

## **Arbeidstevredenheid bij NORMA UPS**



Master thesis

***Arbeidstevredenheid bij NORMA UPS***

Afstudeerbegeleiders

1<sup>e</sup> begeleider:

Dr. M.J. van Riemsdijk

2<sup>e</sup> begeleider:

Ir. A.A.R. Veenendaal

Bedrijfsbegeleiders:

E. Hoekstra

M. Oude Nijhuis

Universiteit Twente

Faculteit Gedragswetenschappen

Master Arbeid- en Organisatie Psychologie

Opdrachtgever

NORMA UPS

Auteur

Erik Stoffer

s1019864

Enschede, december 2011



## Voorwoord

Het rapport is bijna af, wat nog ontbreekt, is het voorwoord. Dit is tegelijk een stukje bezinning. Dit is het dan. De afsluiting van mijn studie; mijn master thesis.

Hierbij komt er een einde aan mijn fulltime onderwijs carrière. Van MAVO naar HAVO vervolgens naar het HBO om uiteindelijk, vol trots, een master af te ronden. Het zijn waardevolle jaren geweest, waarin ik op elk niveau enorm veel geleerd heb, mezelf constant heb kunnen uitdagen, veel mensen heb leren kennen en mezelf als persoon heb kunnen ontwikkelen.

Begin 2011 begon het afstudeeravontuur met een afspraak met Bart Meijer en Maarten van Riemsdijk. Aan het eind van het gesprek was het duidelijk: Norma zou dé perfecte organisatie zijn voor mijn onderzoek, maar zie daar maar eens binnen te komen! Uiteindelijk is het gelukt en ben ik bij Norma UPS aan de slag gegaan, hiervoor wil ik Bart Meijer en Karsten Herr bedanken voor hun medewerking.

Mijn dank gaat uit naar mijn begeleiders, Maarten van Riemsdijk en André Veenendaal. Bedankt voor jullie kritische blik, feedback en tips gedurende de onderzoeksperiode. Jullie hebben mij scherp weten te houden, te motiveren en de juiste weg ingestuurd, waardoor ik uiteindelijk tot dit resultaat ben gekomen.

Daarnaast wil ik Harry van der Kaap bedanken voor zijn hulp bij de statistische analyse. Jouw heldere en nuchtere blik op de dataset heeft me een grote stap verder geholpen. Ook wil ik Jos Mesu en Janina Banis-Den Hertog bedanken voor het geheel belangeloos beschikbaar stellen van de vertaalde versies van de vragenlijsten voor leiderschapstijl en proactieve persoonlijkheid.

Ik wil hierbij alle medewerkers van Norma bedanken die hebben bijgedragen aan dit onderzoek door middel van het invullen van de enquête. Speciaal wil ik mijn Norma collega's Eddy, Mandy en Gerard bedanken voor de gezellige tijd op kantoor.

Berdien, ik wil je bedanken voor je steun, begrip en motiverende woorden tijdens mijn studie en afstudeerperiode. Ook wil ik Gerard en Marrie bedanken voor hun motiverende gesprekken en het feit dat zij altijd in mij hebben geloofd. Jaap, bedankt voor jouw kritische taalkundige blik op de rapportage.

Verder wil ik graag mijn studiegenoten bedanken voor de leuke tijd in Enschede. Met name Durk, samen zaten we in het zelfde schuitje en hebben we veel uren in de UB doorgebracht. Tijdens de vele bakjes koffie hebben we onze ervaringen kunnen delen, dit was niet alleen gezellig en motiverend maar ook erg waardevol.

Verder wil ik iedereen bedanken die mij, op welke manier dan ook, hebben gemotiveerd om dit te doen.

Erik Stoffer

Enschede, december 2011

## Inhoudsopgave

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Management samenvatting .....</b>            | <b>8</b>  |
| <b>Management summary .....</b>                 | <b>10</b> |
| <b>1. Inleiding .....</b>                       | <b>12</b> |
| 1.1 Aanleiding.....                             | 12        |
| 1.2 Doel.....                                   | 12        |
| 1.3 Centrale vraag .....                        | 12        |
| 1.4 Relevantie .....                            | 13        |
| 1.5 Organisatie .....                           | 13        |
| 1.6 Leeswijzer .....                            | 13        |
| <b>2. Theoretisch Kader.....</b>                | <b>14</b> |
| 2.1 Arbeidstevredenheid.....                    | 14        |
| 2.2 Taakvariatie .....                          | 15        |
| 2.3 Taakbelangrijkheid .....                    | 16        |
| 2.4 Taakidentiteit .....                        | 17        |
| 2.5 Autonomie .....                             | 17        |
| 2.6 Complexiteit van het werk.....              | 18        |
| 2.7 Problemen oplossen .....                    | 19        |
| 2.8 Vaardigheidvariatie .....                   | 20        |
| 2.9 Sociale steun .....                         | 20        |
| 2.10 Feedback van anderen .....                 | 21        |
| 2.11 Participatieve leiderschapsstijl .....     | 22        |
| 2.12 Directieve leiderschapsstijl.....          | 23        |
| 2.13 Feedback van leidinggevende .....          | 24        |
| 2.14 Proactieve persoonlijkheid .....           | 24        |
| 2.15 Tevredenheid beloning .....                | 25        |
| 2.16 Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden .....  | 26        |
| 2.17 Prestaties .....                           | 27        |
| 2.18 Onderzoeksframework.....                   | 28        |
| <b>3. Methodologie.....</b>                     | <b>29</b> |
| 3.1 Populatie .....                             | 29        |
| 3.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....          | 30        |
| 3.3 Procedure.....                              | 31        |
| 3.4 Missing Values .....                        | 31        |
| <b>4. Resultaten.....</b>                       | <b>32</b> |
| 4.1 Beschrijvende statistiek per variabele..... | 32        |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2 Arbeidstevredenheid.....                                                         | 34        |
| Algemene arbeidstevredenheid.....                                                    | 34        |
| Arbeidstevredenheid op afdelingsniveau.....                                          | 34        |
| Arbeidstevredenheid per opleidingsniveau.....                                        | 35        |
| Arbeidstevredenheid op leeftijdsniveau.....                                          | 36        |
| Arbeidstevredenheid per contracttype.....                                            | 37        |
| Arbeidstevredenheid per jaren in dienst.....                                         | 38        |
| 4.3 Correlatiematrix.....                                                            | 38        |
| 4.4 Regressie analyse.....                                                           | 41        |
| 4.5 ANOVA-analyse.....                                                               | 42        |
| <b>5. Conclusies.....</b>                                                            | <b>44</b> |
| 5.1 Algemene arbeidstevredenheid.....                                                | 44        |
| 5.2 Determinanten arbeidstevredenheid.....                                           | 44        |
| 5.3 Relatie arbeidstevredenheid op prestaties.....                                   | 51        |
| <b>6. Aanbevelingen.....</b>                                                         | <b>53</b> |
| Prioriteit I:.....                                                                   | 54        |
| Prioriteit II.....                                                                   | 55        |
| Samenvatting aanbevelingen:.....                                                     | 57        |
| Eindwoord.....                                                                       | 58        |
| <b>Referenties.....</b>                                                              | <b>59</b> |
| <b>Bijlage 1: Organogrammen.....</b>                                                 | <b>67</b> |
| <b>Bijlage 2: Overzicht correlaties Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007).....</b>   | <b>68</b> |
| <b>Bijlage 3: Vragenlijst.....</b>                                                   | <b>69</b> |
| <b>Bijlage 4: Demografische gegevens.....</b>                                        | <b>71</b> |
| <b>Bijlage 5: Overzicht variabelen, auteur, aantal items en betrouwbaarheid.....</b> | <b>73</b> |
| <b>Bijlage 6: Overzicht gemiddelde scores per variabele.....</b>                     | <b>74</b> |
| <b>Bijlage 7: Verdeling van afdelingen in productie- en kantooromgeving.....</b>     | <b>75</b> |
| <b>Bijlage 8: Benchmarking correlatie.....</b>                                       | <b>76</b> |
| <b>Bijlage 9: Correlatiematrix.....</b>                                              | <b>77</b> |

## Management samenvatting

In opdracht van Norma UPS te Hengelo is onderzoek uitgevoerd naar de arbeidstevredenheid van haar medewerkers.

Het doel van het onderzoek is het management van Norma UPS inzicht geven in:

- Het niveau van arbeidstevredenheid onder de medewerkers.
- De factoren en kenmerken welke de arbeidstevredenheid tot stand brengen.
- Hoe de relatie is tussen de arbeidstevredenheid en prestaties per afdeling

Doormiddel van vragenlijsten is onderzocht hoe het gesteld is met de arbeidstevredenheid onder de medewerkers, en welke factoren en kenmerken dit tot stand brengen. De populatie voor het voor het onderzoek bestond uit alle 110 medewerkers van Norma UPS. Tijdens de looptijd van het onderzoek van 18 dagen waren 14 medewerkers op vakantie. Van de 96 verspreide vragenlijsten zijn er 77 ingevuld. Hierdoor omvat de totale steekproef 70% van de populatie.

Er kan geconcludeerd worden dat het goed gesteld is met de arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Norma UPS. Bijna een kwart van de medewerkers (24,7%) is zeer tevreden en meer dan de helft van de medewerkers (62,3%) is tevreden. Dit houdt in dat in totaal 87% van de medewerkers tevreden tot zeer tevreden is. De overige 13% is verdeeld in 10,4% die neutraal hebben geantwoord en dus niet tevreden en niet ontevreden zijn. Tot slot is slechts 2,6% van de medewerkers ontevreden.

Om te onderzoeken welke facetten en kenmerken deze arbeidstevredenheid tot stand brengen zijn er aan de hand van theoretische redeneringen en empirisch bewijs in de literatuur 15 variabelen opgenomen in het onderzoeksmodel. Uiteindelijk blijken elf van deze variabelen in de praktijk significant te correleren met arbeidstevredenheid. Bij een significantieniveau van 0,01 zijn dit de variabelen; directieve leiderschapsstijl, feedback leidinggevende, participatieve leiderschapsstijl, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, feedback van anderen, tevredenheid beloning en taakbelangrijkheid. En bij een significantieniveau van 0,05 blijken er vier onafhankelijke variabelen samen te hangen met arbeidstevredenheid, namelijk; taakvariatie, sociale steun, complexiteit van het werk en autonomie.

Aan de hand van de theorie en empirisch bewijs werd ook verwacht dat; vaardigheidvariatie, taakidentiteit, proactieve persoonlijkheid en problemen oplossen samen hangen met arbeidstevredenheid. Toch is deze relatie in de praktijk bij Norma UPS niet gevonden.

Doormiddel van het uitvoeren van een meervoudige regressie analyse vinden we dat taakkenmerken (bestaande uit de variabelen taakvariatie, taakbelangrijkheid en autonomie) en leiderschap (bestaande uit participatief leiderschap, directief leiderschap en feedback van de leidinggevende) samen voor 41% de arbeidstevredenheid verklaren.

Tot slot is de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties onderzocht. De prestaties per afdeling zijn gemeten door de afdelingen te laten ranken door medewerkers die vanuit diverse vakgebieden nauw samenwerken met deze afdelingen. Zo is er een intersubjectief oordeel gevormd van de prestaties per afdeling, vanuit diverse expertisegebieden.

Er kan worden geconcludeerd dat de arbeidstevredenheid voor 54,4% verantwoordelijk is voor de prestaties. Opmerking die hierbij geplaatst moet worden is dat de intersubjectieve beoordeling van de prestaties minder betrouwbaar is dan wanneer er gebruik gemaakt wordt van harde cijfers, de KPI's per afdeling. Daarnaast zijn er acht afdelingen beoordeeld, waardoor de data snel verandert en dus weinig stabiel is. Wel kunnen we stellen dat de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties positief is.



Nu we weten hoe het gesteld is met de arbeidstevredenheid, wat de gevolgen zijn van arbeidstevredenheid op de prestaties en welke factoren arbeidstevredenheid tot stand brengen, is mogelijk om efficiënt en effectief de arbeidstevredenheid te verhogen. Zo kan doormiddel van het “draaien aan de knoppen” de arbeidstevredenheid effectief verhoogd worden.

De kenmerken en factoren die arbeidstevredenheid tot stand brengen zijn verdeeld in twee groepen. De eerste groep, prioriteit I, zijn de taakkenmerken en leiderschap. Waarvan we weten dankzij de regressie analyse dat zij voor 41% de arbeidstevredenheid verklaren. De groep prioriteit 2 bestaat uit overige variabelen die significant correleren met arbeidstevredenheid.

De variabelen van prioriteit I en II zijn beiden gesorteerd op gemiddelde score van laag naar hoog. Omdat de maximum score 5 is, is bij variabele met een laag gemiddelde de meeste ruimte is voor verbetering mogelijk. Zo kan er een “quick win” worden gerealiseerd.

Prioriteit I:

- Taakbelangrijkheid
- Feedback leidinggevende
- Directieve leiderschapsstijl
- Participatieve leiderschapsstijl
- Autonomie
- Taakvariatie

Prioriteit II:

- Tevredenheid beloning
- Feedback van anderen
- Complexiteit van het werk
- Sociale steun
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

## Management summary

Commissioned by the management of Norma UPS Hengelo, the job satisfaction of its employees is studied.

The purpose of the study is to inform the management of Norma UPS about:

- The level of job satisfaction among employees.
- The factors and characteristics establishing and influencing job satisfaction.
- The relationship between job satisfaction and performance.

Making use of questionnaires, the job satisfaction among the employees is studied. The population for the study consisted all employees of Norma UPS, 110 in total. The employees had 18 days to fill in their questionnaires, during this period 14 employees were on vacation. A total number of 96 questionnaires were distributed among the employees, while 77 questionnaires returned completed. The sample includes 70% of the total population.

The job satisfaction among employees of Norma UPS is fairly well. Nearly one quarter of the employees (24,7%) is very satisfied and more than half of the employees (62,3%) are satisfied. Concluding a total 87% of the employees is rather satisfied or very satisfied. Of the remaining 13% of the employees, 10,4% responded neutral (not satisfied and not dissatisfied) and only 2,6% of the employees are dissatisfied about their job.

In order to investigate which aspects are influencing the job satisfaction, literature is studied. Based on theoretical arguments and empirical evidence in the literature, 15 different variables are included in the research model. In practice, eleven of these variables turned out to be significantly correlated with job satisfaction. At a significance level of 0,01; directive leadership, feedback from manager, participative leadership, learning and development opportunities, feedback from others, reward and task significance. And at a significance level of 0,05, four independent variables appear to be related to job satisfaction; job variety, social support, job complexity and autonomy. Based on the theory and empirical evidence, skill variety, task identity, proactive personality and problem solving were also expected to correlate with job satisfaction. Unfortunately, these relationships were not found at Norma UPS.

The multiple regression analysis found that task characteristics (consisting the variables; task variety, task significance and autonomy) and leadership (consisting of participative leadership, directive leadership and feedback from the manager) together explain 41% of the variance of job satisfaction.

The relationship between job satisfaction and performance is also examined. An inter-subjective assessment determined the performance produced by department. The performance is measured by a ranking of departments by prominent employees from various disciplines working closely with these departments.

It can be concluded that job satisfaction explains 54,4% of the variance of performance. Note that the inter-subjective assessment of performance is less reliable than when using KPI's for each department. Another note is that eight departments are included, so the data changes rapidly. However, we can conclude that the relationship between job satisfaction and performance at Norma UPS is positive.

Once we know the job satisfaction among the employees, the effect of job satisfaction on performance and which factors establish job satisfaction. It is possible to increase job satisfaction in an efficient and effective way. The characteristics and factors creating job satisfaction are divided into two groups. The first group, priority I, the task characteristics and

leadership, explaining 41% of the variance of job satisfaction. Priority group II, consists of other variables that significantly correlate with job satisfaction.

In order to make a "quick win", the variables of Priority I and II both are sorted by average score from low to high. The variable with a low average score provided the most room for improvement.

Priority I:

- Task significance
- Feedback manager
- Directive leadershipstyle
- Participative leadershipstyle
- Autonomy
- Task variety

Priority II:

- Satisfaction with reward
- Feedback from others
- Work complexity
- Social support
- Learning and development opportunities

## 1. Inleiding

*In dit hoofdstuk leest u de aanleiding, het doel en de centrale vraag van het onderzoek. Daarnaast wordt de relevantie van het onderzoek toegelicht, gevolgd met beknopte informatie over de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Als laatste is er een leeswijzer toegevoegd, om u wegwijs te maken in de rapportage.*

### 1.1 Aanleiding

In opdracht van Norma UPS te Hengelo is onderzoek uitgevoerd naar de arbeidstevredenheid van haar medewerkers. Aanleiding voor het onderzoek is allereerst het feit dat de arbeidstevredenheid voor het laatste drie jaar geleden is gemeten. Hierdoor heeft Norma UPS geen goed beeld hoe de arbeidstevredenheid onder de medewerkers is. Daarnaast is Norma UPS in korte tijd snel gegroeid. Waar voorheen de directie verantwoordelijk was voor de HRM activiteiten, is er recent een HRM manager aangesteld. Hierdoor is het persoonlijke contact tussen werknemers en directie aanzienlijk verminderd. Wat doet dit met de tevredenheid van de werknemers?

De derde aanleiding is het groeiend probleem om medewerkers aan de organisatie te binden. Door te onderzoeken welke factoren leiden tot arbeidstevredenheid, kan Norma maatregelen nemen om de arbeidstevredenheid te verhogen en medewerkers langer aan zich binden. Een praktisch voorbeeld is dat wanneer medewerkers de leeftijd van 30 jaar hebben bereikt, er geen groei in salaris meer mogelijk is: hoe kan Norma deze werknemers binden?

Tot slot streeft Norma ernaar om concurrerend te blijven door zo goedkoop, snel en flexibel mogelijk te produceren.<sup>1</sup> Wat aanleiding geeft om te onderzoeken of een hoge arbeidstevredenheid ook tot betere prestaties leidt.

### 1.2 Doel

Het doel van het onderzoek is drieledig, het management van Norma UPS krijgt inzicht in:

- Het niveau van arbeidstevredenheid onder de medewerkers.
- De factoren en kenmerken welke de arbeidstevredenheid tot stand brengen.
- Hoe de relatie is tussen de arbeidstevredenheid en prestaties per afdeling.

### 1.3 Centrale vraag

Nu de aanleiding en het doel beschreven zijn, wordt de centrale vraag opgesteld. De eerste deelvraag bestaat uit twee delen, enerzijds wordt de arbeidstevredenheid gemeten, daarnaast wordt gemeten welke factoren de arbeidstevredenheid tot stand brengen.

Deelvraag 1:

- *Hoe is het gesteld met de arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Norma UPS en welke factoren brengen dit tot stand?*

Om ook te onderzoeken of tevreden medewerkers ook harder werken en beter presteren, wordt deze relatie onderzocht door middel van deelvraag 2.

Deelvraag 2:

- *Wat is de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties bij Norma UPS?*

---

<sup>1</sup> [http://www.norma-mpm.nl/UPS/visie\\_missie.html](http://www.norma-mpm.nl/UPS/visie_missie.html)

## 1.4 Relevantie

De relevantie van het onderzoek is meer praktisch dan wetenschappelijk van aard. Facetten die leiden tot arbeidstevredenheid worden in de praktijk getoetst en gemeten met betrouwbare en gevalideerde schalen.

De praktische relevantie voor Norma UPS is echter groot. Zij krijgen een beeld van de arbeidstevredenheid, inzicht in de facetten die de arbeidstevredenheid verhogen en inzicht over de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties. Allereerst is het waardevol om na drie jaar de arbeidstevredenheid weer te meten, dit kan als nulmeting functioneren. Om vervolgens het meten van de arbeidstevredenheid jaarlijks te doen, zodat Norma de arbeidstevredenheid kan monitoren.

Vervolgens is het vaststellen welke facetten tot arbeidstevredenheid leiden erg waardevol voor Norma. Aan de hand van deze informatie kunnen zij doormiddel van het “draaien aan de knoppen” doelgericht de arbeidstevredenheid verhogen. Zo is er jaarlijks een moment waar de arbeidstevredenheid wordt gemeten, geëvalueerd en een plan worden opgesteld om de arbeidstevredenheid te verhogen.

Tot slot is het onderzoeken van de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties voor Norma UPS van belang. Hierdoor komt Norma te weten of er een relatie tussen deze twee variabelen is, hoe sterk deze relatie is. Daarnaast kan hiermee het belang van de arbeidstevredenheid kan worden aangetoond.

## 1.5 Organisatie

Norma UPS (Ultra Precisie Systems) is onderdeel van de Norma Groep te Hengelo. Norma UPS is in 1954 begonnen als kleine gereedschapmakerij en uitgegroeid tot first tier supplier in de hightech markt wereldwijd. Norma UPS maakt fijnmechanische producten tot een tolerantie van 0,001 mm en assembleert complexe modules.<sup>2</sup> De organogrammen van zowel de Norma Groep als Norma UPS zijn als bijlage 1 toegevoegd.

## 1.6 Leeswijzer

Het doel is om de arbeidstevredenheid te meten, en nog belangrijker om te onderzoeken van welke factoren de arbeidstevredenheid afhankelijk is. Om vervolgens de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties te onderzoeken. De literatuur die ons verder helpt op het gebied van arbeidstevredenheid is te vinden in hoofdstuk 2. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Daarna worden de resultaten van dit onderzoek in hoofdstuk 4 gepresenteerd. Vervolgens worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5 en 6 uiteengezet.

---

<sup>2</sup> [http://www.norma-mpm.nl/UPS/over\\_norma\\_UPS.html](http://www.norma-mpm.nl/UPS/over_norma_UPS.html)

## 2. Theoretisch Kader

*In dit hoofdstuk wordt de literatuur besproken die ons verder helpt op het gebied van arbeidstevredenheid. De facetten die invloed hebben op arbeidstevredenheid komen voorbij. Deze onderwerpen worden geïntroduceerd, er wordt ingegaan op de theoretische achtergrond en de empirische ondersteuning daarvan. Zo wordt onderbouwd welke definities en schalen er worden gebruikt. Vervolgens wordt de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties theoretisch toegelicht en als laatste wordt het onderzoeksframework gepresenteerd. Maar allereerst wordt arbeidstevredenheid besproken.*

### 2.1 Arbeidstevredenheid

Arbeidstevredenheid wordt door Hackman en Oldham (1975) gedefinieerd als de mate waarin de medewerker tevreden en blij is met zijn werk. Locke (1976) definieert arbeidstevredenheid als “een plezierige en positieve emotionele gemoedstoestand als gevolg van een baan of de werkervaringen”. Arbeidstevredenheid kan gezien worden als de mate waarin werknemers hun werk plezierig vinden (Agho, Mueller, & Price, 1993).

Dat werknemers tevreden zijn is op zichzelf al een positief gegeven, maar het blijkt dat arbeidstevredenheid ook positief gerelateerd is aan de gezondheid van medewerkers Oshagbemi (1997). Zo heeft hoge arbeidstevredenheid een positieve invloed op levenstevredenheid en zelfbeeld, terwijl arbeidstevredenheid depressies en werkgerelateerde stress reduceert (Quinn & Shepard, 1973).

Daarnaast is arbeidstevredenheid een belangrijke voorspeller voor het verzuim (Wegge, Schmidt, Parkes, & van Dick, 2007), het verloop (Saari & Judge, 2004) en de productiviteit (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001) van werknemers.

Deze positieve uitkomsten zorgen ervoor dat arbeidstevredenheid een belangrijk speerpunt is voor organisaties, dat wordt bevestigd door McNeese-Smith (1995) die concludeert dat arbeidstevredenheid één van de drie gewenste resultaten is van een succesvolle organisatie. De relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties wordt verderop in dit hoofdstuk toegelicht.

Nu het belang van het meten van arbeidstevredenheid beschreven is, is het belangrijk om arbeidstevredenheid op een juiste manier te meten. Wanous, Reichers en Hudy (1997) hebben onderzoek gedaan naar het meten van arbeidstevredenheid. In een meta-analyse van 17 studies met 7.682 deelnemers vonden zij dat de single-item 0,67 correleert met de gebruikelijke schaalmeting van meerdere items<sup>3</sup>.

Dit single-item dwingt de medewerker om alle aspecten mee te nemen die tot arbeidstevredenheid leiden, hierdoor geeft dit single-item een compleet beeld van hoe de arbeidstevredenheid wordt ervaren. Wanous et al. (1997, p. 250) concludeerden; “voor het meten van algemene tevredenheid is een single-item meting meer robuust dan de schaalmeting met meerdere items”. Daarbij biedt het single-item verschillende voordelen ten opzichte van het meten met meerdere items, dit single-item is gemakkelijker te meten en neemt minder tijd in beslag, is goedkoper om uit te voeren, heeft een hogere face validiteit en is meer geschikt om veranderingen in tevredenheid te meten.

Nagy (2002) heeft het single-item om arbeidstevredenheid te meten ook getest, hij bevestigt dat dit single-item significant correleert met het meten van arbeidstevredenheid met meerdere items. Het single-item om arbeidstevredenheid te meten is afkomstig van Scarpeilo en Campbell (1983) en luidt: “over het algemeen, ben ik tevreden met mijn werk”.

Arbeidstevredenheid ontstaat niet vanzelf maar is afhankelijk van een aantal facetten. Er is zowel theoretisch- als empirisch bewijs dat de arbeidstevredenheid voor een groot deel

---

<sup>3</sup> 13 x Job Descriptive Index (JDI), 3 x Job in General Scale (JIG), 2 x Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), 2 x MSQ (korte versie), 1 x Job Diagnostic Survey (JDS), 1 x Hoppock Job Satisfaction Blank (HJSB)

bepaald wordt door de werkkenmerken. Het meten van arbeidstevredenheid door middel van de werkkenmerken kent een lange geschiedenis. Allereerst hebben Hackman en Oldham (1975) de Job Diagnostic Survey (JDS) geïntroduceerd. Een vragenlijst die bestond uit; vaardigheidvariatie, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback. Later werden er problemen met de lage interne consistentie geconstateerd en onderzoekers identificeerden meerdere problemen met de factor structuur (Harvey, Billings, & Nilan, 1985; Idaszak & Drasgow, 1987; Kulik, Oldham, & Langner, 1988). Daarom werd tien jaar later de Multimethod Job Design Questionnaire (MJDQ) geïntroduceerd door Campion en Thayer (1985). De MJDQ is lang gebruikt, totdat Morgeson en Humphrey (2006) de Work Design Questionnaire (WDQ) introduceerden.

Morgeson en Humphrey (2006) hebben verschillende literatuurstudies geïntegreerd en de vragenlijst is samengesteld met vragen van Campion en McClelland (1991), Hackman en Oldham (1980), Idaszak en Drasgow (1987), Karasek et al. (1998), Kiggundu (1983), Sims, Szilagyi en Keller (1976) en Wall, Jackson, en Mullarkey (1995). De WDQ bestaat uit 17% bestaande items, 33% bewerkte items en 50% nieuwe items. Door deze nieuwe toevoegingen is de WDQ het beste dat we op dit moment hebben om de arbeidstevredenheid te meten. Het instrument is gevalideerd door onderzoek bij 432 bedrijven met 157 verschillende personeelsfuncties. De WDQ heeft een hoge betrouwbaarheid en validiteit.

Parker en Wall (1998) beweren zelfs dat 40 tot 60 procent van de arbeidstevredenheid kan worden verklaard door de kenmerken van het werk. Andere facetten, die volgens de literatuur invloed hebben op arbeidstevredenheid zijn; feedback van leidinggevende, leiderschapstijl, proactieve persoonlijkheid, beloning en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Er zal nu per paragraaf dieper worden ingegaan op al deze facetten, beginnend met de werkkenmerken.

## 2.2 Taakvariatie

Allereerst worden de vier variabelen van het construct taakkenmerken besproken, afkomstig uit de WDQ. Zoals de naam al zegt, zijn deze variabelen gericht op de taak die de medewerkers uitvoeren. Het construct is opgedeeld in de vier variabelen; taakvariatie, taakbelangrijkheid, taakidentiteit en autonomie. Deze worden hieronder nader toegelicht.

In de literatuur wordt gesteld dat taakvariatie een positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid. De basis voor het meten van taakvariatie is gelegd door Sims et al. (1976) doordat zij taakvariatie onderdeel maakten van hun Job Characteristics Index (JCI). Functies die een aantal verschillende taken omvatten, zullen eerder als interessant en leuk ervaren worden (Sims et al., 1976). Hoewel taakvariatie veel lijkt op de vaardigheidvariatie die geïntroduceerd is door Hackman en Oldham (1976) in hun Job Characteristics model, is er wel degelijk een verschil. Het verschil is dat taakvariatie zich richt op het aantal verschillende taken die de werknemer uitvoert, waar vaardigheidvariatie zich richt op de variatie aan vaardigheden die de werknemer nodig heeft om zijn werk te doen.

De taakvariatie is allereerst onderzocht door Stone en Porter (1975), zij verzamelden data van 556 werknemers van een Telecom bedrijf en vonden een goede betrouwbaarheid en validiteit. Vervolgens hebben ook Sims et al. (1976) taakvariatie getest op betrouwbaarheid en validiteit. Het onderzoek vond plaats in zowel een ziekenhuis, waarbij een steekproef van 1.161 medewerkers is gebruikt, als een productiebedrijf met een steekproef ter grootte van 192 medewerkers. Zij vonden ook een krachtig bewijs van de betrouwbaarheid en de validiteit.

Humphrey, Nahrgang, en Morgeson (2007) hebben een zeer interessante en omvangrijke meta-analyse uitgevoerd, waarbij zij 250 onderzoeken hebben samengevat met een totaliteit

van 217.081 deelnemers. Zij hebben zelfs in kaart gebracht hoe de correlaties zich ontwikkelen in onderzoeken in de loop van tijd. Zij onderscheiden de jaren '70, '80 en '90 tot en met 2004, een overzicht van hun bevindingen is als bijlage 2 toegevoegd. De correlatie tussen taakvariatie en arbeidstevredenheid ontwikkelde zich door de jaren heen respectievelijk met correlaties van 0,34, 0,45 en 0,37.

Het uitvoeren van verschillende taken zorgt voor afwisseling, hierdoor wordt werk eerder als interessant en leuk ervaren. Dat draagt bij aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat als medewerkers eenzijdige taken uitvoeren, zij het werk minder interessant en leuk vinden, en de tevredenheid achter blijft. Door taakvariatie te meten kan worden beoordeeld of deze voldoende aanwezig is. Door aanpassingen in de werkzaamheden kan de taakvariatie bijvoorbeeld verhoogd en verbeterd worden. De schaal om taakvariatie te meten is oorspronkelijk afkomstig van Sims et al., (1976) en is ook opgenomen in de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006). De vragen worden beantwoord met de vijfpunt Likert schaal, welke geïnterpreteerd kan worden als: 1: zeer mee oneens, 2: oneens, 3: niet eens en niet oneens, 4: eens en 5: zeer mee eens. De gehele vragenlijst met alle schalen is te vinden in bijlage 3.

### 2.3 Taakbelangrijkheid

Taakbelangrijkheid is “de mate waarin een baan een aanzienlijke impact heeft op het leven of werk van andere mensen, zowel in de organisatie als in de externe omgeving” (Hackman & Oldham, 1976, p. 259). Loher, Noe, Moeller en Fitzgerald (1985) definiëren taakbelangrijkheid op een bijna identieke manier, zij definiëren taakbelangrijkheid als de mate waarin het werk een impact heeft op de levens van anderen.

Taakbelangrijkheid blijkt een positief effect te hebben op arbeidstevredenheid. Hackman en Oldham (1975) stellen dat taakbelangrijkheid een positieve impact heeft op hoe betekenisvol medewerkers zich voelen. Werk dat een significant effect heeft op het lichamelijke- of psychische welzijn van anderen, wordt waarschijnlijk ervaren als zinvoller (Hackman & Oldham, 1980). De moderne uitbreiding komt van Turban en Greening (1997) zij benadrukken het toenemend belang van taakbelangrijkheid in de hedendaagse economie, omdat medewerkers in hun werk steeds meer waarde hechten aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij en de medemens.

Weten wat de gevolgen van jouw werk zijn op de levens van andere mensen en de maatschappij, zorgt ervoor dat werk betekenisvol wordt en zal de tevredenheid verhogen. Dit betekent omgekeerd dat wanneer werk geen enkel effect heeft op andere mensen of de maatschappij, de voldoening uitblijft. Hierdoor zal ook de tevredenheid achterblijven. Door de taakbelangrijkheid te meten kan beoordeeld worden of dit voldoende in de functie aanwezig is. Door de medewerkers bewust te maken van het belang van hun taak, kan de taakbelangrijkheid bijvoorbeeld verhoogd en verbeterd worden.

Loher et al. (1985) vinden in een meta-analyse een correlatie tussen taakbelangrijkheid en arbeidstevredenheid van 0,38. Humphrey et al. (2007) hebben in hun omvangrijke meta-analyse correlaties tussen taakbelangrijkheid en arbeidstevredenheid gevonden van 0,38 tot 0,43.

De theoretische redenering, inclusief de moderne uitbereiding, in combinatie met het empirische bewijs zijn aanleiding om taakbelangrijkheid mee te nemen als variabele. De schaal om de taakbelangrijkheid te meten bestaat uit vier items en afkomstig uit de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006).



## 2.4 Taakidentiteit

Taakidentiteit is de mate waarin een medewerker binnen het werk een afgerond geheel aan taken uitvoert. Sims et al. (1976) definiëren taakidentiteit als de mate waarin een baan als één geheel wordt gezien, waarvan de resultaten eenvoudig kunnen worden geïdentificeerd.

Banen die betrekking hebben op één taak, zoals het bieden van een complete dienst of het samenstellen van een volledig product, worden steevast interessanter gevonden dan banen die slechts betrekking hebben op kleine onderdelen van de taak (Hackman & Oldham, 1980). Doordat de medewerker in staat is zijn directe bijdrage te identificeren, zal de medewerker persoonlijke voldoening ervaren en zich betekenisvol voelen (Humphrey et al., 2007). Hackman en Lawler (1971, p. 267) beschrijven dat "medewerkers in staat zijn om persoonlijke voldoening te verkrijgen, wanneer zij hoge taakidentiteit ervaren." De taakidentiteit zal dus een positieve invloed hebben op de arbeidstevredenheid omdat de uitkomst van de taak een complete dienst of volledig product is. Dit is in mindere mate het geval wanneer een medewerker betrokken is bij slechts een klein deel van het proces, waarbij de bijdrage van de medewerker aan het eindproduct niet duidelijk is.

Er is ook empirisch bewijs voor het effect van taakidentiteit op arbeidstevredenheid. De correlatie tussen taakidentiteit en arbeidstevredenheid is onderzocht in de meta-analyse van Lohar et al. (1985), zij vinden een correlatie van 0,32. In de uitgebreide meta-analyse van Humphrey et al. (2007) worden correlaties gevonden tussen taakidentiteit en arbeidstevredenheid van 0,29 tot 0,34.

Door de theoretische onderbouwing en het empirische bewijs dat taakidentiteit een positief effect heeft op arbeidstevredenheid is besloten om taakidentiteit mee te nemen als variabele. Eerder in deze paragraaf werd taakidentiteit gedefinieerd als: de mate waarin een baan als één geheel wordt gezien, waarvan de resultaten eenvoudig kunnen worden geïdentificeerd (Sims et al., 1976). Weten wat je maakt, het eindproduct kennen en zien hoe jouw werk daaraan bijdraagt zorgt ervoor dat je werk betekenisvol wordt. Dat geeft voldoening en draagt bij aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat als mensen die verbinding van hun eigen werk met het grotere geheel niet zien, de tevredenheid achterblijft. Door taakidentiteit te meten kan beoordeeld worden of dit voldoende in de functie aanwezig is. Door de mensen overzicht te geven of door de werkzaamheden aan te passen kan de taakidentiteit bijvoorbeeld verhoogd en verbeterd worden. De schaal om de taakidentiteit te meten bestaat uit vier items en komt uit de WDJ van Morgeson en Humphrey (2006).

## 2.5 Autonomie

Autonomie is het meest bestudeerde onderdeel van taakkenmerken, daarom heeft het een centrale plaats gekregen in motiverende benaderingen (Campion, 1988; Hackman & Oldham, 1976). In eerste instantie is autonomie door Hackman en Oldham (1975) gedefinieerd als: de mate van vrijheid en onafhankelijkheid tijdens het uitvoeren van het werk. Autonomie heeft betrekking op de mate waarin medewerkers zelf kunnen bepalen hoe zij hun baan invullen.

Tien jaar na de introductie van de autonomie schaal van Hackman en Oldham (1975) wordt autonomie door Breugh (1985) gespecificeerd in drie subschalen. Samengevat maakt Breugh (1985) onderscheid in: werkcriteria autonomie (wat), werkplanning autonomie (wanneer), en werkmethoden autonomie (hoe). Daarom stellen Wall, Jackson en Davids (1992) dat autonomie een complexer begrip is, dat bestaat uit de mate van vrijheid, onafhankelijkheid en bevoegdheid om werk in te plannen, beslissingen te nemen, en de methoden te kiezen om taken uit te voeren.

Wallace (1995) laat zien dat autonomie voor medewerkers in besluitvorming en met betrekking tot het inrichten van de eigen werkzaamheden een positief effect heeft op arbeidstevredenheid. De veronderstelling is dat wanneer medewerkers autonomie ervaren en zelf invulling kunnen geven hoe zij hun werk uitvoeren, zij zich verantwoordelijk voelen (Humphrey et al., 2007). Dit heeft tot gevolg dat zij een hogere arbeidstevredenheid ervaren dan medewerkers die deze vrijheid niet hebben.

Deze redenering wordt ondersteund door empirisch bewijs. De meta-analyse van Loher et al. (1985) toont een correlatie tussen autonomie en arbeidstevredenheid van 0,46. Deze correlatie is in de meta-analyse van Humphrey et al. (2007) ongeveer gelijk, namelijk tussen 0,47 en 0,48. De grote correlaties in beide meta-analyses zijn te verklaren doordat de medewerker naar eigen wens kan bepalen wat, wanneer en hoe de taak wordt uitgevoerd. Daarnaast is autonomie verbonden met de aspecten, waarvan verwacht wordt dat die de arbeidstevredenheid verhogen, zoals de taakkenmerken; taakvariatie, taakbelangrijkheid en taakidentiteit.

De theoretische onderbouwing in combinatie met het empirische bewijs geeft aanleiding om werkmethoden autonomie mee te nemen als variabele. De beschreven definitie van Hackman en Oldham (1975) wordt gebruikt; autonomie is de mate van vrijheid en onafhankelijkheid tijdens het uitvoeren van zijn werk. Zelf invulling geven aan je werk en zelf beslissen op welke manier je werk wordt uitgevoerd, geeft de medewerker verantwoordelijkheidsgevoel en vrijheid. Dat draagt bij aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat wanneer medewerkers die vrijheid en verantwoordelijkheid niet ervaren, de tevredenheid achterblijft. Door autonomie te meten kan beoordeeld worden of dit voldoende aanwezig is. Door de werkzaamheden aan te passen kan de autonomie verhoogd worden. Omdat het voor Norma complex is om de werkcriteria autonomie (wat) en werkplanning autonomie (wanneer) aan te passen, heeft het geen zin om deze dimensies mee te nemen in het onderzoek. Daarom richten we ons op de werkmethoden autonomie (hoe). De schaal om werkmethoden autonomie te meten bestaat uit drie items en is afkomstig uit de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006).

## 2.6 Complexiteit van het werk

Complexiteit van het werk is één van de drie variabelen uit het construct kennissenmerken, afkomstig uit de WDQ. Deze variabelen zijn gericht op de kennis die noodzakelijk is voor de medewerkers om hun taak uit te voeren. Het construct is opgedeeld in de drie variabelen; complexiteit van het werk, problemen oplossen en vaardigheidvariatie. Hieronder worden deze variabelen verder toegelicht.

Complexiteit van het werk verwijst naar de mate waarin de taken complex en moeilijk uit te voeren zijn. De relatie tussen complexiteit en arbeidstevredenheid is gericht op het "positieve" aspect van de complexiteit, het tegenovergestelde van taak eenvoud (Campion, 1988). Hatcher, Ross en Collins (1989) stellen dat complexiteit van het werk zowel de objectieve kenmerken van het werk, als de persoonlijke kenmerken van de werknemer omvat. Dat wil zeggen dat twee medewerkers met dezelfde functie verschillende niveaus van complexiteit van het werk kunnen ervaren en rapporteren.

Ondanks dat in het model van Hackman en Oldham (1975) taakvariatie en autonomie zijn opgenomen, die de taak verbreden waardoor ze uitdagender en complexer worden, is complexiteit van het werk ook als apart construct opgenomen. Taakvariatie en autonomie zijn taakgericht, waarbij complexiteit van het werk zich meer richt op de kennissenmerken van het werk.

Door het toenemende gebruik van technologie is werk hightech, cognitief veeleisend en daarom ook complexer geworden (Morgeson & Campion, 2003; Parker, Wall, & Cordery 2001). Door deze laatste ontwikkelingen worden organisaties geconfronteerd met steeds

complexere vraagstukken en situaties. Waardoor de medewerkers worden geconfronteerd met complex werk, dat zal leiden tot meer complex denken (Brousseau, 1978; Kohn & Schooler, 1978), creatief gedrag (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) en innovatief werkgedrag (De Jong & Kemp, 2003; Dorenbosch, van Engen, & Verhagen, 2005). Hierdoor kan de organisatie complexe doelen op hogere niveaus en met langere termijnen nastreven.

Veel onderzoekers zijn het erover eens dat het verminderen van routine in het werk de creativiteit verhoogt en leidt tot een hogere arbeidstevredenheid (Hackman & Lawler, 1971; Oldham, Hackman, & Pearce, 1976). Scott (1966) stelt dat complexiteit van het werk positief gerelateerd is aan arbeidstevredenheid. Zijn verklaring hiervoor is dat de medewerker die werk uitvoert met een lage complexiteit gefrustreerd raakt, terwijl de medewerker die werk uitvoert met een hoge complexiteit uitgedaagd wordt en gemotiveerd raakt. Wel is er een omslagpunt, wanneer het werk té complex wordt zal dit resulteren in overbelasting van de medewerker, waardoor de arbeidstevredenheid af zal nemen. Schmidt en Hunter (1983) komen met een soortgelijke beredenering, zij suggereren dat werk met een hoge complexiteit meer gevarieerd is. Edwards, Scully en Brtek (2000) stellen dat complexiteit van het werk gepaard gaat met complexe taken, die mentaal veeleisend en uitdagend zijn en dat het daarom motiveert.

Er is daarom gekozen om ook complexiteit van het werk mee te nemen als variabele. De beschreven definitie van Hackman en Oldham (1975) wordt gebruikt; complexiteit van het werk verwijst naar de mate waarin de taken complex en moeilijk uit te voeren zijn. Complex werk, daagt je uit en nodigt uit om creatief te zijn. Dat geeft voldoening en draagt bij aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat wanneer medewerkers te weinig complexiteit in hun werk ervaren, de tevredenheid achterblijft. Door de complexiteit van het werk te meten kan beoordeeld worden of dit voldoende in de functie aanwezig is. Door de werkzaamheden aan te passen, waardoor de medewerkers wel worden uitgedaagd, kan de complexiteit van het werk bijvoorbeeld verhoogd en verbeterd worden. De schaal om complexiteit van het werk te meten is de enige schaal die geheel negatief geformuleerd is, reden daarvoor is dat de vragen op deze manier gemakkelijker te begrijpen zijn. De schaal bestaat uit drie items en is eveneens afkomstig uit de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006).

## 2.7 Problemen oplossen

Problemen oplossen weerspiegelt de mate waarin een baan unieke ideeën of oplossingen vereist. Daarnaast voorspelt problemen oplossen ook de mate van actieve cognitieve verwerking die het werk eist (Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995).

Een andere definitie voor problemen oplossen is: het generen van unieke, innovatieve ideeën of oplossingen, diagnosticeren en het oplossen van niet-routinematige problemen, en het voorkomen of herstellen van fouten (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993; Wall, Corbett, Clegg, Jackson, & Martin, 1990). Wanneer de medewerker tijdens zijn werk problemen oplost, waarvan nog niet eerder een oplossing voor beschikbaar was, zal de medewerker cognitief worden uitgedaagd. Daarnaast is oplossen van problemen gerelateerd aan creativiteit van het werk. (Shalley, Gilson, & Blum, 2000). Net als complexiteit van het werk, wordt problemen oplossen geassocieerd met de positieve aspecten van het werk.

Wanneer de medewerker wordt geconfronteerd met problemen, waar nog niet eerder een oplossing voor is gevonden, wordt de medewerker uitgedaagd. De medewerker zal diep na moeten denken over een oplossing en een beroep moeten doen op zijn creativiteit. Deze uitdaging draagt bij aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat medewerkers die nooit voor nieuwe problemen komen te staan, minder worden uitgedaagd en het werk eerder saai en eenzijdig vinden. Door problemen oplossen te meten kan beoordeeld worden of dit voldoende voorkomt in het werk van de medewerkers. Door de werkzaamheden aan te

passen en medewerkers te confronteren met problemen kan het problemen oplossen bijvoorbeeld verhoogd en verbeterd worden.

Daarom is problemen oplossen als variabele opgenomen. De eerder genoemde definitie van Wall et al., (1995) zal worden gebruikt: problemen oplossen weerspiegelt de mate waarin een baan unieke ideeën of oplossingen vereist. De schaal om problemen oplossen is wederom uit de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006), de schaal bestaat uit vier items.

## 2.8 Vaardigheidvariatie

Vaardigheidvariatie is door Hackman en Oldham (1976, p. 257) gedefinieerd als; “de mate waarin bij een baan verschillende activiteiten nodig zijn voor de uitvoering van het werk, en waarbij gebruik wordt gemaakt van de talenten van de persoon”. Hackman en Oldham (1976) hebben vaardigheidvariatie opgenomen in hun Job Characteristics model, hieruit blijkt dat vaardigheidvariatie invloed heeft op de psychologische status van mensen.

Vaardigheidvariatie is anders dan de taakvariatie schaal die is ontwikkeld door Sims et al., (1976). Het is belangrijk om dit onderscheid te maken, omdat zowel de definities als de schalen verschillen (Morgeson & Humphrey, 2006). Taakvariatie is specifiek gericht op het aantal taken dat wordt uitgevoerd, waar vaardigheidvariatie zich richt op de mate waarin de medewerker gebruik maakt van een verscheidenheid van verschillende vaardigheden om het werk te voltooien (Morgeson & Humphrey, 2006). Deze vaardigheden kunnen variëren, ingewikkeld en hightech zijn. Zij verklaren dat het gebruiken van meerdere vaardigheden als meer uitdagend wordt beschouwd. De laatste jaren is werk steeds meer op kennis gebaseerd. Door het toenemende gebruik van technologie is werk cognitief veeleisend en complexer geworden, waardoor de vaardigheidvariatie is verhoogd (Morgeson & Campion, 2003; Parker, Wall, & Cordery, 2001).

Loher et al. (1985) hebben een meta-analyse gedaan en daarbij onder andere de relatie tussen vaardigheidvariatie en arbeidstevredenheid geanalyseerd. Zij vinden een correlatie van 0,41 tussen vaardigheidvariatie en arbeidstevredenheid. In de andere meta-analyse van Humphrey et al. (2007) worden correlaties tussen vaardigheidvariatie en arbeidstevredenheid gevonden tussen 0,34 en 0,45.

Het uitvoeren van verschillende vaardigheden zorgt voor afwisseling en variatie in het werk, waardoor het werk als meer uitdagend wordt ervaren. Dit zal bijdragen aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat medewerkers die weinig vaardigheidvariatie ervaren, deze uitdaging in mindere mate ervaren, de tevredenheid achterblijft. Door de vaardigheidvariatie te meten kan beoordeeld worden of er voldoende variatie is in de vaardigheden van de medewerkers. Door de werkzaamheden aan te passen en de vaardigheden van de werkzaamheden te vergroten, kan de vaardigheidvariatie verhoogd en verbeterd worden.

Vanwege de theoretische redenering in combinatie met het empirisch bewijs dat vaardigheidvariatie een positief effect heeft op arbeidstevredenheid, is besloten om deze variabele mee te nemen in het model. De definitie die gebruikt wordt is; vaardigheidvariatie is de mate waarin een taak vereist dat de medewerker gebruik maakt van een verscheidenheid van verschillende vaardigheden om het werk te voltooien (Morgeson & Humphrey, 2006). De schaal vaardigheidvariatie is wederom uit de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006) en bestaat uit vier items.

## 2.9 Sociale steun

De laatste variabelen van de WDQ die worden behandeld maken onderdeel uit van het construct sociale kenmerken. Deze variabelen zijn gericht op het sociale aspect van het

werk. Het construct is opgedeeld in de twee variabelen; sociale steun en feedback van anderen. Hieronder worden deze twee variabelen nader toegelicht en uitgediept.

Sociale steun tijdens werk wordt gedefinieerd als; "acties van anderen die behulpzaam zijn of de intentie hebben om te helpen" (Deelstra, Peeters, Schaufeli, Stroebe, Zijlstra, & van Doornen, 2003, p. 324).

In de praktijk betekent sociale steun de hulp die afkomstig is van leidinggevenden en collega's op de werkvloer (Karasek, 1979; Karasek et al., 1998) en de kans op het maken van vriendschappen op de werkvloer (Sims et al., 1976). Hoewel dit niet is bestudeerd in de werkindeling context, blijkt uit onderzoek in andere domeinen dat sociale ondersteuning van essentieel belang is voor het welzijn, vooral voor stressvolle banen of werk met gebrek aan motiverende kenmerken (Ryan & Deci, 2001; Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003).

Meerdere onderzoekers vinden een positief effect van sociale steun op de arbeidstevredenheid (Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington, 1995; Smith & Tziner, 1998; Harris, Moritzen, Robitschek, Imhoff, & Lynch, 2001). In de meta-analyse van Humphrey et al. (2007) worden correlaties tussen sociale steun en arbeidstevredenheid gevonden tussen 0,33 en 0,47.

Hulp van de collega's en leidinggevenden op de werkvloer en het maken van vriendschappen op de werkvloer, dragen bij aan het welzijn van de medewerker. Dit welzijn verhoogt de arbeidstevredenheid. Wat andersom betekent dat wanneer medewerkers geen sociale steun ervaren van leidinggevenden en collega's, de tevredenheid achterblijft. Door de sociale steun te meten kan beoordeeld worden in hoeverre dit aanwezig is binnen Norma. Door behulpzaamheid te stimuleren, kan de sociale steun verhoogd of verbeterd worden. Er is daarom gekozen om ook sociale steun als variabele mee te nemen. De schaal om sociale steun komt uit de WDJ van Morgeson en Humphrey (2006) en bestaat uit vijf items.

## 2.10 Feedback van anderen

Feedback van anderen is de mate waarop anderen in de organisatie informatie leveren over de prestaties van de medewerker. Dit is anders dan de feedback vanuit het werk van Hackman en Oldham (1975) omdat feedback van anderen zich focust op de feedback van mensen op de werkvloer zoals collega's en leidinggevenden. Hackman en Lawler (1971) stellen dat feedback van anderen een positieve invloed heeft op de medewerker. Zij beschrijven dat "medewerkers in staat zijn om persoonlijke voldoening te verkrijgen, wanneer zij een hoge mate van feedback ervaren" (Hackman & Lawler, 1971, p. 267).

Wanneer de medewerker wordt voorzien van goede feedback over zijn prestaties zal dit resulteren in duidelijkheid. Het verschaft de medewerker informatie over zijn of haar prestaties, waardoor de medewerker weet waar hij aan toe is. Dit zal rust en duidelijkheid creëren en daarom de arbeidstevredenheid positief beïnvloeden, ook in de literatuur wordt dit bevestigd. Zo vinden Humphrey et al. (2007) dat feedback van anderen een positief effect heeft op de kennis die de medewerker heeft over zijn resultaten.

Empirisch bewijs is afkomstig van Humphrey et al. (2007), die in hun meta-analyse vinden dat feedback van anderen en arbeidstevredenheid met 0,28 tot en met 0,42 correleren. En Loher et al. (1985) die in een meta-analyse een correlatie van 0,41 vinden.

De feedback die de medewerker ontvangt van zijn collega's en leidinggevenden over zijn prestaties, zal resulteren in duidelijkheid en persoonlijke voldoening. Dit zal bijdragen aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat medewerkers die weinig feedback ontvangen van anderen, deze voldoening in mindere mate ervaren en de tevredenheid



achterblijft. Door de feedback van anderen te meten kan beoordeeld worden of er voldoende feedback van anderen wordt ervaren. En kan uiteindelijk de mate van feedback van anderen verhoogd en verbeterd worden.

Er is voldoende bewijs, zowel theoretisch als empirisch, om te stellen dat feedback van anderen de arbeidstevredenheid positief beïnvloed. Daarom wordt feedback van anderen opgenomen in het onderzoeksmodel. Deze schaal wordt gemeten door drie items van de WDQ van Morgeson en Humphrey (2006).

## 2.11 Participatieve leiderschapsstijl

Nu we de onderdelen van de WDQ die we opnemen in het onderzoek hebben toegelicht, is het tijd om ook andere factoren te bespreken. Allereerst gaan we dieper in op leiderschap.

Onder leiderschapsstijl wordt verstaan hoe medewerkers de stijl van hun leidinggevend ervaren (Likert, 1967). Onderzoek heeft aangetoond dat leiderschap een belangrijk determinant is voor arbeidstevredenheid (Chang & Lee, 2007).

Wanneer we ons verdiepen in de leiderschapstheorieën, blijkt Bass een belangrijke rol te spelen. Als antwoord op de bestaande leiderschapstheorieën, kwam Bass (1985) met een nieuw model. Met behulp van collega's (Avolio & Bass, 1991; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1993; Hater & Bass, 1988) introduceerde hij de FRLT (full-range leiderschap theorie), bestaande uit transformationele-, transactionele en laissez-faire leiderschapsstijlen.

De transactionele leidinggevende richt zich op het nakomen van de contractuele verplichtingen, kort gezegd de medewerker bestraffen en belonen. Terwijl de transformationele leidinggevende zich proactief opstelt, medewerkers bewust maakt van gezamenlijke belangen en helpt medewerkers buitengewone doelen te bereiken. Tot slot zal de leidinggevende met laissez-faire stijl het nemen van beslissingen uit de weg gaan en zich terugtrekken van verantwoordelijkheid.

Het is overduidelijk dat de laissez-faire, kan worden beoordeeld als een ongewenste en inefficiënte leiderschapsstijl. Bass (1997) stelt dat transactionele leiders binnen de kaders werken van de organisatiecultuur, waar transformationele leiders in staat zijn om de organisatiecultuur te veranderen. Later legt Bass (1993) uit dat leidinggeven waarin een stevige dosis transformationeel leiderschap aanwezig is, leidt tot grotere inspiratie bij medewerkers, minder werkstress, hogere prestaties, toenemende verbinding aan de organisatie en betere resultaten. Daarom is ervoor gekozen om ons te richten op de transformationele- en transactionele leiderschapsstijl. Met het oog op het aantal vragen in de vragenlijst is ervoor gekozen om niet de FRLT te hanteren, maar om de oude indeling participatieve- en directieve leiderschapsstijl te gebruiken (Hersey & Blanchard, 1982).

Deze leiderschapsstijlen worden één voor één uitgelicht en besproken, hieronder eerst participatieve leiderschapsstijl en in de volgende paragraaf de directieve leiderschapsstijl.

Participatief leiderschap wordt door Van Breukelen en Van Der Vlist (2005) gedefinieerd als: een aanpak waarbij leiders hun ondergeschikten betrekken bij het vaststellen van doelen, het kiezen van strategieën om die te bereiken, het oplossen van problemen en het aanbrengen van veranderingen. Koopman en Wierdsma (1998) definiëren participatieve leiderschap als het gezamenlijk maken van beslissingen, waarbij de leidinggevende en medewerker gezamenlijk tot keuzes komen. Met andere woorden de participatieve leider is samenwerkend en vertoont ondersteunend gedrag. Medewerkers worden gevraagd om mee te denken en de beslissingen worden genomen in overleg. Om vervolgens verantwoordelijkheid te dragen voor veranderingen.

Bass (1985) stelt dat door participatief leiding te geven, de organisatie kan inspelen op de motivatie van de medewerkers. Voorwaarde is wel dat de medewerkers hun werk beheersen (taakvolwassenheid), voor medewerkers die op hun tenen lopen is participatief leidinggeven niet geschikt. Dit komt overeen met de verwachtingen van Sagie (1997) die stelt dat een participatieve leiderschapsstijl meer geschikt zal zijn wanneer de werknemers competent zijn. Participatieve leidinggevers blijken meer succesvol te zijn (Bowers & Seashore, 1966). Daarnaast stellen onderzoekers dat een participatieve leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op arbeidstevredenheid. Moss en Rowles (1997) hebben onderzoek gedaan met data verkregen van 623 medewerkers werkzaam bij drie verschillende Amerikaanse ziekenhuizen. Zij concluderen dat naarmate de gehanteerde managementstijl meer participatief van aard is, de tevredenheid van medewerkers toeneemt.

Medewerkers die door hun leidinggevende worden betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen, zoals organisatiedoelen en -strategie bepalen, zullen zich betrokken en belangrijk voelen. Wat bijdraagt aan de arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd, dat wanneer medewerkers niet worden betrokken bij beslissingen en keuzes die gemaakt moeten worden, deze tevredenheid achterblijft. Door de participatieve leiderschapsstijl te meten kan worden beoordeeld of de participatieve leiderschapsstijl voldoende aanwezig is.

Er is voldoende bewijs voor de relatie tussen participatieve leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid. Daarom wordt participatieve leiderschapsstijl meegenomen in het onderzoeksmodel.

Om deze variabele te meten wordt gebruik gemaakt van de schaal van Ogbonna en Harris (2000). De items zijn vanuit het Engels naar Nederlands vertaald Jos Mesu, hij heeft de vragen ook toegepast in zijn onderzoek naar leiderschap in MKB. De participatieve leiderschapsstijl wordt op een indirecte manier gemeten en de vijf items zijn consistent en eenvoudig te interpreteren (Ogbonna & Harris, 2000).

## 2.12 Directieve leiderschapsstijl

Nadat de participatieve leiderschapsstijl is beschreven, wordt er nu dieper ingegaan op de directieve leiderschapsstijl. De directieve leider is gedefinieerd door Bass (1981) als: “de manager speelt een actieve rol in het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen, en verwacht van de medewerkers dat zij deze beslissingen opvolgen”. Fiedler (1989) en Sagie (1997) definiëren directief leiderschap als het faciliteren van een framework van beslissingen en acties welke in lijn zijn met de visie van de leider. Met andere woorden, de directieve leidinggevende neemt beslissingen, heeft duidelijke standpunten en legt deze aan de medewerkers voor, in plaats van de medewerkers te laten meedenken.

Directieve leiders worden verwacht teams te managen en monitoren, terwijl participatieve leiders worden verwacht om teamleden aan te moedigen kansen te creëren, uitdagingen aan te gaan, te leren en ontdekken (Druskat & Weeler, 2003; Edmonson, 1999). Directieve leidinggevers maken gebruik van éénrichting-communicatie. Zij geven aan wat er wordt verwacht van de medewerkers en instrueren waar, wanneer er hoe het werk moet worden uitgevoerd. Aangezien de medewerkers actief zijn in de metaalsector en dus “blauwe boorden”-medewerkers zijn, bestaat de kans dat zij voorkeur hebben voor een directieve leiderschapsstijl, welke managend en monitorend is.

Daarom is er voor gekozen ook de directieve leiderschapsstijl als variabele op te nemen. De definitie van Bass (1981) wordt gebruikt; “de manager speelt een actieve rol in het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen, en verwacht van de medewerkers dat zij deze beslissingen opvolgen”. De directieve leiderschapsstijl wordt gemeten door middel van de schaal van Schriesheim en Kerr (1974). De items zijn afkomstig uit de gereviseerde LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) van Stogdill (1963) en zijn wederom vertaald en in onderzoek toegepast door Jos Mesu.

### 2.13 Feedback van leidinggevende

Feedback is een overzicht van informatie in de werkomgeving dat een indicatie geeft over de mate waarin de medewerker zijn of haar doelen haalt. De feedbackomgeving wordt door Hanser en Muchinsky (1978) gedefinieerd als: de totale set van gegevens die individuen vertellen hoe ze presteren in een organisatie. Het belang van feedback van de leidinggevende wordt uitgelicht door Kluger en DeNisi (1996), zij stellen dat feedback invloed heeft op het leren en ontwikkelen van de medewerker, zijn motivatie en prestaties op het werk.

Voorheen werd het formele functioneringsgesprek beschouwd als het ideale platform voor leidinggevend en om feedback te geven aan medewerkers over zijn prestaties (Murphy & Cleveland, 1995). Door coach- en training programma's aan te bieden wordt er binnen organisaties een feedbackomgeving gecreëerd. In plaats van eens per jaar, wordt er voortdurend feedback gegeven. Hierdoor wordt gestimuleerd feedback te gebruiken om de prestaties te verbeteren (Steelman, Levy, & Snell, 2004).

Veel onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen feedback en arbeidstevredenheid. Omdat feedback de medewerker duidelijkheid verschaft over zijn prestaties, zal dit rust geven en het welzijn bevorderen. Daarom is feedback essentieel voor het behoud en het vergroten van motivatie en arbeidstevredenheid (Hackman & Oldham, 1976; Lam, Yik, & Schaubroeck, 2002; Ashford & Cummings, 1983; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Rousseau, 1977; Kim & Schuler, 1979).

Rosen, Levy en Hall (2006) vonden in onderzoek onder 150 medewerkers van verschillende organisaties empirisch bewijs dat feedback een positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Anseel en Lievens (2007) hebben het onderzoek van Rosen et al. (2006) gerepliceerd met een steekproef van 155 Belgische overheidsmedewerkers, en hebben een correlatie van 0,32 gevonden.

Zowel de theoretische beredenering als het empirische bewijs geven aanleiding dat feedback van de leidinggevende de arbeidstevredenheid verhoogt. De definitie van Kluger en DeNisi (1996) wordt gebruikt: feedback is een overzicht van informatie in de werkomgeving dat een indicatie geeft over de mate waarin de medewerker zijn of haar doelen haalt.

De feedback die de medewerker ontvangt van zijn leidinggevende over zijn prestaties, zal resulteren in duidelijkheid en zal bijdragen aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat bij medewerkers die geen, weinig of alleen negatieve feedback ontvangen van hun leidinggevende, deze tevredenheid achterblijft. Door de feedback van de leidinggevende te meten kan beoordeeld worden of deze voldoende is. En kan uiteindelijk de feedback van de leidinggevend en bijvoorbeeld verhoogd en verbeterd worden. Steelman et al. (2004) hebben als aanvulling op het theoretische werk een meting van feedback ontwikkeld en gevalideerd. De oorspronkelijke lijst bevat 15 vragen, Jos Mesu heeft de vragenlijst verkort tot 11 items, deze items vertaald en toegepast in onderzoek.

### 2.14 Proactieve persoonlijkheid

Proactieve persoonlijkheid wordt door Bateman en Crant (1993) gedefinieerd als een persoonlijkheidstrek waarbij de persoon maatregelen neemt om de omgeving te beïnvloeden. Een latere definitie van Crant (2000) is een gedragsneiging om kansen te identificeren, om dingen te veranderen op het werk en op te treden op die impulsen. In tegenstelling tot meer passieve werknemers zullen proactieve medewerkers niet wachten op informatie en mogelijkheden, maar zij zullen initiatief tonen. Daarom kan proactief gedrag worden gekenmerkt als anticiperend, toekomst- of veranderingsgericht en actief (Parker, 2000; Morrison & Phelps, 1999; Frese & Fay, 2001)



Proactieve persoonlijkheid biedt voordelen voor de organisatie, omdat deze medewerkers initiatieven tonen waar de organisatie van profiteert, zonder dat zij hierop worden aangestuurd door hun leidinggevend. Daardoor zullen proactieve medewerkers nieuwe ideeën identificeren voor het verbeteren van werkprocessen, hun vaardigheden updaten, en de bedrijfsstrategie beter willen begrijpen (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). Deze initiatieven kunnen erg waardevol zijn, vooral wanneer er in deze organisatie normaal gesproken geen initiatief wordt genomen om deze zaken aan te pakken.

Naast organisatorische voordelen biedt proactieve persoonlijkheid ook voordelen voor medewerkers. Ng, Eby, Sorensen en Feldman (2005) vinden dat proactief gedrag sterk gerelateerd is aan de arbeidstevredenheid en carrière. Zij stellen dat de positieve relatie tussen proactieve persoonlijkheid en arbeidstevredenheid te verklaren is doordat proactieve medewerkers gunstige voorwaarden voor zichzelf creëren. Wanneer er zich een situatie voordoet waar zij zich door benadeeld voelen, zullen zij actie ondernemen om hier iets aan te veranderen. Deze voorwaarden bevorderen de arbeidstevredenheid en prestaties op het werk. Daarnaast zijn proactieve werknemers actief in het onderhouden van de contacten met hun leidinggevend, waardoor zij meer plezier ervaren in het werk dan hun minder proactieve collega's. Ook op teamniveau heeft proactieve persoonlijkheid een positief effect op resultaten zoals team verantwoordelijkheid, de productiviteit en tevredenheid (Kirkman & Rosen, 1999).

Uit een recent meta-analytisch onderzoek van Fuller en Marler (2008) blijkt dat proactieve persoonlijkheid gerelateerd is aan verschillende individuele en organisatorische uitkomsten. Hun meta-analyse omvatte zes afzonderlijke onderzoeken, met in totaal 2.155 respondenten. De correlatie tussen proactieve persoonlijkheid en arbeidstevredenheid en motivatie is 0,39.

Daarom wordt proactieve persoonlijkheid opgenomen in het onderzoeksmodel. De definitie die gebruikt wordt is afkomstig van Crant (2000); proactieve persoonlijkheid is een gedragsneiging om kansen te identificeren, om dingen te veranderen op het werk en op te treden op die impulsen. Proactieve medewerkers identificeren kansen om dingen te veranderen, creëren mogelijkheden en tonen initiatief. Hierdoor zijn zij van grote waarde voor de organisatie. Daarnaast zullen zij actie ondernemen wanneer zij zich benadeeld voelen en zijn ze actief in het onderhouden van de contacten met hun leidinggevend. Daarom ervaren zij meer plezier in het werk en dat zal bijdragen aan arbeidstevredenheid. Dit betekent omgekeerd dat medewerkers die niet over een proactieve persoonlijkheid beschikken, minder snel actie ondernemen wanneer zij zich benadeeld voelen en ook minder actief zijn in het onderhouden van de contacten met hun leidinggevend. Waardoor de tevredenheid achterblijft. Door de proactieve persoonlijkheid te meten kan beoordeeld worden of deze voldoende is. De schaal om de proactieve persoonlijkheid te meten is van Bateman en Crant (1993), deze schaal is bijvoorbeeld ook gebruikt door Parker, Williams, en Turner (2006). De schaal bestaat uit 5 items en is vertaald en toegepast in onderzoek door Janina Banis-Den Hertog.

## 2.15 Tevredenheid beloning

Tevredenheid over beloning wordt door Miceli en Lane (1991) gedefinieerd als: “de zowel positieve als negatieve gevoelens van individuen ten opzichte van hun beloning”. Onder beloning kunnen alle vormen van compensatie vallen, zowel direct, in de vorm van salaris, als indirect, in de vorm van voordelen en andere arbeidsvoorwaarden. Kok, Praag, Cools en Van Herpen (2002) laten zien dat een beloningsstelsel als instrument gebruikt kan worden om de motivatie van werknemers te beïnvloeden.

Wat naast de daadwerkelijke beloning ook een rol speelt is de perceptie over de eerlijkheid van de verdeling en de vorm en vaststelling van het salaris. Volgens Gagne en Forest (2008) speelt de perceptie van de rechtvaardigheid van het salaris een belangrijke rol in hoeverre het salaris leidt tot de tevredenheid.

Empirisch bewijs voor de relatie tussen tevredenheid met beloning en arbeidstevredenheid is afkomstig van Miceli, Jung, Near en Greenberger (1991), zij deden onderzoek onder 2.000 Amerikaanse managers op middenmanagement niveau en vonden een correlatie van 0,28. Ook Terpstra en Honoree (2004) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen tevredenheid van de beloning en arbeidstevredenheid. Uit 135 Amerikaanse universiteiten hebben zij een steekproef genomen van 2.700 medewerkers en vonden een correlatie van 0,38. In een recente en interessante meta-analyse hebben Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, en Rich (2010) 115 correlaties van 92 onafhankelijke steekproeven onderzocht en stellen dat tevredenheid met beloning en arbeidstevredenheid met 0,23 correleren.

Vanwege de theoretische onderbouwing en het empirische bewijs met correlaties tussen tevredenheid met beloning en arbeidstevredenheid van 0,23 tot en met 0,38 is besloten om tevredenheid met beloning als variabele mee te nemen. Daarom hanteren we de definitie voor tevredenheid met beloning van Miceli en Lane (1991); “de zowel positieve als negatieve gevoelens van individuen ten opzichte van hun beloning”. Tevreden zijn over beloning, het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden, en ervan overtuigd zijn dat de vaststelling en verdeling van de beloning op een eerlijke manier gebeurt, zullen bijdragen aan de arbeidstevredenheid van de medewerkers. Dit geldt ook andersom, wanneer medewerkers niet tevreden zijn over hun beloning en de verdeling van beloning als oneerlijk beschouwen, deze tevredenheid achter blijft. Door de tevredenheid met beloning onder de medewerkers te meten kunnen we beoordelen of deze voldoende is. De schaal tevredenheid met beloning is van Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton en Swart (2005). De vier items zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands.

## 2.16 Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

Onder leer- en ontwikkelingsmogelijkheden wordt verstaan, de mate waarin de organisatie het mogelijk maakt voor de medewerker om te leren en zichzelf te ontwikkelen.

Door medewerkers leer- en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden, zullen de medewerkers meer kennis vergaren en meer bekwaam worden in hun vakgebied. Dit zorgt ervoor dat leren en ontwikkelen van werknemers de basis is voor organisatie leren (Crossan, Lane, & White, 1999; Kim, 1993). Hierdoor zullen er competitieve voordelen worden gecreëerd. Daarom doen organisaties er goed aan om HRM praktijken te introduceren die medewerkers motiveren om te leren (Tsai, Yen, Huang, Huang, 2007).

Naast de genoemde voordelen voor de organisatie ten opzichte van de concurrentie, is er nog een belangrijke reden om te investeren in het leren en ontwikkelingen van medewerkers. Het blijkt namelijk ook een positief effect te hebben op de arbeidstevredenheid. Scarpello en Campbell (1983) deden onderzoek bij twee multinationals en concludeerden dat investeren in de ontwikkeling van medewerkers de arbeidstevredenheid positief beïnvloedt. Deze positieve relatie is ook door andere onderzoekers gevonden (Kalleberg & Moody, 1994; Naumann, 1993; Mikkelsen, Saksvik, Eriksen, & Ursin, 1999; Kalleberg & Rognes, 2000). Egan, Yang en Bartlett (2004) onderzochten 245 respondenten, werkzaam bij dertien verschillende organisaties en stellen dat een lerende organisatiecultuur 0,68 correleert met arbeidstevredenheid.

Net zoals in de vorige paragraaf benoemd is dat bij tevredenheid met beloning de eerlijkheid van de verdeling een belangrijke rol speelt, is dit ook met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden het geval. Zo bleek uit onderzoek van Lee en Bruvold (2003)

die 175 verpleegkundigen uit Singapore en 230 Amerikaanse verpleegkundigen onderzochten, dat de waargenomen investering in de werknemer de arbeidstevredenheid verhoogt. De waargenomen investering in de medewerker correleert hoog (0,64) met arbeidstevredenheid. Tansky (1991) bevestigt dit en voegt eraan toe dat de perceptie van een eerlijke en gelijkwaardige leer- en ontwikkelingsmogelijkheden ook positief correleert met organisatorische betrokkenheid.

Wanneer medewerkers leer- en ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden en ervan uitgaan dat iedereen daar gelijke kansen op heeft, zal dit de arbeidstevredenheid verhogen. Dit geldt ook andersom, dat wanneer medewerkers niet tevreden zijn over de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden die worden aangeboden en de verdeling hiervan als oneerlijk beschouwen, deze tevredenheid achterblijft. Door de mogelijkheid tot leer- en ontwikkelingsmogelijkheden onder de medewerkers te meten, kan beoordeeld worden of dit voldoende door Norma wordt aangeboden. En kunnen de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bijvoorbeeld verbeterd worden. Daarom is er besloten om de mogelijkheid tot leren en ontwikkelen mee te nemen in het onderzoeksmodel. De schaal wordt gemeten met vier items uit de Learning and Development Survey (LDS) van Tones en Pillay (2009). De vragen zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands.

## 2.17 Prestaties

De relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties op het werk is één van de meest onderzochte onderwerpen in de Arbeid- en Organisationspsychologie (Judge et al., 2001). Deze relatie is beschreven als de "Heilige Graal" van industriële psychologen (Landy, 1989).

Dat arbeidstevredenheid invloed heeft op de prestaties op het werk ligt voor de hand, we verwachten dat tevreden medewerkers harder werken dan ontevreden medewerkers. Toch is deze relatie niet zo sterk als gedacht. Het feit dat tevreden medewerkers niet per definitie productieve medewerkers zijn, druist in tegen onze intuïtie.

De allereerste meta-analyse naar de relatie tussen arbeidstevredenheid en productiviteit is uitgevoerd door Brayfield en Crockett (1955). De 26, tot dan toe verschenen studies, hadden een gemiddelde correlatie van 0,15. Vervolgens hebben zowel Petty, McGee en Cavender (1984) als Iaffaldano en Muchinsky (1985) een meta-analyse gedaan. Petty et al. (1984) analyseerden 16 onderzoeken die gepubliceerd zijn tussen 1964 en 1983 en vonden een gemiddelde correlatie van 0,31. Iaffaldano en Muchinsky (1985) analyseerden 74 onderzoeken met 217 correlaties, zij vonden een lagere correlatie van 0,17.

Tot slot hebben Judge et al. (2001) de grootste en meest recente meta-analyse uitgevoerd. Het onderzoek omvatte 312 steekproeven met een totaal aantal respondenten van 54.417. Zeven modellen die betrekking hebben op de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties zijn onderzocht en zij vonden een correlatie van 0,30.

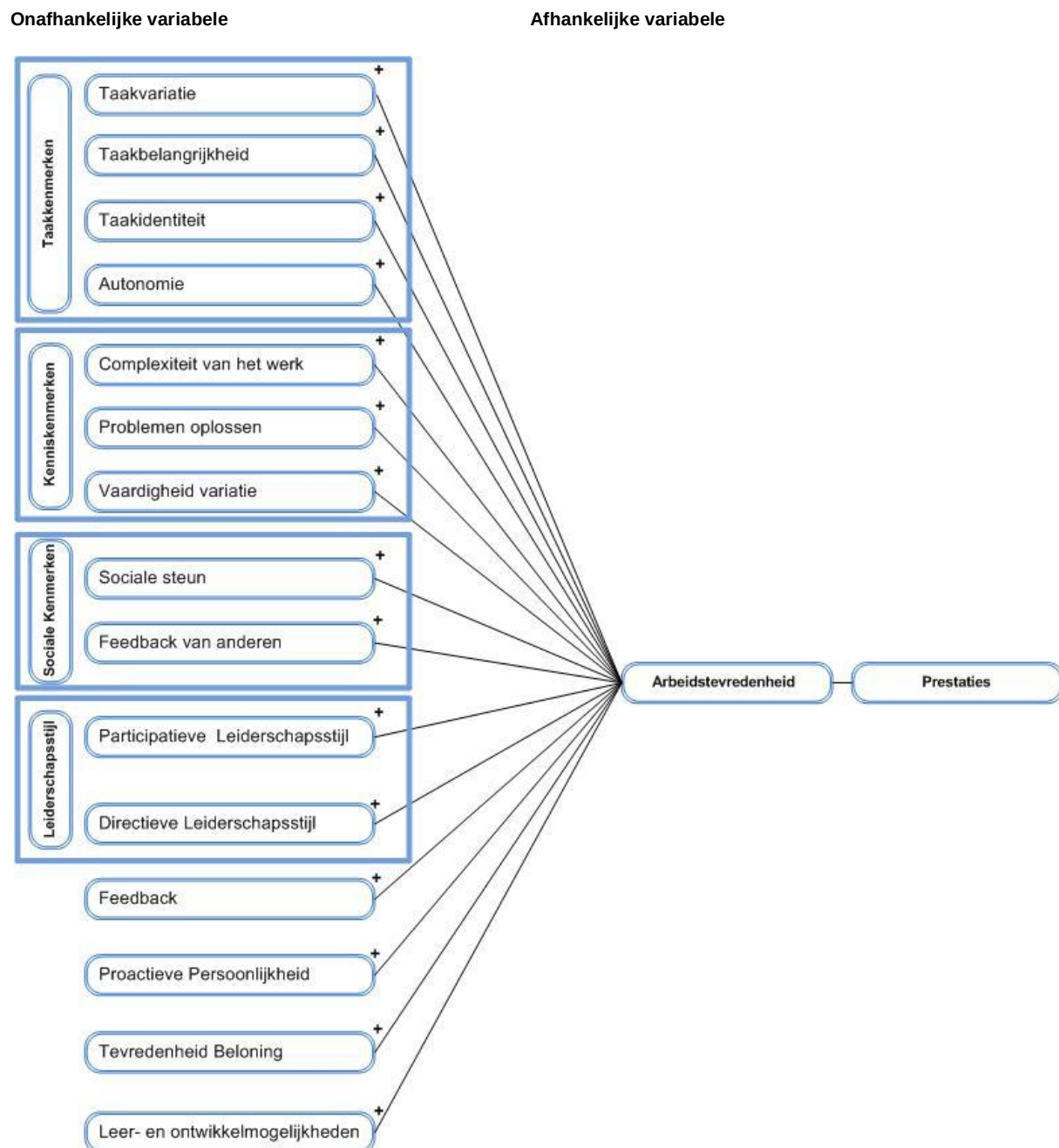
Er is empirisch bewijs dat de arbeidstevredenheid tussen de 0,15 en 0,31 correleert met de prestaties. Om te testen in hoeverre de arbeidstevredenheid correleert met de prestaties bij Norma UPS is ervoor gekozen om prestaties op te nemen in het onderzoeksframework.

Omdat prestaties niet afdelingsspecifiek worden geregistreerd in de vorm van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), wordt er door prominente medewerkers in de organisatie en intersubjectief oordeel gevormd. De leidinggevenden en andere betrokkenen worden gevraagd, ieder vanuit hun eigen expertisegebied, de productieafdelingen te ranken op basis van prestaties. De afdelingen zijn gerankt door de productiemanager, productiecoach, kwaliteitsmanager, kwaliteitsengineer, HRM manager, en logistiek planner. Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 5.3 relatie arbeidstevredenheid op prestaties.

## 2.18 Onderzoeksframework

Op basis van de beschreven literatuur is het volgende onderzoeksframework tot stand gekomen. Wat er gemeten wordt is de arbeidstevredenheid, dit is de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen zijn de variabelen waarvan zowel theoretisch- als empirisch bewijs is dat deze een positief effect hebben op de arbeidstevredenheid. Dit zijn; de taakkenmerken; taakvariatie, taakbelangrijkheid, taakidentiteit en autonomie. De kenniskenmerken; complexiteit van het werk, problemen oplossen en vaardigheidvariatie en de sociale kenmerken; sociale steun en feedback van anderen. De directieve- en participatieve leiderschapsstijlen, feedback van leidinggevende, proactieve persoonlijkheid, tevredenheid met beloning en leren en ontwikkelen.

Vervolgens wordt er een koppeling gemaakt tussen arbeidstevredenheid en prestaties. Om te onderzoeken in welke mate de arbeidstevredenheid van invloed is op de prestaties.



Figuur 1: Onderzoeksframework

### 3. Methodologie

*In dit hoofdstuk wordt de methode toegelicht. Allereerst leest u over de onderzoekspopulatie en de respons. Daarna volgt de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst. Er wordt toelichting gegeven over de gang van zaken tijdens de onderzoeksperiode in de paragraaf procedure. Ook wordt er beschreven hoe er met missing values omgegaan wordt.*

#### 3.1 Populatie

De totale populatie bestaat uit alle medewerkers van Norma UPS, dit zijn in totaal 110 medewerkers. Tijdens de onderzoeksperiode waren er 14 werknemers afwezig in verband met vakantie, waardoor zij niet in staat waren om deel te nemen aan het onderzoek. Bij de vakantieplanning is er rekening mee gehouden dat alle afdelingen over voldoende bezetting beschikten, waardoor per afdeling hooguit twee medewerkers op vakantie waren. Dit heeft een positief effect op de representativiteit.

Van de 96 verspreide vragenlijsten zijn er in totaal 77 ingevuld, hiermee is de respons op de enquête 80,2 %. De steekproef omvat in totaal 70% van de populatie aan medewerkers. Het overzicht van de respons ten opzichte van de populatie per afdeling is weergegeven in tabel 1. De stafafdelingen kwaliteit, ICT, financiële administratie en personeelszaken zijn klein van omvang, met het oog op de anonimiteit zijn deze afdelingen samengevoegd als afdeling staf.

Er is een lage respons ten opzichte van de populatie bij de afdelingen montage (46,67), UPD (40%) en vonken (40%). De lage respons van de afdeling montage is te verklaren doordat deze medewerkers werken in de cleanroom, een ultra schone werkomgeving. Hiertoe had de onderzoeker geen toegang, daardoor zijn de vragenlijsten indirect, door de teamleider, zijn verspreid. Daarnaast is het gebruik van normaal papier op deze afdeling niet toegestaan, waardoor het voor de werknemers niet mogelijk was om de vragenlijsten tijdens de werkzaamheden in te vullen. Beide factoren hebben drempelverhogend gewerkt. De afdelingen UPD en vonken zijn beiden klein, en hebben elk een omvang van vijf medewerkers. Doordat er per afdeling twee medewerkers op vakantie waren in de onderzoeksperiode, zijn er per afdeling drie vragenlijsten verspreid. Van deze vragenlijsten zijn er per afdeling slechts twee ingevuld.

Overige non-respons is te verklaren door de drukte in de vakantieperiode. Door de lagere bezetting zijn bepaalde medewerkers belast met extra werk, waardoor zij geen tijd hebben vrijgemaakt voor het invullen van de vragenlijst. Er zijn geen aanwijzingen of aanleidingen dat de non-respons effect heeft op de representativiteit.

| Afdeling                   | Populatie  | Steekproef | Percentage |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| Meetkamer                  | 4          | 4          | 100,00%    |
| Montage                    | 15         | 7          | 46,67%     |
| 5-assig                    | 7          | 6          | 85,71%     |
| Draaien                    | 7          | 5          | 71,43%     |
| Frezen                     | 10         | 7          | 70,00%     |
| Meer-assig                 | 3          | 3          | 100,00%    |
| Slijpen                    | 6          | 3          | 50,00%     |
| UPD                        | 5          | 2          | 40,00%     |
| Vonken                     | 5          | 2          | 40,00%     |
| Projectmanagement          | 10         | 7          | 70,00%     |
| Logistiek / bedrijfsbureau | 17         | 14         | 82,35%     |
| Cylkro                     | 9          | 8          | 88,89%     |
| Verkoop                    | 3          | 3          | 100,00%    |
| Staf                       | 9          | 6          | 66,67%     |
| <b>Totaal</b>              | <b>110</b> | <b>77</b>  |            |

Tabel 1: Overzicht respons



De steekproef ziet er als volgt uit: het merendeel van de medewerkers 88,3% is man en 11,7% is vrouw. Dit komt overeen met de medewerkers van Norma, oftewel de populatie. De leeftijd is normaal verdeeld, de gemiddelde leeftijd is 37,35 jaren. De meeste medewerkers (65,8%) hebben een MBO opleiding, 19,7% beschikt over een HBO opleiding. Ook dit is in overeenstemming met de populatie, aangezien een groot deel uitvoerend werk doet op de werkvloer. 72,7% van de medewerkers heeft een vast contract, daarnaast is er 16,9% op inleenbasis in dienst en 10,4% van de medewerkers heeft een tijdelijk contract. Het gemiddelde aantal dienstjaren is 7,05 met een duidelijke piek bij 0-3 jaren. Dit is te verklaren door de recente groei. Het aantal jaren in de huidige functie ligt iets lager met een gemiddelde van 4,9 jaren. De werkervaring in huidige functie is met een gemiddelde 7,9 jaren het hoogst, dit is te verklaren doordat Norma ervaren medewerkers heeft aangetrokken.

De samenstelling van de steekproef blijkt overeen te komen met de populatie, wat betekent dat de steekproef een juiste afspiegeling is van de populatie. In tabel 2 is een overzicht weergegeven van de steekproef. En in bijlage 4 wordt achtereenvolgens in grafieken de respons weergegeven naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, contracttype, jaren in dienst bij Norma, jaren in huidige functie en het aantal jaren werkervaring in de huidige functie.

|                                 |                    | Frequentie | Percentage         |
|---------------------------------|--------------------|------------|--------------------|
| <b>Geslacht</b>                 | Man                | 67         | 88,30%             |
|                                 | Vrouw              | 9          | 11,70%             |
| <b>Contracttype</b>             | Vast contract      | 56         | 72,70%             |
|                                 | Inleenbasis        | 13         | 16,90%             |
|                                 | Tijdelijk contract | 8          | 10,40%             |
| <b>Opleidingsniveau</b>         | V(M)BO             | 8          | 10,40%             |
|                                 | MBO                | 50         | 65,80%             |
|                                 | HBO                | 15         | 19,70%             |
|                                 | Master             | 3          | 3,90%              |
|                                 |                    | Gemiddeld  | Standaardafwijking |
| <b>Leeftijd</b>                 |                    | 37,85      | 11,00              |
| Jaren in dienst bij Norma       |                    | 7,05       | 6,76               |
| Jaren in huidige functie        |                    | 4,92       | 5,70               |
| Werkervaring in huidige functie |                    | 7,90       | 8,71               |

Tabel 2: Overzicht steekproef

### 3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van de vragenlijst te kunnen beoordelen is de betrouwbaarheid van de schalen gemeten. Hiervoor is gebruik gemaakt van de cronbachs alfa, welke vaststelt of de verschillende vragen binnen een schaal hetzelfde meten. De alfa kan variëren tussen 0 (geen betrouwbaarheid) en 1 (perfecte betrouwbaarheid). Doorgaans wordt een waarde van 0,70 als toereikend beschouwd en een waarde van 0,80 als goed (Field, 2009). Een andere vuistregel zegt dat alfa ten minste 0,70 moet zijn (Nunnally, 1978).

In eerste instantie waren de alfa's van twee schalen onder de 0,70. Dit zijn complexiteit van het werk (0,66) en feedback van de leidinggevende (0,52). Opvallend is dat beide schalen gebruik maken van negatief geformuleerde items, wat blijkbaar niet goed wordt opgepakt door de medewerkers. Dit is een bekend fenomeen waarbij positief en negatief geformuleerde items tot twee dimensies in de schaal leiden. In de schaal feedback van leidinggevende zijn de twee negatief geformuleerde items 6 en 10 verwijderd, hierdoor is de alfa van verhoogd van 0,52 naar 0,77.

De schaal complexiteit van het werk is in zijn totaliteit negatief geformuleerd, bij item 1 en 3 worden synoniemen voor complexiteit gebruikt zoals het uitvoeren van één activiteit of gemakkelijke taken. Bij item 2 wordt er negatief geformuleerd, namelijk "niet ingewikkeld", waarschijnlijk is dit niet goed opgepakt door de medewerkers. Door dit item te verwijderen is de alfa van de schaal complexiteit van het werk verhoogd van 0,66 naar 0,87.

De overige schalen die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn betrouwbaar gebleken. De laagste betrouwbaarheid is proactieve persoonlijkheid met een alfa van 0,70. De validiteit van de vragenlijsten is gewaarborgd door gebruik te maken van vragenlijsten die in eerdere onderzoeken zijn toegepast en valide zijn gebleken. Een overzicht van de variabelen met bijbehorende auteur, aantal items en de betrouwbaarheid is opgenomen in bijlage 5.

### 3.3 Procedure

Voorafgaand aan de verspreiding van de vragenlijsten is er in de wekelijkse interne nieuwsbrief Informa tweemaal aandacht besteed aan het onderzoek. Vervolgens is door de directeur tijdens de kwartaalbijeenkomst, een week voor de verspreiding van de vragenlijst, het doel en de procedure toegelicht. De looptijd van het onderzoek was in eerste instantie twee weken, van dinsdag 26 juli 2011 tot en met dinsdag 9 augustus 2011. Op verzoek van de directeur is de deadline eenmalig verlengd naar vrijdag 12 augustus 2011 en dit is ook vermeld in Informa. Hierdoor hebben de medewerkers in totaal 18 dagen de gelegenheid gekregen om de vragenlijst in te vullen.

De vragenlijsten zijn, met uitzondering van de afdeling montage, persoonlijk door de onderzoeker aan de medewerkers overhandigt. Er is een duidelijke lay-out gehanteerd. De vragenlijsten waren in A5-boekvormformaat afgedrukt, met een kaft waardoor er geen gegevens van de buitenkant te zien waren. Daarnaast is er een voorwoord toegevoegd met daarin het belang van het onderzoek en de tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst. De vragenlijst is zo beknopt mogelijk gehouden en bij vragen kon de onderzoeker persoonlijk, telefonisch en per mail benaderd worden. Bij de koffieautomaten in het bedrijf zijn afgesloten retourdozen geplaatst, waar de medewerkers de vragenlijsten konden inleveren. Daarnaast is regelmatig een tussenstand van de respons op de retourdozen gepubliceerd, om op deze manier de respons status up-to-date te houden.

### 3.4 Missing Values

De data zijn geanalyseerd met behulp van het Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versie 17.0.

Zoals in bijna elk onderzoek waar vragenlijsten worden gebruikt, is er ook bij dit onderzoek sprake van niet ingevulde antwoorden. In totaal zijn er 20 vragen niet beantwoord. Om de vragenlijsten met missing values niet volledig af te schrijven, zijn de niet ingevulde antwoorden in SPSS met behulp van de functie 'Transform -> Replace Missing Values' ingevuld. Vanwege de aangetoonde hoge betrouwbaarheid van de items (alle constructen hebben een cronbach alfa van >0,70) is ervoor gekozen om de missing values te vervangen door middel van "series mean" te gebruiken. Dit houdt in dat wanneer een respondent een vraag niet heeft beantwoord, de gemiddelde schaalscore wordt ingevuld.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de enquête gepresenteerd. Allereerst wordt er ingegaan op het gemiddelde en de standaardafwijking van de variabelen. Daarna worden de resultaten met betrekking tot arbeidstevredenheid besproken.

Om te onderzoeken welke variabelen met elkaar correleren, wordt de correlatiematrix gepresenteerd. Om vervolgens een meervoudige regressieanalyse uit te voeren. Tot slot wordt de ANOVA-analyse uitgevoerd, om verschillen tussen de groepen weer te geven.

### 4.1 Beschrijvende statistiek per variabele

Om inzicht te krijgen in de gescoorde variabelen is het overzicht in tabel 3 gegenereerd. Hierin zijn naast de gemiddelden per variabelen ook de spreiding gegeven in de vorm van de standaardafwijking per variabele.

De resultaten zijn met een vijfpunt likertschaal weergegeven, welke geïnterpreteerd kan worden als: 1 zeer mee oneens, 2 oneens, 3 niet eens of niet oneens, 4 eens en 5 zeer mee eens. Dit betekent dat een verschuiving van één punt op de likertschaal garant staat voor een verschil van 20%.

De standaardafwijking, ook wel standaarddeviatie genoemd, is een indicator voor de spreiding van uitkomsten rondom een gemiddelde. Een lage standaardafwijking geeft aan dat de data redelijk constant zijn, terwijl een hoge standaardafwijking aangeeft dat de data flink heen en weer schommelt. Hoe groter een de standaardafwijking hoe minder homogeen de antwoorden van de respondenten in de steekproef zijn geweest.

| Variabele                           | Gemiddelde score | Standaardafwijking |
|-------------------------------------|------------------|--------------------|
| Arbeidstevredenheid                 | 4,09             | 0,67               |
| Taakvariatie                        | 4,21             | 0,51               |
| Autonomie                           | 3,97             | 0,76               |
| Vaardigheidvariatie                 | 3,92             | 0,59               |
| Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden | 3,88             | 0,64               |
| Sociale steun                       | 3,82             | 0,56               |
| Proactieve persoonlijkheid          | 3,78             | 0,51               |
| Taakidentiteit                      | 3,69             | 0,75               |
| Problemen oplossen                  | 3,69             | 0,71               |
| Participatieve leiderschap          | 3,60             | 0,63               |
| Complexiteit van het werk           | 3,59             | 0,84               |
| Directieve leiderschap              | 3,46             | 0,56               |
| Feedback leidinggevende             | 3,31             | 0,48               |
| Feedback van anderen                | 3,10             | 0,88               |
| Tevredenheid met beloning           | 3,09             | 0,78               |
| Taakbelangrijkheid                  | 3,05             | 0,83               |

Tabel 3: Overzicht gemiddelde en standaardafwijking per variabele

We zien dat de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid hoog scoort met gemiddeld 4,09. De spreiding is relatief laag met een standaardafwijking van 0,67. Dit houdt in dat de medewerkers van Norma een hoge arbeidstevredenheid ervaren met een relatief lage spreiding.

De scores van de onafhankelijke variabelen zijn over het algemeen lager dan de arbeidstevredenheid. De scores zijn gemiddeld 3,61 en variëren tussen de 4,21 en de 3,05. Er wordt hoog gescoord op de variabelen taakvariatie (4,21), autonomie (3,97) en vaardigheidvariatie (3,92). En er wordt laag gescoord op taakbelangrijkheid (3,05), tevredenheid beloning (3,09) en feedback van anderen (3,10).

In bijlage 8 is in een overzicht een benchmark toegevoegd, hierin is te vinden hoe de gemiddelde scores per variabele van Norma verhouden tot meta-analyses. De gemiddelde score ligt bij Norma gemiddeld 0,20 lager dan bij de meta-analyses.

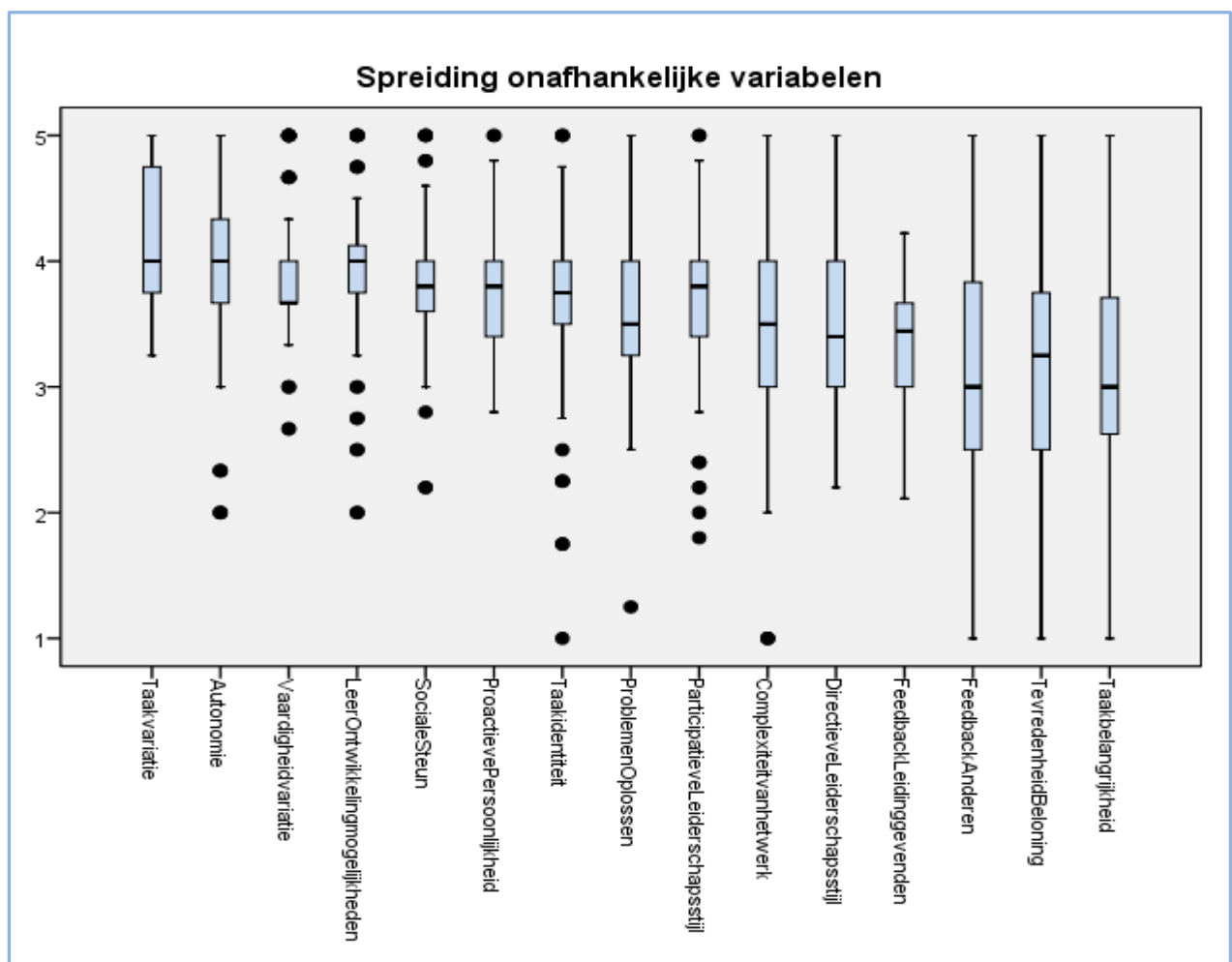


Om een goed beeld te krijgen van de onderlinge verschillen van de gemiddelde scores per variabele zijn deze in bijlage 6 in een staafdiagram opgenomen.

De spreiding is over het algemeen laag, namelijk gemiddeld 0,67. Het grootst is deze spreiding bij feedback van anderen (0,88), complexiteit van het werk (0,84) en taakbelangrijkheid 0,83. Het laagst is de spreiding bij feedback van leidinggevende (0,48), taakvariatie (0,51) en proactieve persoonlijkheid (0,57).

In figuur 2 zijn de onafhankelijke variabelen weergegeven in een boxplot. Taakidentiteit en complexiteit van het van het werk tonen beiden incidentele uitbijters naar zeer oneens. Er is hier sprake van individuele gevallen. De laatste drie variabelen, feedback van anderen, tevredenheid met beloning en taakbelangrijkheid tonen de meeste spreiding van 1 tot en met 5. Wanneer we hier verder op inzoomen blijken dit voor feedback anderen vier medewerkers 1 te scoren, twee scores daarentegen 5. Er is geen trend te ontdekken en hier is dus geen verklaring voor. Op tevredenheid met beloning wordt door vier medewerkers zeer oneens gescoord. Alle vier hebben een leeftijd van 30+, dit is te verklaren doordat er na 30 jaar volgens de CAO geen groei meer mogelijk is in salaris. Slechts één medewerker is zeer tevreden met de beloning.

Op taakbelangrijkheid wordt drie keer 1 gescoord, deze medewerkers hebben 0-2 jaar werkervaring en twee daarvan hebben een tijdelijk contract. Twee medewerkers scoren een 5 op taakbelangrijkheid, deze medewerkers hebben een vast dienstverband.



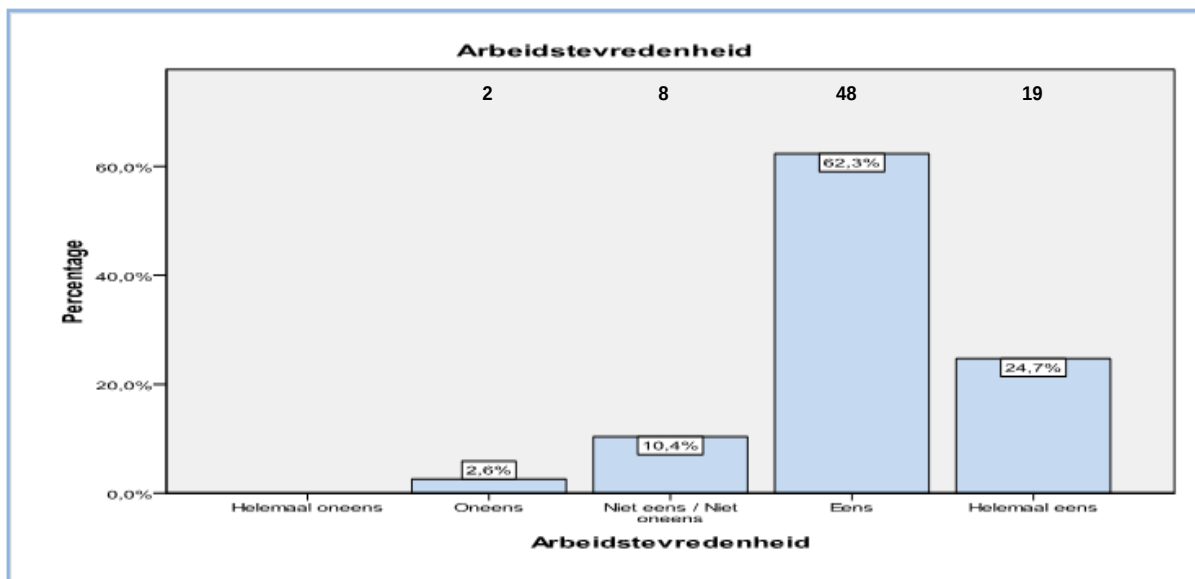
Figuur 2: Spreiding onafhankelijke variabelen in boxplot

## 4.2 Arbeidstevredenheid

### Algemene arbeidstevredenheid

In figuur 3 is in de staafdiagram de algemene arbeidstevredenheid weergegeven. Hierin zien we de gemiddeld hoge score van 4,09 en de relatief lage spreiding van 0,67 terug. Bijna een kwart van de werknemers (24,7 %) is het helemaal tevreden. Meer dan de helft (62,3 %) is tevreden, vervolgens is 10,4% niet tevreden/niet ontevreden en 2,6% van de medewerkers is ontevreden. Geen enkele medewerker is zeer ontevreden over zijn werk.

We zien hier dat het goed gesteld is met de algemene arbeidstevredenheid van de medewerkers van Norma. In totaal zijn 87% van de medewerkers tevreden tot zeer tevreden over hun werk. De overige 13% is opgebouwd uit 10,4% neutrale antwoorden en slechts 2,6% is ontevreden over het werk. Bovenin figuur 3 is ook weergegeven over hoeveel medewerkers het betreft.



Figuur 3: Verdeling arbeidstevredenheid in staafdiagram

### Arbeidstevredenheid op afdelingsniveau

Nu bekend is hoe het gesteld is met de algemene arbeidstevredenheid binnen Norma UPS, is het interessant om in te zoomen op de arbeidstevredenheid op afdelingsniveau. In figuur 4 is de gemiddelde arbeidstevredenheid per afdeling weergegeven in een staafdiagram, met onderin iedere staaf de grootte van de afdeling in aantal medewerkers.

De gemiddelde arbeidstevredenheid binnen Norma is 4,09.

**\*Vertrouwelijk\***

Figuur 4: Gemiddelde arbeidstevredenheid per afdeling in staafdiagram

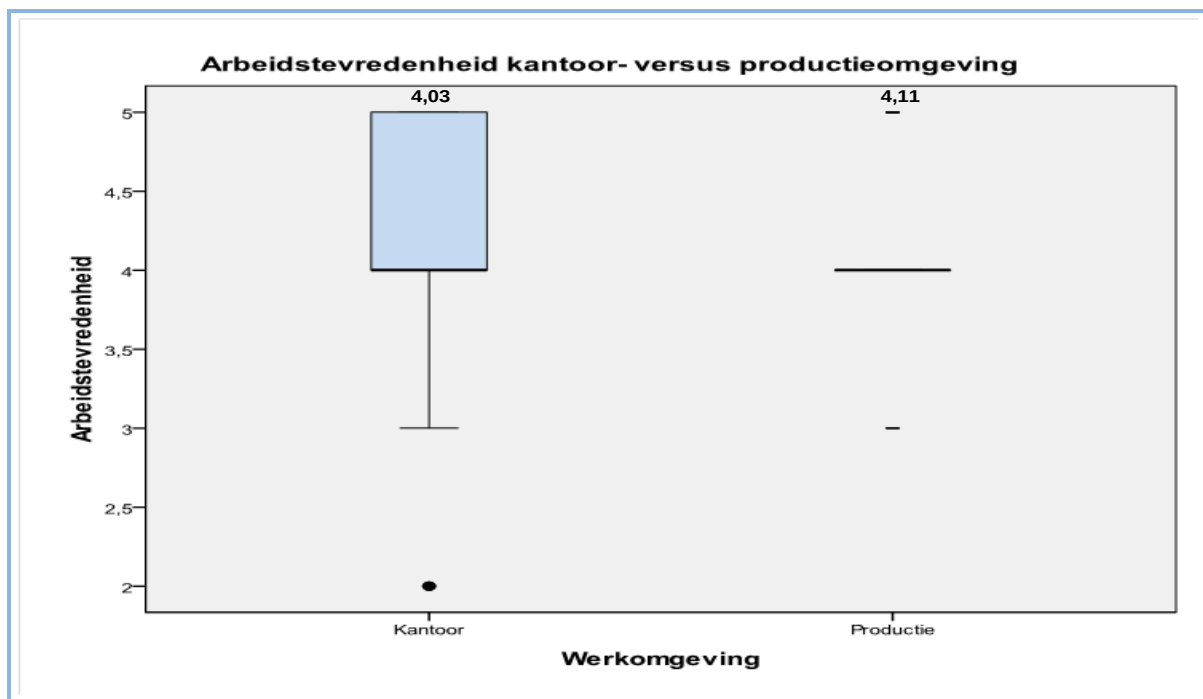
De boxplots in figuur 5 geven een beeld van de spreiding van de scores. Van beneden naar boven zijn de punten het minimum, het eerste kwartiel, de mediaan, het derde kwartiel en het maximum van het niveau van arbeidstevredenheid. Waarbij het minimum de laagst gescoorde waarde is en het maximum vanzelfsprekend de hoogst gescoorde waarde. Daar tussenin is de mediaan weergegeven; het middelste getal. Welke wordt verdeeld in het eerste kwartiel en het derde kwartiel.

**\*Vertrouwelijk\***

Figuur 5: Spreiding arbeidstevredenheid per afdeling in boxplots

Er blijken echter geen significante verschillen te zijn in arbeidstevredenheid op afdelingsniveau. Om te toetsen of er verschil is in de arbeidstevredenheid tussen de productie- en kantoor omgeving, is er een verdeling gemaakt in afdeling. Een overzicht hiervan is te vinden in bijlage 7.

De gemiddelde arbeidstevredenheid die wordt gescoord door medewerkers werkzaam in de kantooromgeving is 4,03 en de arbeidstevredenheid in de productieomgeving is licht hoger met gemiddeld 4,11. Te zien is in figuur 6 dat het lage gemiddelde van de kantooromgeving wordt veroorzaakt door twee uitschieters naar ontevreden. Binnen de productieomgeving is geen enkele keer ontevreden gescoord.



Figuur 6: Arbeidstevredenheid kantoor- en productieomgeving

### Arbeidstevredenheid per opleidingsniveau

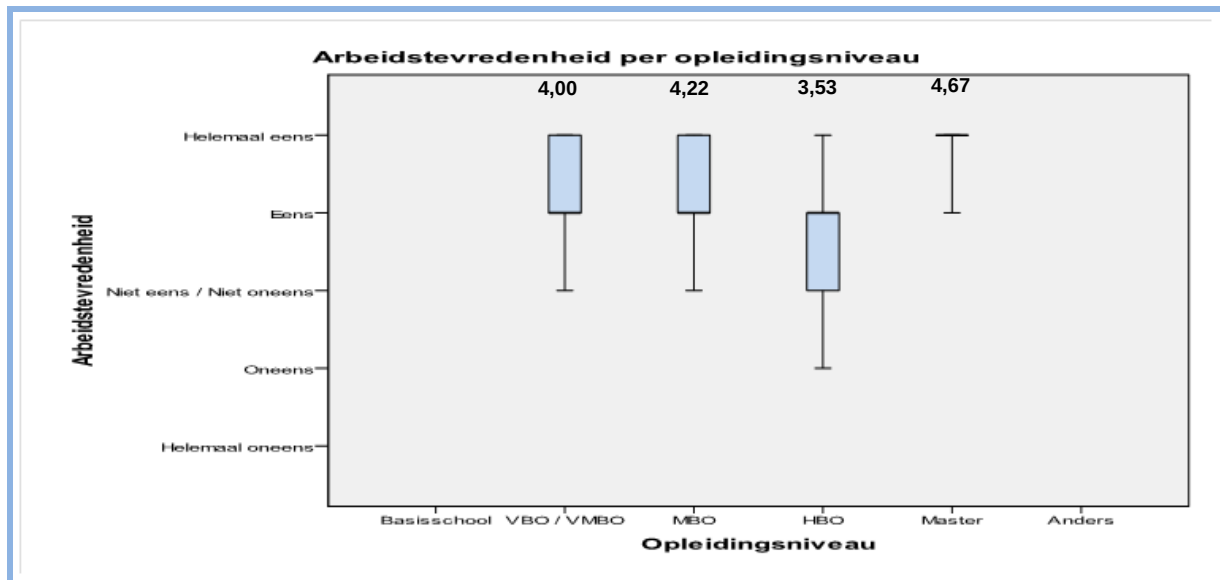
Nu gaan we dieper in op de verdeling van de arbeidstevredenheid per opleidingsniveau. De V(M)BO opgeleide medewerkers scoren gemiddeld 4,00. MBO opgeleide medewerkers scoren iets hoger, namelijk 4,22. De HBO opgeleide medewerkers zijn het minst tevreden, zij scoren het laagst met gemiddeld 3,53. Waar de medewerkers met een master het meest tevreden zijn, zij scoren 4,67.

In figuur 7 is te zien dat HBO opgeleide medewerkers afwijken ten opzichte van de andere opleidingsniveaus. Deze medewerkers hebben de laagste gemiddelde score (3,53) en vertonen daarnaast een grote spreiding. Er zijn twee medewerkers ontevreden.

Dit is in lijn met de bevindingen per afdeling, bij de afdeling projectmanagement zijn vooral HBO opgeleide medewerkers in dienst. Een verklaring voor de lage arbeidstevredenheid van deze medewerkers is dat zij verantwoordelijke functies bekleden, hierin zien zij waar verbeteringen mogelijk zijn maar waar het nog niet beter gaat. Dit kan een negatieve invloed hebben op de arbeidstevredenheid. Daarnaast kan het zijn dat HBO opgeleide medewerkers sneller geneigd zijn hun mening te geven en te uiten, hierdoor kunnen zij extremer zijn in het geven van hun mening. Bijvoorbeeld eerder gebruik maken van de optie ontevreden.

De Anova-toets bewijst dat de gemiddelde arbeidstevredenheid per opleidingsniveau niet gelijk is. Zowel de Bonferroni test als de Fisher's Least Significant Difference (LSD) test

verklaren dat de HBO opgeleide medewerkers significant lager scoren dan MBO- en masteropgeleide medewerkers. Dit komt ondermeer door de twee uitschieters naar ontevreden binnen de HBO opgeleide medewerkers. Wanneer deze worden verwijderd uit de dataset wordt de gemiddelde arbeidstevredenheid verhoogd van 3,53 naar 3,77 waardoor de significante verschillen komen te vervallen.



Figuur 7: Spreiding arbeidstevredenheid per opleidingsniveau

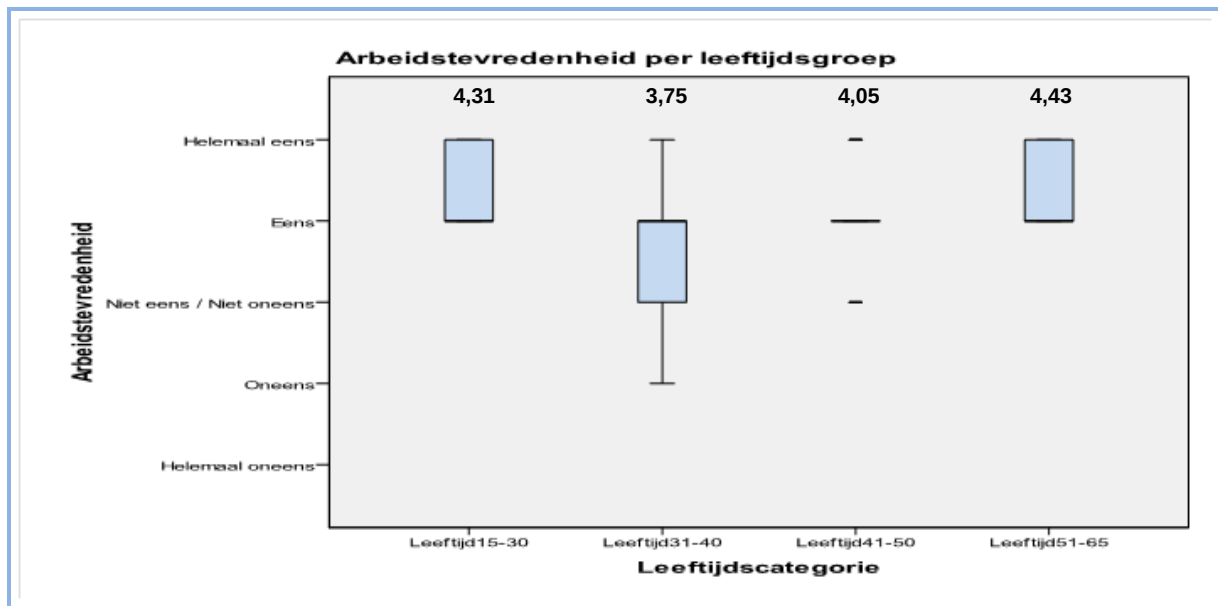
### Arbeidstevredenheid op leeftijdsniveau

Na het presenteren van de algemene arbeidstevredenheid en de arbeidstevredenheid op afdelingsniveau en opleidingsniveau is het interessant om dieper in te gaan op de arbeidstevredenheid op leeftijdsniveau.

De medewerkers van de leeftijdscategorie 15-30 zijn met een gemiddelde score van 4,31 tevreden. De arbeidstevredenheid is gemiddeld met 3,75 het laagst bij de leeftijdscategorie 31-40. De medewerkers van 41-50 scoren gemiddeld 4,05 terwijl de medewerkers met de leeftijdscategorie 51-65 het meest tevreden zijn, zij scoren het hoogst met gemiddeld 4,43.

In figuur 8 is de spreiding van de arbeidstevredenheid per leeftijdscategorie weergegeven. Te zien dat de leeftijdsgroep 31-40 afwijkt, deze leeftijdsgroep heeft het laagste gemiddelde en tegelijkertijd de grootste spreiding. Typisch is dat het management aangaf dat juist deze leeftijdsgroep moeilijk aan de organisatie te binden is. Deze veronderstelling is hierbij getoetst. De leeftijdsgroep 31-40 is in een levensfase dat de beloning belangrijk is voor woning en eventueel gezinsleven. Aangezien er geen groei in salaris meer mogelijk is, is het moeilijk om deze medewerkers te binden. Daarnaast kan het een rol spelen dat medewerkers in deze leeftijdscategorie graag een carrièrestap willen maken. Terwijl dit niet altijd mogelijk is, met name in de productieomgeving.

Wanneer we een Anova-toets uitvoeren blijkt de arbeidstevredenheid op leeftijdsniveau significant te verschillen. Zowel de Bonferroni test als de Fisher's Least Significant Difference (LSD) test verklaren dat medewerkers binnen de leeftijdsgroep 31-40 een significant lagere arbeidstevredenheid ervaren dan de leeftijdsgroepen 15-30 en 51-65.



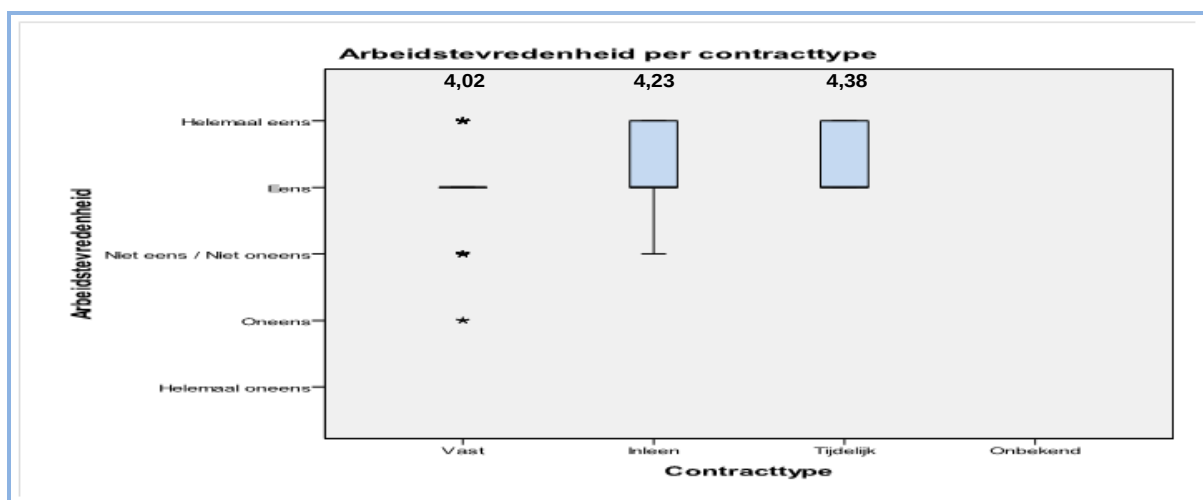
Figuur 8: Spreiding arbeidstevredenheid per leeftijdscategorie in boxplot

### Arbeidstevredenheid per contracttype

Om te onderzoeken hoe de arbeidstevredenheid verschilt per contracttype is de boxplot in figuur 9 weergegeven.

De gemiddelde arbeidstevredenheid onder de vaste medewerkers is met 4,02 het laagst. Vervolgens is de arbeidstevredenheid van de medewerkers op inleenbasis 4,23. En de arbeidstevredenheid onder de medewerkers met een tijdelijk contract is het hoogst, namelijk 4,38. Dezelfde trend zien we in de spreiding van de arbeidstevredenheid. Vaste medewerkers, die de grootste groep vormen, laten de meeste spreiding zien. Vervolgens de ingeleende medewerkers iets minder spreiding en de medewerkers met een tijdelijk contract laten de minste spreiding zien.

Een verklaring hiervoor is dat medewerkers op inleenbasis en tijdelijke medewerkers met een jaarcontract, graag willen blijven werken binnen de organisatie. Zij zijn afhankelijk van Norma als werkgever, en willen graag een vaste aanstelling, dit resulteert in tevredenheid over hun werk. Het kan ook zijn dat medewerkers wachten totdat zij een vast contract hebben voordat zij kritisch zijn. Of dat ontevredenheid pas ontstaat naarmate zij langer binnen de organisatie werkzaam zijn. Er is geen bewijs gevonden dat er een significant verschil is in arbeidstevredenheid tussen de verschillende contracttypen.



Figuur 9: Spreiding arbeidstevredenheid per contracttype in boxplot

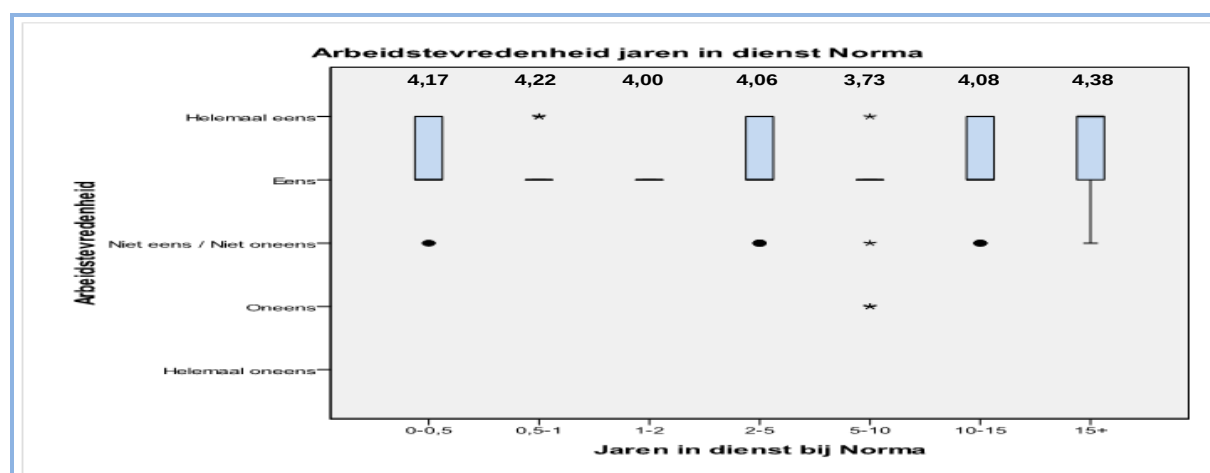
### Arbeidstevredenheid per jaren in dienst

De arbeidstevredenheid is ook aan de hand van het aantal dienstjaren gespecificeerd. De boxplot is weergegeven in figuur 10.

De arbeidstevredenheid blijft gedurende het aantal dienstjaren redelijk constant. Wat opvalt, is de dip qua tevredenheid bij de medewerkers die 5-10 jaar in dienst zijn. Dit is te verklaren doordat deze groep voor 65% bestaat uit medewerkers tussen de 30-41. Twee paragrafen eerder is uitgelegd dat deze groep moeilijk aan de organisatie te binden is omdat er geen groei meer in salaris mogelijk is, zij scoren hierdoor lager op arbeidstevredenheid. Een andere verklaring hiervoor is de 7-year itch theorie, waaruit blijkt dat medewerkers na zeven jaar de relatie met hun werkgever evalueren.

Terwijl de tevredenheid van de medewerkers die 10-15 jaar in dienst zijn weer toeneemt. En bij de medewerkers die meer dan vijftien jaren in dienst zijn, het hoogst is. Een verklaring hiervoor is dat de medewerkers met meer dan 10 dienstjaren een hechte band met de organisatie en hun werk hebben gekregen.

De spreiding binnen de categorieën is niet erg groot, er is dan ook geen significant verschil gevonden in de arbeidstevredenheid per aantal dienstjaren.



Figuur 10: Spreiding arbeidstevredenheid per aantal dienstjaren in boxplot

### 4.3 Correlatiematrix

Om de onderlinge relaties tussen de variabelen waar te nemen is er een correlatiematrix gegenereerd. Wanneer variabelen ordinaal geschaald zijn is de Spearman's rho test het meest bruikbaar om correlaties vast te stellen. De spearman's rho is een gestandaardiseerd instrument om de sterkte van de relatie tussen variabelen te meten (Field, 2009). Omdat wordt verondersteld dat de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabele positief beïnvloedt, worden de correlaties enkelzijdig getest. De uitkomst is de correlatiecoëfficiënt, deze beweegt zich tussen -1 en +1 voor een negatieve, dan wel positieve correlatie, en is 0 als er geen sprake is van enig verband. De correlatiematrix is hieronder in tabel 5 opgenomen, waarden gemarkeerd met één sterretje (\*) zijn significant bevonden bij een significantieniveau van 0,05. En waarden gemarkeerd met twee sterretjes (\*\*) zijn significant bevonden bij een significantieniveau van 0,01. Een groot exemplaar van dit overzicht is in bijlage 9 weergegeven.

|                                  | Arbeidstevredenheid | Taakvariatie | Taakbelangrijkheid | Taakidentiteit | Autonomie | Complexiteit van het werk | Problemen Oplossen | Vaardigheidvariatie | Sociale Steun | Feedback Anderen | Feedback Leidinggevers | Participatieve Leiderschapsstijl | Directieve Leiderschapsstijl | Proactieve Persoonlijkheid | Tevredenheid Beloning | Leer- & Ontw. mogelijkheden |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------------|----------------|-----------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Arbeidstevredenheid              | 1,00                |              |                    |                |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Taakvariatie                     | 0,25 *              | 1,00         |                    |                |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Taakbelangrijkheid               | 0,29 **             | 0,53 **      | 1,00               |                |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Taakidentiteit                   | 0,15                | 0,11         | 0,22 *             | 1,00           |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Autonomie                        | 0,21 *              | 0,40 **      | 0,37 **            | 0,30 **        | 1,00      |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Complexiteit van het werk        | 0,22 *              | 0,54 **      | 0,22 *             | 0,07           | 0,33 **   | 1,00                      |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Problemen Oplossen               | -0,10               | 0,50 **      | 0,40 **            | -0,08          | 0,46 **   | 0,46 **                   | 1,00               |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Vaardigheidvariatie              | 0,15                | 0,66 **      | 0,38 **            | 0,08           | 0,32 **   | 0,28 **                   | 0,51 **            | 1,00                |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Sociale Steun                    | 0,23 *              | 0,31 **      | 0,35 **            | 0,16           | 0,31 **   | 0,15                      | 0,18               | 0,30 **             | 1,00          |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Feedback Anderen                 | 0,38 **             | 0,09         | 0,20 *             | 0,15           | 0,12      | 0,02                      | -0,16              | 0,04                | 0,25 *        | 1,00             |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Feedback Leidinggevers           | 0,45 **             | 0,04         | 0,28 **            | 0,14           | 0,19 *    | 0,04                      | -0,13              | -0,09               | 0,29 **       | 0,59 **          | 1,00                   |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Participatieve Leiderschapsstijl | 0,45 **             | 0,10         | 0,25 *             | 0,16           | 0,18      | 0,15                      | 0,03               | -0,01               | 0,37 **       | 0,42 **          | 0,60 **                | 1,00                             |                              |                            |                       |                             |
| Directieve Leiderschapsstijl     | 0,48 **             | 0,05         | 0,22 *             | 0,30 **        | -0,02     | -0,02                     | -0,18              | -0,10               | 0,11          | 0,54 **          | 0,53 **                | 0,44 **                          | 1,00                         |                            |                       |                             |
| Proactieve Persoonlijkheid       | 0,01                | 0,27 **      | 0,28 **            | 0,20 *         | 0,35 **   | 0,02                      | 0,26 *             | 0,29 **             | 0,23 *        | 0,04             | 0,09                   | 0,09                             | 0,11                         | 1,00                       |                       |                             |
| Tevredenheid Beloning            | 0,33 **             | 0,01         | 0,15               | 0,12           | 0,18      | -0,15                     | -0,22 *            | -0,20 *             | 0,27 **       | 0,38 **          | 0,61 **                | 0,35 **                          | 0,35 **                      | 0,07                       | 1,00                  |                             |
| Leer Ontwikkelingsmogelijkheden  | 0,41 **             | 0,22 *       | 0,33 **            | 0,13           | 0,25 *    | 0,21 *                    | 0,12               | 0,28 **             | 0,21 *        | 0,41 **          | 0,37 **                | 0,37 **                          | 0,39 **                      | 0,11                       | 0,37                  | 1,00                        |

Tabel 5: Correlatiematrix

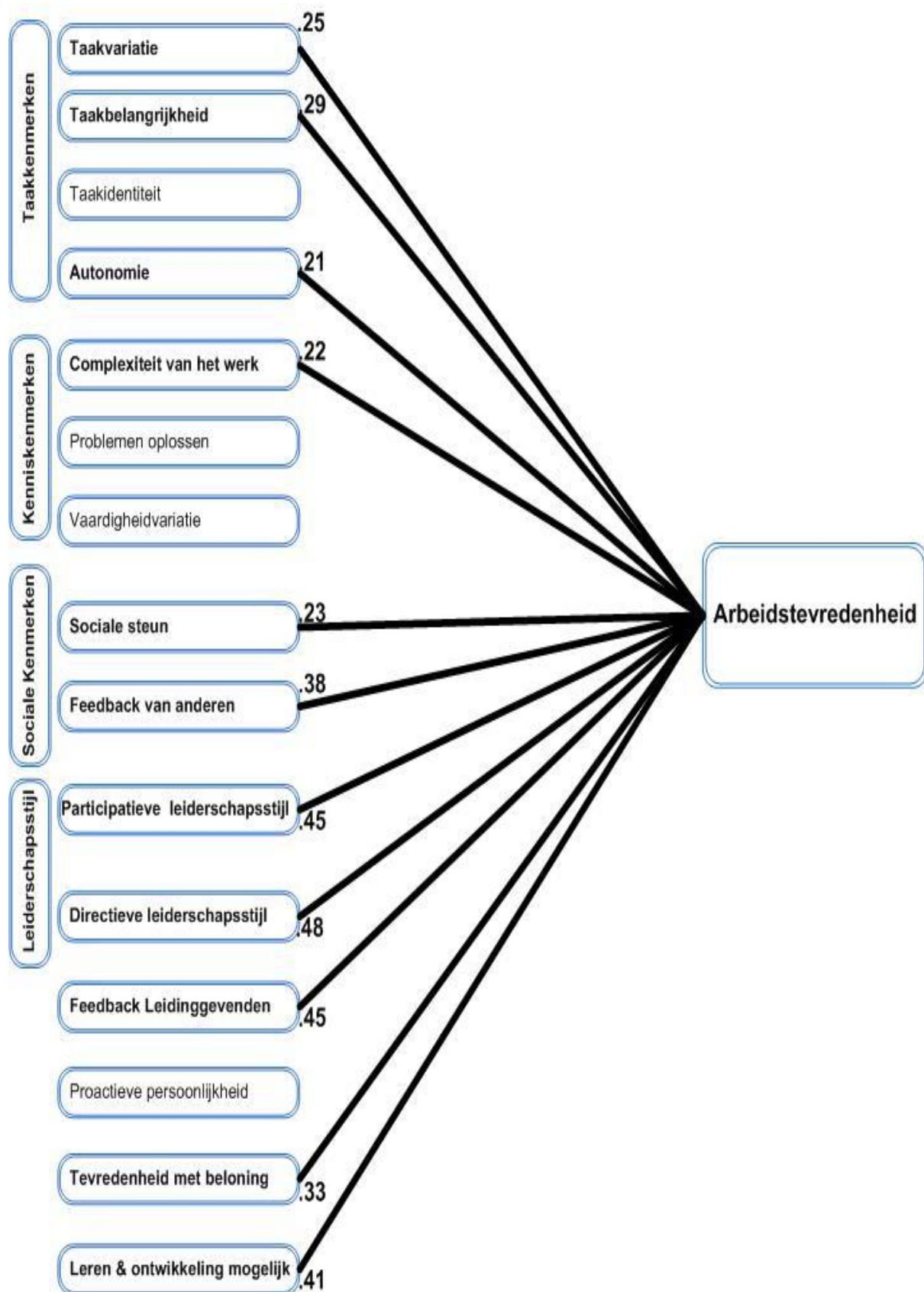
Wat zien dat bij een significantieniveau van 0,01 er 7 van de 15 onafhankelijke variabelen met arbeidstevredenheid correleren. Dit betekent dat er sterke onderlinge relaties zijn tussen de arbeidstevredenheid en de onafhankelijke variabelen; directieve leiderschapsstijl, feedback leidinggevende, participatieve leiderschapsstijl, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, feedback van anderen, tevredenheid beloning en taakbelangrijkheid.

Bij een significantieniveau van 0,05, wat betekent dat het in mindere mate betrouwbaar is, blijken er vier onafhankelijke variabelen samen te hangen met arbeidstevredenheid; namelijk taakvariatie, sociale steun, complexiteit van het werk en autonomie.

Opvallend is dat in de praktijk bij Norma de onafhankelijke variabelen vaardigheidvariatie, taakidentiteit, proactieve persoonlijkheid en problemen oplossen niet blijken samen te hangen met arbeidstevredenheid. Ondanks dat dit, aan de hand van de theoretische redeneringen en empirisch bewijs, wel verwacht werd.

In figuur 11 is het onderzoeksframework weergegeven, inclusief de waarden van de significante correlaties





Figuur 11: Onderzoeksframework met significante correlaties

#### 4.4 Regressie analyse

Het model is tot stand gekomen door in eerste instantie variabelen toe te voegen, die volgens de literatuur de arbeidstevredenheid voorspellen. Vervolgens zijn doormiddel van de correlaties de verbanden aangegeven tussen de variabelen en de arbeidstevredenheid.

Ondanks de verbanden tussen de variabelen weten we nog niet hoeveel van de arbeidstevredenheid nu daadwerkelijk voorspeld wordt door deze variabelen. Om dit te onderzoeken is er een regressie analyse uitgevoerd. Doormiddel van de regressie analyse kan er een model geschat worden, om te achterhalen welke variabelen verantwoordelijk zijn voor de arbeidstevredenheid onder de werknemers.

Zoals bij iedere regressie analyse worden allereerst de controle variabelen meegenomen, in dit geval geslacht, leeftijd, afdeling, opleidingsniveau, dienstjaren en contract. De mate waarin de variabelen goede voorspellers zijn, is te meten aan de hand van de  $R^2$ . De  $R^2$  geeft het percentage verklaarde variatie weer. De adjusted  $R^2$  neemt de andere variabelen ook mee en meet het aandeel van de variatie in de afhankelijke variabele verklaard door de verklarende variabelen.

Omdat de taakkenmerken het belangrijkste onderdeel is van de WDQ en in de praktijk sterk correleert met arbeidstevredenheid, zijn deze allereerst in het model toegevoegd. Na het uitvoeren van een factoranalyse en het genereren van een betrouwbaarheidsanalyse is ervoor gekozen om alleen de significante taakkenmerken (taakvariatie, taakbelangrijkheid en autonomie) mee te nemen. De Cronbachs alfa van taakkenmerken is dan 0,661.

In het tweede model is ook leiderschap daaraan toegevoegd. De literatuur wijst uit dat leiderschap een belangrijk is voor de arbeidstevredenheid, dit wordt in de praktijk bevestigd door sterke correlaties. Aan de participatieve- en directieve leiderschapsstijl is feedback van de leidinggevend, omdat feedback parallel gaat met leiderschap en direct invloed heeft op de leiderschapsstijl. De factoranalyse is uitgevoerd en een betrouwbaarheidsanalyse. De Cronbachs alfa van het construct "leiderschap" (directief, participatief en feedback van leidinggevende) is 0,785.

De  $R^2$  is 0,410 wat betekent dat 41% van de variatie van de arbeidstevredenheid verklaard kan worden door de taakkenmerken en leiderschap die de medewerker ervaart. Deze twee variabelen voorspellen samen de arbeidstevredenheid significant het beste ( $F=7,251$   $p < ,001$ ). Aanvullend is zichtbaar dat opleidingsniveau een significant negatieve relatie heeft met taakkenmerken. Dit betekent dat naarmate de medewerkers hoger opgeleid zijn minder arbeidstevredenheid ervaren. In tabel 6 zijn de details weergegeven.

| Afhankelijke variabele arbeidstevredenheid |                 |                 |
|--------------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                            | Model 1         | Model 2         |
| <b>Onafhankelijke variabelen:</b>          |                 |                 |
| Geslacht                                   | ,056            | ,073            |
| Leeftijd                                   | -,145           | -,023           |
| Afdeling                                   | ,075            | ,072            |
| Opleidingsniveau                           | -,254 *         | -,174           |
| Dienstjaren                                | ,008            | ,039            |
| Contracttype                               | ,257            | ,274 *          |
| <b>Taakkenmerken</b>                       | <b>,445 ***</b> | <b>,271 *</b>   |
| <b>Leiderschap</b>                         |                 | <b>,500 ***</b> |
| $R^2$                                      | ,263            | ,475            |
| Adjusted $R^2$                             | ,184            | ,410            |
| F                                          | 3,318 *         | 7,251 ***       |

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Tabel 6: Meervoudige regressie analyse (model 1 en model 2)

In de volgende regressie analyse, weergegeven in tabel 7, is er onderscheidt gemaakt tussen medewerkers werkzaam in de productie- en kantooromgeving. Om te onderzoeken of het model dan overeind blijft. De groep productiemedewerkers bestaat uit 46 medewerkers (N=46) en de medewerkers die op kantoor werkzaam zijn bestaat uit 30 medewerkers (N=30). Een overzicht van de precieze verdeling van de afdelingen is te vinden in bijlage 7. De taak en leiderschap verklaren samen respectievelijke 36,8% en 41,8% van de arbeidstevredenheid. De taakkenmerken en leiderschap verklaren in de productieomgeving iets minder, in de kantooromgeving iets meer. De afwijking is slechts 4,2%. Dit betekent dat zowel voor de productie als de kantoor medewerkers de taakkenmerken en leiderschap die ervaren wordt, het grootste deel van de arbeidstevredenheid verklaren.

| Afhankelijke variabele arbeidstevredenheid |                   |                 |
|--------------------------------------------|-------------------|-----------------|
|                                            | Productieomgeving | Kantooromgeving |
| <b>Onafhankelijke variabelen:</b>          |                   |                 |
| Geslacht                                   | -,003             | -,102           |
| Leeftijd                                   | ,013              | ,243            |
| Afdeling                                   | ,053              | ,008            |
| Opleidingsniveau                           | ,042 *            | -,148           |
| Dienstjaren                                | -,072             | -,039           |
| Contracttype                               | ,411              | ,094            |
| <b>Taakkenmerken</b>                       | <b>,291</b>       | <b>,315</b>     |
| <b>Leiderschap</b>                         | <b>,455 *</b>     | <b>,547 *</b>   |
| R <sup>2</sup>                             | ,483              | ,635            |
| Adjusted R <sup>2</sup>                    | <b>,368</b>       | <b>,418</b>     |
| F                                          | 4,196 **          | 4,124 *         |

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Tabel 7: Meervoudige regressie analyse (productieomgeving versus kantooromgeving)

## 4.5 ANOVA-analyse

De correlatiematrix laat zien welke onafhankelijke variabelen de arbeidstevredenheid significant beïnvloeden. Maar in hoeverre er ook verschillen zijn tussen bijvoorbeeld de onafhankelijke variabelen binnen afdelingen, per leeftijdscategorie, per contracttype of aantal jaren in dienst is nog niet bekend.

Om dit te onderzoeken zijn ANOVA-analyses uitgevoerd, deze analyse meet of de gemiddelden van twee of meer groepen van elkaar verschillen. Hieronder wordt gemeld welke groepen van elkaar verschillen, in het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de verklaring van deze verschillen.

Allereerst is er een significant verschil gevonden van de complexiteit van het werk tussen de medewerkers in vaste dienst en medewerkers op inleenbasis. De vaste medewerkers scoren 3,77 en beoordelen hun werk als meer complex dan medewerkers op inleenbasis die 3,18 scoren. Dit verschil is logisch te verklaren omdat medewerkers op inleenbasis worden ingezet op gemakkelijke functies.

Een ander logisch te verklaren verschil is de mate van problemen oplossen ten opzichte van de leeftijd van de medewerkers. Er is een significant verschil tussen de leeftijdscategorie 15-30 en 31-40. De jongere medewerkers scoren gemiddeld lager (3,23) op problemen oplossen, waar de medewerkers van de leeftijdscategorie 31-40 gemiddeld 3,91 scoren. De verklaring hiervoor is dat jonge medewerkers die de organisatie binnenkomen, met relatief gemakkelijke taken beginnen. Complexiteit van het werk bij medewerkers in de leeftijdscategorie 15-30 is namelijk een stuk lager (3,13), dan meer ervaren medewerkers binnen de leeftijdscategorie 31-40 (3,63). Ook is er verschil in opleidingsniveau, leeftijdscategorie 15-30 (3,19) en leeftijdscategorie 31-40 (3,38). Hierdoor zullen er niet veel

problemen binnen hun taken voorkomen, waar geen standaard oplossing aan voorhanden is.

Logisch gevolg is dat er een significant verschil in hoe probleem oplossend de taak is en het aantal dienstjaren. De medewerkers die net in dienst zijn met 0-0,5 dienstjaren scoren gemiddeld significant lager (3,27) dan de meer ervaren medewerkers die 5-10 dienstjaren hebben (4,12). Dit sluit aan bij de beredenering hierboven. De taken van de medewerkers die net in dienst zijn, zijn eenvoudiger, waardoor er minder problemen op te lossen zijn.

Ook de directieve leiderschapsstijl wordt significant verschillend ervaren. Medewerkers tussen de 31-40 vinden hun leidinggevende weinig directief, zij scoren gemiddeld 3,15, in verhouding tot medewerkers van de leeftijdscategorie 15-30 en 51-65. Zij scoren hoog op directief leiderschap, namelijk gemiddeld 3,69 en 3,71. In participatieve leiderschapsstijl is er ook een significant verschil gesignaleerd. Namelijk de participatieve leiderschapsstijl wordt in de leeftijdscategorie 31-40 lager ervaren (3,34) dan de leeftijdscategorie 51-65 (3,91). Hieruit kunnen we concluderen dat de medewerkers in de leeftijdscategorie 31-40 in het geheel minder leiderschapsstijl ervaren.

Er is een significant verschil tussen de sociale steun die wordt ervaren tussen de V(M)BO (3,40) en masteropgeleide (4,47) medewerkers. De sociale steun die wordt ervaren door de V(M)BO medewerkers is lager dan bij masteropgeleide medewerkers. Dit verschil is te verklaren door de kenmerken in de werkomgeving. V(M)BO medewerkers zijn werkzaam in de productieomgeving (frezen (3x), montage, vijf-assig, meer-assig, UPD en vonken), waardoor zij afhankelijk zijn van hun machine en de sociale contacten en vriendschappen zich vooral vormen in de pauzes. De masteropgeleide medewerkers zijn werkzaam in een kantooromgeving, waardoor zij meer contacten kunnen leggen en sociale steun ervaren. Denk aan vergaderingen, telefonisch contact of mensen die gewoon even binnen komen lopen.

## 5. Conclusies

*In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven op basis van de onderzoeksresultaten. Algemene conclusies en bevindingen worden beschreven en ook de deelvragen worden beantwoord.*

### 5.1 Algemene arbeidstevredenheid

Nu de resultaten van de arbeidstevredenheid per afdeling, leeftijdsgroep, opleidingsniveau, contracttype en jaren in dienst zijn weergegeven kan het eerste deel van de centrale vraag van het onderzoek beantwoordt worden:

*“Hoe is het gesteld met de arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Norma UPS?”*

Er kan geconcludeerd worden dat het goed gesteld is met de arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Norma UPS. Omdat bijna een kwart van de medewerkers zeer tevreden is (24,7%) en 62,3% tevreden. Dit houdt in dat in totaal 87% van de medewerkers tevreden tot zeer tevreden is. De overige 13% is verdeeld in 10,4% die neutraal hebben geantwoord en dus niet tevreden en niet ontevreden zijn. Tot slot is er slechts 2,6% die ontevreden is.

De gemiddelde arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Norma UPS is 4,09 met een lage spreiding van 0,67. Significante verschillen zijn gevonden in de arbeidstevredenheid per leeftijdscategorie en per opleidingsniveau. Op leeftijdsniveau scoren de medewerkers met leeftijdscategorie 31-40 een significant lagere arbeidstevredenheid dan de leeftijdscategorieën 15-30 en 51-65. Daarnaast scoren de HBO opgeleide medewerkers significant lager dan MBO- en masteropgeleide medewerkers. In deze significante verschillen is een vorm van overlap. De medewerkers in de leeftijdscategorie 15-30 zijn veelal MBO óf master opgeleid.

#### **\*Vertrouwelijk\***

Het contracttype heeft invloed op de arbeidstevredenheid, de medewerkers met een vast contract zijn het minst tevreden met een gemiddelde score van 4,02. Vervolgens scoren de medewerkers op inleenbasis hoger met 4,23. En de arbeidstevredenheid onder de medewerkers met een tijdelijk contract scoren het hoogst met een gemiddelde van 4,38. Er is geen significant verschil gevonden, maar de verschillen kunnen verklaard worden doordat medewerkers op inleenbasis, of met een tijdelijk contract graag willen blijven en daarom een hoge arbeidstevredenheid rapporteren.

### 5.2 Determinanten arbeidstevredenheid

Nu duidelijk is hoe het gesteld is met de arbeidstevredenheid, is het interessant om te onderzoeken welke factoren deze arbeidstevredenheid tot stand brengen. Zodat de arbeidstevredenheid doelgericht verhoogd kan worden.

Er zijn 11 van de 15 onafhankelijke variabelen die significant correleren met arbeidstevredenheid, en dus een sterke relatie vertonen met arbeidstevredenheid. Bij een significantieniveau van 0,01 zijn dit de variabelen; directieve leiderschapsstijl, feedback leidinggevende, participatieve leiderschapsstijl, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, feedback van anderen, tevredenheid beloning en taakbelangrijkheid.

Bij een significantieniveau van 0,05 blijken er vier onafhankelijke variabelen samen te hangen met arbeidstevredenheid; namelijk taakvariatie, sociale steun, complexiteit van het werk en autonomie.

Aan de hand van de theorie en empirisch bewijs werd ook verwacht dat de onafhankelijke variabelen; vaardigheidvariatie, taakidentiteit, proactieve persoonlijkheid en problemen

oplossen samen hangen met arbeidstevredenheid. Toch is deze relatie in de praktijk bij Norma niet gevonden.

De onafhankelijke variabelen die significant correleren met arbeidstevredenheid worden hieronder besproken op volgorde van hoogste correlatie naar laagste correlatie.

| Onafhankelijke variabele         | Correlatie Arbeidstevredenheid | Significantieniveau |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Directieve Leiderschapsstijl     | 0,48                           | 0,01                |
| Feedback Leidinggevend           | 0,45                           | 0,01                |
| Participatieve Leiderschapsstijl | 0,45                           | 0,01                |
| Leer Ontwikkelingmogelijkheden   | 0,41                           | 0,01                |
| Feedback Anderen                 | 0,38                           | 0,01                |
| Tevredenheid Beloning            | 0,33                           | 0,01                |
| Taakbelangrijkheid               | 0,29                           | 0,01                |
| Taakvariatie                     | 0,25                           | 0,05                |
| Sociale Steun                    | 0,23                           | 0,05                |
| Complexiteit van het werk        | 0,22                           | 0,05                |
| Autonomie                        | 0,21                           | 0,05                |
| Taakidentiteit                   | 0,15                           | n.s.                |
| Vaardigheidvariatie              | 0,15                           | n.s.                |
| Proactieve Persoonlijkheid       | 0,01                           | n.s.                |
| Problemen Oplossen               | -0,10                          | n.s.                |

Tabel 8: Overzicht correlaties onafhankelijke variabele en arbeidstevredenheid met significantieniveau

#### *Directieve leiderschapsstijl*

De directieve leiderschapsstijl scoort gemiddeld laag met 3,46 en de spreiding is ook laag met een standaardafwijking van 0,56. Ondanks dat de directieve leiderschapsstijl niet in sterke mate voorkomt, wordt dit wel gewaardeerd. De correlatie tussen directieve leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van 0,48 is significant bevonden. Dit betekent dat leidinggevende die managend en monitorend zijn, duidelijke lijnen uitzet en zelf beslissingen neemt de arbeidstevredenheid positief beïnvloeden.

Daarnaast is er een significant verschil gevonden in de mate van directieve leiderschapsstijl die wordt ervaren en de leeftijd van de medewerkers. Medewerkers in de leeftijdscategorie van 31-40 ervaren significant minder directieve leiderschap dan medewerkers met de leeftijdscategorieën 15-30 en tussen 51-65.

Hoewel niet significant, is er ook een verschil in de mate van directief leiderschap dat medewerkers werkzaam in de kantooromgeving en medewerkers in de productieomgeving ervaren. In de productieomgeving wordt meer directieve leiderschap ervaren (3,50) dan in de kantooromgeving (3,40). Ook is er een trend te ontdekken in het opleidingsniveau van de medewerkers. Hoe hoger opgeleid des te minder directieve leiderschap dat ervaren wordt. Dit is te verklaren doordat hoger opgeleide medewerkers waarschijnlijk meer zelfsturend zijn.

#### *Feedback van leidinggevende*

De feedback van de leidinggevende scoort gemiddeld ook laag met 3,31. Dit betekent dat de medewerkers gematigd tevreden zijn over de feedback die zij ontvangen van hun leidinggevend. Er is zeker nog ruimte voor verbetering. De spreiding is het laagst, met een standaarddeviatie van 0,48 dat wil zeggen dat er geen grote verschillen gemeten zijn.

Ondanks de lage gemiddelde score blijkt de feedback van de leidinggevende van grote invloed te zijn op de arbeidstevredenheid. We zien hier dat de feedback die de medewerkers ontvangen van hun leidinggevende over zijn prestaties, resulteert in duidelijkheid en daarom bijdraagt aan arbeidstevredenheid. De correlatie is sterk met 0,45 en significant bevonden.

Hoewel er geen significante verschillen zijn gevonden, zijn er wel verschillen in gemiddelde scores te zien. Zo ontvangen medewerkers in de kantooromgeving meer feedback van de leidinggevende (3,38) dan medewerkers in de productieomgeving (3,29).

### *Participatieve leiderschapsstijl*

Er is gemiddeld gescoord op de mate van participatief leiderschap dat ervaren wordt, de gemiddelde score is 3,60 en de standaarddeviatie is 0,63. De participatieve leiderschapsstijl heeft een positief effect op arbeidstevredenheid, deze correlatie is sterk; namelijk 0,45.

Medewerkers ervaren dat ze door hun leidinggevende worden betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen, zoals organisatiedoelen -strategie bepalen. Dit draagt bij aan de arbeidstevredenheid. Er is een significant verschil in de gemiddelde score van participatieve leiderschapsstijl op leeftijdsniveau. Medewerkers in de leeftijdscategorie 31-40 (3,34) ervaren in mindere mate participatief leiderschap dan de leeftijdscategorie 51-65 (3,91).

De mate van participatief leiderschap dat ervaren wordt in de kantooromgeving (3,62) en productieomgeving (3,61) is zo goed als gelijk. Wel is er een verschil in spreiding. De kantooromgeving is hoog gespreid, waar de spreiding in de productieomgeving laag is. De medewerkers scoren meer rond het gemiddelde.

Opvallend is dat zowel de participatieve leiderschapsstijl als de directieve leiderschapsstijl sterk correleren met de arbeidstevredenheid, terwijl directieve leiderschapsstijl juist het tegenovergestelde is van participatieve leiderschapsstijl.

Hieruit blijkt dat beide leiderschapsstijlen een positief effect hebben op arbeidstevredenheid. In bepaalde situaties willen medewerkers blijkbaar duidelijke lijnen en instructies en op andere momenten willen zij graag meedenken over beslissingen. Ook zien we dat de directieve leiderschapsstijl hoger scoort dan de participatieve leiderschapsstijl. Dit is te verklaren dat er eerst directieve leiderschap moet zijn, waar lijnen worden uitgezet, om vervolgens de medewerkers mee te laten denken door middel van participatief leiderschap. Daarnaast valt op dat medewerkers met de leeftijdscategorie 31-40 met beide leiderschapsstijlen significant minder ervaren in verhouding tot andere leeftijdscategorieën. Hieruit kunnen we concluderen dat deze groep medewerkers überhaupt minder leiderschap ervaart.

### *Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden*

Op leer- en ontwikkelingsmogelijkheden wordt gemiddeld hoog gescoord, namelijk 3,88. De spreiding is gemiddeld met een standaardafwijking van 0,64.

De leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers blijkt met 0,41 significant te correleren met arbeidstevredenheid. De leer- en ontwikkelingsmogelijkheden die Norma aanbiedt hebben een positieve invloed op de arbeidstevredenheid. Hoewel er geen significante verschillen zijn is er wel gemiddeld hoger gescoord door medewerkers in de productieomgeving (3,97) ten opzichte van de medewerkers in de kantooromgeving (3,78). Hieruit kunnen we concluderen dat de medewerkers in de productieomgeving meer tevreden zijn over de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden die worden aangeboden.

### *Feedback van anderen*

Feedback van anderen scoort laag met een gemiddelde van 3,10 hiermee is de feedback van anderen één van de laagste gemiddelden. Hieruit blijkt dat de feedback die de medewerker ontvangt van zijn collega's en leidinggevenden over zijn prestaties, ondermaats is. De spreiding is hoog, namelijk 0,88.

Ondanks de lage score blijkt de feedback van collega's en leidinggevende met 0,38 te correleren met arbeidstevredenheid. Dit is een sterke correlatie die ook significant is bevonden.

### *Tevredenheid beloning*

De tevredenheid met beloning scoort één van de laagste gemiddelden, de score is 3,09. Hieruit kunnen we concluderen dat medewerker niet erg tevreden zijn over de beloning, het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Of ervan overtuigd zijn dat de vaststelling en verdeling van de beloning niet op een eerlijke manier gebeurt. Daarnaast is de spreiding relatief hoog met 0,78 wat betekent dat de medewerkers divers hebben geantwoord op dit construct.



De tevredenheid met beloning blijkt sterk te correleren met arbeidstevredenheid, de correlatie van 0,33 is significant bevonden. Dit betekent dat de tevredenheid over de beloning een sterke invloed heeft op de arbeidstevredenheid.

Er zijn geen significante verschillen gevonden, maar er is wel een verschil in gemiddelde score tussen de medewerkers in de kantooromgeving en medewerkers in de productieomgeving. Medewerkers in de kantooromgeving zijn meer tevreden met hun beloning (3,25) dan de medewerkers in de productieomgeving (2,98). Daarnaast is er een trend in contracttype te signaleren. Vaste medewerkers zijn het minst tevreden met de beloning (2,99), ingeleende medewerkers scoren 3,30 en medewerkers met een tijdelijk contract zijn het meest tevreden met hun beloning en scoren gemiddeld 3,43.

#### *Taakbelangrijkheid*

Op taakbelangrijkheid is het laagst van alle variabelen, de gemiddelde score is 3,05. Het laagst van alle variabelen. Dit houdt in dat de medewerkers niet weten wat de gevolgen van hun werk heeft op de levens van andere mensen en de maatschappij, waardoor hun werk als minder betekenisvol wordt ervaren. De producten die worden geproduceerd door Norma worden veelal gebruikt in grotere modules, zoals in chipmachines van ASML of telescopen van FEI. Hierdoor is het belang van het product bij de medewerkers niet direct zichtbaar of bekend. De spreiding is relatief hoog met 0,83 wat betekent dat de mening over de belangrijkheid van de taak nogal verschilt. Over het algemeen zijn de medewerkers van mening dat hun werkzaamheden weinig invloed hebben op de maatschappij en de medemens. De taakbelangrijkheid blijkt met 0,29 te correleren met arbeidstevredenheid en is significant bevonden. Dit houdt in dat de taakbelangrijkheid een positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid.

Hoewel er geen significante verschillen zijn gevonden, zijn er wel verschillen in gemiddelde scores te zien. Zo ervaren medewerkers in de kantooromgeving zoals verwacht een hogere taakbelangrijkheid (3,14) dan medewerkers in de productieomgeving (2,97). Deze trend is ook zichtbaar in opleidingsniveau; hoe hoger opgeleid de medewerker is, hoe hoger de taakbelangrijkheid die ervaren wordt (MBO 2,93: HBO 3,17: Master 3,67). Dit is te verklaren doordat hoger opgeleide medewerkers een grotere verantwoordelijkheid dragen. Tot slot is het contracttype ook afhankelijk van de taakbelangrijkheid die ervaren wordt. Medewerkers met een tijdelijk contract scoren het laagst (2,39), medewerkers op inleenbasis scoren 2,83 en vaste medewerkers scoren het hoogst (3,15).

#### *Taakvariatie*

De medewerkers scoren hoog op taakvariatie, de gemiddelde score is 4,21. Dit betekent dat de medewerkers verschillende taken uitvoeren, wat zorgt voor afwisseling. Hierdoor wordt werk eerder als interessant en leuk ervaren. De medewerkers zijn het hier over eens, dit blijkt uit de lage spreiding van 0,51.

De taakvariatie blijkt 0,25 te correleren met arbeidstevredenheid en is significant bevonden. Dit houdt in dat het aantal verschillende taken die de werknemer uitvoert een positief effect heeft op de arbeidstevredenheid die de medewerker ervaart.

Hoewel er geen significante verschillen zijn gevonden, zijn er wel verschillen in gemiddelde scores te zien. Zo is er een trend te signaleren in de mate van taakvariatie en opleidingsniveau. Lager opgeleiden voeren minder verschillende taken uit dan hoger opgeleiden (V(M)BO 3,94: MBO 4,22: HBO 4,22: Master 4,50), dit is te verklaren doordat naarmate de medewerker hoger opgeleid is de taken complexer en dus gevarieerder worden.

#### *Sociale steun*

De sociale steun die de medewerkers ontvangen van hun leidinggevende en collega's op het werk is hoog. Het gemiddelde is 3,83 en de spreiding is relatief laag met 0,56. Medewerkers krijgen hulp van de collega's en leidinggevend en op de werkvloer en zijn in staat om vriendschappen te maken. Dit is te verklaren doordat Norma een betrokken familiebedrijfcultuur heeft, waar het "ons-kent-ons"-niveau hoog is. Hierdoor wordt het welzijn van de medewerker verhoogd en ook de arbeidstevredenheid.

De sociale steun die de medewerkers in hun werk ervaren correleert 0,23 met arbeidstevredenheid; een redelijk sterke correlatie welke significant bevonden is bij een significantieniveau van  $\alpha = 0,05$ . Deze sociale steun van leidinggevende en collega en de kans op vriendschappen op het werk heeft een positief effect op de arbeidstevredenheid.

Er is een significant verschil tussen de sociale steun die wordt ervaren tussen de V(M)BO (3,40) en masteropgeleide (4,47) medewerkers. De sociale steun die wordt ervaren door de V(M)BO medewerkers is lager dan bij masteropgeleide medewerkers. Deze trend is in zijn geheel aanwezig, hoe hoger opgeleid de medewerker is, hoe meer sociale steun zij ervaren (V(M)BO 3,40: MBO 3,83: HBO 3,89: Master 4,47).

#### *Complexiteit van het werk*

De complexiteit van het werk scoort gemiddeld 3,59. Hieruit kunnen we concluderen dat de medewerkers het werk als redelijk complex beschouwen. Door deze complexiteit worden medewerkers uitgedaagd, en uitgenodigd om creatief te zijn. Dat geeft voldoening en draagt bij aan arbeidstevredenheid. De spreiding is hoog met 0,84 wat inhoudt dat de meningen verschillen over de complexiteit van de werkzaamheden.

De complexiteit van het werk blijkt 0,22 te correleren met arbeidstevredenheid, een redelijk sterke correlatie die significant bevonden is. Dit houdt in dat de complexe kenmerken van het werk de arbeidstevredenheid significant positief beïnvloed.

Daarnaast is er een significant verschil in complexiteit van het werk tussen de medewerkers in vaste dienst en medewerkers op inleenbasis. De vaste medewerkers scoren 3,77 en beoordelen hun werk als meer complex dan medewerkers op inleenbasis die 3,18 scoren. Dit is logisch te verklaren, vaste medewerkers zijn vaak langer in dienst en weten van de hoed en de rand. Zij kennen de processen beter dan de medewerkers op inleenbasis, die nog maar kort in dienst zijn. Daardoor zijn de taken van vaste medewerkers vaak complexer in verhouding tot medewerkers op inleenbasis.

Interessant is dat Mbo-opgeleide medewerkers het hoogst scoren (3,66) op complexiteit van het werk. De te verwachten trend zou zijn dat hoe hoger opgeleid de medewerker, hoe complexer het werk. Dit blijkt in de praktijk uit te blijven (V(M)BO; 3,43 MBO; 3,66 HBO; 3,40 Master; 3,50).

#### *Autonomie*

De autonomie die de medewerkers ervaren is hoog, de gemiddelde score is 3,97. Dit betekent dat de medewerkers zelf invulling kunnen geven aan hun werk en zelf beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd, zolang dat binnen de gestelde kaders en specificaties van de tekening vallen. Dit komt overeen met het profiel dat van "cowboy" zoals de medewerkers van Norma UPS door de medewerkers van Norma MPM worden gekenmerkt.

In ieder geval geeft deze autonomie de medewerker verantwoordelijkheidsgevoel en vrijheid, wat bijdraagt aan arbeidstevredenheid. De spreiding van de autonomie is redelijk hoog 0,76. Dat betekent dat de mate van werkmethode autonomie die ervaren wordt verschilt per medewerker. Autonomie heeft een correlatie met arbeidstevredenheid van 0,21 een correlatie die significant is. Hieruit kunnen we concluderen dat de werkmethode autonomie die de medewerkers ervaren een significant positief effect op de arbeidstevredenheid heeft.

Hoewel er geen significante verschillen zijn gevonden is er wel een trend te signaleren in de gemiddelde scores op autonomie aan de hand van opleidingsniveau. Hoe hoger opgeleid de medewerkers zijn, des te meer autonomie zij ervaren. Dit is te verklaren aan de type functies die de medewerkers bekleden (V(M)BO 3,58: MBO 3,91: HBO 4,17: Master 4,55).

Er zijn ook factoren waarvan, aan de hand van de theoretische beredenering en empirische bevindingen, verwacht werd effect te hebben op arbeidstevredenheid, maar waarbij dit niet zo uitpakt bij Norma.

#### *Vaardigheidsvariatie*

Vaardigheidsvariatie heeft een hoge gemiddelde score van 3,92 met een relatief lage spreiding van 0,59. Dit betekent dat de medewerkers verschillende vaardigheden uitvoeren,

wat zorgt voor afwisseling en variatie in het werk. Een verklaring voor deze hoge vaardigheidsvariatie kan gezocht worden in de kleine series producten die worden geproduceerd. De medewerkers voeren een variatie aan vaardigheden uit omdat er kleine series worden geproduceerd. Ondanks de hoge score op vaardigheidsvariatie en de daarbij horende afwisseling is geen significant bewijs geleverd dat het een positief effect heeft op arbeidstevredenheid. Vaardigheidsvariatie en arbeidstevredenheid correleren namelijk slechts met 0,15.

#### *Taakidentiteit*

Er wordt gemiddeld 3,69 gescoord op taakidentiteit, met een hoge standaardafwijking van 0,76. Dit betekent dat de medewerkers redelijk in staat zijn hun directe bijdrage aan het product te identificeren. Bij Norma is het zo dat medewerkers een bepaalde fase van het productieproces voor hun rekening nemen, bijvoorbeeld het frezen, vonken, draaien of monteren. Hierdoor is de taak die zij uitvoeren slechts een klein gedeelte van het productieproces. Hun taak heeft een duidelijk begin en eind, en de medewerkers zien hoe hun werk daaraan bijdraagt. Het is niet zo dat zij met hun taak een volledig product samenstellen, dit verklaart dat taakidentiteit niet significant correleert met arbeidstevredenheid, de correlatie is slechts 0,15.

#### *Proactieve persoonlijkheid*

De proactieve persoonlijkheid van de medewerkers is redelijk hoog, de gemiddelde score is 3,78. De spreiding is relatief laag met een standaardafwijking van 0,51.

Ondanks dat er redelijk hoog gescoord is, blijft de correlatie met arbeidstevredenheid uit. De correlatie is minimaal met 0,01 waardoor we kunnen concluderen dat proactieve persoonlijkheid geen significante invloed heeft op de arbeidstevredenheid.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat een proactieve persoonlijkheid een positieve uitwerking zal hebben op de arbeidstevredenheid. Verklaringen hiervoor waren dat deze medewerkers actief contact onderhouden met hun leidinggevenden en wanneer zij ontevreden zijn of zich benadeeld voelen zij voor zichzelf opkomen.

In het geval van Norma is het zo dat de medewerkers aangeven dat zij proactief zijn, ze scoren immer redelijk hoog, maar de correlatie met arbeidstevredenheid blijft uit. Het is moeilijk hier een verklaring voor te geven. En er is slechts een enkele uitschieter naar beneden, welke op de items 2 en 5 het laagst scoort, terwijl deze persoon wel 5 scoort op arbeidstevredenheid.

Er kwamen vragen in voor zoals; "ik sta achter mijn ideeën, zelfs als anderen er tegen zijn" en "ik ben heel goed in het herkennen van mogelijkheden". Wellicht is het mogelijk dat medewerkers, ondanks de vooraf toegezegde anonimiteit, de vragen met betrekking tot proactieve persoonlijkheid bewust hoog hebben ingevuld, om te voorkomen dat zij hierop "afgerekend" worden tijdens functioneringsgesprekken. Dit is de enige mogelijke verklaring die gegeven kan worden.

#### *Problemen oplossen*

Problemen oplossen scoort 3,69 wat betekent dat het merendeel van de medewerkers in hun werk worden geconfronteerd met problemen waar geen standaard oplossingen voor zijn. Een verklaring hiervoor is dat er geen massaproductie plaatsvindt, waar standaard problemen worden opgelost met standaard oplossingen. Norma levert kleine series producten met een hoge moeilijkheidsgraad, waardoor er zich unieke problemen voordoen. Dit zien we terug in de hoge score van problemen oplossen. De spreiding is redelijk hoog met een standaardafwijking van 0,71 wat betekent dat de mate oplossen van problemen dat wordt waargenomen nogal verschilt.

Er is geen significante relatie tussen problemen oplossen en arbeidstevredenheid gevonden. Wel zijn er significante verschillen gevonden tussen problemen oplossen en de leeftijdscategorieën en aantal dienstjaren. De medewerkers van de leeftijdscategorie 31-40 (3,91) scoren significant hoger dan de jongere medewerkers van 15-30 (3,23).

En de meer ervaren medewerkers die 5-10 dienstjaren hebben, scoren gemiddeld 4,12 en dus significant hoger dan de medewerkers die net in dienst zijn met 0-0,5 dienstjaren (3,27). In de literatuur wordt er vanuit gegaan dat wanneer medewerkers problemen oplossen in het werk worden uitgedaagd, zodat er een beroep wordt gedaan op hun creativiteit. Hierdoor wordt verwacht dat problemen oplossen een positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid, toch blijft deze correlatie in de praktijk bij Norma uit.

Doordat Norma veelal unieke producten produceert in kleine series, met hoge eisen, tot op de 0,001 mm nauwkeurig, komen er wel eens problemen voor die temaken hebben met afkeur en andere kwaliteitsproblemen. Deze kwaliteitsproblemen worden door het management streng bewaakt, omdat dit een grote kostenpost met zich mee brengt.

Dit is een mogelijke verklaring voor het uitblijven van de significante correlatie met arbeidstevredenheid. Het oplossen van deze problemen heeft een negatieve invloed op de medewerkers, omdat deze problemen vaak niet op te lossen zijn. Wanneer een product eenmaal is afgekeurd, is de kans klein dat het nog hersteld kan worden.

Nu de gemiddelde scores van de variabelen zijn besproken en de correlaties zijn gegeven, is het tijd om het tweede deel van de centrale vraag van het onderzoek te beantwoorden:

*“Welke facetten brengen deze arbeidstevredenheid tot stand?”*

In totaal blijken elf van de gemeten variabelen significant te correleren met arbeidstevredenheid. Dit zijn van grootste correlatie naar kleinste correlatie:

- Directieve leiderschapsstijl
- Feedback van leidinggevende
- Participatieve leiderschapsstijl
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Feedback van anderen
- Tevredenheid beloning
- Taakbelangrijkheid
- Taakvariatie
- Sociale steun
- Complexiteit van het werk
- Autonomie

De variabelen die het sterkst correleren met arbeidstevredenheid zijn leiderschapsstijl en feedback. Zowel de directieve- als participatieve leiderschapsstijl heeft effect op de arbeidstevredenheid. Wat daar sterk aan verbonden is, is feedback. Zowel de feedback van de leidinggevende als feedback van anderen op de werkvloer correleren sterk met de arbeidstevredenheid. Ook de taakkenmerken afkomstig uit de WDQ: taakvariatie, taakbelangrijkheid en autonomie correleren sterk met arbeidstevredenheid.

Naast leiderschapsstijl en de daaraan verwante feedback zijn ook arbeidsvoorwaardelijke zaken van invloed op de arbeidstevredenheid. Zo is er een significante correlatie tussen de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden die worden aangeboden en de arbeidstevredenheid. Daarnaast correleert tevredenheid met beloning met arbeidstevredenheid. En tot slot het kenmerk complexiteit van het werk en het sociale kenmerk: sociale steun.

In bijlage 8 zijn de gevonden correlaties van Norma gebenchmarkt met correlaties uit de eerder genoemde meta-analyses. Gemiddeld scoort Norma 0,14 lager op de correlaties. Feedback van anderen, feedback van leidinggevend en tevredenheid met beloning scoren hoger. Proactieve persoonlijkheid scoort erg veel lager dan in de meta-analyses.

### 5.3 Relatie arbeidstevredenheid met prestaties

Nu in kaart is gebracht hoe het gesteld is met de arbeidstevredenheid en welke facetten de arbeidstevredenheid tot stand brengen, is de volgende stap de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties te onderzoeken.

Allereerst is het van belang om de arbeidstevredenheid per afdeling in kaart te hebben gebracht, dit is gemeten door middel van de vragenlijsten. Er is gekozen om de staf- en ondersteunende afdelingen achterwege te laten en te concentreren op de productieafdelingen, omdat die afdelingen direct de prestaties van de vestiging Norma UPS beïnvloeden.

De prestaties per afdeling zijn gemeten door de afdelingen te laten ranken door de productiemanager, productiecoach, kwaliteitsmanager, kwaliteitsengineer, logistiek planner en HRM manager. Zo is er een intersubjectief oordeel gevormd van de prestaties per afdeling, vanuit diverse expertisegebieden. Aan iedere productieafdeling is een score van 1 tot en met 8 toegekend, waarbij ieder onderdeel even zwaar weegt. De criteria die per expertisegebied gebruikt zijn om de prestaties van de afdelingen te ranken, zijn weergegeven in tabel 9.

| Functie            | Criteria                      |
|--------------------|-------------------------------|
| Productie Manager  | Bereidheid tot verandering    |
|                    | Open staan voor veranderingen |
|                    | Aandragen van oplossingen     |
|                    | Proactiviteit                 |
| Productie Coach    | Flexibiliteit                 |
|                    | Fantoomuren                   |
|                    | Open staan voor veranderingen |
|                    | Mee-/tegen werking groep      |
| Kwaliteitsmanager  | Afkeurpercentage              |
|                    | Oppakken problemen            |
| Kwaliteitsengineer | Afkeurpercentage              |
|                    | Servicelevel                  |
| Logistiek planner  | Bottlenecks                   |
|                    | Ontwikkeling                  |
| HRM manager        | Problemen binnen afdeling     |
|                    | Verzuim                       |
|                    | Betrokkenheid                 |
|                    |                               |

Tabel 9: Functies met bijhorende criteria van de prestaties per afdeling

Het overzicht van de gemiddelde arbeidstevredenheid en de gemiddelde score op de ranking is weergegeven in tabel 10. Hoe hoger de score, hoe beter de prestaties van de afdeling zijn beoordeeld.

#### \*Vertrouwelijk\*

Tabel 10: Totaalscores van het ranken van de afdeling op basis van de prestaties

Om de relatie tussen de arbeidstevredenheid en de prestaties per afdeling vast te stellen, is er een regressie analyse uitgevoerd. Omdat de verwachting is dat arbeidstevredenheid de prestaties positief zal beïnvloeden, is er sprake van een causaal verband. De gemiddelde arbeidstevredenheid fungeert als onafhankelijke variabele en de gemiddelde prestatie score als afhankelijke variabele. Het kwadraat van de correlatiecoëfficiënt ( $R^2 = 0,609$ ) is de determinatiecoëfficiënt.

| Model                              | R     | R Square | Adjusted R Square |
|------------------------------------|-------|----------|-------------------|
| Arbeidstevredenheid vs. Prestaties | 0,781 | 0,609    | ,544              |

Tabel 11: Overzicht R,  $R^2$  en adjusted  $R^2$

Wanneer de arbeidstevredenheid en prestaties in een spreidingsdiagram worden weergegeven, zoals in figuur 12, is er duidelijk een positieve trend te zien. Hierdoor is de verklaarde variantie de  $R^2 = 0,609$ .

Er kan worden geconcludeerd dat de arbeidstevredenheid voor 54,4% verantwoordelijk is voor de prestaties. Opmerking die hierbij geplaatst moet worden is dat de intersubjectieve beoordeling van de prestaties minder betrouwbaar is dan wanneer er gebruik gemaakt wordt van harde cijfers, de KPI's per afdeling. Daarnaast is de  $N=8$ , er zijn acht afdelingen beoordeeld, waardoor de  $R^2$  snel verandert en dus weinig stabiel is.

### **\*Vertrouwelijk\***

**Figuur 12: Spreidingsdiagram arbeidstevredenheid versus prestaties**

Ook de tweede deelvraag kan nu beantwoord worden:

*“Wat is de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties bij Norma UPS?”*

Er kan gesteld worden dat arbeidstevredenheid een positief effect heeft op de prestaties per afdeling. De relatie is sterk met  $R^2 = 0,609$ . De adjusted  $R^2 = 0,544$ , hieruit kunnen we concluderen dat 54,4% van de prestaties te verklaren is door de arbeidstevredenheid. Aantekening op het resultaat is dat er bij gebrek aan harde cijfers (de KPI's per afdeling), gebruik is gemaakt van minder een betrouwbare intersubjectieve beoordeling. Daarnaast is de  $N=8$ , er zijn acht afdelingen beoordeeld, waardoor de  $R^2$  snel verandert. Wel kunnen we concluderen dat de arbeidstevredenheid positief correleert met de prestaties. En dat de correlatie bij Norma UPS in deze toetsing sterker is dan de grootste en meest recente meta-analyse uitgevoerd door Judge et al. (2001), die een correlatie van 0,30 vonden.

## 6. Aanbevelingen

*In dit hoofdstuk worden op grond van de resultaten en conclusies uit de vorige hoofdstukken aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn erop gericht om de arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Norma UPS te verhogen.*

Van de medewerkers van Norma UPS zijn 24,7% zeer tevreden, 62,3% tevreden, 10,4% neutraal en is 2,6% ontevreden over zijn of haar werk. Dat houdt in dat 87% van de medewerkers tevreden tot zeer tevreden zijn en 13% dat (nog) niet is.

De arbeidstevredenheid blijft significant achter bij HBO opgeleide medewerkers en medewerkers in de leeftijdscategorie 31-40. Een verklaring voor de lagere arbeidstevredenheid van deze HBO opgeleide medewerkers is dat zij verantwoordelijke functies bekleden, hierin zien zij waar verbeteringen mogelijk zijn maar waar het nog niet beter gaat. Daarom is het aan te raden om deze medewerkers te betrekken bij verbetertrajecten. Hier licht een grote kans voor Norma.

Daarnaast scoren medewerkers in de leeftijdscategorie 31-40 ook significant lager op arbeidstevredenheid. Mogelijke verklaring is de stop in salarisgroei, op tevredenheid met beloning scoort deze groep immers lager dan de rest. Daarnaast kan het een rol spelen dat medewerkers in deze leeftijdscategorie graag een carrièrestap willen maken. Terwijl dit niet altijd mogelijk is, met name in de productieomgeving. Norma doet er goed aan om hier extra aandacht aan te geven, en op zoek gaat naar mogelijkheden. Om zo deze medewerkers aan de organisatie te kunnen binden.

Omdat de arbeidstevredenheid een positief effect heeft op de prestaties per afdeling, is het gewenst om de arbeidstevredenheid te verhogen. Het is mogelijk om dit efficiënt te doen, doordat er bekend is welke factoren en kenmerken de arbeidstevredenheid significant correleren met arbeidstevredenheid. Daarnaast weten we dat taakkenmerken en leiderschap samen 41% van de arbeidstevredenheid verklaren. Zo kan doormiddel van het “draaien aan de knoppen” de arbeidstevredenheid effectief verhoogd worden.

Door prioriteit te geven aan de variabelen kan de arbeidstevredenheid zo efficiënt mogelijk worden verhoogd. In tabel 12 zijn de variabelen weergegeven met de daarbij horende correlaties en gemiddelde scores. Wetend dat taakkenmerken (taakbelangrijkheid, taakvariatie en autonomie) en leiderschap (directieve leiderschapsstijl, participatieve leiderschapsstijl en feedback van leidinggevende) voor 41% de arbeidstevredenheid verklaard, hebben deze variabelen de eerste prioriteit. De overige variabelen die ook significant met arbeidstevredenheid correleren zijn ingedeeld in prioriteit II.

De variabelen van prioriteit I en II zijn beiden gesorteerd op gemiddelde score van laag naar hoog. Omdat de maximum score 5 is, is bij variabele met een laag gemiddelde de meeste ruimte is voor verbetering mogelijk. Zo kan er een “quick win” worden gerealiseerd.

| Onafhankelijke variabele           | Correlatiecoëfficiënt | Gemiddelde score |
|------------------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Prioriteit I</b>                |                       |                  |
| Taakbelangrijkheid                 | 0,29 **               | 3,05             |
| Feedback van leidinggevende        | 0,45 **               | 3,31             |
| Directieve leiderschap             | 0,48 **               | 3,46             |
| Participatieve leiderschap         | 0,45 **               | 3,60             |
| Autonomie                          | 0,21 *                | 3,97             |
| Taakvariatie                       | 0,25 *                | 4,21             |
| <b>Prioriteit II</b>               |                       |                  |
| Tevredenheid met beloning          | 0,33 **               | 3,09             |
| Feedback van anderen               | 0,38 **               | 3,10             |
| Complexiteit van het werk          | 0,22 *                | 3,59             |
| Sociale steun                      | 0,23 *                | 3,82             |
| Leer- en ontwikkelen mogelijkheden | 0,41 **               | 3,88             |

\* Significant bij een niveau van 0,05    \*\* Significant bij een niveau van 0,01

Tabel 12: Significante variabelen in prioriteitsgroepen verdeeld



## Prioriteit I:

Taakbelangrijkheid heeft een gemiddelde score van 3,05 welke het laagst is van alle variabelen. Dit betekent dat de medewerkers van Norma UPS niet weten wat de invloed van hun werkzaamheden is op de maatschappij en de medemens. Hierdoor achten zij hun werk als weinig betekenisvol. De taakbelangrijkheid kan worden verhoogd door meer informatie te verstrekken over de functionaliteit en bestemming van de (deel)producten die Norma produceert. Bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan het eindproduct waar Norma met zijn onderdeel aan bijdraagt.

Het is aan te bevelen om allereerst de taakbelangrijkheid van lager opgeleide medewerkers in de productieomgeving te verhogen. Lager opgeleide medewerkers scoren lager op taakbelangrijkheid dan hoger opgeleide medewerkers (MBO 2,93: HBO 3,17: Master 3,67). Logisch gevolg is dat de medewerkers in de productieomgeving daarom lager scoren op taakbelangrijkheid (2,97) dan de medewerkers in de kantooromgeving (3,14).

Tot slot is het contracttype ook afhankelijk van de taakbelangrijkheid die ervaren wordt. Medewerkers met een tijdelijk contract scoren het laagst (2,39), medewerkers op inleenbasis scoren 2,83 en vaste medewerkers scoren het hoogst (3,15). Medewerkers met een tijdelijk contract en medewerkers op inleenbasis kunnen worden voorgelicht over de functionaliteit en bestemming van de (deel)producten worden geproduceerd.

### *Feedback van leidinggevenden*

De feedback van leidinggevenden scoort laag met een gemiddelde van 3,31. Doordat de medewerker in mindere mate feedback ontvangt van zijn leidinggevende over zijn prestaties, zal er onduidelijkheid zijn over de resultaten. Hoewel er geen significante verschillen zijn gevonden, zijn er wel verschillen in gemiddelde scores te zien. Zo ontvangen medewerkers in de kantooromgeving meer feedback van de leidinggevende (3,38) dan medewerkers in de productieomgeving (3,29).

Het is aan te bevelen om de leidinggevenden, met name werkzaam in de productieomgeving, te stimuleren om feedback te geven aan de medewerkers. Wellicht is het mogelijk om de leidinggevenden een feedbacktraining aan te bieden, zodat zij leren en bewust worden hoe je op de juiste manier feedback geeft aan medewerkers.

### *Leiderschapsstijl*

De gemiddelde score van directieve leiderschapsstijl is 3,46 en de gemiddelde score van de participatieve leiderschapsstijl is iets hoger met 3,60. Beide leiderschapsstijlen scoren niet erg hoog, maar correleren wel sterk met arbeidstevredenheid (respectievelijk 0,48 en 0,45).

Dit betekent dat beide leiderschapsstijlen effectief zijn in het verhogen van de arbeidstevredenheid. De combinatie die werkt voor Norma is het stellen en creëren van duidelijke regels voor werkgedrag (directief leiderschap) en het meedenken met nieuwe ideeën (participatief leiderschap), zoals beschreven door Katzenbach en Smith (1993). Door op de juiste momenten directieve- en participatieve leiderschapsstijlen toe te passen, zal de arbeidstevredenheid verder verhoogd kunnen worden.

Zoals verwacht wordt er onder de medewerkers werkzaam in de productieomgeving meer directief leiderschap ervaren (3,50) dan de medewerkers in de kantooromgeving (3,40), al is het verschil niet erg groot. Ook is er een trend te ontdekken in het opleidingsniveau van de medewerkers. Hoe hoger opgeleid des te minder directieve leiderschap dat ervaren wordt. Dit is te verklaren doordat hoger opgeleide medewerkers meer in de kantooromgeving werken, waar de directieve leiderschap lager was. Het kan ook zijn dat hoger opgeleide medewerkers meer zelfsturend zijn of functies bekleden waar directief leiderschap niet wenselijk is.

Beide leiderschapsstijlen blijven achter bij medewerkers in de leeftijdscategorie 31-40, wat betekent dat zij in mindere mate leiderschap ervaren. Het is aan te bevelen om te onderzoeken welke leiderschapsstijl voor hen het meest effectief is, om deze vervolgens toe te passen.

### *Autonomie*

Werkmethoden autonomie heeft een gemiddelde score van 3,97. Daarnaast correleert autonomie 0,21 met arbeidstevredenheid. Vanwege de hoge gemiddelde score kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers zelf invulling kunnen geven aan het werk en zelf beslissen op welke manier zij het werk uitvoeren. Dit geeft de medewerkers verantwoordelijkheidsgevoel en vrijheid. Door de autonomie te stimuleren kan dit verhoogd worden, wat een positieve invloed zal hebben op de arbeidstevredenheid.

Hoewel er geen significante verschillen zijn gevonden is er wel een duidelijke trend te zien. Hoe hoger opgeleid de medewerkers zijn, hoe meer autonomie er ervaren wordt. Daarom is het aan te bevelen om allereerst de autonomie van de lager opgeleide medewerkers te verhogen, welke veelal werkzaam zijn in de productieomgeving.

### *Taakvariatie*

Taakvariatie scoort een gemiddelde van 4,20 met de correlatie van 0,29. De taakvariatie die ervaren wordt door de medewerkers is erg hoog. Dat betekent dat de medewerkers verschillende vaardigheden uitvoeren, wat zorgt voor afwisseling en variatie in het werk. Hierdoor wordt het werk als meer uitdagend ervaren en wordt de arbeidstevredenheid positief beïnvloed. Ook met dit construct is te zien dat lager opgeleide medewerkers achter blijven ten opzichte van hoger opgeleide medewerkers. Zoveel mogelijk afwisseling en variatie aanbrengen in de taken van de medewerkers is aan te bevelen, met name voor medewerkers die werkzaam zijn in de productieomgeving.

## **Prioriteit II**

### *Tevredenheid met beloning*

De tevredenheid met beloning scoort laag met een gemiddelde van 3,09. De medewerkers zijn neutraal gestemd over hun beloning, maar er heerst vooral ontevredenheid over de beloning in vergelijking met andere medewerkers. Een mogelijke oorzaak zijn verschillen die er zijn in salaris, veroorzaakt door de overname van Norma MPM. Een aantal medewerkers van Norma MPM zijn nu op inleenbasis bij Norma UPS in dienst, tegen een andere beloning. Dit zien we ook terug in de gemiddelde scores, vaste medewerkers zijn het minst tevreden met de beloning (2,99), ingeleende medewerkers scoren 3,30 en medewerkers met een tijdelijk contract zijn het meest tevreden met hun beloning en scoren gemiddeld 3,43. Belangrijk is om de medewerkers bewust te maken dat er hard gewerkt wordt om deze verschillen op te heffen, maar dat hier enige tijd overheen gaat. Medewerkers in de productieomgeving (2,98) zijn minder tevreden met hun beloning dan de medewerkers in de kantooromgeving (3,25). Omdat er uit de vragenlijst is gebleken dat de medewerkers wel tevreden zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Is het aan te bevelen om hier het accent op te leggen, in plaats van de verschillen in beloning. Daarnaast is het mogelijk om de manier van beloning verder onder de loep te nemen. Dat de tevredenheid achter blijft is duidelijk, hoe medewerkers meer tevreden hierover kunnen worden valt nader te onderzoeken.

### *Feedback van anderen*

De feedback van anderen scoort erg laag met een gemiddelde van 3,10. Hieruit is blijkt dat de feedback die de medewerkers op de werkvloer ontvangen van collega's en leidinggevenden over de prestaties ondermaats is. Hierdoor zal de medewerker niet goed op de hoogte zijn of de prestaties voldoen aan de verwachtingen van zijn collega's en leidinggevenden. Dit zal onrust geven en persoonlijke voldoening zal uitblijven.

Vanwege het bewijs dat feedback van anderen significant positief correleert met arbeidstevredenheid, doet Norma er verstandig aan om de feedback die gegeven wordt op de werkvloer te verhogen. Er zijn geen verschillen waargenomen in de gemiddelde scores op feedback van anderen tussen afdelingen of groepen. Daarom is het van belang om alle medewerkers binnen Norma bewust te maken van het belang van feedback geven aan

anderen. Men kan getraind worden hoe men op de juiste manier feedback geeft en ontvangt, om zo een feedbackomgeving te creëren.

#### *Complexiteit van het werk*

De complexiteit van het werk scoort gemiddeld 3,59 en blijkt met 0,24 significant te correleren met arbeidstevredenheid. Complex werk daagt de medewerkers uit en nodigt uit om creatief te zijn. Echter, de medewerkers vinden hun werk redelijk complex waardoor de arbeidstevredenheid achterblijft. Daarnaast is er een significant verschil in complexiteit van het werk tussen de medewerkers in vaste dienst en medewerkers op inleenbasis. De vaste medewerkers scoren 3,77 en beoordelen hun werk als meer complex dan medewerkers op inleenbasis die 3,18 scoren. Dit is logisch te verklaren, vaste medewerkers zijn vaak langer in dienst en weten van de hoed en de rand. Zij kennen de processen beter dan de medewerkers op inleenbasis, die nog maar kort in dienst zijn. Het is niet gemakkelijk om de complexiteit van het werk te verhogen, maar hier kan zeer zeker kritisch naar worden gekeken. Het is aan te bevelen om regelmatig te evalueren waar mogelijk de taken van de medewerkers, met name de medewerkers op inleenbasis, complexer te maken. Zodat zij uitgedaagd worden in het werk dat ze uitvoeren.

#### *Sociale steun*

De sociale steun scoort gemiddeld 3,83 en correleert met 0,25 significant met arbeidstevredenheid. Het gemiddelde is redelijk hoog, wat betekent dat de medewerkers hulp en sociale steun ervaren van leidinggevenden en collega's op de werkvloer. Omdat de sociale steun die ervaren wordt significant correleert met arbeidstevredenheid is het aan te bevelen om de sociale steun verder te verhogen. Er is een significant verschil tussen de sociale steun die wordt ervaren tussen de V(M)BO (3,40) en masteropgeleide (4,47) medewerkers. Deze trend is in zijn geheel aanwezig, hoe hoger opgeleid de medewerker is, hoe meer sociale steun zij ervaren (V(M)BO 3,40: MBO 3,83: HBO 3,89: Master 4,47). Het is aan te raden om allereerst de sociale steun van de lager opgeleide medewerkers, werkzaam in de productieomgeving, te verhogen. Hier kan de grootste verbetering gemaakt worden.

#### *Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden*

Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden scoren een gemiddelde van 3,88 met een correlatie van 0,41. Omdat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden sterk correleert met arbeidstevredenheid is het van belang om de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te blijven promoten en actueel te houden. Dit zal ten goede komen van de arbeidstevredenheid. Hoewel er geen significante verschillen zijn is er wel gemiddeld hoger gescoord op leer- en ontwikkelingsmogelijkheden door medewerkers in de kantooromgeving (3,78) ten opzichte van de medewerkers in de productieomgeving (3,97). Daarom is het aan te bevelen om allereerst de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers te verhogen, waar extra aandacht gegeven kan worden aan de medewerkers werkzaam in de kantooromgeving.

### Samenvatting aanbevelingen:

- Doelgericht de arbeidstevredenheid van HBO opgeleide medewerkers verhogen, het is mogelijk hen te betrekken bij verbeterprojecten.
- Doelgericht de arbeidstevredenheid medewerkers in de leeftijdsgroep 31-40 verhogen, door te kijken waarom deze groep zo weinig leiderschap ervaart. Heeft dit er mee te maken? Daarnaast is het verstandig om kritisch te kijken naar de doorgroeimogelijkheden van deze groep medewerkers.
- Taakbelangrijkheid vergroten door de medewerkers van informatie te voorzien over de eindbestemming en het belang van de producten. Met name in de productieomgeving en bij in dienst treden voor tijdelijke medewerkers en medewerkers op inleenbasis.
- De mate van feedback dat door de leidinggevendenden wordt gegeven vergroten, met name in de productieomgeving. Wellicht is het is mogelijk om de leidinggevendenden een feedbacktraining aan te bieden, zodat zij leren en bewust worden hoe je op de juiste manier feedback geeft aan medewerkers.
- De mate van leiderschap verhogen, met name aan medewerkers in de leeftijdscategorie 31-40. Leidinggevendenden kunnen een leiderschapstraining worden aangeboden, mede om de leiderschapstijl die zij hanteren te ontdekken. Zodat dit doelgericht kan worden ingezet.
- De mate van autonomie kan worden verhoogd, het is aan te bevelen om allereerst de autonomie van de lager opgeleide medewerkers te verhogen, zij zijn vooral werkzaam in de productieomgeving.
- De taakvariatie die wordt ervaren kan worden verhoogd door waar mogelijk afwisseling en variatie aan te brengen in de taken van de medewerkers die werkzaam zijn in de productieomgeving.
- De tevredenheid met beloning kan worden verhoogd, met name onder de vaste medewerkers en in de productieomgeving. Zij zijn het meest ontevreden over de beloning. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat de medewerkers ontevreden zijn over de verdeling van de beloning, Norma doet er verstandig aan deze verschillen recht te trekken. De medewerkers zijn wel tevreden zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Het is aan te bevelen om hier het accent op te leggen, in plaats van de verschillen in beloning.
- De mate van feedback wat de medewerker krijgt van andere medewerkers en de leidinggevende op de werkvloer kan worden verhoogd. Dit is laag binnen de gehele organisatie. Daarom is het belangrijk om alle medewerkers binnen Norma bewust te maken van het belang van feedback geven aan anderen. En hoe men op de juiste manier feedback geeft en ontvangt.
- De complexiteit van het werk is laag, met name bij de medewerkers op inleenbasis. Het is aan te bevelen om regelmatig te evalueren waar mogelijk de taken van de medewerkers, met name de medewerkers op inleenbasis, complexer te maken. Zodat zij uitgedaagd worden in het werk dat ze uitvoeren.
- Sociale steun kan worden verhoogd, de grootste slag is te maken door de sociale steun van de lager opgeleide medewerkers, werkzaam in de productieomgeving, te verhogen.
- De leer- en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen worden verhoogd, de grootste slag is te maken door de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers werkzaam in de kantooromgeving te verhogen.

## Eindwoord

Norma weet nu dat het goed is gesteld met de arbeidstevredenheid, welke factoren en kenmerken de arbeidstevredenheid tot stand brengen. En daarnaast dat de arbeidstevredenheid een positief effect heeft op de prestaties.

Het is de uitdaging voor Norma om de arbeidstevredenheid die goed is en 4,09 scoort, nóg verder te verhogen. Dit is mogelijk omdat het duidelijk is “aan welke knoppen er moet worden gedraaid” om dit te realiseren. Nu kan Norma de arbeidstevredenheid jaarlijks meten, zodat het te monitoren is en doelgericht verhoogd kan worden.

De huidige missie van Norma is: “...concurrerend blijven door zo goedkoop, snel en flexibel mogelijk te produceren.”<sup>4</sup> Gezien de positieve uitkomsten van arbeidstevredenheid en de relatie tussen arbeidstevredenheid en prestaties, kan arbeidstevredenheid hier zeker aan bijdragen.

Doordat Norma als organisatie zich niet richt op gestandaardiseerd in grote hoeveelheden, maar complexe producten met hoge toleranties in kleine batches produceert, zal de mens altijd een essentiële rol aannemen binnen de organisatie. Het is daarom van belang dat de medewerker tevreden is met zijn werk, waardoor het beste uit hen naar boven komt.

Daarom kan Norma zelfs een stap verder gaan en haar missie uitbereiden: “...concurrerend blijven door zo goedkoop, snel en flexibel mogelijk te produceren, waarbij de tevreden medewerker hét verschil maakt.

---

<sup>4</sup> [http://www.norma-mpm.nl/UPS/visie\\_missie.html](http://www.norma-mpm.nl/UPS/visie_missie.html)

## Referenties

- Agho, A.O., Mueller, C.W., & Price, J.L. (1993). Determinants of employee job-satisfaction – an empirical test of a causal model. *Human relations*, (46), 1007-1027.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, (56), 254–266.
- Ashford, S.J., & Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, (32), 370–398.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). The full range of leadership development. Binghamton, NY.
- Avolio, B.J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership, a response to critiques*. New York: Free Press.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, (14), 103–118.
- Bowers, D.G., & Seashore, S.E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, (11), 238–263.
- Brayfield, A.H., & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, (52), 396-424.
- Breaugh, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, (38), 551-570.
- Brousseau, K.R. (1978). Personality and job experience. *Organizational Behavior and Human Performance*, (22), 235-252.
- Campion, M.A. (1988). Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions. *Journal of Applied Psychology*, (73), 467-481.
- Campion, M.A., & McClelland, C.L. (1991). Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, (76), 186-198.
- Campion, M.A., & Thayer, P.W. (1985). Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design. *Journal of Applied Psychology*, (70), 29-43.
- Crant, M.J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, (26), 435–462.

Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R. (1999). An Organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

Chang, D.V., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.

De Jong, J.P.J. & Kemp, R.G.M. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, (7), 189-212.

Deelstra, J.T., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Stroebe, W., Zijlstra, F.R.H., & van Doornen, L.P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, (88), 324-331.

Dorenbosch, L., van Engen, M.L., Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership *Creativity and Innovation Management*, (14), 129–141.

Druskat, V.U., & Wheeler, J.V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, (46), 435-457.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science*, (44), 350-383

Edwards, J.R., Scully, J.A., & Brtek, M.D. (2000). The Nature and Outcomes of Work: A Replication and Extension of Interdisciplinary Work-Design Research. *Journal of Applied Psychology*, (85), 860-868.

Egan, T.M., Yang, B., & Barlett, K.R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, (15), 279-301.

Fiedler, F.E. (1989). The effective utilization of intellectual abilities and job-relevant knowledge in group performance: Cognitive resource theory and an agenda for the future. *Applied Psychology: An International Review*, (38), 289-304.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3th Edition). Londen: Sage Publications Ltd

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: an Active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, (3), 133-187.

Fuller, J.B., & Marler, L.E. (2008). Change-driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.*

Gagne, M., & Forest, E. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232.

Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, (55), 259-286.

- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, (60), 159–170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, (16), 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hanser, L.M., & Muchinsky, P.M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, (21), 47–60.
- Harris, J.I., Moritzen, S.K., Robitschek, C., Imhoff, A., & Lynch, J.L.A. (2001). The comparative contributions of congruence and social support in career outcomes. *The Career Development Quarterly*, (49), 314-323.
- Harvey, R.J., & Billings, R.S., & Nilan K.J. (1985). Confirmatory Factor Analysis of the Job Diagnostic Survey: Good News and Bad News. *Journal of Applied Psychology*, (70), 461-168.
- Hatcher, L., Ross, T.L. & Collins, B. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, (25), 231-248.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, (73), 695–702.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organization behavior. Utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, (92), 1332-1356.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Idaszak, J.R., & Drasgow, F. (1987). A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact. *Journal of Applied Psychology*, (72), 69-74.
- Ilgen, D.R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, (64), 349–371.
- Jackson, P.R., Wall, T.D., Martin, R. & Davids, K. (1993). New Measures of Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, (5), 753-762.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C., & Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, (77), 157–167.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, (3), 376-407.



- Kalleberg, A.L., Moody, J.W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948–962.
- Kalleberg, A.L., & Rognes, J. (2000). Employment Relations in Norway: Some Dimensions and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, (21), 315–35.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job. *Administrative Science Quarterly*, (24), 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, (3), 322-355.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high performance organization. Boston: Harvard Business School.
- Kiggundu, M.N. (1983). Task Interdependence and Job Design: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, (31), 145-172.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and Organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.
- Kim, J.S., & Schuler, R.S. (1979). The nature of the task as a moderator of the relationship between extrinsic feedback and employee responses. *Academy of Management Journal*, (22), 157-162.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, (4), 9-29.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, (42), 58–74.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, (119), 254–284.
- Kohn, M.L., & Schooler, C. (1978). The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility: A Longitudinal Assessment. *American Journal of Sociology*, 84 (1), 24-52.
- Kok, R.S., Van Praag, C.M., Cools, K. & Van Herpen, M. (2002). Motiverend belonen loont.
- Koopman, P.L., & Wierdsma, A.F.M. (1998). Participative management. In P.J.D. Doentu, H. Thierry, & C.J. de-Wolf (Eds.), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (3), 297-324.
- Kulik, C.T., Oldham, G.R., & Langner, P.H. (1988). Measurement of Job Characteristics: Comparison of the Original and the Revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, (73), 462-466.
- Lam, S.S.K., Yik, M.S.M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, (87), 192–201.

Landy, F.J. (1989). *Psychology of work behavior* (4th ed.). Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Lee, C.H. & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The international journal of Human Resource Management*, (14), 981-1000.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, (4), 309-336.

Loher N.L., Noe R.A., Moeller N.L., & Fitzgerald M.P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, (70), 290-298.

Moss, R., & Rowles, C. (1997). Staff nurse job satisfaction and management styles. *Nursing Management*, 28(1), 32-34.

McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: The result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, (25), 17-26.

Miceli, M.P., Jung, I., Near, J.P., & Greenberger, D.B. (1991). Predictors and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans. *Journal of Applied Psychology*, (76), 508-521.

Miceli, M.P., & Lane, M.C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. *Research in personnel and human resources management*, (9), 235–309.

Mikkelsen, A., Saksvik, P., Eriksen, H., & Ursin, H. (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work Stress*, (13), 20–31.

Morgeson, F.P., & Humprey, 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*, (91), 1321–1339.

Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, (42), 403–419.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (75), 77-86.

Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group and Organization Management*, (18), 153–87.

Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, (58), 367–408.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture

and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, (11), 766–788.

Oldham, G.R., Hackman, J.R., & Pearce, J.L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, (61), 395-403.

Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members, *Journal of Managerial Psychology*, 12(8), 511-19.

Parker, S.K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, (49), 447-469.

Parker, S.K., & Wall, T.D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. London: Sage.

Parker, S.K., Wall, T.D., & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), 412-440.

Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.

Petty, M.M., McGee, G.W. & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, (9), 712-721.

Quinn, R.P., & Shepard, L.J. (1973). *The 1972-73 Quality of Employment Survey*. Ann Arbor, Michigan: Survey Research Center.

Rosen, C.C., Levy, P.E., & Hall, R.J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, (91), 211–220.

Rousseau, D.M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design re-search and sociotechnical theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, (19), 18-42.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudemonic Well-Being. *Annual review of psychology*, (52), 141–66.

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, (43), 395-407.

Sagie, A. (1997). Leader direction and employee participation in decision making: Contradictory or compatible practices? *Applied Psychology: An International Review*, (46), 387-452.

Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983) Job Satisfaction and the Fit between Individual Needs and Organizational Reward, *Journal of Occupational Psychology*, (56), 315–29.

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1983). Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility. *Journal of Applied Psychology*, (68), 407-415.

- Schriesheim, S. & Kerr, C. (1974). Psychometric properties of the ohio state leadership scales, *Psychological Bulletin*, (11), 746-765.
- Scott, W.E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, (1), 3-30.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, (54), 845-874.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., & Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, (43), 215-223.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sims, H.P., Szilagyi, A.D., & Keller, R.T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, (19), 195-212.
- Smith, D., & Tziner, A. (1998). Moderating effects of affective disposition and social support on the relationship between person-environment fit and strain. *Psychological Reports*, (82), 961-983.
- Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scales (FES): Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, (64), 165-184.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus, O.: Bureau of Business Research.
- Stone, E. F., & Porter, L. W. (1975). Job Characteristics and Job Attitudes: A Multivariate Study. *Journal of Applied Psychology*, (60), 57-64.
- Tansky, J.A. (1991). *An effective employee development discussion: the causes and consequences*, unpublished doctoral dissertation, Columbus, O.
- Terpstra, D.E. & Honoree, A.L. (2004). Job satisfaction and pay satisfaction levels on university faculty by discipline type and geographic region. *Journal of Education*, (124), 528-539.
- Tones, M.J., & Pillay, H.K. (2009). Stability of the learning and development survey : findings for mature aged local government and private healthcare organizations. In: ERA 2009, Melbourne, Australia.
- Turban, D.B. & Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, (40), 658-672.
- Tsai, P.C., Yen, Y., Huang, L.C., & Huang, I.C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, (42), 157-169.
- Van Breukelen, W., & Van der Vlist, R. (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag & Organisatie*, 18(3), 156-180.

Wallace, J.E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.

Wall, T.D., Corbett, J.M., Martin, R., Clegg, C.W., & Jackson, P.R. (1990). Advanced Manufacturing Technology, Work Design, and Performance: A Change Study. *Journal of Applied Psychology*, (6), 691-697.

Wall, T.D., Jackson, P.R., & Davids, K. (1992). Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*, (77), 353-362.

Wall, T.D., Jackson, P.R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, (16), 431-455.

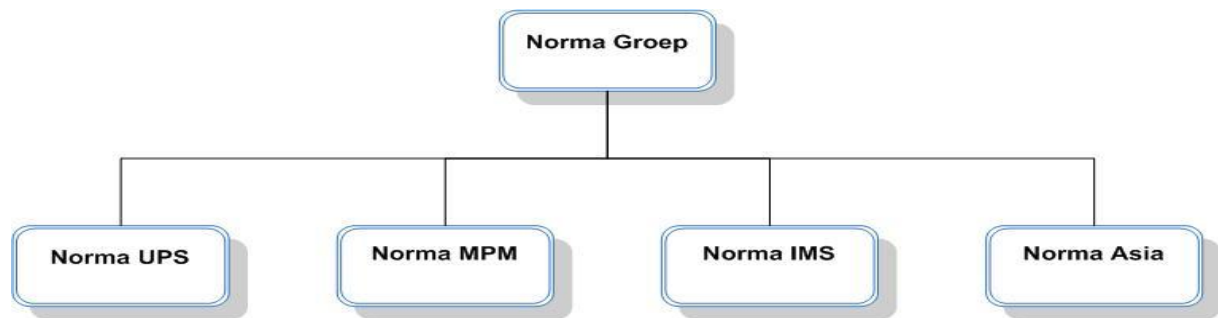
Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology*, (82), 247-252.

Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C. & van Dick, K. (2007). 'Taking a sickie': Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (80), 77-89.

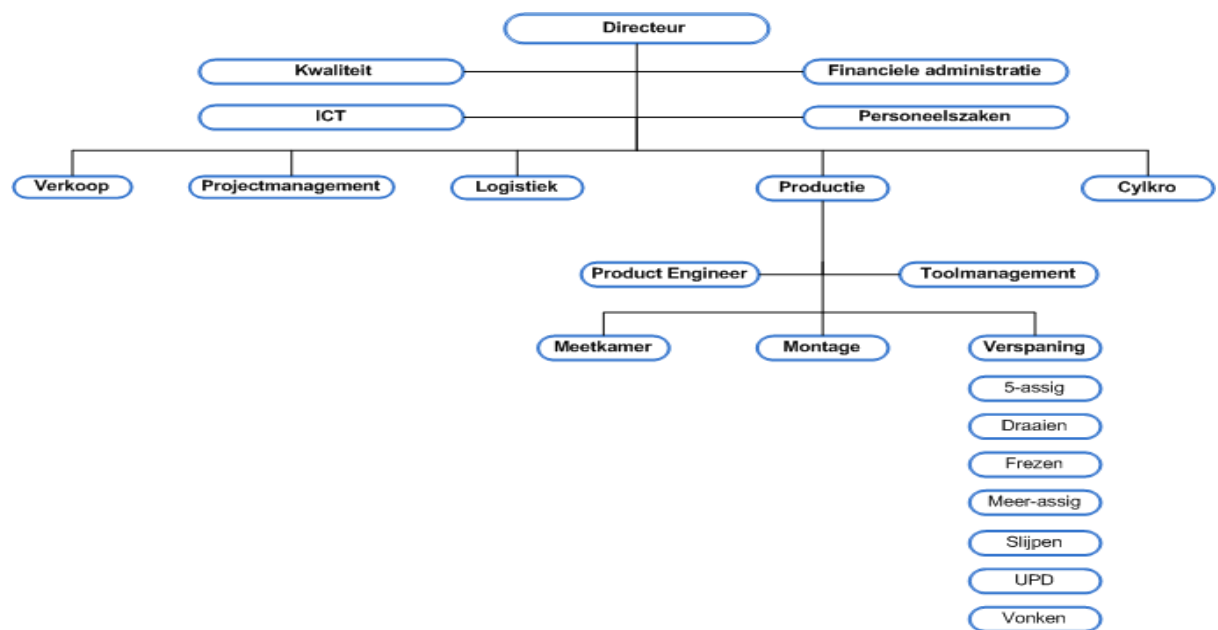
Winstead, B.A., Derlega, V.J., Montgomery, M.J. & Pilkington, C. (1995). The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, (12), 199-215.

Wrzesniewski, A., Dutton, J.E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sense making and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, (25), 93-135.

## Bijlage 1: Organogrammen



Organogram Norma Groep



Organogram Norma UPS

## Bijlage 2: Overzicht correlaties Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007)

**Overzicht correlaties metaonderzoek Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007)**

|                      | 1970-1979 | 1980-1989 | 1990-2004 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|
| Taakvariatie         | 0,34      | 0,45      | 0,37      |
| Taakbelangrijkheid   | 0,38      | 0,41      | 0,43      |
| Taakidentiteit       | 0,29      | 0,34      | 0,29      |
| Autonomie            | 0,47      | 0,47      | 0,48      |
| Vaardigheidvariatie  | 0,39      | 0,45      | 0,34      |
| Sociale steun        | 0,32      | 0,36      | 0,47      |
| Feedback van anderen | 0,42      | 0,34      | 0,28      |

### Bijlage 3: Vragenlijst

*De vragen zijn te beantwoorden met een vijfpunt Likert schaal weergegeven, welke geïnterpreteerd kan worden als: 1 zeer mee oneens, 2 oneens, 3 niet eens / niet oneens, 4 eens en 5 zeer mee eens.*

#### Taak kenmerken

Taakvariatie: → Morgeson & Humphrey (2006), 4 items

Mijn werk vereist een aantal verschillende taken.

Mijn functie vergt van mij dat ik een aantal verschillende taken gebruik om mijn werk af te krijgen. Voor mijn functie is het noodzakelijk om een aantal taken te gebruiken die complex en van hoog niveau zijn.

Mijn functie vereist het gebruik van een aantal taken.

Taakbelangrijkheid: → Morgeson & Humphrey (2006), 4 items

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

Mijn werk is erg veelbetekenend en belangrijk in een bredere context.

Het werk dat ik uitvoer voor mijn functie, heeft een veelbetekenende invloed op mensen buiten de organisatie.

Mijn werk heeft een grote invloed op mensen buiten de organisatie.

Taakidentiteit: → Morgeson & Humphrey (2006), 4 items

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

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

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

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

Autonomie: → Morgeson & Humphrey (2006), 3 items

Ik kan zelfstandig beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.

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

Ik beslis in aanzienlijke mate hoe ik mijn werk uitvoer.

#### Kennis kenmerken

Complexiteit van het werk: → Morgeson & Humphrey (2006), 3 items

Tijdens mijn functie kan ik maar één taak of activiteit tegelijk uitvoeren.

De taken tijdens mijn werk zijn simpel en niet ingewikkeld.

Mijn functie bestaat uit relatief gemakkelijke taken.

Problemen oplossen: → Morgeson & Humphrey (2006), 4 items

Mijn functie bestaat uit het oplossen van problemen, waarop geen duidelijk goed antwoord op is.

Om mijn functie goed uit te voeren is het nodig om creatief te zijn.

Mijn functie bestaat uit het oplossen van problemen, die ik nog niet eerder heb opgelost.

Mijn functie vraagt creativiteit en probleem oplossend denken.

Vaardigheidvariatie: → Morgeson & Humphrey (2006), 4 items

Mijn functie bestaat uit een variatie aan vaardigheden.

Tijdens mijn functie moet ik verschillende vaardigheden uitvoeren om mijn werk te doen.

Mijn functie bestaat uit een aantal ingewikkelde / hightech vaardigheden.

Mijn functie bestaat uit een aantal vaardigheden.

#### Sociale kenmerken

Sociale steun: → Morgeson & Humphrey (2006), 5 items

Het is mogelijk om hechte vriendschappen te ontwikkelen tijdens mijn werk.

Het is mogelijk om andere mensen beter te leren kennen tijdens mijn werk.

Het is mogelijk om anderen te ontmoeten tijdens mijn werk.

De mensen waar ik mee werk zijn persoonlijk geïnteresseerd in mij.

De mensen waar ik mee werk zijn vriendelijk.

Feedback van anderen: → Morgeson & Humphrey (2006), 3 items



Ik krijg veel informatie van mijn manager en collega's over mijn werk prestaties.  
Managers en collega's geven informatie over de kwaliteit en hoeveelheid werk dat ik verricht.  
Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van mijn manager of collega's.

### **Feedback**

→ Steelman, Levy, Snell, 2004, 11 items

Mijn leidinggevende is over het algemeen goed op de hoogte van mijn werkprestaties  
De opmerkingen die mijn leidinggevende over mijn werkprestaties maakt zijn bruikbaar  
De opmerkingen die ik van mijn leidinggevende over mijn prestaties krijg zijn nuttig  
Ik waardeer de opmerkingen die ik van mijn leidinggevende over mijn functioneren krijg  
De opmerkingen die ik van mijn leidinggevende krijg, helpen me bij het uitvoeren van mijn werk  
De informatie die ik van mijn leidinggevende over mijn prestaties krijg, heeft meestal weinig betekenis  
Wanneer mijn leidinggevende iets zegt over mijn werkprestaties, is hij/zij aanmoedigend  
Wanneer mijn leidinggevende iets zegt over mijn functioneren, houdt hij/zij rekening met mijn gevoelens  
De manier waarop mijn leidinggevende iets zegt over mijn functioneren is meestal ondoordacht  
Mijn leidinggevende behandelt de mensen niet erg goed, wanneer hij/zij iets over hun functioneren zegt  
Mijn leidinggevende is tactvol, als hij/zij iets over mijn functioneren zegt

Participatieve leiderschapsstijl → Ogbonna & Harris (2000), 5 items

Mijn leidinggevende luistert naar wat zijn/haar medewerkers te zeggen hebben voordat hij/zij beslissingen neemt  
Mijn leidinggevende raadpleegt zijn/haar medewerkers voordat hij/zij tot actie overgaat  
Mijn leidinggevende raadpleegt zijn/haar medewerkers, wanneer hij/zij met een probleem geconfronteerd wordt  
Mijn leidinggevende vraagt medewerkers naar hun ideeën  
Mijn leidinggevende luistert bij het kiezen welke taken gedaan moeten worden naar het advies van de medewerker

Directieve leiderschapsstijl → Schriesheim & Kerr (1974), 5 items

Mijn leidinggevende maakt de groep duidelijk wat zijn/haar standpunt is.  
Mijn leidinggevende maakt een duidelijke planning voor het werk dat gedaan moet worden.  
Mijn leidinggevende hanteert duidelijke prestatienormen.  
Mijn leidinggevende moedigt het gebruik van uniforme procedures aan.  
Mijn leidinggevende laat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt.

**Proactieve persoonlijkheid** → Bateman & Crant (1993) 5 items

Ik sta achter mijn ideeën, zelfs als anderen er tegen zijn.  
Als ik ergens in geloof zal ik het waar maken onafhankelijk van de kans van slagen.  
Ik ben heel goed in het herkennen van mogelijkheden.  
Ik ben altijd op zoek naar mogelijkheden om dingen beter te doen.  
Als ik ergens in geloof kan niets me ervan weerhouden om mijn doel te bereiken.

**Tevredenheid beloning** → Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart (2005), 4 items

Ik ben tevreden met mijn salaris.  
Ik ben tevreden met mijn salaris in vergelijking met het salaris van andere mensen die hier werken.  
Over het algemeen ben ik tevreden met de beloning en waardering die ik voor mijn prestaties ontvang.  
Ik ben tevreden met de arbeidsvoorwaarden die ik naast mijn salaris ontvang.

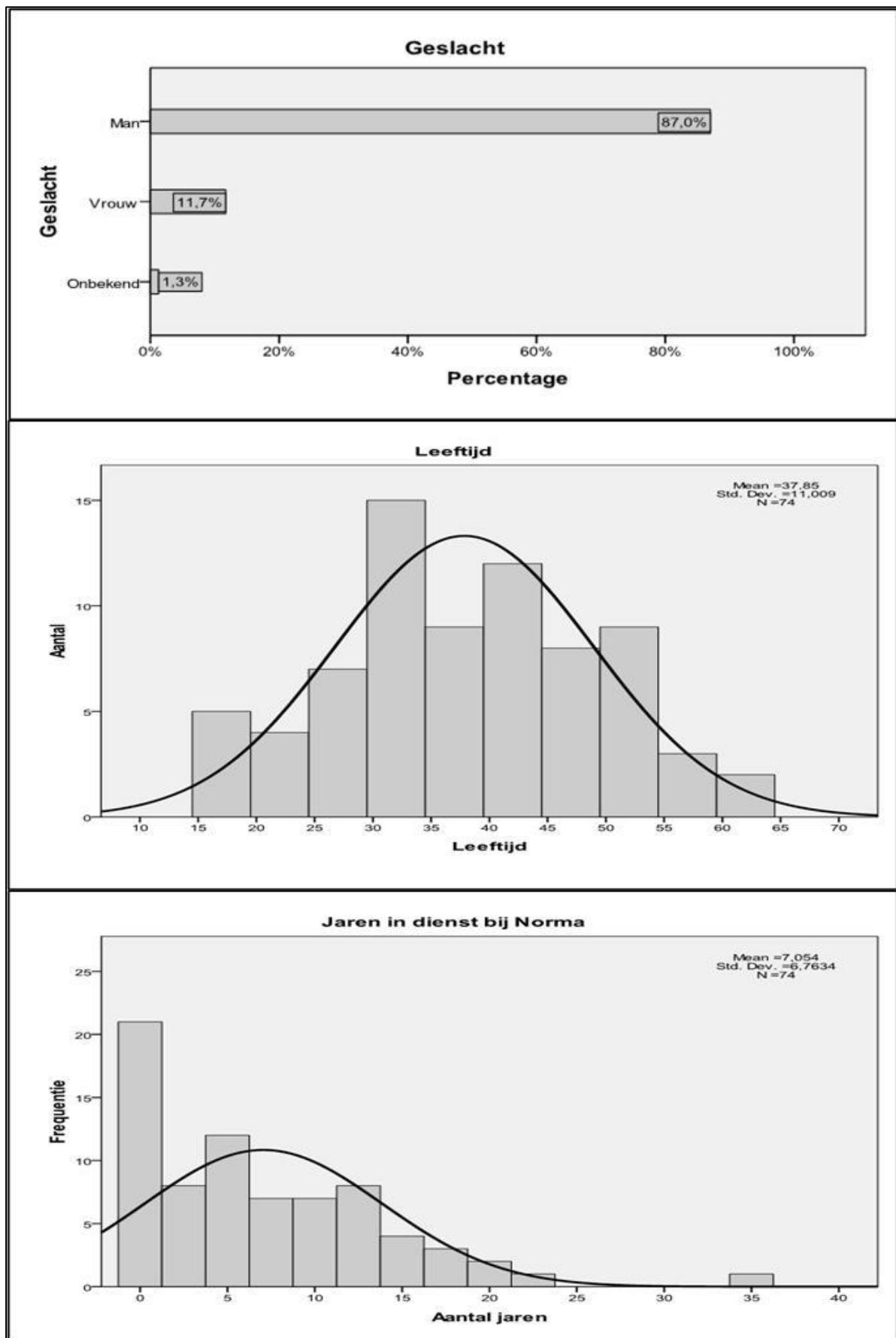
**Leren & Ontwikkelen** → Tones en Pillay (2008), 4 items

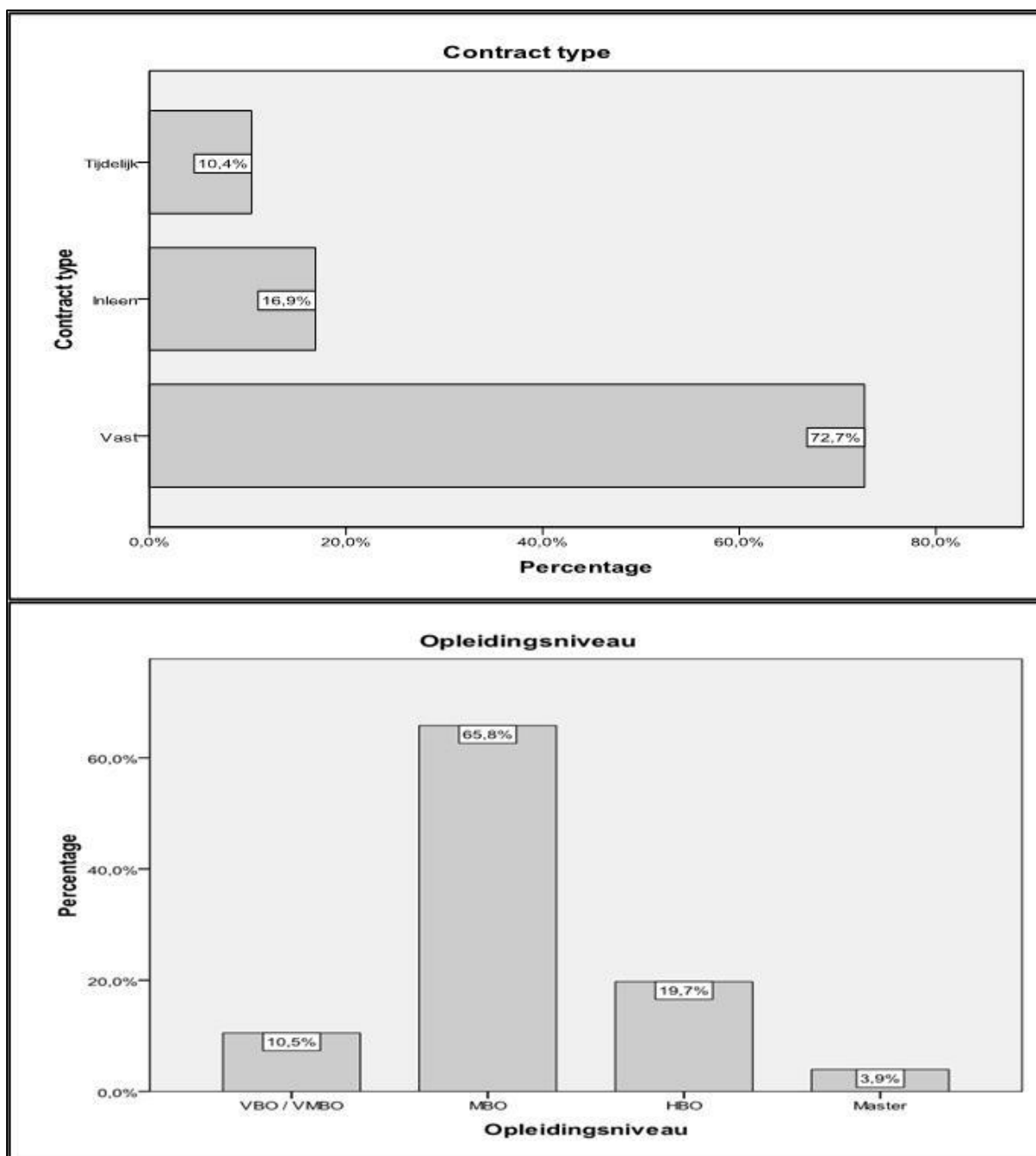
In mijn werk heb ik de gelegenheid om deel te nemen aan opleiding.  
Als opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden beschikbaar zijn in mijn werk, zal ik deelnemen aan hen.  
Ik heb de mogelijkheid om mijn leer- en ontwikkelingsdoelen te bereiken.  
Ik hoef niet te participeren in leren en ontwikkeling omdat ik bekwaam ben in mijn werk.

**Arbeidstevredenheid** → Scarpeilo en Campbell (1983), 1 Item

Over het algemeen, ben ik tevreden met mijn werk

## Bijlage 4: Demografische gegevens

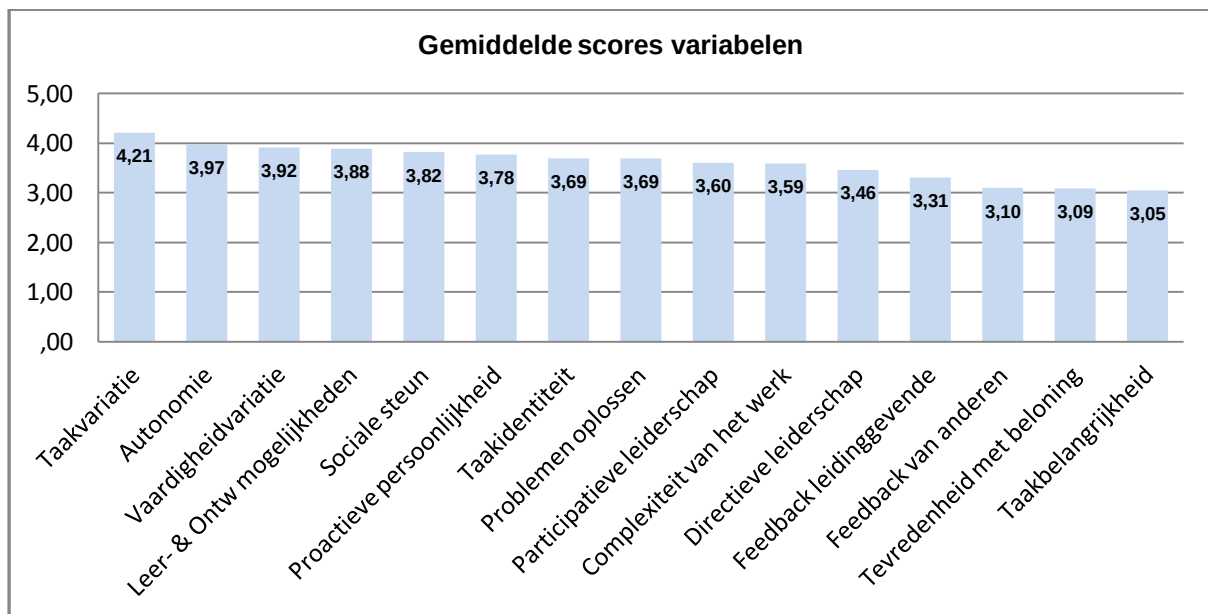




## Bijlage 5: Overzicht variabelen, auteur, aantal items en betrouwbaarheid

| Variable                            | Auteur                        | Aantal Items | Cronbachs Alfa |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------|----------------|
| Taakvariatie                        | Morgeson & Humphrey (2006)    | 4            | 0,83           |
| Taakbelangrijkheid                  | Morgeson & Humphrey (2006)    | 4            | 0,89           |
| Taakidentiteit                      | Morgeson & Humphrey (2006)    | 4            | 0,82           |
| Autonomie                           | Morgeson & Humphrey (2006)    | 3            | 0,89           |
| Complexiteit van het werk           | Morgeson & Humphrey (2006)    | 3            | 0,87           |
| Problemen oplossen                  | Morgeson & Humphrey (2006)    | 4            | 0,86           |
| Vaardigheidvariatie                 | Morgeson & Humphrey (2006)    | 4            | 0,76           |
| Sociale steun                       | Morgeson & Humphrey (2006)    | 5            | 0,75           |
| Feedback van anderen                | Morgeson & Humphrey (2006)    | 3            | 0,90           |
| Participatieve leiderschapsstijl    | Ogbonna & Harris (2000)       | 5            | 0,77           |
| Directieve leiderschapsstijl        | Schriesheim & Kerr (1974)     | 5            | 0,91           |
| Feedback van leidinggevende         | Steelman, Levy & Snell (2004) | 9            | 0,77           |
| Proactieve persoonlijkheid          | Bateman & Crant (1993)        | 5            | 0,70           |
| Tevredenheid beloning               | Kinnie et al. (2005)          | 4            | 0,81           |
| Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden | Tones & Pillay (2008)         | 4            | 0,79           |

## Bijlage 6: Overzicht gemiddelde scores per variabele



## Bijlage 7: Verdeling van afdelingen in productie- en kantooromgeving

| Afdelingen                 | Verdeling Productie / Kantoor |
|----------------------------|-------------------------------|
| Meetkamer                  | Productie                     |
| Montage                    | Productie                     |
| 5-assig                    | Productie                     |
| Draaien                    | Productie                     |
| Frezen                     | Productie                     |
| Meer-assig                 | Productie                     |
| Slijpen                    | Productie                     |
| UPD                        | Productie                     |
| Vonken                     | Productie                     |
| Cylkro                     | Productie                     |
| Projectmanagement          | Kantoor                       |
| Logistiek / Bedrijfsbureau | Kantoor                       |
| Verkoop                    | Kantoor                       |
| Staf                       | Kantoor                       |

## Bijlage 8: Benchmarking correlatie

| Benchmarking Gemiddelde score |              |       |         |
|-------------------------------|--------------|-------|---------|
|                               | Meta-analyse | Norma | Vershil |
| Onafhankelijke variabelen     |              |       |         |
| Taakvariatie                  | 4,13         | 4,21  | 0,08    |
| Taakbelangrijkheid            | 3,95         | 3,05  | -0,90   |
| Taak identiteit               | 3,61         | 3,69  | 0,08    |
| Autonomie                     | 3,99         | 3,97  | -0,02   |
| Complexiteit van het werk     | 3,85         | 3,59  | -0,26   |
| Problemen oplossen            | 3,78         | 3,69  | -0,09   |
| Vaardigheid variatie          | 4,24         | 3,92  | -0,32   |
| Sociale steun                 | 4,12         | 3,82  | -0,30   |
| Feedback van anderen          | 3,54         | 3,10  | -0,44   |
| Tevredenheid beloning         | 2,85         | 3,05  | 0,20    |

| Benchmarking Correlatie             |                |       |         |
|-------------------------------------|----------------|-------|---------|
|                                     | Meta - analyse | Norma | Vershil |
| Onafhankelijke variabelen           |                |       |         |
| Taakvariatie                        | 0,34 - 0,45    | 0,25  | -0,15   |
| Taakbelangrijkheid                  | 0,38 - 0,43    | 0,29  | -0,12   |
| Taak identiteit                     | 0,29 - 0,29    | 0,15  | -0,14   |
| Autonomie                           | 0,47 - 0,48    | 0,21  | -0,27   |
| Vaardigheid variatie                | 0,34 - 0,45    | 0,15  | -0,25   |
| Sociale steun                       | 0,32 - 0,47    | 0,23  | -0,17   |
| Feedback van anderen                | 0,28 - 0,42    | 0,38  | 0,03    |
| Feedback leidinggevenden            | 0,32           | 0,45  | 0,13    |
| Proactieve persoonlijkheid          | 0,39           | 0,01  | -0,38   |
| Tevredenheid beloning               | 0,23 - 0,38    | 0,33  | 0,03    |
| Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden | 0,64           | 0,41  | -0,23   |

## Bijlage 9: Correlatiematrix



|                                  | Arbeidstevredenheid | Taakvariatie | Taakbelangrijkheid | Taakidentiteit | Autonomie | Complexiteit van het werk | Problemen Oplossen | Vaardigheidvariatie | Sociale Steun | Feedback Anderen | Feedback Leidinggevers | Participatieve Leiderschapsstijl | Directieve Leiderschapsstijl | Proactieve Persoonlijkheid | Tevredenheid Beloning | Leer- & Ontw. mogelijkheden |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------------|----------------|-----------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Arbeidstevredenheid              | 1,00                |              |                    |                |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Taakvariatie                     | 0,25 *              | 1,00         |                    |                |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Taakbelangrijkheid               | 0,29 **             | 0,53 **      | 1,00               |                |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Taakidentiteit                   | 0,15                | 0,11         | 0,22 *             | 1,00           |           |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Autonomie                        | 0,21 *              | 0,40 **      | 0,37 **            | 0,30 **        | 1,00      |                           |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Complexiteit van het werk        | 0,22 *              | 0,54 **      | 0,22 *             | 0,07           | 0,33 **   | 1,00                      |                    |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Problemen Oplossen               | -0,10               | 0,50 **      | 0,40 **            | -0,08          | 0,46 **   | 0,46 **                   | 1,00               |                     |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Vaardigheidvariatie              | 0,15                | 0,66 **      | 0,38 **            | 0,08           | 0,32 **   | 0,28 **                   | 0,51 **            | 1,00                |               |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Sociale Steun                    | 0,23 *              | 0,31 **      | 0,35 **            | 0,16           | 0,31 **   | 0,15                      | 0,18               | 0,30 **             | 1,00          |                  |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Feedback Anderen                 | 0,38 **             | 0,09         | 0,20 *             | 0,15           | 0,12      | 0,02                      | -0,16              | 0,04                | 0,25 *        | 1,00             |                        |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Feedback Leidinggevers           | 0,45 **             | 0,04         | 0,28 **            | 0,14           | 0,19 *    | 0,04                      | -0,13              | -0,09               | 0,29 **       | 0,59 **          | 1,00                   |                                  |                              |                            |                       |                             |
| Participatieve Leiderschapsstijl | 0,45 **             | 0,10         | 0,25 *             | 0,16           | 0,18      | 0,15                      | 0,03               | -0,01               | 0,37 **       | 0,42 **          | 0,60 **                | 1,00                             |                              |                            |                       |                             |
| Directieve Leiderschapsstijl     | 0,48 **             | 0,05         | 0,22 *             | 0,30 **        | -0,02     | -0,02                     | -0,18              | -0,10               | 0,11          | 0,54 **          | 0,53 **                | 0,44 **                          | 1,00                         |                            |                       |                             |
| Proactieve Persoonlijkheid       | 0,01                | 0,27 **      | 0,28 **            | 0,20 *         | 0,35 **   | 0,02                      | 0,26 *             | 0,29 **             | 0,23 *        | 0,04             | 0,09                   | 0,09                             | 0,11                         | 1,00                       |                       |                             |
| Tevredenheid Beloning            | 0,33 **             | 0,01         | 0,15               | 0,12           | 0,18      | -0,15                     | -0,22 *            | -0,20 *             | 0,27 **       | 0,38 **          | 0,61 **                | 0,35 **                          | 0,35 **                      | 0,07                       | 1,00                  |                             |
| Leer Ontwikkelingsmogelijkheden  | 0,41 **             | 0,22 *       | 0,33 **            | 0,13           | 0,25 *    | 0,21 *                    | 0,12               | 0,28 **             | 0,21 *        | 0,41 **          | 0,37 **                | 0,37 **                          | 0,39 **                      | 0,11                       | 0,37                  | 1,00                        |