

WERKKENMERKEN UIT DE 'NIEUWE' ARBEIDSRELATIE ALS INSTRUMENT VOOR ORGANISATIEBETROKKENHEID

**EEN KWANTITATIEF ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN FLEXIBILISERING VAN ARBEID,
TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN EEN GEZONDHEIDSBELEID OP DE MATE VAN
WERKTEVREDENHEID**



MASTERTHESIS VRAAGSTUKKEN VAN BELEID EN ORGANISATIE

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN

UNIVERSITEIT UTRECHT

BEGELEIDER DHR. SANDER SLOOT

KATHELIJNE DE WIT

JUNI 2012

COLOFOON

Titel: Werkkenmerken uit de 'nieuwe' arbeidsrelatie als instrument voor betrokkenheid. *De invloed van flexibilisering van arbeid, transformationeel leiderschap en een gezondheidsbeleid op de mate van werktevredenheid.*

Auteur	A.K.A. (Kathelijne) de Wit
E-mail	a.k.a.dewit@students.uu.nl
Contact	+31 (0)6-17161261
Instantie	Universiteit Utrecht
Faculteit	Sociale wetenschappen
Master	Vraagstukken van beleid & organisatie
Studentnummer	3654273



Universiteit Utrecht

Scriptiebegeleider (uu)	msc. S. (Sander) Sloot
Faculteit	Sociale wetenschappen
Afdeling	Sociologie, Vraagstukken van beleid & organisatie
E-mail	s.sloot@uu.nl
Contact	+31 (0) 30 2531827

Tweede beoordelaar (uu)	Dr. J.A. (Jessica) Pass
Faculteit	Sociale wetenschappen
Afdeling	Sociologie, Vraagstukken van beleid & organisatie
E-mail	j.a.pass@uu.nl
Contact	+31 (0) 30 2538813



Stage organisatie	Motivaction
Stagebegeleider	Drs. E. (Ester) Koot, Senior researcher
Adres	Marnixkade 109F
Telefoon	+31 (0)20 589 83 83
Postcode & plaats	1015 ZL, Amsterdam

Oplevering	29 juni 2012
------------	--------------

Trefwoorden: 'Nieuwe' arbeidsrelatie, betrokkenheid, flexibilisering van arbeid, flexibel werken, het nieuwe werken, leiderschap, transformationeel leiderschap, gezondheidsbeleid, werktevredenheid.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn thesis ter afsluiting van de Master 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie' aan de Universiteit Utrecht. Het schrijven van deze thesis besloeg vijf maanden en wil ik omschrijven als intensief en leerzaam. Daarnaast is mijn affiniteit met het onderzoeksonderwerp groot, waardoor ik veel plezier heb ervaren aan het schrijven van deze thesis.

Deze vijf maanden waren voornamelijk erg leerzaam, omdat ik in dit proces begeleid en bijgestaan ben door mensen met ontzettend veel kennis en kunde. Deze mensen wil ik in dit voorwoord dan ook graag bedanken. Allereerst wil ik Motivaction International BV bedanken voor de ruimte die ze mij heeft geboden om dit finale onderzoek bij hen uit te voeren. Collega's van Motivaction die ik hier specifiek wil bedanken zijn Martin Muller en Clasine van der Wal voor hun methodologische blik. Bovenal wil ik Ester Koot, mijn stagebegeleider bij Motivaction, bedanken. Ester, dank je wel voor je advies, tijd, enthousiasme en het vertrouwen dat je mij hebt gegeven bij het uitvoeren van dit onderzoek. Daarnaast ben ik door mijn scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht, Sander Sloot, bijgestaan in raad en daad. Sander, bedankt voor je opbouwende feedback, nuttige adviezen en hulp als statistische vraagbaak. Ik heb dit als ontzettend waardevol ervaren.

Zoals ik al aangaf waren deze maanden daarnaast erg intensief. Collega's van Motivaction die hier geregeld weer wat evenwicht in aanbrachten, waren mijn collega's van de afdeling Commerciële Dienstverlening. Lieke en Karin, dank voor de heerlijke koppen koffie. Kevin, Jorn en Yvette ik wil jullie bedanken voor de gezelligheid op de afdeling, dat zorgde voor een welkome afleiding. De mensen die het sterks met de intensieve kant zijn geconfronteerd zijn mijn vriend, ouders, zusje, schoonouders, vriendinnen en vrienden. Ik wil jullie bedanken dat jullie onverminderd bleven meeleven. En Herbert, ik zal voortaan weer de oren van je hoofd praten tijdens het eten. Berg je maar.

Kathelijne de Wit
Hilversum, juni 2012

MANAGEMENTSAMENVATTING

Door ontwikkelingen in de context van organisaties heeft de 'nieuwe' arbeidsrelatie zijn intrede gedaan. In de 'nieuwe' arbeidsrelatie, ten opzichte van de 'traditionele' arbeidsrelatie, is de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie afgenomen. Hierbij geldt dat naarmate een werknemer minder betrokken is de verloopintentie toeneemt. Werkgevers streven echter naar een stabiel personeelsbestand, omdat dit leidt tot continuïteit en zekerheid. Omdat betrokkenheid bij de organisatie niet meer de norm is, moet de binding met de organisatie op een andere manier tot stand worden gebracht.

Behoeften-theorieën stellen dat de binding tussen de organisatie en de werknemer versterkt kan worden door werknemers te voorzien in hun wensen en behoeften. Hierdoor zal namelijk werktevredenheid ontstaan. Wensen en behoeften van werknemers en werkgevers zijn met de komst van de 'nieuwe' arbeidsrelatie veranderd. Onder andere op het gebied van werkvormen, leiderschap en vitaliteit. Werknemers willen een goede balans kunnen creëren tussen werk en privé door middel van autonome werkvormen. Daarnaast geeft de huidige werknemer de voorkeur aan een leider die inspireert en invloed heeft in hogere hiërarchische lagen. Ten slotte neemt lichamelijk en psychisch welzijn een belangrijke plek in, in het leven van werknemers.

Het doel van dit onderzoek is dan ook aan te tonen in hoeverre deze kenmerken van de nieuwe arbeidsrelatie de mate van werktevredenheid beïnvloeden. Hierdoor wordt inzichtelijk of deze aspecten goede beleidsinstrumenten vormen om de werktevredenheid en betrokkenheid van werknemers te doen toenemen. Daarnaast wordt onderzocht of zij een toevoeging vormen aan de reeds bestaande voorspellers van werktevredenheid.

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. De onderzoekseenheid wordt gevormd door Nederlandse werknemers. Vanuit het Stempunt.nu-panel van Motivaction International BV is een steekproef met 5400 Nederlanders getrokken, in de leeftijd van 25 tot en met 65. De personen uit de steekproef hebben in week 18 een online-vragenlijst voorgelegd gekregen. De uiteindelijke respons bedraagt 1042. De groep respondenten vormt een redelijk representatieve afspiegeling van Nederlandse werknemers. Er is enkel sprake van een kleine ondervertegenwoordiging van lager opgeleiden. De onderzoeksresultaten zijn inzichtelijk gemaakt door middel van beschrijvende statistiek en statistische analyses.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er naast de reeds bekende 'klassieke' taakkenmerken, kenmerken uit de 'nieuwe' arbeidsrelatie aanwezig zijn. Een grote meerderheid van de Nederlandse werknemers krijgt namelijk minimaal één initiatief of interventie op het gebied van gezondheid en autonome werkvormen aangeboden. Overigens zijn binnen de diverse initiatieven duidelijke verschillen zichtbaar in de mate van aanbod en het daadwerkelijke gebruik. Daarnaast geven de werknemers aan een mensgerichte leiderschapsstijl te herkennen in de leiderschapsstijl van hun leidinggevende.

De veronderstelde invloed van de drie thema's op werktevredenheid wordt door middel van de onderzoeksresultaten bevestigd. Werknemers de mogelijkheid te bieden gebruik te maken van autonome

werkvormen en initiatieven ter bevordering van hun gezondheid doet de werktevredenheid onder werknemers toenemen. Het uitdragen van een transformationele leiderschap heeft ditzelfde effect. Ten aanzien van flexibilisering en gezondheid geldt, hoe meer initiatieven en interventies worden aangeboden, des te groter de werktevredenheid. Daarnaast blijkt dat hoe sterker de transformationele leiderschapsstijl, des te hoger de werktevredenheid. Het aanbieden van transformationeel leiderschap is, ten opzichte van, de andere thema's het meest effectief. Daarnaast vormt transformationeel leiderschap een goede toevoeging aan de klassieke voorspellers van werktevredenheid, te weten: autonomie en variatie in vaardigheden.

Hierdoor wordt organisaties geadviseerd een transformationele leiderschapsstijl onder hun leidinggevenden te stimuleren, omdat het een doeltreffend instrument vormt om de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie te vergroten. Om een duurzaam en effectief veranderingsproces tot stand te brengen is het van belang werknemers te laten participeren in de besluitvorming, de voortgang van de leiderschapsverandering te bewaken en de rol van de directie in het uitdragen van dit leiderschap te benadrukken.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt tevens dat vormen van flexibilisering en een gezondheidsbeleid, in combinatie met transformationeel leiderschap en de klassieke kenmerken van werktevredenheid, geen wezenlijke toevoeging vormen aan het verhogen van de werktevredenheid. Mogelijk omdat dit relatief jonge arbeidsvoorwaarden zijn, die minder sterk geïntegreerd zijn in Nederlandse organisaties. Echter zal de aanwezigheid en het belang van deze initiatieven en interventies de komende jaren sterk toenemen. Daar komt bij dat dit onderzoek heeft uitgewezen dat het belang dat werknemers aan deze werkkenmerken hechten groot is. Dit in ogenschouw nemend, is het advies aan organisaties hierop te anticiperen, door interventies ten aanzien van flexibilisering en gezondheid op te nemen als arbeidsvoorwaarden.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	8
1.1.	Introductie.....	8
1.2.	Doelstelling.....	10
1.3.	Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4.	Vraagstelling.....	11
1.5.	Leeswijzer.....	12
2.	THEORETISCH KADER	13
2.1.	Tevreden werknemers zijn betrokken werknemers.....	13
2.2.	Werktevredenheid gedefinieerd.....	13
2.3.	Werknemers behoeften in relatie tot werktevredenheid.....	14
2.4.	Werkkenmerken.....	16
2.5.	Herleefde interesse in behoeften van werknemers.....	16
2.6.	Behoeften van werknemers.....	17
2.7.	Flexibilisering van arbeid.....	19
2.7.1.	Flexibilisering van arbeid als gemaksfactor en extrinsieke factor.....	19
2.7.2.	Flexibilisering van arbeid geoperationaliseerd.....	19
2.7.2.1.	Telewerk.....	19
2.7.2.2.	Eigen werktijden bepalen.....	20
2.7.2.3.	Deeltijd werk.....	20
2.7.2.4.	Flexibele werkplekken op kantoor.....	21
2.7.3.	Schematische weergave relatie tussen flexibilisering van arbeid en werktevredenheid.....	21
2.8.	Leiderschap.....	22
2.8.1.	Leiderschap als sociale factor.....	22
2.8.2.	Leiderschap gedefinieerd.....	22
2.8.3.	Transactioneel leiderschap vs. Transformationeel leiderschap.....	23
2.8.4.	Schematische weergave relatie tussen transformationeel leiderschap en werktevredenheid.....	24
2.9.	Gezondheidsbeleid.....	25
2.9.1.	Gezondheidsbeleid als gemaksfactor.....	25
2.9.2.	Gezondheidsbeleid gedefinieerd.....	26
2.9.3.	Schematische weergave relatie tussen gezondheidsbeleid en werktevredenheid.....	26
2.10.	Werkkenmerken uit Jobs Characteristics model in dit onderzoek.....	27
2.11.	Onderzoeksschema.....	28
3.	METHODEN	29
3.1.	Type onderzoek.....	29
3.2.	Methode van dataverzameling.....	29

3.2.1. Vragenlijst.....	29
3.3. Onderzoekseenheid.....	29
3.4. Respons.....	30
3.5. Representativiteit.....	30
3.6. Betrouwbaarheid & validiteit.....	31
4. DATA & OPERATIONALISATIE.....	33
4.1. Afhankelijke variabele.....	33
4.2. Onafhankelijke variabelen.....	33
4.2.1. Flexibilisering van arbeid.....	33
4.2.2. Leiderschapsstijl.....	34
4.2.3. Gezondheidsbeleid.....	34
4.2.4. 'Klassieke' taakkenmerken.....	35
4.3. Controle variabelen.....	36
4.4. Beschrijvende statistieken.....	37
5. RESULTATEN & ANALYSES.....	39
5.1. Resultaten.....	39
5.1.1. Afhankelijke variabele.....	39
5.1.2. Onafhankelijke variabelen.....	40
5.1.2.1. Flexibilisering van arbeid.....	40
5.1.2.2. Leiderschap.....	43
5.1.2.3. Gezondheidsbeleid.....	45
5.2. Analyses.....	49
5.2.1. Samenhang tussen kenmerken 'nieuwe' arbeidsrelatie en werktevredenheid.....	49
5.2.2. Regressieanalyses.....	51
5.2.2.1. Mate waarin kenmerken 'nieuwe' arbeidsrelatie de werktevredenheid voorspelt.....	51
5.2.2.2. Mate waarin aanbod en behoefte de relatie versterkt.....	53
5.2.2.3. 'Klassieke' en 'nieuwe' werkkenmerken.....	56
6. CONCLUSIE.....	58
7. DISCUSSIE.....	60
8. BELEIDSAANBEVELINGEN.....	61
9. LITERATUURLIJST.....	65
BIJLAGEN.....	69

1. INLEIDING

1.1. Introductie

De context waarbinnen organisaties opereren wordt sterk beïnvloed door economische, politieke, wettelijke en sociale omstandigheden. Indien er veranderingen optreden in de economische, politiek, wettelijke en sociale situatie heeft dit gevolgen voor de positie van organisaties (Baron & Kreps, 1999). Er hebben zich verschillende veranderingen voorgedaan in de afgelopen jaren. Allereerst is door toename van de globalisering de concurrentie onder organisaties toegenomen. Een tweede duidelijk zichtbare trend is de groei van technologische ontwikkelingen. Ten derde heeft er een duidelijke verschuiving plaatsgevonden van een industriële economie naar een diensteneconomie (Kluytmans, 2005). De meest recente ontwikkeling die hier aan toegevoegd kan worden is de ergste crisis in vijftien jaar; de economische crisis (Josten, 2011). De dynamiek in de context van organisaties maakt dat organisaties strategische aanpassingen doen om op veranderingen te kunnen anticiperen en meer efficiëntie en effectiviteit nastreven om hun maatschappelijke en concurrentie positie te kunnen waarborgen (Van Raes, Vanbeseleare, Boen, De Witte & Oudermans, 2008; Baron & Kreps, 1999). Uit onderzoek blijkt dat het aantal organisaties dat een grootschalige reorganisatie of verandering uitvoert sterk is gestegen (Grunberg, Moore, Greenberg & Sikora, 2008). Hierdoor zijn herstructureringen, uitbesteden van taken, samenwerkingsverbanden, overnames en afslankingen geen uitzondering meer (Van Raes, et al. 2008). Dit leidt ertoe dat werknemers geconfronteerd worden met veranderingsprocessen die van invloed zijn op hun baan. Echter ligt de nadruk bij de organisatieveranderingen veelal op de economische aspecten van de organisatie en worden werknemers uit het oog verloren (Roe, Smeelen & Hoefeld, 2005).

De ontwikkelingen, die sinds het midden van de jaren tachtig hebben plaatsgevonden in de context van organisaties, heeft gevolgen voor arbeidsrelaties (Charness & Levine, 2002). Onder een arbeidsrelatie wordt de relatie tussen de werknemer en de organisatie verstaan (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). Drie aspecten vormen gezamenlijk een arbeidsrelatie, te weten: psychologisch contract, ontvangen support van de organisatie en arbeidsverhouding (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). Het psychologisch contract wordt gevormd door de overtuigingen die werknemers hebben ten aanzien van de wederzijdse verplichtingen tussen de werknemer en de organisatie (Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2010). Onder ontvangen support wordt de globale overtuigingen van een werknemer over de mate waarin de organisatie zorgt voor en belang hecht aan hun welzijn verstaan. Tevens heeft het betrekking op de mate waarin de organisatie de bijdrage van de werknemer waardeert (Fuller, Barnett, Hester & Relyea, 2003). Ten slotte wordt een arbeidsverhouding gedefinieerd als het pakket van materiële en immateriële arbeidsvoorwaarden en van arbeidsomstandigheden (CBS, 2012a). Een arbeidsrelatie komt tot stand doordat een werkgever en werknemer een transactie, in de vorm van een arbeidsovereenkomst, met elkaar sluiten (Baron & Kreps, 1999). Door de verandering die heeft plaatsgevonden in de arbeidsrelatie tussen werkgevers en werknemers, wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen de traditionele arbeidsrelatie en de 'nieuwe arbeidsrelatie' (Charness & Levine, 2002). De traditionele arbeidsrelatie kenmerkt zich in lifetime employment en een interne arbeidsmarkt. Wat betekent dat een werknemer zijn gehele loopbaan bij dezelfde werkgever blijft werken en carrièrestappen binnen één organisatie zet. Echter wint de 'nieuwe arbeidsrelatie' steeds meer terrein ten opzichte van de traditionele arbeidsrelatie

(Van der Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008; Charness & Levine, 2002). De opmars van de 'nieuwe arbeidsrelatie' leidt tot wijzigingen in arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden van werk. Psychologische contracten zijn meer transactioneel van aard (Van der Heijden, et al. 2008). Daarnaast is de opwaartse of verticale mobiliteit bij dezelfde werkgever vervangen door opwaartse of verticale mobiliteit bij verschillende werkgevers, ook wel boundaryless careers genoemd (Van der Heijden, et al. 2008). Tevens zijn de kwalificaties die een werknemer nodig heeft voor een baan steeds complexer, denk hierbij aan banen in de ICT- of zorgsector. Vervolgens verouderen deze kwalificaties sneller en worden ze eerder onbruikbaar, dan in de traditionele arbeidsrelatie het geval was (Van der Heijden, et al. 2008). Daarnaast kenmerkt de 'nieuwe arbeidsrelatie' zich door onafhankelijke en meer autonome werkvormen, waarin de verantwoordelijkheid van werknemers toeneemt. De turbulente ontwikkelingen in de organisatiecontext dwingt organisaties een organisatiestructuur te creëren die zich gemakkelijk aanpast aan nieuwe omstandigheden en die hierop kan anticiperen. Een voorbeeld hiervan is de inzet van mensen en goederen te allen tijde aan te kunnen passen aan de veranderende eisen van de context (Schalk & Raeder, 2011). Door dit te realiseren kunnen organisaties competitief blijven. Echter beïnvloedt dit niet alleen de relatie tussen de organisatie en zijn omgeving, maar ook de relatie tussen de organisatie en zijn werknemers. Werknemers moeten zich namelijk flexibel opstellen om aantrekkelijk te blijven voor hun huidige werkgever en potentiële werkgevers op de arbeidsmarkt (Berntson, E. Sverke, M. & Marklund, S. 2006). Vormen van flexibilisering die een organisatie toe kan passen, zijn: flexibiliteit in plaats, tijd, taken en samenwerking (Schalk & Raeder, 2011). Daarnaast ontbreekt de garantie voor een levenslange loopbaan bij dezelfde werkgever, hierdoor hebben werknemers een grotere eigen verantwoordelijkheid voor hun carrière en behoud van baanzekerheid dan tijdens de traditionele arbeidsrelatie. Een werknemer kan zich flexibel opstellen door ervoor te zorgen dat hij breed inzetbaar is (Berntson, et al. 2006).

Er is tweede ontwikkeling die de arbeidsrelatie beïnvloedt. Deze ontwikkeling is veroorzaakt door veranderingen in de wettelijke context van organisaties. Deze ontwikkeling sluit deels aan bij het doel van organisaties om hun concurrentiepositie te behouden, namelijk het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Een concreet voorbeeld van de ontwikkelingen in de wettelijke context van organisaties is de invoer van de Wet Verbetering Poortwachter en de Wet verlening loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte. Deze wetten leggen meer verantwoordelijkheid en financiële druk bij werkgevers. Hierdoor is het voor werkgevers aantrekkelijker werknemers gezond en vitaal te houden, onder andere door het hanteren van een gezondheidsbeleid. Dit heeft ertoe geleid dat de visie van werkgevers op arbeid en gezondheid in de afgelopen decennia sterk is veranderd. Terwijl werkgevers enige tijd geleden streefden naar het voorkomen van ongezondheid, ligt de nadruk nu op het bevorderen van de gezondheid en inzetbaarheid door het voeren van een gezondheidsbeleid (Houkes, Verdonk & Peeters, 2009).

De veranderingen in de context van organisaties leiden er tevens toe dat wensen en verwachtingen van werknemers ten aanzien van hun werkgever en baan zijn veranderd (Kluytmans, 2005). Zo zoeken hoger opgeleide jongeren juist meer naar nieuwe werkwaarden zoals zelfontplooiing, terwijl enkele decennia geleden succes en materiële zaken een belangrijke arbeidsoriëntatie vormden (Wielers & Koster, 2011).

Daarnaast is de arbeidsmarkt momenteel sterk pluriform, wat er toe leidt dat de behoeften en wensen tussen werknemers sterk uiteen lopen. Werknemers hebben verschillende opvattingen over leerbehoeften, pensioensleeftijd, loopbaankansen en mobiliteitsstappen (Van der Heijden, et al. 2008). De vernieuwde arbeidsrelatie, waarbinnen zowel de behoeften en verwachtingen van werkgevers als van werknemers zijn veranderd, vraagt om een leiderschapsstijl die hierbij aansluit om zo werknemers aan de organisatie te binden. Het binden van werknemers aan de organisatie is belangrijk, omdat de sterkte van de binding met de organisatie een goede voorspeller vormt voor de verloopintentie van werknemers. Werknemers blijven niet meer bij hun werkgever uit loyaliteit aan de organisatie zoals ten tijde van de traditionele arbeidsrelatie (Van Raes, et al. 2008). Leiderschap is een onderwerp waar in de sociale wetenschap decennia lang aandacht aan wordt besteed (Den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004). Werknemers hechten veel belang aan een leider die invloed heeft in hogere hiërarchische lagen en zijn erkenning en waardering uitsprekt (De Vries, Roe, Taillieu & Nelissen, 2004). Een leiderschapsstijl die past bij het huidige klimaat is die van transformationeel leider, ook wel 'inspirerend leiderschap', 'charismatisch leiderschap' of 'mensgericht leiderschap' genoemd (Kluytmans, 2005).

Werkgevers willen hun werknemers behouden, omdat vanaf 2016 een grote krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan en naar verluidt een 'war for talent' los zal breken (Research Centre for Education and the Labour Market: ROA, 2011). Ook de organisaties die in de afgelopen periode werknemers hebben moeten ontslaan zijn erbij gebaat de resterende werknemers aan zich te binden om zo continuïteit te realiseren. Een stabiel personeelsbestand biedt de organisatie namelijk zekerheid. Zekerheid ontstaat doordat werknemers de intentie hebben lang bij de organisatie in dienst te blijven (Schalk & Raeder, 2011). Echter moeten werkgevers sterker hun best doen om werknemers te behouden dan voorheen. Een verklaring hiervoor is dat met de opkomst van de 'nieuwe' arbeidsrelatie lifetime employment afneemt en dus één dienstverband bij één werkgever niet vanzelfsprekend is. Het creëren van werktevredenheid dient als belangrijk middel om betrokkenheid te realiseren. Kortom, om werknemers te behouden moet werktevredenheid door de werkgever gewaarborgd worden. Flexibilisering van arbeid, het hanteren van een gezondheidsbeleid en leiderschap zijn thema's die kenmerkend zijn voor de 'nieuwe' arbeidsrelatie. Van deze thema's wordt verwacht dat ze werktevredenheid bevorderen en zijn in dit onderzoek leidend.

1.2. Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel aan te tonen in hoeverre kenmerken van de 'nieuwe arbeidsrelatie' de mate van werktevredenheid van werknemers beïnvloedt. Er wordt in kaart gebracht in welke mate flexibilisering van arbeid werknemers tevreden maakt. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt wat gezondheidsbeleid doet met de mate van werktevredenheid van werknemers. Een andere belangrijke vraag die hieraan ten grondslag ligt is welke behoeften werknemers hebben met betrekking tot flexibilisering van arbeid en gezondheidsbeleid. Ten slotte wordt het derde onderzoekaspect gevormd door de ervaren leiderschapsstijlen van leidinggevend en de behoeften die werknemers hebben ten aanzien van leiderschap. De uitkomst van dit onderzoek biedt organisaties handvatten om de werktevredenheid van hun werknemers te doen stijgen, met als eindresultaat het creëren van

betrokkenheid bij de organisatie. Tevens dienen de resultaten als input voor een eventuele herformulering van HR-beleid, zodat werktevredenheid kan worden gewaarborgd of verhoogd.

1.3. Wetenschappelijke relevantie

In de organisatiekunde, psychologie en sociologie is veel onderzoek gedaan naar werkattitudes. Werkattitudes zijn de kennisstructuren in je geheugen die gevoelens en gedachten over specifieke banen en organisaties bevatten. Binnen werkattitude-onderzoek neemt werktevredenheid een prominente plek in (George & Jones, 1997). Door middel van onderzoek naar werktevredenheid is in kaart gebracht welke organisatie-, baan- en individuele kenmerken samenhangen met werktevredenheid. Aan de hand van deze kennis zijn modellen ontwikkeld die veelal als basis dienen voor het uitvoeren van werktevredenheidsonderzoeken, zoals het Job Characteristics Model van Hackman & Oldham (Hackman & Oldham, 1976). Echter heeft de arbeidsrelatie tussen werkgevers en werknemers een sterke verandering doorgemaakt, onder andere door de opkomst van flexibilisering van arbeid en inzetbaarheid van werknemers. Hierdoor hebben zich wijzigingen voorgedaan in onder andere arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Door middel van dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt in welke mate de actuele thema's in de behoeften van werknemers voorzien. De relatie tussen leiderschapsstijlen in relatie tot werktevredenheid is eerder onderzocht (zie o.a. Riaz & Haider 2010; Wang, Chontawan & Nantsupawat, 2012). In dit onderzoek zullen twee leiderschapsstijlen centraal staan. Van de ene leiderschapsstijl wordt verondersteld dat deze kenmerkend is voor de traditionele arbeidsrelatie, terwijl de andere leiderschapsstijl de nieuwe arbeidsrelatie karakteriseert. De leiderschapsstijlen worden tegen elkaar afgezet in de huidige tijdsgeest, ten aanzien van arbeidsrelaties. Daarnaast zijn onderzoeken naar flexibilisering van arbeid en de impact van een gezondheidsbeleid meer schaars dan onderzoeken naar leiderschap. De flexibilisering trend is wijdverbreid gesignaleerd en erkend (Baron & Kreps, 1999). Echter is er meer overeenstemming over het bestaan van de trend, dan tastbaar bewijs wat de invloed en het gevolg van deze trend is (Baron & Kreps, 1999). Het onderzoek naar aspecten die de gezondheid en het welbevinden van werknemers bevorderen is relatief jong. In de arbeids- en organisatiepsychologie is veelal onderzoek gedaan naar arbeid in relatie tot een negatieve gezondheids- en welzijnstoestand. Nu komt er geleidelijk aan een stroom op gang die uit gaat van een positieve benadering (Houkes, et al. 2009). Dit onderzoek sluit hier bij aan.

1.4. Vraagstelling

Dit onderzoek naar de invloed van flexibilisering van arbeid, een gezondheidsbeleid en transformationeel leiderschap op de mate van tevredenheid van werknemers wordt uitgevoerd aan de hand van twee onderzoeksvragen. Daarnaast is er een beleidsvraag in dit onderzoek opgenomen, zodat dit onderzoek kan bijdragen aan het oplossen van een praktijkprobleem. De vragen die in dit onderzoek centraal staan, zijn:

Onderzoeksvragen

1.) In hoeverre beïnvloedt flexibilisering van arbeid, transformationeel leiderschap en een gezondheidsbeleid de mate van tevredenheid van werknemers?

2.) In hoeverre vormen de drie thema's een toevoeging aan de huidige, klassieke verklaring van werktevredenheid?

Beleidsvraag

3.) In hoeverre sluit het hr-beleid ten aanzien van de drie thema's aan bij de behoeften van werknemers en hoe kan de werktevredenheid van werknemers op deze factoren verbeterd en gewaarborgd worden?

1.5. Leeswijzer

Nadat in dit onderzoek de aanleiding en doelstelling in kaart zijn gebracht zal hoofdstuk 2 ingegaan worden op de literatuur die inzicht geeft in de onderzoeksthema's en hun onderlinge samenhang. Dit hoofdstuk schept de kaders voor dit onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 toegelicht welke methode in dit onderzoek wordt gehanteerd om de onderzoeksresultaten te bemachtigen. Hoofdstuk 4 staat in het teken van de operationalisatie van de onderzoeksconstructen en de data. De resultaten die gegenereerd zijn in dit onderzoek worden besproken in hoofdstuk 5. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen beschrijvende statistiek en analyses. Aansluitend wordt in hoofdstuk 6 beschreven wat de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn en wat dit betekent voor de literatuur. Daarna wordt in hoofdstuk 7 stilgestaan bij de kanttekeningen die bij dit onderzoek geplaatst moeten worden. Ten slotte wordt hoofdstuk 8 gewijd aan het beschrijven van enkele concrete beleidsaanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten.

2. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk geeft het theoretisch kader van dit onderzoek weer. Allereerst wordt beschreven waarom juist de tevredenheid van de werknemers in dit onderzoek wordt gemeten. Vervolgens wordt het begrip werktevredenheid gedefinieerd. Daarna wordt, doormiddel van enkele theorieën, de samenhang tussen werkbehoefte en werktevredenheid getoond. Tevens wordt beschreven welke taakkenmerken werktevredenheid tot stand brengen en hoe enkele hiervan worden gemeten. Daarnaast worden de drie thema's geïntroduceerd, te weten: flexibilisering van arbeid, leiderschap en gezondheidsbeleid. Daarbij wordt toegelicht waarom zij opgenomen worden in dit onderzoek. Vervolgens wordt door middel van het onderzoek Van Hoof, Bruin, Schoenmaker & Vroom (2002) inzichtelijk gemaakt welke behoeften werknemers hebben ten aanzien van hun werk, hoe de drie thema's hierin passen en wat de oorzaak is van de herleefde interesse van organisaties en de wetenschap in behoeften van werknemers. Ten slotte wordt beschreven welke kennis over de samenhang tussen de thema's en werktevredenheid beschikbaar is. Hier worden enkele hypothesen uit afgeleid.

2.1. Tevreden werknemers zijn betrokken werknemers

De mate van werktevredenheid van werknemers hangt sterk samen met het gedrag van de werknemer. Uit onderzoek blijkt dat naarmate een werknemer meer tevreden is de verloopintentie afneemt. Daarnaast zijn tevreden werknemers sterker bereid tot samenwerken en willen een stapje harder lopen in hun baan, dan ontevreden werknemers. Ontevreden werknemers daarentegen zullen eerder ontslag nemen, hebben een hoger ziekteverzuim en zullen eerder staken of in opstand komen tegen het management (Locke & Latham, 1990). Structurele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de losser wordende arbeidsrelaties maakt dat organisaties er sterk op gericht zijn werknemers aan zich te binden (Van Hoof, et al. 2002). Juist doordat betrokkenheid bij de organisatie, door de intrede van de nieuwe arbeidsrelatie, niet meer vanzelfsprekend is. In de traditionele arbeidsrelatie vormde betrokkenheid een norm (Bowditch & Buono, 2005). Tegenwoordig moet betrokkenheid op een andere manier tot stand worden gebracht. Vanuit de psychologie is de binding met een organisatie gebaseerd op de mate waarin een werknemer zich kan identificeren met en betrokken is bij de organisatie. Echter, binding kan ook iets zeggen over de vastheid en blijvendheid van de relatie tussen de werkgever en werknemer, gebaseerd op de ervaring en mening van de werknemer. Het gaat hierbij dus ook om in hoeverre de werkgever aan de wensen van de werknemer voldoet, waardoor de werknemer besluit te blijven. Het binden van werknemers wordt onder andere bewerkstelligd door beleid (Van Hoof, et al. 2002). Geconcludeerd kan worden dat het creëren en waarborgen van werktevredenheid een goed instrument vormt om werknemers aan de organisatie te binden. Dat is exact waar organisaties naar streven (ROA, 2011). Daarom richt dit onderzoek zich specifiek op werktevredenheid.

2.2. Werktevredenheid gedefinieerd

De mate waarin een werknemer zijn werk beleeft komt tot stand door waarden, moeds en attitudes (George & Jones, 1997). In wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat situationele facetten van werk zoals loon, taakkenmerken en werkomstandigheden indicatoren vormen voor attitudes ten opzichte van werk. Een attitude bestaat uit vier karakteristieken, te weten; intensiteit, richting, prominentie en

differentiatie. De intensiteit refereert aan de sterkte van het gevoel bij het werk. Deze kan per werknemer verschillen. Daarnaast heeft een attitude een richting, namelijk positief, negatief of neutraal. In het geval van werktevredenheid is deze positief. Prominentie toont het belang van de houding. Zo kan een werknemer met kinderen de mogelijkheid om zelf de werktijden te bepalen belangrijker vinden dan een werknemer zonder kinderen. Een attitude staat niet op zichzelf, maar wordt beïnvloed door overtuigingen, waarden en andere attitudes. De mate waarin de attitude wordt ondersteund door overtuigingen, waarden en andere attitudes bepaalt de mate van differentiatie (Bowditch & Buono, 2005). Werkattitudes staan aan de basis staan van werktevredenheid.

Werktevredenheid wordt door Locke (1976) gedefinieerd als een positief emotionele staat die een werknemer ervaart nadat hij zijn werk en werkomgeving evalueert. Dit betekent dat een werknemer de verschillende facetten van zijn werk weegt en beoordeelt. Hierdoor wordt de invloed van de taakomgeving op de mate van werktevredenheid benadrukt. De omgeving bestaat uit werkkenmerken, organisatie kenmerken en persoonskenmerken. Daarnaast wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen intrinsieke tevredenheid en extrinsieke tevredenheid. Intrinsieke tevredenheid komt tot stand door het daadwerkelijk uitvoeren van de taken en ervaren gevoelens van voldoening, zelf actualisatie en taak identiteit. Extrinsieke tevredenheid ontstaat door de beloningen die iemand ontvangt van een leidinggevende of de organisatie, wat hem vervolgens een gevoel geeft van erkenning en compensatie. Als een werknemer tevreden is over zijn werk resulteert dit in psychisch welbevinden (Evers, Ybema, Smulders, 2006). Dit onderzoek focust zich op werkkenmerken, omdat de samenhang tussen deze karakteristiek en werktevredenheid veelvuldig is bevestigd (Naumann, 1993). Daarnaast zijn persoonskenmerken van invloed op de mate van werktevredenheid. Dit betreffen biografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau (Van der Ploeg & Scholte, 2003). Oude werknemers blijken meer tevreden met hun werk dan jonge werknemers. Hier geldt dat naarmate men ouder wordt de tevredenheid met betrekking tot het werk toeneemt. Een verklaring hiervoor is dat oudere werknemers zich in een hogere hiërarchische positie bevinden, waar een sterke mate van autonomie wordt ervaren (McNeely, 1988). Geslacht is dermate van invloed dat vrouwen meer tevreden zijn met hun werk dan mannen. Een verklaring voor dit verband is dat de werkwaarden van vrouwen verschillen ten opzichte van mannen (Spector, 1997). De duur van het dienstverband is tevens bepalend voor de mate van werktevredenheid. De reden hiervoor is dat de lengte van het dienstverband positief samenhangt met de hoogte van het salaris en de mate van autonomie. Deze twee aspecten beïnvloeden vervolgens de hoogte van de werktevredenheid (Bedeian, Ferris & Kacmar 1992). In dit onderzoek wordt zowel het dienstverband bij de werkgever als de duur dat men actief is op de arbeidsmarkt opgenomen. Beide aspecten zijn namelijk gerelateerd aan de hoogte van het salaris en de mate van autonomie. Dit geldt eveneens voor het hebben van een leidinggevende functie. Hierdoor wordt dit kenmerk eveneens in dit onderzoek opgenomen.

2.3. Werknemersbehoeften in relatie tot werktevredenheid

De Hawthorne-experimenten vormen één van de eerste onderzoeken naar behoeften van werknemers. Deze studie heeft aangetoond dat werknemers niet enkel rationeel calculerende wezens zijn, maar ook

over sociale behoeften beschikken. Het sociale proces is vervolgens van invloed op het functioneren van werknemers. De Hawthorne-experimenten hebben als input gediend voor vele onderzoeken naar menselijke drijfveren en werktevredenheid (Kluytmans, 2005). Echter, nu is de vraag: *welke* werkkenmerken voorzien in de behoeften van werknemers en doet werktevredenheid tot stand komen? Enkele theorieën geven hier antwoord op.

Één van die theorieën is de twee-factor theorie van Herzberg. Herzberg beschrijft werkcondities die leiden tot werkmotivatie en tevredenheid. Herzberg stelt dat een baan de motivatie van een werknemer moet versterken, door het bieden van uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid, vooruitgang en groei in competenties (Hackman & Lawer III, 1971). Aan de twee-factor theorie ligt de veronderstelling ten grondslag dat werknemers de behoefte hebben zichzelf te verwezenlijken (Van den Broek, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009; Smerek & Peterson, 2007). De aard en inhoud van het werk moet werknemers helpen dit te realiseren (Smerek & Peterson, 2007). Overigens stelt Herzberg dat behoeften van werknemers universeel zijn. Echter, recentere theorieën stappen af van deze aanname. Zij stellen dat er variatie bestaat tussen behoeften van werknemers. Deze stroming wordt de complexe-mensbenadering genoemd. Het verschil in behoeften aan werkkenmerken tussen werknemers, wordt veroorzaakt door leeftijd, opleidingsniveau, geslacht en type dienstverband. Behoeften aan werkkenmerken zijn daarnaast niet geheel statisch. Gedurende hun loopbaan gaan werknemers het werk anders beoordelen, onder andere door de levensfase waar ze zich in bevinden (Goudswaard, Dorenbosch, Kooij- De Bode, Huiskamp & Van der Klauw, 2011).

Een onderzoek dat aansluit bij deze visie en hierdoor onderdeel uitmaakt van de complexe-mensbenadering stroming is van Schein. Schein beschrijft dat menselijke behoeften verschillend zijn en dat ze variëren in de mate waarop een werknemer er belang aan hecht. Het belang dat een werknemer hecht aan werkaspecten wordt vervolgens beïnvloed door de persoonlijkheid van de werknemer en de ontwikkelingsfase waar men zich in bevindt. Omdat behoeften persoonsgebonden zijn, moet de organisatie op zoek naar een arbeidssituatie die aansluit bij de behoeften van de werknemer (Kluytmans, 2005).

Een derde theorie die spreekt over de noodzaak om werkkenmerken aan te laten sluiten bij de behoeften van werknemers, om zo werktevredenheid toe te laten nemen, is McClelland. McClelland's trichotomy of needs theorie spreekt van drie werknemersbehoeften, te weten: behoefte aan aansluiting, behoefte aan macht en behoefte aan succes. Deze theorie veronderstelt dat een werknemer op verschillende momenten behoefte heeft aan één van deze aspecten. Dit maakt dat de behoefte aan de drie aspecten rouleren. Daarnaast wordt de sterkte van de behoefte bepaald door de situatie. McClelland's theorie stelt dat we een voorkeur hebben voor één van de drie behoeften. Deze voorkeur is bepaald door de mate van socialisatie en levenservaring (Bowditch & Buono, 2005).

Hierdoor wordt, in lijn met voorgaande theorieën, in dit onderzoek gesteld dat indien een werknemer een grote behoefte heeft aan een bepaald werkaspect en deze ontbreekt, dat zal leiden tot ontevredenheid en vice versa. Kortom, er wordt, door alle drie de theorieën, verondersteld dat de mate waarin een

werknemer in zijn behoefte wordt voorzien ten aanzien van taakkenmerken, de mate van werktevredenheid beïnvloedt. Hierdoor wordt geconcludeerd dat naarmate de werkgever de werknemer sterker in zijn behoeften voorziet dit resulteert in een positief welbevinden (Goudswaard, et al. 2011).

2.4. Werkkenmerken

Hackman en Oldham hebben in de jaren 70 een model ontwikkeld dat toont welke werkkenmerken leiden tot werktevredenheid. Dit model wordt het Jobs Characteristics model genoemd (Hackman & Oldham, 1976). Aan dit model ligt een gelijksoortige behoefte-theorie ten grondslag als bij de theorieën van Herzberg, Schein en McClelland. In het Jobs Characteristics model wordt namelijk verondersteld dat werknemers een behoefte hebben aan groei. Door het bieden werkverrijking wordt het functioneren van werknemers bevorderd (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Dit model is ontwikkeld als een reactie op de Scientific Management benadering ten aanzien van taakcomplexiteit. Scientific Management veronderstelde dat taken versimpeld en gestandaardiseerd moesten worden om efficiëntie te creëren. Echter bleek dit enkel te leiden tot ontevredenheid bij werknemers (Bowditch & Buono, 2005). Hackman en Oldham (1976) tonen aan dat juist het verrijken van taken leidt tot werktevredenheid. Zij stellen dat door werknemers bij het gehele werkproces te betrekken, van planning tot evaluatie, dit zal leiden tot een hogere werkmotivatie, hogere kwaliteit van werkresultaten, hogere werktevredenheid en een lager ziekteverzuim en verloop. Het Jobs Characteristics model onderscheidt vijf factoren, te weten: variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taak betekenis, autonomie en werkerugkoppeling. De mate waarin aan deze aspecten wordt voldaan in een baan beïnvloedt in hoeverre een werknemer zijn werk als zinvol ervaart, zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en de kennis heeft over de daadwerkelijke resultaten van het werk. De, door Hackman en Oldham gedefinieerde, vijf factoren vormen de meest bekende conceptualisatie van werkkenmerken die als input dienen voor werktevredenheidsonderzoeken (Bowditch & Buono, 2005).

2.5. Herleefde interesse in behoeften van werknemers

Er is een herleefde interesse in de behoeften van werknemers. Deze interesse is aangewakkerd door veranderingen in de samenleving en de economie. De veranderingen leiden ertoe dat er nieuwe eisen aan werknemers worden gesteld, onder andere op het gebied van flexibiliteit en scholing. Daarnaast stellen werknemers nieuwe eisen aan hun werkgever en baan. Werknemers maken onder andere hun wensen aan de werkgever, op het gebied van werk en privé balans, kenbaar. Specifiek maken ze onder andere aanspraak op mogelijkheden tot flexibel werken (Van Hoof, et al. 2002). Hierdoor wordt verondersteld dat de werkkenmerken uit de 'nieuwe' arbeidsrelatie een goede toevoeging vormen op het reeds gehanteerde onderzoek naar werktevredenheid. De nieuwe arbeidsrelatie heeft namelijk wijzigingen aangebracht in de oude transactie die werknemers en werkgevers met elkaar sluiten in de vorm van een arbeidsovereenkomst. Waar voorheen zorg voor het welzijn van werknemers tot uiting kwam door het bieden van lifetime-employment, maakt in de 'nieuwe' arbeidsrelatie het hanteren van een gezondheidsbeleid hier mogelijk onderdeel van uit. Lifetime-employment is, in de 'nieuwe' arbeidsrelatie, namelijk zeer sterk afgenomen. Daarnaast is er in de 'nieuwe' arbeidsrelatie, door aanpassingen in wettelijke context, een grotere verantwoordelijkheid en financiële druk bij werkgevers

komen te liggen om de werknemers gezond te houden. Hierdoor is het belang om een gezondheidsbeleid te voeren groter geworden (Houkes, et al. 2009).

Een tweede aspect dat kenmerkend is voor de 'nieuwe' arbeidsrelatie is flexibilisering van arbeid. De moderne werknemer wil zelf zijn werktijden en werkplek bepalen (Goudswaard, et al. 2011). Een belangrijk gevolg van flexibilisering van arbeid is dat het werknemers autonomie laat ervaren (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999). Zoals eerder beschreven vormt autonomie een belangrijk kenmerk dat leidt tot tevredenheid. Het belang dat een werknemer toekent aan autonomie wordt daarnaast steeds groter. Terwijl werkzekerheid en salaris aan belang inboeten (Goudswaard, et al. 2011). In werktevredenheidsonderzoeken wordt autonomie veelal gemeten door werknemers te vragen hoe tevreden zij zijn over de ruimte voor eigen initiatieven, beslissingen en inspanningen ten aanzien van hun werk (Van den Broeck, et al. 2009). Echter, vormt flexibilisering een hedendaagse operationalisering van de mate van autonomie die een werknemer ervaart (Goudswaard, et al. 2011).

Ten derde wordt, in dit onderzoek, aandacht besteed aan leiderschapsstijlen. De invloed van leiderschap op de werktevredenheid van werknemers wordt breed erkend (Den Hartog, et al. 2004). Nu is echter de vraag welk leiderschapsgedrag, in de context van de 'nieuwe' arbeidsrelatie, leidt tot werktevredenheid. Hebben werknemers juist behoefte aan een leidinggevende die hun controleert en coördineert? Dit wordt ook wel transactioneel leiderschap genoemd en komt tot uiting in de traditionele arbeidsrelatie. Of hebben werknemers behoefte aan een leidinggevende die invloed uitoefent in hogere hiërarchische lagen en innovatief is? Deze laatste leiderschapsstijl wordt ook wel transformationeel leiderschap genoemd en is kenmerkend voor de 'nieuwe' arbeidsrelatie (Bowditch & Buono, 2005).

2.6. Behoeften van werknemers

Vervolgens is er de vraag "waar hebben werknemers tegenwoordig behoefte aan"? En eveneens zo belangrijk; hebben ze behoefte aan flexibilisering in de vorm van alternatieve werkschema's, gezondheidsbeleid en een transformeel leider? De wensen en behoeften van werknemers en hoe deze veranderen over de tijd is een onderwerp dat de belangstelling heeft van organisaties, maar ook in wetenschappelijk onderzoek. Interesse voor wensen van werknemers gaat ver terug en ontstond in de periode voorafgaand aan de recessie in de jaren 70 en 80. De oorzaak van de interesse in wensen van werknemers werd veroorzaakt door veranderingen die optraden in de sociale en culturele context van organisaties (Van Hoof, et al. 2002). Een recente studie naar behoeften van werknemers is de European Value Study. De European Value Study is een langdurig internationaal onderzoek. Van Hoof, et al. (2002) hebben, gebruik gemaakt van de databestanden die zijn verzameld door de European Value Study. In het onderzoek van Van Hoof, et al. (2002) is specifiek in kaart gebracht welke behoeften Nederlandse werknemers hebben ten aanzien van werk. Hierdoor biedt dit onderzoek een up-to-date weergave van behoeften van Nederlandse werknemers. Werkbehoeften van werknemers worden door Van Hoof et al. (2002) gedefinieerd als arbeidsoriëntaties. Voorbeelden van werkaspecten zijn: inkomen, relaties met collega's, interessant werk, arbeidsomstandigheden, zekerheid, verantwoordelijkheid en de relatie met de leidinggevende. De waardering van de aspecten toont de behoeften van werknemers ten aanzien van de

onderdelen. Daarnaast blijkt dat er verschillen zichtbaar zijn in het belang dat verschillende groepen hechten aan de factoren. Dit sluit aan bij de complexe-mensbenadering, die veronderstelt dat werkbehoefte niet universeel zijn. Van Hoof et al. (2002) maken in het onderzoek onderscheid tussen vijf werkoriëntaties, te weten: intrinsieke factoren, extrinsieke factoren, doorgroei- en promotiemogelijkheden, gemakfactoren en sociale factoren.

1. Intrinsieke factoren

De intrinsieke factoren hebben betrekking op de inhoud van het werk. Bijvoorbeeld de mate waarin een werknemer zijn werk beoordeelt op het gebied van ontplooiingsmogelijkheden, uitdaging, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Deze factor sluit sterk aan bij het taakkenmerk autonomie, zoals Hackman en Oldham (1976) beschrijven in hun model.

2. Extrinsieke factoren

De extrinsieke oriëntatie bevat doelen buiten het werk, zoals salaris, arbeidsvoorwaarden, maatschappelijke relevantie van het werk en baanzekerheid. Salaris is een factor waar veel waarde aan wordt toegekend, maar vormt uiteindelijk, zo blijkt uit onderzoek, nauwelijks de belangrijkste factor.

3. Doorgroei- en promotiemogelijkheden

Het derde aspect richt zich op de behoefte aan leer- en groeimogelijkheden binnen een baan. Hieronder worden carrière mogelijkheden en opleidings- of leermogelijkheden verstaan. Van Hoof, et al. (2002) tonen dat ondanks het belang dat tegenwoordig aan persoonlijke ontwikkeling wordt gehecht, werknemers deze factor weinig waarde toekennen.

4. Gemakfactoren

Onder gemakfactoren worden aspecten verstaan die de kwaliteit van arbeid beïnvloeden. Namelijk, in hoeverre een werknemer in zijn werk te maken heeft met belastende omstandigheden, zoals onregelmatige werktijden en belastende omstandigheden. Een werkkenmerk dat hier eveneens onder wordt verstaan zijn werktijden die de balans tussen werk en privé in gevaar brengen. Het hebben van goede fysieke werkomstandigheden wordt door Nederlandse werknemers belangrijk geacht.

5. Sociale factoren

Ten slotte zeggen sociale factoren iets over de wensen die een werknemer heeft ten aanzien van relaties met collega's en de werksfeer. Hier wordt eveneens de bedrijfscultuur onder geschaard. De bedrijfscultuur wordt voor een groot gedeelte bepaald door het management en leidinggevende. Uit onderzoek blijkt dat werknemers veel behoefte hebben aan een goede en plezierige relatie met collega's. De werksfeer is zelfs van invloed op de verloopintentie van een werknemer (Van Hoof, et al. 2002).

2.7. Flexibilisering van arbeid

2.7.1. Flexibilisering van arbeid als gemaksfactor en extrinsieke factor

Flexibilisering van arbeid is een veel omvattende definitie en beslaat dan ook twee arbeidsoriëntaties van Van Hoof, et al. (2002). Flexibilisering van arbeid heeft zowel raakvlakken met extrinsieke factoren als met gemaksfactoren. Flexibilisering van arbeid maakt onderdeel uit van gemaksfactoren, omdat flexibilisering een aspect vormt die de kwaliteit van arbeid beïnvloedt. Zo kan de flexibilisering van werkschema's ertoe leiden dat de werk- en privébalans van werknemers onder druk komt te staan. Bijvoorbeeld doordat werknemers via telewerken de mogelijkheid hebben ook in het weekend of 's avond toegang te krijgen tot hun werk en hun grenzen hierin onvoldoende bewaken. Tevens vormt flexibilisering van arbeid een extrinsieke factor. Arbeidsvoorwaarden maken namelijk onderdeel uit van extrinsieke factoren. Arbeidsvoorwaarden zijn voorwaarden die de werkgever en werknemer in overleg met elkaar hebben vastgesteld. Er worden dan eveneens onderlinge afspraken gemaakt over arbeidstijden. Een werkgever en werknemer kunnen overeenkomen dat een werknemer deeltijd zal gaan werken. Deeltijd werk is een goed voorbeeld van flexibilisering van arbeid (Burgoon & Dekker, 2010). Van Hoof et al. (2002) hebben aangetoond dat werknemers behoefte hebben aan zowel gemaksfactoren als extrinsieke factoren. Goudswaard, et al. (2011) bevestigen de bevindingen van Van Hoof, et al. (2002). In opdracht van TNO hebben zij onderzoek gedaan naar de match en mismatch tussen arbeidsvoorwaarden onder Nederlandse werknemers. Zij hebben aangetoond dat het bepalen van de eigen arbeidstijden en deeltijd werk zeer belangrijk wordt gevonden door Nederlandse werknemers (Goudswaard, et al. 2011). Hierdoor wordt gesteld dat werknemers behoefte hebben aan flexibilisering van arbeid.

2.7.2. Flexibilisering van arbeid geoperationaliseerd

Flexibele arbeid wordt in de literatuur omschreven als atypische arbeid (Burgoon & Dekker, 2010). Burgoon en Dekker (2010) definiëren flexibele arbeid als iedere andere vorm van arbeid dan een fulltime en vaste aanstelling binnen een organisatie. Echter ligt in deze definitie de nadruk op externe flexibiliteit, zoals parttime werk en tijdelijke aanstellingen. Baltés, et al. (1999) sluiten hierbij aan, maar laten in hun definitie zowel ruimte voor interne als voor externe flexibiliteit. Zij spreken over een alternatief werkrooster dat niet past in de standaard '8 uur op een dag en 40 uur in de week werkweek'. Toch komt interne flexibiliteit in deze definitie onvoldoende tot zijn recht, daarom wordt in dit onderzoek een meer algemene definitie gehanteerd, namelijk: flexibilisering betekent voor organisaties de mogelijkheid om de inzet van mensen en goederen aan te passen aan de veranderende eisen van de omgeving. Voor organisaties betekent dit dat zij van werknemers flexibiliteit in plaats en tijd verlangen (Schalk & Raeder, 2011). Flexibilisering van arbeid heeft in dit onderzoek betrekking op flexibilisering van werkschema's en wordt afgebakend en geconcretiseerd in een viertal deelaspecten. De volgende aspecten worden onderzocht: telewerken, flexibele werktijden, deeltijdwerken en flexibele werkplekken op kantoor.

2.7.2.1. Telewerk

Telewerk vormt een aspect van flexibiliteit in plaats. Telewerk wordt gedefinieerd als: werken buiten de gebruikelijke werkplek en communiceren met het werk door middel van telecommunicatie of computergerelateerde technologieën. Onderzoek naar telewerken heeft uitgewezen dat mannelijke

professionals en vrouwen in administratieve functies het meest gebruik maken van telewerkfaciliteiten. Of een werknemer gebruikt maakt telewerkfaciliteiten, om zo vanuit huis of een andere locatie te werken, wordt bepaald door persoonlijke inschatting. Indien een werknemer van mening is dat zijn werk zich leent voor telewerken, zal hij gebruikmaken van de telewerkfaciliteiten, anders zal hij hier vanaf zien. Tevens blijkt dat het vermijden van reistijd geen reden is om te telewerken. Voor vrouwen, voornamelijk met jonge kinderen, is telewerken een mogelijkheid om een balans te creëren tussen werk en privé verplichtingen. Echter zijn er ook tegenstrijdige resultaten gevonden, namelijk dat stellen zonder kinderen meer waarde hechten aan telewerken, dan stellen met kleine kinderen omdat zij het moeilijk vinden werk en thuis in balans te brengen. Afgezien van individuele behoeften is aangetoond dat telewerken leidt tot meer werktevredenheid bij de werknemers (Bailey & Kurland, 2002; Heymans & Van Hoye, 2005).

2.7.2.2. Flexibele werktijden

Flexibiliteit in tijd wordt in de literatuur gedefinieerd als het hanteren van een alternatief werkrooster. Een ander voorbeeld van een alternatief werkrooster is het verkorten van een werkweek door het uitbreiden van het aantal werkuren op een dag. Dit onderzoek richt zich enkel op de mogelijkheid om zelf je werktijden te bepalen (Baltes, et al. 1999). Het zelf bepalen van arbeidstijden kan een werknemer in zijn behoefte voorzien een goede balans tussen werk- en privébalans te creëren (Schalk & Raeder, 2011). Het aantal werknemers dat zelf zijn werktijden bepaalt is sterk gestegen. De mogelijkheid om zelf het werkrooster te bepalen, kan vanuit de theorie van Herzberg worden gezien als het voorzien in een werknemersbehoefte, wat zal leiden tot werktevredenheid. De mogelijkheid om zelf de werkweek in te delen, geeft een werknemer namelijk het gevoel van autonomie en verantwoordelijk, die de werknemer inzet om zijn behoefte aan zelfactualisatie te realiseren (Baltes, et al. 1999). Deze veronderstelling wordt door Baltes, et al. (1999) bevestigd. Zij hebben een positief verband geconstateerd tussen het zelf bepalen van werktijden en werktevredenheid.

2.7.2.3. Deeltijd werk

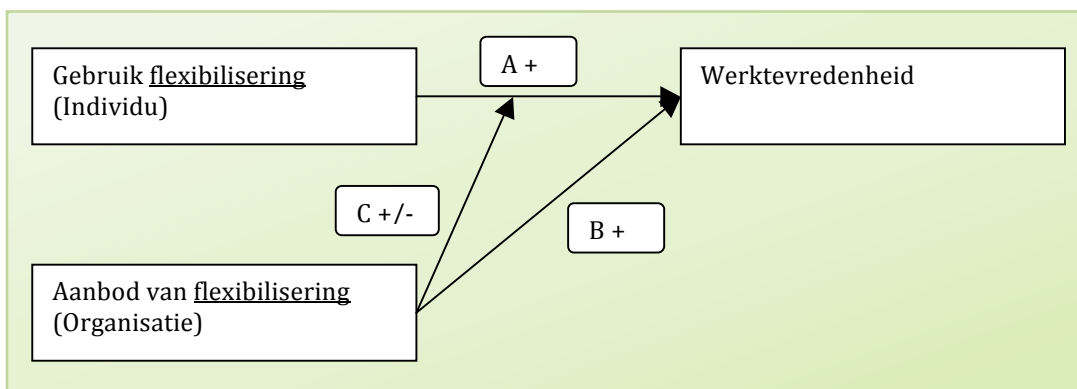
Een deeltijd baan wordt gedefinieerd door middel van de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek en luidt als volgt: *'een baan waarbij op een bepaald peilmoment/-periode het aantal overeengekomen uren lager ligt dan het aantal dat behoort bij een volledige dag- en weektaak'* (CBS, 2012c). Overigens wordt er nergens in de Europese Unie zoveel deeltijd gewerkt als in Nederland. Dat Nederland kampioen deeltijd werken is komt niet alleen door parttime banen van vrouwen, ook Nederlandse mannen werken relatief vaak in deeltijd (CBS, 2012b). Door middel van deeltijd werk kan een werknemer zorgtaken makkelijker combineren met betaald werk. Tevens blijkt dat de kwaliteit van deeltijd werk niet onder doet aan de kwaliteit van voltijd werk in dezelfde functie (ROA, 2011). Daarnaast is aangetoond dat werknemers die deeltijd werken meer tevreden zijn over hun werk dan hun collega's die fulltime werken (Eberhardt & Shani, 1984).

2.7.2.4. Flexibele werkplekken op kantoor

Ten slotte vormt het aanbieden van flexplekken, in dit onderzoek, het vierde aspect van de operationalisatie van flexibilisering van arbeid. In traditionele kantoorpanden is de hiërarchie van de organisatie duidelijk zichtbaar in de werkruimte die werknemers tot hun beschikking hebben. Echter, is dit fenomeen aan het afnemen. Organisaties besluiten flexibele werkplekken te creëren op kantoor (Mooij, 2002). Het hanteren van flexibele werkplekken betekent dat een werknemer geen vaste werkplek heeft op kantoor. Bij aanvang van de werkdag kiezen werknemers een werkplek binnen het kantoorpand. Er worden namelijk geen vaste werkplekken toegewezen aan werknemers (Baane, Houtkamp, Knotter, 2011). Argumenten voor de implementatie van flexplekken zijn: kostbesparing, het beperken van de ervaren nadelen van woon-werkverkeer, ruimtegebrek, de aard van het werk en aansluiten bij de behoefte van de werknemer. Organisaties stellen dat door middel van flexplekken werknemers in een behoefte worden voorzien. Deze werknemersbehoefte wordt aangewakkerd door veranderingen in de arbeidswaarden. Door middel van flexplekken trachten organisaties het beste uit werknemers te halen, creativiteit te stimuleren en de onderlinge samenwerking te bevorderen (Mooij, 2002).

2.7.3. Schematische weergave relatie tussen flexibilisering van arbeid en werktevredenheid

Allereerst wordt gesteld dat individueel gebruik van initiatieven en interventies ten aanzien van flexibilisering leidt tot werktevredenheid (A). Hier zijn aanwijzingen voor gevonden in de wetenschappelijke literatuur (Bailey & Kurland, 2002; Baltes, et al. 1999; Eberhardt & Shani, 1984). Het onderliggende verwachte mechanisme is door flexibilisering actief toe te passen in het werk werknemers zichzelf voorzien in hun behoefte. Daarnaast wordt verondersteld dat enkel het aanbieden van vormen van flexibilisering leidt tot werktevredenheid (B). Ongeacht of de werknemer er gebruik van maakt of niet. Deze veronderstelling is gemaakt op basis van het onderzoek Van Hoof, et al. (2002). Van Hoof, et al. (2002) tonen aan dat enkel de arbeidsvoorwaarden die de organisatie biedt, zoals doorgroeimogelijkheden, salarispectieven en de werksfeer, van invloed zijn op de werktevredenheid van werknemers. Het niet aanbieden van deze arbeidsvoorwaarden vormt een belangrijke vertrekreden van werknemers. Ten slotte wordt verwacht dat het aanbod van flexibilisering een effect heeft op de relatie tussen persoonlijke flexibiliteit en werktevredenheid. De relaties worden schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Weergave relatie tussen flexibilisering van arbeid en werktevredenheid

Hypothese 1a: Naarmate een werknemer meer gebruik maakt van vormen van flexibilisering des te hoger de werktevredenheid.

Hypothese 1b: Naarmate een werkgever meer vormen van flexibilisering aanbiedt des te hoger de werktevredenheid van de werknemers.

Hypothese 1c: Naarmate een werkgever meer vormen van flexibilisering aanbiedt des te sterker is het verband tussen de mate van gebruik van aspecten van flexibilisering en de hoogte van de werktevredenheid.

2.8. Leiderschap

2.8.1. Leiderschap als sociale factor

Nederlandse werknemers beoordelen een 'goede leiding' als belangrijk en hiermee kwam dit aspect op de zevende plek in de ranking van belangrijke werkaspecten te staan. Leiderschap wordt, door Van Hoof, et al. (2002), geschaard onder sociale factoren. Een beperkte of onjuiste aanwezigheid van sociale factoren biedt een belangrijke verklaring voor de verloopintentie van werknemers. Dit betekent dat indien een organisatie een werknemer aan zich wil binden, zij juist aandacht moet besteden aan de sociale factoren (Van Hoof, et al. 2002). Het belang van een goede leidinggevende wordt bevestigd door het onderzoek dat TNO in 2011 heeft uitgevoerd onder Nederlandse werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat een goede leidinggevende zelfs wordt beoordeeld als belangrijkste arbeidsvoorwaarde. Er is hierin nauwelijks onderscheid zichtbaar tussen demografische, sector, organisatie en contract kenmerken (Goudswaard, et al. 2011). Naar aanleiding van deze onderzoeken kan geconcludeerd worden dat werknemers behoefte hebben aan een goede leidinggevende en daar belang aan hechten.

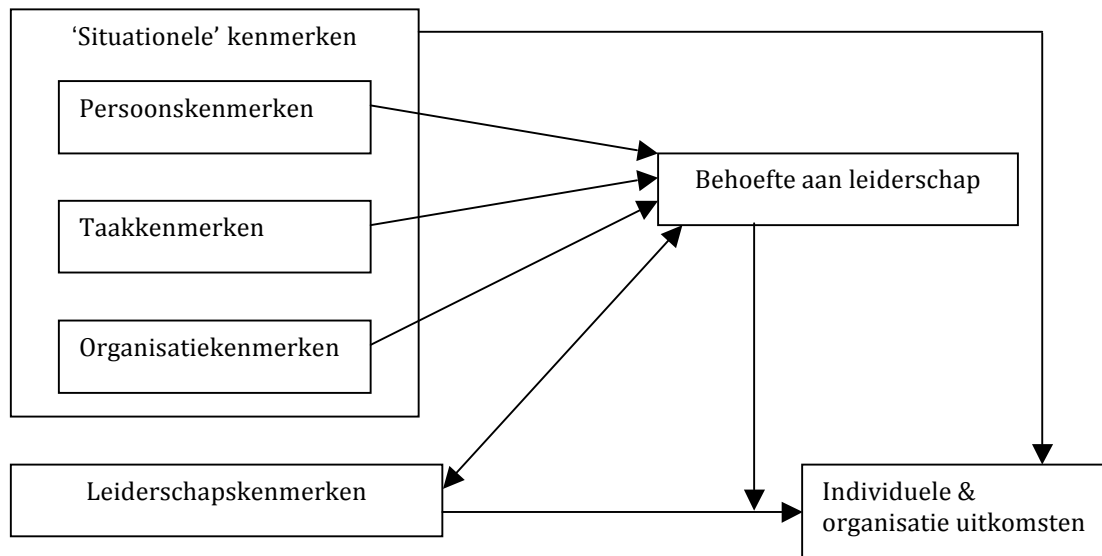
2.8.2. Leiderschap gedefinieerd

De literatuur beschikt over een overdaad aan verschillende leiderschapsdefinities (Bass, 2008; Stoker, 2005; Kluytmans, 2005; Bowditch & Buono, 2005). Tevens worden leiderschapsdefinities beïnvloed door de tijdsgeschiedenis (Bass, 2008). In dit onderzoek wordt leiderschap gevormd door een combinatie van twee definities. De reden hiervoor is dat de definitie van Stoker (2005) de nadruk legt op het in beweging brengen van anderen door het beïnvloeden van gedrag, maar het stellen en behalen van doelen achterwege laat. De definitie van Bowditch & Buono (2005) besteedt hier wel aandacht aan. Deze twee definities tezamen vormen de volgende begripsbepaling: *'Leiderschap is een proces van beïnvloeding van gedrag van werknemers, veelal uitgevoerd door één persoon, waarbij de groep gericht is op het behalen en stellen van doelen'* (Bowditch & Buono, 2005; Stoker, 2005). Het gedrag van werknemers wordt beïnvloed door middel van leiderschapsstijlen (Stoker, 2005). Tevens zijn motieven van werknemers van invloed op het gedrag. De motivatie van werknemers vormt de drijfveer van gedrag en wordt beïnvloed door waarden en behoeften. Het gedrag van werknemers leidt tot bepaalde opbrengsten, dat resulteert ten slotte in een mate van werktevredenheid (Kluytmans, 2005).

2.8.3. Transactioneel leiderschap vs. Transformationeel leiderschap

Reeds werd gesteld dat werknemers behoefte hebben aan een goede leidinggevende. Echter wordt verwacht dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden ten opzichte van de leiderschapsstijl die door werknemers wordt geprefereerd. Waar voorheen een leider veelal een transactionele leiderschapsstijl hanteerde, komt in de 'nieuwe' arbeidsrelatie de nadruk te liggen op een leider met een transformationele leiderschapsstijl. Een transactioneel leider neemt de rol van supervisor aan. De leider beoordeelt de relatie tussen zichzelf en ondergeschikten als een proces van ruil, waar sprake is van geven en nemen. Deze leiderschapsstijl is ingewisseld voor de leiderschapsstijl die wordt aangeduid als transformationeel leider. Deze leider wordt omschreven als een visionair die ondergeschikten weet te inspireren, die beschikt over idealen en doelen en intense emoties bij werknemers weet aan te wakkeren (Bowditch & Buono, 2005). De transactionele leiders zijn zeer succesvol geweest in de periode dat de productmarkt sterk groeide en er geen sprake was van dreiging, in de vorm van concurrentie, uit andere landen. Echter, nu de concurrentie uit andere landen sterk is toegenomen en hierdoor de context van organisaties turbulenter en chaotischer is geworden is een transactioneel leider niet toereikend. In de nieuwe setting wordt van werknemers namelijk verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en creativiteit gevraagd. Werknemers moeten gemotiveerd zijn om dit gedrag daadwerkelijk te vertonen. Die motivatie komt niet enkel tot stand door het inzetten van financiële middelen, zoals bij de transactionele leiderschapsstijl wordt verondersteld. Uit onderzoek is gebleken dat het bieden van zelfsturing hier wel functioneel is. Door werknemers meer ruimte te geven om te participeren in onder andere de besluitvorming en ze meer zeggenschap te geven heeft dit een positief effect op de mate van arbeidsmotivatie en werktevredenheid. Voor leidinggevendens betekent dit dat zij werknemers meer ruimte moeten geven (Kluytmans, 2005). Daarnaast wordt van de leider verwacht dat hij veranderingen teweeg kan brengen, werknemers weet te mobiliseren en inspireren en een coalitie weet te vormen met werknemers met macht die de verandering kunnen leiden. Dit zijn gedragingen die kenmerkend zijn voor een transformationeel leider (Bowditch & Buono, 2005).

De Vries, et al. (2004) bevestigen deze visie door middel van hun onderzoek naar behoeften van werknemers ten opzichte van leiderschapsstijlen. Onder behoefte aan leiderschap wordt verstaan; de mate waarin een werknemer begeleid en ondersteund wil worden door zijn leidinggevende bij het behalen van persoonlijke-, afdelings- en organisatiedoelen. De Vries, et al. (2004) hebben het volgende model ontwikkeld dat de relatie tussen een tweetal kenmerken en de behoefte van werknemers aan leiderschap toont. Allereerst wordt verondersteld dat persoonskenmerken zoals leeftijd, opleiding, ervaring en kennis de mate van behoefte aan leiderschap beïnvloed. Daarnaast wordt aangenomen dat taakkenmerken een uitwerking hebben op leiderschapsbehoeften. Voorbeelden van taakkenmerken zijn; taakfeedback, de mate waarin taken routinematig worden uitgevoerd en intrinsieke motivatie. De derde situationele aspecten die zijn opgenomen in het model zijn organisatiekenmerken, zoals organisationele inflexibiliteit, de mate van ondersteuning door stafleden, teamcohesie en afstand van de leidinggevende. Tevens toont het model dat de mate van behoefte aan leiderschap de effectiviteit van het leiderschapsgedrag beïnvloedt en vice versa. De effectiviteit van het leiderschapsgedrag wordt zichtbaar in individuele en organisatie uitkomsten.



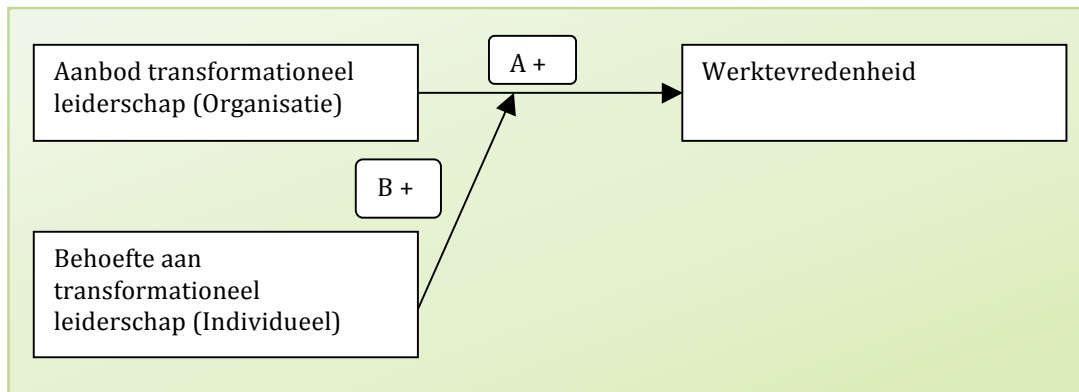
Figuur 2. Behoeftte-aan-leiderschapmodel (Bron: De Vries, Roe, Taillieu & Nelissen, 2004)

Na de toetsing van dit model blijkt dat werknemers de meeste behoefte hebben aan een leidinggevende die invloed heeft in de hogere hiërarchische lagen van de organisatie, de werknemer van informatie voorziet en erkenning en waardering uitspreekt over het werk van de werknemer. Tevens blijkt dat werknemers gemiddeld minder behoefte hebben aan een leidinggevende die coördineert, kennis deelt en beslissingen neemt over het werk dat volbracht moet worden. Hieruit blijkt dat werknemers van hun leidinggevende verwachten dat hij het zelfrespect en de zelfredzaamheid van de werknemer doet toenemen en vooral niet laat afnemen door een corrigerende rol aan te nemen (De Vries, et al. 2004). Dit onderzoek ondersteunt de eerder beschreven behoefte van werknemers aan een transformationele leiderschapsstijl van hun leidinggevende. Daarnaast biedt dit onderzoek bijval aan de afnemende behoefte aan een leider die coördineert en controleert en derhalve een transactionele leiderschapsstijl hanteert.

2.8.4. Schematische weergave relatie tussen transformationeel leiderschap en werktevredenheid

Figuur 3 geeft schematisch inzicht in de relaties die, vanuit de literatuur, worden verondersteld tussen transformationeel leiderschap en werktevredenheid. Allereerst wordt verondersteld dat een meer transformationele leiderschapsstijl leidt tot een hogere werktevredenheid (1). De reden dat de werktevredenheid onder een transformationeel leider toeneemt, is omdat werknemers in de ‘nieuwe’ arbeidsrelatie behoefte hebben aan een leider die anderen weet te inspireren en beschikt over doelen en idealen en een transformationeel leider beschikt over deze kenmerken. Ten tweede wordt verwacht dat de behoefte aan transformationeel leiderschap de relatie tussen het aanbod van transformationeel leiderschap en de werktevredenheid doet versterken. De theorieën van Herzberg, Schein en McClelland tonen dat naarmate een werknemer sterker in zijn behoefte wordt voorzien, de werktevredenheid toeneemt. Daarnaast wordt verondersteld dat werknemersbehoefte pluriform zijn. Hierdoor wordt aangenomen dat, afgezien de aanname dat werknemers behoefte hebben aan een transformationeel leider, de behoefte bij de ene werknemer sterker is dan bij de andere. Wat betekent dat indien de

leiderschapsstijl van een manager sterk aansluit bij die van een transformationeel leider, hij de ene werknemer sterker in een behoefte voorziet dan de andere. De reden hiervoor is dat de één een sterkere behoefte heeft aan aspecten van transformationeel leiderschap dan de ander. De directe relatie tussen behoefte aan transformationeel leiderschap en werktevredenheid wordt in dit onderzoek niet als hypothese opgenomen, omdat de toetsing hiervan zeer complex is.



Figuur 3. Weergave relatie tussen transformationeel leiderschap en werktevredenheid

Hypothese 2a: Naarmate het gedrag van de direct leidinggevende meer overeenkomt met die van een transformationeel leider des te hoger is de werktevredenheid

Hypothese 2b: Naarmate een werknemer meer behoefte heeft aan een transformationeel leider des te sterker is het verband tussen de mate van aanbod van eigenschappen van een transformationeel leider en de hoogte van de werktevredenheid.

2.9. Gezondheidsbeleid

2.9.1. Gezondheidsbeleid als gemaksfactor

Steeds meer organisaties besluiten hun werknemers interventies of initiatieven aan te bieden die de individuele gezondheid bevordert. Het doel van dit gezondheidsbeleid is het verbeteren van de gezondheid van werknemers en het beperken van de kosten die ontstaan als werknemers ziek worden. Daarnaast blijken werknemers eveneens waarde te hechten aan de initiatieven die de organisatie biedt om het welzijn te bevorderen. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers een gezondheidsbeleid namelijk inzetten als wervingstool. Tevens wordt het geïmplementeerd om werknemers aan de organisatie te binden. Dit betekent dat, naast werkgevers, werknemers en potentiële werknemers een gezondheidsbeleid zien als belangrijke arbeidsvoorwaarde, die hen positief beïnvloed bij het maken van een baankeuze. Doordat een gezondheidsbeleid ingezet kan worden om nieuwe werknemers te werven en betrokkenheid onder huidige werknemers te creëren wordt verwacht dat dit voorziet in een werknemersbehoefte (Parks & Steelman, 2008). Ook Van Hoof, et al. (2002), tonen in hun studie dat werknemers veel belang hechten aan goede en gezonde werkomstandigheden. Dit leidt ertoe dat door middel van het hanteren van een gezondheidsbeleid er in een werknemersbehoefte wordt voorzien. Het voeren van een gezondheidsbeleid maakt hierin onderdeel uit van de gemaksfactoren (Van Hoof, et al.

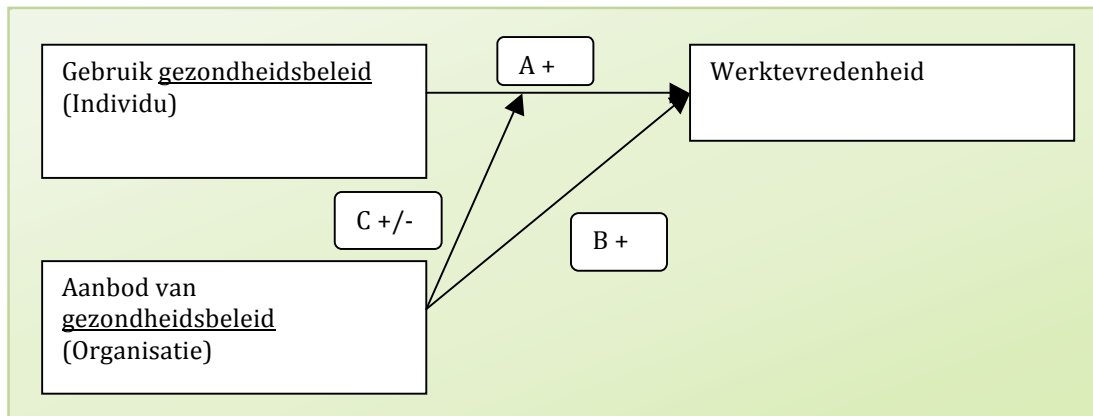
2002). Onderzoek van Ybema & Bakhuys Roozeboom (2009), Parks en Steelman (2008) en Ybema, Evers en Van Scheppingen (2011) ondersteunen de resultaten van Van Hoof, et al. (2002). Deze onderzoeken tonen dat een gezondheidsbeleid positieve resultaten oplevert. Gezondheidsbeleid leidt namelijk tot een lager ziekteverzuim, toename van de productiviteit van werknemers en verbetering van het sociaal klimaat. Eveneens blijkt dat het voeren van een gezondheidsbeleid de werktevredenheid onder werknemers doet toenemen (Ybema, et al. 2011; Parks & Steelman, 2008).

2.9.2. Gezondheidsbeleid gedefinieerd

Gezondheidsbeleid kan onderverdeeld worden in twee vormen. Het eerste beleid is er op gericht de veiligheid en de gezondheid van het werk te realiseren en te waarborgen. Het voeren van dit beleid is door de overheid wettelijk verplicht gesteld aan organisaties. Daarnaast worden sectorbreed afspraken gemaakt over fysieke en psychische arbeidsomstandigheden. De tweede vorm van gezondheidsbeleid is gericht op het verbeteren van de individuele gezondheid en welzijn van werknemers. Dit onderzoek richt zich op het gezondheidsbeleid dat de individuele gezondheid van werknemers stimuleert. De reden hiervoor is dat het wettelijke gezondheidsbeleid aanwezig moet zijn, waardoor in hoeverre het aangeboden wordt tussen organisaties niet zal verschillen. Enkele voorbeelden van concrete middelen die een organisatie inzet is werknemers stimuleren om te gaan sporten of bewegen door middel van een fietsenplan en sportabonnement. Een ander aspect van het gezondheidsbeleid is het aanbieden van een gezonde lunch in de kantine. Hierdoor willen werkgevers gezond eten onder werknemers stimuleren (Ybema, et al. 2009). Tevens kan een werkgever een werkplekcheck uitvoeren en een periodiek onderzoek aanbieden met als doel de psychische gezondheid en lichamelijke gesteldheid van werknemers in kaart te brengen.

2.9.3. Schematische weergave relatie tussen gezondheidsbeleid en werktevredenheid

Er wordt gesteld dat gebruik van flexibilisering de werktevredenheid van werknemers zal doen stijgen (A). In de wetenschappelijke literatuur zijn hier reeds aanwijzingen voor gevonden (Ybema, et al. 2011). Verondersteld wordt dat wanneer werknemers actief gebruikmaken van de initiatieven ter bevordering van de persoonlijke gezondheid men in een behoefte wordt voorzien. Doordat men in een behoefte wordt voorzien stijgt de werktevredenheid. Het enkel aanbieden van aspecten van een gezondheidsbeleid heeft dit zelfde effect (B). Deze veronderstelling is gebaseerd op onderzoek van Van Hoof et al. (2002). Van Hoof et al. (2002) tonen aan dat de werkomgeving met daarin arbeidsvoorwaarden de werktevredenheid van werknemers beïnvloeden. Door het aanbieden van initiatieven ter bevordering van de gezondheid toont de werkgever dat hij begaan is met en geïnteresseerd is in het welzijn van de werknemer, waardoor werktevredenheid toeneemt (Parks & Steelman, 2008). Tevens wordt verwacht dat de mate van aanbod van een gezondheidsbeleid de relatie tussen het gebruik en werktevredenheid beïnvloedt (C). Werkgevers die hun werknemers veel mogelijkheden bieden om hun individuele gezondheid te bevorderen voorzien de werknemers in hun behoeften en tonen betrokkenheid, waarna het verband tussen het daadwerkelijke gebruik en de werktevredenheid versterkt wordt. Deze verwachtingen zijn samengevat in figuur 4.



Figuur 4. Weergave relatie tussen gezondheidsbeleid en werktevredenheid

Hypothese 3a: Naarmate een werknemer meer gebruik maakt van aspecten van het gezondheidsbeleid des te hoger de werktevredenheid.

Hypothese 3b: Naarmate een werkgever meer aspecten van gezondheidsbeleid aanbiedt des te hoger de werktevredenheid van de werknemers.

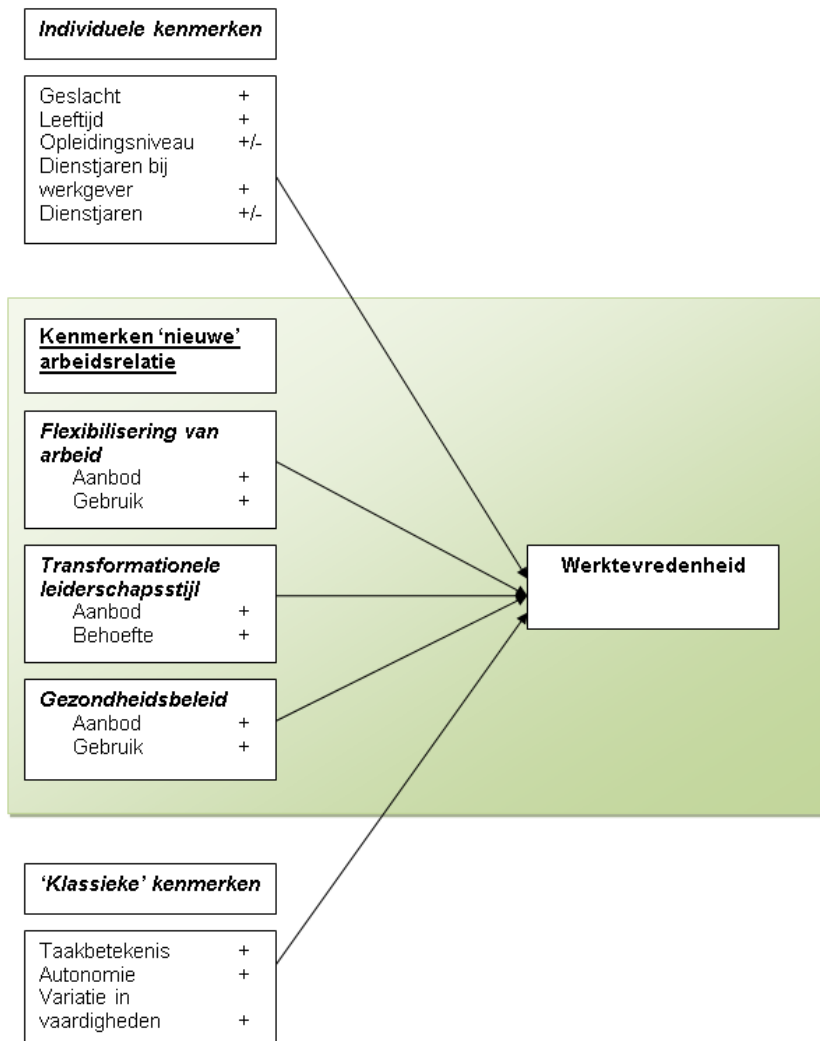
Hypothese 3c: Naarmate een werkgever meer vormen van gezondheidsbeleid aanbiedt des te sterker is het verband tussen de mate van gebruik van het gezondheidsbeleid en de hoogte van de werktevredenheid.

2.10. Werkkenmerken uit Jobs Characteristics model in dit onderzoek

In dit onderzoek worden naast de geïntroduceerde drie thema's, werkkenmerken opgenomen die onderdeel uitmaken van het Jobs Characteristics model van Hackman en Oldham (1976). Hierdoor kan onderzocht worden of de drie thema's een toevoeging bieden aan de klassieke voorspellers van werktevredenheid. De volgende werkkenmerken zijn in dit onderzoek opgenomen, te weten: variatie in vaardigheden, taakbetekenis en autonomie. Onder variatie in vaardigheden wordt de mate waarin een baan de inzet van verschillende vaardigheden vereist verstaan, omdat de baan bestaat uit het uitvoeren van verschillende activiteiten. Er wordt namelijk verondersteld dat indien een taak een beroep doet op de talenten en vaardigheden van een werknemer, de baan van persoonlijke betekenis is. Taakbetekenis beslaat de mate waarin een baan van invloed is op het leven van anderen. Dit kan betrekking hebben op zowel de interne als externe organisatie. Doordat een werknemer ervaart dat zijn werk van invloed is op derden, ontstaat het gevoel dat de baan van betekenis is voor de omgeving. Het derde kenmerk is autonomie. Autonomie komt tot stand indien een werknemer het gevoel heeft dat hij persoonlijk verantwoordelijk is voor zijn werkresultaten. Naarmate de persoonlijke verantwoordelijkheid groter is, ervaart een werknemer des te meer autonomie. De nadruk ligt hier voornamelijk op de mate waarin een werknemer ruimte krijgt voor eigen initiatieven, beslissingen en inspanningen (Hackman & Oldham, 1976).

2.11. Onderzoeksschema

Ten slotte worden alle theorieën en verwachtingen, die in dit hoofdstuk zijn beschreven, terug gebracht naar één model. Dit model toont de relaties die in dit onderzoek worden getoetst.



Figuur 5. Weergave relaties werkkenmerken, persoonskenmerken en werktevredenheid

3. METHODEN

In dit hoofdstuk wordt de methode van dataverzameling voor dit onderzoek naar de invloed van flexibilisering, leiderschap en een gezondheidsbeleid op werktevredenheid beschreven. Allereerst wordt in kaart gebracht welke methode van dataverzameling is gehanteerd. Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt wie de onderzoekspopulatie van dit onderzoek vormt.

3.1. Type onderzoek

Dit onderzoek is een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en is explorerend van aard. Het doel van dit onderzoek is antwoord geven op een praktijkprobleem dat is aangedragen door Motivaction International BV. Dit probleem luidt of kenmerken van de 'nieuwe' arbeidsrelatie van invloed zijn op de mate van werktevredenheid van werknemers. Door middel van literatuurstudie zijn hypothesen geformuleerd, die door middel van het gehanteerde onderzoeksdesign worden getoetst.

3.2. Methode van dataverzameling

3.2.1. Vragenlijst

De data voor dit onderzoek is verzameld door middel van een vragenlijst. De vragenlijst is tot stand gekomen door literatuurstudie naar de relatie tussen de componenten uit de 'nieuwe' arbeidsrelatie en werktevredenheid. Hieruit zijn acht hypothesen geformuleerd. De vragenlijst is aan de hand van een online-enquête onder de onderzoekseenheid afgenomen. Het voordeel van een online-enquête is dat de drempel tot invullen laag is. De invuldrempel is laag omdat een vragenlijst makkelijk toegankelijk is (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Tevens is het hanteren van een elektronische vragenlijst in deze situatie passend, omdat de routing door de vragenlijst enigszins complex is. Het computerprogramma voert de routing voor de respondent uit, waardoor de kans op fouten die de respondent maakt in de routing van de vragenlijst worden vermeden. Om er achter te komen of de vragenlijst een goede routing hanteert en of de vragen duidelijk en helder zijn, is de vragenlijst getest voordat het definitief is uitgezet. De vragenlijst is getest door een vijftal collega's, met als expertise Arbeidsmarkt, Dataprocessing en Methodologie.

De onderzoekseenheid heeft door middel van een e-mail de uitnodiging voor de online-vragenlijst ontvangen (zie bijlage 2). De respondenten zijn benaderd op vrijdag 4 mei in week 18 en hebben zes dagen de tijd gekregen om de vragenlijst in te vullen. Op donderdag 10 mei, in de ochtend, is de vragenlijst gesloten. Het invullen van de vragenlijst nam 8 tot 12 minuten in beslag.

3.3. Onderzoekseenheid

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek omvat Nederlandse werknemers. De data is verzameld door middel van het landelijk onderzoekspanel van Motivaction International BV. Dit bestaande onderzoekspanel wordt StemPunt.nu genoemd en wordt voornamelijk ingezet voor online onderzoeken. StemPunt.nu bestaat uit 66.000 Nederlanders. Uit dit onderzoekspanel is een steekproef van 5400 Nederlanders getrokken die de vragenlijst digitaal hebben ontvangen. Er is gebruik gemaakt van de propensitysampling techniek bij het trekken van de steekproef. Propensitysampling vormt een

statistische techniek die zelfselectie corrigeert. De kansen om in de steekproef te komen zijn in deze techniek zo berekend, dat de steekproef een optimale afspiegeling vormt van de populatie op de volgende variabelen: leeftijd, geslacht, opleiding, regio, reactie op 7 Mentality-stellingen (o.a. houding t.a.v. technologie, politiek, milieu). Deze 7 Mentality-stellingen zijn onderdeel van een door Motivaction International BV ontworpen instrument en wordt standaard meegenomen in de steekproef. Bij het trekken van de steekproef is een onder- en bovengrens gehanteerd ten aanzien van de leeftijd van de respondenten. De ondergrens van het StemPunt.nu panel ligt op 15 jaar en de bovengrens op 70 jaar. In dit onderzoek ligt de ondergrens op 25 en de bovengrens op 65. De reden hiervoor is dat werkende Nederlanders in dit onderzoek de onderzoekspopulatie vormt en deze leeftijdscategorie hier beter bij aansluit. Omdat in dit onderzoek één meetmoment wordt toegepast, is er sprake van een kortstondige periode van data verzameling.

3.4. Respons

Op 9 mei zijn er in het totaal 5400 StemPunt.nu-leden aangeschreven. De leden van dit panel zijn op eigen initiatief lid geworden van het StemPunt.nu-panel. Hierdoor ontstaat het gevaar van selectiviteit. Van de 5400 panelleden hebben 2200 (41%) de ontvangen link aangeklikt. Vervolgens zijn 2154 (40%) respondent daadwerkelijk met de vragenlijst gestart. 989 (18%) respondenten zijn als ongekwificeerd gekenmerkt, omdat ze niet in loondienst of aan het promoveren zijn of omdat ze minder dan 12 uur werken. 1042 (19%) respondenten voldeden aan de gestelde eisen en hebben de vragenlijst ingevuld. Hiermee bedraagt de non respons 3246. Er is geen actie ondernomen deze mensen alsnog te laten deelnemen aan de vragenlijst. De reden hiervoor is dat er een grotere steekproef is getrokken, zodat de beoogde respons van duizend kon worden behaald.

3.5. Representativiteit

Doordat de propensitysampling methode is gehanteerd kan er van uit gegaan worden dat de steekproef representatief is voor werkend Nederland. Echter wordt de representativiteit in deze paragraaf gecontroleerd. Om aan te tonen in hoeverre de steekproef een goede afspiegeling vormt van Nederlandse werknemers wordt de man/vrouwverdeling, gemiddelde leeftijd en opleidingsniveau van werkend Nederland getoond. Deze statistieken worden vervolgens vergeleken met de man/vrouwverdeling, gemiddelde leeftijd en opleidingsniveau in de steekproef van dit onderzoek.

Tabel. 1 Verdeling Nederlandse werknemers in de leeftijd van 25 t/m 65, in dienst van een werkgever.

	<i>CBS, 2012</i>	<i>Digitale vragenlijst, 2012</i>
Geslacht		
Man	53,7%	56,9%
Vrouw	46,4%	43,1%
Leeftijd		
25 t/m 34 jaar	27,1%	26,8 %
35 t/m 44 jaar	28,7%	33,0 %
45 t/m 54 jaar	28,7%	27,3 %
55 t/m 65 jaar	15,6%	12,8 %
Opleidingsniveau		
Laag	20,9%	13,1 %
Midden	42,1%	48,3 %
Hoog	37%	38,6 %

Bron: CBS, 2012d; dataset WorkLocus, 2012

Bovenstaande tabel toont één kolom met gegevens van het CBS (2012) en één kolom met gegevens uit de steekproef die voor dit onderzoek is gebruikt. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van beide datasets. Het aantal mannen uit de dataset van dit onderzoek ligt hoger dan de statistieken die het CBS toont. Daarnaast is de groep vrouwen in de dataset van dit onderzoek kleiner dan het CBS aangeeft. Met betrekking tot de leeftijdscategorieën vertoont categorie 35 t/m 44 jaar het grootste verschil ten opzichte van de cijfers van het CBS. 'Opleidingsniveau' is de categorie waar de duidelijkste verschillen zichtbaar zijn. Lager opgeleiden zijn ondervertegenwoordigd in de dataset van dit onderzoek. Kijkend naar de drie categorieën kan er geconcludeerd worden dat de dataset die in dit onderzoek wordt gehanteerd een redelijk goede afspiegeling vormt van de daadwerkelijke populatie.

3.6. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek refereert aan de mate waarin de waarnemingen vrij zijn van toevallige fouten (Boeije, et al. 2005). Hoe groter de steekproefomvang hoe groter de kans dat er evenwicht ontstaat tussen de toevallige foute waarnemingen en de correcte waarnemingen. Dit onderzoek heeft een grote steekproefomvang (5400). Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek positief beïnvloed. Daarnaast wordt in dit onderzoek de data verzameld door middel van een online-enquête. Het onderzoeksprogramma zal de data direct omzetten in SPSS, waardoor de kans op fouten van de onderzoeker bij de invoer van de data tot het minimum wordt beperkt. Tevens wordt in dit onderzoek parallelle operationalisering toegepast. Wat betekent dat verschillende items in een schaal hetzelfde begrip meten. Hierdoor heffen toevallige fouten elkaar op, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Ten slotte is er gebruik gemaakt van bestaande meetinstrumenten om de betrouwbaarheid te verhogen.

Het doel is de onderzoeksresultaten zo min mogelijk te laten beïnvloeden door systematische fouten (Boeije, et al. 2005). Een voorbeeld van een systematische fout is het geven van een sociaal wenselijk antwoord. Deze bedreiging van de validiteit wordt in dit onderzoek zo veel mogelijk afgewend door respondenten anoniem te laten participeren in het onderzoek. Zo wordt in de vragenlijst de respondent niet gevraagd naar de organisatie waar hij werkzaam is, zodat dit niet herleid kan worden. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een representatieve steekproef onder werkende Nederlanders. Hierdoor kunnen de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd worden naar de populatie.

4. DATA & OPERATIONALISATIE

Dit onderzoek heeft als doel te tonen in hoeverre flexibilisering van arbeid, transformationele leiderschapsstijl en een gezondheidsbeleid de werktevredenheid van werknemers beïnvloed en of de drie thema's een toevoeging bieden aan de reeds bestaande voorspellers voor werktevredenheid. Dit maakt dat er in de vragenlijst zes onafhankelijke en één afhankelijke centraal staan. In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe deze constructen zijn geoperationaliseerd.

4.1. Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in dit onderzoek wordt gevormd door algehele werktevredenheid. De algehele werktevredenheid van werknemers wordt gemeten door middel van één item, te weten: 'Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeel geven over uw tevredenheid in uw huidige functie?' De categorisering van de cijfers is als volgt: 1. Zeer slecht, 2. Slecht, 3. Zeer sterk onvoldoende, 4. Sterk onvoldoende, 5. Onvoldoende, 6. Voldoende, 7. Ruim voldoende, 8. Goed, 9. Zeer goed, 10. Uitmuntend. Wanous, Reichers & Hudy (1997) hebben aangetoond dat het meten van werktevredenheid door middel van één item niet nadelig is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

4.2. Onafhankelijke variabelen

Voor de onafhankelijke variabelen geldt dat de respondent allereerst wordt gevraagd of de huidige werkgever hen de mogelijkheid biedt tot gebruik van aspecten van flexibilisering en een gezondheidsbeleid in de organisatie. Het antwoord op deze vraag geeft de perceptie van de werknemer weer. Aansluitend wordt gevraagd of de respondent daadwerkelijk gebruik maakt van de componenten die hij aangeboden krijgt. 'Ja' en 'Nee' vormen hier de antwoordcategorieën. Echter wordt deze vraag niet gesteld bij de vragen naar type leiderschapsstijlen, omdat het gedrag van een derde betreft. Ten slotte wordt de respondent gevraagd naar het belang dat zij aan aspecten van flexibilisering, leiderschapsstijl en gezondheidsbeleid hecht. Antwoord op deze vraag wordt gegeven middels een vijfpunten Likert schaal (1 = zeer onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = niet belangrijk/niet onbelangrijk, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk).

4.2.1. Flexibilisering van arbeid

Flexibilisering vormt één van de drie onafhankelijke variabelen die in dit onderzoek centraal staat. Het onderzoek dat van Goudswaard, et al. (2011) hebben uitgevoerd in opdracht van TNO dient deels als input voor de vragen naar de componenten van flexibilisering in dit onderzoek. Goudswaard, et al. (2011) hebben flexibilisering geoperationaliseerd naar een drietal aspecten, te weten: deeltijdwerk, zelf je werktijden bepalen en thuiswerken. In dit onderzoek zijn flexibele werkplekken eveneens opgenomen als aspect van flexibilisering. Echter na het uitvoeren van een test naar de homogeniteit van de schaal met de vier de aspecten bleek de cronbach's α slechts .490 te bedragen. Na het verwijderen van het item flexibele werkplekken steeg de cronbach's α tot .547. Om die reden is besloten het item flexibele werkplekken niet in de schaal op te nemen. Hierdoor wordt de schaal van flexibilisering gevormd door 'zelf bepalen van werktijden', 'deeltijdwerk' en 'thuiswerken'.

De items van de schaal 'aanbod' en 'gebruik' zijn onderworpen aan een hercodering, zodat de items bij elkaar opgeteld konden worden. Daaruit is een totaalscore op de mate van aanbod en gebruik van flexibilisering van arbeid gevormd. Tevens is de schaal naar het belang van flexibilisering van arbeid gehercodeerd naar een drietal categorieën.

4.2.2. Leiderschapsstijl

Om de leiderschapsstijlen te bepalen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vragenlijst van De Hoogh, Koopman en Den Hartog (2004). De Hoogh, et al. (2004) hebben een vragenlijst ontwikkeld om charismatisch (transformationeel) leiderschap te meten. Er zijn uiteindelijk acht items in de vragenlijst opgenomen die transformationeel leiderschap meten, te weten: *1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is; 2. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken; 3. Heeft visie en een beeld van de toekomst; 4. Is altijd op zoek naar de nieuwe mogelijkheden voor de organisatie; 5. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen; 6. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk; 7. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen; 8. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.* De items over transformationeel leiderschap meten in hoeverre de leidinggevende een aantrekkelijke visie weet te formuleren en zin en betekenis kan geven aan werk (De Hoogh, et al. 2004). De cronbach's α bedraagt .854.

Naast transformationeel leiderschap hebben Den Hoogh, et al. (2004) stelling gevormd die transactioneel leiderschap meten. In deze vragenlijst zijn acht items overgenomen die transactioneel leiderschap meten, te weten: *1. Stelt hoge, maar haalbare eisen aan de prestaties van medewerkers; 2. Handelt in overeenstemming met wat juist en/of eerlijk is; 3. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen; 4. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning; 5. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen; 6. Bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen; 7. Houdt zich aan zijn/haar woord; 8. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.* De items ten aanzien van transactioneel leiderschap meten in hoeverre de leider zijn werknemers een eerlijke en acceptabele overeenkomst biedt (De Hoogh, et al. 2004). De cronbach's α van deze schaal bedraagt .862.

Van de items op transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap is een gemiddelde berekend over de mate van belang dat een respondent aan de stijl hecht en in hoeverre hij het krijgt aangeboden. De gemiddelde scores van de respondenten op de twee leiderschapsstijlen zijn in de data-analyse leidend.

4.2.3. Gezondheidsbeleid

De derde onafhankelijke variabele die centraal staat in dit onderzoek is gezondheidsbeleid. In dit onderzoek ligt de nadruk op concrete beleidsinstrumenten die een organisatie inzet ter bevordering van de gezondheid van werknemers. Daarom is besloten enkele beleidsinstrumenten in de vragenlijst op te nemen, die onderdeel uitmaken van een gezondheidsbeleid. Er is door middel van acht beleidsinstrumenten een schaal gevormd. Respondenten worden gevraagd naar de mogelijkheid om deel

te nemen aan een fietsenplan, een gezonde lunch in de kantine, eens per week een vegetarische lunch, een werkplekcheck, korting op of een gratis sportabonnement, onderzoek naar fysieke gesteldheid, onderzoek naar het mentaal welzijn en of er contact met de bedrijfsarts mogelijk is, nog voor er sprake is van uitval. Na deze vragen is een routing in de vragenlijst opgenomen. Indien blijkt dat een werknemer deel kan nemen aan een bepaald aspect wordt hem gevraagd of hij er daadwerkelijk gebruik van maakt. Om te toetsen in hoeverre aspecten van gezondheidsbeleid een homogene schaal vormen is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De cronbach's α van deze betrouwbaarheidsanalyse bedraagt .787. In de dataset zijn de vragen naar het aanbod en gebruik van de verschillende aspecten van een gezondheidsbeleid gehercodeerd om een totaalscore op zowel aanbod als gebruik te kunnen creëren.

4.2.4. 'Klassieke' werkkenmerken

Er zijn veel onderzoeken naar werkinhoud beschikbaar. Één van de meest gebruikte survey's is de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) gemaakt door Van Veldhoven en Meijman (1994). In dit onderzoek zijn enkele items uit het onderdeel 'werkinhoud' overgenomen. Echter zijn deze enigszins geherformuleerd. Enkele items die zijn gebruikt, hebben betrekking op de mate van afwisseling in het werk, om zo variatie in vaardigheden te meten. De mate van afwisseling in het werk is geoperationaliseerd naar twee items ('ik kan mijn vaardigheden en capaciteiten optimaal benutten in mijn werk' en 'ik ervaar veel afwisseling in mijn werk'). De antwoordcategorie voor deze items bestaat uit een vijfpunten Likert schaal, waarbij 1 = zeer oneens – 5 = zeer eens. De cronbach's α van deze schaal bedraagt .753. Autonomie is het tweede aspect van de klassieke taakkenmerken dat door middel van deze vragenlijst wordt gemeten. De items ten aanzien van autonomie die opgenomen zijn in de vragenlijst zijn eveneens gebaseerd op de VBBA. In de VBBA wordt dit aangeduid als 'zelfstandigheid in het werk'. De mate van autonomie wordt gemeten door twee items ('Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer' en 'wanneer zich een probleem voordoet in mijn werk kan ik het meestal zelf oplossen'). De antwoordcategorieën worden gevormd door een vijfpunten Likert schaal, waarbij 1 = zeer oneens – 5 = zeer eens. De cronbach's α van deze schaal bedraagt .523¹. Ten derde is taakbetekenis in de vragenlijst opgenomen door middel van twee items. De items komen voort uit de vragenlijst van Metselaar en Cozijnsen (1997) ('Mijn functie is van meerwaarde voor de positie van de organisatie op de markt' en 'Mijn functie is van meerwaarde voor de winstgevendheid van de organisatie'). Aan deze items is eveneens een vijfpunten Likert schaal gekoppeld waarbij 1 = zeer oneens – 5 = zeer eens. De cronbach's α van deze schaal bedraagt .737. De drie 'klassieke' werkkenmerken zijn afzonderlijk in de dataset bewerkt tot een gemiddelde.

¹ De cronbach's α van deze schaal is strikt genomen te laag. Echter wordt deze schaal toch in dit onderzoek gehanteerd, omdat het een variabele betreft die enkel een controle functie heeft.

4.3. Controle variabelen

Aan de respondenten wordt een aantal algemene, geprecodeerde vragen voorgelegd, met als doel inzicht te verkrijgen in hun individuele kenmerken. Vervolgens dienen deze variabelen als controle variabelen in de data-analyse. Allereerst zijn aan de respondent twee selectievragen voorgelegd om de onderzoekseenheid af te kaderen (zie bijlage 1). De respondenten die voldoen aan de eisen ten aanzien van de belangrijkste tijdsbesteding en aantal werkzame uren is gevraagd naar het totaal aantal jaren werkervaring. Aan deze vraag zijn zes categorieën verbonden met een range van vijf jaar. Met uitzondering van de categorieën: 'korter dan 1 jaar' en '21 jaar of langer'. Daaropvolgend wordt gevraagd hoe lang de respondent werkzaam is bij zijn huidige werkgever. In deze vraag is dezelfde categorisering toegepast als bij voorgaande vraag naar het aantal jaren werkervaring. Aan het einde van de vragenlijst wordt de respondent gevraagd of ze een leidinggevende functie hebben. De vraag naar de hiërarchische positie van de functie kan de respondent beantwoorden met: 1 = Ja, in de lijn, ik ben teamleider of direct leidinggevende (ik geef structureel leiding en beoordeel medewerkers op hun functioneren), 2 = Ja, op functioneel niveau/inhoudelijk niveau (ik geef leiding aan collega's op projectniveau, ben eindverantwoordelijk voor de uitvoering, maar heb geen beslissingsbevoegdheid over hun functioneren), 3 = Nee. Het is mogelijk dat een respondent zowel op functioneel niveau leiding geeft als in de lijn. Om hier op te anticiperen is multiple respons in antwoordcategorie 'Ja' (categorie 1 en 2) geïmplementeerd. In de dataset is deze vraag gehercodeerd naar 'Ja' (1) en 'Nee' (0) waarden. De reden dat de vraag aan het einde van de vragenlijst worden gesteld is, omdat het minder voorspelbaar is. Naar leeftijd en geslacht wordt niet expliciet gevraagd, omdat dit van onderzoekspannelleden reeds bekend is bij Motivaction International BV. Voor de variabele 'geslacht' zijn de categorieën 'man' en 'vrouw' gehanteerd. De leeftijd van de respondenten is onderverdeeld in de categorieën: '25 t/m 34 jaar', '35 t/m 44 jaar', '45 t/m 54 jaar' en '55 t/m 65 jaar'.

4.4. Beschrijvende statistiek

Tabel 2. Overzicht met gemiddelden, (standaarddeviaties), en percentages van de afhankelijke- en onafhankelijke variabelen.

	<i>N</i>	μ	<i>SD</i>	<i>Range</i>
<i>Afhankelijke variabelen</i>				
Werktevredenheid	1042	7,05	1,42	1-7
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
<i>Flexibilisering van arbeid</i>				
Aanbod	1042	1,58	1,02	0-3
Gebruik	879	1,27	,861	0-3
<i>Transformationeel leiderschap</i>				
Aanbod	1042	2,82	,694	1-4
Belang	1042	3,99	,426	1-5
<i>Transactioneel leiderschap</i>				
Aanbod	1042	2,92	,673	1-4
Belang	1042	4,13	,421	1-5
<i>Gezondheidsbeleid</i>				
Aanbod	1042	2,39	1,89	0-8
Gebruik	846	1,19	1,34	0-8
Taakbetekenis	1042	3,53	,746	1-5
Variatie in vaardigheden	1042	3,67	,786	1-5
Autonomie	1042	3,79	,589	1-5

Bron: WorkLocus dataset, 2012

Tabel 3. Overzicht met percentages van de controle variabelen

	<i>N</i>	%
<i>Controle Variabelen</i>		
Geslacht	1042	
Man	593	56,9%
Vrouw	449	43,1%
Leeftijd	1042	
25 t/m 34 jaar	280	26,8 %
35 tm 44 jaar	344	33,0 %
45 tm 54 jaar	284	27,3 %
55 tm 65 jaar	134	12,8 %
Opleidingsniveau	1042	
Laag	136	13,1 %
Midden	503	48,3 %
Hoog	402	38,6 %
Jaren werkzaam	1042	
Korter dan 1 jaar	11	1,1 %
1 tm 5 jaar	102	9,8 %
6 tm 10 jaar	131	12,6 %
11 tm 15 jaar	198	19,0 %
16 tm 20 jaar	146	14,0 %
Meer dan 20 jaar	454	43,5 %
Dienstjaren werkgever	1042	
Korter dan 1 jaar	103	9,8 %
1 tm 5 jaar	292	28,0 %
6 tm 10 jaar	222	21,3 %
11 tm 15 jaar	179	17,2 %
16 tm 20 jaar	73	7,0 %
Meer dan 20 jaar	174	16,7 %
Functie	1042	
Leidinggevend	287	27,5 %
Niet-leidinggevend	755	72,5 %

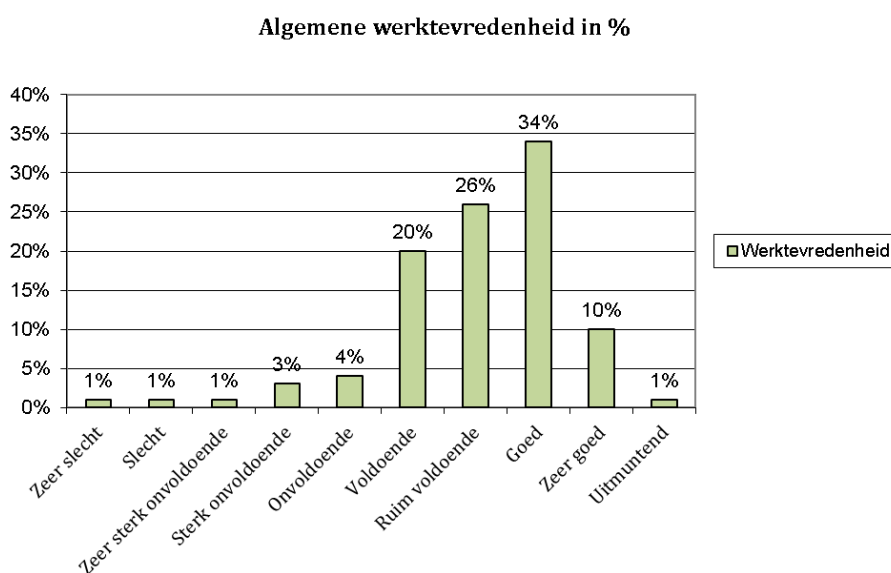
Bron: WorkLocus dataset, 2012

5. RESULTATEN & ANALYSES

In dit hoofdstuk wordt overgegaan op het beschrijven en analyseren van de onderzoeksresultaten. Allereerst worden voor de vier variabelen die in dit onderzoek centraal staan frequentieverdelingen getoond. Hierdoor ontstaat meer inzicht in de data. Vervolgens zal de samenhang tussen de variabelen in kaart worden gebracht door middel van een correlatieanalyse. Er wordt een regressieanalyse uitgevoerd om inzichtelijk te maken in hoeverre de flexibilisering van arbeid, transformationeel leiderschap en een gezondheidsbeleid voorspellers vormen voor werktevredenheid. Door het uitvoeren van deze analyse kan onderzoeksvraag 1 beantwoord worden. De hypothesen met betrekking tot de interactie effecten worden ook getoetst door middel van een regressieanalyse. Ten slotte wordt, eveneens door middel van een regressieanalyse, in kaart gebracht in hoeverre de drie aspecten van de 'nieuwe' arbeidsrelatie een toevoeging vormen aan de klassieke kenmerken van werktevredenheid. Hierdoor wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 2.

5.1. Resultaten

5.1.1. Afhankelijke variabele

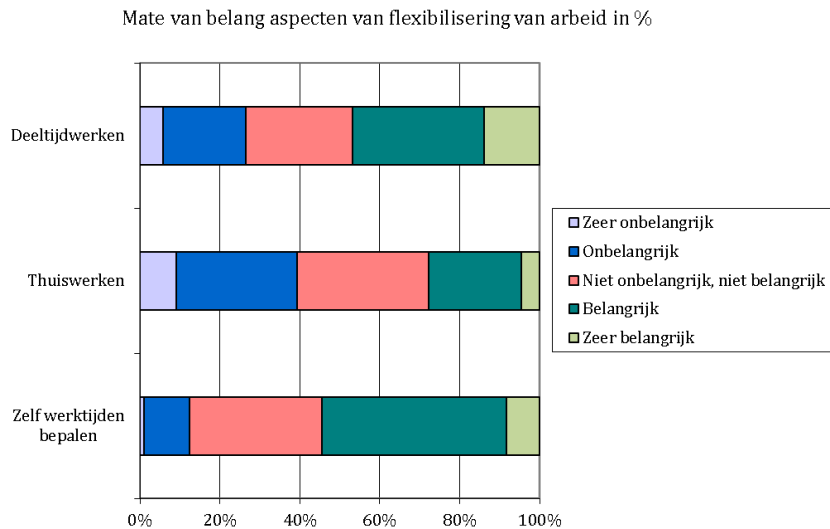


Figuur 6. Werktevredenheid Nederlandse werknemers (N = 1042)

De vraag is: hoe tevreden zijn werknemers eigenlijk in hun werk? Figuur 6. toont dat de respondenten gemiddeld genomen tevreden zijn. Er is sprake van een negatief scheve verdeling, waarbij de meeste respondenten, namelijk 60%, gecentreerd zijn rond het cijfer 7 en 8. Zelfs 90% kennen, op schaal van 1 tot en met 10, hun werk een 6 of hoger toe, waardoor kan worden geconcludeerd dat het gros van de respondenten hun werk als voldoende beoordeelt. Daarnaast geeft 10% van de respondenten een 5 of lager en is dus ontevreden. 2% van de ontevreden respondenten beoordeelt zijn werk zelfs als slecht en zeer slecht. 8% van de werknemers beoordeelt zijn werk als onvoldoende, sterk onvoldoende of zeer sterkonvoldoende.

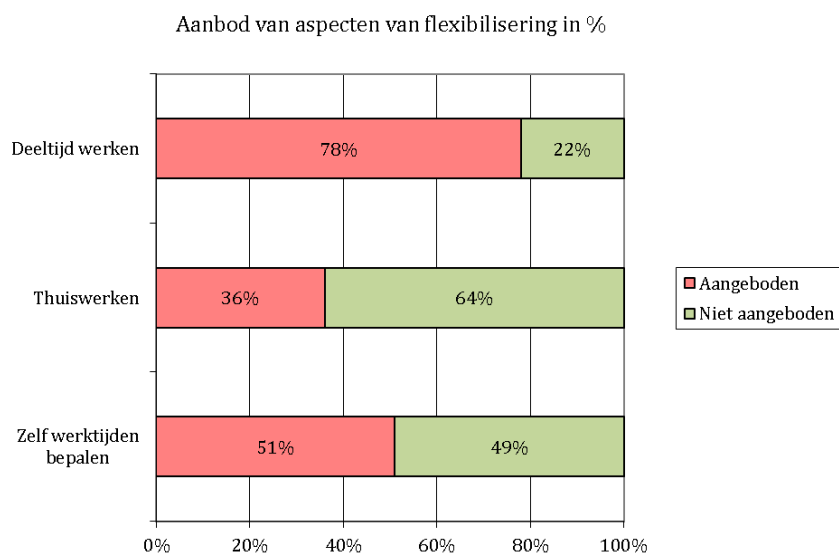
5.1.2. Onafhankelijke variabelen

5.1.2.1. Flexibilisering van arbeid



Figuur 7. Mate van belang dat men hecht aan de verschillende aspecten van flexibilisering van arbeid (N = 1042)

In de vragenlijst zijn werknemers gevraagd naar de mate van belang dat zij hechten aan flexibilisering van arbeid. Figuur 7 presenteert de verdeling van de antwoorden van de respondenten op deze vraag. Uit figuur 7 blijkt dat deeltijdwerk (14%) zeer belangrijk wordt gevonden, meer nog dan thuiswerken (5%) of het zelf bepalen van de werktijden (8%). Echter, in de antwoordcategorie 'belangrijk' scoort het zelf bepalen van de werktijden het hoogst (46%). Geconcludeerd kan worden dat meer dan de helft (54%) van de respondenten het zelf bepalen van de werktijden belangrijk acht. Voor deeltijdwerk ligt dit percentage op 47%. Thuiswerk wordt door werknemers als niet erg belangrijk beoordeeld. 39% van de werknemers stellen dat thuiswerken onbelangrijk tot zeer onbelangrijk is. Voor deeltijdwerk ligt dit percentage op 27% en voor het zelf bepalen van de werktijden is dit slechts 12%. Een mogelijke verklaring voor het grote verschil tussen het zelf bepalen van werktijden en thuiswerken is, dat het zelf indelen van je werktijden de werknemer al voldoende mogelijkheden biedt om een goede balans tussen werk en privé te creëren. Thuiswerk draagt niets extra's bij aan het creëren van die balans.



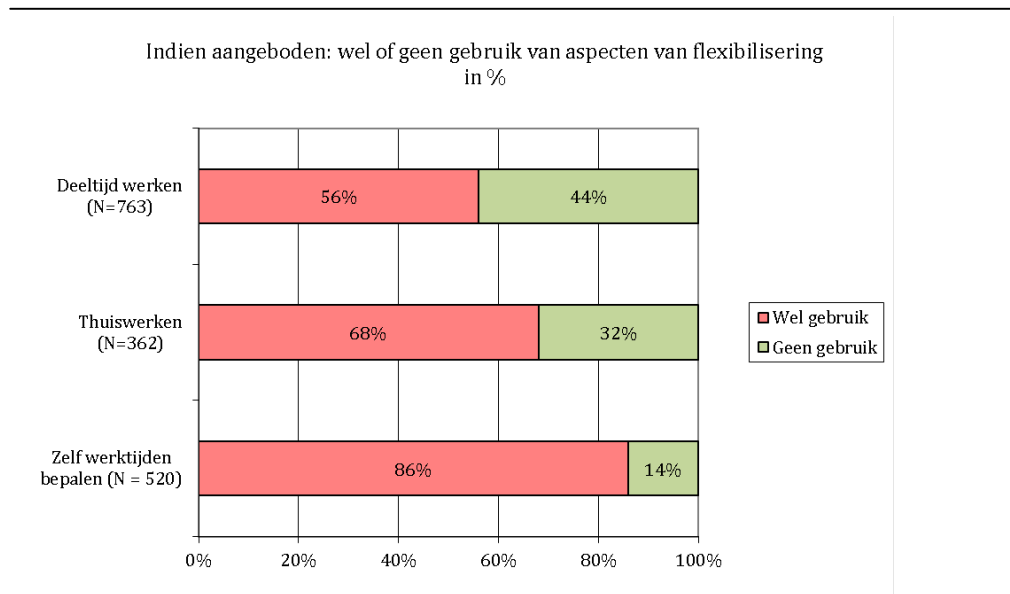
Figuur 8. Aspecten van flexibilisering van arbeid wel of niet aangeboden volgens de werknemer (N = 1042)

Uit figuur 8 blijkt dat werknemers stellen dat deeltijdwerk (78%) verreweg het meest wordt aangeboden door hun werkgever, gevolgd door het zelf bepalen van de werktijden (51%) en thuiswerken (36%). Kortom, werknemers krijgen de meeste mogelijkheden tot deeltijdwerken en de minste mogelijkheden om thuis te werken. Een verklaring voor het lage percentage voor thuiswerk, kan zijn dat niet iedere functie geschikt is voor dit aspect van flexibilisering. Fabriekswerkers komen hier bijvoorbeeld niet voor in aanmerking. Het zelf bepalen van werktijden is eveneens niet in ieder functie mogelijk. Werknemers die in ploegdiensten werken, hebben geen zelfstandigheid in het bepalen van het begin van hun werkdag. Deeltijdwerk is daarentegen minder geboden aan restricties van plaats en tijd. Overigens kan een organisatie wel beleid hanteren dat op een bepaald hiërarchisch niveau deeltijdwerk niet is toegestaan. Het percentage werknemers dat de mogelijkheid tot thuiswerken krijgt aangeboden sluit goed aan bij het belang dat werknemers hier aan hechten (zie figuur 7).

Mismatch tussen aanbod en werknemersbehoeften flexibilisering van arbeid (zie bijlage 4)

Gemiddeld genomen krijgt 84,4% van de Nederlandse werknemers één of meer aspecten van flexibilisering van arbeid aangeboden. Echter is sprake van een relatief kleine mismatch tussen het aanbod van flexibilisering ten opzichte van het belang dat daar door werknemers aan wordt gehecht. Van de werknemers die zelf hun werktijden kunnen bepalen, vindt meer dan de helft het daadwerkelijk belangrijk (74%). De resterende groep hecht er geen belang aan of heeft geen mening. Hierdoor is sprake van een relatief kleine overinvestering van het beleid ten aanzien van het aanbod van flexibilisering. Daarnaast blijkt dat uit de groep werknemers die het zelf bepalen van de werktijden belangrijk acht, 32% niet in deze behoefte wordt voorzien. De overinvestering is nog sterker zichtbaar bij de mogelijkheid tot thuiswerk. Slechts 49% van de groep die thuis kan werken vindt dit werkelijk belangrijk. Van de groep die de mogelijkheid tot thuiswerk aanmerkt als belangrijk wordt 36% niet in deze behoefte voorzien. Deeltijdwerk wordt door 56% van de groep die er aanspraak op kan maken belangrijk gevonden. 44% van

de werknemers worden hierdoor in een voorwaarde voorzien waar ze geen behoefte aan hebben, waardoor er ook hier sprake is van oververtegenwoordiging. Ten aanzien van deeltijdwerk kan 8% van de werknemers die het belangrijk achten geen aanspraak maken op deeltijdwerk.



Figuur 9. Gebruik of geen gebruik van de aangeboden aspecten van flexibilisering (N= 879)

Van de werknemers die enige vorm van flexibilisering van arbeid krijgen geboden, is in kaart gebracht in hoeverre het ook daadwerkelijk wordt gebruikt. Figuur 9 toont dat ieder component van flexibilisering van arbeid door meer dan de helft van de werknemers ook werkelijk wordt gebruikt. Het zelf bepalen van de werktijden is het meeste gebruikte component (86%), gevolgd door thuiswerken (68%) en als laatste deeltijdwerk (56%). Uit figuur 8 blijkt dat slechts een beperkte groep werknemers de mogelijkheid krijgt om thuis te werken. Terwijl uit figuur 9 blijkt dat van de groep werknemers die thuis kunnen werken meer dan de helft deze arbeidsvoorwaarde benut. Deeltijdwerk daarentegen wordt relatief vaak aangeboden, maar wordt minder intensief gebruikt dan de andere twee aspecten.

Tabel 4. Flexibilisering aangeboden: mate van belang ten opzichte van gebruik

Aspect aangeboden	Mate van belang	Gebruik		N
		Ja	Nee	
Zelf werktijden bepalen	<i>Onbelangrijk</i>	54%	46%	N=26
	<i>Neutraal</i>	64%	36%	N=110
	<i>Belangrijk</i>	94%	6%	N=382
Thuiswerken	<i>Onbelangrijk</i>	25%	75%	N=68
	<i>Neutraal</i>	36%	37%	N=115
	<i>Belangrijk</i>	87%	13%	N=180
Deeltijdwerk	<i>Onbelangrijk</i>	15%	85%	N=156
	<i>Neutraal</i>	26%	74%	N=177
	<i>Belangrijk</i>	84%	16%	N=430

Tabel 4. combineert de variabelen 'mate van belang', 'aanbod' en 'gebruik' ten aanzien van flexibilisering. Het is interessant om in kaart te brengen of een werknemer die het aspect krijgt aangeboden en het belangrijk acht het daadwerkelijk gebruikt. Tabel 1. toont dat dit het geval is. Naar mate de werknemer

het aspect meer waarde toekent, gebruikt hij het vaker dan werknemers die minder waarde aan het aspect toekennen. Dit is bij alle drie van de aspecten van flexibilisering van arbeid goed zichtbaar. Van de werknemers die het bepalen van zijn eigen werktijden belangrijk acht, past 94% procent van de werknemers het werkelijk toe in zijn werk. Voor thuiswerken ligt dit percentage op 87% en voor deeltijdwerk op 84%. Bij de mogelijkheid tot deeltijdwerk neemt het gebruik sterk toe naarmate het belangrijker wordt geacht. Dit is mogelijk te verklaren vanuit het feit dat deeltijdwerk door werknemers als belangrijk wordt beoordeeld (zie figuur 7). Echter is de groep die de arbeidsvoorwaarde belangrijk vindt en het krijgt aangeboden, maar het niet gebruikt het grootste bij deeltijdwerk. Een verklaring hiervoor kan zijn dat een werknemer het belangrijk vindt dat hij aanspraak kan maken op deeltijdwerk, maar er op dit moment, bijvoorbeeld omdat er nog geen kinderen zijn, geen gebruik van maakt. Tevens is het interessant om te zien dat van de respondenten die het zelf bepalen van de werktijden beoordelen als onbelangrijk, toch meer dan de helft hier gebruik van maakt (54%). Hierdoor blijkt dat als het wordt aangeboden men er wel degelijk gebruik van maakt, afgezien van het feit of men het belangrijk vindt.

5.1.2.2. *Leiderschap*

In hoofdstuk twee wordt beschreven dat vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat werknemers meer belang hechten aan een transformationeel leider dan aan een transactioneel leider. Deze bevinding is in dit onderzoek getoetst. Tabel 2. toont het belang dat werknemers hechten aan een transformationeel leider en transactioneel leider.

Tabel 5. T-test belang transformationeel leiderschap ten opzichte van transactioneel leiderschap (N=1042)

Belang	Gemiddelde	Standaard deviatie	Sig.
Transactioneel leiderschap	4,13	0,421	.000
Transformationeel leiderschap	3,99	0,426	.000

Gemiddeld genomen hechten werknemers meer belang aan transactioneel leiderschap (4,13; 0,421) dan aan transformationeel leiderschap (3,99; 0,426). Er is sprake van een significant verschil tussen de het belang dat werknemers hechten aan een transactioneel leider ten opzichte van een transformationeel leider; $t = 14,47$; $df = 1041$; $p < .001$. Echter is het verschil tussen de twee gemiddelden zeer klein, namelijk 0,14. Uitgedrukt is Cohen's d is het verschil .12, wat betekent dat er sprake is van een klein effect². Hierdoor ontstaan twijfels over de relevantie van het significante verschil. Kortom, de analyse toont kleine aanwijzingen ten bate van transactioneel leiderschap, terwijl vanuit de literatuur werd verondersteld dat het verschil in het voordeel van transformationeel leiderschap zou zijn. Alleen is dit verschil zeer beperkt.

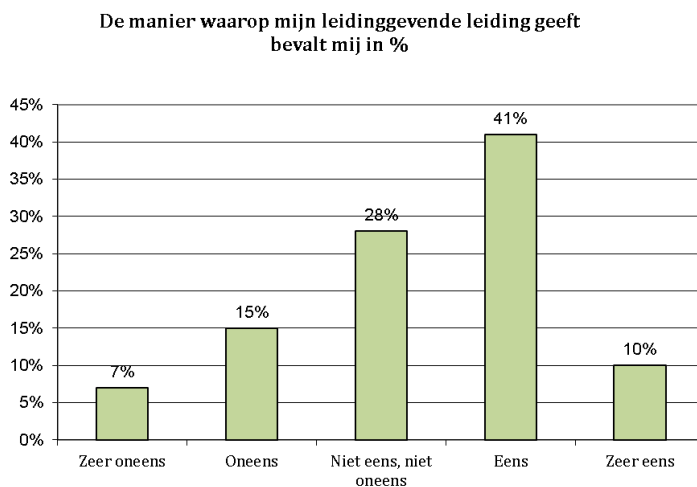
Vervolgens is er een analyse uitgevoerd naar de leiderschapsstijl die werknemers het meest krijgen aangeboden. Hierdoor wordt inzichtelijk welke leiderschapsstijl door managers het sterkst wordt gehanteerd.

² Allen & Bennett, 2010

Tabel 6. T-test aanbod transformationeel leiderschap ten opzichte van transactioneel leiderschap N=1042

Aanbod	Gemiddelde	Standaard deviatie	Sig.
Transactioneel leiderschap	2,92	0,673	.000
Transformationeel leiderschap	2,82	0,694	.000

Uit de analyse naar het leiderschapsgedrag van leidinggevende blijkt dat gemiddeld genomen managers meer transactioneel leiderschap (2,92; 0,67) vertonen dan transformationeel leiderschap (2,82; 0,694). Dit verschil blijkt significant; $t = 9,069$; $df = 1041$; $p < .001$. Echter, is hier, net als in tabel 2, het verschil tussen de gemiddelden zeer klein, te weten: 0,10. De effectgrootte, uitgedrukt in Cohen's d, bedraagt .15 en is dan ook klein te noemen³. Daarom is de relevantie van dit verschil beperkt.

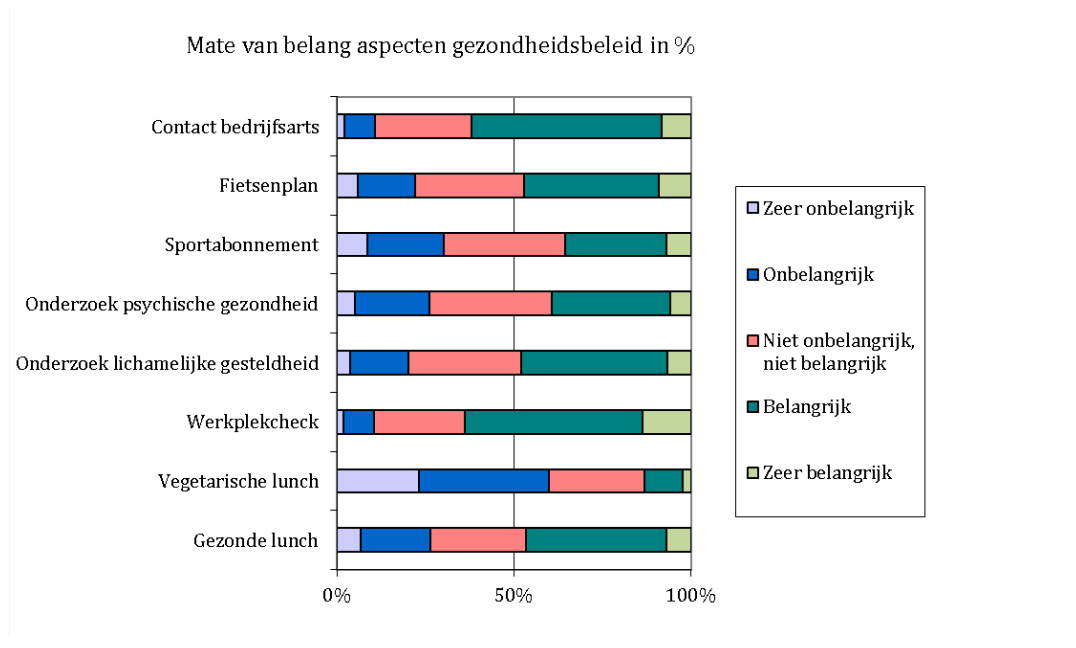


Figuur 10. Werktevredenheid van de werknemers met de leiderschapsstijl van de leidinggevende (N1042)

Aan de werknemers is gevraagd in hoeverre de leiderschapsstijl van de leidinggevende hen bevalt. Figuur 10 toont dat het merendeel van de werknemers tevreden is met de leiderschapsstijl die zijn leidinggevende hanteert (51%). 28% van de werknemers stelt zich neutraal op en zegt niet tevreden en niet ontevreden te zijn. Slechts 22% van de werknemers is ontevreden met de manier waarop zijn leidinggevende leiding geeft. Van de 22% ontevreden werknemers is 7% zeer ontevreden.

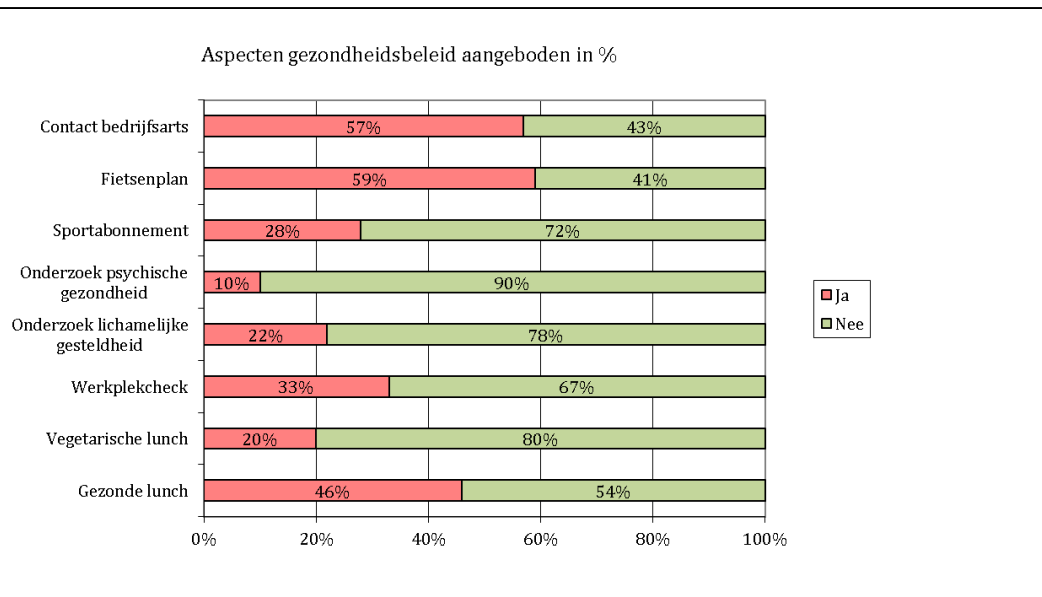
³ Allen & Bennett, 2010

5.1.2.3. Gezondheidsbeleid



Figuur 11. Mate van belang dat men hecht aan de verschillende aspecten van een gezondheidsbeleid (N = 1042)

Figuur 11 maakt inzichtelijk dat het hebben van contact met de bedrijfsarts, ook voordat er sprake is van ziekteverzuim, (62%) en een werkplekcheck (64%) door een ruime meerderheid van de werknemers belangrijk wordt gevonden. 14% van de 64% van de werknemers die een werkplekcheck belangrijk acht, beoordeelt dit zelfs als zeer belangrijk. Iets minder dan de helft van de werknemers (48%) beoordeelt een onderzoek naar de lichamelijke gesteldheid als belangrijk. Daarnaast wordt een onderzoek naar de psychische gezondheid minder belangrijk gevonden (39%). Dit wijst erop dat werknemers hun psychische toestand minder als een zaak van de werkgever ervaren, dan hun lichamelijke gesteldheid. Een verklaring hiervoor kan zijn dat lichamelijke klachten een duidelijkere aanwijsbare oorzaak in het werk kunnen hebben, bijvoorbeeld door het regelmatig tillen van zware voorwerpen. Terwijl psychische klachten hun oorzaak kunnen vinden in een combinatie van zowel het werk als de privé situatie, kan er geen duidelijke werkgerelateerde oorzaak aangewezen worden. Een aspect dat als onbelangrijk wordt bestempeld is de vegetarische lunch (60%). Een verklaring hiervoor kan zijn dat een vegetarische lunch voornamelijk bestemd is voor een specifieke doelgroep, namelijk vegetariërs. Niet-vegetariërs zijn veel minder beperkt in het lunchassortiment dan vegetariërs en zullen dit waarschijnlijk minder belangrijk achten. Een drietal andere aspecten dat niet belangrijk wordt geacht zijn een gezonde lunch (27%), korting op of een gratis sportabonnement (30%) en een fietsenplan (22%). Wat deze aspecten overeenkomstig hebben is dat er eigen initiatief en inspanning van de werknemer wordt verlangd. Een werknemer moet zelf besluiten de kroket te laten liggen en een bruine boterham te pakken, 's ochtends de fiets te pakken naar het werk of wekelijks de sportschool te bezoeken. Juist de aspecten die kunnen worden omschreven als een werknemersrecht, zoals de bedrijfsarts en een werkplekcheck, worden zeer belangrijk gevonden.



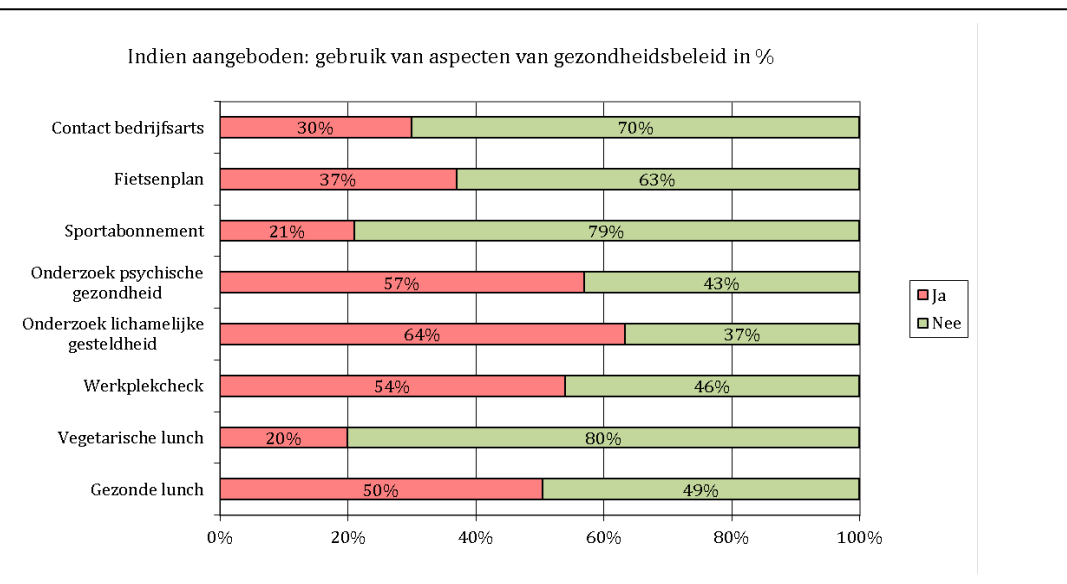
Figuur 12. Aspecten van een gezondheidsbeleid wel of niet aangeboden volgens de werknemer (N = 1042)

Contact met de bedrijfsarts, nog voor een werknemer daadwerkelijk is uitgevallen met psychische of lichamelijke klachten (57%), en een fietsenplan (59%) zijn aspecten die verre weg het meest aan werknemers worden aangeboden, zo toont figuur 12. Ten derde blijken werkgevers aan 46% van de werknemers een gezonde lunch aan te bieden. Een wekelijkse vegetarische lunch wordt daarentegen slechts aan 20% van de werknemers aangeboden. Kortom, het aanbieden van een gezonde lunch is onder werkgevers meer gangbaar dan het aanbieden van één keer per week een vegetarische lunch. Echter blijkt uit figuur 11 dat er door werknemers veel meer belang wordt gehecht aan een gezonde lunch dan aan een vegetarische lunch. Hierdoor voorziet een werkgever met het aanbieden van een gezonde lunch een grotere groep in zijn behoeften, dan met een vegetarische lunch. Een aspect dat slechts aan 33% van de werknemers wordt aangeboden, maar waar veel belang aan wordt gehecht, is de werkplekcheck. Tenslotte krijgt minder dan één derde van de werknemers de mogelijkheid deel te nemen aan een sportabonnement (28%), vegetarische lunch (20%), onderzoek naar de lichamelijke gesteldheid (22%) en/of onderzoek naar de psychische gesteldheid (10%). Dat slechts 22% van de werknemers een onderzoek naar lichamelijke gesteldheid krijgt aangeboden is opmerkelijk. Werkgevers zijn namelijk wettelijk verplicht werknemers een medisch onderzoek aan te bieden naar de lichamelijke effecten van het werk op de werknemer. Echter worden deze onderzoeken veelal uitgevoerd onder de oudere werknemersgroep, waardoor je jongere groep werknemers hier niet of nauwelijks mee bekend is.

Mismatch aanbod en werknemersbehoeften gezondheidsbeleid (zie bijlage 4)

Het aantal werknemers dat één of meer aspecten van een gezondheidsbeleid krijgt aangeboden ligt op 81,1%. Echter kan een mismatch worden geconstateerd tussen het aanbod van componenten van een gezondheidsbeleid en de behoeften van werknemers. Voor alle beleidsinterventies geldt dat er sprake is van overinvestering. Deze overinvestering is het kleinste voor de bedrijfsarts en de werkplek. Van de werknemers die contact met de bedrijfsarts kunnen opnemen vindt 79% dit daadwerkelijk belangrijk. Voor de werkplekcheck ligt dit percentage op 71%. Het percentage werknemers dat een lichamelijke of

psychische check krijgt aangeboden en dit belangrijk vindt bedraagt respectievelijk 64% en 60%. Voor de het fietsenplan (57%) en het sportabonnement (43%) neemt de overinvestering verder toe. Dit betekent dat, om en nabij, minder dan de helft van de werknemers die het krijgt aangeboden er daadwerkelijk belang aan hecht. De overinvestering is voor de vegetarische lunch het grootst, namelijk 21%. Daarnaast is in kaart gebracht in hoeverre de werknemers die aangeven behoefte te hebben aan deze interventies en initiatieven in hun vraag worden voorzien. Hieruit blijkt dat werkgevers beperkt zijn in het aanbieden van interventies en initiatieven ten aanzien van gezondheid en sluiten dan ook niet sterk aan bij de behoeften van werknemers. 86% van de werknemers, die zegt een psychische onderzoek belangrijk te vinden kan hier geen gebruik van maken. Ten aanzien het lichamelijke onderzoek (71%), het sportabonnement (67%), de vegetarische lunch (66%) en de werkplekcheck (65%) is er eveneens sprake van een beperkt aanbod aan de werknemers die het belangrijk vinden. Van de werknemers die belang hechten aan een gezonde lunch (43%), een fietsenplan (30%) en de bedrijfsarts (29%) wordt meer dan de helft voorzien in hun behoefte.



Figuur 13. Gebruik of geen gebruik van de aangeboden aspecten van een gezondheidsbeleid (N = 846)

Uit figuur 13 blijkt dat werknemers, indien door de werkgever aangeboden, het meest gebruik maken van de mogelijkheid tot een onderzoek naar de lichamelijke gesteldheid (64%). Ondanks dat, zo bleek uit figuur 12, krijgt slechts een kleine groep van de werknemers dit aspect van een gezondheidsbeleid aangeboden. Dit aspect wordt dus intensief gebruikt. Drie andere aangeboden aspecten van een gezondheidsbeleid dat door de helft of meer van de werknemers wordt gebruikt zijn het onderzoek naar de psychische gezondheid (57%), werkplekcheck (54%) en een gezonde lunch (50%). Het fietsenplan (37%) en contact met de bedrijfsarts (30%), ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim, wordt minder intensief gebruikt dan de eerder genoemde aspecten. Een verklaring voor het beperkte contact met de bedrijfsarts, is dat er wel sprake moet van psychische of lichamelijke klachten. Werknemers blijken veel belang te hechten aan dit aspect (figuur 11), maar hoeven het zelf niet te benutten omdat klachten ontbreken. Een mogelijke interpretatie voor het beperkte gebruik van het fietsenplan is dat enkel

werknemers die op fietsafstand van het werk wonen gebruik kunnen maken van de arbeidsvoorwaarde, waardoor selectie optreedt.

Vervolgens is in kaart gebracht of werknemers die veel belang hechten een bepaald aspect van het gezondheidsbeleid en het krijgen aangeboden, het vervolgens ook daadwerkelijk benutten. Tabel 7 toont de frequentieverdeling over deze vragen.

Tabel 7. Gezondheidsbeleid aangeboden: mate van belang ten opzichte van gebruik

Aspect aangeboden	Mate van belang	Gebruik		N
		Ja	Nee	
Contact bedrijfsarts	<i>Onbelangrijk</i>	5%	95%	N=19
	<i>Neutraal</i>	12%	88%	N=73
	<i>Belangrijk</i>	35%	65%	N=358
Fietsenplan	<i>Onbelangrijk</i>	8%	92%	N=79
	<i>Neutraal</i>	23%	77%	N=166
	<i>Belangrijk</i>	53%	47%	N=320
Sportabonnement	<i>Onbelangrijk</i>	6%	94%	N=64
	<i>Neutraal</i>	13%	87%	N=91
	<i>Belangrijk</i>	37%	63%	N=115
Onderzoek psychische gezondheid	<i>Onbelangrijk</i>	0%	100%	N=9
	<i>Neutraal</i>	56%	44%	N=27
	<i>Belangrijk</i>	67%	33%	N=54
Onderzoek lichamelijke gesteldheid	<i>Onbelangrijk</i>	17%	83%	N=23
	<i>Neutraal</i>	43%	57%	N=51
	<i>Belangrijk</i>	79%	21%	N=135
Werkplekcheck	<i>Onbelangrijk</i>	15%	85%	N=20
	<i>Neutraal</i>	48%	52%	N=68
	<i>Belangrijk</i>	60%	40%	N=210
1x per week een vegetarische lunch	<i>Onbelangrijk</i>	2%	98%	N=92
	<i>Neutraal</i>	20%	80%	N=44
	<i>Belangrijk</i>	62%	38%	N=37
Gezonde lunch	<i>Onbelangrijk</i>	17%	83%	N=82
	<i>Neutraal</i>	34%	66%	N=96
	<i>Belangrijk</i>	67%	33%	N=260

Er kan geconcludeerd worden dat naarmate het belang dat een werknemer hecht aan een aspect sterker is, het daadwerkelijke gebruik ervan toeneemt. De groep die een onderzoek naar de lichamelijke gesteldheid belangrijk vindt, benut dit aspect zeer intensief (79%). Anders is dit bij de groep werknemers die korting op of een gratis sportabonnement belangrijk vinden. Van deze groep werknemers heeft slechts 37% daadwerkelijk een sportabonnement via hun werkgever. Dit is een interessante uitkomst. Een mogelijk verklaring voor deze scheve frequentieverdeling is dat werkgevers een overeenkomst hebben gesloten met een sportschool, terwijl de ligging van deze sportschool voor werknemers niet optimaal is. Hierdoor besluiten werknemers niet deel te nemen aan deze arbeidsvoorwaarde. Contact met de bedrijfsarts vormt het twee aspect dat door de werknemers, die het belangrijk achten, niet intensief wordt gebruikt. De reden voor dit beperkte gebruik ligt redelijk voor de hand. Werknemers moeten over lichamelijke of psychische klachten beschikken, voordat ze contact opnemen met de bedrijfsarts. Ten

slotte gebruikt slechts de helft de groep die een fietsenplan als belangrijk beoordeelt, de arbeidsvoorwaarde daadwerkelijk. De woon-werkafstand van werknemers kan een reden vormen voor het beperkt gebruik van het fietsenplan door werknemers die dit belangrijk achten. Overigens is het opmerkelijk dat het fietsenplan door veel werknemers belangrijk wordt gevonden, omdat slechts een beperkte groep er gebruik van kan maken. Namelijk de mensen die dicht bij het werk wonen.

5.2. Analyses

In deze paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt welke analyses zijn gebruikt om de hypothesen te toetsen. Daarnaast worden de toetsingsresultaten beschreven.

5.2.1. Samenhang tussen kenmerken 'nieuwe' arbeidsrelatie en werktevredenheid

Om de hypothesen naar het verband tussen het flexibele arbeid, een gezondheidsbeleid, transformationeel leiderschap en werktevredenheid te toetsen is een correlatieanalyse uitgevoerd in SPSS. Tevens is transactioneel leiderschap ter kennisgeving in dit model opgenomen. Deze analyse maakt het mogelijk aan te tonen of er sprake is van een samenhang tussen ordinale of interval variabelen. In dit onderzoek is sprake van variabelen gemeten op interval niveau. Deze analyse resulteert in een Pearson's correlatiecoëfficiënt. Deze statistische grootheid toont in hoeverre er sprake is van een lineair verband tussen de variabelen. Daarnaast wordt getoond of het verband significant is. De hypothesen zijn eenzijdig getoetst.

Tabel 8. Correlatietabel aspecten 'nieuwe' arbeidsrelatie en werktevredenheid ⁴

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Werktevredenheid								
Flexibilisering van arbeid								
2. Aanbod	.152**							
3. Gebruik	.036	.664**						
Transformationeel leiderschap								
4. Belang	.074**	.096**	.046					
5. Aanbod	.505**	.080**	.220	.138**				
Transactioneel leiderschap								
6. Belang	.006	.129**	.046	.742**	.021			
7. Aanbod	.459**	.103**	.021	.092**	.854**	.031		
Gezondheidsbeleid								
8. Aanbod	.144**	.297**	.127**	.067*	.141**	.052*	.159**	
9. Gebruik	.056	.057*	.124**	-.001	.096**	-.018	.105**	.579**

**sig α , 01; *sig α , 05

Uit de correlatieanalyse (tabel 8) blijkt dat er sprake is van een positieve samenhang ($r=.505$; $p<.01$; $N=1042$) tussen werktevredenheid en het uitdragen van een transformationele leiderschapsstijl door de leidinggevende. Een meer transactionele leiderschapsstijl van de leidinggevende hangt eveneens samen met werktevredenheid. Er is ook hier sprake van een positief verband ($r=.459$; $p<.01$; $N=1042$). Kortom, werknemers met een transformationele en/of transactionele leider zijn tevens meer tevreden met hun

⁴ N = 1042, behalve voor Flexibilisering van arbeid 'gebruik' (N=879) en Gezondheidsbeleid 'gebruik' (N=846)

werk. De mogelijkheid tot flexibel werken ($r=,152$; $p<,01$; $N=1042$) en een gezondheidsbeleid ($r=,144$; $p<,01$; $N=1042$) hangen beiden positief samen met werktevredenheid. Echter is de Pearson's correlatiecoëfficiënt voor twee deze aspecten niet erg hoog. Overigens is deze wel hoger dan voor het daadwerkelijke gebruik van flexibilisering ($r=,036$; $N=879$) en een gezondheidsbeleid ($r=,056$; $N=846$) werktevredenheid. Voor zowel 'gebruik' van flexibilisering van arbeid en 'gebruik' van het gezondheidsbeleid is geen significant effect gevonden. Daarnaast toont de correlatietabel nog enkele andere positieve lineaire verbanden. Zo is er een positieve samenhang geconstateerd tussen de mogelijkheid om flexibel te werken en de mogelijkheid deel te nemen aan een gezondheidsbeleid ($r=,297$; $p<,01$; $N=1042$). Hieruit blijkt dat een werkgever die meer interventies ten aanzien van gezondheid aanbied, eveneens meer mogelijkheden tot flexibel werken aanreikt. Een volgende waarneming is dat het belang dat een werknemer hecht aan transactioneel leiderschap sterk correleert met het belang dat men hecht aan transformationeel leiderschap ($r=,741$; $p<,01$; $N=1042$). Dit duidt erop dat werknemers hoe dan ook behoefte hebben aan leiderschap, afgezien van de stijl die wordt gehanteerd. Tevens blijkt er een sterke positieve samenhang ($r=,854$; $p<,01$; $N=1042$) te bestaan tussen het uitdragen van een transactionele leiderschapsstijl en van een transformationele leiderschapsstijl door een leidinggevende. Een laatste bevinding is dat zowel 'aanbod' en 'gebruik' van flexibilisering van arbeid als van het gezondheidsbeleid correleren. Echter is dit een logische uitkomst, omdat zonder aanbod de werknemer geen gebruik van het aspect kan maken.

5.2.2. Regressieanalyses

Om in kaart te brengen in hoeverre de kenmerken van de 'nieuwe' arbeidsrelatie werktevredenheid van werknemers voorspelt is gebruik gemaakt van regressieanalyses.

5.2.2.1. Mate waarin kenmerken 'nieuwe' arbeidsrelatie de werktevredenheid voorspelt

	Model 0		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Constant	6.415**	.164	5.892**	.189	6.254**	.194	3.696**	.204	5.603	.445	6.171**	.171	6.443**	.179
Flexibilisering van arbeid														
Aanbod			.239**	.045										
Gebruik					.052	.055								
Transformationeel leiderschap														
Aanbod							1.018**	.055						
Behoefte									.202	.103				
Gezondheidsbeleid														
Aanbod											.105**	.023		
Gebruik													.003	.035
Persoonskenmerken														
Leeftijd	.155*	.060	.128*	.060	.174*	.062	.108*	.052	.146*	.060	.153*	.060	.185**	.067
Vrouw	-.249**	.091	-.195*	.091	-.151*	.098	-.158*	.079	-.234*	.092	-.238**	.091	-.222*	.098
Leidinggevend	.361**	.096	.324**	.095	.332**	.099	.241**	.083	.356**	.096	.338**	.095	.286**	.103
Opleidingsniveau	.044	.029	.095**	.030	.060*	.031	-.011	.025	.049	.029	.059*	.029	.055	.032
Jaren werkervaring	.032	.044	.036	.043	.033	.045	.036	.038	.028	.044	.034	.043	.026	.050
Jaren werkzaam huidige werkgever	.007	.033	.006	.032	.013	.035	.038	.028	.013	.033	-.013	.033	-.009	.036
R²		.035		.061		.041		.277		.039		.054		.039
Δ t.o.v. model 0				.000		.347		.000		.050		.000		.396

Tabel 9. Regressieanalyses 'nieuwe' kenmerken arbeidsrelatie en werktevredenheid ⁵

**sig α , 01; *sig α , 05 (N = 1042, behalve bij de variabelen 'gebruik' flexibilisering N = 897 en 'gebruik' gezondheidsbeleid N = 846)

Model 0 uit tabel 9 toont welk percentage uit de variantie in werktevredenheid voorspelt kan worden door de controle variabelen. De controle variabele hebben betrekking op individuele kenmerken, te weten: leeftijd, geslacht (vrouw), opleidingsniveau, jaren werkervaring, leidinggevende functie en jaren werkzaam bij huidige werkgever. De r^2 van model 0 bedraagt ,035 en is zeer dus beperkt. Bij de persoonskenmerken 'leeftijd', 'vrouw' en 'leidinggevend' blijkt sprake van een significant effect. Uit de richting van het verband blijkt dat naarmate de werknemer ouder is de werktevredenheid toeneemt. Oude werknemers blijken dan ook meer tevreden dan jonge werknemers. Een verklaring hiervoor is dat zij een langere loopbaan hebben en door hun ervaring een functie hebben verworven die hen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid biedt. Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid zijn

⁵ Alle modellen zijn significant

werkkenmerken die de mate van werktevredenheid positief beïnvloeden. Tevens wordt aangetoond dat leidinggevende werknemers meer tevreden zijn, dan niet leidinggevende werknemers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat leidinggevendenden meer autonomie ervaren, dan niet leidinggevendenden. Uit de literatuur blijkt dat de mate van autonomie in een baan, positief samenhangt met de mate van werktevredenheid. Ten slotte blijken vrouwen meer ontevreden dan mannen. Dit is opmerkelijk aangezien werd verwacht dat vrouwen meer tevreden zijn dan mannen. Dat mannen vaker een hogere hiërarchische functie, met een grote mate van zelfstandigheid, bekleden dan vrouwen vormt mogelijkwijs een verklaring voor deze uitkomst. Nu is aangetoond in hoeverre de controle variabelen een verklaring bieden voor werktevredenheid, kan inzichtelijk gemaakt worden in welke mate de onafhankelijke variabele hier een aanvulling op vormen.

In model 1 wordt zichtbaar in hoeverre aanbod van flexibilisering een voorspeller vormt voor werktevredenheid. De r^2 van model 1 bedraagt ,061. Dit betekent dat de variantie in werktevredenheid voor 6,1% verklaard kan worden uit de mogelijkheid tot flexibele werken en de controle variabelen. Er kan hier worden gesproken van een klein tot gemiddeld effect⁶. Tevens blijkt dat de variabele 'aanbod' een significante toevoeging vormt aan het model met de controle variabelen. De mate waarin men flexibel kan werken vertoont een positieve samenhang met werktevredenheid ($B=,239$). Dit betekent dat naarmate een werknemer meer aspecten van flexibilisering krijgt aangeboden des te hoger de werktevredenheid. Dit geldt ook andersom: hoe minder aspecten van flexibilisering de werknemer krijgt aangeboden hoe lager de werktevredenheid. In model 2 is zichtbaar in hoeverre het daadwerkelijk toepassen van flexibilisering en de controle variabelen een verklaring vormen voor de variantie in werktevredenheid. De r^2 is ,041. Dit betekent dat de effectgrootte van dit model klein is⁷. In vergelijking met model 1 is de verklaarde variantie van model 2 kleiner. Tevens vormt het toepassen van flexibilisering in het werk geen toevoeging aan het percentage verklaarde variantie binnen werktevredenheid, bovenop de controle variabelen. Overigens is het verband positief, maar niet significant. Er kan geconcludeerd worden dat enkel de mogelijkheid tot flexibel werken de werktevredenheid van werknemers doet stijgen. Kortom, de impact om er aanspraak op te kunnen maken, is groter dan voor het daadwerkelijke gebruik. Dit betekent dat alleen voor hypothese 1b is bewijs gevonden en hierdoor wordt bevestigd.

In model 3 is getoetst in hoeverre een transformationele leiderschapsstijl en de controle variabelen voorspellers vormen voor werktevredenheid. Deze analyse wordt uitgevoerd om antwoord te geven op hypothese 2a. De r^2 in model 3 bedraagt ,277. Dit betekent dat 27% van de variantie in werktevredenheid verklaard wordt door transformationeel leiderschap en de controle variabelen. De effectgrootte van dit model is dan ook groot te noemen⁸. Het uitdragen van een transformationele leiderschapsstijl biedt tevens een significante toevoeging aan de controle variabelen bij het voorspellen van werktevredenheid. Daarnaast is er sprake van een positieve samenhang is tussen het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl en werktevredenheid ($B = 1,018$). Kortom, indien het transformationeel

⁶ Interpretatie van de waarde van r^2 als effectgrootte, voorgesteld door Cohen (1988) (Gravetter & Wallnau, 2009)

⁷ Interpretatie van de waarde van r^2 als effectgrootte, voorgesteld door Cohen (1988) (Gravetter & Wallnau, 2009)

⁸ Interpretatie van de waarde van r^2 als effectgrootte, voorgesteld door Cohen (1988) (Gravetter & Wallnau, 2009)

leiderschapsgedrag van de leidinggevende met één toeneemt, neemt de werktevredenheid toe met 1,018. Hierdoor wordt aangetoond dat naarmate een leidinggevende een meer transformationele leiderschapsstijl hanteert, de werktevredenheid stijgt. Dit resultaat vormt een bevestiging voor hypothese 2a. Daarnaast is in model 4 het belang dat men aan het transformationeel leiderschap hecht meegenomen. Hoewel dit geen hypothese vormt is deze analyse ter kennisgeving toch uitgevoerd. De r^2 in model 3 bedraagt ,039. Tevens blijkt het belang dat een werknemer aan een transformationeel leider hecht niet significant samen te hangen met werktevredenheid ($B = ,202$).

In model 5 van tabel 9 staan de resultaten van de regressieanalyse ten aanzien van het geboden gezondheidsbeleid en de controle variabelen, als voorspeller van werktevredenheid. De r^2 in dit model bedraagt ,054. Dit betekent dat de verschillen in werktevredenheid voor 5,4% verklaard kunnen worden uit het aangeboden gezondheidsbeleid en de controle variabelen. De effectgrootte van dit model is klein tot gemiddeld⁹. Daarnaast vormt deze variabele een effectieve toevoeging aan de controle variabelen uit model 0, om werktevredenheid te voorspellen. De richtingscoëfficiënt tussen de variabele ‘aanbod’ van een gezondheidsbeleid en werktevredenheid is positief ($B = ,105$). Dit betekent dat de werktevredenheid stijgt met ,105, indien het aantal interventies uit het gezondheidsbeleid met één toeneemt. Uit model 6 blijkt dat het daadwerkelijk benutten van de interventies en de controle variabelen, gezamenlijk 3,9% van de variantie in werktevredenheid verklaren ($r^2 ,039$). De verklaarde variantie van dit model is overigens kleiner dan in model 5. Ook ten opzichte van model 0 biedt model 5 geen toevoeging in de verklaring van werktevredenheid. Het toepassen van een gezondheidsbeleid en werktevredenheid vertonen een positief verband ($B = ,003$), maar dit verband blijkt niet significant. Bij vergelijking van model 5 en 6 openbaart zich hetzelfde verschijnsel als bij het vergelijken van model 1 en 2. Enkel de mogelijkheid tot deelname aan een gezondheidsbeleid blijkt een effect te hebben op werktevredenheid. Kortom, voor organisaties betekent dit dat het aanbieden van deze voorwaarden een sterker resultaat oplevert, dan dat werknemers het feitelijk gebruiken. Hierdoor wordt alleen hypothese 3b bevestigd.

5.2.2.2. *Mate waarin aanbod en behoefte de relatie versterkt*

In hypothesen 1c, 2 b en 3c wordt verondersteld dat er sprake is van een interactie-effect tussen de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen. Om deze hypothesen te toetsen is het vereist variabelen die met elkaar verstrengeld zijn in één regressiemodel op te nemen, te weten: ‘aanbod’ en ‘gebruik’ van flexibilisering en ‘aanbod’ en ‘gebruik’ van een gezondheidsbeleid. Echter is er een kans dat deze variabelen, door hun afhankelijkheid, onjuist op elkaar reageren. Dit is mogelijk van invloed op de resultaten. Om het vertoonde verband uit de regressieanalyse meer inzichtelijk te maken en te controleren is een univariate anova uitgevoerd (zie bijlage 4). In de beschrijving van de modelresultaten zal aan deze analyses worden gerefereerd.

⁹ Interpretatie van de waarde van r^2 als effectgrootte, voorgesteld door Cohen (1988) (Gravetter & Wallnau, 2009)

	Model 7		Model 8		Model 9		Model 10		Model 11		Model 12	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Constante	6.770**	.113	6.430**	.193	4.086**	.374	7.804**	1.270	6.868**	.096	6.868**	.123
Flexibilisering												
Aanbod	.263**	.074	.458**	.116								
Gebruik	-.111	.071	.237	.175								
Aanbod * gebruik			-.164*	.076								
Transformationeel leiderschap												
Aanbod					1.032**	.055	-.370	.461				
Behoefte					.013	.090	-.897*	.310				
Aanbod * behoefte							.342*	.112				
Gezondheidsbeleid												
Aanbod									.091**	.035	.091*	.040
Gebruik									-.008	.043	-.007	.097
Aanbod * gebruik											.000	.018
R²		.016		.021		.255		.262		.011		.011

Tabel 10. Interactie-effecten ^{10 11 12}

**sig α , 01; *sig α , 05 (Flexibilisering N = 897, Transformationeel leiderschap N = 1042, Gezondheidsbeleid N = 84)

Hypothese 1c stelt dat de mogelijkheid tot het flexibel indelen van de werkweek, de relatie tussen de mate van gebruik en werktevredenheid versterkt. Om dit te toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten in tabel 10 tonen de proportie variantie in werktevredenheid, uitgedrukt in r^2 . Voor model 7 bedraagt dit ,016 ($p < 0,01$). De mogelijkheid om flexibel te werken beïnvloedt de mate van de werktevredenheid positief ($B = ,263$), terwijl dit verband bij het daadwerkelijke gebruik negatief is ($B = -,111$). Echter is de samenhang tussen de mate van gebruik en werktevredenheid niet significant. In model 8 is het interactie-effect is toegevoegd. In dit model neemt de verklaarde variantie toe tot $r^2 .021$ ($p < 0,01$). Van de variantie in werktevredenheid kan slechts 2,1% verklaard worden door de mogelijkheid die de werknemer krijgt geboden om flexibel te werken, in combinatie met het daadwerkelijke gebruik. Opvallend is dat de mogelijkheden die werknemers krijgen om flexibel te werken de relatie tussen het daadwerkelijke gebruik en werktevredenheid negatief beïnvloed ($B = -,164$). Dit wordt bevestigd door de univariate analyse (zie bijlage 4). Een mogelijke verklaring voor dit verschijnsel is dat deze werknemers sterk geconfronteerd worden met de nadelen van flexibel werken. De werk-privé balans van werknemers kan bijvoorbeeld in het gedrang komen. Omdat aanbod van flexibilisering de relatie tussen het gebruik en werktevredenheid negatief versterkt wordt hypothese 1c aangenomen.

¹⁰ Alle modellen zijn significant

¹¹ Er is een multicollinearity analyse uitgevoerd, om te controleren of de correlatie tussen gebruik en aanbod en behoefte en aanbod niet te hoog is, waardoor ze niet in één regressieanalyse kunnen worden opgenomen. Voor alle variabelen voldeed dit aan de richtlijnen. De tolerance is niet lager dan 0.1 en de grootste VIF niet groter dan 10 (Field, 2004).

¹² De variabelen 'aanbod' en 'gebruik' van flexibilisering en het gezondheidsbeleid vertonen een afhankelijkheid. Er verschillende initiatieven ondernomen om dit probleem beheersbaar te maken. Onder andere een transformatie tot een dummy variabelen met de waarde 'nul' voor de 'missings'. Echter hierdoor werd de daadwerkelijke betekenis van de scores te sterk gemanipuleerd. Tevens is een variabele gecreëerd die de score op aanbod en het daadwerkelijke gebruik naar rato weergeeft. Echter in dit onderzoek staat het absolute resultaat centraal. Uiteindelijk is besloten ter controle een univariate anova uit te voeren.

De onderzoeksresultaten ter beantwoording van hypothese 2b, worden zichtbaar in model 9 en 10 van tabel 10. Model 9 toont dat er een rechtlijnige positieve relatie bestaat tussen transformationeel leiderschapsgedrag en werktevredenheid ($B = 1.032$). De mate van behoefte aan een transformationeel leider in relatie tot werktevredenheid blijkt daarentegen niet significant. De verklaarde variantie in dit model bedraagt $r^2,255$ ($p < 0,01$). Het effect van de transformationeel leiderschapsbehoeften van werknemers op de relatie tussen transformationeel leiderschapsgedrag van de leidinggevende en werktevredenheid wordt zichtbaar in model 10. De verklaarde variantie van dit model stijgt, ten opzichte van model 9, tot $r^2,262$ ($p < 0,01$). De variantie in werktevredenheid wordt dus voor 26,2% verklaard uit het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl en het interactie-effect. De verklaarde variantie van beide modellen is relatief hoog¹³. Het is opmerkelijk dat de richtingscoëfficiënten van 'aanbod' en 'behoefte' aan transformationeel leiderschap negatief worden in model 10. Daarnaast leidt dit, voor het uitdragen van een transformationele leiderschapsstijl in relatie tot werktevredenheid, tot het verdwijnen van de significante afwijking. Overigens blijkt de behoefte aan transformationeel leiderschap de relatie tussen transformationeel leiderschapsgedrag en werktevredenheid positief te beïnvloeden ($B = ,342$). Deze bevinding sluit aan bij de veronderstelling dat naarmate een werknemer meer in zijn behoeften wordt voorzien de werktevredenheid stijgt. Dit betekent dat een transformationele leiderschapsstijl het meest effectief is, indien de werknemer er veel behoefte aan heeft. Hierdoor wordt hypothese 2b bevestigd.

In model 11 uit tabel 10 is zichtbaar in hoeverre de geboden en benutte interventies van een gezondheidsbeleid een voorspeller vormen voor de werktevredenheid van werknemers. Vervolgens wordt in model 12 in kaart gebracht in hoeverre het aanbod van interventies de relatie tussen het daadwerkelijke gebruik en de werktevredenheid versterkt. Uit model 11 blijkt dat slechts 1,1 % van de verschillen in werktevredenheid, verklaard worden vanuit de mate van aanbod van interventies op het gebied van gezondheid ($r^2 = ,011$). Het aanbieden van één extra interventie doet de werktevredenheid met ,091 toenemen. Tevens is er sprake van een negatieve samenhang tussen het benutten van het gezondheidsbeleid en de werktevredenheid ($B = -,0081$). Echter is dit effect niet significant. In hypothese 3c wordt verondersteld dat de hoeveelheid mogelijkheden om deel te nemen aan een gezondheidsbeleid de relatie tussen het daadwerkelijke gebruik en de werktevredenheid zal versterken. Dit interactie-effect wordt zichtbaar in model 12. In dit model vertoont 'aanbod', afzonderlijk van de andere componenten, een positieve relatie ($B = ,091$). Het 'gebruik' van de interventies van het gezondheidsbeleid hangt daarentegen negatief samen met werktevredenheid ($B = -,007$), maar ook hier geldt dat dit niet significant is. De interactie van 'aanbod' op de relatie tussen het benutten van de beleidsinterventies en werktevredenheid vertoont een neutraal verband ($B = ,000$). Dit betekent dat de relatie niet wordt versterkt door het aantal mogelijkheden dat de werknemer krijgt geboden. Dit verschijnsel wordt eveneens zichtbaar in de univariate analyse (zie bijlage 4). Een mogelijk verklaring voor dit verschijnsel is dat onder het gezondheidsbeleid aspecten worden geschaard die werknemers enkel benutten indien zij problemen ervaren in hun welzijn. Denk aan contact met de bedrijfsarts, een werkplekcheck, een

¹³ Interpretatie van de waarde van r^2 als effectgrootte, voorgesteld door Cohen (1988) (Gravetter & Wallnau, 2009)

periodiek onderzoek naar de lichamelijke gesteldheid en een periodiek onderzoek naar de psychische gezondheid. De betreffende werknemers zijn wellicht überhaupt al minder tevreden dan werknemers die geen beroep doen op deze aspecten. Dit betekent dat er geen bevestiging is gevonden voor hypothese 3c, waardoor deze wordt verworpen.

5.2.2.3. 'Klassieke' en 'nieuwe' werkkenmerken

Om onderzoeksvraag 2 te beantwoorden, over het effect van de toevoeging van de nieuwe werkkenmerken aan de klassieke werkkenmerken, is een regressieanalyse uitgevoerd.

Tabel 11. Multivariate regressieanalyses, 'klassieke' en 'nieuwe' kenmerken als voorspeller van werktevredenheid^{14 15}

	Model 13		Model 14	
	B	S.E.	B	S.E.
Constante	1.742**	.276	1.501**	.373
Klassieke kenmerken				
Variatie in vaardigheden	.974**	.049	.798**	.047
Autonomie	.285**	.067	.203**	.064
Taakbetekenis	.107*	.053	.073	.049
Nieuwe kenmerken				
Flexibilisering				
Aanbod			.060	.036
Transformationeel leiderschap				
Aanbod			.639**	.051
Behoeft			-.161*	.077
Gezondheidsbeleid				
Aanbod			.020	.018
Persoonskenmerken				
Leeftijd	.087	.048	.070	.045
Vrouw	-.162*	.074	-.112	.069
Opleidingsniveau	.026	.023	.006	.023
Jaren werkervaring	-.019	.035	-.001	.032
Leidinggevend	.038	.078	.023	.072
Jaren werkzaam huidige werkgever	.048	.026	.050	.024
R²		.400		.487

**sig α , 01; *sig α , 05 (N=1042)

Uit model 13 van tabel 11 blijkt dat de variantie in werktevredenheid voor 40% verklaard wordt uit de klassieke kenmerken en de controle variabelen ($r^2 = ,400$). De verklaarde variantie in model 13 wordt gekwalificeerd als een groot effect¹⁶. Daarnaast vertonen de afzonderlijke klassieke kenmerken allemaal een positieve samenhang met de afhankelijke variabele (B = ,974 B = ,285 B = ,107). Naarmate een

¹⁴ Alle modellen zijn significant

¹⁵ Modellen eveneens uitgevoerd met variabelen 'gebruik'. Echter nam de verklaarde variantie nauwelijks toe (.004). Vervolgens besloten 'gebruik' niet op te nemen in het model, omdat het doel is uitspraak te doen over de gehele groep respondenten en niet een selecte groep.

¹⁶ Interpretatie van de waarde van r^2 als effectgrootte, voorgesteld door Cohen (1988) (Gravetter & Wallnau, 2009)

werknemer meer variatie in vaardigheden, autonomie en taakbetekenis ervaart, neemt de werktevredenheid toe. Tevens toont model 13 dat vrouwen minder tevreden zijn dan mannen ($B = -,162$). Deze bevinding komt overeen met de resultaten uit tabel 9. De resterende controle variabelen vertonen geen positief, significant verband met werktevredenheid.

In model 14 zijn de werkkenmerken van de 'nieuwe' arbeidsrelatie toegevoegd aan de klassieke kenmerken en de controle variabelen. Hierdoor kan in kaart gebracht worden in hoeverre de nieuwe werkkenmerken een toevoeging vormen aan de klassieke kenmerken. De voorspellingskracht van model 14 is gestegen ten opzichte van model 13. De r^2 bedraagt namelijk ,487 ($p < 0,01$). Tevens blijken de nieuwe kenmerken een significante bijdrage te leveren aan model 13. Het is dus weldegelijk nuttig deze thema's op te nemen. Van de nieuwe kenmerken die zijn toegevoegd, blijkt de behoefte aan transformationeel leiderschap ($B = -,161$) een significant, negatief verband te vertonen ten opzichte van werktevredenheid. De mate van transformationeel leiderschapsgedrag door de leidinggevende beïnvloed de mate van werktevredenheid daarentegen positief ($B = ,639$). Het is opmerkelijk dat in model 11 de invloed van het gezondheidsbeleid en de flexibele werkvormen op de mate van werktevredenheid volledig is verdwenen. Zowel het aanbod van een gezondheidsbeleid als van flexibilisering hebben geen significante invloed op de mate van werktevredenheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de variabele 'gezondheidsbeleid' en 'flexibilisering' overlap vinden in de andere variabelen, waardoor ze niets extra's toevoegen aan de voorspellingskracht van het model. In hoofdstuk 2 van deze studie is geopperd dat flexibilisering van arbeid een goede toevoeging vormt aan het klassieke werkkenmerk autonomie. Dit is ter controle getoetst in een regressieanalyse. Uit deze analyse blijkt dat flexibilisering nauwelijks een verklaring vormt voor de variantie binnen autonomie en vice versa (zie bijlage 5). Kortom, deze multiple regressieanalyse wijst uit dat enkel transformationeel leiderschap als 'nieuw' kenmerk van de arbeidsrelatie een toevoeging vormt aan de 'klassieke' kenmerken van Hackman & Oldham (1976).

6. CONCLUSIE

Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar factoren die de werktevredenheid van werknemers beïnvloeden. Ook dit onderzoek richt zich op voorspellende factoren van werktevredenheid. Echter ligt de oorsprong voor dit onderzoek in de verandering die heeft plaatsgevonden in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Er werd aangenomen deze verandering ‘nieuwe’ aspecten heeft opgeworpen die de mate van werktevredenheid van werknemers beïnvloedt. Dit onderzoek, dat is afgenomen onder 1042 werknemers, bevestigt deze verwachting. Zowel flexibilisering van arbeid, het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl en het voeren van een gezondheidsbeleid zijn afzonderlijk van invloed op de werktevredenheid van werknemers. Echter richt onderzoeksvraag 1 zich op de mate van invloed van deze factoren, te weten: *‘In hoeverre beïnvloedt flexibilisering van arbeid, transformationeel leiderschap en een gezondheidsbeleid de mate van tevredenheid van werknemers?’* Tabel 12. toont allereerst de acht hypothesen die centraal staan in dit onderzoek en in hoeverre zij bevestiging hebben gevonden in de data.

Tabel 12. Weergave resultaten hypothesen

Hypothesen	Resultaat
<i>1a: Naarmate een werknemer meer gebruik maakt van vormen van flexibilisering des te hoger de werktevredenheid</i>	Verworpen
<i>1b: Naarmate een werkgever meer vormen van flexibilisering aanbiedt des te hoger de werktevredenheid van de werknemers</i>	Bevestigd
<i>1c: Naarmate een werkgever meer vormen van flexibilisering aanbiedt des te sterker is het verband tussen de mate van gebruik van aspecten van flexibilisering en de hoogte van de werktevredenheid</i>	Bevestigd
<i>2a: Naarmate het gedrag van de direct leidinggevende meer overeenkomt met die van een transformationeel leider des te hoger is de werktevredenheid</i>	Bevestigd
<i>2b: Naarmate een werknemer meer behoefte heeft aan een transformationeel leider des te sterker is het verband tussen de mate van aanbod van eigenschappen van een transformationeel leider en de hoogte van de werktevredenheid</i>	Bevestigd
<i>3a: Naarmate een werknemer meer gebruik maakt van aspecten van het gezondheidsbeleid des te hoger de werktevredenheid</i>	Verworpen
<i>3b: Naarmate een werkgever meer aspecten van gezondheidsbeleid aanbiedt des te hoger de werktevredenheid van de werknemers</i>	Bevestigd
<i>3c: Naarmate een werkgever meer vormen van gezondheidsbeleid aanbiedt des te sterker is het verband tussen de mate van gebruik van het gezondheidsbeleid en de hoogte van de werktevredenheid</i>	Verworpen

Dit onderzoek heeft aangetoond dat er naast de reeds bekende ‘klassieke’ kenmerken, kenmerken uit de ‘nieuwe’ arbeidsrelatie aanwezig zijn in de arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer. Organisaties bieden hun werknemers namelijk de mogelijkheid deel te nemen aan initiatieven en interventies ten aanzien van flexibel werken en gezondheid. Echter blijkt eveneens dat er nog een grote groep werknemers is die het zonder deze interventies en initiatieven moet stellen. Kortom, er zijn arbeidsvoorwaarden die duidelijk minder sterk zijn ingebed in de hedendaagse organisaties.

Werknemers de mogelijkheid bieden om autonome werkvormen te hanteren en deel te nemen aan een gezondheidsbeleid heeft een positief effect op de mate van werktevredenheid. Terwijl dit effect op werktevredenheid uitblijft voor de daadwerkelijke deelname aan de interventies. Dit vormt een zeer belangrijke inhoudelijke uitkomst van dit onderzoek. Hierdoor worden de behoeften-theorieën maar deels bevestigd. Kortom, enkel het opnemen van interventies van flexibilisering en een gezondheidsbeleid in het arbeidsvoorwaardenpakket doet de werktevredenheid van werknemers stijgen. Deze bevinding sluit aan bij de theorie van Van Hoof et al. (2002) dat de werktevredenheid van werknemers deels wordt bepaald door wat er mogelijk is in de context van de organisatie. Hierdoor wordt aangetoond dat de werkomgeving een positieve uitwerking heeft op de werktevredenheid van werknemers. Dit vormt interessante input voor organisaties bij het ontwikkelen van een arbeidsvoorwaardenpakket.

Overigens blijkt de invloed van het aanbieden van autonome werkvormen groter dan het aanbieden van een gezondheidsbeleid. Vanuit de behoeften-theorie van Herzberg, Schein en McClelland kan dit verschil verklaard worden als een sterkere werknemersbehoefte aan flexibilisering dan aan een gezondheidsbeleid. Daarnaast zullen organisaties het verband tussen deelname aan flexibiliseringsinterventies en werktevredenheid negatief versterken door meer mogelijkheden tot flexibel werken te bieden. Deze bevinding roept vragen op bij de geldigheid van de behoeften-theorieën, die stellen dat naarmate werknemers sterker in hun behoeften worden voorzien werktevredenheid toeneemt.

Tevens illustreert dit onderzoek de grote invloed van leiderschap op werktevredenheid. Leiderschap blijkt een essentieel element om de werktevredenheid onder werknemers te doen vergroten. Deze onderzoekresultaten sluiten aan bij de eerdere bevindingen van Van Hoof, et al (2002), De Vries, et al. (2004) en Goudswaard, et al. 2011, die het belang aan leiderschap benadrukken. Een transformationeel leider blijkt daarnaast voor werknemers van grote betekenis te zijn. Naarmate een leider meer in staat is een duidelijke visie te formuleren, betekenis te geven aan het werk en werknemers weet te motiveren, des te hoger de werktevredenheid bij werknemers. Dit vormt een toevoeging op de theorie van De Vries, et al. (2004), die enkel de behoefte aan een transformationeel leider hebben aangetoond. In tegenstelling tot de bevindingen ten aanzien van flexibilisering, is voor transformationeel leiderschap wel bevestiging gevonden voor de theorie van Herzberg, McClelland en Schein. Er is aangetoond dat naarmate men sterker in zijn behoefte aan transformationeel leiderschap wordt voorzien, de werktevredenheid stijgt. Hieruit blijkt dat een transformationele leiderschapsstijl het meest effectief is wanneer werknemers daar een sterke behoefte aan hebben.

Dit onderzoek toont eveneens dat de klassieke werktevredenheidskenmerken nog altijd sterk van invloed zijn op de mate van werktevredenheid. Daarnaast vormt transformationeel leiderschap, als kenmerk uit de 'nieuwe' arbeidsrelatie, een mooie toevoeging aan de oude kenmerken. Transformationeel leiderschap kan dan ook passend ingezet worden om de werktevredenheid onder werknemers te doen toenemen en betrokkenheid te creëren. Flexibilisering van arbeid en een gezondheidsbeleid vormen daarentegen geen toevoeging.

7. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zullen de beperkingen van dit onderzoek worden toegelicht. Daarnaast wordt aangegeven welke resultaten aanleiding vormen voor verder onderzoek.

Perceptie werknemer

De respondenten hebben de vragen over flexibilisering, transformationeel leiderschap en het gezondheidsbeleid naar eigen perceptie ingevuld. Hierdoor is het denkbaar dat de vraag, die in kaart heeft gebracht in welke mate werknemers de interventies krijgen aangeboden, geen juiste afspiegeling vormt van de werkelijke situatie. Wellicht biedt de organisatie de interventies wel aan, maar is dit bij de respondent onbekend. Om dit te onderzoeken is het vereist zowel werknemers als het management of de directie te ondervragen. Er kan dan aangetoond worden wat de invloed is van het verschil van oordeel, ten aanzien van de drie thema's, op de mate van werktevredenheid. Deze handwijze was in dit onderzoek niet mogelijk, omdat er gebruik is gemaakt van een steekproef onder Nederlandse werknemers die anoniem hebben deelgenomen. Hierdoor waren de organisaties bij de onderzoeker onbekend.

Beperking onderzoeksmethode

Flexibilisering van arbeid en het gezondheidsbeleid als kenmerken van de 'nieuwe' arbeidsrelatie, zijn in dit onderzoek gemeten op de mate van aanbod, gebruik en behoefte. De concepten 'gebruik' en 'aanbod' zijn met elkaar verbonden. Hierdoor heeft dit onderzoek te kampen gehad met enige beperkingen. Dit probleem is deels uitgebannen door, waar mogelijk, de variabele 'gebruik' in de statistische analyses niet samen op te nemen met de variabele 'aanbod'. Hierdoor waren de regressiemodellen niet altijd zo uitgebreid als gewenst. Echter, in enkele modellen was het niet mogelijk deze variabele uit te sluiten. De reden hiervoor was dat ze vereist waren ter beantwoording van hypothesen. Om fouten in de interpretatie van de analyseresultaten te beperken zijn aanvullende univariate anova analyses gedraaid om inzicht te krijgen in de gecombineerde variabelen. Tevens heeft dit gediend ter controle, namelijk of de resultaten uit de univariate anova de resultaten uit de regressieanalyse ondersteunden. De data voor dit onderzoek, heeft de mate van 'aanbod' en de mate van 'gebruik' in kaart gebracht. Dit bleek informatief, maar tevens complex. Voor een volgend onderzoek is het wenselijk informatie bij organisaties in te winnen over de hoeveelheid mogelijkheden werknemers krijgen aangeboden op het gebied van de twee thema's. Organisaties kunnen hierdoor gecategoriseerd worden naar de mate van aanbod. Vervolgens kunnen werknemers van deze organisaties ondervraagd worden naar de mate van gebruik en hun werktevredenheid. Hierdoor wordt afhankelijkheid tussen de variabele voorkomen.

Operationalisering gezondheidsbeleid

Er is weinig literatuur beschikbaar over de interventies die gezamenlijk een gezondheidsbeleid vormen en wat het effect hiervan is op werktevredenheid. Ybema, et al. (2009) hebben een schaal ontwikkeld, maar deze is erg abstract en voornamelijk georiënteerd op bedrijfsniveau. Hierdoor bevat de schaal nauwelijks initiatieven die de individuele gezondheid van werknemers bevorderen. Daarom zijn in dit onderzoek elke versnipperde initiatieven en interventies, ter bevordering van de gezondheid van werknemers, samengevoegd tot de variabele gezondheidsbeleid. Echter, om meer inzicht te krijgen in de effecten van

een gezondheidsbeleid is het wenselijk nader onderzoek te doen naar interventies die tezamen een goede schaal vormen om gezondheidsbeleid, gericht op het individu, te meten.

Onderzoeksmechanisme

De werkkenmerken flexibilisering van arbeid en een gezondheidsbeleid zijn gemeten door middel van concrete interventies en initiatieven. Echter is het goed mogelijk dat flexibilisering en het gezondheidsbeleid indirect een ander concept vertegenwoordigen. Wellicht wordt het effect niet door de interventie veroorzaakt, maar door de aandacht die de interventie indirect schenkt aan het welbevinden van werknemers. Deze veronderstelling is gestoeld op de Hawthorne-experimenten. Door middel van deze experimenten is aangetoond dat niet zozeer de interventie, maar de belangstelling die de interventie indirect vertegenwoordigt, de mate van werktevredenheid doet stijgen. Werknemers krijgen dan namelijk het gevoel dat de werkgever hen waardeert en zich over hun welzijn bekommerd. Er is nader onderzoek nodig om dit mechanisme in kaart te brengen. Er dient dan gecontroleerd te worden voor de mate waarin een werknemer zich gewaardeerd voelt door zijn werkgever.

Causaliteitsprobleem

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het gebruik van onderdelen van een gezondheidsbeleid geen effect hebben op de mate van tevredenheid. Het uitblijven van een effect kan mogelijk veroorzaakt worden doordat er sprake is van een causaliteitsprobleem. Enkele interventies uit het gezondheidsbeleid zijn erop gericht gezondheidsklachten weg te nemen. Uitsluitend werknemers met deze klachten kunnen gebruik maken van deze interventies. Hierdoor is de kans groot dat werknemers op voorhand al minder tevreden zijn, juist omdat ze aanspraak moeten maken op deze interventies. In een volgend onderzoek kan voor dit probleem worden gecontroleerd door werknemers te vragen naar lichamelijke of psychische klachten.

8. BELEIDSAANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten en conclusies uit voorgaande hoofdstukken, worden in dit hoofdstuk enkele beleidsaanbevelingen gedaan aan HR managers en beleidsmakers. Deze aanbevelingen gaan in op de vraag op welke manier werkgevers de kenmerken van de 'nieuwe' arbeidsrelatie in kunnen zetten om de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie te vergroten. Hierdoor wordt antwoord gegeven op de beleidsvraag die in dit onderzoek centraal staat, namelijk: *In hoeverre sluit het hr-beleid ten aanzien van de drie thema's aan bij de behoeften van werknemers en hoe kan de werktevredenheid van werknemers op deze factoren verbeterd en gewaarborgd worden?*

Beleidsrecept voor het creëren van betrokkenheid

De kenmerken uit de 'nieuwe' arbeidsrelatie zullen, door de turbulente omgeving, waarschijnlijk steeds verder integreren in de hedendaagse arbeidsrelatie. Omdat loyaliteit aan de organisatie in de 'nieuwe' arbeidsrelatie, in vergelijking met de 'traditionele' arbeidsrelatie, afneemt betekent dit dat werkgevers middelen moeten inzetten om werknemers betrokken te houden.

Hoewel reeds bekend is dat de klassieke werkkenmerken een sterke invloed hebben op de mate van werktevredenheid, wordt dit gegeven in deze studie opnieuw bevestigd. Bovendien blijkt de invloed van een transformationeel leider, als kenmerk van de 'nieuwe' arbeidsrelatie, op de mate van werktevredenheid aanzienlijk. Dit betekent indirect dat transformationeel leiderschap effectief ingezet kan worden om de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie te laten toenemen of waarborgen.

Allereerst heeft de directie van de organisatie een voorbeeld rol in het succesvol uitdragen van een transformationele leiderschapsstijl. Daarnaast kan een transformationele leiderschapsstijl onder het managementteam van de organisatie geïmplementeerd worden door middel van training en coaching. Managers dienen onder andere getraind worden in de volgende kenmerken: stimuleert persoonlijke ontwikkeling, creëert het gevoel van gezamenlijk missie/opdracht, is visionair, benaderbaar en geïnteresseerd, stimuleert nieuwe oplossingen, is innovatief, enthousiasmeert en laat werknemers participeren in besluiten. Zoals beschreven is één van de kenmerken van een transformationeel leider, dat hij zijn werknemers laat participeren in besluiten. Een concreet voorbeeld hiervan is werknemers een stem te geven in de implementatie van een nieuwe arbeidsvoorwaarde. Indien het managementteam het idee heeft eens per week een vegetarische lunch te serveren in de bedrijfskantine, is het effectief om een proeflunch te organiseren en werknemers, na deelname, te vragen naar hun bevindingen. Zo krijgen werknemers inspraak in de besluitvorming en wordt draagvlak gecreëerd voor de interventie. Dit geldt eveneens voor de implementatie van de transformationele leiderschapsstijl binnen de organisatie. Werknemers kunnen in dit proces worden betrokken door hen te vragen naar hun wensen en behoeften ten aanzien van een leidinggevende. Dit is tevens nodig, omdat een transformationele leiderschapsstijl het meest effectief is indien de werknemer er een sterke behoefte aan heeft. Daarnaast is het nuttig het verloop van de leiderschapsverandering in de organisatie op gezette punten in het proces te evalueren. Hierdoor kan adequaat bijgestuurd of ingegrepen worden in het veranderingsproces. Deze facetten zullen er gezamenlijk toe leiden dat er een duurzame verandering tot stand wordt gebracht.

Arbeidsvoorwaarden als voorbereiding op de toekomst

Flexibele werkvormen en een gezondheidsbeleid leveren, in combinatie met de 'klassieke' kenmerken en transformationeel leiderschap, nauwelijks een positieve bijdrage aan de mate van werktevredenheid. Echter, zijn deze arbeidsvoorwaarden nog niet sterk ingebed in Nederlandse organisaties. Flexibilisering van arbeid en het gezondheidsbeleid staan relatief nog in de kinderschoenen. Leiderschap en de invloed hiervan op werktevredenheid, wordt daarentegen al decennia lang erkent. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, wordt verwacht dat de rol van flexibele werkvormen en een gezondheidsbeleid in de arbeidsrelatie groter wordt. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat werknemers veel belang hechten aan de interventies en initiatieven die worden geschaard onder flexibilisering van arbeid en een gezondheidsbeleid. Vanuit beide oogpunten is het relevant deze werkkenmerken op te nemen in het arbeidsvoorwaardenpakket. Enerzijds anticipeert de organisatie hierdoor op toekomst en anderzijds voorziet zij in een werknemers behoefte.

Adviezen voor een succesvolle implementatie

Echter de is vraag “hoe deze interventies en initiatieven geïmplementeerd moeten worden”? Een belangrijke voorwaarde voor de implementatie van flexibel werken is dat leidinggevend leiding geven op basis van vertrouwen en prestaties. Werknemers daarentegen moeten om kunnen gaan met de extra verantwoordelijkheid en zelfstandigheid die ze ontvangen. Voor beide groepen kan deze gedragsverandering gestimuleerd worden door middel van gesprekken en/of workshops. De HR-manager kan werknemers bijvoorbeeld een workshop aanbieden waarin zij worden geïnformeerd over de vereiste werkhouding en tevens gewaarschuwd voor eventuele valkuilen. Een voorbeeld van een valkuil is dat de werknemer onvoldoende zijn grenzen weet te bewaken tussen werk en privé. Het trainen van managers in het geven van leiding op basis van vertrouwen en prestaties, kan mogelijk geïntegreerd worden in de training tot transformationeel leider.

De belangrijkste voorwaarde voor het invoeren van flexibel werken en een gezondheidsbeleid, is dat er draagvlak voor moet zijn binnen de organisatie. Als er draagvlak voor de organisatieverandering of –ontwikkeling is, is de kans op een succesvolle implementatie namelijk groter. De onderzoeksresultaten ten aanzien van de mate van belang, geven een eerste positieve aanwijzing over de bereidheid van werknemers om de initiatieven te implementeren. Echter is het advies aan organisaties om bij hun eigen werknemers na te gaan hoe groot de behoefte is aan autonome werkvormen of gezondheidsbevorderende initiatieven. Overigens hoeven organisaties, op het gebied van flexibilisering, niet zelf opnieuw het wiel uit te vinden. Er zijn verschillende initiatieven gestart, die gesteund worden door de overheid en het bedrijfsleven. Het landelijk initiatief ‘het nieuwe werken doe je zelf’ heeft informatiemateriaal ontwikkeld dat in kaart brengt of de organisatie geschikt is voor flexibel werken. Tevens biedt dit materiaal ondersteuning bij het implementeren van flexibel werken in de organisatie.

De organisaties die hun werknemers al de mogelijkheid bieden om flexibel te werken wordt geadviseerd de werknemers die intensief gebruik maken van de interventies te monitoren en waar nodig te begeleiden. Er zijn namelijk aanwijzingen dat intensief aanbod in combinatie met intensief gebruik de werktevredenheid negatief beïnvloed. Een mogelijke verklaring is dat deze werknemers geconfronteerd worden met de negatieve neveneffecten van de beleidsinstrumenten. Bijvoorbeeld doordat de balans tussen werk en privé in het gedrang komt.

Het is van cruciaal belang dat het management en de HR medewerkers de werknemer uitgebreid informeren over de arbeidsvoorwaardelijke mogelijkheden, ten aanzien van de kenmerken van de ‘nieuwe’ arbeidsrelatie. De organisatie toont hiermee aan gehoor te geven aan de wensen en behoeften van werknemers. Tevens wordt er bekendheid gecreëerd met de aangeboden interventies en initiatieven. Bekendheid met de arbeidsvoorwaarden kan concreet worden gerealiseerd door ruchtbaarheid te geven aan de lancering van een nieuwe interventie of initiatief. Daarnaast is het nuttig de informatie ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en andere initiatieven die de organisatie aanbiedt op een centrale plaats beschikbaar te stellen voor de werknemers, bijvoorbeeld via intranet. Eveneens is het zinvol werknemers in te lichten over de arbeidsvoorwaarden bij hun indiensttreding.

Het overkoepelend advies aan organisaties luidt dat transformationeel leiderschap, flexibele werkvormen en een gezondheidsbeleid goede instrumenten vormen om werknemers aan de organisatie te binden. Dit doel wordt direct gerealiseerd bij het implementeren van een transformationele leiderschapsstijl. Van autonome werkvormen en een gezondheidsbeleid wordt verwacht, dat het effect zich op langere termijn manifesteert. Wat niet betekent dat het daarom onhold moet worden gezet. Juist door deze arbeidsvoorwaarden op te nemen, is de organisatie voorbereid op de toekomst.

9. LITERATUURLIJST

- Allen, P. & Bennett, K. (2010). PASW statistics by SPSS. *A practical Guide version 18.0*. South Melborn: Cengage Learning.
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 383-400.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. & Neuman, G.A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 496-513.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free press.
- Bedeian, A.G., Ferris, G.R. & Kacmar, K.M. (1992). Age, tenure and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40 (1), 33-48.
- Berntson, E. Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bowditch, J.L. & Buono, A.F. (2005). *A primer on Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22 (4), 316-335.
- Burgoon, B. & Dekker, F. (2010). Flexible employment, economic insecurity and social policy preferences in Europe. *Journal of European Social Policy*, 20, 126-141.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012a). Begrippen. Arbeidsverhouding. Geraadpleegd op 16 maart 2012 van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?conceptid=76>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012b). Vrouwenparticipatie. Geraadpleegd op 1 februari 2012 van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71738NED&D1=24-25&D2=a&D3=0&D4=0&D5=6,11,16,21,26,31,36,41,46,51&HD=120116-1346&HDR=G1,T&STB=G2,G3,G4>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012c). Begrippen. Deeltijdwerk. Geraadpleegd op 5 april 2012 van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=216>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012d). Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd. Geraadpleegd op 31 mei 2012 van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=71738NED&D1=1-3%2c6%2c22-23&D2=0&D3=a&D4=14&D5=l&HDR=G4%2cG1%2cT%2cG2&STB=G3&VW=T>.

- Charness, G. & Levine, D.I. (2002). Changes in the employment contract? - Evidence from a quasi-experiment. *Elsevier Journal of economic behavior and organization*, 47 (4), 391-405.
- Coyle-Shapiro J.A.M. & Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166-179.
- Eberhardt, B.J. & Shani, A.B. (1984). The Effects of Full-Time versus Part-Time Employment Status on Attitudes toward Specific Organizational Characteristics and Overall Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 27 (4), 893-900.
- Evers, M., Ybema, J.F. & Smulders, P. (2006). Arbeidstevredenheid: gevolg van werkkenmerken, werkwaarden of beide? *Gedrag en organisatie*, 19 (1), 37-52.
- Field, A. (2004). *Discovering Statistics. Using SPSS for Windows*. London: Sage Publications Ltd.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K. & Relyea C. (2003). A social identity perspective on the relationship between the perceived organizational support and organizational commitment. *The journal of social psychology*, 143 (6), 789-791.
- Gravetter, F. J. & Wallnau, L. B. (2009). *Statistics for the Behavioral Sciences*. Wadsworth: Cengage Learning. 525-539.
- George, J.M. & Jones, R.G. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations*, 50 (4), 393-416.
- Goudswaard, A., Dorenbosch, L., Kooij- De Bode, H. Huiskamp, R. & Klauw, M. van der, (2011). *Arbeidsvoorwaarden in goede aarde. Het monitoren van tweedeling en scheefgroei in arbeidsvoorwaarden in Nederland*. TNO: Hoofddorp.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E.S. & Sikora, P. (2008). The changing workplace and its effects: a longitudinal examination of employee responses at a large company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (2), 215-237.
- 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.
- Hartog, D.N. den, Koopman, P.L. & Vinkenburg, C. (2004). Leiderschap in organisaties: Start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*, 17 (2), 131-142.
- Heijden, B. van der, Vlerick, P. & Velde, M. van der. (2008). Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, 2 (4), 335-343.
- Heymans, M & Hoye, G. van. (2005). Telewerk en organisatieattractiviteit: een persoon-organisatiefitbenadering. *Gedrag & Organisatie*, 18 (4), 211-227.
- Hoof, J. van, Bruin, E., Schoenmaker, M. & Vroom, A. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke van Gorcum.
- Hoogh, A.H.B. de, Koopman P.L. & Hartog, D.N. den. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 5.
- Houkes, I., Verdonk, P. & Peeters, M. (2009). Een positieve benadering van arbeid en gezondheid: introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, 4.
- Josten, E. (2011). *Werkgevers over de crisis*. Sociaal en Cultureelplanbureau. Den Haag.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-McNally.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), 240-246.
- McNeely, R.L. (1988). Job satisfaction differences among three age groups of female human service workers. *Journal of Aging Studies*, 2 (2), 109-120.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). Van weerstand naar veranderingsbereidheid; over willen, moeten en kunnen veranderen. Heemstede: Holland Business Publications.
- Mooij, M. (2002) *Kantoorinnovatie : efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*. Kluwer: Alphen aan de Rijn.
- Naumann, E. (1993). Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction. *Journal of international Business Studies*, 24 (1), 61-80.
- Ploeg, J. van der, & Scholte, E. (2003). Arbeidssatisfactie onder leerkrachten. *Pedagogiek*, 4, 276-290.
- Parks, K. M., & Steelman, A. (2008). Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 134(1), 58–68.
- Raes, J. van, Vanbeselaere, N., Boen, F., Witte, H. de & Oudermans, S. (2008). Predictoren van de binding met een fusieorganisatie: een sociaal-psychologisch onderzoek bij personeelsleden werkzaam in de Vlaamse Centra Geestelijke Gezondheidszorg. *Gedrag & Organisatie*, 21 (3), 226-252.
- Riaz, A. & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1 (1), 29-38.
- Research Centre for Education and the Labour Market. (2011). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016. Maastricht University. Maastricht
- Schalk, R. & Raeder, S. (2011). Flexicurity gemeten. Een vragenlijst over flexibiliteit en zekerheid voor organisatie en werknemer. *Gedrag & Organisatie*, 3, 286-303.
- Smerek, R.E. & Peterson, M. (2007). EXAMINING HERZBERG'S THEORY: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48 (2), 229-250.
- Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stoker, J.I. (2005) *Leiderschap verandert*. Academische redevoering. Rijksuniversiteit Groningen.
- Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: NIA.
- Vries, R.E. de, Roe, R.A., Taillieu, T.C.B. & Nelissen, N.J.M. (2004). Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag & Organisatie*, 17 (3), 204-226.
- Wang, X., Chontawan, R. & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (2), 444-451.
- 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.
- WorkLocus dataset. (2012). WorkLocus. Motivaction International BV. Amsterdam.

- Wielers, R. & Kusters, F. (2011). Welvaart en arbeidsmotivatie: een internationale vergelijking. *Tijdschrift voor arbeidsmarkt vraagstukken*, 27 (1), 9-24.
- Ybema, J.K. & Bakhuys Roozeboom, M. (2009). Hoe gezondheidsbeleid de toewijding van werknemers beïnvloedt. *Gedrag & Organisatie*, 22 (4).
- Ybema, J.F., Evers, M.S., & Scheppingen, A.R. van. (2011). A Longitudinal Study on the Effects of Health Policy in Organizations on Job Satisfaction, Burnout, and Sickness Absence. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53 (11), 1251-1257.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 SELECTIE DEELNAME VRAGENLIJST

De vragenlijst bevat enkele selectievragen op basis waarvan respondenten beoordeeld werden of ze tot de doelgroep behoorden. De eerste vraag luidt 'wat de voornaamste dagbesteding van de respondent vormt'. Er worden een vijftal antwoordcategorieën voorgelegd; loondienst, zelfstandig ondernemer, studeren, promoveren en niet werkzaam. Deze categorieën worden vervolgens geclusterd naar werkzaam en niet werkzaam. Werkzaam zijn diegene die in loondienst zijn of promoveren. Zelfstandig ondernemers en studenten worden geschaard onder niet werkzaam, omdat zij niet van doen hebben met een werkgever, die hun mogelijkheden tot flexibilisering, gezondheidsbeleid en leiderschap biedt. Voor niet werkzame respondenten eindigt de vragenlijst. Vervolgens wordt respondenten gevraagd naar het aantal contracturen. Voor werknemers met 12 of minder contracturen eindigt eveneens de vragenlijst. Een contract voor meer dan 12 uur vormt de grens om te spreken van werkende. De respondenten die voldeden aan de gestelde criteria hebben de gehele vragenlijst in voorgelegd gekregen.

Beste...,

Uw mening is belangrijk en maakt ons wijzer.
Alvast hartelijk dank voor uw tijd en inzet!

<url|[firstname] [lastname] deel uw mening, begin hier>

Wil de vragenlijst niet starten? plak dan in uw browser deze link:
<url>

Met vriendelijke groet,
Het Stempunt-team

De vragenlijst sluit automatisch bij voldoende deelnemers.

Werkenmerken**1. Wat is op u van toepassing? Het gaat om uw voornaamste tijdsbesteding.**

- ik ben in loondienst *(werkzaam)*
- ik ben zelfstandig ondernemer / ZZP'er *(niet werkzaam)*
- ik studeer *(niet werkzaam)*
- ik heb een bijbaan *(niet werkzaam)*
- ik ben aan het promoveren *(werkzaam)*
- ik ben niet werkzaam (VUT, pensioen, arbeidsongeschikt, werkloos, huisman/huisvrouw etc) *(niet werkzaam)*

Niet werkzaam: einde vragenlijst

2. Voor hoeveel arbeidsuren per week heeft u een contract bij uw werkgever? (graag aangeven in hele uren)

DM: min 0 max 99

Aantal uur: -----

12 uur of minder: einde vragenlijst

3. Hoeveel jaar werkervaring heeft u? (Dit betreft een betaalde baan waarbij u meer dan 12 uur per week werkzaam bent bij een werkgever of als zzp'er, uitzendkracht of zelfstandig ondernemer met personeel)

- Korter dan 1 jaar
- 1 t/m 5 jaar
- 6 t/m 10 jaar
- 11 t/m 15 jaar
- 16 t/m 20 jaar
- 21 jaar of langer

5. Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?

- Korter dan 1 jaar
- 1 t/m 5 jaar
- 6 t/m 10 jaar
- 11 t/m 15 jaar
- 16 t/m 20 jaar
- 21 jaar of langer

Flexibilisering**4. Hoe belangrijk vindt u de volgende aspecten in een baan?**

- Zelf mijn werktijden bepalen
- Thuiswerken
- Deeltijd werken (minder dan 36 uur)
- Flexibele werkplekken (geen vaste werkplek binnen de organisatie)
 - Zeer onbelangrijk
 - Onbelangrijk
 - Niet belangrijk, niet onbelangrijk
 - Belangrijk
 - Zeer belangrijk

5. Biedt uw huidige werkgever u de volgende aspecten aan? (afgezien van het feit dat het in sommige functies/uw functie niet mogelijk is)

- Mogelijkheid om uw eigen werktijden te bepalen
- Mogelijkheid om thuis te werken
- Mogelijkheid om in deeltijd te werken (minder dan 36 uur)
- De mogelijkheid om steeds een andere werkplek te gebruiken (geen vaste werkplek binnen de organisatie)
 - Ja

Nee
Weet niet

Indien 5.1 of 5.2 of 5.3 of 5.4 = ja

6. Maakt u gebruik van de volgende aspecten in uw baan?

- De mogelijkheid om uw eigen werktijden te bepalen
 - De mogelijkheid om thuis te werken
 - De mogelijkheid om in deeltijd te werken (minder dan 36 uur)
 - Flexibele werkplekken op kantoor (geen vaste werkplek binnen de organisatie)
- Ja
Nee

7. In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

- Ik wil graag vaker vanaf een flexibele werkplek werken
 - Ik wil graag vaker thuis werken
 - Ik wil graag meer zelf mijn werktijden bepalen
 - Ik wil graag minder uren gaan werken
- Zeer oneens
Oneens
Niet eens, niet oneens
Eens
Zeer eens

Leiderschap

Random voorleggen

8. Leidinggevende hebben vaak een eigen stijl van leidinggeven. In hoeverre vindt u het volgende leiderschapsgedrag belangrijk bij een leidinggevende?

- Stelt hoge, maar haalbare eisen aan de prestaties van medewerkers
 - Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is
 - Handelt in overeenstemming met wat juist en/of eerlijk is
 - Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken
 - Heeft visie en een beeld van de toekomst
 - Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen
 - Is altijd op zoek naar de nieuwe mogelijkheden voor de organisatie
 - Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning
 - Onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen
 - Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen
 - Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen
 - Bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen
 - Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk
 - Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen
 - Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken
 - Houdt zich aan zijn/haar woord
 - Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen
- Zeer onbelangrijk
Onbelangrijk
Niet belangrijk, niet onbelangrijk
Belangrijk
Zeer belangrijk

9. In hoeverre past onderstaand gedrag bij uw direct leidinggevende?

- Stelt hoge, maar haalbare eisen aan de prestaties van medewerkers
 - Handelt in overeenstemming met wat juist en/of eerlijk is
 - Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is
 - Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken
 - Heeft visie en een beeld van de toekomst
 - Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen
 - Is altijd op zoek naar de nieuwe mogelijkheden voor de organisatie
 - Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning
 - Onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen
 - Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen
 - Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen
 - Bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen
 - Betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk
 - Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen
 - Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken
 - Houdt zich aan zijn/haar woord
 - Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen
- Past niet
Past meer niet dan wel
Past meer wel dan niet
Past wel

10. In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens? De manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft, bevalt mij.

- Zeer oneens
Oneens
Niet eens, niet oneens
Eens
Zeer eens

Vitaliteits- en gezondheidsbeleid

11. Een gezondheidsbeleid kan in een organisatie op verschillende manieren worden ingevuld. Hoe belangrijk vindt u de volgende aspecten in een baan?

- Een gezonde lunch in de bedrijfskantine
 - Wekelijks 1 dag een vegetarische lunch in de bedrijfskantine
 - Een werkplekcheck (het contoleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)
 - Een periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid
 - Een periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid
 - Een gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement
 - Een fietsenplan
 - Mogelijkheid tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)
- Zeer onbelangrijk
Onbelangrijk
Niet belangrijk, niet onbelangrijk
Belangrijk
Zeer belangrijk

12. Biedt uw werkgever u de volgende aspecten aan?

- Een gezonde lunch in de bedrijfskantine
- 1 dag in de week een vegetarische lunch in de bedrijfskantine
- Een werkplekcheck (het contoleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)

- Een periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid
 - Een periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid
 - Een gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement
 - Een fietsenplan
 - Mogelijkheid tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)
- Ja
Nee
Weet niet

Indien 12.1 of 12.2 of 12.3 of 12.4 of 12.5. of 12.6. of 12.7. of 12.8= ja

13. Maakt u gebruik van de volgende aspecten in uw werk?

- Een gezonde lunch in de bedrijfskantine
 - Wekelijks 1 dag een vegetarische lunch in de bedrijfskantine
 - Een werkplekcheck (het contoleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)
 - Een periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid
 - Een periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid
 - Een gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement
 - Een fietsenplan
 - Mogelijkheid tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)
- Ja
Nee

Baankenmerken

14. In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens?

- Ik ervaar veel afwisseling in mijn werk
 - Ik kan mijn vaardigheden en capaciteiten optimaal benutten in mijn werk
 - Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer
 - Wanneer er zich een probleem voordoet in mijn werk, kan ik het meestal zelf oplossen
 - Mijn functie is van meerwaarde voor de positie van de organisatie op de markt
 - Mijn functie is van meerwaarde voor de winstgevendheid van de organisatie
- Zeer oneens
Oneens
Niet eens, niet oneens
Eens
Zeer eens

15. Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeel geven over uw tevredenheid in uw huidige functie?

1. Zeer slecht
2. Slecht
3. Zeer sterk onvoldoende
4. Sterk onvoldoende
5. Onvoldoende
6. Voldoende
7. Ruim voldoende
8. Goed
9. Zeer goed
10. Uitmuntend

Algemeen

16. Heeft u een leidinggevende functie?

Multiple respons bij 19.1 & 19.2: meerdere antwoorden mogelijk

- Ja, in de lijn, ik ben teamleider of direct leidinggevende (ik geef structureel leiding en beoordeel medewerkers op hun functioneren)
- Ja, op functioneel niveau/inhoudelijk niveau (ik geef leiding aan collega's op projectniveau, ben eindverantwoordelijk voor de uitvoering, maar heb geen beslissingsbevoegdheid over hun functioneren)
- Nee

17. Hoeveel uur werkt u in de praktijk gemiddeld per week bij uw werkgever? (graag aangeven in hele uren)

DM: min 0 max 99

Aantal uur: -----

BIJLAGE 4 MISMATCH BELEIDSINSTRUMENTEN

Mate van belang	Zelf werktijden bepalen	Aanbod		
		<i>Ne</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	100	27	127
	% within FLEXZELFWERKTIJDBELANGKLASSEN	79%	21%	100%
	% within Aanbod om eigen werktijden te bepalen	20%	5%	13%
Neutraal	Count	224	110	334
	% within FLEXZELFWERKTIJDBELANGKLASSEN	67%	33%	100%
	% within Aanbod om eigen werktijden te bepalen	45%	21%	33%
Belangrijk	Count	176	383	559
	% within FLEXZELFWERKTIJDBELANGKLASSEN	32%	69%	100%
	% within Aanbod om eigen werktijden te bepalen	35%	74%	55%
Totaal	Count	500	520	1020
	% within FLEXZELFWERKTIJDBELANGKLASSEN	49%	51%	100%
	% within Aanbod om eigen werktijden te bepalen	100%	100%	100%

Mate van belang	Thuiswerken	Aanbod		
		<i>Ne</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	336	68	404
	% within FLEXTHUISWERKBELANGKLASSEN	83%	17%	100%
	% within Aanbod om thuis te werken	52%	19%	40%
Neutraal	Count	212	115	327
	% within FLEXTHUISWERKBELANGKLASSEN	65%	35%	100%
	% within Aanbod om thuis te werken	33%	32%	32%
Belangrijk	Count	101	179	280
	% within FLEXTHUISWERKBELANGKLASSEN	36%	64%	100%
	% within Aanbod om thuis te werken	16%	49%	28%
Totaal	Count	649	362	1011
	% within FLEXTHUISWERKBELANGKLASSEN	64%	36%	100%
	% within Aanbod om thuis te werken	100%	100%	100%

Mate van belang	Deeltijd werk	Aanbod		
		<i>Ne</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	104	156	260
	% within FLEXDEELTIJDBELANGKLASSEN	40%	60%	100%
	% within Aanbod om in deeltijd te werken (minder dan 36 uur)	48%	20%	27%
Neutraal	Count	75	178	253
	% within FLEXDEELTIJDBELANGKLASSEN	30%	70%	100%
	% within Aanbod om in deeltijd te werken (minder dan 36 uur)	35%	23%	26%
Belangrijk	Count	38	430	468
	% within FLEXDEELTIJDBELANGKLASSEN	8%	92%	100%
	% within Aanbod om in deeltijd te werken (minder dan 36 uur)	18%	56%	48%
Totaal	Count	217	764	981
	% within FLEXDEELTIJDBELANGKLASSEN	22%	78%	100%
	% within Aanbod om in deeltijd te werken (minder dan 36 uur)	100%	100%	100%

Mate van belang	Gezonde lunch	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	176	82	258
	% within GEZONDELUNCHBELANGKLASSEN	68%	32%	100%
	% within Aanbod gezonde lunch in de bedrijfskantine	34%	19%	27%
Neutraal	Count	151	96	247
	% within GEZONDELUNCHBELANGKLASSEN	61%	39%	100%
	% within Aanbod gezonde lunch in de bedrijfskantine	29%	22%	26%
Belangrijk	Count	195	260	455
	% within GEZONDELUNCHBELANGKLASSEN	43%	57%	100%
	% within Aanbod gezonde lunch in de bedrijfskantine	37%	59%	47%
Totaal	Count	522	438	960
	% within GEZONDELUNCHBELANGKLASSEN	54%	46%	100%
	% within Aanbod gezonde lunch in de bedrijfskantine	100%	100%	100%

Mate van belang	Vegetarische lunch	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	443	92	535
	% within VEGETARISCHBELANGKLASSEN	83%	17%	100%
	% within Aanbod wekelijks één dag in de week een vegetarische lunch in de bedrijfskantine	64%	53%	61%
Neutraal	Count	181	45	226
	% within VEGETARISCHBELANGKLASSEN	80%	20%	100%
	% within Aanbod wekelijks één dag in de week een vegetarische lunch in de bedrijfskantine	26%	26%	26%
Belangrijk	Count	73	37	110
	% within VEGETARISCHBELANGKLASSEN	66%	34%	100%
	% within Aanbod wekelijks één dag in de week een vegetarische lunch in de bedrijfskantine	11%	21%	13%
Totaal	Count	697	174	871
	% within VEGETARISCHBELANGKLASSEN	80%	20%	100%
	% within Aanbod wekelijks één dag in de week een vegetarische lunch in de bedrijfskantine	100%	100%	100%

Mate van belang	Werkplekcheck	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	74	20	94
	% within WERKPLEKCHECKBELANGKLASSEN	79%	21%	100%
	% within Aanbod werkplekcheck (het controleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)	12%	7%	10%
Neutraal	Count	152	68	220
	% within WERKPLEKCHECKBELANGKLASSEN	69%	31%	100%
	% within Aanbod werkplekcheck (het controleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)	25%	23%	24%
Belangrijk	Count	383	210	593
	% within WERKPLEKCHECKBELANGKLASSEN	65%	35%	100%
	% within Aanbod werkplekcheck (het controleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)	63%	71%	65%
Totaal	Count	609	298	907
	% within WERKPLEKCHECKBELANGKLASSEN	67%	33%	100%
	% within Aanbod werkplekcheck (het controleren van de werkplek op lichamelijke en psychische belasting)	100%	100%	100%

Mate van belang	Lichamelijke check	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	170	23	193
	% within LICHAMELIJKECHECKBELANGKLASSEN	88%	12%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid	23%	11%	20%
Neutraal	Count	240	52	292
	% within LICHAMELIJKECHECKBELANGKLASSEN	82%	18%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid	32%	25%	31%
Belangrijk	Count	333	135	468
	% within LICHAMELIJKECHECKBELANGKLASSEN	71%	29%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid	45%	64%	49%
Totaal	Count	743	210	953
	% within LICHAMELIJKECHECKBELANGKLASSEN	78%	22%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw lichamelijke gesteldheid	100%	100%	100%

Mate van belang	Psychisch onderzoek	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	246	9	255
	% within PSYCHISCHECHECKBELANGKLASSEN	97%	4%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid	29%	10%	27%
Neutraal	Count	286	27	313
	% within PSYCHISCHECHECKBELANGKLASSEN	91%	9%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid	34%	30%	33%
Belangrijk	Count	319	54	373
	% within PSYCHISCHECHECKBELANGKLASSEN	86%	15%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid	38%	60%	40%
Totaal	Count	851	90	941
	% within PSYCHISCHECHECKBELANGKLASSEN	90%	10%	100%
	% within Aanbod periodiek onderzoek naar uw psychische gezondheid	100%	100%	100%

Mate van belang	Sportabonnement	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	233	64	297
	% within SPORTABONNBELANGKLASSEN	79%	22%	100%
	% within Aanbod gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement	33%	24%	31%
Neutraal	Count	232	91	323
	% within SPORTABONNBELANGKLASSEN	72%	28%	100%
	% within Aanbod gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement	33%	34%	33%
Belangrijk	Count	235	115	350
	% within SPORTABONNBELANGKLASSEN	67%	33%	100%
	% within Aanbod gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement	34%	43%	36%
Totaal	Count	700	270	970
	% within SPORTABONNBELANGKLASSEN	72%	28%	100%
	% within Aanbod gratis sportabonnement of korting op een sportabonnement	100%	100%	100%

Mate van belang	Fietsenplan	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	128	79	207
	% within FIETSENPLANBELANGKLASSEN	62%	38%	100%
	% within Aanbod fietsenplan	33%	14%	22%
Neutraal	Count	122	165	287
	% within FIETSENPLANBELANGKLASSEN	43%	58%	100%
	% within Aanbod fietsenplan	31%	29%	30%
Belangrijk	Count	138	320	458
	% within FIETSENPLANBELANGKLASSEN	30%	70%	100%
	% within Aanbod fietsenplan	36%	57%	48%
Totaal	Count	388	564	952
	% within FIETSENPLANBELANGKLASSEN	41%	59%	100%
	% within Aanbod fietsenplan	100%	100%	100%

Mate van belang	Bedrijfsarts	Aanbod		
		<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Total</i>
Onbelangrijk	Count	66	19	85
	% within BEDRIJFSARTSBELANGKLASSEN	78%	22%	100%
	% within Aanbod tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)	20%	4%	11%
Neutraal	Count	125	74	199
	% within BEDRIJFSARTSBELANGKLASSEN	63%	37%	100%
	% within Aanbod tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)	37%	16%	25%
Belangrijk	Count	146	357	503
	% within BEDRIJFSARTSBELANGKLASSEN	29%	71%	100%
	% within Aanbod tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)	43%	79%	64%
Totaal	Count	337	450	787
	% within BEDRIJFSARTSBELANGKLASSEN	43%	57%	100%
	% within Aanbod tot contact met een bedrijfsarts (ook als er nog geen sprake is van ziekteverzuim)	100%	100%	100%

BIJLAGE 5 UNIVARIATE ANOVA'S

Between-Subjects Factors		
		N
FLEXAANBODTOT	1,00	419
	2,00	308
	3,00	289
FLEXGEBRUIKTOT	,00	192
	1,00	425
	2,00	316
	3,00	83

Tests of Between-Subjects Effects					
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	55,715 ^a	8	6,964	3,923	,000
Intercept	33141,874	1	33141,874	18669,250	,000
FLEXAANBODTOT	33,181	2	16,591	9,346	,000
FLEXGEBRUIKTOT	2,572	3	,857	,483	,694
FLEXAANBODTOT * FLEXGEBRUIKTOT	3,422	3	1,141	,643	,588
Error	1787,638	1007	1,775		
Total	53821,000	1016			
Corrected Total	1843,353	1015			

a. R Squared = ,030 (Adjusted R Squared = ,023)

1. FLEXAANBODTOT				
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?				
FLEXAANBODTOT	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
1,00	6,906 ^a	,068	6,773	7,039
2,00	7,457 ^a	,095	7,270	7,645
3,00	7,324	,141	7,048	7,601

a. Based on modified population marginal mean.

2. FLEXGEBRUIKTOT				
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?				
FLEXGEBRUIKTOT	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
,00	7,351	,188	6,982	7,721
1,00	7,223	,077	7,071	7,375
2,00	7,313 ^a	,076	7,165	7,461
3,00	7,133 ^a	,146	6,846	7,420

a. Based on modified population marginal mean.

3. FLEXAANBODTOT * FLEXGEBRUIKTOT					
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?					
FLEXAANBODTOT	FLEXGEBRUIKTOT	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	,00	6,928	,108	6,716	7,140
	1,00	6,884	,082	6,724	7,044
	2,00	. ^a	.	.	.
	3,00	. ^a	.	.	.
2,00	,00	7,697	,232	7,242	8,152
	1,00	7,309	,135	7,044	7,575
	2,00	7,365	,100	7,169	7,561
	3,00	. ^a	.	.	.
3,00	,00	7,429	,504	6,440	8,417
	1,00	7,475	,171	7,141	7,810
	2,00	7,261	,113	7,038	7,483
	3,00	7,133	,146	6,846	7,420

a. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

Between-Subjects Factors		
		N
GEZONDAANBODTOT	1,00	226
	2,00	222
	3,00	196
	4,00	159
	5,00	92
	6,00	49
	7,00	24
	8,00	10
GEZONDGEBRUIKTOT	,00	336
	1,00	353
	2,00	156
	3,00	75
	4,00	26
	5,00	17
	6,00	7
	7,00	5
8,00	3	

Tests of Between-Subjects Effects					
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	110,039 ^a	38	2,896	1,604	,012
Intercept	7700,326	1	7700,326	4265,526	,000
GEZONDAANBODTOT	19,875	7	2,839	1,573	,140
GEZONDGEBRUIKTOT	19,967	8	2,496	1,383	,200
GEZONDAANBODTOT * GEZONDGEBRUIKTOT	50,742	23	2,206	1,222	,216
Error	1695,126	939	1,805		
Total	52022,000	978			
Corrected Total	1805,166	977			

a. R Squared = ,061 (Adjusted R Squared = ,023)

1. GEZONDAANBODTOT				
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?				
GEZONDAANBODTOT	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
1,00	7,039 ^a	,090	6,861	7,216
2,00	6,910 ^a	,097	6,720	7,100
3,00	7,236 ^a	,107	7,025	7,447
4,00	7,181 ^a	,136	6,914	7,449
5,00	7,790 ^a	,182	7,433	8,148
6,00	7,678 ^a	,200	7,285	8,070
7,00	7,298 ^a	,292	6,724	7,871
8,00	7,333 ^a	,478	6,395	8,272

a. Based on modified population marginal mean.

2. GEZONDGEBRUIKTOT				
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?				
GEZONDGEBRUIKTOT	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
,00	7,121 ^a	,171	6,786	7,455
1,00	7,277	,171	6,941	7,614
2,00	7,220 ^a	,172	6,882	7,559
3,00	7,535 ^a	,232	7,080	7,990
4,00	7,667 ^a	,356	6,968	8,365
5,00	8,108 ^a	,341	7,438	8,778
6,00	7,833 ^a	,726	6,409	9,257
7,00	6,400 ^a	,601	5,221	7,579
8,00	6,000 ^a	,776	4,478	7,522

a. Based on modified population marginal mean.

3. GEZONDAANBODTOT * GEZONDGEBRUIKTOT					
Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeelgeven over uw tevredenheid in uw huidige functie?					
GEZONDAANBODTOT	GEZONDGEBRUIKTOT	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	,00	6,953	,118	6,721	7,186
	1,00	7,124	,136	6,856	7,391
	2,00	. ^a	.	.	.
	3,00	. ^a	.	.	.
	4,00	. ^a	.	.	.
	5,00	. ^a	.	.	.
	6,00	. ^a	.	.	.
	7,00	. ^a	.	.	.
2,00	,00	7,213	,150	6,918	7,507
	1,00	7,030	,134	6,767	7,292
	2,00	6,488	,210	6,076	6,900
	3,00	. ^a	.	.	.
	4,00	. ^a	.	.	.
	5,00	. ^a	.	.	.
	6,00	. ^a	.	.	.
	7,00	. ^a	.	.	.
3,00	,00	7,375	,158	7,064	7,686
	1,00	7,238	,169	6,906	7,570
	2,00	6,950	,212	6,533	7,367
	3,00	7,381	,293	6,806	7,956
	4,00	. ^a	.	.	.
	5,00	. ^a	.	.	.
	6,00	. ^a	.	.	.
	7,00	. ^a	.	.	.
4,00	,00	7,286	,254	6,787	7,784
	1,00	7,055	,181	6,699	7,410
	2,00	7,381	,207	6,974	7,788
	3,00	7,185	,259	6,678	7,693
	4,00	7,000	,508	6,003	7,997

	5,00	. ^a	.	.	.
	6,00	. ^a	.	.	.
	7,00	. ^a	.	.	.
	8,00	. ^a	.	.	.
5,00	,00	6,684	,308	6,079	7,289
	1,00	7,423	,264	6,906	7,940
	2,00	7,217	,280	6,668	7,767
	3,00	7,417	,388	6,655	8,178
	4,00	8,667	,448	7,788	9,546
	5,00	9,333	,776	7,811	10,856
	6,00	. ^a	.	.	.
	7,00	. ^a	.	.	.
	8,00	. ^a	.	.	.
6,00	,00	7,333	,549	6,257	8,410
	1,00	7,600	,601	6,421	8,779
	2,00	7,286	,508	6,289	8,282
	3,00	7,692	,373	6,961	8,424
	4,00	8,333	,549	7,257	9,410
	5,00	7,833	,549	6,757	8,910
	6,00	7,667	,549	6,590	8,743
	7,00	. ^a	.	.	.
	8,00	. ^a	.	.	.
7,00	,00	7,000	,950	5,136	8,864
	1,00	6,750	,672	5,432	8,068
	2,00	8,000	,776	6,478	9,522
	3,00	8,000	,950	6,136	9,864
	4,00	7,333	,776	5,811	8,856
	5,00	7,600	,601	6,421	8,779
	6,00	. ^a	.	.	.
	7,00	6,400	,601	5,221	7,579
	8,00	. ^a	.	.	.
8,00	,00	. ^a	.	.	.
	1,00	8,000	,950	6,136	9,864
	2,00	. ^a	.	.	.
	3,00	. ^a	.	.	.
	4,00	7,000	1,344	4,363	9,637
	5,00	7,667	,776	6,144	9,189
	6,00	8,000	1,344	5,363	10,637
	7,00	. ^a	.	.	.
	8,00	6,000	,776	4,478	7,522

a. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

Bijlage 6 Autonomie en flexibilisering

6.1. Afhankelijke variabele Autonomie, onafhankelijke variabele Flexibilisering

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,240 ^a	,058	,057	1,14409	,058	63,608	1	1040	,000

a. Predictors: (Constant), FLEXAANBODTOT

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,259	1	83,259	63,608	,000 ^a
	Residual	1361,308	1040	1,309		
	Total	1444,567	1041			

a. Predictors: (Constant), FLEXAANBODTOT
b. Dependent Variable: AUTONOMIE

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,146	,065		109,250	,000
	FLEXAANBODTOT	,278	,035	,240	7,975	,000

a. Dependent Variable: AUTONOMIE

6.2. Afhankelijke variabele Flexibilisering, onafhankelijke variabele Autonomie

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,240 ^a	,058	,057	,98870	,058	63,608	1	1040	,000

a. Predictors: (Constant), AUTONOMIE

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,179	1	62,179	63,608	,000 ^a
	Residual	1016,638	1040	,978		
	Total	1078,817	1041			

a. Predictors: (Constant), AUTONOMIE
b. Dependent Variable: FLEXAANBODTOT

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,005	,200		,024	,981
	AUTONOMIE	,207	,026	,240	7,975	,000

a. Dependent Variable: FLEXAANBODTOT