoog ligt. Desalniettemin is iedere mogelijke vergroting van de betrokkenheid een positief punt. Daarnaast zal een verhoging van de functionele flexibiliteit ook tot meer tevredenheid leiden onder de productiemedewerkers. Zo zal een vergroting van feedback bijvoorbeeld, door veel productiemedewerkers op prijs worden gesteld.

Nu het duidelijk is, dat het voor Fernandes Bottling Company N.V. verstandig is om te kijken naar een mogelijke vergroting van de functionele flexibiliteit om zo de betrokkenheid van de medewerkers op de werkvloer te vergroten rest nog het resultaat van één belangrijke modererende variabele, namelijk de groei behoefte. De groei behoefte onder de productiemedewerkers is hoog. Dit is een positief gegeven om een vergroting van de functionele flexibiliteit in te voeren. Er moet hierbij worden opgemerkt dat uit een gesprek met de productiemanager naar voren kwam dat productiemedewerkers vaak liever in de hoogte willen groeien, naar een hogere functie dan in de breedte, het kunnen uitvoeren van meerdere functies op hetzelfde niveau.

Uit de gesprekken met de productiemedewerkers is gebleken dat de junior operators al breder inzetbaar zijn op dit moment. Zij werken bij de PET-lijn (de lijn met de plastic flessen) en elke dag wordt er door hen een andere machine bediend. Toch blijkt niet uit de resultaten dat de functionele flexibiliteit bij hen hoger ligt dan bij de andere productiemedewerkers. De productiemedewerkers van de glas-lijn moeten indien hiertoe de opdracht wordt gegeven ook invallen voor een andere medewerker met een andere functie. Sommige van hen zijn hierdoor op dit moment al in staat om een andere functie uit te voeren. Er wordt in een aantal gevallen gebruik gemaakt van incidentele functionele flexibiliteit, maar er is nog geen sprake van structureel gebruik van functionele flexibiliteit.

De conclusie die hierboven is getrokken is op basis van gegevens verkregen uit de afname van de vragenlijsten en de resultaten die hieruit voort vloeiden. Het is een conclusie op basis van de visie die productiemedewerkers over hun werk hebben. Noemenswaardig is, is dat de blik van een

universitaire student op sommige vlakken hiervan verschilt. Zo lijkt vanuit dit gezichtsveld de taak bijvoorbeeld niet veel variëteit te bevatten. Voor het onderzoek is het van belang dat vanuit de mening van de productiemedewerker wordt gekeken, maar het is interessant om hierbij ook een eigen visie te hebben.

7. Aanbevelingen

Nu de conclusies getrokken zijn, is het zaak om aanbevelingen te geven.

7.1 Functionele flexibiliteit

Het is al meerdere keren duidelijk geworden dat affectieve betrokkenheid kan worden verhoogd door functionele flexibiliteit in te voeren. Bij Fernandes Bottling Company N.V. ligt de betrokkenheid al redelijk hoog, is het dan nog wel interessant om de variabelen horend bij functionele flexibiliteit te verhogen? In principe zijn de uitkomsten van elke variabele voldoende tot goed te noemen. Het is onmogelijk om alle variabelen te verhogen tot het optimale. Een voorbeeld hiervan kan worden gegeven bij de variabele autonomie. Je hebt te maken met productiemedewerkers in dit onderzoek. Dit zijn de laagste medewerkers in de organisatie, zij zullen altijd verantwoording af moeten leggen aan een leidinggevenden. Ondanks dat het optimale niet kan worden behaald is het aanscherpen van de variabelen op bepaalde vlakken zeker mogelijk. Wat moet er dan precies worden veranderd aan de variabelen van functionele flexibiliteit?

De taakvariatie van de productiemedewerkers hoeft in principe niet verhoogd te worden, omdat de medewerkers zelf aangeven deze hoog genoeg te vinden. Kijkend vanuit de onderzoekende rol is het nog wel degelijk mogelijk om de taakvariatie te verhogen. Bij de PET-lijn wordt er al gebruikt gemaakt van een roulatiesysteem, zodat medewerkers elke dag op een andere plek aan het werk zijn. Dit zou ook bij de glaslijn gerealiseerd kunnen worden. De productiemedewerkers geven zelf aan dat de taken die ze op dit moment uitvoeren niet moeilijk zijn. Een extra taak naast de huidige functie moet realiseerbaar zijn. Ook omdat productiemedewerkers op dit moment vaak elkaars taken incidenteel overnemen en daarmee al kennis hebben van de andere taken.

De taakidentiteit kan worden verhoogd door breder inzetbaarheid in te voeren. Met andere woorden, het uitbreiden van de taken geeft de productiemedewerkers een baan met een zichtbaar resultaat. Daarnaast kan het gevoel van taakbelangrijkheid ook verhoogd worden. In principe is iedere productiemedewerker namelijk een belangrijke radar in het proces. Alleen hebben de medewerkers dit gevoel niet. Het is van belang om medewerkers bewust te maken dat ook hun taak een belangrijke taak is in het proces. Na verloop van tijd zal de score bij taakbelangrijkheid kunnen stijgen.

De autonomie van de productiemedewerkers is al hoog en hoeft in principe niet verhoogd te worden. Productiemedewerkers zullen ook nooit volledige autonomie krijgen aangezien de medewerkers de laagste laag in de organisatie zijn. Het afleggen van verantwoording bij de leidinggevenden zal altijd blijven.

Feedback is de variabele die het laagst scoort en ook zeker nog verbeterd kan worden. Op dit moment wordt er eenmaal per jaar een beoordelingsgesprek gehouden binnen de organisatie. Er is al geprobeerd om functioneringsgesprekken in te voeren, maar er is op dit moment te weinig tijd om

deze af te nemen. Medewerkers die niet goed functioneren moeten zich al wel eerder melden. Het is belangrijk om medewerkers geregeld te laten weten hoe zij presteren in hun werk. Ook medewerkers die wel volgens behoren werken moeten hiervan op de hoogte gesteld worden. Er zullen meer momenten van feedback moeten worden ingelast. Dit hoeft niet veel tijd te kosten en niet veel moeite. Er zijn zes leidinggevendenden die samen kunnen overleggen over hoe de productiemedewerkers hun werk uitvoeren. Voorbereiding is het halve werk. In een soort tien minuten gesprek kan al heel snel en duidelijk worden aangegeven hoe de werknemer functioneert. Daarnaast ervaart niet elke groep productiemedewerkers dezelfde mate van feedback.

7.2 Groeibehoeft

De groeibehoeft van productiemedewerkers is hoog. Dit is zeer positief aangezien dit een voorwaarde is voor een verhoging van de flexibiliteit. Met een dergelijke hoge groeibehoeft is het aan te bevelen het maximale uit de groeibehoeft van productiemedewerkers te halen. Hiervoor kan het aanbieden van trainingen goed worden gebruikt. Dit kunnen zowel competentiegerichtte trainingen als vakinhoudelijke trainingen zijn.

De vakinhoudelijke trainingen kunnen worden gegeven op het gebied van het breder inzetbaar maken van de productiemedewerkers. Productiemedewerkers kunnen getraind worden in het uitvoeren van andere functies en het bedienen van de bijbehorende machines. Met behulp van deze trainingen is het mogelijk om een groot deel van de onzekerheid bij productiemedewerkers weg te nemen. De competentiegerichtte trainingen kunnen worden gegeven op onder andere het gebied van veiligheid, conflicthantering en communicatie. Er worden op dit moment al wel vakinhoudelijke trainingen gegeven aan productiemedewerkers. Dit zal dan ook niet iets nieuws zijn voor de medewerkers. Competentiegerichtte trainingen vinden op dit moment niet plaats binnen Fernandes Bottling Company N.V. Met een dergelijke hoge groeibehoeft onder de productiemedewerkers is het niet weg om dit ook in te voeren.

Bij het doorvoeren van deze trainingen moet rekening worden gehouden met het feit dat de werksituatie zelf een belangrijke bron van leren en ontwikkeling kan zijn. De informele, impliciete, en minder gestructureerde situaties met collega's dragen voor een groot deel bij aan het ontwikkelen van medewerkers dan de formele, gestructureerde leersituaties (van Dam et al., 2006). Bij het aanbieden van trainingen is het tevens van belang dat wordt nagedacht of dit binnen of buiten werktijd plaatsvindt en of deze trainingen verplicht zijn of niet.

7.3 Affectieve betrokkenheid en rolconflict

Een verhoging van de functionele flexibiliteit en het optimale gebruik van de hoge groeibehoeft van de productiemedewerkers zal leiden tot een verhoogde affectieve betrokkenheid bij het werk. Om deze verhoogde affectieve betrokkenheid bij het werk te creëren, is het verstandig om eerst het rolconflict

dat op dit moment aanwezig is, weg te nemen. Een mogelijke oorzaak van dit rolconflict kan liggen bij het feit dat er verschillende leidinggevers leiding geven aan de productiemedewerkers. Zo wordt er in de nachtshift leiding gegeven door de line managers aan alle productieafdelingen en niet door een specifieke afdelingsleidinggevende. Als er leiding gegeven wordt door twee of meer leidinggevers ontstaan er al snel tegenstrijdige adviezen. Het is hier van belang dat er door de leidinggevers onderling veel wordt gecommuniceerd en overlegd. Er moet worden afgestemd wat er aan de productiemedewerkers wordt meegedeeld. Als er onduidelijkheden zijn, moeten de leidinggevers geen adviezen uitgeven. Hierdoor wordt iedere tegenstrijd weggenomen die zichtbaar is voor het productiepersoneel. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat er geen onduidelijkheden zijn voor de productiemedewerkers en dat zij niets mee krijgen van eventuele meningsverschillen.

7.4 Algemene aanbevelingen

Bovenstaande aanbevelingen zijn specifiek gerelateerd aan dit onderzoek. Tijdens het afnemen van de vragenlijsten en enkele gesprekken in de onderzoeksperiode zijn er ook andere interessante zaken naar voren gekomen.

Productiemedewerkers worden beloond door middel van een vast beoordelingssysteem. De medewerkers worden aan de hand van vragen beoordeeld. De leidinggevers kunnen per stelling een score van 1, 2, 3 of 4 toekennen. Bij een beoordeling van minimaal twee keer een twee behoort je tot de groep met kandidaten die mogelijk ontslag kan krijgen. Het blijkt dat een productiemedewerker al snel ten minste eenmaal een twee haalt, door vragen die erg strikt zijn geformuleerd. Een voorbeeld: 'de medewerker voldoet aan alle gestelde eisen'. Een mens maakt fouten en bij één kleine fout in een heel jaar voldoe je niet meer aan alle gestelde eisen. Bij een beoordeling van een vier, op één van de vragen krijgen medewerkers een periodieke bonus. In werkelijkheid ontvangt vrijwel nooit iemand een vier. Een bonus behalen op dit moment is daardoor erg klein. Het verbeteren van het beoordelingssysteem is een must aangezien bonussen gebaseerd op prestatie de betrokkenheid van werknemers verhoogt.

Feedback is belangrijk voor medewerkers, maar ook het feit dat medewerkers worden gehoord in een groep en door leidinggevers, is van belang. Een makkelijke oplossing om dit te realiseren voor leidinggevers is een korte tijd inplannen voor een groep productiemedewerkers uit een bepaalde shift en hen vragen, hoe zij het werk op dit moment ervaren. Daarnaast kunnen medewerkers input geven wat betreft potentiële (innovatieve) verbeteringen. Dit kost weinig voorbereiding voor leidinggevers, maar kan veel vruchtbare informatie opleveren. Feedback leidt tot duidelijkheid en kan onzekerheden onder werknemers wegnemen.

Niet alleen feedback kan onzekerheden wegnemen, maar ook een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt draagt hier aan bij. Er is uit onderzoek gebleken dat deze cultuur positief gerelateerd is aan de bedrijfsprestaties (van Dyck et al., 2005). Het is voor Fernandes Bottling Company N.V. van belang om na te gaan of een dergelijke cultuur al aanwezig is. Indien dit niet het geval is, is het van

belang om naar een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt toe te werken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers eerder de stap durven te nemen om ook andere werkzaamheden aan te pakken die minder bekend zijn.

Fernandes Bottling Company N.V. organiseert meerdere sociale activiteiten per jaar voor al haar medewerkers. Hiermee wordt de saamhorigheid verhoogd. Om goed met elkaar samen te kunnen werken, is dit van belang. Aangezien men veel in teams werkt, is het verstandig om deze sociale activiteiten ook te organiseren voor kleine groepen. Hier kan worden gedacht aan enkel medewerkers van een bepaalde afdeling of zelfs nog specifieker, voor mensen uit een bepaald team met dezelfde functie. Deze activiteiten mogen naast het sociale karakter ook zeker een educatief karakter hebben. Door samen bijvoorbeeld in spelvorm problemen op te lossen, leert men samen te werken, goed te communiceren en elkaar te respecteren. Deze aanbeveling kan worden gezien als het invoeren van teambuildingsactiviteiten voor kleine groepen.

De junior operators zijn op dit moment al breed inzetbaar bij de PET-lijn. Uit de extra vraag die gesteld is over de affiniteit met een andere functie, blijkt dat het grootste gedeelte van de junior operators geen functie wil uitvoeren op hetzelfde niveau bij de glaslijn. Waarschijnlijk vinden deze operators het werk aan de glaslijn niet uitdagend genoeg. Om een dergelijk roulatiesysteem door te voeren aan de glaslijn moeten de medewerkers hier gestimuleerd worden. De junior operators kunnen hier als voorbeeld dienen.

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste leidinggevenden voornamelijk instrumenteel leiderschap toepassen. Hierbij wordt er door hen voornamelijk gefocust op de toegevoegde waarde van de medewerker op dit moment. Er wordt veel minder gekeken naar de inzetbaarheid op langere termijn. Dit vindt met name plaats als de ondergeschikten, in dit geval de productiemedewerkers, ouder zijn. Er wordt door de leidinggevenden in dat geval vaak nauwelijks geïnvesteerd in activiteiten die loopbaanontwikkeling bevorderen (van Dam et al., 2006). De laatste aanbeveling is dan ook dat door Fernandes Bottling Company N.V. hier rekening mee moet worden gehouden. De leidinggevenden zijn gemiddeld jonger dan de productiemedewerkers die onder hen staan. Het moet worden voorkomen dat er door hen niet of nauwelijks wordt geïnvesteerd in activiteiten die de loopbaanontwikkeling bevorderen.

8. Discussie

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek aangegeven en mogelijkheden voor eventueel nieuw onderzoek. Bij de beperking zal ten eerste worden ingegaan op algemene beperkingen van dit onderzoek vervolgens komen de inhoudelijke zaken van de vragenlijsten en de wijze van afname. In de tweede paragraaf wordt aangegeven waar onderzoek naar kan worden gedaan bij een eventueel vervolg onderzoek.

8.1 Beperkingen

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het bedrijf Fernandes Bottling Company. Het is een toegepast onderzoek en er is gewerkt met specifieke gegevens uit dit bedrijf. Dit betekent dat het niet generaliseerbaar is voor elk ander bedrijf en levert hiermee een beperking op voor de externe validiteit. Oftewel, er is geen mogelijkheid om de conclusie getrokken uit de experimentele resultaten te generaliseren naar de ‘echte’ wereld (Babbie, 2004).

Er is in dit onderzoek sprake van een cross-sectionele aanpak. Dit heeft als voordeel dat het in een relatief korte tijdsperiode kan worden uitgevoerd en kostenbesparend werkt. Het nadeel en tevens een beperking op dit onderzoek is dat de conclusie is gebaseerd op observaties die op een specifiek moment in de tijd zijn opgedaan (Babbie, 2004). Indien dit onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd is het mogelijk dat er andere resultaten ontstaan.

Voor een valide onderzoek is het van belang dat er een hoog aantal respondenten meewerken aan het onderzoek. Dit geeft een goede weergave van de werkelijkheid. In dit onderzoek werd er in eerste instantie vanuit gegaan dat er meer productiemedewerkers zouden zijn voor dit onderzoek. Toen het onderzoek daadwerkelijk in Suriname werd uitgevoerd, bleek dat door een misopvatting en niet correcte gegevens het aantal productiemedewerkers en hiermee het aantal respondenten lager lag. Het daadwerkelijke percentage van respons is erg hoog, maar haalt hiermee niet de wet van de grote getallen. Daarnaast is er voldaan aan de vraag van het management om hetzelfde onderzoek uit te voeren onder de leidinggevendenden, maar dit zijn maar 6 werknemers. Hiermee kan daarom geen goede betrouwbaarheid worden gegarandeerd. Desondanks levert dit geen problemen op voor het hoofdonderzoek.

De enquêtes zijn door de medewerkers anoniem ingevuld. Bij het invullen bleek dat een aantal respondenten moeilijk kunnen lezen en dat hun begrip laag was. Hier was het zaak de vraag voor te lezen en deze soms toe te lichten. Door veel te praten, te vragen naar de werkzaamheden en voorbeelden voor te leggen, kon het juiste antwoord worden gekozen. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat de construct validiteit is verlaagd.

Ook bij de respondenten die wel goed kunnen lezen en de vragen goed begrepen, moest worden benadrukt dat een aantal vragen niet over de huidige situatie binnen Fernandes Bottling Company N.V. gaat, maar over de behoefte van de medewerkers. Er werd hier vaak geen rekening gehouden met de eigen behoefte alleen met de mogelijkheden die op dit moment bestaan. Het is dan ook niet uit te sluiten dat dit soms verkeerd is geïnterpreteerd.

Kijkend naar de vragen in de enquête is het goed mogelijk dat antwoorden zijn ingevuld op basis van sociaal wenselijke antwoorden. Vooral bij de vragen over normatieve betrokkenheid is het duidelijk welke vragen sociaal wenselijk en sociaal onwenselijk zijn. Hierbij is het mogelijk, dat respondenten die geen duidelijke mening hebben of onzeker zijn over wat er met de antwoorden gebeurt, kiezen voor het antwoord kiezen dat sociaal wenselijk is. Ook dit beïnvloedt de construct validiteit. Naast de normatieve betrokkenheid zijn er nog meer vragen die op basis van algemene waarden en normen eenvoudig konden worden ingevuld. Hierbij is de vraag of de respondent een stap verder heeft gedacht en echt bij zichzelf is nagegaan wat de eigen mening hierover is.

Nadat alle enquêtes waren afgenomen en de resultaten door de HR-manager werden bekeken, bleek dat onder sommige leidinggevendenden waarschijnlijk de vraag over het opleidingsniveau verkeerd is geïnterpreteerd of niet naar waarheid is ingevuld. Dit resultaat, wat betreft opleidingsniveau, behoort lager te liggen. Het geeft geen goede weerspiegeling van de werkelijkheid. Doordat dit geen inhoudelijke vraag is, maar een persoonlijke vraag, is het geen ernstige beperking op het onderzoek.

8.2 Vervolg onderzoek

In een volgend onderzoek bij Fernandes Bottling Company N.V. is het goed om te kijken naar de haalbaarheid om functionele flexibiliteit te verhogen op technisch en organisatorisch vlak in het staande productieproces. Er moet duidelijk worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn om mensen flexibeler in te zetten en om de productiemedewerkers in hun behoefte naar groei te voldoen. Er zal moeten worden bekeken welke productiemedewerkers geschikt zijn om direct breder inzetbaar te maken en welke er met behulp van scholing en trainingen breder inzetbaar kunnen worden gemaakt. De Leede et al. (2002) geven in hun boek 'Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven' aan dat een inzetbaarheidsmatrix behulpzaam kan zijn bij het in kaart brengen van de multi-inzetbaarheid van medewerkers. Een matrix maakt inzichtelijk in hoeverre de medewerkers van een team of afdeling. Van alle uitvoerende en regelende taken en de hierbij benodigde competenties beheersen. Om daadwerkelijk functionele flexibiliteit in te kunnen voeren, is het handig om een dergelijk instrument als de inzetbaarheidsmatrix te gebruiken. Daarnaast is het interessant om eens te kijken naar andere flexibiliteitsvormen naast functionele flexibilisering. Hierbij kan men denken aan contractflexibilisering en werktijdflexibilisering (de Leede et al., 2002).

9. Literatuurlijst

- Allen, N. J. & J.P. Meyer. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment". *Journal of occupational psychology* 63: 1-18.
- Babbie, E. (2004). *The practice of Social Research*. Thompson: Belmont. p. 20, 101-102, 169, 233, 245, 274-277, 402, 405.
- Dam, van, K., Heijden, van der, B.I.J.M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & organisatie*, 19, nr. 1, p. 53-68.
- Delden, van, M. (2008). *You reap what you sow. Research on commitment of the employees of Cehave Landbouwbelaang's Dutch subsidiary companies*. Master thesis, Kampen: Cehave Landbouwbelaang.
- Dyck, van, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnetag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 1228-1240.
- Emans, B.J.M., Turusbekova, N., Broekhuis, M. & Molleman, E. (2004). Psychologische aansprakelijkheid en werkmotivatie: goal-setting in een sociale context. *Gedrag & Organisatie*, 17, nr. 6, p. 17, 448-458.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65, p. 14-38.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek*. Coutinho: Bussum, p. 101.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behaviour and human performance*, 16, p 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *work redesign*, reading, Mass.: Addison-Wesley
- Hackman, J. R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology monograph*, vol. 55, no 3, p. 259-286
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September-October.
- Heuvelman, A. & Fennis, B. (2005). *Mediapsychologie*, Boom onderwijs, p. 106 (hoofdstuk 8).
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, de, J. & Bakker, A.B. (2003). Personality, work characteristics, and employee well-being: a longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 8, No. 1, p. 20-38.
- Huizingh, E. (2004). *Inleiding SPSS*, Academic Service: Den-Haag, p. 3.

- James, L.R. & Jones, A.P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: an examination of reciprocal causation. *Personnel psychology*, 33, p. 97-135.
- Janssen, O., Schoonebeek, G. & Looy, van, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 10, nr. 4, p. 175-194.
- Jong, de, S.B. & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op roloverlading en rolambigüiteit. *Gedrag & Organisatie*, 18, nr. 2, p. 66-82.
- Leede, de, J., Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., Rhijn, van, G., Schie, van, J., Tuinzaad, B. & Veldhuizen, van, A. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. PlantijnCasparie: Heerhugowaard, p. 6, 39, 40, 49.
- Looy, van, B., Gemmel, P. & Dierdonck, van, R., (2005). *Services Management: An Integrated Approach*, Pearson Custom Publishing, p. 243-254 (chapter 13).
- Meyer, J.P. & Allen, (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1: 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytskym L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analyses of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, p. 20-52.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, p. 1321-1339.
- Nauta, A., Goudswaard, A. & Kraan, K. (2002). Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe- en witteboordenberoepen. *Gedrag & Organisatie*, 15: 79-93.
- Schuring, H. (2009). *Suriname*. Janneke Verdonk: Den-Haag, p. 9-11.
- Spector, E. (2006). *Industrial and organization psychology*, United States of America, p. 194-237
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*. Proefschrift, Enschede: Twente University Press.
- Verburg, R., & den Hartog, D. (2008). *De kern van HRM*. Amsterdam: Uitgeverij SWP. p. 118.
- Weisbord, M. R., (2004). *Productive workplaces revisited. Dignity, Meaning, and community in the 21st Century*. Jossey-Bass. p. 151-180 (chapter 8, 9).

E-mail contact:

- C. Bakker, Marketing manager, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 19 juni 2009
- C. Tjon-A-Joe, Human resource manager, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 5 november 2008
- C. Tjon-A-Joe, Human resource manager, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 19 december 2009
- F. Wirjomengol, Line supervisor, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 29 mei 2009
- R. Pintoe, Quality control technician, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 18 mei 2009

Interview:

- C. Bakker, Marketing manager, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 15 mei 2009
- C. Tjon-A-Joe, Human resource manager, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 13 mei 2009
- G. Linger, Production manager, Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 11 juni, 2009
- Supervisors, 2008

Blowmoulding supervisor: E. Kasdiran

Line supervisors: J. Karsiman, R Silent, A, Ragunath, F. Wirjomengol

Syruproom supervisor: A. Wirjosenono

Fernandes Bottling Company N.V. Paramaribo, 18 mei, 2009

Websites:

- *Brands and packages*. (n.d.). Opgeroepen op 20 februari, 2009, van http://www.fernandesbottling.com/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=38
- *Job satisfaction*. (n.d.). Opgeroepen op 18 februari, 2009, van <http://www.businessdictionary.com/definition/job-satisfaction.html>
- *Beroepsbevolking*. (n.d.). Opgeroepen op 28 april, 2009, van www.indexmundi.com/nl/suriname/beroepsbevolking.html
- *Suriname: arbeidsmarkt*. (n.d.) Opgeroepen op 28 april, 2009, van www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=139789&location
- *Secundair onderwijs*. (n.d.). Opgeroepen op 21 mei, 2009, van http://taalunieversum.org/onderwijs/termen/suriname/secundair_onderwijs/

- *Caricom*. (n.d.). Opgeroepen op 7 mei, 2009, van www.caricom.nl
- *Samengestelde variabele*. (n.d.). Opgeroepen op 7 september, 2009, van <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/v/samengestelde-variabele>

10. Bijlagen

Bijlage 1: Fernandes Bottling Company N.V

1. Het ontstaan van Fernandes Bottling Co. N.V.

In 1938, net voor de tweedewereldoorlog, zocht Coca-Cola International een botteler in Suriname die de productie en distributie van Coca-Cola softdrink, op zich wilde nemen. In Suriname zaten namelijk in die tijd veel buitenlandse soldaten gestationeerd die Coca-Cola dronken. Op dat moment werd alle Coca-Cola ingevoerd, het zou goedkoper zijn om het in Suriname zelf te produceren. De productie was eerst voor de soldaten en wat over was voor consumenten. (Na de oorlog ontving Jule Fernandes een plakkaat van de Secretary of State van de Verenigde Staten via de ambassadeur voor zijn hulp aan het leger.)

Niemand toonde interesse om Coca-Cola te produceren en distribueren behalve Jule Fernandes. Zijn zwager Emile de la Fuente die zelf een hotel runde moedigde hem aan om de wereldberoemde drank te produceren. Jule zocht naar een partner, omdat hij alleen financieel niet krachtig was. Omdat niemand geïnteresseerd was heeft hij uiteindelijk de financiën toch alleen rond weten te krijgen. Hiermee werd de nu genoemde Fernandes Bottling Company N.V. opgericht (de naam was eerst Jule Fernandes & Son Bottling). De eerste bottelmachine van het merk Baltimore kwam er te staan. De machine maakte 12 flessen per minuut. In 1939 vond de officiële opening van de fabriek plaats. Na 5 jaar verhuisde de fabriek naar het pand aan de Klipstenenstraat. De capaciteit van de machine ging naar 30 flessen per minuut. Het was gebruikelijk dat een bottlingbedrijf een eigen limonade ontwikkelde en zo ontstond Cherry Bouquet, de rode frisdrank met kersensmaak. Even later volgde ook de andere smaken, Cream Ginger (pittige gembersmaak), Green Punch (mix van tropisch fruit) en Pine Apple (ananas). Net voor de verhuizing stonden er 4 bottelmachines in de Klipstenenstraat. De fabriek verhuisde naar de Kernkampweg en op 19 oktober 1960 vond de opening plaats. De productiecapaciteit ging naar 250 flessen per minuut. Op 6 juli 1965 opende er een tweede plant aan de Maynardstraat te Margarethenburg in het district Nickerie. In 1977 verhuisde de fabriek van de Kernkampweg naar de Indira Gandhiweg.

De Bottling Company verzorgt voor Suriname de productie en marketing van de meest toonaangevende merken van de Coca Cola Company waaronder Coca-Cola, Fanta, Sprite, Coca Cola light, SpriteZero, Minute Maid, Dasani en Powerade. Ze produceren Danasi water en ze hebben hun eigen merken Fernandes-Softdrinks..

Het marktaandeel van Fernandes is 80% in de markt van koolzuurhoudende dranken. Haar producten worden aan ongeveer 4000 winkeliers, verspreid over geheel Suriname, verkocht en gedistribueerd (door Fernandes Verkoopmaatschappij). Daarnaast importeert en verkoopt de Fernandes Verkoopmaatschappij N.V. Carib Beer (C. Bakker, 19 juni 2009).

2. Fernandes Concern Beheer N.V.

Fernandes Bottling Company N.V. & Fernandes Verkoopmaatschappij N.V. zijn Business Units van het Fernandes Concern Beheer N.V.

De aandeelhouder is Jack Fernandes die zitting heeft als lid in de Raad van Bestuur van het Fernandes Concern Beheer N.V. De Raad van Bestuur van FernandesGroup bestaat uit:

Drs. Michel Brahim R.A. (voorzitter)

Dhr. Jozef Brahim (lid)

Dhr. Jack Fernandes (lid)

De Fernandes Group (Fernandes Concern Beheer N.V.) is de naam van alle Fernandes bedrijven samen. Het hoofdkantoor is gevestigd aan de Klipstenenstraat.

Daarbij horen:	Locatie
Fernandes Bottling Company N.V.	Indira Ghandiweg
Fernandes Verkoopmaatschappij	Indira Ghandiweg
Fernandes Icecream	Kernkampweg
Fernandes Bakkerij	Hoek Kernkampweg, Nijbroekstraat en Jacob Rijntjesstraat
(De bakkerij verzorgt diverse gebak, bollen en snacks zoals saucijzen)	
Fernandes Broodfabriek	Jacob Rijntjesstraat
(De broodfabriek produceert brood)	
Fernandes Ramen en Deuren	Kernkampweg
(ramen en deuren heette vroeger Fernandes Assemblage)	
Fernandes Handelsmaatschappij	Klipstenenstraat
Fernandes Ijzerhandel	Klipstenenstraat
Fernandes Autohandel	Keizerstraat
Fernandes Agenturen	Pengelstraat

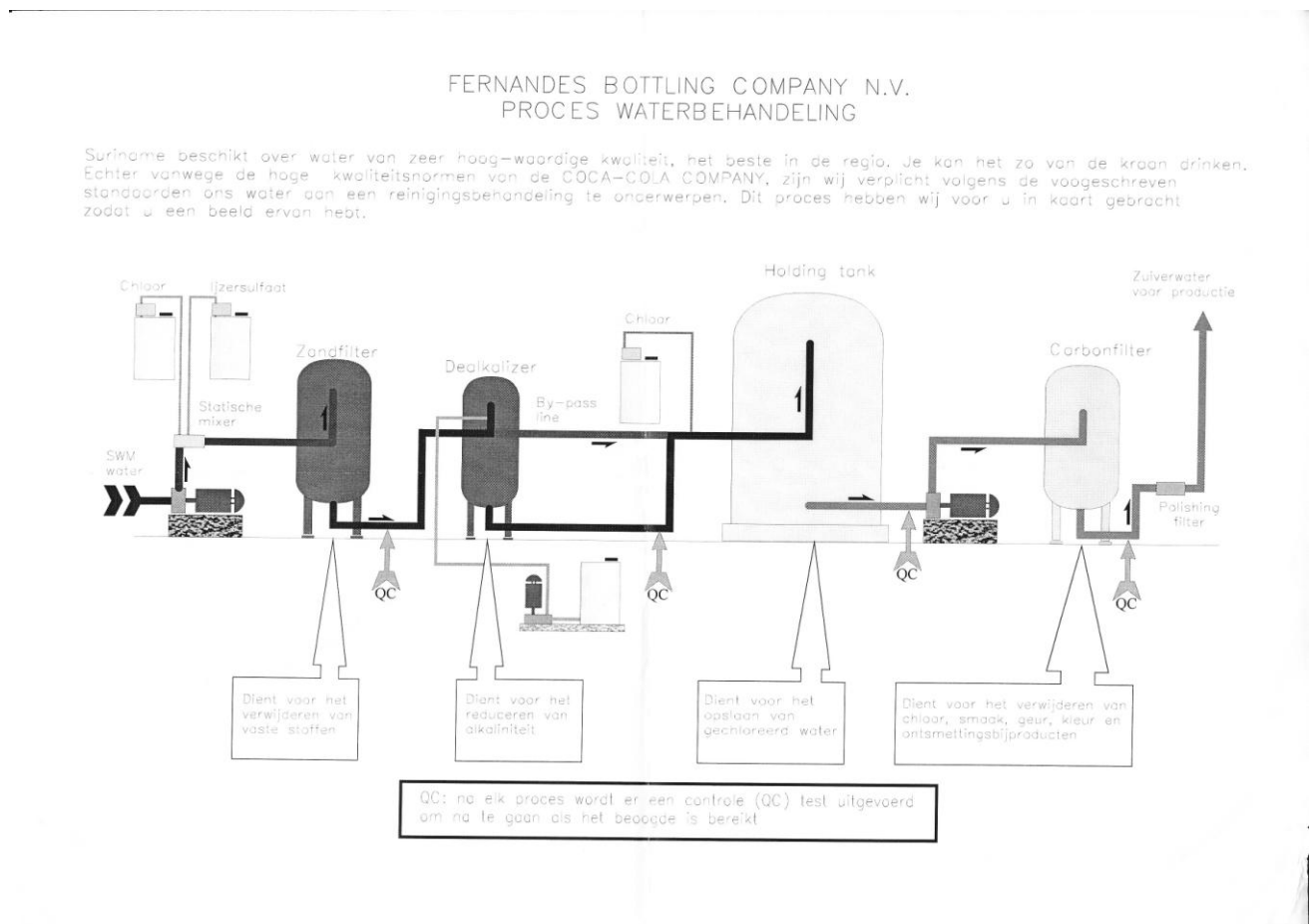
(C. Tjon-A-Joe, 13 mei 2009)

3. Het productieproces binnen Fernandes

De grondstoffen voor het produceren van frisdrank zijn: water, suiker, kooldioxide en de stroop (in de smaak van de frisdrank).

Water

De hoofdgrondstof voor de productie van frisdranken is water. Het water in Suriname voldoet aan de specificaties. Toch wil The Coca-Cola Company dat het water gezuiverd wordt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de eigen waterzuiveringsinstallatie die het water filtert. Indien het water schoon is kan het gebruikt worden. Het water wordt gebruikt voor het maken van de stroop. (G. Linger, 11 juni, 2009)



(G. Linger, 11 juni, 2009)

Suiker

Omdat er in Suriname geen suikerplantages meer zijn wordt alle suiker geïmporteerd. Er wordt gebruik gemaakt van kristalsuiker. De suikerhoeveelheid wordt berekend en via een blender en verpompt naar een tank. Ook de juiste hoeveelheid water wordt toegevoegd. Er wordt geroerd tot alle suiker is opgelost. Deze oplossing wordt blanke stroop (simple syrup) genoemd. Het laboratorium controleert de kwaliteit en het zoetgehalte van de stroop. Na goedkeuring wordt de stroop door een hoge druk filtersysteem gepompt naar een andere grote strooptank in de stroopkamer. Daarna worden de smaakstoffen aan de stroop toegevoegd. Deze stroop heet dan final syrup (F. Wirjomengol, 29 mei 2009).

Koolzuurgas/ Kooldioxide

Fernandes produceert zelf koolzuurgas, dat zijn de bubbels in de frisdrank. De scheikundige formule van koolzuurgas is CO₂, de wetenschappelijke naam is kooldioxide. De capaciteit van de machine is 250 kg CO₂ per uur. De grondstof voor kooldioxide is kerosine die middels verbrandingsapparatuur wordt verbrand. Tijdens het verbrandingsproces komen er gassen vrij waaronder CO₂. De gassen worden eerst gewassen bij de scrubber. Hier worden de koolresten verwijderd. Het gaat door naar de absorbeertoren die uitsluitend koolzuurgassen absorbeert. Het gas gaat naar de strippertoren waar het onder hoge temperatuur gescheiden wordt van het solution-mengsel waardoor alleen het koolzuurgas vrijkomt. Vervolgens gaat het gas naar de purifier om gereinigd te worden en vandaar uit naar de CO₂ compressor die hem perst naar de droger waar hij gedroogd wordt tot 180°C. Via de liquifier wordt het omgezet bij een temperatuur van -40°C in vaste vorm. Dit gaat naar de opslagtank waar hij onder hoge druk vloeibaar wordt. Bij het pompen naar de productie wordt het middels een evaporator (vapor betekend gas of damp) omgezet in de gewone vrije gassen (onzichtbaar en kleurloos). De opslagtank kan maximaal 32.000 kg CO₂ gas bevatten.

CO₂ wordt niet enkel in frisdrank gebruikt. Fernandes vult zelf ook brandblusapparaten. CO₂ wordt naast het blussen van brand ook in de medische wereld gebruikt om te koelen (bijvoorbeeld bij oogoperaties of om een menselijk monster snel in te vriezen).

Coca-Cola wordt gemaakt van twee grondstoffen gemengd met water en CO₂. De grondstoffen worden in twee delen aangeleverd. Deze delen worden gemengd tot een stroperige massa. De kwaliteit ervan wordt gecontroleerd door de medewerkers van het Laboratorium.

Als de echte stroop goedgekeurd is, dan wordt de stroop op afroep gepompt naar de intermix en vervolgens naar de vuller. Medewerkers van Coca-Cola komen regelmatig langs om te zien of Fernandes zich houdt aan de strenge regels en normen van de Coca-Cola maatschappij. Ze nemen een fles mee om deze nauwkeurig te onderzoeken.

4. De twee productielijnen binnen Fernandes

Binnen Fernandes zijn er twee productielijnen een voor de productie van frisdranken in glazen flessen en een voor frisdranken in PET-flessen.

De glaslijn

Nadat de eerste fles gebotteld werd zijn er door de jaren heen veel aanpassingen gedaan: automatisering, snelheid, controle enzovoort. De glazen flessen worden opgehaald om weer gevuld te worden. Medewerkers sorteren de inhoud van de kratten. Dit sorteren is nodig omdat er verschillende glazen flessen zijn. De flessen zijn onder andere Coca Cola, Limonade, Sprite en Fanta.

Alle kratten van hetzelfde soort leegglas worden op een pallet geplaatst. De pallet wordt naar de depalletiser gereden. De kratten met lege flessen worden automatisch van de pallet gehaald. Vervolgens worden de lege flessen uit de kratten gehaald die door een transportband naar de flessenwasmachine worden geleid. De flessen worden gewassen met warm water en reinigingsmiddelen tot ze volledig schoon zijn. Daarna worden ze goed gespoeld. De flessen worden door de flessencontroleurs nauwkeurig geïnspecteerd. De flessen die niet aan de eisen voldoen worden verwijderd.

De Intermix zorgt ervoor dat het gezuiverde water met daarin, de stroop (bijvoorbeeld met Cola smaak) en het Koolzuurgas (CO₂) op de juiste wijze gemengd worden. Dit gebeurt computergestuurd. De flessenvuller controleert eerst de sterkte van de fles door een druktest. Als deze sterk genoeg is, wordt hij gevuld. De productie verloopt volgens een gesloten systeem, dat wil zeggen dat er tijdens het vullen absoluut niets terecht kan komen in de fles. Na het vullen worden de flessen gecodeerd, ze krijgen een houdbaarheidsdatum (voor de consument) en een code (voor de producent, om informatie over de productie indien nodig later te kunnen achterhalen). De volle flessen worden nogmaals geïnspecteerd op fouten. De goedgekeurde volle flessen worden automatisch in kratten gedaan. Per vijf kratten tegelijk worden ze geplaatst op de palletiser. Indien een pallet vol is, wordt hij opgeslagen in het magazijn. De afdeling expeditie beheert de voorraden en zorgt voor het laden en lossen van de trucks (Wirjomengol, 29 mei 2009).

De productie van de PET fles

In grote dozen worden kleine flesjes in drie gewichten aangeleverd. Deze lijken een beetje op reageerbuisjes. De flesjes gaan door een soort hoge druk machine (de blowmoulder) die de flesjes eerst verwarmd en dan opblaast tot een bepaald formaat. Zo ontstaan er 3 formaten plastic flessen:

- De 350 ml (11,8 fl. oz);
- De 519 ml (20 fl. oz);
- De 1,5 liter fles.

Nadat de flessen geblazen zijn worden ze vervoerd naar de Silo. Dit zijn opslagplaatsen voor de flessen en dienen als buffervoorraad. Van de Silo gaan ze naar de Unscrambler die de flessen sorteert met de nek naar boven. Via een luchttransportbaan gaan ze naar de Rinser. Dit is een spoelmachine die de flessen van binnen spoelt om eventuele stofdeeltjes te verwijderen. Vervolgens worden de flessen gevuld in de 'Bottling Room' waarna er een schroefdop op de fles wordt geplaatst (de capper). De flessenvuller heeft een snelheid van 1250 pakken per uur. Op de schroefdop wordt door het codeerapparaat een houdbaarheidsdatum en een code geprint.

De houdbaarheid van de Petflessen is minder dan die van glazen flessen. De flessen worden vervoerd naar de labelmachine. Hier krijgen ze automatisch een etiket opgeplakt. De flessen worden per twaalf / vierentwintig ingepakt. De pakken bestaan uit een kartonnen krat en folie, dat krimpt in de krimpfolieoven rondom de flessen. Automatisch worden de pakken op de pallet geplaatst en bij een volle pallet per vorkheftruck getransporteerd en opgeslagen in het magazijn (Wirjomengol, 29 mei 2009).

5. Kwaliteitscontrole

Binnen Fernandes Bottling is er een laboratorium (Quality Control) die controles uitvoert voor zowel de glaslijn als voor de PET-lijn. Medewerkers van het laboratorium bewaken de kwaliteit van het product tijdens het productieproces. Er worden steeds monsters genomen voor onderzoek. Binnen het laboratorium is er een afdeling die zich bezighoudt met bacteriologische testen, onderzoeken en het monitoren van de suikervrije dranken tijdens de productie daarvan. De suikervrije dranken kunnen niet zoals de gewone (gezoete) softdrinks worden gemeten, daarom is er speciaal voor de suikervrije dranken, zeer gevoelige elektronische meetapparatuur aanwezig.

Om het kwaliteitsproces te verbeteren is Fernandes Bottling Company N.V. bezig met de afronding van het Coca-Cola Kwaliteitssysteem 'The Coca-Cola Quality System' (TCCQS). Aanvankelijk was 2003 het jaar waarin gepland was de implementatie van dit systeem af te hebben gerond. Echter is dit nu (medio 2009) nog steeds niet afgerond en moeten er nog twee fasen worden doorlopen om het af te ronden. (R. Pintoe, 18 mei, 2009)

6. Recycling

Fernandes ziet het als een maatschappelijk verantwoordelijke taak om te helpen het milieu te beschermen en te behouden. Met de milieubond en samen met andere organisaties proberen ze de Surinaamse gemeenschap te betrekken bij activiteiten voor een beter milieu. Zij ondersteunt diverse initiatieven op het gebied van awareness voor een beter milieu en milieu behoud. Zo is thans een pilot project gestart in diverse wijken (woongemeenschappen) waarbij de bewoners worden betrokken bij het op verantwoorde wijze omgaan met plastic en het schoonhouden van de eigen woon en wijk

omgeving. Verder worden op verschillende plaatsen (vooral scholen) Petflessen ingezameld, opgehaald door het bedrijf en verwerkt (versnipperd) door derden. Zes maanden na de productie (introductie) van PET flessen van het bedrijf in 1998 in Suriname werd het recycling project geïmplementeerd. Eerst werd er een grote inzameling (350.000 stuks) van Petflessen gehouden. Daarna heeft Fernandes een Recycling afdeling opgericht. Zij zijn verantwoordelijk voor het structureel inzamelen, ophalen van Petflessen (C. Bakker, 19 juni 2009).

Hoe gaat dat verwerken in de praktijk?

Fernandes brengt de ingezamelde flessen naar een verwerkingbedrijf in Paramaribo. Daar staat een versnipperaar (granulator) die de Petflessen met een maximum van 600kg per uur versnipperd. Dit komt neer op 6.500 flessen. De flessen worden boven in de machine gedaan en komen er onder in snippers uit. Zodra de machinelade vol is zijn er 850 flessen versnipperd. De inhoud van een lade wordt in een suikerzak gedaan (de suikerzakken worden daardoor ook gerecycled). Daarna zijn de snippers klaar voor herverwerking.

In Suriname kent men geen afvalscheiding en of statiegeld systeem. Dit betekent dat er alsnog veel flessen bij het ‘gewone’ afval terecht komen. Fernandes was de eerste die met het idee kwam om de flessen terug te halen en tot voor kort waren zij ook de enige die dit deden. Dit terughalen doen ze niet door middel van statiegeld maar enkel door schoolprojecten en dergelijke.

De Petflessen worden op verschillende punten verzameld. Zo staan er in sommige eetgelegenheden Coca-Cola Recycling tonnen. Er zijn 24 buurtorganisaties die geregistreerd staan als inzamelpunt bij de Milieubond en er is een programma bij scholen en scouting om de flessen in te zamelen. De recycling vrachtwagen rijdt regelmatig langs de verzamelpunten om de flessen op te halen. De flessen zitten in herkenbare rode recyclingzakken (met Coca-Cola logo). De chauffeur controleert of er in de zakken enkel Petflessen zitten (C. Bakker, 15 mei 2009).

7. De producten geproduceerd/ gedistribueerd door Fernandes Bottling

Hieronder staat het product assortiment van de Fernandes Bottling Company N.V.

Overzicht van de Merken en Verpakkingen:

<u>Merken en Verpakkingen</u>	Cans	Fountain	350ml PET	20oz PET	1.5L PET	12 oz Glas	1L Glas
<u>Regular</u>							
Coca-Cola	X	X	X	X	X		X
Sprite	X	X		X	X		X
Cherry Bouquet		X	X	X	X		X
Green Punch		X	X	X	X		
Pine Aple			X		X		
Cream Ginger			X	X	X		
Fanta Orange		X	X	X	X		X
<u>Light</u>				X	X		
Coca-Cola Light				X			
Sprite Zero				X			
Fernandes Light							
Cherry Bouquet Light				X			
Green Punch Light				X			
Fernades Sodawater				X			
Dasani Water				X			
<u>Sports/ Energiedrinks</u>							
Powerade				X			
<u>Juice drinks</u>							
Minute Maid Fruit Coolers				X			
Hi- C Juices (200ml/ pouch)							
<u>Bier</u>							
Carib beer	x					x	

PET= Polyethyleen tereftalaat (plastiek) flessen

Niet alle producten worden in Suriname geproduceerd. Er worden producten geïmporteerd uit Trinidad & Tobago en de Verenigde Staten van Amerika die vervolgens door Fernandes worden gedistribueerd (C. Bakker, 15 mei 2009).

8. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Fernandes vindt het belangrijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit is te merken door de manier waarop zij bezig zijn met recycling. Daarnaast heeft Jule Fernandes een school opgericht: De 'Jule Fernandesschool' aan de Albertlaan in Paramaribo. Dit is een basisonderwijs school voor kinderen die moeilijk leren en moeilijk gedrag vertonen. Er zitten ongeveer 60 leerlingen op de school. Fernandes bedrijven zorgen voor het onderhoud en alle schoolbenodigdheden. Daarnaast voorziet Fernandes de school regelmatig van frisdrank, snacks of ijs.

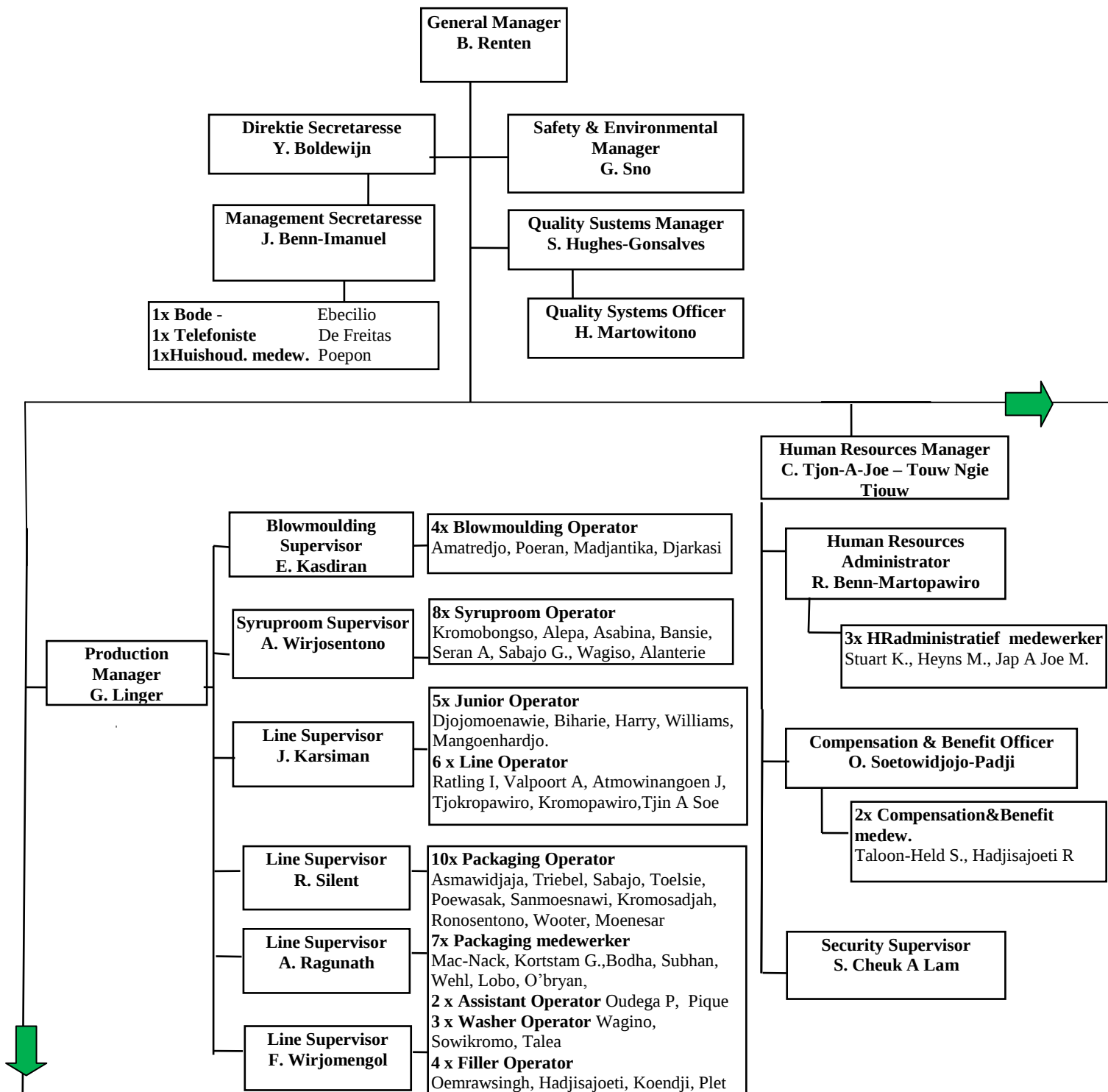
Fernandes laat haar betrokkenheid bij de Surinaamse maatschappij blijken door diverse evenementen te sponsoren zoals de avondvierdaagse.

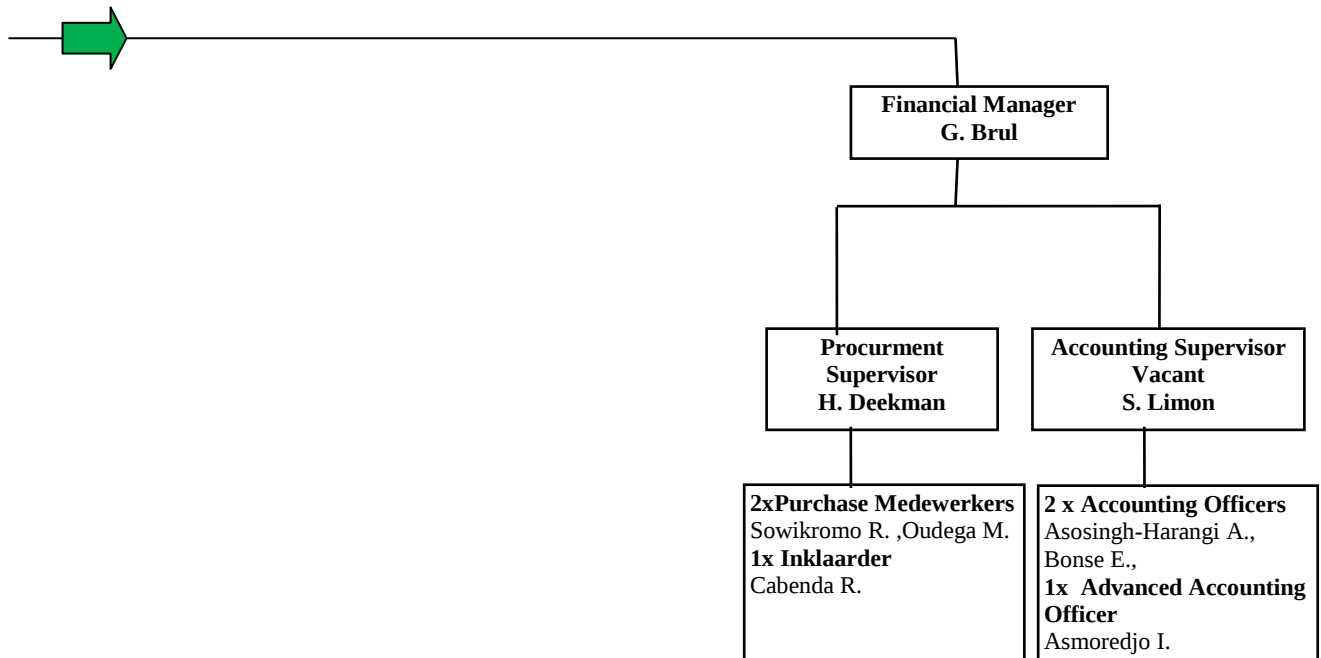
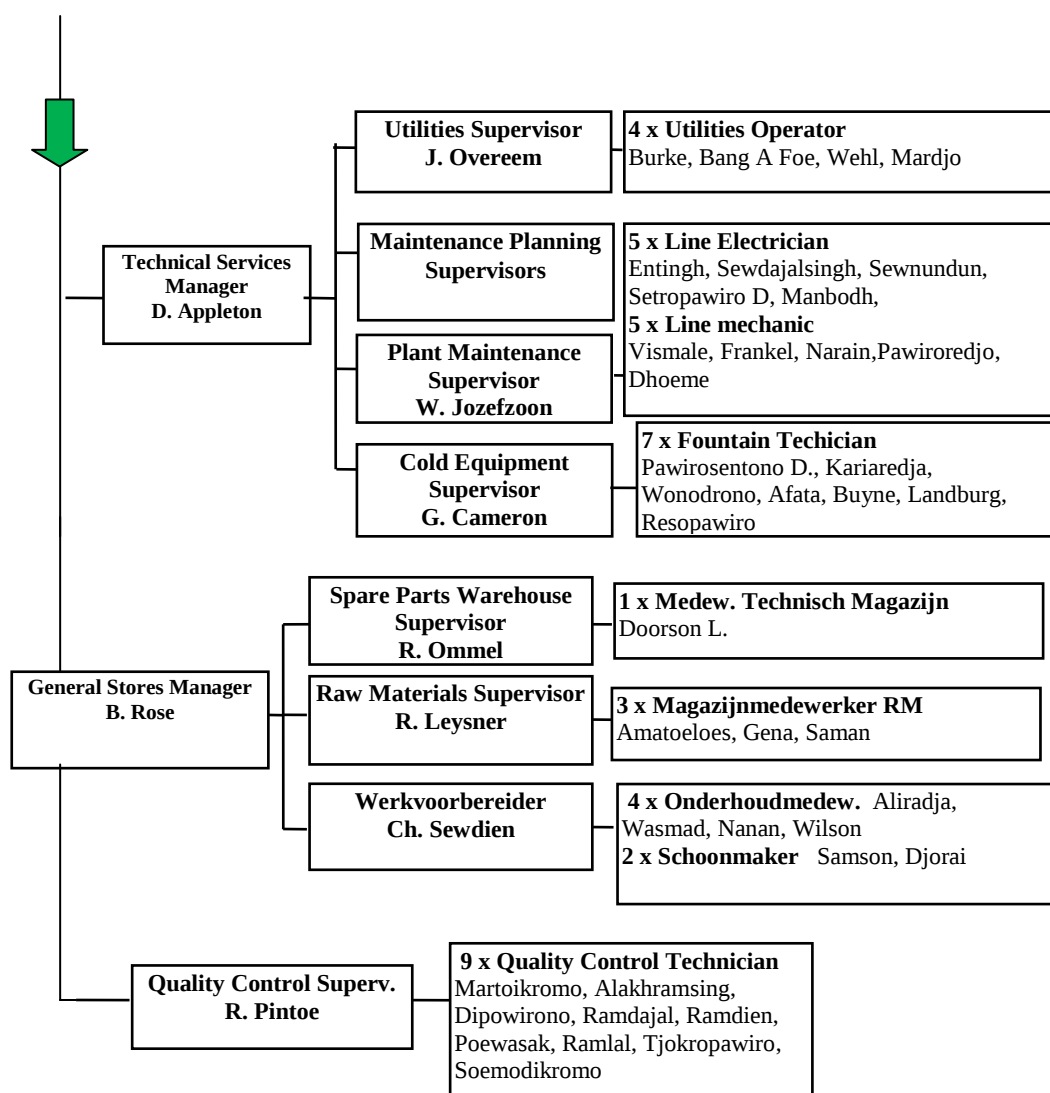
9. Fernandes in Nederland

Fernandes wil in Nederland meer bekendheid. In de Randstad en met name in Den Haag en Rotterdam is Fernandes al jaren bekend. Dit komt mogelijk door het grote aantal mensen van Surinaamse afkomst die daar wonen. Steeds meer supermarkten in Nederland krijgen Fernandes in blikjes in het assortiment samen met de literflessen.

Niet alleen met de frisdrank probeert Fernandes Nederland te veroveren. Fernandes heeft al een aantal jaren kerstbrood in Nederland. In 2006 waren er al meer dan 15.000 kerstbroden verkocht.

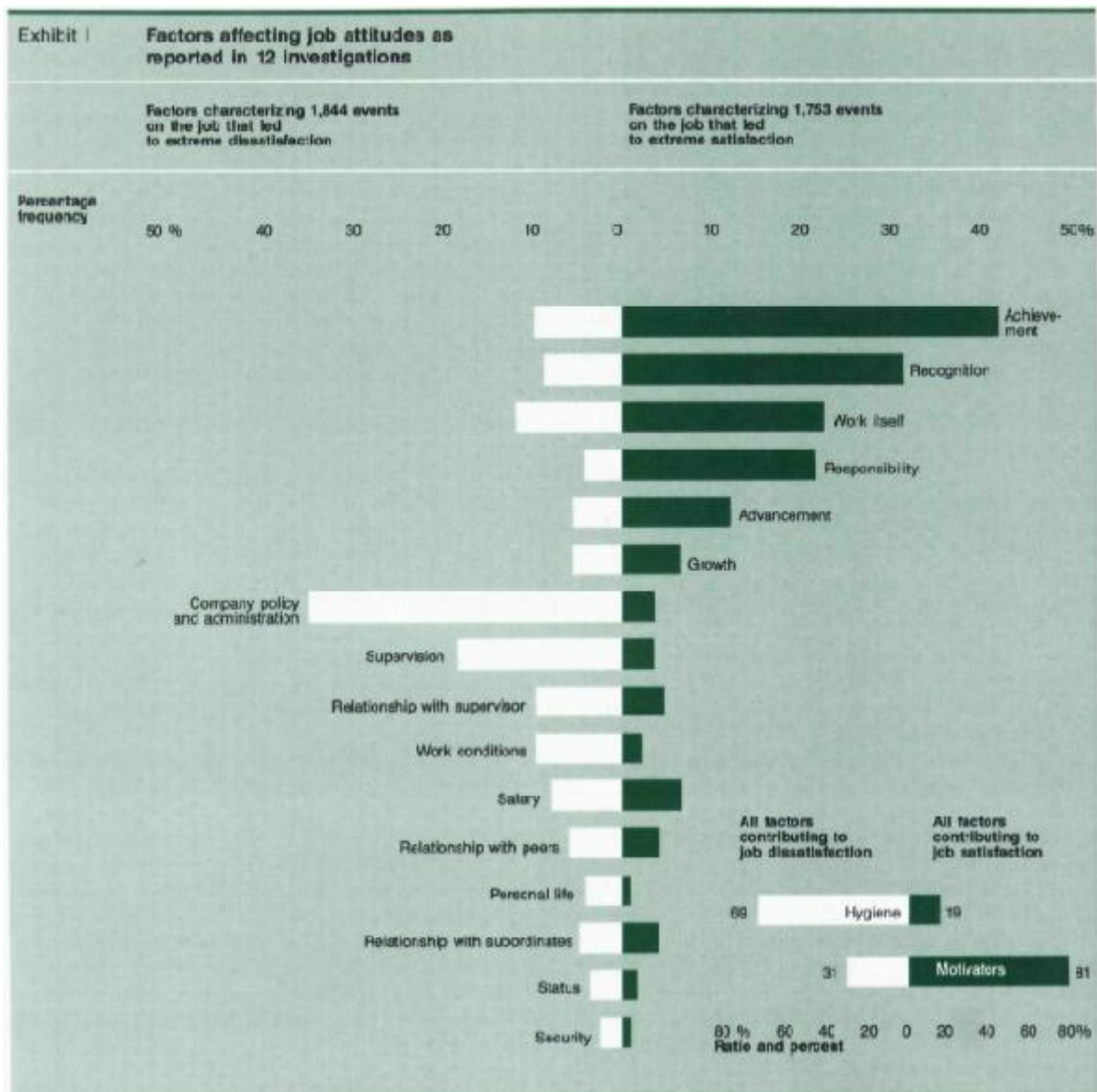
Bijlage 2: Organogram Fernandes Bottling Company N.V.





(R. Benn-Martopawiro, 5 mei, 2009)

Bijlage 3: Herzberg's two factor theory



(Herzberg, 1987, p.112)

Bijlage 4: Job Characteristics Model

HACKMAN AND OLDHAM

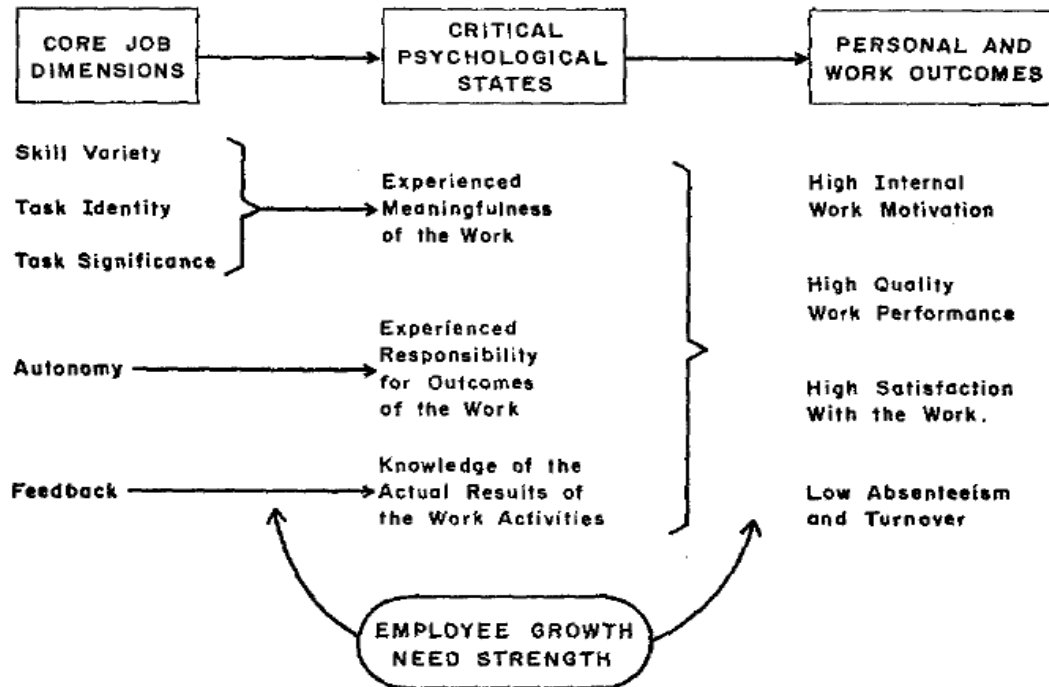
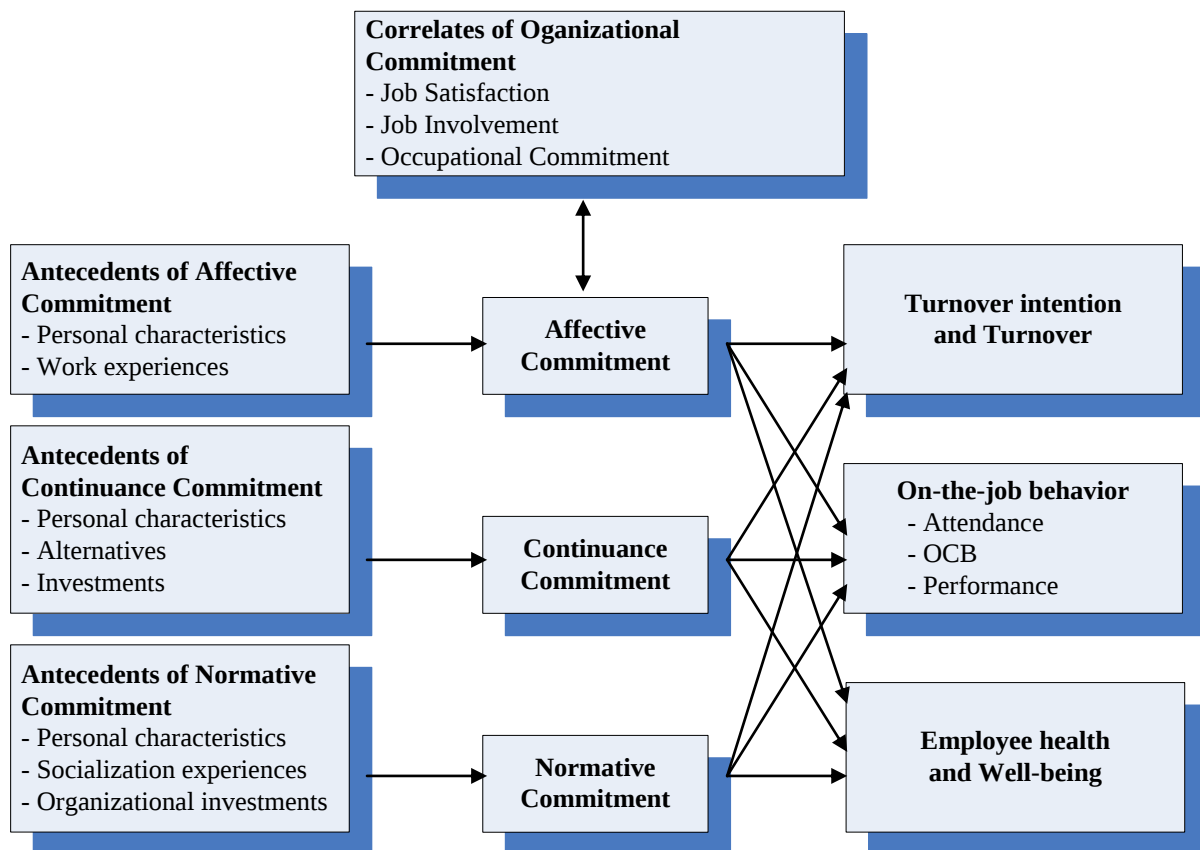


FIG. 1. The job characteristics model of work motivation.

(Hackman & Oldham, 1976)

Bijlage 5: Het drie-componenten model



A Three-Component Model of Organizational Commitment

Bijlage 6: Functieomschrijvingen

Packaging operator:

Onder de packaging operator vallen vier functies. De uncaser, haalt de lege flessen uit de bakken en verwijdert de doppen van de flessen. De caser, laadt de volle flessen in de bakken. De depalletiser ontlader, door hem worden de lege bakken van de pallets weggehaald. En de vierde functie de palletiser, laadt de volle bakken op de pallets. Dit werk wordt machinaal uitgevoerd en de packaging operators bedienen deze machines. Het werk wordt uitgevoerd bij de glaslijn.

Packaging medewerker:

De packaging medewerker houdt zich bezig met de visuele inspectie. Deze medewerkers zitten bij de lopende band van de glaslijn achter een testlamp. Zij zorgen van de inspectie van de flessen. De flessen die té vol zijn of niet voldoende gevuld worden eruit gehaald. Dit geldt ook voor flessen die kapot zijn of waarvan de dop niet goed is. Alle flessen die niet voldoen aan de juiste eisen worden eruit gehaald. Zij doen dit werk 20 minuten en worden dan afgelost. In de 20 minuten die zij niet achter de testlamp zitten, houden zij de omgeving schoon en verplaatsen de kratten met de flessen die uit het productieproces zijn gehaald.

Assistant operator

De assistant operator is de assistent van de packaging operators. Zij vervangen de operators en voeren dezelfde functie uit maar bevinden zich net een stap lager op staan net een stapje lager. Ook zij werken bij de glaslijn.

Washer operator

Als de flessen aankomen bij de wasmachine worden deze gesorteerd op soort. Vervolgens laadt de washer operator de wasmachine in en zorgt ervoor dat deze continu kan blijven draaien. De wasmachine wordt onderhouden en de concentratie van chemicaliën in de wasmachine wordt bijgehouden. Indien nodig wordt dit bijgevoerd.

Filleroperator

De filleroperator staat op de plek waar de flessen gevuld worden. Hij bedient de machine en controleert of het vulproces goed gaat. Daarnaast wordt er gecontroleerd of elke fles een kroondop heeft. Op dit moment zijn ze bezig met het leren opstarten van het productieproces. De filleroperator werkt bij de glaslijn.

Junior operator

In tegenstelling tot vorige functies zijn de junior operators breed inzetbaar en werken zij bij de petlijn. Er is hier een roulatiesysteem gaande. Zij zijn inzetbaar voor bovenstaande functies, op de washer operator na. Bij de functie packaging operator voeren zij niet het werk van de depalletiser uit. Naast bovenstaande functies werken zij ook nog met de labeler, dit is het machinaal aanbrengen van de labels op de flesjes met behulp van de verpakkingsmachine.

Het verschil tussen deze functie en line operator is dat de line operator een hbo opleiding heeft genoten en de opleiding van de junior operator van middelbaar niveau is. Om deze reden is enkel de junior operator meegenomen in het onderzoek maar zij voeren wel beide hetzelfde werk uit.

Syruproom operator

Door de syruproom operator wordt de stroop gemaakt. De medewerkers houden zich bezig met de concentraten en het schenken van de stroop. Voor de producten die worden gemaakt onder de licentie van Coca-Cola wordt een stroop aangeleverd. Hier hoeft enkel nog water en prik aan toe te worden gevoegd. In de stroopkamer mogen geen vrouwen werken en is er geen vaste tijd om te schaffen. Deze tijd kan zelf worden ingepland.

(supervisors, 2009)

Bijlage 7: Secundair onderwijs in Suriname

Na de lagere school gaan kinderen naar het Voortgezet Onderwijs voor Junioren (VOJ). Het Voj vormt samen met het Voortgezet Onderwijs voor Senioren (VOS) het secundair onderwijs.

Het Voj kent een algemeen vormende studierichting, het Meer Uitgebreid Lager Onderwijs (mulo), dat aan het eind verdere studiemogelijkheden biedt op VOS-niveau. Hiernaast kent het Voj beroepsgerichte opleidingen:

- Lager Beroepsgericht Onderwijs (lbgo)
- Lager Technisch Onderwijs (lto)
- Lager Nijverheidsonderwijs (lno)
- Eenvoudig Technisch Onderwijs (ets)
- Eenvoudig Beroepsonderwijs (ebo)

De laatste twee opleidingen, de ETS en EBO leiden niet op voor vervolgopleidingen.

Het VOS omvat algemeen vormende opleidingen en beroepsgerichte opleidingen. De algemeen vormende opleidingen zijn:

- Het Voorbereiden Wetenschappelijk Onderwijs (vwo). Hiermee kan een student naar de universiteit.
- Het Hoger Algemeen Vormend Onderwijs (havo). Hiermee kan een student een Hogere Beroepsopleiding (hbo) volgen.

De beroepsgerichte opleidingen zijn:

- Het Instituut voor Middelbaar Economisch en Administratief Onderwijs (IMEAO)
- Het natuurtechnisch Instituut (Natin)
- De pedagogische academies.

(taaluniversum, 2009)

Bijlage 8: Onderzoek leidinggevenden

Zoals na de betrouwbaarheidsanalyse is aangegeven, zal hier het onderzoek onder de leidinggevenden worden voorgezet.

1. Resultaten leidinggevenden

In dit deel van bijlage 8 zal dezelfde volgorde als hoofdstuk 5 worden gehanteerd, enkel worden hier de resultaten van de leidinggevenden weergegeven. Als eerste komen de resultaten van functionele flexibiliteit aan bod, vervolgens de resultaten van de groei behoefte en de betrokkenheid en als laatste de resultaten van de comfortfactoren.

Zoals eerder aangegeven, is het onderzoek onder de leidinggevenden extra toegevoegd en heeft deze geen betrekking op de hoofdvraag. Het draait hier om een kleine groep respondenten. Dit zorgt ervoor dat het gemiddelde soms een vertekend beeld kan geven.

Ter herinnering: de gemiddelden tussen 0.00 en 0.40 vallen in de categorie onvoldoende, 0.40 tot 0.60 staat voor de categorie onvoldoende tot voldoende en 0.60 tot 1.00 is voldoende tot goed. Enkel voor rolconflict zijn deze categorieën omgedraaid.

2. Resultaten inhoudelijke vragen

Tabel 10.1: Gemiddelden en standaarddeviaties

Variabele	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Taakvariatie	0.96	0.064
Taakbelangrijkheid	0.78	0.167
Taakidentiteit	0.73	0.246
Autonomie	0.60	0.220
Feedback	0.56	0.296
Groeibehoeft	0.78	0.267
Affectieve betrokkenheid bij het werk	0.72	0.193
Normatieve betrokkenheid bij het werk	0.93	0.090
Rolambigüiteit	0.72	0.136
Rolconflict	0.39	0.108

In tabel 10.1 worden de gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven. De gemiddelden van deze variabelen lopen uiteen van 0.39 tot 0.96. Deze gemiddelden vallen, op feedback na, allen in de categorie voldoende tot goed. De standaarddeviatie varieert van 0.090 tot 0.296. Ook hier bevat de steekproef in dit onderzoek een laag aantal respondenten. Dit zijn nog minder respondenten dan bij de productiemedewerkers en dit is dan ook uitgevoerd omdat het HR-management hier expliciet naar

gevraagd heeft. Dit leidt er toe dat het antwoord van één respondent zwaarder weegt dan wanneer dit onderzoek onder meer respondenten was uitgevoerd.

De leidinggevenden hebben met name gescoord in de categorie voldoende tot goed, de hoogste categorie. Variabelen die hiervan afwijken of aan een uiterste kant binnen de categorie voldoende tot goed vallen, zijn: taakvariatie, autonomie, feedback, normatieve betrokkenheid en rolconflict.

Taakvariatie scoort met een totaal gemiddelde van 0.96 erg hoog vergelijkbaar met normatieve betrokkenheid bij het werk, 0.93. Het werk bestaat uit genoeg verschillende taken volgens de leidinggevenden. Voor de autonomie is het totale gemiddelde precies voldoende. Voor feedback wordt er gescoord in de categorie onvoldoende tot voldoende. Wat betreft functionele flexibiliteit in zijn geheel, is het van belang dat de variabelen autonomie en feedback nog moeten worden verhoogd aangezien deze sterk afwijken.

Hier is, net als bij de productiemedewerkers, het percentage van de respondenten dat het (helemaal) eens is met de stellingen van bepaalde variabelen. Ook hier komt feedback het nadeligst naar voren in tegenstelling tot taakvariatie en normatieve betrokkenheid bij het werk. Ook hier zijn rolambiguïteit en rolconflict negatieve variabelen en moeten de percentages anders geïnterpreteerd worden. Dit betekent dat 83.3 % geen rolambiguïteit ondervindt en 66.7 % geen rolconflict.

Tabel 10.2: Percentage respondenten dat het (helemaal) eens is met de stellingen bij de variabelen

Variabele	Percentage
Taakvariatie	100 %
Taakbelangrijkheid	83.3 %
Taakidentiteit	83.3 %
Autonomie	83.3 %
Feedback	50.0 %
Groeibehoeft	83.3 %
Affectieve betrokkenheid bij het werk	83.3 %
Normatieve betrokkenheid bij het werk	100 %
Rolambiguïteit	83.3 %
Rolconflict	66.7 %

3. Conclusie leidinggevenden

De leidinggevenden zijn extra meegenomen in dit onderzoek, omdat er naar gevraagd is door het HR management. Doordat er weinig leidinggevenden zijn op de productievloer, is het lastig om te generaliseren. Bij het verwerken van de resultaten was het opvallend dat één leidinggevenden veel lager scoort dan de andere leidinggevenden, en trekt in veel gevallen het gemiddelde naar beneden.

Er kan zeker nog het een en ander verhoogd worden bij de leidinggevenden. Op feedback en autonomie scoort iedereen laag. Voor feedback geldt hetzelfde als voor de productiemedewerkers, er wordt maar één keer in het jaar een beoordelingsgesprek gehouden en dit vinden de leidinggevenden ook te weinig. Daarnaast zijn de leidinggevenden niet geheel tevreden over hun autonomie. Er blijkt uit een gesprek met de productiemanager dat leidinggevenden zelf beslissingen mogen nemen. Maar dit is enkel als de leidinggevenden de consequenties ervan kunnen dragen. In dat geval moeten zij deze ook dragen. Vandaar dat er veel in overleg gebeurt. Om de feedback en autonomie te kunnen verhogen, is het gunstig als er groeibehoeftes aanwezig is bij de leidinggevenden om verbeteringen door te kunnen voeren. Uit de resultaten blijkt dat de groeibehoeftes goed is.

Kijkend naar de rolambigüiteit en rolconflict in het werk van de leidinggevenden, blijkt dat deze nog moet worden verbeterd. Voordat de functionele flexibiliteit bij de leidinggevenden kan worden verhoogd, is het van belang om een verbetering bij de comfortfactoren mee te nemen. Deze zijn op dit moment al wel voldoende, maar een verbetering hiervan is wenselijk. De comfortfactoren moeten immers op peil zijn voordat het de functionele flexibiliteit kan worden verhoogd.

Uit een gesprek met de productiemanager blijkt dat de leidinggevenden op dit moment het productieproces starten bij de glaslijn. Ze zijn nu bezig met het geven van trainingen aan productiemedewerkers zodat zij dit opstartingsproces zelf kunnen gaan uitvoeren. Dit neemt werk weg bij de leidinggevenden die de tijd goed voor andere taken kunnen gebruiken.

Uit de extra vraag die is gesteld over wat voor functie men zou willen bekleden naast hun eigen functie, blijkt dat vier van de zes leidinggevenden geen andere functie zou willen uitvoeren naast hun huidige functie. De andere twee zouden dit wel willen. Het enthousiasme is niet hoog. Uit de gesprekken komt naar voren dat de syruproom supervisor en de blowmoulding supervisor alleen werken tijdens de ochtendploeg en niet tijdens de avond- en nachtploeg. Als deze leidinggevenden niet aanwezig zijn, wordt het werk overgenomen door de line supervisors. Zij nemen in dit geval al de andere functies over. Het breder inzetbaar maken van de leidinggevenden wordt min of meer al gedaan. Tevens wordt duidelijk dat de leidinggevenden al lang werkzaam zijn bij het bedrijf en vaak al één van de andere functies heeft uitgevoerd. De functie die ze nu bekleden, vinden velen de leukste.

Bijlage 9: Affiniteit met een andere functie: productiemedewerkers

Tabel 10.3: affiniteit met de functie: packaging operator

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging medewerker	4
Assistant operator	2
Washer operator	3
Filler operator	1
Junior operator	0
Syruproom operator	1
Wel affiniteit met deze functie	11
Geen affiniteit met deze functie	16
Huidige packaging operators	10
Totaal	37

Tabel 10.4: affiniteit met de functie: packaging medewerker

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging operator	1
Assistant operator	1
Washer operator	1
Filler operator	1
Junior operator	0
Syruproom operator	1
Wel affiniteit met deze functie	5
Geen affiniteit met deze functie	25
Huidige packaging medewerkers	7
Totaal	37

Tabel 10.5: affiniteit met de functie: packaging assistant operator

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging operator	1
Packaging medewerker	2
Washer operator	1
Filler operator	0
Junior operator	0
Syruproom operator	3
Wel affiniteit met deze functie	7
Geen affiniteit met deze functie	28
Huidige assistant operators	2
Totaal	37

Tabel 10.6: affiniteit met de functie: washer operator

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging operator	4
Packaging medewerker	1
Assistant operator	2
Filler operator	1
Junior operator	0
Syruproom operator	2
Wel affiniteit met deze functie	10
Geen affiniteit met deze functie	24
Huidige washer operators	3
Totaal	37

Tabel 10.7: affiniteit met de functie: filler operator

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging operator	6
Packaging medewerker	3
Assistant operator	0
Washer operator	3
Junior operator	1
Syruproom operator	5
Wel affiniteit met deze functie	18
Geen affiniteit met deze functie	16
Huidige filler operators	3
Totaal	37

Tabel 10.8: affiniteit met de functie: junior operator

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging operator	1
Packaging medewerker	1
Assistant operator	1
Washer operator	1
Filler operator	0
Syruproom operator	1
Wel affiniteit met deze functie	5
Geen affiniteit met deze functie	27
Huidige junior operators	5
Totaal	37

Tabel 10.9: affiniteit met de functie: syruproom operator

Huidige functie	Gekozen frequentie
Packaging operator	3
Packaging medewerker	0
Assistant operator	1
Washer operator	1
Filler operator	0
junior operator	0
Wel affiniteit met deze functie	5
Geen affiniteit met deze functie	25
Huidige syruproom operators	7
Totaal	37

Bijlage 10: Affiniteit met een andere functie: leidinggevenden

Tabel 10.10: affiniteit met de functie: line supervisor

Huidige functie	Gekozen frequentie
Syruproom supervisor	0
Blowmoulding supervisor	0
Wel affiniteit met deze functie	0
Geen affiniteit met deze functie	2
Huidige line supervisors	4
Totaal	6

Tabel 10.11: affiniteit met de functie: syruproom supervisor

Huidige functie	Gekozen frequentie
Line supervisor	1
Blowmoulding supervisor	0
Wel affiniteit met deze functie	1
Geen affiniteit met deze functie	4
Huidige syruproom supervisors	1
Totaal	6

Tabel 10.12: affiniteit met de functie: blowmoulding supervisor

Huidige functie	Gekozen frequentie
Line supervisor	2
Syruproom supervisor	0
Wel affiniteit met deze functie	2
Geen affiniteit met deze functie	3
Huidige blowmoulding supervisors	1
Totaal	6

Bijlage 11: Vragenlijst productiemedewerkers

Er is bij zowel deze vragenlijst als bij de vragenlijst voor de leidinggevenden (bijlage 12) gekozen om de vragen onder elkaar te zetten zonder tussenkopjes. Dit wil zeggen dat de vragen niet worden onderscheiden op basis van variabelen maar allemaal onder elkaar staan. Dit voorkomt priming. Priming is een beïnvloedingsprincipe waarbij de ontvangers niet in de gaten hebben dat zij worden beïnvloed. Bij priming gaat het erom dat blootstelling aan een bepaalde stimulus invloed kan hebben op daaropvolgend denken of zelfs handelen zonder dat de persoon zich daarvan bewust is (Heuvelman & Fennis, 2005, p.106).

Vragenlijst



Inleiding

Voor u ligt een enquête. Hiermee worden gegevens verzameld voor het onderzoek die wij bij Fernandes Bottling N.V. uitvoeren. Het onderzoek hoort bij de afronding van onze studie Bedrijfskunde in Nederland.

Deze enquête is volledig anoniem en zal alleen voor ons onderzoek gebruikt worden. Wij vragen u deze enquête zo eerlijk mogelijk in te vullen. Het is de bedoeling dat wij een volledig beeld krijgen van hoe de werkzaamheden op de werkvloer bij Fernandes Bottling Company N.V. in zijn werk gaan.

Deze enquête bestaat uit inhoudelijke vragen en enkele persoonlijke vragen.

Met vriendelijke groet,

Hilde Pelgrom & Marijke Schipper

(Stagiaires bij Fernandes Bottling N.V.)

Inhoudelijke Vragen

- **Mijn werk vereist een aantal verschillende vaardigheden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie vergt van mij dat ik een aantal verschillende vaardigheden gebruik om mijn werk af te krijgen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Voor mijn functie is het noodzakelijk om een aantal vaardigheden te gebruiken die complex en van hoog niveau zijn.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie vereist het gebruik van een aantal vaardigheden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **De resultaten van mijn werk zullen de levens van andere mensen waarschijnlijk veelbetekenend beïnvloeden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn werk is erg veel betekenend en belangrijk in een bredere context.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn werk heeft een grote invloed op mensen buiten Fernandes Bottling Company N.V.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Het werk dat ik uitvoer voor mijn functie, heeft een veelbetekende invloed op mensen buiten Fernandes Bottling Company N.V.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **In mijn functie voer ik taken uit die een duidelijk begin en einde hebben.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie is zo samengesteld, dat ik een totaal gedeelte van het werk van begin tot het eind kan uitvoeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om de gedeelten van het werk waar ik aan begin, volledig af te maken.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om het werk af te maken waaraan ik begin.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik beslis in aanzienlijke mate hoe ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik kan zelfstandig beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik beschik over aanzienlijke mogelijkheden om onafhankelijk en in vrijheid mijn werk uit te voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik krijg genoeg feedback die me aangeeft hoe ik presteer in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn leidinggevende laat me geregeld weten hoe goed ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn collega's laten me geregeld weten hoe goed ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn werk goed te doen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn collega's stimuleren me om mijn werk goed te doen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb behoefte aan stimulerend en uitdagend werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb behoefte aan zelfstandigheid in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb er behoefte aan om nieuwe dingen te leren in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb de behoefte om creatief te zijn in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb behoefte aan werk dat mogelijkheden biedt voor persoonlijke groei en ontwikkeling.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik wil graag iets bereiken in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me zeker over de hoeveelheid zeggenschap die ik heb.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Voor de invoering van mijn functie bestaan duidelijke, vastgestelde doelstellingen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik weet dat ik mijn tijd op de juiste wijze verdeel.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik weet wat mijn verantwoordelijkheden zijn.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **De uitleg over datgene wat in mijn functie gedaan moet worden, is helder.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik moet dingen doen die eigenlijk anders uitgevoerd zouden moeten worden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik moet regels of beleid overtreden om een opdracht uit te kunnen voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ontvang opdrachten zonder de mankracht om het uit te voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik werk met twee of meer groepen/ teams die behoorlijk verschillend werken.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ontvang tegenstrijdige verzoeken van twee of meer mensen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik doe dingen die gauw door de een worden geaccepteerd, maar niet door een ander.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ontvang een opdracht zonder geschikte hulpmiddelen en materialen om het uit te voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik werk aan onnodige dingen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Het werk dat ik uitvoer, vind ik interessant.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Het werk dat ik uitvoer, doe ik met plezier.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Zelfs als ik het geld niet nodig zou hebben, zou ik dit werk blijven uitvoeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ben trots op het werk dat ik uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk dat ik mijn werk zo goed mogelijk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me verantwoordelijk als er fouten ontstaan.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me verantwoordelijk voor verbeteringen in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk om netjes te werken.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk om oplettend te zijn bij het uitvoeren van mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk dat men tevreden is over het werk dat ik uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Persoonlijke vragen

- **Leeftijd**

25 jaar en jonger 26 - 40 jaar 41 - 55 jaar Ouder dan 55 jaar

☐ ☐ ☐ ☐

- **Geslacht**

Man Vrouw

☐ ☐

- **Functie**

Packaging operator Packaging medewerker Assistant operator

☐ ☐ ☐

Washer operator

☐

Filler operator

☐

Junior operator

☐

Syruproom operator

☐

- Aantal jaren werkzaamheden binnen uw huidige functie**

5 jaar en minder 6 - 15 jaar 16 - 25 jaar 26 - 35 jaar Langer dan 36 jaar

☐☐☐☐☐

- Hoogst genoten opleiding**

Basisonderwijs

☐

Vakschool

☐

VOJ

☐

VOS

☐

HBO

☐

- Als u naast uw huidige functie nog een andere functie zou mogen uitvoeren, welke heeft dan uw voorkeur? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.**

Packaging operator

☐

Packaging medewerker

☐

Assistant operator

☐

Washer operator

☐

Filler operator

☐

Junior operator

☐

Syruproom operator

☐

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Vragenlijst



Inleiding

Voor u ligt een enquête. Hiermee worden gegevens verzameld voor het onderzoek die wij bij Fernandes Bottling N.V. uitvoeren. Het onderzoek hoort bij de afronding van onze studie Bedrijfskunde in Nederland.

Deze enquête is volledig anoniem en zal alleen voor ons onderzoek gebruikt worden. Wij vragen u deze enquête zo eerlijk mogelijk in te vullen. Het is de bedoeling dat wij een volledig beeld krijgen van hoe de werkzaamheden op de werkvloer bij Fernandes Bottling Company N.V. in zijn werk gaan.

Deze enquête bestaat uit inhoudelijke vragen en enkele persoonlijke vragen.

Met vriendelijke groet,

Hilde Pelgrom & Marijke Schipper

(Stagiaires bij Fernandes Bottling N.V.)

Inhoudelijke Vragen

- **Mijn werk vereist een aantal verschillende vaardigheden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie vergt van mij dat ik een aantal verschillende vaardigheden gebruik om mijn werk af te krijgen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Voor mijn functie is het noodzakelijk om een aantal vaardigheden te gebruiken die complex en van hoog niveau zijn.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie vereist het gebruik van een aantal vaardigheden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **De resultaten van mijn werk zullen de levens van andere mensen waarschijnlijk veelbetekenend beïnvloeden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn werk is erg veel betekenend en belangrijk in een bredere context.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn werk heeft een grote invloed op mensen buiten Fernandes Bottling Company N.V.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Het werk dat ik uitvoer voor mijn functie, heeft een veelbetekende invloed op mensen buiten Fernandes Bottling Company N.V.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **In mijn functie voer ik taken uit die een duidelijk begin en einde hebben.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie is zo samengesteld, dat ik een totaal gedeelte van het werk van begin tot het eind kan uitvoeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om de gedeelten van het werk waar ik aan begin, volledig af te maken.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om het werk af te maken waaraan ik begin.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik beslis in aanzienlijke mate hoe ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik kan zelfstandig beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik beschik over aanzienlijke mogelijkheden om onafhankelijk en in vrijheid mijn werk uit te voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik krijg genoeg feedback die me aangeeft hoe ik presteer in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn leidinggevende laat me geregeld weten hoe goed ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn collega's laten me geregeld weten hoe goed ik mijn werk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn werk goed te doen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Mijn collega's stimuleren me om mijn werk goed te doen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb behoefte aan stimulerend en uitdagend werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb behoefte aan zelfstandigheid in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb er behoefte aan om nieuwe dingen te leren in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb de behoefte om creatief te zijn in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik heb behoefte aan werk dat mogelijkheden biedt voor persoonlijke groei en ontwikkeling.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik wil graag iets bereiken in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me zeker over de hoeveelheid zeggenschap die ik heb.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Voor de invoering van mijn functie bestaan duidelijke, vastgestelde doelstellingen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik weet dat ik mijn tijd op de juiste wijze verdeel.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik weet wat mijn verantwoordelijkheden zijn.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **De uitleg over datgene wat in mijn functie gedaan moet worden, is helder.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik moet dingen doen die eigenlijk anders uitgevoerd zouden moeten worden.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik moet regels of beleid overtreden om een opdracht uit te kunnen voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ontvang opdrachten zonder de mankracht om het uit te voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik werk met twee of meer groepen/ teams die behoorlijk verschillend werken.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ontvang tegenstrijdige verzoeken van twee of meer mensen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik doe dingen die gauw door de een worden geaccepteerd, maar niet door een ander.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ontvang een opdracht zonder geschikte hulpmiddelen en materialen om het uit te voeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik werk aan onnodige dingen.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Het werk dat ik uitvoer, vind ik interessant.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Het werk dat ik uitvoer, doe ik met plezier.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Zelfs als ik het geld niet nodig zou hebben, zou ik dit werk blijven uitvoeren.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik ben trots op het werk dat ik uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk dat ik mijn werk zo goed mogelijk uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me verantwoordelijk als er fouten ontstaan.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik voel me verantwoordelijk voor verbeteringen in mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk om netjes te werken.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk om oplettend te zijn bij het uitvoeren van mijn werk.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- **Ik vind het belangrijk dat men tevreden is over het werk dat ik uitvoer.**

Helemaal mee eens Mee eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Persoonlijke vragen

- **Leeftijd**

25 jaar en jonger 26 - 40 jaar 41 - 55 jaar Ouder dan 55 jaar

☐ ☐ ☐ ☐

- **Geslacht**

Man Vrouw

☐ ☐

- **Functie**

Line supervisor

☐

Syruproom supervisor

☐

Blowmoulding supervisor

☐

- **Aantal jaren werkzaamheden binnen uw huidige functie**

5 jaar en minder 6 - 15 jaar 16 - 25 jaar 26 - 35 jaar Langer dan 36 jaar

☐☐☐☐☐

- **Hoogst genoten opleiding**

Basisonderwijs

☐

Vakschool

☐

VOJ

☐

VOS

☐

HBO

☐

- **Als u naast uw huidige functie nog een andere functie zou mogen uitvoeren, welke heeft dan uw voorkeur? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.**

Line supervisor

☐

Syruproom supervisor

☐

Blowmoulding supervisor

☐

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 13: Reflectie

1. Reflectie Hilde

Nu het einde van de bacheloropdracht bijna inzicht is, is het een goed moment om mijn ervaringen van de afgelopen periode op papier te zetten en een reflectie te geven op het onderzoek.

Inmiddels meer dan een jaar geleden, kwamen mijn medestudente Marijke Schipper en ik tot de conclusie dat we beiden graag de bacheloropdracht in het buitenland wilden uitvoeren. Dit op het gebied van Human Resource Management. Het zoeken naar een geschikte opdracht en bijpassende begeleiders is vervolgens redelijk snel verlopen.

Met Dhr. van Riemsdijk is in het eerste gesprek een afspraak gemaakt. Deze hield in dat voor vertrek naar Suriname het onderzoeksvoorstel en het theoretisch kader af zouden zijn. Daarnaast was het van belang, dat duidelijk zou zijn, hoe het onderzoek zou worden uitgevoerd. Ik vond dit een goede doelstelling want voorbereid op reis, was iets wat ik graag wilde.

Na enig e-mail contact met Fernandes Bottling Company N.V., bleek dat zij geen significante problemen ondervonden op het gebied van Human Resource Management. Het voorstel van onderzoek is dan ook ontstaan aan de hand van het personeelsbeleid 2009-2010. Hierin worden een aantal verbeteringspunten voor het bedrijf genoemd. Op dit onderzoeksvoorstel werd positief gereageerd. Ter ondersteuning van het opstellen van een onderzoeksvoorstel heb ik het vak Voorbereiding Bacheloropdracht (VVO), gegeven door dhr. Geurts gevolgd. Het duidelijk opstellen van een onderzoeksvoorstel bleek lastig te zijn. Uiteindelijk zijn er vier onderzoeksvoorstellen ingeleverd. Dit is iets wat ik van te voren niet had verwacht maar achteraf leerzaam is geweest. Het is nu duidelijk dat het onderzoeksvoorstel een zeer belangrijk fundament is voor het gehele verslag. Vervolgens kwam het schrijven van het theoretisch kader aan bod. Hierbij was het vooral moeilijk om alle relevante theorie aan elkaar te linken. Het neerzetten van een goed, sterk onderbouwd onderzoeksvoorstel en theoretisch kader, worden door mij als moeilijkste deel van dit bacheloronderzoek ervaren.

23 april 2009, was dan eindelijk het moment daar en vertrokken wij voor 3 maanden richting Suriname. Een spannend maar ook fijn moment. Na zoveel voorbereidingen te treffen konden we dan eindelijk vertrekken.

Het uitvoeren van het onderzoek in Suriname verliep redelijk soepel en snel. Sneller dan verwacht. Op het moment dat wij weer naar Nederland vertrokken, namen we dan ook niet alleen heel veel geweldige ervaringen mee, maar ook een conceptverslag. Naar mijn mening is het onderzoek op

zichzelf redelijk snel verlopen maar er was wel een lange tijd van voorbereiding. Dit was echter ingepland en ook nodig aangezien het onderzoek in het buitenland werd verricht.

De mate van zelfstandigheid in dit onderzoek is, vind ik, positief te beoordelen. In de periode, voordat wij naar Suriname vertrokken, hebben er een aantal gesprekken met dhr. van Riemsdijk en dhr. Stienstra plaatsgevonden. Er is in deze gesprekken op sommige moment hulp geboden door hen. Dhr. Stienstra heeft ons geholpen door middel van zijn internationale expertise. Dhr. van Riemsdijk heeft geholpen door ons de juiste richting in te sturen tijdens het onderzoek. Deze tips zijn goed in acht genomen. Buiten deze hulp om is er zelfstandig gewerkt, in het bijzonder tijdens de periode in Suriname. Bij vertrek gaf onze begeleidster aan dat ze ons niet had begeleidt, maar enkel een paar zaken voor ons had geregeld. Dit kwam doordat begeleiding bieden niet nodig was. Dit geeft de mate van zelfstandigheid denk ik goed weer.

Dit punt, plaatst de mate van samenwerking in het bedrijf in een iets negatiever daglicht. Er is sprake geweest van een puur onderzoekende rol bij Fernandes Bottling Company N.V. Er vond weinig samenwerking plaats. Ik had graag iets meer willen deelnemen aan het werkproces, bijvoorbeeld door het verrichten van simpele HR-taken of het bijwonen van een vergadering. Er is door ons wel gevraagd naar extra werkzaamheden bij de HR-medewerksters maar zij hadden geen taken voor ons. Later zijn er door ons nog wel bedrijfspresentaties gemaakt voor de HR-manager. Doordat mijn collega-onderzoekster en ik een kamer voor ons tweeën hadden toegewezen, kregen wij weinig mee van de gang van zaken in het bedrijf. Dit was enigszins in tegenstrijd met het beeld dat ik had van het extern uitvoeren van onderzoek. Desondanks heeft dit er wel aan bijgedragen, dat er kon worden doorgewerkt. Deze gang van zaken is een leermoment voor de volgende keer. Het is van belang om te vragen in hoeverre stagiaires worden betrokken bij de werkzaamheden in het bedrijf, ondanks dat zij een onderzoek uitvoeren.

De samenwerking tussen mijn collega-onderzoekster en mij verliepen naar mijn mening goed. Er is in gelijke hoeveelheid aan het onderzoek gewerkt. Het werken aan het onderzoek heeft zowel door ieder afzonderlijk als samen plaatsgevonden. Er is door ons menig keer gediscussieerd over zaken, maar dit is alleen maar goed. Hiermee wordt duidelijk dat er op verschillende manieren naar zaken kan worden gekeken. Onbegrip over bepaalde punten kon hiermee worden opgehelderd door elkaar dingen uit te leggen. Hierdoor kan er kritisch naar zaken worden gekeken. Dit betekent niet dat het uitvoeren van een onderzoek met zijn tweeën makkelijker is. Het kost naar mijn mening meer tijd en er moet in enkele gevallen een compromis worden gesloten. Gelukkig bleek onze denkwijze redelijk hetzelfde en hebben zich geen problemen voorgedaan.

Wat betreft het reflectievermogen zou ik nog iets sterker kunnen worden in het verdedigen van de eigen standpunten. Ik vind het soms moeilijk om duidelijk aan te geven en te verwoorden waarom ik een bepaalde keuze maak. Kritiek ontvangen van mijn medeonderzoekster kan ik naar mijn idee, soms met enig weerwoord, prima. Kritiek van een begeleider trek ik mijzelf meer aan. Dit moet ik even laten bezinken waarna ik het vervolgens bij een tweede keer lezen beter in perspectief kan plaatsen. In de feedback en kritiek, die wij van onze begeleiders in dit onderzoek hebben gekregen, kon ik mij in vrijwel alle gevallen vinden. Er is dan ook geprobeerd om dit goed te verwerken in deze scriptie. Iets wat ik als lastig heb ervaren, is om zaken kort en krachtig op papier te zetten. Kwaliteit zegt meer dan kwantiteit.

Er is door mij gemotiveerd en hard gewerkt om deze bacheloropdracht tot een goed einde te brengen. Naar mijn idee is dit goed gelukt.

2. Reflectie Marijke

In deze reflectie wordt er gekeken naar mijn eigen functioneren tijdens de voorbereiding en de uitvoering van de opdracht. Hierbij wordt gekeken naar projectmanagement, zelfstandigheid, samenwerking in het bedrijf en het reflectievermogen.

Een opdracht uitvoeren in het buitenland neemt veel tijd in beslag, niet zo zeer in het buitenland zelf, maar met name het voorwerk. In de zomer van 2008 hebben we al bedrijven benaderd of het mogelijk was om een opdracht bij hen uit te voeren. Na onze verbazing hadden we al heel snel een reactie terug. Het heeft een tijdje geduurd voordat het duidelijk was wat we precies in het bedrijf konden gaan doen. Het opstellen van een goed onderzoeksvoorstel kostte ook tijd, ook doordat er nog vakken gevolgd werden. Een goede afbakening van het onderwerp was nodig. Voordat we naar Suriname zouden gaan moest het theoretisch hoofdstuk af zijn om ons daar veel zoek te besparen. Dat is gelukt. Op 23 april vlogen we eindelijk naar Suriname, om op 27 april te beginnen bij Fernandes Bottling Company N.V. Tijdens de eerste twee weken hebben we in Suriname het theoretisch hoofdstuk en de methodologie aangescherpt. Daarna hebben we in nog geen twee weken tijd alle enquêtes afgenomen bij de werknemers die geïnterviewd zouden worden. Voordat onze eerste vakantie aan brak zijn we aan de slag geweest met het uitwerken van de resultaten. Na een week vakantie zijn we verder gegaan met het uitwerken van de resultaten en het schrijven van de conclusies en de aanbevelingen. Het ging allemaal vlot en voordat onze onderzoeksperiode er binnen Fernandes Bottling Company N.V. op zat, stond er al een conceptverslag op papier.

Toen we eind juli terug waren van ons Suriname avontuur zouden we het liefst direct een gesprek met de begeleiders hebben gehad, zodat we in de laatste weken van de vakantie alles konden afronden (inclusief colloquium). Helaas zat dit er niet in. Een week voor dat het nieuwe collegejaar zou beginnen hebben we een gesprek gehad met onze begeleiders om te horen waar we stonden. We kregen goed nieuws, op een paar aanpassingen na mochten we ons colloquium gaan plannen.

Naar mijn mening is alles qua planning en voortgangsbewaking goed verlopen. We zijn op tijd begonnen om een opdracht te vinden. Voordat we weg gingen hadden we alle reiszaken geregeld en was het theoretisch kader zo goed als af. De periode in Suriname hebben we geen terugslagen gehad wat betreft tijd en planning.

Ik vind dat we tijdens de voorbereiding en het uitvoeren goed zelfstandig gewerkt hebben. Aan het begin hebben we een aantal gesprekken gehad om te kijken welke richting we op wilden en zijn we de goede weg ingestuurd. De tijd dat we in Suriname zaten, hebben we weinig feedback gehad. Het

werken met twee personen aan een dergelijke opdracht scheelt dan ook wel, vooral in het buitenland. Je hebt elkaar om op terug te vallen. Het uitvoeren van een opdracht met twee personen versterkt zeker de zelfstandigheid. Ook kregen we op onze laatste werkdag van onze begeleidster te horen dat we heel zelfstandig zijn geweest, en zij eigenlijk niet als begeleidster benoemt kon worden, omdat ze ons weinig heeft moeten bijsturen of helpen.

De samenwerking in het bedrijf was redelijk, maar niet optimaal. Dit kwam vooral doordat we met zijn tweeën op één kamer zaten, met geen andere collega's. Aan de ene kant is dit prettig, zodat we rustig met de opdracht aan de slag konden. Maar dit versterkte niet de band met de HR mensen. En we wisten weinig wat er reilde en zeilde in bedrijf. Af en toe hebben we nog gevraagd of we de medewerkers konden helpen met hun dagelijkse bezigheden, maar dat was niet nodig.

De HR afdeling heeft ons wel goed geholpen met het langs sturen van de productiemedewerkers voor het invullen van de vragenlijsten. Dit liep niet altijd volgens planning, maar binnen twee weken hebben we bijna alle productiemedewerkers gesproken.

Het verwerken van kritiek is soms moeilijk. Er is vaak lang en hard aan een bepaald hoofdstuk gewerkt, en in de feedback wordt het heel kritisch beoordeeld. Het lezen van de kritiek is de eerste keer soms moeilijk, maar na het voor de tweede keer gelezen te hebben, zie je dat het inderdaad ook anders kan of moet.

Tijdens het intensief samenwerken merk je bepaalde eigenschappen op van die persoon in de manier van werken, dit is ook andersom. Deze worden besproken, en soms over gegript, maar er zit zeker een kern van waarheid in. Dit zijn leerzame momenten.

Over het algemeen ben ik erg tevreden over het uitvoeren van de opdracht. We hebben geen tegenslagen gehad, zodat het uitvoeren nog langer heeft geduurd. Ik denk dat dit te maken heeft met een goede voorbereiding en het op tijd beginnen met uitstippelen wat we wilden. De goede samenwerking heeft hierbij zeker een rol gespeeld.

Wanneer er stage wordt gelopen binnen een bedrijf, is het interessant om te zien hoe een bedrijf in elkaar steekt, zodat er praktijkervaring wordt opgedaan. We hebben veel van het bedrijf gezien, een ook contacten gelegd, maar wat oppervlakkig. Bij een volgende opdracht zou ik meer van het bedrijf willen weten en ook meer willen betekenen.

Al met al was het een leuke en leerzame tijd, vooral in Suriname. We hebben niet alleen kennis gemaakt met het bedrijfsleven, maar ook met een heel andere cultuur in een ander land. Ik ben tevreden over het resultaat en ook de HRM manager was dit toen vertrokken. Er is alweer een andere

student aangewezen om te kijken hoe er kan worden om gegaan met de groei-behoefte onder de productiemedewerkers. Dat is zeer positief. Ik ben benieuwd of Fernandes Bottling Company N.V. werkelijk verbeteringen gaat doorvoeren in het werk van de productiemedewerkers.