

# **SOCIAAL-WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK NAAR FACTOREN BEPALEND VOOR WERKTEVREDENHEID VAN WERKNEMERS IN DE GLASTUINBOUWSECTOR**



Laura Laheij

Universiteit Utrecht  
Sociale Wetenschappen  
Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie

Juni 2010

Studentnummer: 3432440  
Begeleider en eerste corrector: Dr. R. Corten  
Tweede corrector: W. Schulz  
Datum: 25 juni 2010

Bron foto titelpagina: Van de Veen, 2010.

**Colofon***Studente*

Naam: Laura Laheij  
Studentnummer: 3432440  
Adres: Mees 45, 5831 MR Boxmeer  
E-mail: laura\_laheij@hotmail.com  
Tel.: +31 (0) 6 460 760 79

*Opdrachtgevers:**Organisatie*

Naam: Productschap Tuinbouw  
Adres: Louis Pasteurlaan 6, Postbus 280, 2700 AG Zoetermeer  
Website: [www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl)  
Contact: Ing. J. K. Boon  
E-mail: [j.boon@tuinbouw.nl](mailto:j.boon@tuinbouw.nl)  
Tel.: +31 (0)79 437 04 22

*Organisatie*

Naam: ECORYS Nederland B.V.  
Adres: Watermanweg 44, 3067 GG Rotterdam  
Postadres: P.O. Box 4175, 3006 AD Rotterdam  
Website: [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
Contact: P. Donker van Heel  
E-mail: [peter.donkervanheel@ecorys.com](mailto:peter.donkervanheel@ecorys.com)  
Tel.: +31 (0)104538776

*Universiteit*

Naam: Universiteit Utrecht  
Faculteit: Sociale Wetenschappen  
Opleiding: Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie  
Adres: Heidelberglaan 1, 3584 CS Utrecht  
Postadres: Postbus 80140, 3508 TC Utrecht  
Website: [www.uu.nl](http://www.uu.nl) > faculteiten > sociale wetenschappen  
Tel.: +31 (0)30 2534700  
Begeleider: Dr. R. Corten  
E-mail: [r.corten@uu.nl](mailto:r.corten@uu.nl)  
Tel.: (253)8814  
Tweede corrector: W. Schulz  
E-mail: [w.schulz@uu.nl](mailto:w.schulz@uu.nl)



## Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie aan de Universiteit Utrecht en is tevens geschreven in opdracht van het Productschap Tuinbouw en ECORYS Nederland B.V.

Via mijn stageperiode bij ECORYS Nederland B.V. kwam ik in contact met het Productschap Tuinbouw. Naar aanleiding van mijn stageopdracht werd door het Productschap Tuinbouw aan mij gevraagd om een onderzoek te doen naar aspecten van goed werkgeverschap in de glastuinbouwsector. Ook werd mij gevraagd om daarbij een monitoradvies op te stellen voor ECORYS Nederland B.V. Omdat het gevraagde onderzoek een goede aansluiting bij mijn stage zou hebben en ik inmiddels geïnteresseerd was geraakt in de (glas)tuinbouwsector besloot ik deze kans te nemen en mijn scriptie op basis van de onderzoeksvragen van het Productschap Tuinbouw en ECORYS Nederland B.V. te schrijven. Het begrip ‘goed werkgeverschap’ besloot ik te definiëren als werktevreedenheid onder werknemers. Immers, ‘goed werkgeverschap’ is volgens het Productschap Tuinbouw gericht op het behouden van tevreden werknemers en op het aantrekken van potentieel toekomstige werknemers door een ‘aantrekkelijk’ beeld van de tuinbouwsector te schetsen.

Graag zou ik mijn opdrachtgevers ECORYS Nederland B.V. en het Productschap Tuinbouw bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek, het beschikbaar stellen van bruikbare informatie en middelen en de prettige samenwerking. In het bijzonder wil ik graag mijn stagebegeleider P. Donker van Heel bij ECORYS Nederland B.V. en mijn contactpersoon bij het Productschap Tuinbouw, Ing. J. K. Boon, bedanken, omdat zij mijn onderzoek hebben mogelijk gemaakt en mij altijd nuttige feedback hebben gegeven. Daarnaast wil ik ook mijn scriptiebegeleider, Dr. R. Corten, bedanken, voor zijn kritische kijk op mijn onderzoek en begeleiding tijdens dit leerzame proces. Ten slotte wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun.

Ik heb de afgelopen maanden intensief, met plezier en soms met moeite, aan dit leerzame scriptieproject gewerkt. Ik ben zeer tevreden met het eindresultaat en wens u veel plezier met het lezen van dit onderzoeksrapport.

Laura Laheij  
Utrecht, juni 2010

## Samenvatting

Om voldoende personeel te behouden en nieuw personeel aan te trekken is een hoge werktevredenheid van werknemers van belang voor de glastuinbouwsector. **Werktevredenheid** wordt in dit onderzoek als een ééndimensionale en redelijk stabiele houding gezien, gevormd via affectieve en cognitieve evaluaties van diverse werkgerelateerde aspecten. In dit onderzoek zijn de kenmerken van werktevredenheid gecategoriseerd op basis van de volgende thema's: Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen.

Het **hoofddoel** van het onderzoek is om werktevredenheid van werknemers in kaart te brengen opdat werkgevers met deze informatie eventueel de werktevredenheid kunnen verbeteren dan wel behouden. Daarbij is het doel om een monitoradvies te geven opdat werktevredenheid geobserveerd wordt en toekomstige verbeterpunten bekend worden. Ook zal het onderzoek bijdragen aan wetenschappelijke kennis over werktevredenheid in de glastuinbouwsector.

De **hoofdonderzoeksvraag** is: Welke factoren zijn bepalend voor werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector en hoe kan werktevredenheid in deze sector verbeterd dan wel behouden worden via beleidsmaatregelen?

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een aantal verwachtingen afgeleid van diverse theorieën en onderzoeksbevindingen gerelateerd aan deze **theorieën**: Twee exogene theorieën (de behoeftetheorie en de doeltheorie), twee endogene theorieën (rolambiguïteit- en rolconflicttheorie, en de rechtvaardigheidtheorie) en gemengde theorieën (de werkkenmerkentheorie en participatie- en medezeggenschaptheorie).

In dit onderzoek is de werktevredenheid van werknemers onderzocht via **interviews**, met behulp van topiclijsten, met negen werkgevers en elf werknemers (totaal 20 respondenten).

De **resultaten** van het onderzoek wijzen uit dat werknemers het minst tevreden zijn met de arbeidsverhoudingen, gevolgd door de arbeidsvoorwaarden en arbeidsinhoud. Werknemers zijn nog het meest tevreden met hun arbeidsomstandigheden. De rolambiguïteit- en rolconflicttheorie wordt het meest positief ondersteund, terwijl de participatie- en medezeggenschaptheorie het meest negatief ondersteund wordt door de onderzoeksbevindingen. De andere theorieën worden op bepaalde aspecten positief en op andere negatief of gemengd beoordeeld.

**Aanbevelingen** voor werkgevers zijn als volgt:

- Arbeidsverhoudingen: Relatie tussen werkgever en werknemers verbeteren via verbeterde communicatie, participatie en medezeggenschap.
- Arbeidsverhoudingen: Prestige/Status creëren.
- Arbeidsinhoud: Fysieke belasting beperken.
- Overige adviezen; Arbeidsvoorwaarden: Extra beloningen, doorgroeimogelijkheden en baan zekerheid creëren.
- Overige adviezen; Arbeidsomstandigheden: Controleren van toepassing arbo-wetgeving en ervaringen van werknemers.

Het **monitoradvies** voor ECORYS Nederland B.V. ligt in de lijn van de topiclijsten en aanbevelingen voor werkgevers. De aspecten die in dit onderzoek werden getoetst zijn van belang voor het toekomstig monitoren van werktevredenheid, vooral de aspecten welke nog niet van voldoende kwaliteit zijn momenteel.

In de toekomst zouden wetenschappers onderling consensus moeten vinden over één definitie van werktevredenheid en het toepassen van een ééndimensionaal of multidimensionaal perspectief. Daarbij zullen **toekomstige onderzoeken** moeten uitwijzen welke factoren werktevredenheid veroorzaken (i.e. causaliteitonderzoeken), hoe werktevredenheid via affectieve en/of cognitieve evaluaties tot stand komt, de potentiële relatieve belangen van de aspecten van werktevredenheid, en de potentiële invloed van de volgende variabelen: leeftijd, sekse en opleidingsniveau(s) van werknemers, de grootte van het bedrijf en het type bedrijf, potentiële verschillen tussen voltijd- en deeltijdwerknemers, potentiële verschillen tussen vaste en flexibele werknemers, wisselende gemoedstoestanden, persoonskenmerken, en de mogelijke invloed van anderen op de beoordelingen van respondenten.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Achtergrond	1
1.2 Doelstelling	2
1.3 Vraagstelling	2
1.4 Maatschappelijke en Wetenschappelijke Relevantie	3
1.4.1 Praktische relevantie	3
1.4.2 Theoretische relevantie	3
1.5 Uitvoerbaarheid van het Onderzoek	3
1.6 Leeswijzer	4
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>5</b>
2.1 Introductie	5
2.2 Werktevredenheid in dit onderzoek	5
2.2.1 Dimensionaliteit.	5
2.2.2 Werktevredenheid als Houding.	6
2.2.3 Kenmerken van Werktevredenheid.	6
2.2.4 Stabiliteit van Werktevredenheid.	7
2.2.5 De Relatie tussen Werkkenmerken en Werktevredenheid	8
2.3 Werktevredenheidtheorieën.	8
2.3.1 Exogene theorieën.	9
2.3.2 Endogene theorieën.	11
2.3.3 Gemengde theorieën.	12
2.3.4 Beleidsmaatregelen	13
2.4 Wetenschappelijke Bevindingen	13
2.4.1 Exogene theorieën.	13
2.4.2 Endogene theorieën.	15
2.4.3 Gemengde theorieën.	16
2.4.4 Beleidsmaatregelen	16
2.5 Productschap Tuinbouw: Voorwaarden voor ‘Goed Werkgeverschap’	17
2.6 Verwachtingen	19
<b>3. Methoden</b>	<b>20</b>
3.1 Dataverzameling en Procedure	20
3.1.1 Keuze onderzoeksmethode	20
3.1.2 Interviews	21
3.2 Respondenten	22
3.2.1 Kenmerken respondenten	22
3.2.2 Steekproeven	23
3.2.3 Werkgevers	23
3.2.4 Werknemers	24
3.3 Data-analyse	27
<b>4. Resultaten</b>	<b>29</b>
4.1 Werkgevers	29
4.1.1 Inleiding	29
4.1.2 Arbeidsinhoud	30
4.1.3 Arbeidsomstandigheden	31
4.1.4 Arbeidsvoorwaarden	33
4.1.5 Arbeidsverhoudingen	34
4.1.6 Conclusies: interviews met werkgevers	36
4.2 Werknemers	38
4.2.1 Inleiding	38
4.2.2 Arbeidsinhoud	38
4.2.3 Arbeidsomstandigheden	39
4.2.4 Arbeidsvoorwaarden	41
4.2.5 Arbeidsverhoudingen	43

4.2.6 Conclusies: interviews met werknemers	44
<b>5. Discussie en conclusies</b>	<b>48</b>
5.1 Resumé	48
5.2 Welke factoren zijn bepalend voor werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector en hoe kan werktevredenheid in deze sector verbeterd dan wel behouden worden via personeelsbeleid?	48
5.3 Relatie met theoretisch kader	50
5.3.1 Beoordelingen van aspecten gerelateerd aan theorieën.	50
5.3.2 Conclusie	51
5.4 Discussie	52
5.4.1 Sterke punten	52
5.4.2 Zwakke punten	53
5.4.3 Aanbevelingen toekomstig onderzoek	54
5.5 Aanbevelingen voor Werkgevers	55
5.5.1 Arbeidsverhoudingen	55
5.5.2 Arbeidsinhoud	56
5.5.3 Overige aanbevelingen	56
5.5.4 Uitvoering en implementatie	57
5.6 Monitoradvies	58
<b>6. Referenties</b>	<b>60</b>
<b>7. Appendix</b>	<b>63</b>
7.1 Aspecten van Werktevredenheid per Theorie	63
7.2 Topielijst Werkgevers	65
7.3 Topielijst Werknemers	67
7.4 Introductiebrief Werkgever	69
7.5 Introductiebrief Werknemer	70
7.6 Labelingsysteem	71
7.7 Transcript Voorbeeld	74
7.8 Beoordeling Aspecten van Werktevredenheid per Theorie	75
7.9 Vragenlijst Werkgevers Arbeidsmarktmonitor 2010	77
7.10 Vragenlijst Werknemers Arbeidsmarktmonitor 2008	79



## Lijst met tabellen en figuren

### Figuren

- Figuur 2.1 Hackman en Oldham, Job Characteristics Model, 1976, herdruk van "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279, Verkregen op 10 juni 2010 van de website: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00305073> 12

### Tabellen

- Tabel 3.1 Kenmerken respondenten 22
- Tabel 3.2 Verdeling werkgevers 24
- Tabel 3.3 Verdeling werknemers 26
- Tabel 5.1 Overzicht aanbevelingen 57
- Tabel 7.1 Labelingsysteem werkgevers en werknemers 71
- Tabel 7.2 Interviews met werkgevers: Relateren labels aan verwachtingen 72
- Tabel 7.3 Interviews met werknemers: Relateren labels aan verwachtingen 73
- Tabel 7.4 Beoordeling aspecten van werktevredenheid per theorie 75

## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de achtergrond (paragraaf 1.1), doelstelling (paragraaf 1.2), de hoofdvraag en deelvragen (paragraaf 1.3), de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek (paragraaf 1.4), de uitvoerbaarheid (paragraaf 1.5) en de leeswijzer van deze scriptie (paragraaf 1.6) aan de orde komen.

### 1.1 Achtergrond

Arbeid is eeuwenlang een noodzakelijk goed is geweest om te overleven voor de mens, van jagers en verzamelaars tot kapitalisten. Met de opkomst van de kennis economie en productiemaatschappij, sinds halverwege de 20<sup>e</sup> eeuw, lijken waarden als vreugde en geluk ten aanzien van arbeid steeds belangrijker te worden (Van Hoof, 2002). Het idee in de samenleving dat arbeid een verplichte activiteit om te overleven is en dat genieten van het leven pas begint wanneer men met pensioen gaat, is tegenwoordig minder vanzelfsprekend. Zo bleek uit The European Value Study in 1999 dat werk, vergeleken met andere levensdomeinen, op de vierde plaats in het leven van Nederlandse werknemers kwam. Op de eerste plaats stond het gezin, dan vrienden en bekenden, en dan vrije tijd (Van Hoof, 2002, p.11,12).

Al sinds eind jaren 60 is er wetenschappelijke interesse voor de houding van werknemers ten opzichte van arbeid (zie o.a. Smith, Kendall & Hulin, 1969; Berting & De Sitter, 1971; Fraser, 1983; Vogelaar, 1990; Boomsma, 2001). In de loop der jaren zijn ook werkgevers meer geïnteresseerd geraakt in werktevreedenheid van werknemers. Bedrijven zijn steeds meer rekening gaan houden met werkvreugde vanwege de verwachte voordelen voor het bedrijf (Van Hoof, 2002), bijvoorbeeld door bedrijfsfeesten en bedrijfsuitjes te organiseren.

Er zijn al veel onderzoeken gedaan naar werktevreedenheid van werknemers in diverse bedrijven. Daarbij werden vaak ook potentieel positieve effecten van werktevreedenheid voor het bedrijf gemeten, zoals mogelijk verhoogde individuele prestaties, minder ziekteverzuim en minder personeelsverloop (Geelhoed, Loo & Samhoud, 2003). Hoewel uit de meeste onderzoeken is gebleken dat werktevreedenheid slechts in geringe mate of helemaal niet correleert met de verwachte positieve effecten (Brief, 1998; Geelhoed e.a., 2003; Organ & Ryan, 1995; Watson, 1995) is er zeer weinig onderzoek gedaan naar werktevreedenheid van werknemers in de tuinbouwsector. Wellicht omdat in de huidige westerse economieën de dienstensector hooggewaardeerd wordt, terwijl industriële arbeid en functies voor laaggeschoolden (lager dan MBO-niveau) gemarginaliseerd worden (Van Hoof, 2002).

In dit onderzoek staat werktevreedenheid van werknemers in de Nederlandse glastuinbouwsector<sup>1</sup> centraal, opdat er inzicht ontstaat in de houding van deze werknemers ten aanzien van hun werk en opdat er nieuwe beleidsrelevante kennis ontstaat. Het onderzoek is gericht op één deelsector, de grootste deelsector binnen de tuinbouwsector, omdat het onderwerp anders te veelomvattend en niet haalbaar zou zijn binnen de gestelde tijd. Aangezien er in de glastuinbouw zeer weinig dienstverleners werken en de meeste werknemers laaggeschoolde arbeid verrichten (Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw, 2010) is het interessant om juist deze ‘gemarginaliseerde’ sector nader te onderzoeken.

Dit onderzoek is niet alleen vanwege academische redenen uitgevoerd. Het onderzoek is deels uitgevoerd in opdracht van het Productschap Tuinbouw<sup>2</sup>. Volgens deze organisatie is er de komende jaren behoeften aan 10.000 werknemers per jaar, ondanks dat de huidige economische recessie het tijdelijk gemakkelijker maakt om nieuwe werknemers te werven (“Tuinbouw tuk op jongeren,” 2010). Uit recent onderzoek bleek echter dat jongeren weinig interesse hebben in werk in de tuinbouwsector, voornamelijk omdat zij denken dat het werk zwaar is en onder slechte arbeidsomstandigheden moet worden uitgevoerd (“Tuinbouw tuk op jongeren,” 2010). Het Productschap Tuinbouw wil dit imago veranderen met behulp van de campagne “It’s Alive” welke in maart 2010 werd gelanceerd (J.K. Boon, persoonlijke communicatie, 3 februari, 2010). Naast het verbeteren van het imago voor potentiële toekomstige werknemers is het van belang om de werktevreedenheid van de huidige

<sup>1</sup> De glastuinbouw kan men verdelen in glasgroenten en bloemkwekerij onder glas. Bloemkwekerij onder glas is verder onder te verdelen in snijbloemen onder glas en potplanten. In deze scriptie wordt de volgende indeling gehanteerd: groentenbedrijven, bloemenbedrijven, potplantenbedrijven.

<sup>2</sup> Het Productschap Tuinbouw is een samenwerkingsverband waarin werkgevers en werknemers via vakbonden en brancheorganisaties zich inzetten om de Nederlandse tuinbouw sterker te maken (tuinbouw.nl).

werknemers in kaart te brengen opdat deze werknemers in de tuinbouwsector blijven werken. Het Productschap Tuinbouw gebruikt de term 'goed werkgeverschap' om te verwijzen naar het optimaliseren van personeelsbeleid. In dit onderzoek verwijst 'goed werkgeverschap' naar het realiseren van werktevredenheid onder werknemers via personeelsbeleid. Met de inzichten in werktevredenheid van dit onderzoek zouden werkgevers in samenwerking met werknemers via het Productschap Tuinbouw en op bedrijfsniveau de werktevredenheid kunnen verbeteren dan wel behouden in de glastuinbouwsector en mogelijk in andere deelsectoren.

Het onderzoek werd ook deels uitgevoerd in opdracht van ECORYS Nederland B.V., een internationaal onderzoeks- en adviesorganisatie (ecorys.nl). Deze organisatie voert elke twee jaar een arbeidsmarktmonitor uit onder tuinbouwsectorbedrijven, waarin onder andere gevraagd wordt naar aspecten die werknemers belangrijk vinden voor een goede werksituatie (bijv. relatie met collega's en werkgever, verantwoordelijkheden, doorgroeimogelijkheden) en de arbeidsomstandigheden (bijv. lengte werkdagen, aantal vrije dagen, arbeidsinhoud). Werktevredenheid wordt dus in zekere mate onderzocht. In deze rapporten wordt echter niet specifiek gelet op factoren welke bijdragen aan werktevredenheid. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zal daarom ook een monitoradvies worden gegeven, opdat ECORYS Nederland B.V. de bestaande vragenlijsten van de arbeidsmarktmonitoren kan aanpassen en zij het Productschap Tuinbouw kunnen informeren over werktevredenheid in de glastuinbouwsector.

Om de factoren welke van invloed zijn op werktevredenheid te identificeren zal de werktevredenheid van werknemers getoetst worden via open interviews met zowel werkgevers als werknemers, opdat een betrouwbaar beeld van de werkelijke kwaliteit van arbeid ontstaat. Het onderzoek zal zich richten op vier typen aspecten van werktevredenheid: Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

## 1.2 Doelstelling

Het hoofddoel van dit onderzoek is om via wetenschappelijke onderzoeksmethoden en analyse bij te dragen aan nieuwe, beleidsrelevante kennis over werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector. Kennis verwijst hier naar inzicht in de situatiedefinities (i.e. subjectieve perspectieven en ervaringen) van werknemers en werkgevers over factoren welke van invloed zijn op werktevredenheid. Daarbij is het doel van het onderzoek om factoren te identificeren welke nog kwalitatief verbeterd moeten worden om werktevredenheid te verhogen. Op basis van dit onderzoek zullen werkgevers uit de glastuinbouwsector dus inzicht verkrijgen in de werktevredenheid van werknemers in deze sector en mogelijk maatregelen kunnen treffen om de werktevredenheid te verbeteren dan wel te behouden. Een ander doel is om een monitoradvies te geven, opdat werktevredenheid en toekomstige verbeterpunten worden geobserveerd.

## 1.3 Vraagstelling

Dit onderzoek is gebaseerd op een hoofdvraag en vijf deelvragen. De onderzoekseenheden van het onderzoek zijn de werknemers en werkgevers uit de glastuinbouwsector in Nederland.

De hoofdvraag volgt uit de zojuist besproken achtergrond en aanleiding voor het onderwerp, werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector, alsmede uit de doelen van het onderzoek. De hoofdvraag is:

Welke factoren zijn bepalend voor werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector en hoe kan werktevredenheid in deze sector verbeterd dan wel behouden worden via beleidsmaatregelen?

Op basis van de hoofdvraag zijn vijf deelvragen gevormd. De beantwoording van de deelvragen maakt het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk. De volgende deelvragen zullen in dit onderzoek aan de orde komen:

1. Hoe kan werktevredenheid gedefinieerd worden?
2. Welke factoren zijn van invloed op werktevredenheid volgens relevante theorieën en onderzoeksbevindingen?

3. Wat zijn de opinies en ervaringen van werkgevers en werknemers met betrekking tot de factoren welke van invloed zijn op werktevredenheid?
4. Welke beleidsmaatregelen kunnen werkgevers nemen om werktevredenheid te verbeteren en behouden?
5. Hoe kan werktevredenheid het beste worden gemonitord in de glastuinbouwsector via de arbeidsmarktmonitor van ECORYS Nederland B.V.?

Deelvragen één en drie zijn beschrijvende deelvragen, deelvraag twee is een verklarende deelvraag, en deelvraag vier en vijf zijn beleidsgerelateerde deelvragen. Voor de beantwoording van deelvragen één en drie zullen dus voornamelijk beschrijvingen worden gegeven. De beantwoording van deelvraag twee leidt tot het analyseren van de theoretische verwachtingen en onderzoeksbevindingen tot nu toe. Deelvragen vier en vijf zullen leiden tot personeelsbeleidmaatregelen en een monitoradvies voor ECORYS Nederland B.V.

## **1.4 Maatschappelijke en Wetenschappelijke Relevantie**

### **1.4.1 Praktische relevantie.**

Voor het behoud van de glastuinbouwsector is het van essentieel belang dat werktevredenheid van werknemers in kaart wordt gebracht, om werknemers te behouden. De uitkomsten van het onderzoek zijn in eerste instantie dus relevant voor het Productschap Tuinbouw, opdat zij de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek communiceren naar werkgevers en werknemers en via dit samenwerkingsverband werktevredenheid kunnen verbeteren dan wel behouden.

ECORYS Nederland B.V. wil werktevredenheid monitoren in toekomstige arbeidsmarktonderzoeken voor het Productschap Tuinbouw. Eén deelvraag in dit onderzoek is gericht op het monitoren van werktevredenheid via de arbeidsmarktmonitor van ECORYS Nederland B.V. Deze organisatie heeft dus belang bij het onderzoek, omdat de beantwoording van deze deelvraag zal uitwijzen hoe bestaande enquêtes eventueel zullen moeten worden aangepast om werktevredenheid adequaat te monitoren.

Naast deze twee opdrachtgevers van het onderzoek kan het onderzoek interessant zijn voor werknemers en werkgevers, omdat zij inzicht verwerven in werktevredenheid in de glastuinbouwsector en welke factoren daarbij van invloed zijn.

### **1.4.2 Theoretische relevantie.**

In dit onderzoek zullen verwachtingen worden gevormd op basis van diverse wetenschappelijke theorieën. Op deze manier zal een unieke bijdrage worden geleverd aan wetenschappelijke kennis over werktevredenheid in de glastuinbouwsector. Er is namelijk nog zeer weinig onderzoek gedaan naar werktevredenheid onder werknemers in de glastuinbouwsector.

Daarnaast zal het onderzoek leiden tot inzicht in belangrijke mogelijkheden voor beleidsmaatregelen ter verbetering en behoud van werktevredenheid alsmede mogelijkheden om werktevredenheid te monitoren.

## **1.5 Uitvoerbaarheid van het Onderzoek**

Het onderzoek is gestart op 1 februari 2010 en is 25 juni 2010 afgerond. Het onderzoek werd deels gefinancierd door ECORYS Nederland B.V. en het Productschap Tuinbouw. Beide hebben belang bij het onderzoek. De onderzoeker heeft toegang tot documenten van ECORYS Nederland B.V. (relevante enquêtes en arbeidsmarktmonitoren) en bepaalde (beleids)documenten van het Productschap Tuinbouw. Voor het onderzoek startte werd er vanuit gegaan dat de bereikbaarheid en de bereidheid tot medewerking van zowel werkgevers als werknemers niet tot problemen zou leiden, omdat er al eerder enquêtes zijn gehouden met betrekking tot aspecten van werktevredenheid (i.e. de arbeidsmarktmonitoren van ECORYS Nederland B.V.) en de glastuinbouwbedrijven zijn gevestigd in Nederland. Bovendien zijn werkgevers en werknemers voor het onderzoek via een aanschrijfbrief benaderd ter informatie en bevestiging van vrijwillige deelname aan het onderzoek.

## 1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken, waarbij een literatuuronderzoek naar bestaande theorieën en onderzoeksbevindingen over werktevreedenheid aan de orde komt alsmede de verwachtingen op basis van deze theorieën en onderzoeksbevindingen. In hoofdstuk twee zal ook een definitie van werktevreedenheid worden gevormd en zullen de aspecten van ‘goed werkgeverschap’ van het Productschap Tuinbouw worden besproken. In hoofdstuk drie worden de dataverzamelingsprocedure, de respondenten, selectieprocedure en de data-analysemethode worden beschreven. In hoofdstuk vier zullen de resultaten van het onderzoek worden beschreven en zal blijken of de verwachtingen zijn uitgekomen. In hoofdstuk vijf zal de hoofdonderzoeksvraag worden beantwoord en de kwaliteit van dit onderzoek aan de orde worden gesteld. Ook zal er een beleidsadvies voor werkgevers worden gegeven om eventuele knelpunten ten aanzien van werktevreedenheid te verbeteren. Voor ECORYS Nederland B.V. zal er een monitoradvies worden gegeven, opdat werktevreedenheid wordt waargenomen en er toezicht wordt gehouden op de kwaliteit van de arbeid.

## 2. Theoretisch Kader

### 2.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal het centrale begrip werktevredenheid worden gedefinieerd en wordt er een perspectief op het begrip gevormd met behulp van bestaande onderzoeken en theorieën. Dit hoofdstuk beantwoordt dus deelvraag één: Hoe kan werktevredenheid gedefinieerd worden? Het hoofdstuk beantwoordt ook deelvraag twee: Welke factoren zijn van invloed op werktevredenheid volgens relevante theorieën en onderzoeksbevindingen?

Om tot een definitie en geïntegreerd perspectief te komen is een literatuurstudie naar werktevredenheid gedaan. De theorieën en wetenschappelijke bevindingen uit de literatuur zijn bestudeerd om aspecten van werktevredenheid te identificeren en verwachtingen op te baseren ten aanzien van werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector. Deze theorieën en wetenschappelijke bevindingen hebben niet specifiek betrekking op de glastuinbouwsector, maar worden in dit onderzoek gebruikt omdat er geen andere theorieën en onderzoeksbevindingen ten aanzien van de glastuinbouwsector bestaan of beschikbaar zijn.

Er wordt niet uitgegaan van één theorie of wetenschappelijke onderzoek, maar van een verzameling van de meest relevante theoretische en wetenschappelijke bevindingen. De relevantie van deze theorieën en wetenschappelijke bevindingen is afhankelijk van de mate waarin deze door andere wetenschappers is gewaardeerd (i.e. de kwaliteit en consistentie van de theorie of het onderzoek). De diverse theorieën en onderzoeken fungeren als interpretatie- en verklaringskader waarmee de resultaten van dit onderzoek zullen worden geïnterpreteerd om de hoofdvraag te beantwoorden. De integratie van relevante theorieën en wetenschappelijke bevindingen kan leiden tot nieuwe inzichten met betrekking tot het analyseren en verklaren van werktevredenheid. De opzet van het onderzoek wordt in het volgende hoofdstuk ("Methoden") verder toegelicht.

In paragraaf 2.2 wordt het concept werktevredenheid geanalyseerd en wordt er een definitie van werktevredenheid gevormd. In paragraaf 2.3 worden theorieën over werktevredenheid, uit voorgaande onderzoeken, beschreven. In paragraaf 2.4 worden deze theorieën gerelateerd aan bestaande onderzoeksresultaten en worden bestaande theoretische verwachtingen en bevindingen ten aanzien van beleidsmaatregelen kort besproken. In paragraaf 2.5 wordt de inventarisatie van aspecten van goed werkgeverschap van het Productschap Tuinbouw besproken. Ten slotte worden in paragraaf 2.6 verwachtingen geformuleerd op basis van de besproken theorieën en empirische bevindingen.

### 2.2 Werktevredenheid in dit onderzoek

Er zijn al talloze lijsten met kenmerken van werktevredenheid opgesteld door onderzoekers. Voorbeelden van definities van werktevredenheid zijn er in overvloed en komen allen in grote mate overeen, zij het met andere bewoordingen. Om tot een goede definitie te komen wordt eerst de constructie van het begrip werktevredenheid toegelicht.

#### 2.2.1 Dimensionaliteit.

Werktevredenheid heeft niet dezelfde dimensionaliteit in alle onderzoeken. In sommige onderzoeken wordt gesteld dat werktevredenheid en werkontevredenheid twee extremen van een onderliggende tevredenheidsdimensie (i.e. continuüm) zijn (Vogelaar, 1990). In deze onderzoeken wordt werktevredenheid dus gezien als een eendimensionaal begrip variërend van werkontevredenheid tot werktevredenheid. In andere onderzoeken (zie onder meer Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) wordt werktevredenheid echter weergegeven als een tweedimensionaal begrip waarbij er twee dimensies zijn, één voor aspecten gerelateerd aan werktevredenheid en één voor aspecten gerelateerd aan werkontevredenheid. In dat geval is werkontevredenheid niet het tegenovergestelde van werktevredenheid. Het kan dus niet zo zijn dat wanneer een bepaalde factor goed is deze werktevredenheid veroorzaakt en wanneer de factor slecht is deze leidt tot werkontevredenheid. Met andere woorden, een factor is ofwel aan werktevredenheid ofwel aan werkontevredenheid gerelateerd.

In dit onderzoek wordt werktevredenheid benaderd als een eendimensionaal begrip. Dit onderzoek richt zich dus op globale werktevredenheid, waarbij werktevredenheid wordt geïnterpreteerd als een balans tussen positieve en negatieve aspecten ten aanzien van het werk. Het is

dus mogelijk dat werknemers tevreden zijn met bepaalde aspecten van het werk en tegelijkertijd ontevreden zijn met andere aspecten van het werk. In dit geval kan een factor zowel gerelateerd zijn aan werktevredenheid als aan werkontevredenheid. Bijvoorbeeld, wanneer een werknemer zijn of haar loon voldoende vindt draagt het aspect loon bij aan werktevredenheid. Wanneer de werknemer ontevreden is met het loon draagt dit aspect bij aan werkontevredenheid.

### 2.2.2 Werktevredenheid als Houding.

In de wetenschappelijke literatuur wordt werktevredenheid vaak bestudeerd als houding (i.e. *attitude*). In dit onderzoek wordt werktevredenheid ook als houding bestudeerd en het onderzoek sluit zich aan bij het consensus in de wetenschappelijke literatuur dat werktevredenheid verwijst naar individuele beoordelingen, dus niet naar beoordelingen op groepsniveau (Vogelaar, 1990).

Houdingen kunnen fundamenteel op verschillende manieren worden gedefinieerd. Een houding kan bestaan uit affectieve en cognitieve elementen alsmede gedrag(sintenties) (Brief, 1998; Vogelaar, 1990). Een houding kan echter ook bestaan uit alleen een affectief component of een cognitief element waaruit gedrag of gedragsintenties volgen. Allereerst worden de drie componenten nu kort toegelicht.

De affectieve component verwijst naar de gevoelens van een persoon over een bepaald "attitude object" (bijvoorbeeld collega's) en kan bestaan uit emoties, stemmingen en activiteit van het sympathische zenuwstelsel ten aanzien van het object, zoals een versnelde hartslag of ademhaling (Brief, 1998, p.52).

De cognitieve component verwijst naar ideeën of geloven (i.e. *beliefs*) die een persoon heeft ten aanzien van het "attitude object" (Brief, 1998, p..53). En het gedrag of de gedragsintentie (i.e. *behaviorial/conative component*) verwijst naar de manier waarop de persoon zich gedraagt of van plan is om zich te gedragen met betrekking tot dit object (Brief, 1998, p.53). Gedrag of gedragsintenties kunnen openlijk of covert zijn alsmede positief of negatief. Het gedrag of de gedragsintentie is bijvoorbeeld openlijk wanneer de werknemer met collega's over werkervaringen praat. Het gedrag of de gedragsintentie is covert wanneer het zich bijvoorbeeld uit in de vorm van verzuim. Overigens zijn de cognitieve en affectieve componenten niet per se in overeenstemming (Brief, 1998). Iemand kan bijvoorbeeld een negatief gevoel hebben over een bepaald aspect van het werk maar er toch positieve gedachten over hebben en vice versa. Het is niet bekend in welke mate werktevredenheid wordt bepaald door enerzijds affectieve en anderzijds cognitieve evaluaties van het werk.

Hoewel werktevredenheid in de meeste onderzoeken alleen wordt gemeten op affectieve aspecten (Brief, 1998), zal in dit onderzoek het tweedelig model worden gehanteerd. Dit model, bestaande uit affectieve en cognitieve componenten welke resulteren in gedrag(sintenties), is veelvuldig verdedigd als de ideale omschrijving van de structuur van werktevredenheid als houding (zie onder meer Bagozzi & Burnkrant, 1979; Petty & Cacioppo, 1986; Rosenberg, 1968; Zajonc & Markus, 1982). Een werknemer evalueert aspecten van zijn of haar werk dus op een affectieve en cognitieve manier en dit resulteert in bepaald gedrag of in bepaalde gedragsintenties zoals verhoogde individuele prestaties of verzuim.

De definitie van werktevredenheid in dit onderzoek is gebaseerd op eerdere studies (zie onder meer Hackman en Oldham, 1975; Locke, 1976; Vogelaar, 1990) en bovenstaande veronderstellingen. In dit onderzoek wordt werktevredenheid als volgt gedefinieerd: Werktevredenheid bestaat uit een verzameling van affectieve en cognitieve evaluaties van directe persoonlijke ervaringen met het werk in het recente verleden en het heden.

### 2.2.3 Kenmerken van Werktevredenheid.

De aspecten die in dit onderzoek aan de orde komen kunnen worden onderverdeeld in vier typen of onderdelen: Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden (Manders & Vloeberghs, 1993; Vogelaar, 1990). Positieve evaluaties van bepaalde aspecten uit deze vier onderdelen hebben invloed op werktevredenheid. Negatieve evaluaties van andere aspecten uit deze vier onderdelen beïnvloeden werkontevredenheid. Nu worden de vier verschillende onderdelen kort toegelicht.

### ***Arbeidsinhoud.***

Dit onderdeel verwijst naar de aard van de werktaken en de manier van uitvoering (Manders & Vloeberghs, 1993). Voorbeelden zijn de mate waarin het werk monotoon is en het hebben van autonomie en verantwoordelijkheden (Manders & Vloeberghs, 1993).

### ***Arbeidsomstandigheden.***

Fysieke omstandigheden en invloeden van de werkomgeving welke de gezondheid en veiligheid van de werknemer kunnen beïnvloeden (Manders & Vloeberghs, 1993). Twee belangrijke wetten ter bescherming van werknemers zijn de Arbeidswet 1919 (m.b.t. werkt- en rusttijden) en de ARBO-wet (vooral gericht op arbeidsomstandigheden) (Manders & Vloeberghs, 1993). Voorbeelden zijn het voorkomen van blootstelling aan gevaarlijke stoffen en het gebruik van veilige arbeidsmiddelen (Overheid.nl, 2010).

### ***Arbeidsvoorwaarden.***

Voorwaarden welke worden overlegd en afgesproken tussen werkgever en werknemer (Manders & Vloeberghs, 1993). Bijvoorbeeld voorwaarden met betrekking tot de hoogte van het loon, premies, vakantietoelagen, arbeidstijdregeling en de duur van het arbeidscontract (Manders & Vloeberghs, 1993).

### ***Arbeidsverhoudingen.***

Dit onderdeel verwijst naar machtsverhoudingen tussen diverse individuen en groepen in de organisatie (Manders & Vloeberghs, 1993). Bijvoorbeeld de relatie tussen werkgever en werknemer of de relatie tussen het management en de ondernemingsraad.

## **2.2.4 Stabiliteit van Werktevredenheid.**

De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt geeft niet aan in welke mate werktevredenheid stabiel is. Het is belangrijk om te weten of en in welke mate werktevredenheid stabiel is, zodat kan worden besloten in hoeverre metingen van werktevredenheid betrouwbaar zijn.

Vogelaar (1990) stelt dat werktevredenheid naar verloop van tijd “redelijk uitgebalanceerd” en “vrij stabiel” (p.23) is. Volgens Vogelaar staat het object werk namelijk “vrij centraal in de belevingswereld van werknemers” waardoor deze houding goed wordt opgeslagen in het geheugen. Het relatief hoge belang van de houding werktevredenheid is onder andere aangetoond met onderzoeken waaruit bleek dat werktevredenheid de levenssatisfactie van een werknemer beïnvloedt (Vogelaar, 1990). Daarnaast wordt werktevredenheid gerelateerd aan ervaringen uit het recente verleden en heden. Werktevredenheid wordt dus onderzocht door te vragen naar de beoordeling van het werk op het moment van het onderzoek waardoor de werknemer “relatief stabiel” (p.26) zal scoren volgens Vogelaar.

Er zijn theorieën waarin de stabiliteit van werktevredenheid wordt betwijfeld. Zo is er aangetoond dat werktevredenheid door persoonskenmerken, zoals emotionele stabiliteit en andere affectieve componenten, zoals emoties, kan worden beïnvloed (zie onder meer Gerhart, 1987; Arvey, Bouchard, Segal en Abraham, 1989). Er zijn ook diverse studies waaruit bleek dat mensen met veel negatieve emoties vaak een lage werktevredenheid hebben (zie onder meer Cropanzano, James & Knovsky, 1993). Moyle (1995) verklaart dat werknemers die dit persoonskenmerk (“*negative affectivity*”) ervaren, in allerlei omstandigheden de situatie negatief beoordelen, en hun werk dus ook negatiever beoordelen waardoor hun werktevredenheid laag is. Daarnaast is uit andere studies gebleken dat het subjectieve welzijn van invloed kan zijn op werktevredenheid (Brief, 1998).

Volgens een grootschalige meta-analyse over de stabiliteit van werktevredenheid (Staw en Ross, 1985) is de invloed van emotionele stabiliteit en andere affectieve componenten op werktevredenheid slechts gering. Daarom wordt er in dit onderzoek van uit gegaan dat werktevredenheid een redelijk stabiele houding is. Verder wordt aangenomen dat werktevredenheid nauwelijks beïnvloed wordt door meningen van anderen over het werk en/of persoonskenmerken. Het is namelijk niet bekend in welke mate deze variabelen van invloed zijn op werktevredenheid en het onderzoeken van deze variabelen gaat verder dan de strekking van dit onderzoek. De resultaten van deze scriptie moeten dus met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, omdat deze factoren



potentieel een rol zouden kunnen spelen. Wel worden de leeftijd en opleiding van de respondenten gecontroleerd opdat eventuele verschillen in de resultaten kunnen worden verklaard door leeftijd en/of opleiding.

### 2.2.5 De Relatie tussen Werkkenmerken en Werktevredenheid

Welke verklarende factoren voor werktevredenheid in een onderzoek worden opgenomen is meestal gebaseerd op de interesses van de onderzoeker(s) en bovendien tijd en plaatsafhankelijk (Vogelaar, 1990; Brief, 1998). Een onderzoek naar werktevredenheid kan tegenwoordig een hele andere opzet vragen dan 50 jaar geleden. Ook het type bedrijf en de industrie waarin de werknemers werken kan van invloed zijn op het onderzoeksdesign. Er zijn geen theorieën over het selecteren of identificeren van aspecten van werktevredenheid voor een onderzoek (Brief, 1998). Bovendien wordt in de meeste onderzoeken ook niet verklaard of alle aspecten van gelijke invloed of gelijk belang zijn (Brief, 1998). Voordat in de volgende paragrafen de aspecten van werktevredenheid voor dit onderzoek worden geïdentificeerd, op basis van wetenschappelijke theorieën en bevindingen, wordt nu kort besproken wat voor relatie er bestaat tussen aspecten van het werk en werktevredenheid.

De meeste studies tonen aan dat een aantal werkkenmerken in sterke correlatie met werktevredenheid zijn. Echter, er is niet aangetoond dat deze werkkenmerken de causale factoren van werktevredenheid vormen (Spector, 1997). Het zou dus kunnen dat werktevredenheid de percepties van werknemers ten aanzien van werkkenmerken beïnvloedt (Spector, 1997). Toch stelt Spector (1997), op basis van een groot aantal onderzoeken, dat het aannemelijk is om te veronderstellen dat werkkenmerken invloed hebben op werktevredenheid. In dit onderzoek wordt daarom aangenomen dat werkkenmerken van invloed zijn op werktevredenheid.

In de volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven van bestaande relevante onderzoeken en theorieën opdat bepaald kan worden welke aspecten van werktevredenheid voor dit onderzoek van belang zijn. Aan alle geselecteerde aspecten van werktevredenheid wordt in dit onderzoek bij voorbaat gelijke waarde toegekend. Het onderzoeken van de relatieve belangen van de diverse aspecten valt buiten het onderzoeksgebied van deze scriptie<sup>3</sup>. Indien uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de invloedsfactoren van werktevredenheid verschillende relatieve belangen hebben zal dit aan de orde komen in het hoofdstuk Discussie en Conclusies.

### 2.3 Werktevredenheidstheorieën.

In deze sectie wordt getracht belangrijke aspecten, welke van invloed kunnen zijn op werktevredenheid, te identificeren alsmede de mechanismen die verklaren hoe werktevredenheid van werknemers beïnvloed wordt door aspecten van het werk.

Katzell en Thompson (1990) stellen dat werknemers met een positieve houding ten aanzien van hun werk, dus mensen met hoge werktevredenheid, meer gemotiveerd zijn om hun werk te blijven doen. Werkmotivatie verwijst in dit geval naar de “condities en processen die verantwoordelijk zijn voor de geprikkeldheid, richting, grootte en het behoud van de inspanning in iemands werk” (p.2). Theorieën met betrekking tot *werktevredenheid* en *werkmotivatie* zijn vaak gecombineerd en kunnen worden ingedeeld in exogene en endogene theorieën. In dit onderzoek zal een onderscheid worden gemaakt tussen exogene theorieën, endogene theorieën, en gemengde theorieën die zowel exogene als endogene kenmerken hebben.

Exogene theorieën zijn gericht op variabelen die veranderd kunnen worden door een externe factor (Katzell en Thompson, 1990). Voorbeelden van exogene variabelen zijn beloningen en sociale variabelen zoals leidersgedrag (Katzell en Thompson, 1990). De externe factor verwijst naar bepaalde personen, in dit geval de werkgevers, die werktevredenheid kunnen beïnvloeden door exogene variabelen te veranderen. Bijvoorbeeld wanneer een werkgever (i.e. de externe factor) het salaris van werknemers verhoogt (i.e. de exogene variabele) dan kan dit de behoefte van werknemers aan een hoger bevredigen en daarmee de werktevredenheid verhogen.

Endogene theorieën zijn gericht op variabelen, welke veranderen als indirecte reactie op variatie in één of meerdere exogene variabelen (Katzell en Thompson, 1990). Bijvoorbeeld, wanneer

<sup>3</sup> Er zal kort worden ingegaan op recente relatieve belangenverdelingen wanneer bestaande onderzoeksgegevens van de exogene behoeftetheorie uiteengezet worden.

de werkgever het salaris van werknemers verhoogt (i.e. de exogene variabele), dan heeft dit indirect gevolgen op de mate waarin werknemers hun werk(omstandigheden) als rechtvaardig beoordelen (i.e. de endogene variabele). Dus indien werknemers de salarisverhoging rechtvaardig vinden zal de werktevreedenheid verhogen, maar wordt de salarisverhoging als onrechtvaardig ervaren dan zal dit de werktevreedenheid verminderen. Nu zullen de volgende exogene theorieën, endogene theorieën en gemengde theorieën, welke in dit onderzoek zijn toegepast, worden besproken:

Exogene theorieën:

- Behoeftetheorie
- Doeltheorie

Endogene theorieën:

- Rolambigüiteit- en rolconflicttheorie
- Rechtvaardigheidtheorie

Gemengde theorieën:

- Werkenmerkentheorie
- Participatie- en medezeggenschaptheorie

### **2.3.1 Exogene theorieën.**

#### ***Behoeftetheorie.***

Volgens deze theorie is werktevreedenheid afhankelijk van de mate waarin de behoeften van werknemers vervuld zijn. Deze behoeften zijn ofwel aangeboren of aangeleerd en drijven een werknemer om bepaalde aangelegenheden op te zoeken of juist te vermijden (Katzell & Thompson, 1990). Eén van de meest bekende theoretici op het gebied van behoeftetheorieën is Frederick Herzberg. Herzberg (1966) bedacht de tweefactor theorie, welke verwijst naar de tweedimensionale invalshoek die hij toepast in zijn theorieën en onderzoeken naar werktevreedenheid. In samenwerking met Mausner en Snyderman (1959) stelde hij op basis van ruim 150 studies dat de volgende werkaspecten de belangrijkste verklarende factoren voor werktevreedenheid zijn:

- Baanzekerheid: De zekerheid die een werknemer heeft over het behouden van zijn of haar baan
- Kans op vooruitgang (doorgroeimogelijkheden en promotie)
- Goede relatie met werkgever en collega's
- Voldoende salaris
- Inhoud van het werk: De mate waarin het werk interessant, uitdagend en/of afwisselend is
- Goede kwaliteit van communicatie
- Regelmatige werktijden
- Secundaire arbeidsvoorwaarden: Voldoende voordelen
- Goede werkomstandigheden

In 1966 verklaarde Herzberg dat de volgende factoren de meeste invloed op werktevreedenheid hebben:

- Kans op vooruitgang (doorgroeimogelijkheden en promotie)
- Het hebben van verantwoordelijkheden
- Erkenning van werkgever krijgen
- Inhoud van het werk: De mate waarin het werk interessant, uitdagend en/of afwisselend is

De volgende factoren hebben volgens Herzberg (1966) de meeste invloed op werktevreedenheid:

- Baanzekerheid
- Goede relatie met werkgever en collega's
- Aangenaam administratief beleid (bedrijfsvoorwaarden, dus regels en procedures)
- Voldoende salaris
- Goede werkomstandigheden

Wanneer de factoren die van invloed kunnen zijn op werktevreedenheid volgens de werknemer een bevredigende kwaliteit hebben zal er geen werktevreedenheid zijn maar wel een basis om mogelijk ‘hogere behoeften’ te vervullen (Herzberg, 1966). De behoeften van een hoger niveau verwijzen bijvoorbeeld naar de behoefte aan zelfvertrouwen en het realiseren van de eigen idealen (Herzberg, 1966). Verder stelt Herzberg dat werktevreedenheid alleen hoog kan zijn wanneer zelfontplooiing voor een werknemer mogelijk is (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). In dit onderzoek wordt werktevreedenheid gezien als een ééndimensionale houding. Daarom wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat alle factoren die door Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) en Herzberg (1966) werden geïdentificeerd kunnen bijdragen aan werktevreedenheid. Bijvoorbeeld wanneer werknemers baanzekerheid ervaren, dan draagt dit bij aan werktevreedenheid. Er zal ook worden onderzocht of werknemers mogelijkheden voor zelfontplooiing hebben. Alle behoeften die door Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) en Herzberg (1966) werden vastgesteld worden gezien als variabelen die door de werkgever kunnen worden aangepast om werktevreedenheid positief of negatief te beïnvloeden.

Er zijn nog veel andere theorieën over de behoeften welke werknemers willen bevredigen. De behoeften verschillen per theorie en verschillen ook in de aanwezigheid van een (hiërarchische) ordening of niet. In dit onderzoek wordt geen gebruik gemaakt van andere behoeftetheorieën, omdat de theorie van Herzberg veel empirische ondersteuning heeft en ook de meest bekende theorie is.

### ***Doeltheorie.***

Deze theorie stelt dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk wanneer ze hun persoonlijke doelstellingen halen. Deze doelen kunnen door hen zelf bepaald zijn of overgenomen van anderen (Katzell & Thompson, 1990). Volgens Ling (1954) zijn er zes doelen die bereikt moeten worden om werktevreedenheid te bereiken. Deze doelen zijn gebaseerd op Ling’s eigen ervaringen en observaties in veel bedrijven (Fraser, 1983). Dit zijn de volgende doelen:

- Voldoende salaris: Afhankelijk van de mate waarin geld gebruikt kan worden in echte behoeften te voorzien (Fraser, 1983).
- Prestige (gerelateerd aan door werknemer geleverde bijdrage) en status (gerelateerd aan de functie van het werk)
- Baanzekerheid
- Erkenning
- Een gevoel van thuisbehoren (*‘sense of belonging’*): Een gevoel van saamhorigheid
- Creativiteit: Mogelijkheid om persoonlijke creatieve ideeën uit te voeren

Drie (salaris, baanzekerheid, erkenning) van de zes doelen zijn door Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) en Herzberg (1966) geïdentificeerd als behoeften van werknemers. Men zou het vervullen van die behoeften dus ook kunnen interpreteren als het behalen van persoonlijke doelen. De variabelen die door Herzberg, Mausner en Snyderman (1959), Herzberg (1966) en Ling (1954) werden geïdentificeerd zullen in dit onderzoek als behoeften worden onderzocht die door werknemers als persoonlijke doelstellingen kunnen worden geïnterpreteerd. Net zoals bij het vervullen van behoeften, kan de werkgever het behalen van de doelen en daarmee de werktevreedenheid van werknemers beïnvloeden.

De variabele “prestige en status” werd in de behoeftetheorie niet genoemd als een directe behoefte, maar wel als een behoefte van hoger niveau. Dit sluit echter niet uit dat een behoefte van hoger niveau dezelfde betekenis kan hebben als een doel. Ook het doel “een gevoel van thuisbehoren” werd niet in de behoeftetheorie geïdentificeerd en is in dit onderzoek ingedeeld bij de variabele “relatie met collega’s.” Daarnaast wordt de variabele “creativiteit” in dit onderzoek niet specifiek onderzocht, omdat deze is ingedeeld bij de variabele “zelfontplooiing.” Creativiteit verwijst namelijk naar de kans om de eigen creativiteit te ontwikkelen, net als andere vermogens welke bij zelfontplooiing tot ontwikkeling kunnen komen.

### **2.3.2 Endogene theorieën.**

#### ***Rolambigüiteit- en rolconflictheorie***

March en Simon (1958) stellen dat werktevreedenheid deels verklaard kan worden door de mate waarin werkvereisten en vereisten van andere rollen die de werknemer moet vervullen in harmonie uitgevoerd kunnen worden (in Brief, 1998).

De mate van zekerheid die een werknemer heeft over de taken en verantwoordelijkheden van zijn of haar werk verwijst naar rolambigüiteit (Katz en Kahn, 1978). De werkgever (i.e. externe factor) heeft bijvoorbeeld invloed op communicatie (i.e. exogene variabele) en kan dus beïnvloeden in welke mate er duidelijkheid bestaat voor de werknemer over de werktaken en verantwoordelijkheden (i.e. endogene variabele). Indien er geen rolambigüiteit is dan zal werktevreedenheid ook hoog zijn.

Een rolconflict ontstaat wanneer aan een werknemer onverenigbare eisen worden gesteld ten aanzien van zijn of haar taken en verantwoordelijkheden (Katz en Kahn, 1978). Katz en Kahn (1978) beschrijven een intra-rolconflict, dat ontstaat wanneer verschillende mensen op het werk bij het rolconflict betrokken zijn. Een extra-rolconflict ontstaat wanneer er conflicten ontstaan tussen de werksfeer en privésfeer, bijvoorbeeld privé- en werkverantwoordelijkheden waaraan een werknemer tegelijkertijd moet voldoen (Katz en Kahn, 1978). De werkgever (i.e. externe factor) kan intra-rolconflicten en extra-rolconflicten voorkomen, bijvoorbeeld via communicatie en door rekening te houden met privéverantwoordelijkheden (i.e. exogene variabelen) van de werknemer om onduidelijkheid en onverrigbare eisen (i.e. endogene variabelen) te voorkomen. Indien er geen intra-rolconflicten en/of extra-rolconflicten zijn zal de werktevreedenheid hoog zijn.

### ***Rechtvaardigheidstheorie.***

Volgens Smith et al. (Smith, Kendall & Hulin, 1969) is werktevreedenheid afhankelijk van het verschil tussen de verwachte en de werkelijke beloningen die een werknemer ontvangt. De rechtvaardigheidstheorie stelt dat er gelijkheid bestaat wanneer mensen hun “inputs” (i.e. invoer, zoals capaciteiten) in juiste balans zien met hun resultaten (“outcomes,” zoals salaris), en vergeleken met andere collega’s met dezelfde werktaken (Katzell & Thompson, 1990). Wanneer werknemers andere resultaten verwachtten van hun “inputs” dan de werkelijke resultaten is er sprake van onrechtvaardigheid. Onrechtvaardigheid kan ook ontstaan wanneer iemand oneerlijk wordt beloond ten opzichte van collega’s. In het kader van de rechtvaardigheidstheorie kan ongelijkheid of discrepantie naar zowel distributieve rechtvaardigheid (“*distributive justice*”) als rechtvaardigheid van bedrijfsprocedures (“*procedural justice*”) verwijzen (Brief, 198, p.24).

Distributieve rechtvaardigheid verwijst naar rechtvaardige beloning van prestaties, dus een rechtvaardige verdeling van resultaten, zoals beloningen en salaris (Brief, 1998; Porter & Lawler, 1968).

Rechtvaardigheid van bedrijfsprocedures verwijst naar de manier waarop beslissingen zijn gemaakt over de verdeling van resultaten, dus hoe rechtvaardig deze beslissingen waren (Brief, 1998; Jacques, 1956). Wanneer een werknemer de beslissingen in het bedrijf rechtvaardig vindt zal zijn of haar werktevreedenheid minder worden aangetast indien de resultaten niet rechtvaardig zijn verdeeld (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Met andere woorden, rechtvaardigheid van bedrijfsprocedures is belangrijker dan distributieve rechtvaardigheid voor hoogte van werktevreedenheid (Brockner & Wiesenfeld, 1996).

De werkgever (i.e. externe factor) kan distributie van resultaten en de bedrijfsprocedures (i.e. exogene variabelen) beïnvloeden en daarmee de rechtvaardigheid van distributie en van bedrijfsprocedures (i.e. endogene variabelen) beïnvloeden. Wanneer resultaten rechtvaardig worden verdeeld, volgens de werknemers, zullen zij een hoge werktevreedenheid hebben. Ook bij rechtvaardige bedrijfsprocedures zal werktevreedenheid hoger zijn.

### **2.3.3 Gemengde theorieën.**

#### ***Werkenmerkentheorie.***

Het model van Hackman en Oldham (1976) is gebaseerd op het rechtvaardigheidsprincipe, dat een werknemer ongelijkheid kan ervaren tussen wat hij of zij van het werk verlangt en wat hij of zij werkelijk ervaart (Edwards, 1991; Vogelaar, 1990). Dit is een endogeen aspect van de theorie.

Hackman en Oldham’s (1976) “*Job Characteristics Theory*” stelt dat mensen een hoge werktevreedenheid hebben wanneer ze voldoende afwisseling in werktaken ervaren, voldoende autonomie hebben, goede relaties met anderen op het werk (collega’s en leidinggevenden) en terugkoppeling van hen ontvangen, en de baan en werktaken volgens henzelf belangrijk zijn en een eigen identiteit hebben (Hackman & Oldham, 1976). Volgens Hackman en Oldham (1976) werken de verschillende factoren als volgt (zie ook figuur 2.1, p.13). Deze factoren (i.e. exogene variabelen)

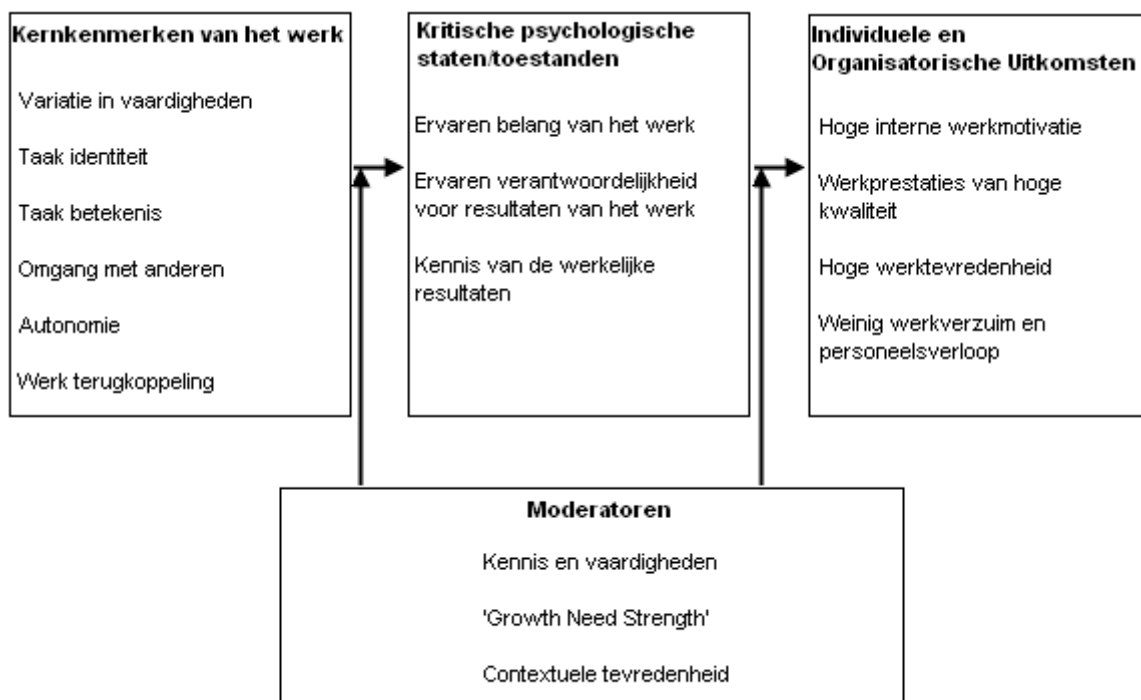
kunnen beïnvloed worden door de werkgever (i.e. externe factor) en hebben dus invloed op werktevreedenheid van werknemers.

De afwisseling in werktaken, en de identiteit en het belang van het werk resulteren in “*experienced meaningfulness*,” ofwel ervaren dat het werk zinvol is (Hackman & Oldham, 1976). De bevoegdheid om zelf onafhankelijk de eigen taken te kunnen indelen (autonomie) leidt tot het ervaren van verantwoordelijkheid, terwijl terugkoppeling ertoe leidt dat werknemers kennis van resultaten verwerven (Hackman & Oldham, 1976).

Wanneer het werk zinvol wordt ervaren en de werknemer voldoende verantwoordelijkheid heeft en kennis van de resultaten van zijn of haar werk verwerft, dan heeft dit volgens Hackman en Oldham (1976) niet alleen een positieve invloed op werktevreedenheid, maar ook op werkmotivatie, werkprestaties, en aanwezigheid (i.e. verzuim en personeelsverloop).

Behalve de kenmerken van het werk en de emotionele en cognitieve evaluaties (i.e. kritische psychologische staten) zijn er ook bemiddelende factoren in het model geplaatst. Kennis en vaardigheden gerelateerd aan het werk, vooral opleiding, beïnvloeden de percepties van de werknemers op het werk (Sabiston & Laschinger, 1995). “*Growth Need Strength*” duidt op de mate waarin werknemers kansen voor zelfontplooiing zoeken (Bogin, 1995). Contextuele werktevreedenheid verwijst onder meer naar baan zekerheid, supervisie en loon (Mondy & Premeaux, 1993).

Figuur 2.1 Hackman en Oldham, Job Characteristics Model, 1976, herdruk van “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory,” *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279, verkregen op 10 maart 2010 van de web site: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00305073>



**Participatie en medezeggenschap.**

Volgens Manders en Vloeberghs (1993) kunnen participatie en medezeggenschap leiden tot “verbetering van besluitvorming en beheersing” en indirect tot “verhoogde tevredenheid en motivatie” ten aanzien van het werk (p.49). Met andere woorden, de mate van medezeggenschap en participatie bepaalt hoeveel invloed werknemers hebben op het personeelsbeleid en dit beïnvloedt indirect de werktevreedenheid van werknemers. Participatie verwijst naar de actieve deelname van werknemers in het voorbereiden en uitvoeren van beleid (Manders & Vloeberghs, 1993). Een voorbeeld hiervan is het recht om te adviseren van de ondernemingsraad (Manders & Vloeberghs, 1993). Wanneer werknemers deelnemen aan het besluitvormingsproces van beleid van de organisatie is er sprake van medezeggenschap (Manders & Vloeberghs, 1993). Voorbeelden van medezeggenschap zijn “het instemmingsrecht van de ondernemingsraad” en werknemers aandelen (Manders & Vloeberghs, 1993,

p.120). Andere vormen van medezeggenschap en participatie zijn werkoeverleg, kwaliteitskringen en een ideeënbuis. De werkgever (i.e. externe factor) kan de mogelijkheden voor participatie en medezeggenschap aanbieden (i.e. exogene factoren), maar hij of zij heeft niet altijd direct invloed op de mate waarin werknemers zelf willen participeren en/of medezeggenschap willen hebben en aannemen (i.e. endogene factoren).

### 2.3.4 Beleidsmaatregelen.

Organisaties hopen dat werknemers gewenst gedrag vertonen wanneer deze werknemers tevreden zijn met hun werk (Vogelaar, 1990). Gewenst gedrag bestaat uit het leveren van kwalitatief en kwantitatief goede prestaties en zo min mogelijk “vermijdingsgedrag,” zoals verzuim (Vogelaar, 1990, p.5). Het gedrag van werknemers, hun onderlinge relaties en de kwaliteit van werknemers vormen “een strategische factor” om de doelen van de organisatie te behalen, volgens de kerngedachte van Human Resource Management, ofwel personeelsbeleid<sup>4</sup> (Manders en Vloeberghs, 1993, p.42).

Geelhoed e.a. (2003) pleitten dat een inspirerende werkomgeving met een open klimaat belangrijk zijn (Geelhoed e.a., 2003). Een inspirerende werkomgeving betekent dat collega’s elkaar motiveren bij het uitvoeren van werkzaamheden. Een open klimaat houdt in dat er onderling vertrouwen en persoonlijke aandacht wordt gegeven in relaties tussen werknemers en werkgevers. De assumptie is dat werknemers die meer gebonden zijn met het bedrijf ook een hogere werktevredenheid zullen hebben (Geelhoed e.a., 2003).

Werkgevers zouden ook loopbaanoriëntatie moeten aanbieden, wat volgens Geelhoed e.a. (2003) van belang is voor werktevredenheid van werknemers. Daarnaast werd in een onderzoek in de tuinbouwsector (Bitsch, 1995) geadviseerd om onder meer opleidingsmogelijkheden te creëren om werktevredenheid te verbeteren.

## 2.4 Wetenschappelijke Bevindingen

### 2.4.1 Exogene theorieën.

#### *Behoeftetheorie.*

Er zijn diverse nationale en internationale onderzoeken gedaan naar aspecten die Nederlanders belangrijk vinden in het werk, dus welke werkgerelateerde behoeften werknemers hebben. De resultaten van de onderzoeken komen grotendeels overeen, maar meten telkens een selectie van variabelen, welke niet in alle onderzoeken hetzelfde zijn.

Uit een onderzoek onder werknemers in een zeepfabriek bleek dat zowel mannen als vrouwen interessant werk, vriendelijke collega’s, aardige supervisie, geïnteresseerd management, en een goed salaris belangrijk vonden (Johnston & Gherardi 1970). Meer recent bleek uit de European Value Study, een onderzoek waaraan duizend werkende en niet-werkende Nederlanders meededen in 1999, dat 90 procent van hen “prettige collega’s” belangrijk vindt, gevolgd door salaris (73%) en werk dat aansluit bij de eigen capaciteiten (67%) (Van Hoof, 2002, p.20). De Arbeidssituatie Survey van TNO, onder circa 4000 werkende Nederlanders, wees in 2000 opnieuw uit dat de relatie met collega’s en salaris belangrijk zijn, evenals “interessant werk” en ook goede arbeidsomstandigheden (Van Hoof, 2002, p.21). Echter, voor mannen was een goede beloning het meest belangrijk en goede collega’s het minst belangrijk in deze top vier, terwijl het voor vrouwen andersom was (Van Hoof, 2002). Dit verschil bleef bestaan zelfs wanneer gecontroleerd werd voor verschillende opleidingsniveaus (Van Hoof, 2002). Toch is uit andere onderzoeken gebleken dat er verschillen bestaan in het belang dat hoger en lager opgeleiden hechten aan diverse aspecten gerelateerd aan werktevredenheid (zie bijlagen).

In 2000 werd een onderzoek uitgevoerd onder circa 700 lager opgeleiden (ca. 500 werknemers, ca. 200 scholieren) met een (V)MBO opleiding in de leeftijd 16 tot 35 jaar. De volgende top vijf werd vastgesteld (Van Hoof, 2002, p.25):

1. Salaris
2. Werksfeer/collegialiteit

<sup>4</sup> Personeelsbeleid is een vorm van sociaal beleid in een organisatie met betrekking tot de werkzame personen van de organisatie (MWB, 2010). Dit beleid bevat diverse onderdelen, waaronder arbeidsorganisatie, personeelsadministratie, werving en selectie, het arrangeren van opleidingen, sociale begeleiding en eventueel betrekkingen met de ondernemingsraad van de organisatie en relaties met vakbonden (MWB, 2010).

3. Interessante werk- en functie-inhoud
4. Secundaire arbeidsvoorwaarden
5. (Flexibele) werktijden.

In hetzelfde jaar werd ook een onderzoek uitgevoerd onder ruim 1450 mensen met een HBO opleiding, waarbij de maximale leeftijd 45 was en respondenten minimaal 20 uur per week werkzaam moesten zijn (Van Hoof, 2002, p.25). Uit dit onderzoek bleek een andere top vijf (Van Hoof, 2002, p.25):

1. Inhoudelijk interessante functie
2. Nieuwe uitdagingen
3. Meer salaris/betere salarispectieven
4. Carrière/doorgroeimogelijkheden
5. Gunstige vestigingsplaats, weinig reistijd.

Uit deze ranglijsten blijkt dat er verschillen tussen extrinsieke en intrinsieke waarden zijn tussen hoger en lager opgeleiden. Intrinsieke werkaspecten verwijzen naar aspecten die het werk voor een werknemer verrijkend en uitdagend maken (Watson, 1995). Extrinsieke waarden verwijzen naar instrumentele waarden, dus waarden die functioneren als middel om bepaalde doelen te behalen (Watson, 1995). De lager opgeleiden hebben vooral belang bij het extrinsieke aspect "salaris" en daarna pas voor intrinsieke aspecten, zoals werksfeer en interessant werk (Van Hoof, 2002, p.68-69). Voor hoger opgeleiden is de volgorde omgekeerd en zijn intrinsieke aspecten van het werk (zoals interessant en uitdagend werk) doorslaggevend dan extrinsieke aspecten (Van Hoof, 2002, p.69). Baanzekerheid scoort bij zowel lager als hoger opgeleiden niet hoog, maar onder laag opgeleiden wordt baanzekerheid belangrijker gevonden dan onder hoger opgeleiden (Van Hoof, 2002). Scholingsmogelijkheden worden met name door hoger opgeleiden aangegeven als een belangrijk aspect van werk (Van Hoof, 2002).

Naast verschillen in werkbehoefte op basis van sekse en opleiding, kan leeftijd ook een rol spelen bij werktevreedenheid. Vaak zijn oudere werknemers meer tevreden met hun werk dan jongere werknemers (zie onder meer Brush, Mock & Poyan, 1987). In dit onderzoek zullen sekse, leeftijd en opleiding worden gecontroleerd om verschillen in resultaten eventueel te kunnen verklaren.

Onderzoeken naar de behoeften van werknemers van tuinbouwbedrijven zijn er niet veel. In 1995 werd een onderzoek uitgevoerd in de publieke tuinbouwsector onder 245 werknemers van 30 verschillende tuinbouwbedrijven in de Verenigde Staten (Larkin, 1995). Werknemers waren over het algemeen tevreden met hun werk, het meest met de werkinhoud, supervisie en collega's (Larkin, 1995). De behoefte aan voldoende kansen op promotie werd niet vervuld en werknemers waren in verschillende mate tevreden het salaris (Larkin, 1995). Larkin (1995) ontdekte ook dat er significante verschillen ( $p < 0.05$ ) waren tussen mannen en vrouwen ten aanzien van tevredenheid met het huidige salaris.

In een ander onderzoek werden 14 tuinbouwbedrijven, waaronder vier glastuinbouwbedrijven, geanalyseerd (Bitsch, 2007). Succes in het uitvoeren van het werk, erkenning, baanzekerheid, relaties met collega's en werkgever, en aspecten van supervisie droegen bij aan werktevreedenheid (Bitsch, 2007). De inhoud van het werk en werkomstandigheden droegen zowel bij aan tevredenheid en werkontevredenheid ten aanzien van het werk (Bitsch, 2007).

In de zojuist besproken onderzoeken werden diverse behoeften onderscheiden welke zouden kunnen bijdragen aan werktevreedenheid. Bovendien bleek dat sekse, leeftijd en opleidingsniveau een rol kunnen spelen in werktevreedenheid. De meeste behoeften welke Herzberg (1966) en Herzberg met Mausner en Snyderman (1959) indiceerden werden in latere behoefte-onderzoeken ook aangetroffen. De werkaspecten die bijdragen aan werktevreedenheid, welke eerder door Herzberg (1966) en Herzberg met Mausner en Snyderman (1959) werden geïdentificeerd zijn de volgende:

- Baanzekerheid
- Kans op vooruitgang (doorgroeimogelijkheden en promotie)
- Voldoende salaris
- Inhoud van het werk: De mate waarin het werk interessant, uitdagend en/of afwisselend is
- Regelmatige werktijden

- Secundaire arbeidsvoorwaarden: Voldoende voordelen
- Goede werkomstandigheden
- Goede relatie met werkgever en collega's

Over de behoefte "regelmatige werktijden" is echter geen consensus te vinden in wetenschappelijke literatuur. Uit onderzoeken blijken tegenstrijdige resultaten over de correlatie tussen flexibele werktijden en werktevredenheid (Spector, 1997). Wel is aangetoond dat lange ploegendienst (meer dan acht uur per dag) meestal een positief effect heeft op werktevredenheid, ondanks meer vermoeidheid (Breugh, 1983). De reden is dat werknemers meer vrije dagen hebben (Breugh, 1983).

In dit onderzoek wordt onderzocht of de werknemers regelmatige werktijden hebben en hoe lang de werkdagen zijn. Daarnaast zijn er een aantal andere behoeften, geïdentificeerd door Herzberg (1966) en Herzberg, Mausner en Snyderman (1959), welke niet expliciet werden bevestigd in latere onderzoeken. Dit zijn de volgende werkbehoeften:

- Goede kwaliteit van communicatie
- Het hebben van verantwoordelijkheden
- Erkenning/Waardering ervaren
- Aangenaam administratief beleid (bedrijfsvoorwaarden, dus regels en procedures)
- Zelfontplooiing

Deze behoeften zullen in dit onderzoek toch worden onderzocht, omdat er nog geen onderzoek is gedaan naar deze behoeften van werknemers in de glastuinbouwsector. Het zou dus kunnen dat de werktevredenheid van deze werknemers wel wordt beïnvloed door de zojuist genoemde factoren.

Verder werden in de onderzoeken ook behoeften aangetoond die Herzberg (1966) en Herzberg met Mausner en Snyderman (1959) nog niet hadden geïdentificeerd. Dit zijn de volgende werkbehoeften:

- Fysieke belasting
- Werk dat aansluit bij de eigen capaciteiten
- Succes
- Vestigingsplaats (bereikbaarheid) en reistijd

Deze behoeften worden in dit onderzoek onderzocht, omdat dit zal bijdragen aan inzicht in de toepasbaarheid van wetenschappelijke bevindingen over andere industrieën op de glastuinbouwsector.

### ***Doeltheorie.***

Eerder werd al vermeld dat de variabelen die door Herberg, Mausner en Snyderman (1959), Herzberg (1966) en Ling (1954) werden geïdentificeerd in dit onderzoek als behoeften worden onderzocht, die door werknemers als persoonlijke doelstellingen kunnen worden geïnterpreteerd. Het onderzoeken van de behoefte- en doel-variabelen als exogene factoren zal bijdragen aan kennis en inzichten in de toepasbaarheid van de exogene theorieën werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector.

### **2.4.2 Endogene theorieën.**

#### ***Rolambiguïteit en rolconflict.***

Uit onderzoek is gebleken dat maatregelen zoals flexibele werktijden en kinderopvang kunnen bijdragen aan het verminderen van conflicten tussen de werk- en privésfeer (Spector, 1997). Daarbij is ook aangetoond dat leidinggevenden die een positieve houding aannemen ten aanzien van werknemers met familieverantwoordelijkheden werktevredenheid positief beïnvloeden (Spector, 1997). Tot op heden is echter nog niet onderzocht of werknemers in de glastuinbouwsector rolambiguïteit en/of rolconflicten ervaren. Het is belangrijk dit te onderzoeken, omdat uit wetenschappelijke literatuur (zie onder meer Bedeian, Burke & Moffett, 1988; Rice, Frone & McFarlin, 1992) is gebleken dat dit kan leiden tot werkontevredenheid bij diverse organisaties. In dit onderzoek zullen de mate van verenigbaarheid tussen werk en privésfeer (extra-rolconflict) en het ondervinden van onduidelijkheid over de eigen taken en verantwoordelijkheden op het werk (rolambiguïteit en intra-rolconflict) aan de orde komen. Dit laatste wordt ook gerelateerd aan de kwaliteit van communicatie binnen het bedrijf.



### ***Rechtvaardigheidstheorie.***

In dit onderzoek zal onderzocht worden in welke mate werknemers persoonlijk rechtvaardigheid ervaren. Tot op heden zijn er namelijk nog geen wetenschappelijke onderzoeksresultaten bekend over de mate waarin en de manier waarop werknemers in de glastuinbouwsector rechtvaardigheid ervaren. Zoals eerder vermeld kan rechtvaardigheid verwijzen naar rechtvaardigheid van procedures en/of rechtvaardigheid van verdeling. In dit onderzoek zal onder meer worden onderzocht of werknemers hun salaris een eerlijk bedrag vinden wanneer ze denken aan de inspanningen die ze leveren en of ze kansen op promotie rechtvaardig vinden.

### **2.4.3 Gemengde theorieën.**

#### ***Werkenmerkentheorie.***

De volgende variabelen, welke Hackman en Oldham onderscheidde als belangrijke verklarende factoren voor werktevredenheid, zijn al vaak onderzocht. De *Job Characteristics Theory* is bekritiseerd (zie onder meer Aldag, Barr & Brief, 1981; Roberts & Glick, 1981), maar er is ook empirische ondersteuning voor het model (zie onder meer Fried & Ferris, 1987; Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985). Tot op heden is het model van deze theorie echter nog niet bestudeerd in de glastuinbouwsector. Daarom zullen de volgende variabelen van het Job Characteristics Model in dit onderzoek worden onderzocht:

- Afwisseling in werktaken
- Autonomie
- Relatie met werkgever en goede communicatie: Voldoende terugkoppeling leidinggevenden
- Relatie met collega's
- Het werk heeft een eigen identiteit (i.e. functie-indeling op basis van CAO)
- Belang van het werk (i.e. prestige en status, ervaren dat het werk zinvol is)

*Afwisseling* in werktaken is ook door Herzberg en Herzberg met Mausner en Snyderman (1959) en latere onderzoekers geïdentificeerd als een belangrijke factor, alsmede de *relatie met collega's en werkgever* en *prestige en status*. De laatste factor komt ook voor in Ling's doel-theorie. Of het werk een eigen identiteit heeft zal ook worden onderzocht door te onderzoeken of de functies binnen het bedrijf zijn ingedeeld op basis van de CAO.

De bemiddelende variabele "*Growth Need Strength*" reflecteert de persoonlijke behoeften van werknemers met betrekking tot het werk en verschilt dus per werknemer. Deze behoeften worden in dit onderzoek onderzocht vanuit het perspectief van behoeftetheorie, zoals deze eerder werden geïdentificeerd door Herzberg (1966), Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) en via latere onderzoeken naar behoeften van werknemers. Werkgerelateerde kennis en vaardigheden wordt in dit onderzoek onderzocht door te vragen naar de opleiding van werknemers. Zoals eerder vermeld zal ook worden onderzocht of werknemers rechtvaardigheid ervaren. Contextuele werktevredenheid kan niet worden onderzocht volgens het model van Hackman en Oldham (1976), omdat globale werktevredenheid in dit onderzoek wordt onderzocht op basis van diverse theoretische aannames en wetenschappelijke bevindingen.

#### ***Participatie en medezeggenschap.***

In de wetenschappelijk literatuur zijn geen wetenschappelijke onderzoeken te vinden waarin de correlatie tussen werktevredenheid en participatie en/of medezeggenschap is onderzocht. In dit onderzoek zal de mate van participatie en medezeggenschap worden onderzocht, omdat dit nog niet in de glastuinbouwsector is onderzocht. Er zal worden onderzocht of er een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging bestaat en of er sprake is van participatie en medezeggenschap van werknemers en of er werkoverleg plaatsvindt.

### **2.4.4 Beleidsmaatregelen**

In deze sectie zal kort worden ingegaan op bestaande onderzoeksresultaten ten aanzien van de eerder besproken beleidsmaatregelen.

Tot op heden is er geen consistente hoge correlatie aangetoond tussen werktevredenheid en individuele prestaties, maar er bestaat wel een significante positieve relatie tussen werktevredenheid

en bedrijfsprestaties evenals tussen werktevredenheid en de marktwaarde van een bedrijf. Ook bleek uit onderzoek naar contextuele werkprestaties dat tevreden werknemers soms vrijwillig extra taken uitvoeren, zoals collega's helpen (Organ & Ryan, 1995). Daarnaast blijkt werktevredenheid indirect vermijdingsgedrag, waaronder personeelsverloop en verzuim, negatief te beïnvloeden (zie onder meer McFarlane Shore, Newton en Thornton, 1990).

De relatie tussen werkgevers en werknemers werd al eerder geïdentificeerd door Herzberg (1966), maar onderling vertrouwen en persoonlijke aandacht werden nog niet expliciet genoemd. Daarom zal in dit onderzoek de relatie tussen werknemers onderling en de relatie tussen werkgever en werknemers worden onderzocht. Ook zal er worden onderzocht of werknemers hun werkomgeving inspirerend vinden en of zij voldoende onderling vertrouwen hebben met hun collega's en werkgever. Hierover bestaan namelijk geen wetenschappelijke bevindingen. Ook is er geen onderzoek bekend over de invloed van opleidingsmogelijkheden en loopbaanoriëntatie op werktevredenheid van werknemers.

De aspecten van werktevredenheid die in deze sectie werden besproken zouden ook relevant kunnen zijn voor bedrijven in de glastuinbouwsector. De volgende aspecten worden daarom in dit onderzoek onderzocht:

- Inspirerende werkomgeving
- Relatie tussen werkgever en werknemers: Onderling vertrouwen en persoonlijke aandacht
- Loopbaanoriëntatie
- Opleidingsmogelijkheden

## **2.5 Productschap Tuinbouw: Voorwaarden voor 'Goed Werkgeverschap'**

Het Productschap Tuinbouw heeft een lijst met voorwaarden voor goed werkgeverschap opgesteld. Op basis van het literatuuronderzoek wordt goed werkgeverschap in dit onderzoek direct in verband gebracht met werktevredenheid van werknemers. Dit houdt in dat de werktevredenheid van werknemers positief te beïnvloeden is wanneer werkgevers zich inzetten om de kwaliteit van arbeid verbeteren. De meeste voorwaarden voor goed werkgeverschap van de lijst worden in dit onderzoek gemeten als factoren die kunnen bijdragen aan werktevredenheid, namelijk:

### ***Arbeidsvoorwaarden.***

- Arbeidsvoorwaarden vergeleken met collega's en met concurrerende sectoren, waaronder salaris op basis van CAO.
- Eventueel aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Toekomstgerichte werkgever: Aanbod doorgroeimogelijkheden, aanbod trainingen of opleidingen (scholingsmogelijkheden).
- Werkgever stimuleert personeel door mensgericht te zijn: Kwaliteiten herkennen (waardering/erkenning), ondersteuning (onderling vertrouwen, werk/privébalans);

### ***Arbeidsomstandigheden.***

- Goede arbeidsomstandigheden: Veilig, prettig, sfeervol.

### ***Arbeidsverhoudingen.***

- Flexibele werkgever: Goed om kunnen gaan met veranderingen (bijvoorbeeld het gedrag van werknemers van verschillende nationale en culturele achtergronden)
- Werkgever is aanspreekpunt voor personeel: Hij/zij is duidelijk, dus er is open communicatie over doel, strategie en koers van het bedrijf. Ook is de werkgever op de hoogte van CAO en Arbo-catalogus. En de werkgever heeft het personeelsbeleid zwart op wit en voor alle medewerkers beschikbaar.

Een aantal voorwaarden uit de lijst is niet in dit onderzoek opgenomen, omdat deze niet door wetenschappelijke theorieën worden ondersteund:

***Arbeidsvoorwaarden.***

- Salaris op basis van ervaring en verantwoordelijkheden.
- Werkgever stimuleert personeel: De werkgever erkent een situatie waarin de werknemer elders beter past, zelfs al functioneert de werknemer op het moment goed.

***Arbeidsverhoudingen.***

- Toekomstgerichte werkgever: De werkgever vergelijkt lange termijn doelen van de organisatie regelmatig met de geplande koers. Hij/zij monitort dus de relatie doelen. Ook heeft de werkgever contact met onderwijs, en is er aanbod van stagemogelijkheden.

De aspecten die niet onderzocht zijn zouden eventueel toch door werknemers of werkgevers genoemd kunnen worden tijdens het onderzoek in de vorm van open interviews. Wanneer dit het geval is zullen deze aspecten in de resultaten van het onderzoek worden verwerkt.

***Conclusie.***

In het kort zal nu worden toegelicht in welke mate de beschreven theorieën en wetenschappelijke bevindingen bruikbaar zijn voor dit onderzoek.

De behoeftetheorie en doeltheorie werden grotendeels door onderzoeken bewezen. Hoewel vier behoeften niet zijn aangetoond, werden er wel vier andere behoeften of doelen geïdentificeerd. Alle behoeften en doelen worden in dit onderzoek opgenomen, omdat het exploratief interessant is om deze in de glastuinbouwsector te onderzoeken.

De endogene rolambiguiteit en rolconflicttheorie werd ondersteund door onderzoeken waaruit is gebleken dat rolambiguiteit en/of rolconflicten kunnen leiden tot werktevredenheid. Uit andere onderzoeken is gebleken dat, onder meer, flexibele werktijden en een positieve houding van de werkgever ten aanzien van familieverantwoordelijkheden kan bijdragen aan werktevredenheid.

Voor de endogene rechtvaardigheidtheorie bestaat geen empirische ondersteuning. De aspecten van werktevredenheid uit beide endogene theorieën zullen worden onderzocht, omdat er geen kennis bestaat over de toepasbaarheid van deze theorieën in de glastuinbouwsector.

Empirische ondersteuning voor de werkenmerkentheorie is gemengd. De rol van participatie en medezeggenschap in werktevredenheid van werknemers is nog onderbelicht gebleven. Omdat niet bekend is of de werkenmerken ook belangrijk zijn in de glastuinbouw worden deze factoren in het onderzoek opgenomen. Om kennis te vergroten over de factoren die bijdragen aan werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector zullen participatie en medezeggenschap ook worden onderzocht.

De beleidsmaatregelen werden slechts in geringe mate ondersteund door wetenschappelijke onderzoeken. In dit onderzoek zal onderzocht worden of een inspirerende werkomgeving, onderling vertrouwen en persoonlijke aandacht in relaties tussen werkgever en werknemers, het aanbieden van loopbaanoriëntatie en opleidingsmogelijkheden invloed heeft op de werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector.

Tot slot, in dit onderzoek wordt werktevredenheid in de glastuinbouwsector onderzocht op basis van verschillende theorieën. Omdat de besproken theorieën en wetenschappelijke bevindingen nog nooit zijn onderzocht in de glastuinbouwsector is het zeer relevant en exploratief interessant om te onderzoeken in welke mate deze theorieën en wetenschappelijke bevindingen toepasbaar zijn in de glastuinbouwsector. Het doel van dit onderzoek is namelijk om bij te dragen aan kennis over factoren die van invloed zijn op werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector.

In de volgende sectie zijn verwachtingen geformuleerd, welke op basis van de besproken theorieën en onderzoeksbevindingen tot stand zijn gekomen. In dit onderzoek is dus gebruik gemaakt van theorieëntriangulatie. Het onderzoek is namelijk gebaseerd op een aantal wetenschappelijke theorieën waarmee de resultaten geïnterpreteerd en verklaard kunnen worden na uitvoering van de interviews. De verwachtingen zijn georganiseerd op onderdeel van werktevredenheid: Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen. De verwachtingen vormen de basis voor het opstellen van kwalitatieve interviews met werknemers en werkgevers.

## 2.6 Verwachtingen

Met behulp van de verwachtingen zullen de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag kunnen worden beantwoord. De eerste twee deelvragen zijn al beantwoord: De definitie van werktevredenheid is besproken, en relevante theorieën en onderzoeksbevindingen ten aanzien van werktevredenheid zijn ook besproken. De verwachtingen zijn dus gerelateerd aan deelvragen vier tot en met zes:

- Ervaringen en opinies van werknemers en werkgevers ten aanzien van werktevredenheid
- Beleidsmaatregelen die werktevredenheid creëren en behouden
- Het monitoren van werktevredenheid.

### *Arbeidsinhoud.*

Uit de behoeftetheorie en de werkkenmerkentheorie volgt dat werknemers meer tevreden met hun werk zullen zijn wanneer ze voldoende afwisseling, autonomie en verantwoordelijkheid ervaren en hun dagelijkse werktaken succesvol kunnen uitvoeren. Op basis van deze theorieën is het ook aannemelijk dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer het werk fysiek niet te belastend is en er rekening wordt gehouden met de capaciteiten van de werknemer.

### *Arbeidsomstandigheden.*

De behoeftetheorie leidt tot de verwachtingen dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer het werk veilig is, ze regelmatige werktijden hebben, en ze bij het uitvoeren van het werk niet worden gehinderd door bedrijfsvoorwaarden. Verder wordt op basis van de onderzoeksbevindingen aangenomen dat werknemers meer tevreden met hun werk zullen zijn wanneer het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn op een gunstige locatie is gevestigd.

### *Arbeidsvoorwaarden.*

Op basis van de behoeftetheorie, doeltheorie en rechtvaardigheidtheorie is het aannemelijk dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer ze een rechtvaardig loon en rechtvaardige bijkomende beloningen ontvangen alsmede rechtvaardige promotiekansen en secundaire arbeidsvoorwaarden en zekerheid van een vaste baan hebben. De behoeftetheorie leidt ook tot de aanname dat werknemers meer tevreden met hun werk zullen zijn wanneer ze erkenning van werkgevers ervaren en ruimte voor zelfontplooiing hebben. Daarnaast volgt uit de rolambiguïteit/rolconflictheorie dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer werkgevers rekening houden met privéverantwoordelijkheden van de werknemer. Ten slotte wordt naar aanleiding van de besproken beleidsmaatregelen verwacht dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer ze voldoende scholingsmogelijkheden hebben en in een inspirerende en open werkomgeving werken waarin ze persoonlijke aandacht krijgen.

### *Arbeidsverhoudingen.*

De verwachtingen met betrekking tot arbeidsverhoudingen zijn gebaseerd op de doeltheorie en de werkkenmerkentheorie. Er wordt verwacht dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer ze prestige en/of status van hun werk ervaren. Op basis van de behoeftetheorie wordt verwacht dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer de relatie met collega's en werkgever goed is, waarbij werknemers eventueel persoonlijke aandacht krijgen. Daarnaast is het aannemelijk dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer de communicatie binnen het bedrijf goed verloopt, volgens de behoeftetheorie. Tot slot volgt uit de theorie met betrekking tot participatie en medezeggenschap dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer er participatie en medezeggenschap in het bedrijf is.

De resultaten van de interviews met werknemers en werkgevers zullen uitwijzen welke aspecten van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en/of arbeidsverhoudingen verbeterd moeten worden in de glastuinbouwsector. In het hoofdstuk Discussie en conclusies zal de hoofdvraag worden beantwoord, dus welke factoren bepalend zijn voor werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector en hoe werktevredenheid verbeterd dan wel behouden kan worden via beleidsmaatregelen.

### 3. Methoden

In dit hoofdstuk zal worden besproken welke methodologie is toegepast in dit onderzoek. In paragraaf 3.1 is de procedure van dataverzameling beschreven. In paragraaf 3.2 zijn de achtergronden van respondenten en procedure van selectie toegelicht. In paragraaf 3.3 komt de data-analysemethode aan de orde. Door de verschillende onderdelen van de onderzoeksmethoden stapsgewijs en nauwkeurig te beschrijven zijn de conclusies van het onderzoek controleerbaar en kan men zien dat het onderzoek op een zo objectief mogelijke manier is uitgevoerd. De inzichtelijkheid van het onderzoek draagt bij aan de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda De Goede en Teunissen, 2005). Andere onderzoekers zouden de methodische en analytische stappen op basis van deze beschrijvingen kunnen herhalen en, indien het onderzoek voldoende betrouwbaar is, zouden zij tot dezelfde resultaten moeten komen.

#### 3.1 Dataverzameling en procedure

##### 3.1.1 Keuze onderzoeksmethode.

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek gebaseerd op meerdere soorten databronnen, namelijk de arbeidsmarktmonitor van ECORYS Nederland B.V. (2008), het Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw (Productschap Tuinbouw, 2010), wetenschappelijke theorieën en onderzoeken (literatuuronderzoek) en data uit open interviews. Voor kwalitatief onderzoek is het kenmerkend om meerdere data te gebruiken (Baarda e.a. 2005). Dit draagt ook bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda e.a., 2005). Voordat interviews werden gekozen tot onderzoeksmethode, zijn diverse kwalitatieve onderzoeksmethoden overwogen.

Er is bewust gekozen om géén gevalstudie of enkele casussen te onderzoeken, maar juist een groter aantal en verschillende typen bedrijven (groenten-, bloemen-, en potplantenbedrijven) van verschillende groottes te benaderen. Op die manier kan een dwarsdoorsnede ofwel een inventarisatie worden gemaakt van het onderzoeksverschijnsel werktevredenheid in glastuinbouwsector. Echter, een optimale spreiding van verschillende typen en grootten bedrijven kon alleen bij werkgevers gegarandeerd worden. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.2.

Er werden in totaal 20 open interviews gehouden met negen werkgevers en elf vaste werknemers van verschillende bedrijven in de Nederlandse glastuinbouwsector. Op deze manier kunnen de ervaringen van werkgevers en werknemers met betrekking tot aspecten van werktevredenheid worden achterhaald en doorgrond. Het doel van de interviews is om de werktevredenheid van vaste werknemers te bepalen, opdat bepaald kan worden welke aspecten van het werk (van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen) nog verbeterd kunnen worden via beleidsmaatregelen.

Het thuissturen van een vragenlijst heeft vaak een lage respons ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Bovendien moeten de vragen en van tevoren worden vastgelegd. De structuur is minder flexibel en respondenten kunnen niet direct om uitleg of verduidelijking van vragen stellen. Het kan ook voorkomen dat respondenten bepaalde vragen niet invullen of onvoldoende toelichten. Tijdens een open interview kan uitleg worden gegeven en komen alle interviewonderwerpen aan bod. Bovendien beheersen niet alle werknemers de Nederlandse taal goed, dus is het handiger om interviews te doen waarbij de werknemer of interviewer eventueel om verduidelijking of extra uitleg kan vragen. Daarom is gekozen voor persoonlijke interviews, zowel op locatie (met de werkgevers) als telefonisch (met de werknemers), waarvoor de bereidheid om deel te nemen meestal hoger is dan voor thuisgestuurde vragenlijsten ('t Hart e.a., 2005). Daarnaast zijn individuele interviews uitermate geschikt voor dit onderzoek, omdat het onderwerp werktevredenheid goed uitgediept kan worden en een groot aantal onderwerpen kan worden behandeld.

Groepsinterviews zijn ongeschikt voor dit onderzoek, omdat respondenten wellicht beïnvloed zouden kunnen worden door elkaar. Bijvoorbeeld, omdat ze zich geïntimideerd voelen door anderen of omdat ze juist indruk willen maken. Ook is er bij groeps gesprekken een grotere kans dat het interview gedomineerd wordt door een paar groepsleden, waardoor de reacties van anderen onderdrukt zouden kunnen worden.

Werkgevers zouden potentieel sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven, vanwege het onderwerp werktevredenheid onder werknemers, waarmee zij het bedrijf positief willen doen voorkomen. Echter, doordat er interviews zijn gedaan met zowel werkgevers als werknemers kan werktevredenheid vanuit beide perspectieven worden onderzocht en wordt de validiteit van het interview in veel mindere mate aangetast. Er blijft altijd een kans bestaan dat de interviews met werkgevers positievere resultaten opleveren doordat ze sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit wordt verder besproken in het hoofdstuk Discussie en Conclusies.

### 3.1.2 Interviews.

Er is gekozen voor een topicinterview, waarbij de onderwerpen van de interviews vast staan, maar de exacte vraagformulering en de volgorde van de vragen niet. De onderwerpen (i.e. topics) van de interviews zijn gebaseerd op de aspecten van werktevredenheid welke uit de theorieën en onderzoeksbevindingen zijn geselecteerd in Theoretisch Kader (H.2) en in de verwachtingen zijn opgenomen. Bijvoorbeeld het aspect “baanzekerheid” is het onderwerp “baanzekerheid” op de topiclijst. Deze onderwerpen werden onderzocht via open vragen.

Alle interviews met werkgevers en met werknemers zijn onder gelijke omstandigheden uitgevoerd door ze op dezelfde manier uit te voeren met behulp van een topiclijst. Het gebruik van een topiclijst bestrijdt subjectiviteit in bepaalde mate (Baarda e.a., 2005). Deze vorm van interviews draagt bij aan de onbevangen benadering van het onderzoek, zodat het onderzoek open staat voor nieuwe informatie, terwijl relevante onderwerpen gegarandeerd aan bod komen. De topiclijst is bijgesloten in de appendix (paragraaf 7.2 en 7.3).

De interviews met werkgevers werden op werklocatie gehouden. Met andere woorden, de werkgevers werden geïnterviewd in zo natuurlijk mogelijke omstandigheden. De werknemers zijn telefonisch geïnterviewd. Het zou namelijk te veel tijd kosten om alle respondenten te bezoeken. Werknemers zijn meestal niet werkzaam op kantoor, en dus zijn ze ook niet bereikbaar via het internet. Het is ook mogelijk dat sommige werknemers thuis niet over internet of een computer beschikken. Bovendien is het voor werknemers vaak niet mogelijk om ze te interviewen op het werk of tijdens werktijd. Dit type respondenten is dus het beste bereikbaar buiten werktijden. Een telefonisch interview met werknemers was ook het meest gunstig, omdat ze zelf een geschikte tijd aan konden geven na werktijd.

Eén aspect dat bijdraagt aan de interne validiteit van dit onderzoek is dat de onderzoeksmethoden niet de praktijksituatie verstoren (Baarda e.a., 2005). De interne validiteit of interne geldigheid verwijst naar de representativiteit van de onderzoeksgegevens ten aanzien van de praktijksituatie (Baarda e.a. 2005). In dit onderzoek hebben de interviews niet de praktijksituatie verstoord, omdat de afhankelijke variabelen – aspecten van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen – zowel bij werkgevers als werknemers niet werden beïnvloed. Doordat de praktijksituatie zo min mogelijk is beïnvloed door de onderzoeksmethoden zijn de onderzoeksresultaten mogelijk ook beter te generaliseren en dit draagt bij aan de externe validiteit van het onderzoek (Baarda e.a. 2005).

Voordat het interview van start ging, werd altijd vermeld dat het interview werd opgenomen met een digitale voicerecorder<sup>5</sup> en dat, na anonieme verwerking van de data, de opname zou worden vernietigd. Ook de contactgegevens van alle respondenten werden na afloop van het onderzoek vernietigd. Het opnemen van de interviews met behulp van een digitale voicerecorder draagt ook bij aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethoden. Ook zijn tijdens de interviews en, indien er een rondleiding werd gegeven op het bedrijf, snel na de rondleiding notities gemaakt van opvallende dingen, zoals een vuile werkomgeving. Deze notities konden later worden vergeleken tijdens de dataverwerking.

Tijdens de interviews werd doorgevraagd wanneer een respondent geen duidelijk antwoord gaf. Ook heeft de onderzoeker toelichting gegeven wanneer er onduidelijkheid ontstond over een vraag. Daarnaast werd doorgevraagd bij potentieel sociaal wenselijke antwoorden om te controleren of het antwoord consistent beargumenteerd kon worden en of de respondent voorbeelden zou kunnen

---

<sup>5</sup> Een digitale voicerecorder is een dataregistratie apparaat dat de opgenomen audiobestanden op een computer kan opslaan en afspelen.

noemen. Dit vergroot de kans dat gemeten wordt wat het onderzoek beoogt te meten, dus het draagt bij aan de interne validiteit.

### 3.2 Respondenten

De individuele kwalitatieve interviews met 20 respondenten zijn conform de norm voor kwalitatief onderzoek van tien á dertig respondenten (Baarda e.a., 2005). Het aantal interviews draagt ook bij aan de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van het interview. Dit kwalitatieve onderzoek is echter niet gericht op het representatief weergeven van het aantal tevreden en ontevreden werknemers in de glastuinbouw. Het aantal respondenten is namelijk niet voldoende om representatieve resultaten te geven over de werkelijke populatie van werknemers in de glastuinbouwsector. Dit wordt in meer detail besproken in het hoofdstuk Discussie en Conclusies.

Zowel perspectieven en ervaringen van werknemers als van werkgevers worden dus bestudeerd via interviews, hoewel de vragen over werknemers gaan. Dit is een manier van datatriangulatie, opdat een betrouwbaarder beeld van de werkelijke werktevreedenheid van werknemers kan worden gevormd. Dit draagt ook bij aan de interne validiteit van het onderzoek, welke wordt vergroot wanneer de onderzoeksmethode relevante data opleveren om de deelvragen en hoofdvraag te beantwoorden (Baarda e.a. 2005)

#### 3.2.1 Kenmerken respondenten.

In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de respondenten weergegeven. Uit de tabel blijken een aantal verschillen tussen de respondenten en de totale Nederlandse glastuinbouwsector. te bestaan. Hoewel het onderzoek niet gericht is op een representatieve steekproef, worden hier ter vergelijking een aantal van de totale glastuinbouwsector op nationaal niveau weergegeven.

Tabel 3.1  
Kenmerken respondenten

	Respondenten: werkgevers	Respondenten: werknemers	Respondenten totaal	Glastuinbouwsector NL
MANNEN	7 (78%)	9 (82%)	80%	57%
VROUWEN	2 (22%)	2 (18%)	20%	43%
<22 JAAR	0 (0%)	0 (0%)	0%	5%
22 – 44 JAAR	3 (33%)	2 (18%)	25%	57%
45 – 54 JAAR	5 (56%)	4 (36%)	45%	31%
>55 JAAR	1 (11%)	5 (46%)	30%	7%
Nederlandse nationaliteit	9 (100%)	8 (73%)	85%	n.v.t.
Niet-Nederlandse nationaliteit	0 (0%)	3 (27%)	15%	n.v.t.
Opleidingsniveau: Geen	0 (0%)	1 (9%)	5%	95%
Opleidingsniveau: t/m MBO	6 (66,6%)	10 (91%)	80%	
Opleidingsniveau: HBO	3 (33,3%)	0 (0%)	15%	5%
Opleidingsniveau WO	0 (0%)	0 (0%)	0%	
Type bedrijf: Groenten	3 (33,3%)	4 (36,4%)	35%	32,5 %
Type bedrijf: Bloemen	3 (33,3%)	3 (27,2%)	30%	67,5 %
Type bedrijf: Potplanten	3 (33,3%)	4 (36,4%)	35%	
Grootte bedrijf: Klein (3- 10 werkzame personen)	3 (33,3%)	3 (27,3%)	30%	
Grootte bedrijf: Middelgroot (10-50 werkzame personen)	3 (33,3%)	3 (27,3%)	30%	n.v.t.
Grootte bedrijf: Groot (50 of meer werkzame personen)	3 (33,3%)	5 (45,4%)	40%	n.v.t.

Opvallende verschillen tussen de steekproef en de glastuinbouwsector is dat het aandeel mannen onder de respondenten groter is dan het aandeel vrouwen. Wel zijn er in totaal in de Nederlandse glastuinbouwsector meer mannen dan vrouwen werkzaam.

De leeftijdsverdeling onder het totale aantal respondenten verschilt van de verdeling in de glastuinbouwsector. De grootste groep geïnterviewde werknemers zijn 55 jaar of ouder. Onder de geïnterviewde werkgevers bestaat de grootste groep uit mensen van 45 tot en met 54 jaar. In de glastuinbouwsector is het grootste aandeel van de werkzame personen in de leeftijd 22 tot en met 44 jaar.

Alle geïnterviewde werkgevers hebben de Nederlandse nationaliteit en spreken goed Nederlands. Onder de geïnterviewde werknemers zijn er drie met een niet-Nederlandse nationaliteit. Twee van hen spraken gebrekkig Nederlands. De andere buitenlandse werknemer sprak begrijpelijk Nederlands. De respondenten die geen Nederlands werden geïnterviewd via een familielid die fungeerde als tolk tijdens het interview. Het feit dat sommige respondenten geen Nederlands spraken leverde dus geen problemen op. Het is niet bekend hoeveel werkzame personen in de glastuinbouwsector van Nederlandse nationaliteit zijn en hoeveel van alle werkzame personen de Nederlandse taal goed beheersen.

Twee derde van de werkgevers heeft een opleidingsniveau tot hooguit MBO-4. De andere werkgevers hebben een opleidingsniveau op MBO niveau. Ruim 90 procent van de geïnterviewde werknemers heeft een opleidingsniveau tussen basisschool en MBO-4. In de glastuinbouwsector heeft 95 procent van het aantal werkzame personen geen opleiding of een opleiding tot hooguit MBO-4. Slechts vijf procent van alle werkzame personen in de glastuinbouwsector heeft een HBO opleiding of hoger.

De verdeling van het aantal respondenten over de drie deelsectoren groentebedrijven, bloemenbedrijven en potplantenbedrijven was vergelijkbaar met de verdeling van het aantal werkzame personen in de glastuinbouwsector.

### 3.2.2 Steekproeven.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van steekproeven om respondenten te selecteren. Er is een beredeneerde steekproef van werkgevers geselecteerd voor het onderzoek, omdat dit onderzoek gericht is op werktevredenheid in de glastuinbouwsector. Er is gestreefd naar maximale variatie onder werkgevers. Met een optimale spreiding van werkgevers over de verschillende deelsectoren en bedrijfsgrootten van de glastuinbouwsector kan worden onderzocht of deze variatie tussen werkgevers gerelateerd is aan verschillen in resultaten (Baarda e.a., 2005). Deze aanpak sluit aan bij de opvatting dat kwalitatief onderzoek in de regel exploratief onderzoek is, waarmee een zo optimaal mogelijke spreiding wordt nagestreefd opdat men niets mist wat relevant zou kunnen zijn (Baarda e.a., 2005). De steekproeftrekking van werkgevers zal in de volgende sectie worden toegelicht. De steekproef van werknemers is op een andere manier getrokken, waarbij er geen optimale spreiding van respondenten kon worden gegarandeerd. In een aparte sectie (paragraaf 3.2.4) zal de steekproeftrekking van werknemers verder worden toegelicht.

### 3.2.3 Werkgevers.

Het steekproefkader van werkgevers wordt gevormd door een elektronisch bestand van ECORYS Nederland B.V. uit 2008, welke diende voor het werven van werknemers voor een arbeidsmarktmonitoronderzoek in 2008. De contactgegevens in het bestand zijn afkomstig van PROSU<sup>6</sup>. In het bestand is voor dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen clusters van werkgevers van kleine (minder dan 10 werkzame personen), middelgrote (tien tot 50 werkzame personen) en grote (50 of meer werkzame personen) bedrijven. Alle bedrijven met minder dan drie werkzame personen werden gediskwalificeerd voor dit onderzoek, omdat het niet mogelijk is om werktevredenheid goed te onderzoeken wanneer er hooguit twee werknemers werkzaam zijn in het bedrijf. Ook is een onderscheid gemaakt tussen groentebedrijven, bloemenbedrijven en potplantenbedrijven. Uit elk cluster is één werkgever op toevalsbasis geselecteerd met behulp van een computer. Dus er zijn gelijke quota's (van één persoon) uit de verschillende groepen (i.e. clusters) van

---

<sup>6</sup> PROSU is specialist op het gebied van agrarische adres- en bedrijfsinformatie.



werkgevers geselecteerd. Door werkgevers op toevalsbasis te selecteren verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Vervolgens is de werkgever telefonisch benaderd om op vrijwillige basis deel te nemen aan het onderzoek. In dit telefonische gesprek kwamen de volgende aspecten aan bod: Het doel van het onderzoek, de opdrachtgevers van het onderzoek, het belang van de deelname van de werkgever voor het onderzoek, de anonieme verwerking van gegevens, en de duur van het interview. Wanneer de werkgever instemde om deel te nemen aan het onderzoek ontving deze een introductiebrief, waarin dezelfde aspecten opnieuw werden vermeld en ook de vraag of hij/zij nog steeds bereid was om geïnterviewd te worden voor ongeveer 30 minuten. De introductiebrief is bijgesloten in de appendix (paragraaf 7.4). Na de bevestiging van het interview na ontvangst van de brief werden de interviews op de locatie van het bedrijf afgenomen.

In totaal zijn 18 werkgevers benaderd om mee te werken aan een onderzoek, waarvan er negen bereid waren om geïnterviewd te worden. De respons was dus 50 procent. Dit is een redelijk hoge respons voor telefonische benadering om een afspraak voor een interview van ongeveer 30 minuten te maken. Een hoge respons draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. De verwachting was dat 50 procent van de werkgevers geen tijd voor het onderzoek zou hebben en dat 25 procent niet mee zou willen werken om andere redenen. Er werd dus verwacht dat de overige 25 procent van de werkgevers wel zou willen meewerken aan het onderzoek. De negen werkgevers die tot de non-respons behoren hadden geen tijd of wilden niet mee doen aan dit onderzoek om andere redenen, bijvoorbeeld geen zin hebben om geïnterviewd te worden.

Het nadeel van de resultaten welke voortkomen uit de interviews met werkgevers is dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn voor alle werkgevers in de glastuinbouwsector en ook niet voor een bepaald cluster (van één bepaald type en grootte bedrijf). De spreiding van werkgevers is namelijk niet representatief voor de werkelijke spreiding, zoals eerder vermeld. Dit mogelijke probleem wordt verder besproken in het hoofdstuk Discussie en Conclusies. De diversiteit aan resultaten die door deze steekproef ontstaat is wel heel nuttig om diverse meningen, kennis en ervaringen van werkgevers in de glastuinbouwsector weer te geven. In onderstaande tabel is de verdeling van werkgevers weergegeven.

Tabel 3.2  
*Verdeling werkgevers*

	Groenten	Bloemen	Potplanten
Klein (3-10 werkzame personen)	1	1	1
Middelgroot (10-50 werkzame personen)	1	1	1
Groot (50 of meer werkzame personen)	1	1	1

### 3.2.4 Werknemers.

ECORYS Nederland B.V. beschikt niet over een bruikbaar bestand met contactgegevens van werknemers in de glastuinbouwsector. Een andere optie voor een steekproeftrekking was het benaderen van werknemers via werkgevers, maar dit zou leiden tot een te grote selectiviteit voor dit onderzoek. Werkgevers zouden mogelijk werknemers met een potentieel positievere houding ten aanzien van hun werk kunnen selecteren. Daarom is gekozen om werknemers te werven via de vakbonden CNV en FNV.

Volgens de meest recente onderzoeksresultaten naar de arbeidsmarkt in de glastuinbouwsector in 2008 waren er 97.400 werkzame personen, waarvan 32.500 vaste krachten. De vaste krachten vormen dus 33,4 procent van het totale aantal werkzame personen in de glastuinbouwsector. De vakbond CNV Vakmensen is een bond met 135.000 leden. Het aantal glastuinbouwleden is onbekend. De vakbond FNV Bondgenoten telt 476.869 leden, en de divisie Agrarisch Groen Algemeen (waartoe de glastuinbouwsector behoort) heeft [aantal anoniem] glastuinbouwleden. Verder is bekend dat de FNV meer tuinbouwvakbondsleden heeft dan de CNV (J.K. Boon, persoonlijke communicatie, 29 maart, 2010). Gezien de FNV [aantal anoniem] glastuinbouwleden heeft, zal het aantal CNV leden waarschijnlijk ook niet [anoniem] zijn. Slechts weinig werknemers in de glastuinbouwsector zijn dus

vakbondsleden. Op basis van deze informatie kan er enige selectiviteit zijn ontstaan in de steekproef van werknemers. De CNV en de FNV hebben in ieder geval alleen vakbondsleden die geen kaderlid zijn via een email benaderd met de vraag of zij eventueel bereid waren om mee te werken aan een onderzoek. Kaderleden zijn actieve leden van de vakbond en hebben een hogere functie dan andere vakbondsleden, omdat zij met vakbondsbestuurders samenwerken. Daardoor zijn kaderleden vaak meer betrokken en kunnen zij een bepaalde mate van bevooroordeeldheid hebben (J.K. Boon, persoonlijke communicatie, 8 april, 2010).

Enerzijds zou het kunnen dat vakbondsleden een positievere houding ten opzichte van werktevreedenheid hebben. Anderzijds zou het kunnen dat vakbondsleden juist kritischer zijn ten aanzien van het werken in de glastuinbouwsector. Voor de geloofwaardigheid van het onderzoek is gekozen om niet-kaderleden te benaderen, omdat verwacht werd dat zij kritischer zouden zijn, ten aanzien van het werken in de glastuinbouwsector, dan de kaderleden. Selectiviteit zou ook opgetreden kunnen zijn vanwege het feit dat vakbondsleden vaak mannen zijn en over het algemeen tot de oudere leeftijdscategorieën behoren (Arbeidsmarktmonitor, 2008). Hoewel het niet duidelijk is in hoeverre het beeld vertekend zal zijn, dient er bij de resultaten in elk geval rekening mee gehouden te worden dat het mogelijk om een specifieke groep werknemers gaat. De mogelijke selectiviteit van de steekproef van werknemers komt ook in het hoofdstuk Discussie en Conclusies aan de orde.

De CNV vakbond heeft 100 e-mails verstuurd waarvan vier werknemers bereid waren tot interviews. De respons onder CNV-leden is dus vier procent. De FNV had een emailbestand van 78 werknemers die bereid waren om mee te werken aan een onderzoek. Uiteindelijk ontstond er een bestand van 14 werknemers die eventueel bereid waren om geïnterviewd te worden, waarvan er uiteindelijk zeven werknemers medewerking hebben verleend. De respons onder FNV-leden is dus negen procent. De totale respons is een gewogen gemiddelde van de respons van de CNV-leden en de respons van FNV-leden, namelijk 6,2 procent. De respons onder werknemers is erg laag. Enerzijds heeft de willekeurige selectie van vakbondsleden bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Anderzijds is de respons onder deze werknemers erg laag, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek lager is dan deze zou zijn met een hogere respons.

In de email aan de niet-kaderleden van de vakbond werd vermeld dat, wanneer zij aangaven bereid te zijn deel te nemen, zij zouden kunnen worden benaderd voor een interview. De werknemers die bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek ontvingen een introductiebrief, waarin de onderzoeker zichzelf voorstelde, het onderwerp en doel van het onderzoek werden uitgelegd, de opdrachtgevers werden vermeld, en of hij/zij nog steeds bereid zou zijn om deel te nemen aan het onderzoek in de vorm van een interview. Tevens werd in de brief vermeld dat de onderzoeksgegevens anoniem zouden worden behandeld en dat er verder geen nadelige effecten voor de werknemer zouden zijn. Deze brief is in de appendix (paragraaf 7.5) opgenomen.

Voor de werknemers was het dus niet mogelijk om variatie te waarborgen, omdat werknemers (i.e. vakbondsleden) uit de gehele glastuinbouw op vrijwillige basis werden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In onderstaande tabel is weergegeven welke functies de geïnterviewde werknemers hebben en bij welk type bedrijf ze werkzaam zijn.

Tabel .3.3  
Verdeling werknemers

	Groenten	Bloemen	Potplanten
Functie: Meewerkend leidinggevende	1	1	
Functie: Algemeen medewerker	1	2	
Functie: Productiemedewerker	2		
Functie: Medewerker laboratorium			1
Functie: Inspecteur Onderhoud			1
Functie: Coördinator Interne Logistiek			1
Functie: Boekhoudkundig Medewerker			1

Het nadeel van de totale steekproef (inclusief werknemers en werkgevers) is dat de mate waarin de respondenten de werkelijke populatie goed weergeven, de populatievaliditeit ('t Hart, Boeije, Hox), in dit onderzoek niet erg hoog is (zie paragraaf 3.2). De populatie van werknemers en werkgevers is namelijk te groot om op een representatieve schaal te onderzoeken vanwege het tijdframe waarin het onderzoek voltooid moet zijn. Ook blijft het de vraag of de onderzoeksresultaten toepasbaar zijn in vergelijkbare praktijksituaties. Er zijn namelijk verschillen tussen de glastuinbouwsector en andere (primaire<sup>7</sup>) sectoren van de tuinbouwsector. De vergelijkbaarheid en reikwijdte van de conclusies van dit onderzoek zijn daardoor niet bekend en de externe validiteit van het onderzoek is niet erg groot. Dit zal opnieuw kort aan de orde komen in het hoofdstuk Discussie en Conclusies.

Allereerst zijn er sectoren waarbij werknemers in de open lucht werken en sectoren waarbij werknemers in kassen werken. Enerzijds kunnen werknemers die in de open lucht werken minder tevreden met hun werk zijn, omdat ze soms moeten werken wanneer het buiten koud is en/of er neerslag valt. Anderzijds zouden de werknemers die in kassen werken minder tevreden kunnen zijn met het werken wanneer het buiten warm is, omdat dit de temperatuur in de kassen ook kan verhogen. Daarnaast is het zo dat sommige werknemers minder moeite hebben met de temperatuurwisselingen en sommige werknemers een voorkeur hebben om buiten of in de kassen te werken. De mate waarin de werktevreedenheid wordt beïnvloed door het werken in de open lucht of in kassen is dus onduidelijk.

Een ander verschil is dat de glastuinbouwbedrijven gemiddeld groter zijn, dus meer werkzame personen in dienst hebben, dan de bedrijven in andere primaire tuinbouwsectoren (J.K. Boon, persoonlijke communicatie, 8 april, 2010). Daardoor is de "afstand" tussen werknemers en werkgever kleiner in andere primaire tuinbouwbedrijven (J.K. Boon, persoonlijke communicatie, 8 april, 2010). Werknemers en werkgevers hebben dus sterkere relaties, omdat ze elkaar beter kennen. Dit zou mogelijk invloed kunnen hebben op de werktevreedenheid onder werknemers.

De resultaten van dit onderzoek zullen dus niet altijd statistisch verantwoord zijn, waardoor deze als indicatief moeten worden beschouwd. Voor kwalitatief onderzoek vormt onduidelijkheid over statistische significantie van de resultaten echter een minder groot probleem dan bij kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is namelijk fundamenteel exploratief onderzoek, en zoals eerder vermeld is dit type onderzoek dus gericht op een zo optimaal mogelijke weergave van diverse data (meningen, kennis en ervaringen) opdat men niets mist wat relevant zou kunnen zijn (Baarda e.a., 2005).

<sup>7</sup> De tuinbouwsector bestaat uit 17 deelsectoren die zijn geclusterd in een primaire en niet-primaire kolom. De primaire kolom betreft bedrijven waar groenten, fruit, paddenstoelen, bloemen, bomen en zaad worden geteeld. In de niet-primaire kolom worden de geteelde of geïmporteerde producten verhandeld of verwerkt en hiertoe behoren groot- en detailhandelsbedrijven, industrie, hoveniersbedrijven en tuincentra.

### 3.3 Data-analyse

De gegevens zijn geanalyseerd via een kwalitatieve analysemethode. Volgens Baarda e.a. (2005) is het doel van het analyseren van kwalitatieve gegevens om persoons- of groepsoverstijgende patronen te ontdekken opdat een inventarisatie kan worden gemaakt van de diversiteit aan perspectieven van werkgevers en werknemers. In dit onderzoek zullen de interviewresultaten met behulp van de gefundeerde-theorie-benadering van Baarda e.a. (2005) worden geïnterpreteerd. Door deze erkende methode stapsgewijs uit te voeren wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

#### **Stap 1 en 2: Uitschrijven van de audio-bestanden.**

De audiobestanden, die zijn opgenomen met de digitale voicerecorder, werden afgeluisterd met behulp van het F4 audioprogramma, waarmee de interviews woord voor woord konden worden getranscribeerd. De resultaten van de interviews met werkgevers zijn apart van de resultaten van de interviews met werknemers uitgewerkt. Het beschrijven en interpreteren van de onderzoekssituatie vanuit het perspectief van de respondenten draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek (Baarda e.a. 2005). In dit onderzoek is dit het geval omdat de interviewresultaten de directe perspectieven van werknemers en werkgevers weergeven.

#### **Stap 2: Schrappen van niet-relevante tekst.**

Vervolgens is gekeken welke informatie relevant is ten aanzien van de verwachtingen welke geformuleerd werden op basis van het theoretische kader. Na het selecteren van relevante tekst werd irrelevante tekst geschrapt. Voorbeelden van irrelevante tekst zijn een collega die tijdens het interview iets komt vragen aan de respondent en andere informatie die niet relevant is voor het onderzoek (zoals informele opmerkingen over het weer of het openbaar vervoer) en spelfouten zijn ook in dit stadium verwijderd. In de appendix (paragraaf 7.7) is een voorbeeld gegeven van een getranscribeerd gedeelte van een interview.

#### **Stap 3: Analyse-eenheid kiezen.**

Er is gekozen om de tekst te analyseren op het niveau van fragmenten. Een fragment bestaat uit een verzameling van zinnen welke betrekking hebben op één onderwerp. Bijvoorbeeld, een tekstfragment met betrekking tot tevredenheid over het salaris. De tekst werd dus opgesplitst in fragmenten., waarbij elk fragment informatie bevat over één onderwerp.

#### **Stap 4: Labelingsysteem kiezen.**

De fragmenten werden gecategoriseerd op basis van de vier onderdelen van werktevredenheid: Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Er was ook één categorie waartoe tekstfragmenten behoorden gerelateerd aan inleidende vragen. Bijvoorbeeld, de inleidende vraag: Wanneer is er volgens u sprake van werktevredenheid?

De fragmenten werden gecodeerd met labels (i.e. een woord met de betekenis van een naam of thema). Volgens Baarda e.a. (2005) is het de bedoeling om labels zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de inhoud van het tekstfragment. De gegevens van interviews met werkgevers en werknemers werden opgedeeld in vijf kernlabels: "Inleiding," "Arbeidsinhoud," "Arbeidsomstandigheden," "Arbeidsvoorwaarden," en "Arbeidsverhoudingen." Om tot kernlabels te komen is gekeken naar de vier onderdelen van werktevredenheid en overige tekstfragmenten. Op basis van het bestuderen van drie interviews met werknemers en drie interviews met werkgevers werd besloten om vijf kernlabels te hanteren in het labelingsysteem.

Vervolgens werden de labels opgedeeld in kernlabels en sublabels. De tekstfragmenten werden eerst ingedeeld op kernlabel en vervolgens kreeg elk tekstfragment een sublabel. Bijvoorbeeld, het sublabel "communicatie" behoort tot het kernlabel "Arbeidsverhoudingen." Daarnaast werd ook gekeken aan welke verwachting(en) de sublabels (met tekstfragmenten) gerelateerd zijn. Het labelingsysteem is weergegeven in de appendix (paragraaf 7.6).

**Stap 5: Het ordenen en reduceren van labels.**

Nadat het labelingsysteem was ontwikkeld kon het worden uitgetoetst op de overige 14 interviews. De labels hoefden niet te worden aangepast met betrekking tot de naam van (sub)labels of het verder uitsplitsen of samenvoegen van bepaalde (sub)labels.

**Stap 6: Controleren geldigheid labelingsysteem.**

Dit onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker. Dat wil zeggen dat er geen datatriangulatie heeft kunnen plaats vinden door het onderzoek met meer onderzoekers uit te voeren. Ook was het niet mogelijk om de metingen te herhalen, omdat de interviews slechts één keer konden worden uitgevoerd in de tijd van het onderzoek. De geldigheid van het labelingsysteem voor alle interviewgegevens kon toch worden gecontroleerd doordat dataverzameling en data-analyse in dezelfde periode plaatsvonden. Wanneer een interview geanalyseerd was konden de gegevens van een volgend interview worden vergeleken door hetzelfde labelingsysteem toe te passen.

Het labelingsysteem voldeed telkens en is daarom tussentijds niet aangepast. Door de afwisseling in dataverzameling en data-analyse konden voorlopige conclusies en interpretaties worden getoetst op nieuwe gegevens, waardoor de validiteit van het onderzoek groter werd ('t Hart e.a., 2005).

**Stap 7: Definiëren kernlabels.**

De definities van de vier kernlabels arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen werden eerder al besproken in het theoretisch kader (zie paragraaf 2.2.3). De definitie van het kernlabel 'inleiding' is als volgt: "Inleiding" omvat alle tekstfragmenten gerelateerd aan de definitie van werktevreedenheid volgens werkgevers/werknemers en tekstfragmenten gerelateerd aan de invloed van werktevreedenheid op prestaties van werknemers, werknemers die extra werktaken uitvoeren, ziekteverzuim, personeelsverloop en op de marktwaarde van het bedrijf.

**Stap 8: Betrouwbaarheid van de resultaten.**

De onderzoeker heeft de uitgewerkte gegevens en gemaakte interpretaties na enkele dagen opnieuw gecontroleerd. Dit is intra-observatorbetrouwbaarheid en deze is hoog omdat er geen aanpassingen werden verricht tijdens de controle (Baarda e.a. 2005). Daarnaast zijn de uitgeschreven interviews met onderzoeksconclusies nagelezen door de managing partner van de afdeling Arbeid en Sociaal Beleid van ECORYS Nederland B.V., welke bekend is met de glastuinbouwsector. Dit is een vorm van interobservatorbetrouwbaarheid en deze was hoog omdat er geen aanpassingen hoefden worden verricht (Baarda e.a. 2005).

**Stap 9: Beantwoording probleemstelling.**

Na stappen één tot en met acht, kon informatie uit de tekst worden geïnterpreteerd om te onderzoeken welke verwachtingen wel en niet waren gerealiseerd. Zoals eerder vermeld zijn alle labels die voor een verwachting relevant zijn bij elkaar gezet.

Per verwachting werden alle tekstfragmenten bestudeerd op het realiseren of ontkennen van deze verwachting. Bij de werkgevers werd gekeken of er verschillen waren tussen werkgevers van kleine, middelgrote en grote bedrijven en of er verschillen waren tussen werkgevers van groenten-, bloemen-, en potplantenbedrijven. En bij zowel werkgevers als werknemers werd gekeken naar de diversiteit in antwoorden, allereerst door te analyseren of de tekstfragmenten 'positief' of 'negatief' relateerden aan de verwachting. Vervolgens kon worden bekeken of de meeste respondenten 'positieve' of 'negatieve' antwoorden hadden gegeven en de redenen die het antwoord positief of negatief maakten. Bijvoorbeeld, wanneer een werknemer vertelt dat hij of zij geen goede relatie met de werkgever heeft is dit een 'negatief' antwoord ten aanzien van de verwachting dat werktevreedenheid zal vergroten wanneer de relatie tussen werkgever en werknemers goed is. Een voorbeeld van een reden is dat de werkgever nooit luistert naar de behoeften van werknemers. Door de tekstfragmenten op deze manier te interpreteren kon een inventarisatie worden gemaakt van de aard en diversiteit van bestaande meningen, kennis en ervaringen die de respondenten hebben met betrekking tot werktevreedenheid. Op basis van deze data-analyses kunnen deelvragen drie tot en met vijf (m.b.t. opinies en ervaringen van werkgevers en werknemers; benodigde beleidsmaatregelen; en een monitoradvies) beantwoord worden. Ten slotte is op basis van de beantwoording van alle deelvragen de hoofdvraag beantwoord.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt deelvraag drie beantwoord: Wat zijn de opinies en ervaringen van werkgevers en werknemers met betrekking tot de factoren welke van invloed zijn op werktevredenheid? Deelvraag drie is een beschrijvende vraag. Om deelvraag drie te beantwoorden zijn de bevindingen veelal beschreven.

Op basis van het literatuuronderzoek naar theorieën over werktevredenheid werden eerder verwachtingen opgesteld die in dit hoofdstuk zullen worden bevestigd of ontkracht met behulp van de interviewresultaten. De resultaten van interviews met werkgevers en werknemers worden apart besproken en geanalyseerd.

De interviewresultaten zijn, evenals de verwachtingen, geordend aan de hand van de vier A's (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen) die de vier onderdelen van werktevredenheid vormen. Deze vier begrippen vormen vier kernlabels waarmee de gegevens zijn geanalyseerd. Daarnaast is er nog één kernlabel, "Inleidende vragen," waarin het perspectief dat werkgevers en werknemers hebben ten aanzien van werktevredenheid in de glastuinbouwsector aan de orde komt. De sublabels werden gevormd door de topics, welke tot verschillende kernlabels behoren. Per sublabel worden de resultaten besproken welke in de interviews ter sprake kwamen ten gevolge van vragen gebaseerd op de topiclijst. Nadat de resultaten per kernlabel en sublabels uitgebreid zijn beschreven worden de resultaten aan het eind van paragraaf 4.1 (m.b.t. de resultaten uit interviews met werkgevers) en aan het eind van paragraaf 4.2 (m.b.t. de resultaten uit interviews met werknemers) kort samengevat.

### 4.1 Werkgevers

#### 4.1.1 Inleiding.

Dit kernlabel is gerelateerd aan tekstfragmenten, onderverdeeld in vijf sublabels, welke een algemeen beeld schetsen van het perspectief van werkgevers op werktevredenheid en het belang van werktevredenheid voor het bedrijf. Het belang van werktevredenheid voor het bedrijf blijkt uit de verwachte invloed van werktevredenheid op aspecten van het werk en het bedrijf. Uit onderzoeken in andere arbeidssectoren is bijvoorbeeld gebleken dat werktevredenheid geen invloed zou hebben op individuele werkprestaties, verzuim en personeelsverloop. Werktevredenheid zou wel invloed hebben op contextuele werkprestaties (i.e. of collega's samen de werktaken aankunnen en relatie bij werknemers onderling), bedrijfsprestaties en marktwaarde van het bedrijf. In deze sectie wordt in vijf sublabels besproken of werkgevers van mening zijn dat werktevredenheid invloed heeft op dezelfde aspecten die uit onderzoeken naar voren kwamen.

#### *Werk.*

Het werk in de tuinbouwsector bestaat uit diverse functies, zoals magazijnwerk, expeditie medewerkers (i.e. transport op het eigen terrein), productiemedewerkers, operators (technische functie, opereren de machines), telexperts (groene opleiding, planten in de kas checken), algemene medewerkers en (meewerkende ) leidinggevenden. De meeste werknemers in de tuinbouwsector doen productiewerk, terwijl er slechts een klein aantal leidinggevende functies bestaat. Hoe groter het bedrijf, hoe meer gestructureerd de functie-indelingen en verantwoordelijkheidsverdelingen meestal zijn.

#### *Werktevredenheid.*

De werkgevers zelf hebben zeer uiteenlopende ideeën over het begrip werktevredenheid. Zij noemen onder andere: Een goede balans tussen werk en privé, een goede sfeer tussen werknemers, uitdaging, productief kunnen zijn en/of kennis rijker worden, met plezier werken. Over het algemeen denken werkgever dat hun werknemers tevreden zijn met hun werk, maar niet altijd en/of niet iedereen.

#### *Prestatieverhoging.*

Alle geïnterviewde werkgevers in de glastuinbouwsector stellen dat werknemers beter zullen presteren, minder vaak of minder lang met verzuim gaan en minder snel ontslag zullen nemen wanneer ze tevreden zijn met hun werk. Eén werkgever denkt dat het percentage ook te maken heeft met de

mentaliteit die er heerst. Dus als een werknemer zich vaak ziek meldt kunnen andere werknemers dat gedrag gaan overnemen.

#### ***Extra werktaken.***

Ook verwachten werkgevers dat werknemers van hun bedrijf eerder bereid zullen zijn om extra werktaken vrijwillig of op eigen initiatief uit te voeren wanneer ze tevreden zijn met hun werk.

#### ***Marktwaaarde van het bedrijf.***

Ten slotte denken alle werkgevers dat het bedrijf een hogere marktwaaarde zal hebben wanneer werknemers tevreden zijn. Eén werkgever licht toe: “Werknemers zullen minder snel weggaan waardoor bezetting stabiel is en dit bevordert uitstraling naar buiten toe. Bij eventuele verkoop van bedrijf is dit een belangrijk item.” Een andere werknemer zegt het volgende: “Als het personeel tevreden is betekent dat het bedrijf goed ingericht is om een goede werksfeer en dito prestaties te realiseren. Dat resulteert in een hogere marktwaaarde.” Volgens deze werknemers dragen de volgende factoren, welke voor werktevreedenheid zorgen, dus indirect bij aan de marktwaaarde van het bedrijf: Een stabiel personeelsbestand, het imago als werkgever, een goede werksfeer en omstandigheden waarin prestaties kunnen worden geleverd.

### **4.1.2 Arbeidsinhoud.**

Het eerste kernlabel, de arbeidsinhoud, is gerelateerd aan tekstfragmenten welke verwijzen naar de aard van de werktaken en de manier van uitvoering (zie paragraaf 2.2.3; Manders & Vloeberghs, 1993). In de interviews werd aan werkgevers gevraagd of ze denken dat werknemers voldoende afwisseling, autonomie en verantwoordelijkheden ervaren. Wanneer deze aspecten van het werk namelijk de verwachtingen van werknemers voldoende vervullen zou dat volgens de behoeftetheorie en de werkkentheorie bijdragen aan werktevreedenheid van werknemers. Dit was ook één van de verwachtingen van dit onderzoek. Er werd aan werkgevers ook gevraagd of er werktaken bestaan die fysiek erg belastend zijn en of werkgevers rekening houden met de capaciteiten van werknemers wanneer ze hen bepaalde werktaken geven. Een baan die fysiek goed vol te houden is en aansluit bij de capaciteiten (bijvoorbeeld kennis, vaardigheden, ervaring) zou moeten bijdragen aan werktevreedenheid van werknemers volgens de behoeftetheorie. Dit was de tweede verwachting van het onderzoek. Er werd niet gevraagd of werknemers hun dagelijkse werktaken meestal succesvol kunnen uitvoeren, omdat deze vraag beter aan werknemers zelf gevraagd kan worden. Er werden vijf sublabels gevormd uit de tekstfragmenten welke gerelateerd zijn aan de verwachtingen over arbeidsinhoud. De resultaten zijn per sublabel besproken.

#### ***Afwisseling.***

Uit de interviews bleek dat werkgevers van alle typen bedrijven (groenten, bloemen, potplanten) en ook van zowel grote, middelgrote als kleine bedrijven het over het algemeen lastig vinden om afwisseling te creëren voor de meeste werknemers van het bedrijf. Vaak doen productiewerkers één dag één werктаak, dus eentonig werk. Sommige werknemers vinden het fijn om één en dezelfde werктаak uit te voeren. Eén werkgever meldt dat het bedrijf expres mensen heeft aangenomen die het fijn vinden om de hele dag hetzelfde te doen. In een aantal bedrijven wordt wel gerouleerd om de dag (dus een werknemer doet niet de hele week hetzelfde werk) of om een aantal uur (een werknemer mag bijvoorbeeld niet langer dan vier uur hetzelfde werk uitvoeren). Eén werkgever licht toe dat het bedrijf op verzoek van werknemers taakrotaties had ingevoerd (dus meerdere werktaken per dag), maar dat dit na verloop van tijd is teruggedraaid, omdat het voor werknemers (en werkgevers) niet meer duidelijk was hoe de verantwoordelijkheid verdeeld werd. Hij vertelt: “De verantwoordelijkheid die raakte uit het oog. Want wie is nou eigenlijk verantwoordelijk waarvoor?”

#### ***Autonomie.***

Ten aanzien van mogelijkheden voor werknemers om hun eigen werktaken in te vullen of in te delen (i.e. autonomie) stellen werkgevers van bloemen-, groenten- en potplantenbedrijven dat de meeste werknemers weinig tot geen autonomie hebben. Vooral de productiemedewerkers moeten zich vaak aan roosters houden en het werk dat gedaan moet worden vergt meestal een bepaalde volgorde

waarvan niet afgeweken kan worden. Op één bedrijf lijken de werknemers wel een zekere mate van autonomie te hebben: “Onze werkzaamheden vragen om een bepaalde volgorde van de handelingen die je per dag doet. Daarbij proberen we onze mensen dan wel zelf na te laten denken op welke manier ze dat dan op een dag zelf indelen. Bij ons is niet de leiding zo direct dat ze elk klusje zeg maar opgedragen krijgen. We gaan ervan uit dat iedereen een weldenkend mens, wel weet wat hij die dag moet doen en zelf met z'n opdrachtorders aan de klus begint. Wij streven naar een zo zelfstandige mogelijke medewerker” (werkgever 7: Bloemen; 164 vaste werknemers). Er zijn geen verschillen te vinden tussen werkgevers van verschillende groottes bedrijven.

#### ***Verantwoordelijkheden.***

Verantwoordelijkheden zijn in alle glastuinbouwbedrijven op vergelijkbare wijze verdeeld. Voor de meeste werknemers geldt dat ze verantwoordelijkheid hebben voor hun eigen werktaak. Er zijn slechts een aantal werknemers die leiding geven aan andere werknemers (bijvoorbeeld meewerkend voorman) waardoor ze meer verantwoordelijkheden hebben. Over het algemeen is er dus altijd een zekere hiërarchie van functies en daarmee verantwoordelijkheidsverdeling. In de middelgrote en grote bedrijven is de hiërarchische structuur vaak duidelijker zichtbaar en over meerdere administratieve en uitvoerende functies verdeeld, waardoor er ook meerdere hoge functies bestaan met meer verantwoordelijkheden dan alleen de eigen werktaak.

#### ***Fysieke belasting.***

Productiemedewerkers blijken het fysiek zwaarste werk te hebben. Werkgevers van alle soorten glastuinbouwbedrijven stellen dat sommige – maar lang niet alle - werktaken zwaar zijn, zoals “stieken en stokken,” dus het opbinden van de planten, de hele dag staan, langdurig op de knieën zitten of in een inspannende zittende houding, en het tillen van zware kisten of dozen (werkgever 3: Bloemen, 25 vaste werknemers). In sommige bedrijven hebben werkgevers geprobeerd deze werktaken te verlichten door te rouleren, een zo groot mogelijke groep werknemers in te zetten (zodat het werk over meer mensen kan worden verdeeld), bepaalde productieprocessen te automatiseren (bijvoorbeeld met lopende banden of elektrische karren), een masseur of fysiotherapeut in te huren, en het overwegen van doorgroeimogelijkheden. Eén werkgever vertelt over dit laatste: “Of we na een aantal jaren die mensen een andere plek kunnen geven, omdat wij er wel van overtuigd zijn dat die repeterende beweging toch uiteindelijk op de lange duur schadelijk zou kunnen worden.”

#### ***Capaciteiten.***

De vraag of er in het bedrijf voldoende rekening wordt gehouden met de capaciteiten van individuele werknemers wordt over het algemeen positief beantwoord, door alle werkgevers. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen werd telkens ook aan de werkgever gevraagd op wat voor manier er rekening werd gehouden met de capaciteiten van de werknemers. Eén werkgever zegt hierover: “Meten is weten” (werkgever 3: Bloemen, 25 vaste werknemers). Deze werkgever kijkt naar de interesse van de werknemer, zijn of haar “kennis en kunst” en ervaring, voordat de werknemer in een bepaalde functie wordt geplaatst. Andere werkgevers geven ook aan dat er rekening wordt gehouden met de capaciteiten van individuele werknemers. Eén werkgever licht toe: “Als je ziet dat iemand iets niet aankan in tempo, of in verantwoordelijkheid, of in zwaarte, ja dan laten we hem dat uiteraard niet doen” (werkgever 5: Potplanten, 100 vaste werknemers). Sommige werkgevers vragen in functioneringsgesprekken aan de werknemers naar de balans tussen hun capaciteiten en de werktaken, door bijvoorbeeld te vragen naar eventuele klachten en of iemand nog uitdaging ziet in zijn of haar werk.

### **4.1.3 Arbeidsomstandigheden.**

Het kernlabel arbeidsomstandigheden is gerelateerd aan tekstfragmenten uit de interviews welke verwijzen naar fysieke omstandigheden en invloeden van de werkomgeving, welke de gezondheid en veiligheid van werknemers kunnen beïnvloeden (zie paragraaf 2.2.3; Manders & Vloeberghs, 1993).

Volgens de behoeftetheorie zijn werknemers meer tevreden met hun werk wanneer het werk veilig is, ze regelmatige werktijden hebben, en bij het uitvoeren van het werk niet wordt gehinderd door bedrijfsvoorwaarden. Deze theoretische stellingen vormden verwachtingen voor het onderzoek.



Werkgevers werd niet gevraagd of ze het bedrijf op een gunstige locatie is gevestigd voor werknemers, wat volgens de behoeftetheorie bijdraagt aan werktevreedenheid. Deze vraag kan namelijk beter aan werknemers zelf gesteld worden. Er worden vijf sublabels besproken.

### ***Algemene arbeidsomstandigheden.***

Om een algemene indruk te krijgen van de arbeidsomstandigheden werd aan de werkgevers gevraagd of de werknemers hun werktaken over het algemeen in prettige omstandigheden kunnen uitvoeren. Werkgevers geven diverse antwoorden. De meeste werkgevers geven toe dat het werken in de kassen warm en vuil kan zijn. Toch stelt één werkgever dat werknemers weten dat het werk nou eenmaal zo is en dat ze er daarom geen problemen mee hebben. Bij één bedrijf is het dak goed geïsoleerd waardoor de temperatuur in de kassen zowel in de zomer als in de winter niet extreem is. Tijdens de interviews werden, indien van toepassing (bij vier bedrijven), ook vlak na een rondleiding op het bedrijf, notities gemaakt van opvallende dingen, zoals een vuile werkomgeving. De antwoorden van de werkgevers klopten met wat er geobserveerd werd door de interviewer.

### ***Arbo-wetgeving.***

Er werd aan werkgevers gevraagd of ze op de hoogte waren van de arbo-wetgeving en als dit het geval was op wat voor manier het bedrijf er rekening mee houdt. De werkgevers zeggen zich hieraan te houden en sommige maken met werknemers aanvullende individuele afspraken, bijvoorbeeld over het aantal overuren en bonussen. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen werd doorgevraagd naar de manier waarop dit gebeurt in het bedrijf, waarop alle werkgevers voorbeelden konden noemen.

### ***Veiligheid.***

Een andere vraag had betrekking op de veiligheid van werknemers. Dus of werknemers in een veilige werkomgeving werken en of ze met gevaarlijke stoffen en/of machines in aanraking komen tijdens de werkzaamheden. Om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan werd aan werkgevers ook gevraagd of er veel bedrijfsongevallen voorkomen en, indien dit het geval is, wat de oorzaken waren (bijvoorbeeld onveilige machines of menselijke fout). Alle werkgevers stellen dat ze het werk zo veilig mogelijk proberen te maken, met name door ervoor te zorgen dat de werkmiddelen in orde zijn (bijvoorbeeld veiligheidsschoenen, gehoorbescherming, stofbrillen) en te letten op onderhoud van machines. Werknemers die met bestrijdingsmiddelen of andere gevaarlijke stoffen) of bepaalde machines (bijvoorbeeld een heftruck) werken moeten volgens de werkgevers altijd gecertificeerd zijn om dat werk te mogen uitvoeren. Volgens de werkgevers zijn er dan ook zeer weinig bedrijfsongevallen. Gezien het aantal veiligheidsmaatregelen en het lage aantal bedrijfsongevallen lijkt het er dus op dat het werk zelf en de werkomstandigheden voldoende veilig zijn. Er zijn geen verschillen te ontdekken tussen groenten-, bloemen-, en potplantenbedrijven of tussen kleine en grotere bedrijven.

### ***Werktijden.***

Volgens de werkgevers zijn de werktijden van werknemers over het algemeen regelmatig te noemen. Sommige bedrijven (waaronder kleine, middelgrote en grote groenten-, bloemen- en potplantenbedrijven) hebben bepaalde piekperiodes, wanneer de productie hoger is dan normaal. Daardoor hebben werknemers in piekperiodes langere werkdagen en komt overwerk dus vaker voor dan tijdens rustigere periodes. Eén werkgever licht toe dat de werknemers in drukke perioden soms werkweken vaak 44-urige werkweken maken, terwijl er in de rustigere periode nog maar 35-urige werkweken worden gemaakt. Volgens de werkgevers zijn de werknemers dit gewend, werknemers hebben er dus geen problemen mee. Werkgevers van andere bedrijven zeggen dat er geen echte piekperiodes voor hun productie bestaan. Bij deze bedrijven werken de meeste werknemers acht uur per dag. Overwerk komt bij deze bedrijven dus niet vaak voor.

### ***Bedrijfsvoorwaarden.***

Onder dit sublabel werden fragmenten ingedeeld over de duidelijkheid van de bedrijfsvoorwaarden, eventuele hinder ten aanzien van het uitvoeren van werktaken, het opnemen van verlofdagen en de functie-indeling in het bedrijf. Allereerst werd aan werkgevers gevraagd of ze de belangrijkste bedrijfsvoorwaarden konden noemen en of er bepaalde regels en procedures zijn die werknemers

zouden kunnen hinderen in het goed uitvoeren van hun werktaken. Uit de interviews bleek dat alle bedrijven bepaalde huisregels hebben opgesteld en dat bij sommige bedrijven de huisregels in de kantine hangen, bijvoorbeeld op een A4 formaat poster. Volgens de werkgevers moeten de huisregels strikt worden nageleefd en dit gebeurt over het algemeen ook.

Volgens de meeste werkgevers komt het niet of nauwelijks voor dat werknemers in hun werkzaamheden gehinderd worden door bepaalde regels en procedures. Eén werkgever geeft wel toe dat heftruckchauffeurs de verplichte veiligheidsgordel nooit dragen en dat hij dat als werkgever ook niet verplicht. Een andere werkgever heeft op datzelfde probleem een oplossing gevonden: “We hebben nu een beugel. Elke keer als ze er op gaan zitten [...] dan gaat die beugel dicht en dan kan je rijden. En als die beugel open staat dan doet hij [de heftruck] het niet.” Het zoeken naar praktische oplossingen is volgens deze werkgever van belang bij praktische problemen.

Eén specifieke vraag was of werknemers gemakkelijk een verlofdag op te nemen. Alle werkgevers stelden dat dit geen problemen oplevert, als de werknemer het op tijd aangeeft (meestal minimaal twee dagen van tevoren).

#### **4.1.4 Arbeidsvoorwaarden.**

Het kernlabel arbeidsvoorwaarden bestaat uit een verzameling van tekstfragmenten welke betrekking hebben op voorwaarden die tussen werkgever en werknemer worden overlegd en afgesproken (zie paragraaf 2.2.3; Manders & Vloeberghs, 1993). In dit onderzoek werd verwacht, op basis van de behoeftetheorie, de doeltheorie, en rechtvaardigheidtheorie, dat werknemers een hogere werktevredenheid zouden hebben wanneer ze een rechtvaardig salaris, rechtvaardige secundaire arbeidsvoorwaarden en bijkomende beloningen ontvangen evenals rechtvaardige promotiekansen en zekerheid van een vaste baan hebben. Andere verwachtingen, op basis van de besproken beleidsmaatregelen, waren dat voldoende scholingsmogelijkheden zouden bijdragen aan de werktevredenheid van werknemers. Op basis van de behoeftetheorie werd in dit onderzoek verwacht dat werknemers een hogere werktevredenheid zouden hebben wanneer ze erkenning van hun werkgevers ervaren en ruimte voor zelfontplooiing hebben. De laatste verwachting met betrekking tot arbeidsvoorwaarden werd geformuleerd op basis van de rolambiguïteit/rolconflicttheorie. De verwachting was dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer werkgevers rekening houden met privéverantwoordelijkheden van de werknemer. Er werd niet gevraagd of werknemers ervaren dat ze in een inspirerende en open werkomgeving werken waarin ze persoonlijke aandacht ontvangen. Deze aspecten kunnen namelijk beter worden onderzocht onder werknemers zelf. Ook werd niet aan de werkgevers gevraagd of werknemers erkenning of waardering ervaren van hun werkgever, omdat deze vraag beter aan werknemers zelf gevraagd kan worden. In totaal zijn er acht sublabels gevormd.

##### ***Salaris.***

In dit onderzoek wordt verondersteld dat het uitbetalen van loon volgens de CAO door werknemers als een rechtvaardige hoogte van het loon zou worden beschouwd. Alle werkgevers bevestigden dat de werknemers worden betaald volgens de CAO, hoewel sommige hogere functies met meer verantwoordelijkheden meer betaald krijgen.

##### ***Secundaire arbeidsvoorwaarden.***

De meeste werkgevers weten geen duidelijk antwoord te geven op de vraag welke secundaire arbeidsvoorwaarden er voor werknemers geregeld zijn. De werkgevers volgen allemaal de CAO en passen dus minimaal secundaire arbeidsvoorwaarden toe. Dit zou men als rechtvaardig kunnen beschouwen, omdat ze voor alle werknemers meestal hetzelfde zijn.

##### ***Bijkomende beloningen.***

Sommige werkgevers geven wel eens bijkomende beloningen aan werknemers, bijvoorbeeld in de vorm van bonussen aan het einde van een zeer winstgevend jaar. Drie werkgevers, van kleine en middelgrote bedrijven stellen dat ze niet aan extra beloningen doen. Er is geen duidelijk onderscheid te maken tussen werkgevers van verschillende typen of groottes bedrijven.

### ***Promotiekansen.***

Er werd ook gevraagd naar de promotiekansen van werknemers, dus of er doorgroeimogelijkheden zijn en of de kansen voor werknemers eerlijk verdeeld zijn. De meeste werkgevers geven aan dat ze altijd eerst “vissen in eigen vijver” (werkgever 3: Bloemen, 25 vaste werknemers). Dus wanneer er een functie vrij komt proberen werkgevers deze eerst op te vullen door een werknemer van het eigen bedrijf. Werkgevers geven aan dat werknemers over het algemeen wel kunnen doorgroeien, maar alleen als er ruimte voor is en de werknemer voldoende potentie heeft. Ruimte om door te groeien is vaak beperkt, met name in de kleine bedrijven zijn er geen tot weinig doorgroeimogelijkheden.

### ***Baanzekerheid.***

Werkgevers stellen dat het enerzijds lastig zou kunnen zijn voor werknemers om vertrouwen te hebben in de toekomst van een bedrijf, vanwege de economische omstandigheden. Het afgelopen jaar was namelijk een slecht jaar met weinig winst en veel (glas)tuinbouwbedrijven zijn failliet gegaan. Anderzijds werken vaste werknemers vaak jaren bij hetzelfde bedrijf (sommige werknemers wel 45 jaar). De interviews met werknemers zullen meer duidelijk geven over de baanzekerheid van werknemers.

### ***Scholingsmogelijkheden.***

Alle werkgevers geven aan dat er scholingsmogelijkheden zijn voor werknemers. Deze moeten dan wel relevant zijn voor de functie van de werknemer en de werknemer moet er zelf tijd voor vrij kunnen maken. Drie werkgevers geven aan dat er niet vaak gebruikt van wordt gemaakt door de werknemers. Uit onderzoek onder werkgevers in de glastuinbouwsector (Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw, 2010) bleek dat in zo'n 30 procent van de bedrijven scholing gevolgd. Uit de werknemersenquête bleek dat 36 procent van de werknemers scholing wil volgen (Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw, 2010). Dit bevestigt dat werknemers weinig behoefte hebben aan scholingsmogelijkheden en dat er weinig gebruik wordt gemaakt van scholingsmogelijkheden.

### ***Ruimte voor zelfontplooiing.***

Volgens de werkgevers is er soms wel ruimte voor zelfontplooiing (bijvoorbeeld in de vorm van bijscholing en studie), maar dat het niet altijd mogelijk is om het te realiseren omdat het wel toegevoegde waarde voor het bedrijf moet brengen. De ruimte lijkt over het algemeen beperkt: “Je kunt ook geen functies voor mensen gaan creëren, want dan krijg je [...] een organisatie als een kip met een waterhoofd zeg maar” (werkgever 3: Bloemen; 25 vaste werknemers). Kortom, indien het voor werkgevers ook relevant en gunstig is kunnen werknemers zich ontplooien, maar over het algemeen lijken de mogelijkheden beperkt.

### ***Werk-privé balans.***

Werkgevers werd gevraagd of er in het bedrijf rekening wordt gehouden met de privéverantwoordelijkheden van werknemers en of er speciale regelingen voor zijn opgesteld in het bedrijf. Werkgevers blijken geen speciale regelingen te hebben, behalve bepaalde typen zorgverlof uit de CAO. Wel kunnen werknemers hun overuren bijvoorbeeld laten belonen in ‘tijd voor tijd’ (dus verlofdagen) of financieel.

## **4.1.5 Arbeidsverhoudingen.**

Het kernlabel arbeidsverhoudingen is gerelateerd aan tekstfragmenten met betrekking tot machtsverhoudingen tussen diverse individuen en groepen in de organisatie (zie paragraaf 2.2.3; Manders & Vloeberghs, 1993). Eén van de verwachtingen van dit onderzoek is dat werknemers een hogere werktevreedenheid hebben wanneer ze prestige en/of status van hun werk ervaren en wanneer ze een duidelijke identiteit van hun baan ervaren. Deze verwachting is gebaseerd op de doeltheorie en de werkkenmerkentheorie. Er wordt echter niet aan werkgevers gevraagd of werknemers prestige en/of status ervaren, omdat dit beter onder werknemers getoetst kan worden. Er wordt wel gevraagd of de functies in het bedrijf zijn ingedeeld volgens de CAO functie-indeling, dit zou namelijk bij kunnen dragen aan het vormen van een identiteit van het werk. Op basis van de behoeftetheorie werd ook

verwacht dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer de relatie met collega's en werkgever goed is, waarbij werknemers persoonlijke aandacht krijgen en wanneer de communicatie binnen het bedrijf goed is. Op basis van de participatie- en medezeggenschaptheorie werd verwacht dat werknemers een hogere werktevredenheid hebben wanneer er sprake is van participatie en medezeggenschap in het bedrijf.

### ***Sfeer.***

Werkgevers werd gevraagd om de sfeer binnen het bedrijf te beschrijven. Volgens alle werkgevers is de sfeer over het algemeen goed. Bij sommige bedrijven wordt bijvoorbeeld ook wekelijks op vrijdagmiddag een borrel gehouden of ieder jaar een bedrijfsuitje georganiseerd.

### ***Relaties tussen werknemers en met werkgever.***

Ook de sfeer onder werknemers is volgens de werkgevers meestal goed. Hoewel er vaak werknemers van verschillende nationaliteiten in een bedrijf werken levert dit meestal geen problemen op. Werknemers van dezelfde nationaliteit gaan meer met elkaar om dan met anderen. Eén werkgever vertelt dat de communicatie tussen werknemers lastiger is wanneer ze alleen in hun eigen taal willen spreken. Dit leidt volgens hem dan ook tot minder sociale contacten bij de werknemers onderling. Bovendien stellen werknemers dat niet iedereen vriendschappelijke relaties met alle andere collega's kan aangaan.

Eén werkgever vertelt dat in sommige bedrijven de individuele prestaties van alle werknemers bekend worden gemaakt, bijvoorbeeld in de kantine op een beeldscherm. Hij stelt dat dit misschien goed is voor het verhogen van de productie, doordat er competitie ontstaat. Het kan echter ook averechts werken omdat mensen hun werk kwalitatief minder goed uitvoeren: "Ik kan gemakkelijk de meeste paadjes knippen, maar als ik de helft laat hangen [...] dan doe ik m'n werk niet goed" (werkgever 2 GR, 44jr, M, WZP 12v + 1f).

### ***Relatie tussen werkgever en werknemers.***

De werkgevers beweren goede relaties met hun werknemers te onderhouden. Een werkgever zegt dat de relatie "verschillend, maar wel open/goed" is (werkgever 1 PP, 40jr, V; 140 WZP). Een andere werkgever licht toe: "Ik zit altijd koffie te drinken beneden met de mannen" (werkgever 6 GR, 56jr, M, WZP 6v, 40f).

### ***Persoonlijke aandacht.***

Persoonlijke aandacht kan in vele vormen voorkomen. Er werd daarom ook doorgevraagd naar de manieren waarop werkgevers beweren persoonlijke aandacht aan werknemers te geven. Zo werd er gevraagd of werkgevers tijd inplannen voor loopbaanoriëntatie en/of persoonlijke ontwikkelingsplannen. Sommige werkgevers vertellen dat er persoonlijke aandacht wordt gegeven aan werknemers, bijvoorbeeld wanneer de leidinggevende een praatje maakt met werknemers. Maar vier werkgevers geven toe dat ze geen of nauwelijks persoonlijke aandacht aan werknemers geven. Zo zegt één werkgever: "Er wordt alleen bijzondere aandacht aan werknemers besteed bij ziekteverzuim" (werkgever 1: Potplanten; 140 werknemers).

In geen van de bedrijven wordt er tijd ingepland voor loopbaanoriëntatie. Er wordt wel persoonlijke begeleiding gegeven tijdens het inwerken van werknemers in een nieuwe functie. Ook wordt er geen aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkelingsplannen. Slechts één werkgever zegt wel plannen voor persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaanoriëntaties van een aantal werknemers te hebben. Wel worden in de middelgrote en grote bedrijven functioneringsgesprekken gehouden, waarin persoonlijke ontwikkeling vaak wordt besproken. In de kleinere bedrijven worden niet altijd functioneringsgesprekken gehouden.

### ***Management: Interesse in werknemers' behoeften.***

Werkgevers denken dat de managers of leidinggevendenden van het bedrijf zich wel voldoende geïnteresseerd opstellen met betrekking tot de behoeften van werknemers, bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken.

### ***Communicatie.***

Over de communicatie in het bedrijf werden een aantal vragen gesteld. Vaak kwam eerst ter sprake op wat voor manieren er gecommuniceerd wordt in het bedrijf en werkgevers de communicatie goed vinden verlopen. Werkgevers vertellen dat communicatie op diverse manier plaatsvindt, bijvoorbeeld persoonlijk, of via vergaderingen, een nieuwsbrief/personneelsblad of een intern communicatiesysteem (zoals email). Eén werkgever zegt dat het wel lastig is om een toespraak, behalve in het Nederlands, ook nog in een andere taal te moeten houden, omdat bepaalde werknemers de Nederlandse taal niet verstaan. Een andere werkgever (werkgever 2: Groenten; 12 vaste werknemers) stelde dat het belangrijk is om duidelijk te maken aan het personeel wat de geplande koers van het bedrijf is, zodat werknemers weten wat de bedoeling is en waar ze aan toe zijn. Volgens een werkgever is het ook belangrijk dat werknemers die de Nederlandse taal niet beheersen zo snel mogelijk de taal leren, omdat dit beter is voor communicatie en sfeer tussen werknemers. Als je de taal niet beheerst zou je namelijk kunnen denken dat andere mensen over je praten en dat wekt argwaan en bederft de sfeer op de werkvloer.

Over het algemeen vinden werkgevers de communicatie goed. Eén werkgever van een klein bedrijf legt uit dat mensen direct kunnen worden aangesproken en dat de leidinggevende veel aanwezig is op de werkvloer. Een andere werkgever vertelt dat er tijdens vergaderingen altijd een beknopt overzicht wordt gehouden. In een ander bedrijf wordt de nieuwsbrief in verschillende talen vertaald. Een andere werkgever vertelt dat de bedrijfsvoorwaarden schriftelijk in meerdere talen worden verstrekt aan werknemers (bijvoorbeeld Pools). In een ander bedrijf wordt er jaarlijks drie keer geëvalueerd met meewerkende leidinggevend en de directie, waarop vervolgens de werknemers geïnformeerd worden. Over het algemeen denken werkgevers dat werknemers voldoende op de hoogte kunnen zijn van wat er omgaat in het bedrijf alsmede het doel, de strategie en de koers van het bedrijf. Sommige werkgevers voeren wekelijks werkoverleg, terwijl andere werkgevers het niet inplannen en het werkoverleg terloops uitvoeren met werknemers wanneer het nodig is en uit komt. Het lijkt erop dat de communicatie over het algemeen in orde is in zowel kleine als grotere groenten-, bloemen-, en potplanten-bedrijven.

### ***CAO functie-indeling.***

Alle werkgevers bevestigden dat de functies van werknemers zijn ingedeeld op basis van de functies in de CAO.

### ***Participatie en medezeggenschap.***

Er bleek slechts één bedrijf met een ondernemingsraad te zijn. Volgens de werkgever is er in dit bedrijf sprake van participatie en medezeggenschap. In sommige bedrijven waar weliswaar geen OR of personeelsvertegenwoordiging bestaat geven werkgevers aan dat er wel op andere manieren sprake is van medezeggenschap, bijvoorbeeld door te luisteren naar de belangen van werknemers wanneer er besluiten worden genomen.

## **4.1.6 Conclusies: interviews met werkgevers.**

In deze paragraaf zullen kort de belangrijkste bevindingen uit de interviews met werkgevers worden beschreven. De uitkomsten van de interviews met werkgevers bevestigen alle verwachtingen.

### ***Arbeidsinhoud.***

Uit de interviews met werkgevers bleek dat werknemers niet altijd voldoende afwisseling en autonomie ervaren en dat het werk soms fysiek zwaar is. De verdeling van verantwoordelijkheden is op een praktische manier geregeld, dus iedere werknemer heeft verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen werktaken. Het valt op dat de hiërarchische structuur in middelgrote en grote bedrijven vaak duidelijker zichtbaar en uitgebreider is dan in kleine bedrijven. De verantwoordelijkheidsverdeling is binnen deze bedrijven ook meer gevarieerd dan in kleine bedrijven. Werkgevers zeggen voldoende rekening te houden met de aansluiting van de capaciteiten van werknemers op de functie die ze vervullen.

### ***Arbeidsomstandigheden.***

De werkgevers zijn zeer positief over de arbeidsomstandigheden. Zij vinden dat het werk onder veilige omstandigheden wordt uitgevoerd, ze houden rekening met de arbo-wetgeving en stellen dat werknemers nauwelijks worden gehinderd door bedrijfsvoorwaarden tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden. Bovendien verklaren werkgevers dat de werktijden over het algemeen regelmatig zijn, hoewel er tijdens piekseizoenen regelmatig wordt overgewerkt. Volgens de werkgevers is het voor werknemers ook gemakkelijk om een verlofdag op te nemen, behalve in de piekperiodes. Verder beweren de werkgevers dat alle functies in het bedrijf zijn ingedeeld op basis van de CAO. De arbeidsomstandigheden lijken dus van goede kwaliteit, ondanks het feit dat het werk vuil en zwaar kan zijn. Werkgevers verklaren dat werknemers dergelijke omstandigheden gewend zijn en er dus niet over klagen. Toch zou het kunnen dat de werknemers een hogere werktevredenheid hebben, wanneer ze geen vuil en/of zwaar werk meer uitvoeren.

### ***Arbeidsvoorwaarden.***

In de glastuinbouwbedrijven is volgens de geïnterviewde werkgevers niet altijd ruimte voor zelfontplooiing van werknemers, ondanks dat veel werkgevers aangeven scholingsmogelijkheden aanbieden aan werknemers. Ook wordt er niet altijd voldoende rekening gehouden met de privéverantwoordelijkheden van werknemers. Sommige werkgevers geven geen extra beloningen aan de werknemers. Daarnaast zijn er vaak weinig promotiekansen en zullen werknemers niet altijd zeker kunnen zijn van hun baan, volgens de werkgevers. De meeste werkgevers zijn het er wel over eens dat werknemers een rechtvaardig loon en rechtvaardige secundaire arbeidsvoorwaarden ontvangen.

### ***Arbeidsverhoudingen.***

De relatie tussen werknemers en tussen werkgever en werknemers is volgens de werkgevers over het algemeen goed en de sfeer is ook prima in de meeste bedrijven. Eén werkgever van een klein bedrijf legt uit dat werknemers en werkgevers gemakkelijk direct met elkaar communiceren. Toch is de communicatie tussen werknemers niet altijd goed, omdat sommige buitenlandse werknemers de Nederlandse taal niet beheersen. Dit bemoeilijkt ook de communicatie tussen werkgever en werknemer. Werkgevers vinden dat het management van het bedrijf zich voldoende geïnteresseerd opstelt met betrekking tot de behoeften van werknemers, bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken. De persoonlijke aandacht die aan werknemers wordt besteed kan beter. Er wordt niet altijd aandacht besteed aan loopbaanoriëntatie en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Verder is er weinig participatie en medezeggenschap, ook in bedrijven waar een ondernemingsraad (of andere personeelsvertegenwoordiging) verplicht is. Eén werkgever merkt op dat het creëren van competitie tussen werknemers enerzijds een gunstige invloed kan hebben op de productiviteit van werknemers, maar dat het anderzijds ook de kwaliteit van de productie negatief kan beïnvloeden.

### ***Ten slotte.***

Uit deze resultaten blijkt dat werknemers nog het minst tevreden zouden kunnen zijn over de arbeidsinhoud, omdat alle aspecten van onvoldoende kwaliteit zijn. Het enige aspect waar volgens werkgevers geen problemen over ontstaan is de mate van verantwoordelijkheden die werknemers hebben. Ook over de arbeidsvoorwaarden zouden werknemers voornamelijk ontevreden kunnen zijn, aangezien werkgevers aangeven dat er weinig promotiekansen en weinig ruimte voor zelfontplooiing is, er niet altijd rekening wordt gehouden met privéverantwoordelijkheden van werknemers, en baan zekerheid waarschijnlijk niet hoog is. De enige aspecten waarover werknemers volgens de werkgevers geen onvrede uiten zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden en de indeling van salarissen op basis van de CAO. De arbeidsverhoudingen zijn volgens werkgevers grotendeels van goede kwaliteit, hoewel een aantal aspecten extra aandacht verdienen. Er is namelijk niet altijd een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging in bedrijven waarin deze wel aanwezig zouden moeten zijn. Daarnaast is er in de bedrijven waarin deze wel aanwezig zijn niet altijd sprake van participatie en medezeggenschap. Het geven van persoonlijke aandacht in de vorm van loopbaanoriëntatie of een persoonlijk ontwikkelingsplan gebeurt zeer zelden. De arbeidsomstandigheden blijken dus nog het meest positief ingeschat door werkgevers. Hoewel zij toegeven dat het werk vuil en zwaar kan zijn verwachten ze dat werknemers hieraan gewend zijn en dus ook tevreden mee zijn.

## 4.2 Werknemers

### 4.2.1 Inleiding.

Dit kernlabel is gerelateerd aan tekstfragmenten, onderverdeeld in drie sublabels, welke een algemeen beeld schetsen van het perspectief van werknemers op werktevredenheid en de invloed van werktevredenheid op diverse werkgerelateerde aspecten.

#### *Werktevredenheid.*

Werknemers hebben diverse ideeën over de definitie van het begrip werktevredenheid. Zij verstaan onder werktevredenheid onder meer: Het werk op tijd af kunnen krijgen onder een niet te zware arbeidsdruk, veiligheid, een beetje vrijheid in het uitvoeren van het werk en met name een prettige sfeer, dus collegialiteit en ook vriendschappelijke relaties met leidinggevenden.

Over het algemeen verwachten de werknemers dat de meeste werknemers van het bedrijf waar ze werken tevreden zijn met hun werk, maar in verschillende mate. Daarbij verwachten negen van de elf werknemers dat hun individuele prestaties verbeteren wanneer ze tevreden zijn met hun werk (en vice versa) doordat ze bijvoorbeeld enthousiaster of gemotiveerder zijn.

#### *Personeelsverloop.*

Volgens twee werknemers zal het personeelsverloop toenemen wanneer de werktevredenheid afneemt onder werknemers. Een werknemer zegt dat werknemers geen ontslag durven te nemen in deze economische onzekere tijden, vanwege lage kansen op het vinden van werk elders. Een andere werknemer vermeldt dat ook de opleiding, leeftijd en beheersing van de Nederlandse taal invloed heeft op de kans dat een werknemer ontslag neemt, omdat dit de kans op het vinden van een nieuwe baan zou kunnen beïnvloeden. De andere werknemers weten niet of personeelsverloop samenhangt met werktevredenheid.

#### *Ziekteverzuim.*

Een werknemer legt uit dat werknemers zich niet snel ziek zullen melden, omdat ze geen betaald ziekteverlof hebben. Met andere woorden, de financiële beloning gaat boven werktevredenheid. De meeste andere werknemers verwachten wel dat tevreden werknemers zich minder snel en zich ook voor een kortere periode ziek zullen melden. Eén van de werknemers voegt daar aan toe dat werknemers minder snel met verzuim zullen gaan wanneer zij zich betrokken voelen bij het bedrijf en enige verantwoordelijkheid hebben in hun werk.

### 4.2.2 Arbeidsinhoud.

Dit kernlabel werd voor de interviews met werknemers onderverdeeld in vijf sublabels. Op basis van de behoeftetheorie en de werkkenmerkentheorie werd verwacht dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk wanneer ze voldoende afwisseling, autonomie en verantwoordelijkheid ervaren en hun werktaken succesvol kunnen uitvoeren. Uit de behoeftetheorie volgde ook dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk wanneer het werk fysiek niet te belastend is en er rekening wordt gehouden met de capaciteiten van de werknemer.

#### *Afwisseling.*

Eén werknemer geeft aan onvoldoende afwisseling te ervaren in zijn werk (werknemer 9: Groenten; Productiemedewerker, 42 jaar, Man, CNV). De andere werknemers ervaren zelf voldoende afwisseling in hun werk, maar leggen uit dat er wel andere werknemers zijn die de hele werkdag dezelfde werktaken uitvoeren, zoals mensen die in de kassen met de gewassen werken. In sommige bedrijven wordt er wel gezorgd voor dagelijkse afwisseling, dus dat mensen niet de hele week dezelfde, eentonige werktaken uitvoeren. Alle werknemers geven aan dat ze hun werktaken meestal succesvol kunnen uitvoeren en voltooien.

### ***Autonomie.***

Werknemers met enige leidinggevende werktaken, bijvoorbeeld een meewerkend voorman, hebben meer keus in het bepalen van de volgorde waarin ze werktaken uitvoeren. Zij kunnen dus zelf een planning maken. Voor vele anderen is dit volgens de werknemers niet het geval. Met name voor productiemedewerkers wordt het werk vaak ingepland en moet het volgens een bepaald rooster worden uitgevoerd.

### ***Verantwoordelijkheid.***

Over het algemeen geldt dat een werknemer verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen werктаak. Een aantal mensen in het bedrijf hebben meer verantwoordelijkheden, zoals de meewerkende leidinggevers die andere werknemers opdrachten geven en begeleiden in het werkproces. Zoals de werkgevers ook aangaven, is er volgens de werknemers altijd een zekere hiërarchie van lage functies met weinig verantwoordelijkheid tot hogere functies met veel verantwoordelijkheden.

### ***Fysieke belasting.***

Werknemers geven aan dat bepaalde functies lichamelijk zwaar kunnen zijn, bijvoorbeeld omdat het warm is in de kassen, of omdat ze de hele tijd moeten staan, of omdat ze vaak bakken of dozen moeten tillen. Het lijkt erop dat de productiewerkers waarschijnlijk lichamelijk de meeste inspanning leveren. Sommige werktaken kunnen ook rugpijnbevorderend zijn, omdat werknemers gedurende lange tijd in dezelfde (bijvoorbeeld zittende) houding werken. Werknemers geven aan dat het werk minder lichamelijk inspannend wordt naarmate bepaalde werktaken meer geautomatiseerd, met behulp van machines, kan worden uitgevoerd, zoals lopende banden, robotten en elektrische karren (die de producten vervoeren over het werkteerrein). Eén werkgever vertelt dat hijzelf en collega's van zijn leeftijd het zware werk niet meer hoeven te verrichten (werknemer 5: Groenten; Productiemedewerker, 59 jaar, Man, FNV). Een andere werknemer vertelt dat er een bedrijfsfysiotherapeut één keer op het bedrijf komt en dat werknemers voorlichting krijgen om lichamelijke belasting minimaal te houden en ermee om te gaan.

### ***Capaciteiten.***

Werknemers vertellen dat er wel rekening wordt gehouden met de capaciteiten van werknemers, vooral door een nieuwe werknemers werktaken te laten uitproberen. Als blijkt dat een werknemer het werk niet aankan wordt soms gekeken of er een andere functie mogelijk is, zo niet, dan wordt deze werknemer in de meeste gevallen ontslagen en worden er nieuwe (uitzend)krachten ingehuurd.

## **4.2.3 Arbeidsomstandigheden.**

Het kernlabel arbeidsverwachtingen werd, naar aanleiding van verwachtingen, gebaseerd op de behoeftetheorie, ingedeeld op vijf sublabels. In dit onderzoek werd verwacht dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk wanneer het werk veilig is, ze regelmatige werktijden hebben, en bij het uitvoeren van het werk niet wordt gehinderd door bedrijfsvoorwaarden. En werknemers zouden ook meer tevreden zijn wanneer het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn op een gunstige locatie is gevestigd.

### ***Algemene arbeidsomstandigheden.***

Net als tijdens de interviews met werkgevers werd aan de werknemers gevraagd of ze onder prettige omstandigheden werken om een algemene indruk te krijgen van de arbeidsomstandigheden. Alle werknemers, op één na, geven aan dat zij hun werkomstandigheden over het algemeen prettig vinden. Soms is het werk vuil, maar “dat hoort erbij” (werknemer 9: Groenten; Productiemedewerker, 42 jaar, Man, CNV), hoewel in andere bedrijven het “vuile werk veelal door machines wordt gedaan” (werknemer 1: Groenten; Arbeidsaanstuurder 51 jaar, Man, FNV). De ontevreden werknemer (werknemer 2: Bloemen; Algemeen Medewerker, 55 jaar, Man, CNV) legt uit dat het werk “warm, eentonig en vrij zwaar” is en naar zijn idee “ook niet goed voor de gezondheid” vanwege de benauwde omstandigheden. Ook denkt hij dat er bij het nevelen kans zou kunnen zijn op legionellabesmetting. Bovendien meldt deze werknemer dat de bodem waarop werknemers werken erg nat en modderig is. Een andere werknemer meldt dat de temperaturen tussen de kassen sterk kunnen wisselen (werknemer 6; coördinator interne logistiek, PP, 43jr, M, CNV). Het ervaren van onprettige omstandigheden kan



dus afhankelijk zijn van de werктаak (bijvoorbeeld hoe eentonig en zwaar het werk is) en waar de werктаak moet worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld, productiemedewerkers zullen waarschijnlijk eerder vuil kunnen ervaren dan werknemers met administratieve taken.

### ***Arbo-wetgeving.***

Bijna alle werknemers denken dat het bedrijf rekening houdt met de arbo-wetgeving. Slechts één werknemer (werknemer 2: Bloemen; Algemeen Medewerker, 55 jaar, Man, CNV) stelt dat het bedrijf “niet of nauwelijks” de arbo-wetgeving in acht neemt en twee werknemers weten niet of het bedrijf zich aan de arbo-wetgeving houdt.

### ***Veiligheid.***

Over het algemeen beoordelen werknemers hun werkomstandigheden als veilig en komen er weinig bedrijfsongevallen voor. Er zijn meestal wel veiligheidsmaatregelen en soms krijgen mensen ook bepaalde voorlichting of training (bijvoorbeeld wanneer ze werken met chemische stoffen of scherpe voorwerpen). Eén werknemer denkt echter dat er bij andere bedrijven niet goed rekening wordt gehouden met de veiligheid van het personeel. De werknemer licht zijn opmerking verder toe: “Bijvoorbeeld een kar waar ze op staan, die [...] drie meter hoog is. Die staat dan te wankelen. Dan denk ik, daar kunnen ze ook zo van af vallen. [...] Ook de vergifkas, die soms gewoon open staat. Iemand die kwaad wil [...] kan zo gif er uit halen en wie weet wat er mee doen” (werknemer 3; algemeen medewerker, GR, 60jr, M, FNV). De bedrijfsongevallen zijn volgens de werknemers te wijten aan “slordigheid” of omdat mensen zich niet altijd aan de regels houden. In sommige bedrijven is er een huisdokter of hebben sommige werknemers een bedrijfshulpverlenercertificaat.

### ***Werktijden.***

Er werd aan werknemers gevraagd of ze regelmatige werktijden hebben en of ze wel eens moeten overwerken. Drie werknemers werken nooit over en hebben regelmatige werktijden. De andere werknemers leggen uit dat er in piekperiodes vaak langere werkdagen worden gemaakt (dus overwerken) en dat er in de rustigere periodes dan weer relatief korte werkdagen worden gemaakt. Ook wanneer het bedrijf een grote klantorder krijgt met een korte deadline wordt er wel eens overgewerkt of eerder gestart met werken.

### ***Bedrijfsvoorwaarden.***

Voordat aan werknemers werd gevraagd of er bedrijfsvoorwaarden zijn die hen wel eens hinderen bij het uitvoeren van hun werk, werd hen eerst gevraagd of ze iets konden vertellen over de regels en procedures van het bedrijf en of deze duidelijk voor hen zijn.

Negen werknemers vinden de bedrijfsvoorwaarden duidelijk, omdat deze duidelijk worden gecommuniceerd, bijvoorbeeld via een ‘huishoudboekje’ (met alle regels en procedures) dat werknemers ontvangen wanneer ze in dienst treden of via cursussen en werkinstructies. In een aantal bedrijven hangen de bedrijfsvoorwaarden op papier in de kantine of hangen er kaarten en etiketten met veiligheidsprocedures op diverse werkplekken. Eén werknemer vertelt dat werknemers voor vragen altijd bij de bedrijfsleider terecht kunnen, het aan de ondernemingsraad kunnen voorleggen of zelf personeelszaken bellen (werknemer 11: Potplanten; Laboratoriummedewerker, 48 jaar, Vrouw, FNV). Een andere werknemer heeft op zijn werk wel een aantal bedrijfsvoorwaarden in de kantine hangen “maar lang niet allemaal” en de bedrijfsvoorwaarden worden ook niet duidelijk gecommuniceerd (werknemer 5: Groenten; Productiemedewerker, 59 jaar, Man, FNV). Voor één werknemer zijn de bedrijfsvoorwaarden helemaal niet duidelijk, omdat er geen of zeer slechte communicatie plaats vindt binnen het bedrijf (werknemer 2: Bloemen; Algemeen Medewerker, 55 jaar, Man, CNV).

De meeste werknemers geven aan dat bepaalde regels en procedures wel eens hinderlijk zijn in het uitvoeren van het werk, vooral veiligheidsregels zoals de verplichte heupgordel in een heftruck. Een werknemer (werknemer 2: Bloemen, Algemeen Medewerker, 55 jaar, Man, CNV) legt uit dat het voorkomt dat werknemers zich soms niet aan bepaalde regels of procedures houden, omdat het hinderlijk is of omdat onder prestatiedruk staan en er weinig toezicht van de werkgever is. Het lijkt er echter niet op dat werknemers vaak of veel regels en procedures overslaan. Een aantal werknemers geeft aan dat ze nooit hinder ervaren en de werknemers die wel hinder ervaren hebben er slechts af en toe last van.

Er werd ook één specifieke vraag gesteld ten aanzien van de bedrijfsvoorwaarden, namelijk of het voor de werknemer gemakkelijk is om een verlofdag op te nemen. Uit de interviews bleek dat het voor werknemers over het algemeen gemakkelijk is om een verlofdag op te nemen, indien ze dit op tijd aanvragen bij de werkgever (meestal minimaal 2 dagen van tevoren). In piekseizoenen is het lastiger en ook tijdens vakanties kan niet iedereen tegelijk vrij nemen.

#### *Locatie.*

Ten slotte werd werkgevers ook gevraagd of het bedrijf waarbij ze werken gevestigd is op een gunstige locatie. Alle werknemers hebben op deze vraag geantwoord dat ze het bedrijf goed kunnen bereiken en niet ver reizen. De meeste werknemers gaan per fiets of te voet naar hun werk.

#### **4.2.4 Arbeidsvoorwaarden.**

Dit kernlabel is onderverdeeld in tien sublabels. Op basis van de behoeftetheorie, de doeltheorie en de rechtvaardigheidtheorie werd verwacht dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer ze een rechtvaardig loon en rechtvaardige bijkomende beloningen ontvangen evenals rechtvaardige promotiekansen en secundaire arbeidsvoorwaarden en zekerheid van een vaste baan hebben. Op basis van de besproken beleidsmaatregelen werden nog een aantal verwachtingen opgesteld. Werknemers zouden meer tevreden met hun werk zijn wanneer ze voldoende scholingsmogelijkheden hebben en in een inspirerende werkomgeving werken. De behoeftetheorie leidde tot de verwachting dat werknemers een hogere werktevreedenheid hebben wanneer ze erkenning van werkgevers ervaren en ruimte voor zelfontplooiing hebben. Ten slotte werd op basis van de rolambigüiteit/rolconflicttheorie de verwachting geformuleerd dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk wanneer werkgevers rekening houden met privéverantwoordelijkheden van de werknemer.

#### *Salaris.*

Dit sublabel is gevormd door tekstfragmenten gerelateerd aan de vragen of werknemers tevreden zijn met hun salaris en of ze het een eerlijk bedrag vinden voor de inspanningen die zij leveren. Ook werd gevraagd of werknemers volgens de CAO worden betaald, omdat dit een objectieve manier is om de rechtvaardigheid van het loon vast te stellen. Er blijken twee werknemers ontevreden te zijn met hun salaris en zij vinden het dus ook een oneerlijk bedrag. Een andere werknemer geeft aan dat zijn loon “aan de krappe kant” is, maar dat hij niet naar een andere baan op zoek gaat omdat hij op zijn leeftijd “nergens meer aan de bak” denkt te komen (werknemer 5: Groenten; Productiemedewerker, 59 jaar, Man, FNV). De andere negen werknemers zijn wel tevreden met hun loon en vinden het een rechtvaardig bedrag. Verder blijkt uit de interviews dat drie werkgevers meer dan het CAO-salaris betaald krijgen, terwijl de andere werknemers wel volgens het CAO worden betaald.

Hoewel de meeste werknemers zeggen dat ze hun salaris voldoende vinden, stellen vijf werknemers dat hun inspanningen niet eerlijk beloond worden. De redenen zijn onder meer dat ze al een paar jaar geen loonsverhoging meer ontvangen of omdat er niet aan iedereen evenveel aan bonussen wordt uitgekeerd.

#### *Secundaire arbeidsvoorwaarden.*

Veel werknemers zeggen niet goed op de hoogte te zijn van de secundaire arbeidsvoorwaarden waar ze recht op hebben. Toch zijn er een aantal werknemers die voorbeelden kunnen noemen, zoals premiesparen, pc-project en fietsplan. Eén werknemer van buitenlandse afkomst klaagt dat zijn werkgever de CAO niet toepast. Hij zegt hierover het volgende: “Bijvoorbeeld met betrekking tot verlofdagen, wat je rechten zijn, etc. Er staat niets over de Ramadan in de CAO, de baas maakt daar gewoon zijn eigen regels over en dat is eigenlijk gewoon discriminatie” (werknemer 9: Groenten; Productiemedewerker, 42 jaar, Man, CNV). Volgens de werknemer dwingt zijn werkgever hem om een verlofdag op te nemen. De werkgever denkt namelijk dat de werknemer niet in staat is goed te werken tijdens het vasten (onderdeel van de Ramadan).

#### *Bijkomende beloningen.*

Zeven werknemers geven aan dat er geen bijkomende beloningen bestaan in het bedrijf. Zo zei één werknemer: “Er wordt nooit gekeken naar extra prestaties die mensen leveren” (werknemer 2;

algemeen medewerker, BL, 55jr, M, CNV). Een andere werknemer zegt dat er wel bijkomende beloningen zijn, maar dat deze niet eerlijk zijn want “de mensen van kantoor krijgen meer dan de mensen op de werkvloer” (werknemer 4; algemeen medewerker, BL, 54jr, M, FNV). In drie bedrijven wordt wel aan bonussen gedaan, bijvoorbeeld wanneer aan het eind van het jaar de winst hoger is dan verwacht of via een beloningssysteem.

### ***Promotiekansen.***

Een aantal vragen had betrekking op de promotiekansen van werknemers en of zij deze kansen rechtvaardig vinden. Uit de interviews bleek dat er ten aanzien van promotie vaak weinig kansen om door te groeien zijn. De meeste werknemers stellen dat er geen promotiekansen zijn. Redenen zijn bijvoorbeeld dat het een familiebedrijf betreft, waarbij de topfuncties alleen door familieleden worden ingevuld (werknemer 5: Groenten; Productiemedewerker, 59 jaar, Man, FNV); dat men slechts “de plaats van de baas [kan] innemen” (werknemer 3: Groenten, Algemeen Medewerker, 60 jaar, Man, FNV) en dat het aantal functieplaatsen om naar door te groeien zeer beperkt is. Productiemedewerkers kunnen vaak hooguit doorgroeien tot leidinggevende op de werkvloer. In een aantal bedrijven zijn wel voldoende promotiekansen en wordt er meestal eerste intern gezocht naar kandidaten bij het vrijkomen van een functie. Eén werknemer merkt op dat doorgroeimogelijkheden waarschijnlijk ook afhankelijk zijn van de leeftijd van werknemers. Jonge werknemers hebben waarschijnlijk meer kansen om door te groeien dan oudere werknemers. Wanneer werknemers wordt gevraagd hoe ze denken over de promotiekansen bij andere bedrijven zijn er slechts twee werknemers die denken dat de promotiekansen bij hun eigen bedrijf beter zijn. De andere werknemers weten niet goed hoe de promotiekansen bij andere bedrijven zijn.

De meeste werknemers vinden de kansen op promotie wel eerlijk. Toch zijn er een aantal werknemers die de kansen op promotie, voor zover die er zijn, niet eerlijk vinden. Eén werknemer legt uit: “Mensen die bekwaam zijn maar een onafhankelijke geest hebben komen meestal niet zo ver. Anderen die zich meer schikken naar de baas hebben meer kansen.” Een andere werknemer zei: “Als je een dubbeltje dunder wordt ga je eruit.” Met andere woorden, je kunt geen promotie maken want je zou worden ontslagen als het bedrijf je meer moet gaan betalen voor een hogere functie.

### ***Baanzekerheid.***

Zes werknemers zijn redelijk zeker over het behouden van hun baan en zij hebben vertrouwen in de toekomst van het bedrijf, onder meer omdat ze niets tot weinig hebben gemerkt van de economische crisis. De andere werknemers zijn echter een stuk minder zeker van hun baan, omdat veel tuinbouwbedrijven vorig jaar een slecht jaar (weinig winst of grote verliezen) hebben gehad of omdat er veel concurrentie tussen de glastuinbouwbedrijven is.

### ***Scholingsmogelijkheden.***

De mogelijkheid om scholing te volgen via het bedrijf is verschillend. Vier werknemers geven aan dat er geen of weinig scholingsmogelijkheden zijn. De andere zeven werknemers geven aan dat er scholingsmogelijkheden zijn en sommige hebben hier zelf gebruik van gemaakt.

### ***Inspirerende werkomgeving.***

Er zijn weinig werknemers van mening dat ze in een inspirerende werkomgeving werken. Slechts drie werknemers vinden hun werkomgeving inspirerend. Vijf werknemers doen het werk al langer waardoor ze hun werk eigenlijk automatisch doen. Eén werknemer stelt “werk is werk” (werknemer 11: Potplanten; Laboratoriummedewerker, 48 jaar, Vrouw, FNV), terwijl drie andere werknemers absoluut geen inspirerende werkomgeving ervaren want “alles draait om geld en de mens telt niet” (werknemer 2: Bloemen; Algemeen Medewerker, 55 jaar, Man, CNV). Een werknemer ervaart “geen uitdaging” (werknemer 8: Potplanten; Boekhoudkundig Medewerker, 49 jaar, Vrouw, CNV).

### ***Erkenning/waardering.***

De meeste werknemers zijn wel van mening dat ze de erkenning krijgen die ze volgens henzelf zouden moeten krijgen. Zij geven aan dat ze erkenning ervaren via gesprekken met andere collega's of leidinggevendenden. Slechts twee werknemers vinden dat ze niet de erkenning of waardering krijgen die ze volgens henzelf zouden moeten krijgen en één werknemer heeft er gemengde gevoelens over.

### ***Ruimte voor zelfontplooiing.***

Er is niet altijd ruimte voor zelfontplooiing in glastuinbouwbedrijven. Vijf werknemers zeggen voldoende ruimte voor zelfontplooiing te hebben en dat ze dit bijvoorbeeld bij functioneringsgesprekken kunnen aangeven. Twee werknemers stellen dat de mogelijkheden zeer beperkt zijn omdat er weinig doorgroei mogelijkheden en/of scholingsmogelijkheden zijn. Vier werknemers vinden dat er geen ruimte voor zelfontplooiing is in het bedrijf.

### ***Werk-privé balans.***

Alle werknemers geven aan dat ze een goede balans tussen werk en privé kunnen vinden. De werkgever houdt dus voldoende rekening met de privéverantwoordelijkheden van de werknemers.

## **4.2.5 Arbeidsverhoudingen.**

De verwachtingen ten aanzien van arbeidsverhoudingen werden op vier theorieën gebaseerd. Er werden tien sublabels gevormd naar aanleiding van de gesorteerde tekstfragmenten welke gerelateerd zijn aan de verwachtingen over arbeidsverhoudingen. Op basis van de behoeftetheorie werd verwacht dat werknemers meer tevreden met hun werk zijn wanneer de relatie met collega's en werkgever goed is, waarbij werknemers persoonlijke aandacht krijgen. De werktevredenheid zou ook hoger zijn wanneer de communicatie binnen het bedrijf goed verloopt. De doeltheorie en de werkkenmerkentheorie leidde tot de verwachting dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk wanneer ze prestige en/of status van hun werk ervaren. Uit de participatie- en medezeggenschaptheorie volgde de verwachting dat werknemers een hogere werktevredenheid ervaren wanneer werknemers participatie en medezeggenschap in het bedrijf hebben.

### ***Sfeer.***

De meeste werknemers vinden dat er een goede sfeer is binnen het bedrijf, maar "af en toe zit er natuurlijk wel een klein knorrepotje tussen" of er "valt wel eens een hard woord, maar mensen worden niet afgezeked of gepest." Eén werknemer (werknemer 8: Potplanten; Boekhoudkundig Medewerker, 49 jaar, Vrouw, CNV) geeft aan dat er veel spanningen zijn en één werknemer legt uit dat het moeilijk is een goede relatie op te bouwen, omdat de samenstelling van de werkgroep erg vaak wisselt (werknemer 2; algemeen medewerker, BL, 55jr, M, CNV).

### ***Relatie tussen werknemers.***

Alle werknemers ervaren een prettige sfeer met collega's onderling. Soms ontstaan er wel groepjes werknemers van dezelfde nationaliteit, bijvoorbeeld tijdens de pauzes, maar dat heeft geen negatieve invloed op de sfeer tussen collega's.

### ***Relatie tussen werkgever en werknemers.***

De relatie tussen werkgever en werknemers wordt verschillend ervaren. Vijf werknemers ervaren een goede relatie met de werkgevers. De andere werknemers hebben geen goede relatie met de werkgevers, bijvoorbeeld omdat er spanningen zijn, of omdat de werkgever z'n eigen regels maakt en/of alles wordt van bovenaf opgelegd zonder te overleggen of het praktisch kan worden uitgevoerd door werknemers. Eén werknemers stelt: "Mensen zouden voorop moeten staan en niet financiële prioriteiten. Betrouwbaarheid en goed werkgeverschap is belangrijk" (werknemer 2; algemeen medewerker, BL, 55jr, M, CNV). Deze werknemer zegt ook dat de werknemers op het bedrijf afstand tussen henzelf en de werkgever ervaren. Uit de interviews blijkt dat er alleen sprake is van onderling vertrouwen tussen werknemer en werkgevers wanneer de werknemer een goede relatie heeft met zijn of haar werkgever. Drie werknemers stellen dat er geen vertrouwen bestaat tussen henzelf en de werkgever. Een reden die wordt gegeven is dat het bedrijf verkocht is aan een ander bedrijf en de meeste werknemers daardoor bang zijn weer verkocht te worden en hun baan te verliezen. Volgens één werknemer kan er in kleine (familie)bedrijven soms sprake zijn van belangenverstrengeling. Zij licht toe: "Het hoofd personeelsadministratie is ook de directie. Daar ga je naar toe als je je ziek meldt, dat is tegenstrijdig. Er is geen onafhankelijke personeelsadministratie. De directie heeft meer het

financiële plaatje in zicht” (werknemer 8; boekhoudkundig medewerker, PP, 49jr, V, CNV). De werknemer doelt hier op het feit dat directieleden zich minder flexibel zouden kunnen opstellen ten aanzien van werknemers die zich ziek melden dan een onafhankelijke personeelsadministratie. Het zou kunnen dat een werknemer die vaker ziek is dan andere werknemers sneller wordt ontslagen wanneer er geen onafhankelijke personeelsadministratie is, omdat directieleden zo’n werknemer financieel nadelig vinden.

#### ***Management: Interesse in werknemers’ behoeften.***

Volgens vijf werknemers tonen managers voldoende interesse ten aanzien van de behoeften van werknemers, bijvoorbeeld door te luisteren en vragen naar ideeën en problemen van werknemers en door begrip te tonen voor de positie van werknemers, of elke ochtend contact te maken met de diverse afdelingen. Andere werknemers zeggen dat het management te weinig interesse toont voor de behoeften van werknemers, bijvoorbeeld omdat er te weinig contact tussen managers en werknemers is. De reden hiervoor is volgens sommige werknemers dat managers alleen aan hun eigen interesses en behoeften denken. Eén werknemer geeft een voorbeeld: “Turkse mensen kunnen nooit in het hoogseizoen zes weken op vakantie, alleen buiten het hoogseizoen. Dan denk ik: laat het rouleren dat ze eens in de twee of drie jaar wel mogen.”

#### ***Persoonlijke aandacht.***

Een aantal vragen had betrekking op de persoonlijke aandacht die werknemers kunnen ervaren. Daarbij werden specifieke vragen gesteld ten aanzien van de tijd die wordt besteed aan persoonlijke begeleiding en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

De meeste werknemers ervaren persoonlijke aandacht in het bedrijf. Zij noemen ook voorbeelden zoals leidinggevenden die jarige werknemers feliciteren, functioneringsgesprekken en werkgevers die af en toe een praatje maken met de werknemers. Eén werknemer legt uit dat aandacht van leidinggevenden voor werknemers belangrijk is en prestatieverhogend werkt. Hij zegt hierover het volgende: “Als je aandacht krijgt van leidinggevenden en ze laten aan de werknemers weten waar ze mee bezig zijn, [...] dan werkt dat enorm prestatieverhogend” (werknemer 6: Potplanten; Coördinator Interne Logistiek, 43 jaar, Man, CNV). De werknemer vergelijkt de situatie in het bedrijf nu met de situatie in het bedrijf onder de vorige eigenaar en vertelt dat hij nu veel beter kan werken. Hij licht toe: “In de vorige situatie heb ik met de laatste twee directeuren nooit direct gesproken. Dat is een heel onaangename en vreemde situatie. Nu hebben we een locatiemanager, dat is een gouden vent. Waardering werkt echt prestatieverhogend, ik houd het werk langer vol en er is veel meer werkvreugde” (werknemer 6: Potplanten; Coördinator Interne Logistiek, 43 jaar, Man, CNV).

Drie werknemers zeggen dat er in het bedrijf geen persoonlijke aandacht wordt gegeven aan werknemers. De enige persoonlijke begeleiding die werknemers noemen is “inwerken.” Dus wanneer iemand nieuw wordt aangenomen wordt deze persoonlijk begeleidt om de werktaken goed te leren uitvoeren. In ongeveer de helft van de bedrijven wordt er tijd gemaakt voor het ontwikkelen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en in de andere bedrijven niet. De persoonlijke ontwikkelingsplannen komen vaak aan de orde tijdens functioneringsgesprekken.

#### ***Communicatie.***

Het topic communicatie werd besproken door te vragen naar de vormen van communicatie binnen het bedrijf, of de communicatie goed is, of werknemers op de hoogte zijn van wat er in het bedrijf omgaat en wat het doel, de strategie en de koers van het bedrijf zijn. Ook werd er gevraagd of er werkoverleg plaatsvindt in het bedrijf en indien dit het geval is, of werkoverleg regelmatig voorkomt.

De communicatie binnen het bedrijf verloopt in ongeveer de helft van de bedrijven goed, bijvoorbeeld door goede interne communicatiemiddelen, een zeer open sfeer, en directe communicatie in plaats van geplande besprekingen of vergaderingen. Vijf andere werknemers geven aan dat de communicatie niet goed is en beter kan. De grootste knelpunten zijn communicatie van werkgever naar werknemers en duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Eén werknemer zei: “Veel beslissingen worden genomen door de eigenaren. Communicatie verloopt via meerdere mensen die langs elkaar heen werken” (werknemer 2; algemeen medewerker, BL, 55jr, M, CNV). Toch zijn er geen werknemers die aangeven wel eens tegenstrijdige werktaken te krijgen.

Vijf werknemers denken dat zichzelf en de meeste andere werknemers in het bedrijf wel op de hoogte zijn van wat er omgaat in het bedrijf. Een aantal andere werknemers leggen uit dat het er ook aan ligt of werknemers er in geïnteresseerd zijn, want als ze dat niet zijn doen ze ook geen moeite om te weten wat er omgaat in het bedrijf. Drie werknemers geven aan dat het niet expliciet wordt gecommuniceerd naar de werknemers.

Ook zijn er drie werknemers die aangeven dat zij en andere werknemers in het bedrijf niet weten wat het doel, de strategie en/of de koers van het bedrijf zijn, omdat dit niet gecommuniceerd wordt. De andere werknemers zijn hier wel van op de hoogte, bijvoorbeeld omdat er één tot meerdere keren per jaar een bijeenkomst (vergadering of kerstborrel) voor is geregeld of omdat zij via de dagelijkse communicatie geïnformeerd worden.

Volgens drie werknemers vindt er in het bedrijf geen werkoverleg plaats. Voor alle andere werknemers geldt dat werkoverleg varieert van één keer in de week tot een aantal keer per jaar. Bij sommige bedrijven wordt werkoverleg niet op een vast tijdstip gepland maar vindt het gedurende de werkdag terloops plaats. Eén werknemer licht toe: “Anders ga je soms vergaderen om te vergaderen, dat heeft geen nut” (werknemer 3; algemeen medewerker, GR, 60jr, M, FNV).

#### ***Functie-indeling.***

Wanneer gevraagd wordt of werknemers weten of hun functie op basis van de functies in de CAO is ingedeeld, zijn er slechts twee werknemers die aangeven dat hun functie op een andere manier is omschreven dan in de CAO. En één werknemer is niet tevreden met de alternatieve functie-indeling. Wanneer functies zijn ingedeeld op basis van de CAO zou dit bij kunnen dragen aan de identiteit van de baan die werknemers hebben. Het ervaren van een identiteit van je eigen baan zou volgens de werkkenmerkentheorie bijdragen aan een hogere werktevredenheid.

#### ***Prestige/status.***

Er zijn vijf werknemers van mening dat hun werk geen prestige of status heeft. De andere werknemers denken wel dat ze enige prestige of status hebben. Bovendien ervaren alle werknemers op één na hun werk als zinvol, omdat het werk voor hen van economisch belang is (“het brengt brood op de plank”), omdat zij zich nodig voelen in het bedrijf om productie mogelijk te maken, of omdat het product een type voedsel is, dus belangrijk voor de samenleving. Wanneer werknemers hun baan als zinvol ervaren zou dit volgens de werkkenmerkentheorie kunnen bijdragen aan werktevredenheid.

#### ***Participatie en medezeggenschap.***

Slechts in twee bedrijven is er een ondernemingsraad (OR) en is er volgens de werknemers ook sprake van participatie en medezeggenschap. Twee werknemers vertellen dat er wel een OR zou moeten zijn, maar dat die er op het moment niet is. Bij het ene bedrijf is de OR opgeheven omdat deze ruzie had gekregen met de directeur. Bij het andere bedrijf willen de werknemers het zelf niet. De werknemer, werkzaam bij een bedrijf in Limburg, zegt hierover het volgende: “Over het algemeen houden Limburgers er niet van om hun kop boven het maïsveld uit te steken. Dan denken ze dat ze ruzie met de baas kunnen krijgen. Of ze denken dat mensen uit de ondernemingsraad alleen maar voor zichzelf zullen opkomen. En als er geen ondernemingsraad is dan kunnen sommige dingen ook niet zomaar worden opgelegd, zoals het veranderen van de werktijden” (werknemer 5; productiemedewerker, GR, 59jr, M, FNV).

### **4.2.6 Conclusies: interviews met werknemers**

In deze paragraaf zullen kort de belangrijkste bevindingen van de interviews met werknemers worden beschreven. Op basis van bovenstaande uitkomsten van de interviews met werknemers kan bevestigd worden dat alle verwachtingen zijn uitgekomen.

#### ***Arbeidsinhoud.***

Werknemers geven aan dat bepaalde werkzaamheden fysiek belastend kunnen zijn. Ze ervaren over het algemeen wel voldoende afwisseling. De mate waarin werknemers voldoende autonomie en verantwoordelijkheid ervaren verschilt en zou eventueel moeten verbeteren indien een werknemer

onvoldoende autonomie en/of verantwoordelijkheden ervaart. Verder geven werknemers aan dat er meestal wel rekening wordt gehouden met de capaciteiten van werknemers.

#### ***Arbeidsomstandigheden.***

Over het algemeen ervaren werknemers prettige werkomstandigheden en denken zij dat het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn de arbo-wetgeving toepast. De meeste werknemers zijn goed op de hoogte van de bedrijfsvoorwaarden en stellen dat ze nauwelijks of niet vaak worden gehinderd door bedrijfsregels en procedures. Alle werknemers zijn tevreden met de locatie van het bedrijf, omdat ze het gemakkelijk kunnen bereiken. Werknemers geven aan dat hun werktijden regelmatig zijn, maar dat ze tijdens piekperioden vaak lange werkdagen hebben en dus veel overwerken.

#### ***Arbeidsvoorwaarden.***

Alle werknemers beweren dat hun loon op zich rechtvaardig is, bijvoorbeeld omdat het conform de CAO is. Toch geeft de helft van de werknemers aan dat hun inspanningen niet eerlijk beloond worden. De meeste werknemers zijn niet op de hoogte van de secundaire arbeidsvoorwaarden op een aantal werknemers na. Slechts één werknemer klaagt over verplichte verlofdagen. Ondanks dat er meestal voldoende scholingsmogelijkheden worden aangeboden zijn er over het algemeen weinig promotiekansen en er is weinig ruimte voor zelfontplooiing. Veel werknemers geven aan dat ze niet in een inspirerende werkomgeving werken. Toch ervaren de meeste werknemers wel erkenning of waardering in het bedrijf. Ook wordt er volgens de werknemers voldoende rekening gehouden met hun privéverantwoordelijkheden. Ten slotte blijkt dat ongeveer de helft van de werknemers niet zeker zijn van hun baan, vanwege economische omstandigheden in de glastuinbouwsector.

#### ***Arbeidsverhoudingen.***

De relaties met collega's worden altijd positief beschreven door werknemers. Echter, de relatie tussen werkgever en werknemers is niet altijd goed. Eén werknemer geeft aan dat er in een klein (familie)bedrijf sprake kan zijn van belangenverstrengeling. Dit gebeurt doordat sommige functies door dezelfde persoon worden uitgevoerd, waardoor bepaalde functies niet meer onafhankelijk worden uitgevoerd. Een andere werknemer geeft aan dat sommige werkgevers zich "onmenselijk" gedragen en wettelijke regels niet opvolgen. Volgens werknemers toont het management van het bedrijf waar ze werkzaam zijn ook niet altijd voldoende interesse voor de behoeften van werknemers. Bovendien is er in verreweg de meeste bedrijven geen participatie en medezeggenschap van werknemers. De communicatie binnen het bedrijf verloopt ook niet altijd goed. Daarnaast wordt er nauwelijks aandacht besteed aan persoonlijke begeleiding of persoonlijke ontwikkelingsplannen voor werknemers, hoewel de meeste werknemers wel voldoende persoonlijke aandacht ervaren. Veel werknemers beweren dat hun werk geen of weinig prestige en status heeft. Wel zijn de meeste functies ingedeeld op basis van de CAO en ervaren veel werknemers hun werk als zinvol.

#### ***Ten slotte.***

Werknemers geven aan dat zij nog het minst tevreden zijn met veel aspecten van de arbeidsverhoudingen. De algemene werksfeer vinden zij prettig, vooral vanwege de goede relaties met collega's. De relatie tussen de werkgever en werknemers is echter in veel gevallen minder goed, waardoor er ook geen onderling vertrouwen bestaat tussen hen. Bovendien vinden veel werknemers dat managers onvoldoende interesse tonen voor de behoefte van werknemers. Ook is er in de meeste bedrijven, waarin een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging aanwezig is of zou moeten zijn, geen sprake van participatie en medezeggenschap. Verder wordt er nauwelijks persoonlijke begeleiding gegeven, bijvoorbeeld in de vorm van loopbaanoriëntatie of persoonlijke ontwikkelingsplannen. De meeste werknemers vinden dat zij niet in een inspirerende werkomgeving werken en ervaren geen prestige of status. Veel werknemers vinden dat de communicatie in het bedrijf niet altijd van goede kwaliteit is. Daarnaast blijken de meeste werknemers slechts over de helft van de aspecten van arbeidsvoorwaarden (CAO-indeling salaris; bijkomende beloningen; erkenning; scholingsmogelijkheden; werk-privébalans) tevreden te zijn. De arbeidsinhoud wordt op slechts drie aspecten minder goed beoordeeld, namelijk de fysieke belasting van sommige werktaken en het feit dat niet alle werknemers veel autonomie en verantwoordelijkheden ervaren. Werknemers zijn dus nog het meest tevreden met de arbeidsomstandigheden waarin zij hun werk verrichten. Hoewel

werknemers tijdens piekperioden langere werkdagen maken klagen zij hier niet over, omdat zij in rustigere perioden korte werkdagen hebben of extra verlofdagen kunnen sparen.



## 5. Discussie en Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de hoofdonderzoeksvraag beantwoord evenals deelvraag vier en vijf. Deelvraag vier is: Welke beleidsmaatregelen kunnen werkgevers nemen om werktevredenheid te verbeteren en behouden? Deelvraag vijf is: Hoe kan werktevredenheid het beste worden gemonitord in de glastuinbouwsector via de arbeidsmarktmonitor van ECORYS Nederland B.V.?

### 5.1 Resumé

Dit onderzoek is gestart met een uitgebreid literatuuronderzoek naar bestaande theorieën en onderzoeksbevindingen over werktevredenheid. De eerste twee deelvragen, met betrekking tot de definitie van het begrip werktevredenheid en bestaande onderzoeken over werktevredenheid, werden in het tweede hoofdstuk, “Theoretisch Kader,” beantwoord. Allereerst werd het begrip werktevredenheid gevormd op basis van bestaande definities en perspectieven. Vervolgens werden de belangrijkste theorieën en empirische bevindingen voor dit onderzoek geselecteerd en beschreven. Ook de inventarisatie van aspecten van goed werkgeverschap van het Productschap tuinbouw kwamen aan de orde. In de laatste sectie van het tweede hoofdstuk werden verwachtingen geformuleerd op basis van de besproken theorieën en onderzoeksbevindingen.

In het derde hoofdstuk, “Methoden,” werden de dataverzamelingsprocedure, de respondenten en selectieprocedure evenals de data-analysemethode beschreven. In dit hoofdstuk werden ook de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan de orde gesteld.

In hoofdstuk vier, “Resultaten,” werd de derde deelvraag beantwoord, met betrekking tot de opinies en ervaringen van werkgevers en werknemers over aspecten gerelateerd aan werktevredenheid. De verwachtingen uit hoofdstuk twee werden in hoofdstuk vier getoetst op basis van de interviewresultaten.

In dit laatste hoofdstuk wordt nu eerst de hoofdvraag beantwoordt, dan volgt een discussie over de sterke en zwakke punten van dit onderzoek en adviezen voor toekomstig onderzoek. Ten slotte worden aanbevelingen gedaan voor werkgevers om werktevredenheid te verbeteren dan wel behouden en er wordt een monitoradvies gegeven om werktevredenheid te observeren en in de toekomst knelpunten te signaleren.

### 5.2 Welke factoren zijn bepalend voor werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector en hoe kan werktevredenheid in deze sector verbeterd dan wel behouden worden via beleidsmaatregelen?

Om de hoofdonderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zullen de resultaten van de verschillende onderdelen van werktevredenheid eerst apart worden behandeld om vervolgens tot een eindoordeel te komen.

#### **Arbeidsinhoud.**

Zowel werkgevers als werknemers geven aan dat bepaalde werkzaamheden fysiek erg belastend kunnen zijn. Werkgevers vertellen dat er veel functies zijn waarin de werknemer weinig afwisseling ervaart. Toch zijn de meeste werknemers tevreden met de hoeveelheid afwisseling in hun werk. Werkgevers en werknemers zijn het eens over de stelling dat er voldoende rekening wordt gehouden met de capaciteiten van werknemers. Volgens werkgevers en werknemers is de mate van verantwoordelijkheid en autonomie voor de meeste functies weinig, maar werknemers klagen hier niet over. De verwachtingen, gebaseerd op het theoretisch kader, werden gerealiseerd.

Beleid dat bijdraagt aan werktevredenheid is dus gericht op de volgende factoren: een zo licht mogelijke fysieke inspanning, voldoende afwisseling, verantwoordelijkheid, autonomie en rekening houden met de capaciteiten van werknemers.

#### **Arbeidsomstandigheden.**

Werkgevers en werknemers hebben nauwelijks negatieve opmerkingen met betrekking tot de arbeidsomstandigheden. Ze zijn van mening dat het werk over het algemeen onder prettige en veilige omstandigheden kan worden uitgevoerd. Hoewel het werk soms vuil en zwaar kan zijn en er soms

lange werkdagen moeten worden gemaakt lijkt het erop dat werknemers hieraan gewend zijn. De werknemers klagen er namelijk niet over. Verder stellen zowel werkgevers als werknemers dat de arbo-wetgeving wordt toegepast en dat werknemers nauwelijks hinder ondervinden van de bedrijfsvoorwaarden. Het is voor werknemers ook gemakkelijk om een verlofdag op te nemen. Ook zijn de functies over het algemeen ingedeeld op basis van de CAO en de werktijden zijn regelmatig. Verder zijn alle werknemers tevreden over de bereikbaarheid van het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn. Alle verwachtingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden kwamen uit.

Wanneer werkgevers zich richten op een aangename werkomgeving op basis van de arbo-wetgeving, een bepaalde verdeling van lange en kortere werkdagen, en de praktische kanten van bedrijfsvoorwaarden draagt hun personeelsbeleid bij aan werktevredenheid.

### **Arbeidsvoorwaarden.**

Werkgevers en werknemers geven aan dat er weinig ruimte is voor zelfontplooiing van werknemers. Wel zijn er voldoende scholingsmogelijkheden volgens de meeste respondenten. Werkgevers en werknemers zijn het er ook over eens dat er weinig promotiekansen zijn. Toch klagen niet alle werknemers over de ruimte voor zelfontplooiing en het aantal promotiekansen. Verder bleek uit de interviews dat werkgevers weinig aandacht besteden aan privéverantwoordelijkheden van werknemers. Toch klagen werknemers hier niet over en ze kunnen een goede balans vinden tussen werk- en privésfeer. Hoewel werknemers over het algemeen tevreden zijn met hun loon, zijn sommige ontevreden met de beloningen voor hun inspanningen. Dit kan worden verklaard doordat er in veel bedrijven niet of nauwelijks extra beloningen worden gegeven aan werknemers. Overigens zijn veel werknemers niet goed op de hoogte van de secundaire arbeidsvoorwaarden waar ze recht op hebben. De werknemers die wel voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen noemen zijn er tevreden mee en vinden ze rechtvaardig. Werknemers zijn niet altijd zeker over hun baan, omdat ze vanwege economische omstandigheden in de glastuinbouwsector minder vertrouwen in de toekomst van het bedrijf hebben. Uit de resultaten bleek, zoals eerder vermeld, dat alle verwachtingen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden uitkwamen.

Werkgevers kunnen dus aan werktevredenheid bijdragen door rekening te houden met de volgende factoren: voldoende ruimte voor zelfontplooiing, scholingsmogelijkheden, aandacht voor privéverantwoordelijkheden, voldoende salaris en beloningen voor (extra) prestaties, helderheid over secundaire arbeidsvoorwaarden en baan zekerheid.

### **Arbeidsverhoudingen.**

De relatie tussen werknemers wordt zowel door werkgevers als werknemers positief beschreven. Hoewel werkgevers denken dat de relatie tussen henzelf en werknemers ook goed is, zijn er een aantal werknemers die geen goede relatie met hun werkgever hebben. Een werknemer legt uit dat er in een klein (familie)bedrijf belangenverstremming kan ontstaan. Bovendien vinden de meeste werknemers dat managers niet voldoende rekening houden met de interesses en behoeften van werknemers. Werkgevers en werknemers zijn het eens dat er weinig aandacht wordt besteed aan loopbaanoriëntatie en/of persoonlijke ontwikkelingsplannen. Toch ervaren werknemers voldoende persoonlijke aandacht. Er is volgens werkgevers en werknemers ook weinig tot geen participatie en medezeggenschap van werknemers in het bedrijf, ook niet in de bedrijven waarin er een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging zou moeten zijn. Een werkgever verklaart dat in een klein bedrijf de korte communicatielijnen juist kunnen bijdragen aan een goede sfeer en relatie tussen werkgever en werknemers. Op deze manier zouden werknemers ook goed hun behoeften duidelijk kunnen maken. Toch zijn de meeste werknemers van mening dat de communicatie in het bedrijf niet altijd goed is. Sommige werkgevers bevestigen dat de communicatie met buitenlandse werknemers, die de Nederlandse taal niet beheersen, de communicatie binnen het bedrijf moeilijk maakt. De functies van werknemers zijn meestal ingedeeld op basis van de CAO. Hierover bestaat geen onduidelijkheid en ook geen ontevredenheid. De meeste werknemers ervaren geen prestige en/of status van hun werk. De verwachtingen met betrekking tot arbeidsverhoudingen werden gerealiseerd.

Om aan werktevredenheid bij te dragen kunnen werkgevers dus een goede sfeer in het bedrijf te creëren waarin werknemers onderling aangename relaties kunnen vormen en de werkgever zelf ook een aangename relatie met de werknemers aangaat. In de bedrijfscultuur zou een werkgever zijn werknemers ook voldoende erkenning en waardering moeten laten merken opdat deze prestige en

status kan ervaren. Een heldere functie-indeling is daarbij van belang. Verder zou een werkgever voldoende rekening moeten houden met de behoeften van werknemers, ze voldoende op de hoogte moeten stellen van ontwikkelingen in het bedrijf, aandacht besteden aan loopbaanoriëntatie en persoonlijke ontwikkelingsplannen indien de werknemer dit behoeft.

#### **Ten slotte.**

Wanneer de bevindingen uit de interviews met werkgevers en werknemers naast elkaar worden gelegd blijkt dat werkgevers minder aspecten negatief beoordelen dan werknemers. Werkgevers beoordeelden twaalf van de 32 aspecten (32,4%) negatief, terwijl werknemers 17 van de 43 aspecten (39,5%) negatief beoordeelden.

Wanneer per onderdeel van werktevredenheid wordt gekeken naar de beoordelingen blijkt dat de arbeidsomstandigheden nog het meest positief worden beoordeeld door zowel werkgevers als werknemers. Ook de arbeidsinhoud is van voldoende kwaliteit, hoewel sommige werktaken fysiek erg inspannend kunnen zijn. De meeste aspecten van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen worden negatief beoordeeld, hoewel werkgevers zich positiever uiten over de arbeidsverhoudingen dan werknemers.

Met betrekking tot de eendimensionale benadering van de houding werktevredenheid zijn er uiteindelijk meer positieve dan negatieve beoordelingen van aspecten van werktevredenheid geïdentificeerd. Men zou dus kunnen stellen dat werknemers in de glastuinbouwsector redelijk tevreden zijn met hun werk. Toch zijn ze niet helemaal tevreden, omdat uit de interviews is gebleken dat een aantal aspecten nog van onvoldoende kwaliteit zijn. Met andere woorden, er zijn nog aspecten van werktevredenheid die verbeterd kunnen worden om een hogere werktevredenheid te realiseren. In paragraaf 5.5 worden aanbevelingen voor werkgevers gegeven om de aspecten die van onvoldoende kwaliteit zijn te verbeteren.

### **5.3 Relatie met theoretisch kader**

Er zal nu kort worden ingegaan op de betekenis van de resultaten in het licht van de theorieën uit hoofdstuk twee. In de appendix (paragraaf 7.1) is een overzicht weergegeven van de theorieën met gerelateerde werkaspecten waarop dit onderzoek is gebaseerd. Zoals eerder vermeld werden alle verwachtingen gerealiseerd. Met andere woorden, alle geselecteerde aspecten van werktevredenheid zijn van belang gebleken voor de werktevredenheid van werknemers. Daarbij werden geen kenmerkende verschillen gevonden tussen werkgevers van verschillende typen of grootten bedrijven en ook niet tussen mannen en vrouwen of respondenten van verschillende leeftijden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dus dat werktevredenheid gerelateerd is aan diverse factoren, waaronder een aantal behoeften en doelstellingen van werknemers, het voorkomen van rolambigüiteit en rolconflicten, en het streven naar rechtvaardigheid en participatie en medezeggenschap van werknemers.

#### **5.3.1 Beoordelingen van aspecten gerelateerd aan theorieën.**

De aspecten van werktevredenheid gerelateerd aan de behoeftetheorie werden in wisselende mate positief of negatief ervaren. Ten aanzien van de *arbeidsomstandigheden* bleek dat werknemers over het algemeen prettige werkomstandigheden ervaren, regelmatige werktijden hebben, waarbij het aantal werkuren per dag verschilt per periode, weinig hinder van bedrijfsvoorwaarden ervaren en bij een bedrijf werken dat zich op een goed bereikbare locatie bevindt.

De onderzoeksresultaten gaven echter een negatiever beeld van de aspecten van de behoeftetheorie gerelateerd aan de *arbeidsinhoud* (mate van afwisseling, verantwoordelijkheden, fysieke belasting), hoewel de onderzoeksresultaten bevestigden dat er voldoende rekening wordt gehouden met hun capaciteiten. Deze aspecten kunnen werkgevers dus interpreteren als behoeften welke werknemers graag willen vervullen of behalen.

Ook geven werknemers aan dat zij meestal succesvol hun werktaken kunnen uitvoeren. Het aspect voldoende autonomie, van de werkkenmerkentheorie, wordt weinig bevestigd door de onderzoeksbevindingen. Uit alle interviews blijkt dat de meeste werknemers functies met weinig autonomie bekleden. Wel geeft de meerderheid van de werknemers aan dat zij hun werk als zinvol

ervaren. Dit is ook een aspect van de werkkenmerkentheorie. Deze aspecten zijn volgens de werkkenmerkentheorie van belang om werktevredenheid te realiseren.

De *arbeidsvoorwaarden* worden op een aantal aspecten, welke gerelateerd zijn aan de behoeftetheorie en doeltheorie, goed ervaren. De meeste werknemers zijn namelijk tevreden met hun salaris, hoewel sommigen graag meer zouden verdienen, bijvoorbeeld in verband met het aantal jaren dienstverband. Ook ervaren de meeste werknemers voldoende erkenning van anderen in het bedrijf. De meerderheid van de werkgevers en werknemers is echter niet goed op de hoogte van de secundaire arbeidsvoorwaarden (gerelateerd aan de behoeftetheorie). Het lijkt erop dat werknemers over het algemeen minimale secundaire arbeidsvoorwaarden, volgens de CAO, ontvangen. Zij klagen hier echter niet over. Deze aspecten kunnen dus als behoeften of doelstellingen van werknemers worden geïnterpreteerd.

Scholingsmogelijkheden worden soms aangeboden, maar werknemers maken er niet altijd gebruik van. Het aspect scholingsmogelijkheden, gerelateerd aan de besproken beleidsmaatregelen (hoofdstuk 2, pag.13), levert dus gemengde resultaten op. Volgens de besproken beleidsmaatregelen dragen voldoende scholingsmogelijkheden bij aan werktevredenheid. Verder zijn sommige werknemers vrij zeker van hun baan, terwijl anderen geen baanzekerheid ervaren. Baanzekerheid is een aspect gerelateerd aan de behoeftetheorie en de doeltheorie en kan dus worden geïnterpreteerd als een behoefte of doelstelling van werknemers.

Ten slotte blijken de kansen op vooruitgang en mogelijkheden voor zelfontplooiing, aspecten gerelateerd aan de behoeftetheorie en de doeltheorie, vaak beperkt. Daarnaast blijkt uit de interviews dat werknemers een goede balans tussen werk en privé kunnen vinden (een aspect van de rolambigüiteit-en rolconflictheorie), ondanks het feit dat werkgevers hier geen speciale regelingen of maatregelen voor treffen. Volgens de rolambigüiteit-en rolconflictheorie is het voorkomen van de rolambigüiteit en rolconflicten belangrijk om een hoge werktevredenheid te behouden.

De rechtvaardigheidstheorie werd via een aantal aspecten onderzocht. Uit de interviews bleek dat werknemers hun salaris, bijkomende beloningen, secundaire arbeidsvoorwaarden en promotiekansen over het algemeen rechtvaardig vinden. Deze theorie stelde dat rechtvaardigheid op het werk zou bijdragen aan werktevredenheid.

Ten slotte werden een aantal aspecten met betrekking tot de *arbeidsverhoudingen* onderzocht. De meeste aspecten van de behoeftetheorie werden gemengd beoordeeld, waaronder de relatie tussen werkgever en werknemers. De relatie tussen werkgever en werknemer blijkt vaak niet goed te zijn, zo is er weinig vertrouwen en stellen werknemers dat het management zich te weinig interesseert voor de behoeften van werknemers. Daarbij wordt er vaak weinig persoonlijke aandacht aan werknemers gegeven, hoewel zij hierover niet klagen. Ook is de communicatie binnen het bedrijf is niet altijd optimaal, vooral wanneer niet alle werknemers de Nederlandse taal beheersen. Al deze aspecten kan men interpreteren als behoeften van werknemers, waarmee een werkgever rekening zou moeten houden.

De theoretische aspecten “participatie en medezeggenschap” werden nauwelijks positief beoordeeld. Uit de interviews bleek dus dat er in veel bedrijven geen sprake is van participatie of medezeggenschap, zelfs in bedrijven waar een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging aanwezig zou moeten zijn. Volgens de participatie- en medezeggenschapstheorie zullen werknemers werktevredenheid ervaren wanneer zij participeren in de organisatie en medezeggenschap hebben.

Ten slotte ervaren veel werknemers geen prestige en/of status, een aspect van de doeltheorie, dus kan aspect geïnterpreteerd worden als een doelstelling van werknemers. Sommige werknemers gaven aan een “inspirerende werkomgeving” te ervaren. Dit is een aspect gerelateerd aan de besproken beleidsmaatregelen (hoofdstuk 2, pag.13) en is volgens deze maatregelen dus van belang voor werktevredenheid.

### 5.3.2 Conclusie.

Uit dit onderzoek blijkt dat werktevredenheid niet eenvoudig is om te onderzoeken. Voorgaande onderzoeken werden meestal op één of hooguit twee theorieën over werktevredenheid gebaseerd. Dit onderzoek werd echter gebaseerd op zes theorieën en theoretische aannames met betrekking tot beleidsmaatregelen. Daarbij werd ook rekening gehouden met onderzoeksbevindingen gerelateerd aan

de theoretische verwachtingen. Deze theorieën hebben een belangrijke rol gespeeld in het vormen van verwachtingen over de onderzoeksresultaten.

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan kennis en inzicht in de toepasbaarheid van een aantal belangrijke theorieën op het gebied van werktevredenheid. Alle aspecten van werktevredenheid uit de theorieën, op één na (de werkkenmerkentheorie), konden volledig worden getoetst via interviews met werkgevers en werknemers.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de rolambigüiteit- en rolconflictheorie nog het meest positief beoordeeld en ondersteund wordt door de onderzoeksbevindingen. De participatie- en medezeggenschaptheorie wordt het meest negatief beoordeeld en ondersteund. De andere theorieën worden op bepaalde aspecten positief en op andere negatief of gemengd beoordeeld. De gemengde beoordelingen kunnen twee verschillende dingen betekenen. Ten eerste, kan het zijn dat het aspect zowel negatief als positief is beoordeeld door verschillende werkgevers en werknemers. Ten tweede, is het mogelijk dat werknemers een lage beoordeling geven aan een aspect, maar tegelijkertijd aangeven dat ze het niet heel erg vervelend vinden.

Aangezien de onderzoeksresultaten alle verwachtingen hebben bevestigd zijn alle geïdentificeerde aspecten van werktevredenheid uit de theorieën van belang in de glastuinbouwsector. Op basis van deze onderzoeksresultaten kan men dus stellen dat de geselecteerde exogene, endogene en gemengde theorieën - behalve de werkkenmerkentheorie - toepasbaar zijn in de glastuinbouwsector. Het toetsen van slechts één theorie zou werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector dus onvoldoende hebben getoetst en onvoldoende verklaring hebben geboden. Zowel exogene, endogene als gemengde theorieën zijn in combinatie van belang om werktevredenheid in de glastuinbouwsector te verklaren. Met andere woorden, exogene en endoge variabelen (i.e. factoren) bepalen de werktevredenheid van werknemers.

## 5.4 Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geëvalueerd ten aanzien van de sterke en zwakke punten van het onderzoek en de uitkomsten. Ook worden aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan. In paragraaf 5.4.1 worden de sterke punten beschreven en in paragraaf 5.4.2 komen de zwakke punten aan bod. Ten slotte worden in paragraaf 5.4.3 de aanbevelingen voor toekomstige onderzoeken gedaan.

### 5.4.1 Sterke punten.

Het onderzoek is gebaseerd op een uitgebreid literatuuronderzoek naar wetenschappelijke theorieën en empirische ondersteuning voor deze theorieën. Door een selectie te maken van relevante theorieën en de empirische ondersteuning voor deze theorieën te achterhalen, werd duidelijk dat dit onderzoek een belangrijke bijdrage zou leveren aan wetenschappelijke kennis over werktevredenheid onder werknemers in de glastuinbouwsector.

De onderzoeksmethoden werden stapsgewijs en nauwkeurig beschreven, waardoor het onderzoek inzichtelijk, controleerbaar en daarmee geloofwaardig en betrouwbaar is geworden. Daarnaast is het onderzoek gebaseerd op meerdere databronnen. Door de werktevredenheid van werknemers te onderzoeken via interviews met zowel werkgevers als werknemers is een minder subjectief beeld ontstaan. Deze manieren van datatriangulatie dragen bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. De interne validiteit van het onderzoek is ook groot, omdat de interviews relevante data hebben opgeleverd om de hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden.

Het aantal interviews met 20 respondenten is conform de norm voor kwalitatief onderzoek van tien á dertig respondenten en draagt bij aan de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van het onderzoek (Baarda e.a., 2005). De interviews zijn uitgevoerd met behulp van een topiclijst, waardoor subjectiviteit in bepaalde mate is bestreden. De interne validiteit van het onderzoek wordt gegarandeerd doordat de onderzoeksmethoden niet de praktijksituatie (het werk en de werkomstandigheden) verstoren. Dit draagt ook bij aan de externe validiteit van het onderzoek, omdat de onderzoeksresultaten mogelijk beter te generaliseren zijn te generaliseren.

Het beschrijven en interpreteren van de onderzoekssituatie vanuit het perspectief van de respondenten heeft ook bijgedragen aan de interne validiteit van het onderzoek. Bovendien zijn er

verschillende typen bedrijven van verschillende groottes benaderd, waardoor het onderzoek exploratief is en zoveel mogelijk relevante onderzoeksbevindingen ontdekt konden worden.

De betrouwbaarheid van het onderzoek werd verder vergroot door alle interviews op te nemen met behulp van een digitale voicerecorder. De interne validiteit van het onderzoek werd vergroot doordat tijdens de interviews werd doorgevraagd bij potentieel sociaal wenselijke antwoorden. Dit vergrootte de kans dat gemeten wordt wat het onderzoek beoogde te meten.

De validiteit van het onderzoek is verder vergroot door dataverzameling en data-analyse af te wisselen, waardoor voorlopige conclusies en interpretaties konden worden getoetst op nieuwe gegevens. Ook is de intra-observatorbetrouwbaarheid hoog, omdat de uitgewerkte gegevens en gemaakte interpretaties na enkele dagen opnieuw gecheckt werden en niet aangepast hoefden te worden. En de interobservatorbetrouwbaarheid is hoog, omdat een tweede onafhankelijke persoon de interviewresultaten heeft gelezen en geen aanpassingen heeft gemaakt.

#### **5.4.2 Zwakke punten.**

Ten eerste is het aantal respondenten, negen werkgevers en elf werknemers (totaal 20), niet representatief voor de werkelijke populatie van werknemers in de glastuinbouwsector. De werkgevers van verschillende typen en groottes bedrijven zijn ook niet representatief voor hun cluster, bijvoorbeeld kleine groentenbedrijven of middelgrote potplantenbedrijven. Dit blijkt uit de tabel waarin de kenmerken van de respondenten zijn vergeleken met de kenmerken van werknemers in de totale glastuinbouwsector. Zo zijn de leeftjidsverdeling en het opleidingsniveau niet gelijk aan de verdelingen in de totale glastuinbouwsector. Bovendien kon een optimale spreiding van verschillende typen en grootten bedrijven alleen bij werkgevers gegarandeerd worden. Deze optimale spreiding van diverse typen werkgevers is slechts gehandhaafd om het onderzoek een exploratief karakter te geven. Werknemers (i.e. vakbondsleden) werden op vrijwillige basis uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Het feit dat dit onderzoek niet representatief is, is kenmerkend voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek, zoals dit onderzoek, is namelijk meer gericht op het verhelderen van de aard en diversiteit zijn van bestaande meningen, kennis en ervaringen die de respondenten hebben met betrekking tot werktevredenheid. In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet, omdat het doel van het onderzoek was om de opinies en ervaringen van werkgevers en werknemers ten aanzien van werktevredenheid te ontdekken. Op die manier konden factoren welke van invloed zijn op werktevredenheid geïdentificeerd worden. Een kwantitatieve onderzoeksopzet zou waarschijnlijk beter aansluiten bij een representatief onderzoek naar de exacte mate van werktevredenheid. Dus hoeveel werknemers ontevreden zijn over hun werk en of de aspecten verschillende relatieve belangen ten aanzien van werktevredenheid hebben.

Ten tweede zou het kunnen dat werkgevers potentieel sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, omdat zij hun bedrijf positief willen voorstellen in een onderzoek naar werktevredenheid van werknemers. Dit is echter zoveel mogelijk tegengegaan via het doorvragen tijdens interviews. Zo werd er gevraagd om het antwoord dat zij gaven verder uit te breiden, onder andere met voorbeelden. Bovendien is werktevredenheid zowel vanuit het perspectief van werkgevers als werknemers onderzocht, waardoor de resultaten minder geschaad zouden kunnen worden door mogelijke sociaal wenselijke antwoorden van werkgevers.

Bij de selectieprocedure van respondenten is er mogelijk sprake van selectiviteit, omdat respondenten via de vakbonden FNV en CNV zijn geworven. De respondenten zijn dus vakbondsleden, waarbij kaderleden zijn uitgesloten van het onderzoek. Selectiviteit zou daarnaast opgetreden kunnen zijn vanwege het feit dat vakbondsleden vaak mannen zijn en over het algemeen tot de oudere leeftijdscategorieën behoren (Arbeidsmarktmonitor, 2008). Ook is de respons onder werknemers erg laag, (6,2 %) terwijl de respons onder werkgevers wel hoog is (50 %). De resultaten zouden mogelijk dus de werktevredenheid van een bepaald type werknemers kunnen weergeven. Desondanks zijn werkgevers geïnterviewd over al hun vaste werknemers, niet alleen over de vaste werknemers welke vakbondslid en geen kaderlid zijn. Het effect op de resultaten is dus moeilijk vast te stellen.

Daarnaast zijn bedrijven met minder dan drie werkzame personen buiten beschouwing gelaten, wat mogelijk voor enige selectiviteit zou hebben kunnen geleid. Het zou namelijk kunnen dat werknemers en werkgevers van bedrijven met minder dan drie werkzame personen een andere

werktevredenheid zouden beschrijven, waardoor dit onderzoek de diversiteit aan perspectieven heeft beperkt. Wederom is het effect op de resultaten moeilijk vast te stellen.

Uiteindelijk is het onduidelijk of de onderzoeksresultaten toepasbaar zijn in vergelijkbare praktijksituaties, dus in andere glastuinbouwbedrijven en andere sectoren van de tuinbouwsector. Het is namelijk geen representatief onderzoek en er bestaan een aantal verschillen tussen de glastuinbouwsector en andere tuinbouwsectoren. Dit ondermijnt de externe validiteit van het onderzoek. Dit heeft dus een effect op de bruikbaarheid van de resultaten in andere tuinbouwsectoren.

Verder is de mate van datatriangulatie beperkt wat betreft het herhalen van metingen en het laten controleren van de onderzoeksbevindingen door andere onderzoekers. Dit zou de betrouwbaarheid van de resultaten kunnen verminderen, omdat potentieel subjectieve elementen wellicht niet vastgesteld zijn.

### **5.4.3 Aanbevelingen toekomstig onderzoek.**

In dit onderzoek werd, net als in veel voorgaande onderzoeken, de werktevredenheid van werknemers onderzocht op basis van theoretische verwachtingen. Eerder werden de behoeftetheorie, de doeltheorie, en de rolambiguiteit- en rolconflictheorie onderzocht en empirisch ondersteund. De werkkenmerkentheorie werd door eerdere onderzoekers onderzocht en leverde gemengde resultaten op, terwijl de rechtvaardigheidtheorie, bepaalde beleidsmaatregelen en theoretische aannames over participatie en medezeggenschap tot op heden geen empirische ondersteuning hebben verkregen. Geen enkele theorie werd echter onderzocht in de glastuinbouwsector, waartoe dit onderzoek heeft gediend.

Voorgaande onderzoeken over werktevredenheid hebben diverse definities gebruikt voor werktevredenheid waardoor de kennis over werktevredenheid ongestructureerd, inconsistent en incompleet is geaccumuleerd. In toekomstige onderzoeken zou één definitie van werktevredenheid moeten worden toegepast in diverse onderzoekssituaties, zodat de kennis over werktevredenheid vergelijkbaar en accumulatief wordt. Een voorstel is om de definitie uit dit onderzoek te gebruiken.

Het meest fundamentele onderzoek zal zich moeten richten op de causaliteit van de aspecten die gerelateerd worden aan werktevredenheid. Toekomstige onderzoeken zullen moeten uitwijzen of bepaalde werkkenerken werktevredenheid veroorzaken, het gevolg ervan zijn, of bemiddelende variabelen blijken te zijn. Dit soort onderzoek, bijvoorbeeld in de vorm van veldexperimenten, zou op meerdere tijdstippen moeten worden uitgevoerd. Eerst zou de mate van werktevredenheid moeten worden bepaald in een aantal bedrijven van een bepaalde industrie en sector. Wanneer er vervolgens veranderingen worden ingevoerd om werktevredenheid te verbeteren, zou er tijdens en na de invoering van deze veranderingen via wetenschappelijk onderzoek moeten worden gemeten of de werktevredenheid is veranderend. Indien andere omstandigheden zoveel mogelijk gelijk zijn gehouden (*ceteris paribus*) kan op die manier worden bepaald of de veranderingen causale factoren van werktevredenheid zijn. Omdat dit type onderzoek gericht is op het bepalen van de causaliteit van bepaalde variabelen kan een dergelijk onderzoek waarschijnlijk het beste op kwantitatieve wijze worden uitgevoerd.

Ook zou er meer onderzoek gedaan moeten worden naar de manier waarop werktevredenheid via affectieve en/of cognitieve evaluaties tot stand komt. Het zou kunnen dat werktevredenheid grotendeels of helemaal bepaald wordt door cognitieve evaluaties, maar alternatieven zijn mogelijk en moeten nog onderzocht worden. De rol van affectieve en cognitieve evaluaties vereist waarschijnlijk kwantitatief psychologisch onderzoek, bijvoorbeeld door werknemers een gestandaardiseerde vragenlijst te laten invullen in aanwezigheid van een onderzoeker die mogelijke onduidelijkheden met betrekking tot de vragen kan verhelpen.

Toekomstige onderzoekers zouden ook meer onderzoek moeten doen naar de potentiële invloed van de leeftijd en sekse van werknemers op werktevredenheid. Daarnaast zou de grootte van het bedrijf en het type bedrijf invloed kunnen hebben op werktevredenheid. Ook de potentiële invloed van het werken in fulltime of parttime, opleidingsniveau, verschillen tussen vaste en flexibele werknemers, wisselende gemoedstoestanden, persoonskenmerken, en de invloed van anderen op de beoordelingen van respondenten zouden in toekomstige onderzoeken moeten worden onderzocht. Deze variabelen zouden dus gecontroleerd moeten worden, zowel in kwalitatief als in kwantitatief onderzoek.

Daarnaast is het van belang om consensus te creëren over het dimensionale perspectief dat onderzoekers toepassen. Werktevredenheid zou in de toekomst als ééndimensionaal of als multi-dimensionaal benaderd kunnen worden. Hoe meer consensus onder wetenschappers, hoe beter de kennis over werktevredenheid verzameld kan worden.

Verder is er in dit onderzoek vanuit gegaan dat alle onderdelen en aspecten van werktevredenheid van gelijk belang zijn. In de toekomst zal moeten worden onderzocht of bepaalde aspecten een groter relatief belang hebben dan andere aspecten van werktevredenheid. Bijvoorbeeld door respondenten de verschillende aspecten te laten scoren op belang voor hun persoonlijke werktevredenheid. Ook zullen de onderzoeken moeten uitwijzen of relatieve belangen zouden kunnen veranderen in verschillende contexten (thuis of op het werk, in verschillende industrieën) en door de tijd heen door werktevredenheid in diverse contexten en op verschillende tijden te meten.

## 5.5 Aanbevelingen voor werkgevers

In dit onderzoek is een aantal verbeterpunten ten aanzien van werktevredenheid in de glastuinbouwsector aan het licht gekomen. Alle werkgevers gaven in de interviews aan dat werknemers beter zullen presteren, minder vaak of minder lang met verzuim gaan en minder snel ontslag zullen nemen wanneer ze tevreden zijn met hun werk. Ook verwachten werkgevers dat werknemers van hun bedrijf eerder bereid zullen zijn om extra werktaken vrijwillig of op eigen initiatief uit te voeren wanneer ze tevreden zijn met hun werk. Ten slotte denken alle werkgevers dat het bedrijf een hogere marktwaarde zal hebben wanneer werknemers tevreden zijn. Werkgevers zijn dus op de hoogte van de potentiële voordelen van werktevredenheid. In deze sectie wordt besproken welk beleidsmaatregelen werkgevers kunnen nemen om werktevredenheid te verbeteren in de glastuinbouwsector. Er wordt dus beschreven welke factoren nog verbeterd zouden moeten worden voor optimale werktevredenheid. Dit houdt in dat aspecten waarover geen ontevredenheid bestond niet aan de orde komen in deze sectie. Hiermee wordt deelvraag vier beantwoord, welke personeelsbeleidsmaatregelen werkgevers kunnen nemen om werktevredenheid te verbeteren en behouden.

De adviezen worden per onderdeel besproken en zijn gericht op factoren die in veel bedrijven nog van onvoldoende kwaliteit zijn om aan werktevredenheid van werknemers bij te dragen. De adviezen zijn geordend op volgorde van belang. Zoals eerder vermeld, is uit de interviews gebleken dat werknemers nog het minst tevreden zijn over de arbeidsverhoudingen. De belangrijkste aanpassingen hebben dus betrekking op arbeidsverhoudingen. Andere belangrijke aspecten van werktevredenheid, waarvoor geen concrete aanbevelingen kunnen worden gegeven, worden aan de orde gesteld in paragraaf 5.5.3.

Ten slotte is het belangrijk om werktevredenheid te blijven onderzoeken, opdat er duidelijkheid bestaat over de mate van werktevredenheid in de glastuinbouwsector en potentiële knelpunten in kaart worden gebracht. Een monitoradvies wordt gegeven in paragraaf 5.6. Wanneer knelpunten geïdentificeerd worden en worden gecommuniceerd naar werkgevers en werknemers, kunnen zij samen tot oplossingen komen. Hiervoor zouden zij nu, naar aanleiding van dit onderzoek, de aanbevelingen uit dit onderzoek kunnen gebruiken.

### 5.5.1 Arbeidsverhoudingen.

#### *Relatie tussen werkgever en werknemers verbeteren: Communicatie, participatie en medezeggenschap.*

Veel werknemers ervaren een goede sfeer onderling, maar zij ervaren een minder goede relatie met hun werkgevers. Dit is meestal te wijten aan hun ervaring dat managers/leidinggevenden te weinig interesse tonen in de behoeften van werknemers. In een klein (familie)bedrijf kan er ook sprake zijn van belangenverstrengeling of oneerlijke bevoordeling van familieleden. Bovendien ervaren veel werknemers dat de communicatie binnen het bedrijf van onvoldoende kwaliteit is. De communicatie tussen werkgever en werknemers die niet de Nederlandse taal beheersen vormt een extra obstakel in de communicatie binnen het bedrijf. Over het algemeen bestaat er vaak geen vertrouwen bij werknemers die geen goede relatie met hun werkgever ervaren. Er is ook nauwelijks sprake van



participatie en medezeggenschap, zelfs in bedrijven waar een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging aanwezig (zou moeten) zijn.

Om deze knelpunten aan te pakken zouden werkgevers meer openheid van zaken moeten geven en de communicatie binnen het bedrijf moeten verbeteren. De communicatie tussen werkgevers en werknemers die niet de Nederlandse taal beheersen zou verbeterd moeten worden door taallessen te promoten en/of communicatie in meerdere talen uit te voeren. Wellicht zouden taallessen tot de scholingsmogelijkheden kunnen behoren. Verder moeten werknemers op de hoogte worden gebracht van belangrijke beslissingen die door managers worden genomen. Daarbij zou voldoende overleg tussen werknemers en werkgevers moeten plaatsvinden vóórdat beslissingen worden genomen. Managers zouden dus meer interesse moeten tonen in de behoeften van werknemers door vergaderingen met hen te organiseren. Deze vergaderingen zouden bijvoorbeeld gericht kunnen zijn op de praktische uitvoerbaarheid van bepaalde beslissingen. Met andere woorden, de participatie en medezeggenschap zouden ook verhoogd moeten worden, bijvoorbeeld, via regelmatige bijeenkomsten met werkgevers en werknemers.

#### ***Prestige/Status creëren.***

De meeste werknemers geven aan geen prestige of status van hun werk te ervaren. Het is voor werkgevers moeilijk om dit op maatschappelijk niveau te beïnvloeden. Toch zouden zij werknemers wel prestige of status kunnen geven door in het bedrijf een cultuur te creëren waarin werknemers merken dat zij gewaardeerd worden om de functie die zij uitvoeren en hun geleverde bijdrage. De werknemers die wel prestige of status ervaren zeggen dit namelijk te merken via dagelijkse communicatie met collega's en de werkgever.

#### **5.5.2 Arbeidsinhoud.**

##### ***Fysieke belasting beperken.***

Bepaalde werkzaamheden kunnen fysiek erg belastend zijn. Het is dus belangrijk dat werkgevers regelmatig met hun werknemers overleggen of zij het werk nog steeds goed uitvoerbaar vinden. Indien een werknemer aangeeft dat het werk te fysiek belastend is zou de werkgever samen met de werknemer naar een oplossing moeten zoeken. Voorbeelden van oplossingen zijn de werknemer laten rouleren in werktaken, dus afwisseling in fysiek belastende en minder tot geen fysiek belastende werkzaamheden. Soms is het ook mogelijk dat de werkgever bepaalde werkzaamheden automatiseert, waardoor werknemers minder fysiek belastende taken uitvoeren. Bijvoorbeeld door te werken met robots en elektrische karren. Fysieke belasting kan ook worden verminderd door voorlichting te geven en de werknemers in contact brengen met zorgverleners, zoals een fysiotherapeut.

#### **5.5.3 Overige aanbevelingen.**

##### ***Arbeidsvoorwaarden: Extra beloningen, doorgroeimogelijkheden en baanzekerheid.***

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden is het lastig om veranderingen door te voeren. Veel werknemers zijn niet tevreden met de beloningen die zij voor inspanningen ontvangen. Het geven van extra beloningen, zoals bonussen aan het eind van een zeer winstgevend jaar, zijn echter niet voor elk bedrijf mogelijk.

Ook het creëren van meer doorgroeimogelijkheden is niet altijd mogelijk. Eventueel zou een werkgever kunnen overwegen om werknemers die onvoldoende afwisseling ervaren en geen of zeer weinig doorgroeimogelijkheden hebben, bijvoorbeeld, te laten wisselen van werktaken. Op die manier zou kunnen worden voorkomen dat zij hun werk als routinematig en uitzichtloos gaan ervaren.

Ten slotte heeft een werkgever niet altijd invloed op baanzekerheid. Baanzekerheid blijkt vooral afhankelijk van de economische omstandigheden waarin het bedrijf verkeert. Juist in dergelijke omstandigheden is het belangrijk dat de werkgever duidelijk naar de werknemers communiceert over de stand van zaken, dus wat er in het bedrijf omgaat en hoe het bedrijf er voor staat.

***Arbeidsomstandigheden: Controleren van toepassing arbo-wetgeving en ervaringen van werknemers.***

Hoewel de arbeidsomstandigheden over het algemeen als prettig en veilig worden beschreven is het belangrijk dat werkgevers regelmatige controles houden met betrekking tot het uitvoeren van de arbo-wetgeving, met name de veiligheid van hun personeel. Indien er klachten zijn zou de werkgever met de werknemers samen tot een oplossing kunnen komen.

Tabel 5.1

*Overzicht aanbevelingen*

Arbeidsverhoudingen:
Relatie tussen werkgever en werknemers verbeteren: Communicatie, participatie en medezeggenschap
Prestige/Status creëren
Arbeidsinhoud:
Fysieke belasting beperken
Overige adviezen:
Arbeidsvoorwaarden: Extra beloningen, doorgroeimogelijkheden en baan zekerheid
Arbeidsomstandigheden: Controleren van toepassing arbo-wetgeving en ervaringen van werknemers

#### **5.5.4 Uitvoering en implementatie.**

Het is belangrijk om te realiseren dat veranderingen niet altijd gemakkelijk uitgevoerd kunnen worden. Er kan sprake zijn van weerstand tegen sociale en/of institutionele veranderingen bijvoorbeeld, vanwege conflicterende interesses, tradities en bedreiging van macht of privilege (Katzell & Thompson, 1990). De oplossing om over deze weerstand heen te komen is het gebruik van bepaalde tactieken en strategieën, waardoor zowel werkgevers als werknemers inzien dat zij profijt zullen hebben van hogere werktevreedenheid. Zij kunnen hiervoor de resultaten en conclusies van dit onderzoek raadplegen.

Ook zullen de aanbevolen veranderingen praktisch moeten worden uitgewerkt per bedrijf. Hoewel uit dit onderzoek geen verschillen zijn gebleken op basis van de grootte en het type van het glastuinbouwbedrijf, zou in elk bedrijf rekening moeten worden gehouden met de specifieke kenmerken van werknemers en de omstandigheden van het bedrijf, zoals leeftijdsopbouw in verband met doorgroeimogelijkheden. Natuurlijk speelt de bereidheid van werknemers, om mee te werken aan verbeteringen en knelpunten te verhelpen, ook een rol. Indien de werknemers op de hoogte worden gebracht van het doel van de samenwerking, namelijk verhoogde werktevreedenheid, zullen zij waarschijnlijk een hogere bereidheid tonen om mee te helpen aan het verbeteren van bepaalde aspecten van het werk.

Werkgevers zullen allereerst de veranderingen moeten voorbereiden door met werknemers te overleggen over de aspecten van onvoldoende kwaliteit en de beoogde veranderingen. Werkgevers en werknemers zullen wederzijds vertrouwen en een goede band moeten scheppen om de veranderingen succesvol door te voeren. Vervolgens zouden werkgevers en werknemers de haalbaarheid en praktische uitvoering van de veranderingen moeten bespreken. De werknemers zouden dus inspraak moeten hebben op de besluitvorming en op tijd op de hoogte moeten worden gesteld van plannings.

Tijdens de implementatie van de veranderingen is het belangrijk dat de veranderingen gemeten worden, bijvoorbeeld via de arbeidsmarktmonitoren van ECORYS Nederland B.V. In dit onderzoek zijn de huidige knelpunten besproken evenals aanbevelingen om deze te kunnen verhelpen. In de toekomst zal de werktevreedenheid ook gemonitord moeten worden opdat er duidelijkheid bestaat over de mate van werktevreedenheid in de glastuinbouwsector en potentiële knelpunten in kaart worden gebracht. Het monitoren van werktevreedenheid is belangrijk om de gemaakte vooruitgang te beoordelen en om te bepalen of volgende veranderingen op de geplande of een aangepaste manier zullen moeten worden uitgevoerd. De arbeidsmarktmonitoren kunnen dus aanleiding vormen tot veranderingen om werktevreedenheid te verbeteren en behouden. Wanneer knelpunten zijn geïdentificeerd en gecommuniceerd worden naar werkgevers en werknemers kunnen zij samen tot

oplossingen komen. Indien de knelpunten overeenkomen met knelpunten uit dit onderzoek, dan zouden de aanbevelingen uit dit onderzoek geraadpleegd kunnen worden.

## 5.6 Monitoradvies

Na het beantwoorden van deelvraag één tot en met vier is er inzicht verkregen in de factoren die een rol spelen bij werktevredenheid van werknemers in de glastuinbouwsector. Een ander doel van dit onderzoek is om naast de beleidsaanbevelingen ook een monitoradvies te geven aan ECORYS Nederland B.V. met betrekking tot de tweejaarlijkse arbeidsmarktmonitoren die zij uitvoeren in de tuinbouwsector. In deze sectie zal deelvraag vijf dus worden beantwoord: Hoe kan werktevredenheid het beste worden gemonitord in de glastuinbouwsector via de arbeidsmarktmonitor van ECORYS Nederland B.V.?

Er zal worden ingegaan op de gebruikte topiclijst en met welke aspecten van werktevredenheid extra aandacht verdienen in toekomstige arbeidsmarktmonitoren van ECORYS Nederland B.V.

### Topiclijsten.

De topiclijsten die voor dit onderzoek zijn gebruikt vormen een belangrijke basis voor toekomstige monitoren van werktevredenheid in de glastuinbouwsector. De topics zijn namelijk gebaseerd op wetenschappelijke theorieën en bevindingen. In de appendix (paragraaf 7.2 en 7.3) zijn de volledige topiclijsten van de interviews met werkgevers en werknemers bijgesloten. In toekomstige monitoren zouden bepaalde topics (welke verwijzen naar aspecten van werktevredenheid) kunnen worden weggelaten, indien uit representatief onderzoek zou blijken dat deze niet van invloed zijn op werktevredenheid in de glastuinbouwsector.

### Enquêtes arbeidsmarktmonitor.

De huidige enquêtes van ECORYS Nederland B.V. arbeidsmarktmonitoren van de tuinbouwsector zijn gebaseerd op het boek “Leerboek Strategisch Personeelsbeleid” van Manders en Vloeberghs (1993). In dit boek wordt de ontwikkeling en inhoudelijke vorming van hedendaags personeelsbeleid gedetailleerd besproken om managers en personeelsfunctionarissen bij te staan in het uitvoeren van strategische missies en het bereiken van organisatiedoelen (Manders en Vloeberghs, 1993). Zo wordt er in de vragenlijsten (Arbeidsmarktmonitor 2008), net als in het boek (Manders en Vloeberghs, 1993), ingegaan op ‘instroom,’ ‘doorstroom,’ en ‘uitstroom’, ‘participatie en medezeggenschap’ (o.a. ondernemingsraad en werkoeverleg), ‘beloningssystemen’ en ‘taakontwerp’(bijv. routine en autonomie van het werk).

Uit de resultaten is gebleken dat alle aspecten van werktevredenheid, welke werden geselecteerd op basis van bestaande werktevredenheidtheorieën en gerelateerde onderzoeksbevindingen, van belang zijn voor werktevredenheid. Deze aspecten zouden dus ook opgenomen moeten worden in toekomstige enquêtes om werktevredenheid te monitoren. Minimaal zouden de aspecten welke nog van onvoldoende kwaliteit zijn opgenomen moeten worden in de monitor. Op die manier kan geobserveerd worden of de kwaliteit van deze punten in de toekomst verandert.

De arbeidsmarktmonitor over de tuinbouwsector van dit jaar, 2010, wordt aangepast deels op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. In de appendix (paragraaf 7.9) staan de vragen uit de voorlopige enquête voor werkgevers, welke relateren aan de resultaten van dit onderzoek. De (voorlopige) enquêtes voor werknemers zijn nog niet bekend. In de bijlage zijn vragen uit de enquête voor werknemers van 2008 opgenomen (paragraaf 7.10) die relateren aan dit onderzoek en dus ook in de volgende arbeidsmarktmonitor zouden moeten worden opgenomen. In de enquêtes voor werkgevers en werknemers zouden nog vragen kunnen worden toegevoegd met betrekking tot prestige of status welke werknemers ervaren, extra beloningen en het controleren van de toepassing van de arbo-wet.

Het is in ieder geval belangrijk de aspecten van het werk te monitoren, opdat gemeten kan worden of werkgevers de kwaliteit van het werk verbeteren. Indien de kwaliteit van het werk verbetert zal, volgens dit onderzoek, namelijk de werktevredenheid verhogen en is er sprake van goed werkgeverschap. Het Productschap Tuinbouw hoopt op die manier voldoende personeel in de

tuinbouwsector te behouden en middels een imago van goed werkgeverschap veel nieuwe krachten aan te trekken.

## 6. Referenties

- Aldag, R.J., Barr, S.H. en Brief, A.P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90: 415-431.
- Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw. (2010). Productschap Tuinbouw. Uitgave van het Productschap Tuinbouw.
- Arbeidsmarktmonitor. (2008). ECORYS Nederland B.V. Uitgave van ECORYS Nederland B.V.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Jr., Segal, N.L., en Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74 1:87-192.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. en Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Bagozzi, R.P. en Burnkrant, R.E. (1979). Attitude organization and the attitude-behavior relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 913-929.
- Bedeian, A.G., Burke, B.G. en Moffett, R.G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14: 475-491.
- Berting, J. en De Sitter, L.U. (1971). *Arbeidssatisfactie: theorie, methodiek, feiten*. Assen: Van Gorcum & Comp. N.V.
- Bitsch, V. (1995). Job satisfaction during apprenticeship. Geraadpleegd op 10 maart 2010 op de web site: [http://www.actahort.org/books/429/429\\_11.htm](http://www.actahort.org/books/429/429_11.htm)
- Bitsch, V. (2007). Job Satisfaction in Horticulture: New insights. *Acta Horticulturae*, 762: 431-438.
- Bogin, E. (1995). From staff to dream team. *Financial executive*, January/February: 54-56.
- Boomsma, S. (2001). *De waarde van tevreden medewerkers: meten en verbeteren van personeelstevredenheid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Breaugh, J. A. (1983). The 12-hour work day: Differing employee reactions. *Personnel Psychology*, 36: 277-288.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: SAGE Publications.
- Brockner, J. en Wiesenfeld, B. (1996). The interactive impact of procedural fairness and outcome favorability: The effects of what you do depend on how you do it. *Psychological Bulletin*, 120: 189-208.
- Brush, D. H., Mock, M. K. en Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 8: 139-155.
- Cropanzano, R., James, K. en Konovsky, M.A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 595-606.
- Ecorys.nl (2010). Organisatie. Geraadpleegd op 15 januari 2010 op de web site: <http://ecorys.nl>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.283-357). Chichester, UK: Wiley.
- Fraser, T.M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Occupational safety and health series no. 50. International Labour Office Geneva: International Labour Organisation.
- Fried, Y. en Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-322.
- Geelhoed, J., Loo, van der, H. R. en Samhoud, S. (2003). *Plezier en prestatie: hét managementprincipe voor organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction: Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72: 366-373.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73: 606-613.
- Hackman, J.R. en Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R. en Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

- Hart, H. 't, Boeije, H., en Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. en Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jacques, E. (1956). *Measurement of responsibility*. Londen: Tavistock.
- Johnston, R. en Gherardi, J.C. (1970). Workers' attitudes to their jobs, *Economic Activity*, Oct.: 37-47.
- Katz, D. en Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley.
- Katzell, R.A. en Thompson, D.E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45: 144-153.
- Larkin, P. (1995). Job Satisfaction in Public Horticulture. Theses - The Longwood Graduate Program in Public Horticulture: University of Delaware. Geraadpleegd op 7 april 2010 op de web site: <http://dspace.udel.edu:8080/dspace/handle/19716/2972>
- Ling, T. M. (1954). Major psycho-social problems of industry. In T.M. Ling (ed.): *Mental health and human relations in industry*. London: H.K. Lewis and Co.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. en Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relationship of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289.
- Manders, F. en Vloeberghs, D. (1993). *Leerboek Strategisch Personeelsbeleid*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- March, J. en Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McFarlane Shore, L., Newton, L. A. en Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioural intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 57-67.
- Mondy R. W., Premeaux S. R. (1993). *Management: concepts, practices, and skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Test of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 647-668.
- MWB. (2010). *Personeelsbeleid*. Geraadpleegd op 10 maart 2010 op de website: <http://www.mijnwoordenboek.nl/vertaal/NL/NL/personeelsbeleid>
- Organ, D. W. en Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Overheid.nl (2010). *Arbeidsomstandighedenwet*. Verkregen op 10 maart 2010 van de website: [http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_31-03-2010](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_31-03-2010)
- Petty, R.E. en Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to persuasion*. New York: Springer-Verlag.
- Porter, L. W. en Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey.
- Rice, R. W., Frone, M. R. en McFarlin, D. B. (1992). Work-nonconflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 155-168.
- Roberts, K. H. en Glick, W. (1981). The job characteristics approach to job design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66: 193-217.
- Rosenberg, M.J. (1968). Discussion: On reducing the inconsistency between consistency theories. In: R.P. Abelson, E. Aronson, W.J. McGuire, T.M. Newcomb, M.J. Rosenberg, en P.H. Tannenbaum (Eds.). *Theories of cognitive consistency: A sourcebook* (pp. 827-833). Chicago: Rand McNally.
- Sabiston, J.A., Laschinger, H.K. (1995). Staff nurse work empowerment and perceived autonomy. *Journal of nursing administration*, 25: 42-50.
- Salancik, G.R. en Pfeffer, J. (1978). A social processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., en Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 123-151). Chichester, UK: Wiley.

- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks [Etc.]: SAGE Publications.
- Staw, B.M. en Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 69: 673-686.
- Stone, E. F. (1986). Job scope-job satisfaction and job scope-job performance relationships. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (189-206). Lexington, MA: Lexington Books.
- Tuinbouw.nl (2010). Organisatie. Geraadpleegd op 10 april 2010 op de web site: <http://www.tuinbouw.nl>
- Tuinbouw tuk op jongeren. (2010). Geraadpleegd op 10 april 2010 op de web site: <http://www.nu.nl/economie/2212291/tuinbouw-tuk-jongeren.html>
- Van de Veen, K. (2010). *Glastuinbouw in Klazienaveen*. [Foto]. Geraadpleegd op 10 juni 2010 op de web site: [http://www.dvhn.nl/multimedia/dynamic/01124/MM\\_Glastuinbouw\\_Kl\\_1124194.jpg](http://www.dvhn.nl/multimedia/dynamic/01124/MM_Glastuinbouw_Kl_1124194.jpg)
- Van Hoof, J. (red.). (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie: een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Proefschrift. Rijksuniversiteit Leiden.
- Watson, T.J. (1995) *Sociology, work and industry*, London [etc.] : Routledge
- Zajonc, R.B. en Markus, H. (1982). Affective and cognitive factors in preferences. *Journal of Consumer Research*, 9: 123-131.

## 7. Appendix

### 7.1 Aspecten van Werktevreedenheid per Theorie

#### Exogene theorieën

##### Behoeftetheorie:

- Baanzekerheid
- Kans op vooruitgang (doorgroeimogelijkheden en promotie)
- Voldoende salaris
- Inhoud van het werk: de mate waarin het werk interessant, uitdagend en/of afwisselend is
- Regelmatige werktijden
- Secundaire arbeidsvoorwaarden: voldoende voordelen
- Goede werkomstandigheden
- Goede relatie met werkgever en collega's
- Goede kwaliteit van communicatie
- Het hebben van verantwoordelijkheden
- Erkenning ervaren
- Aangenaam administratief beleid (bedrijfsvoorwaarden, dus regels en procedures)
- Fysieke belasting
- Werk dat aansluit bij de eigen capaciteiten
- Succes
- Vestigingsplaats (bereikbaarheid) en reistijd

##### Doeltheorie:

- Voldoende salaris: Afhankelijk van de mate waarin geld gebruikt kan worden in echte behoeften te voorzien (Fraser, 1983).
- Prestige (gerelateerd aan door werknemer geleverde bijdrage) en status (gerelateerd aan de functie van het werk) = 'Behoeft' van hoger niveau
- Baanzekerheid
- Erkenning
- Een gevoel van 'thuisbehoren' ('sense of belonging'): Een gevoel van saamhorigheid = 'Behoeft' relatie met collega's
- Creativiteit: Mogelijkheid om persoonlijke creatieve ideeën uit te voeren = 'Behoeft' zelfontplooiing

#### Endogene theorieën

##### Rolambiguïteit- en rolconflictheorie:

- De mate van zekerheid die een werknemer heeft over de taken en verantwoordelijkheden
- Intra-rolconflict: Verschillende mensen of verschillende functies op het werk zijn bij het rolconflict betrokken.
- Extra-rolconflict: Conflicten ontstaan tussen de werksfeer en privésfeer.

##### Rechtvaardigheidstheorie:

- Verschil tussen de verwachte en de werkelijke beloningen
- Balans tussen 'inputs' en resultaten
- Vergelijking met anderen (collega's, bedrijven, etc.)
- Distributieve rechtvaardigheid: Rechtvaardige verdeling van resultaten
- Rechtvaardigheid van bedrijfsprocedures: Hoe rechtvaardig deze beslissingen waren



## Gemengde theorieën

### Werkkenmerkentheorie:

- Afwisseling in werktaken
- Autonomie
- Relatie met werkgever en goede communicatie: Voldoende terugkoppeling leidinggevenden
- Relatie met collega's
- Het werk heeft een eigen identiteit (i.e. functie-indeling op basis van CAO)
- Belang van het werk (i.e. prestige en status, ervaren dat het werk zinvol is)
- "Growth Need Strength": Getoetst door middel van de behoeftetheorie
- Werkgerelateerde kennis en vaardigheden: Opleiding van werknemers
- Rechtvaardigheid: Getoetst door middel van de rechtvaardigheidstheorie
- Contextuele werktevreedenheid: Wordt niet getoetst

### Participatie- en medezeggenschapstheorie

- Participatie: De actieve deelname van werknemers in het voorbereiden en uitvoeren van beleid, zoals deelnemen aan het besluitvormingsproces.
- Medezeggenschap: Inspraak van werknemers via vertegenwoordigers, zoals instemmingsrecht en werknemersaandelen, werkoverleg, kwaliteitskringen en een ideeënbuis.

### Aspecten gerelateerd aan personeelsbeleid (beleidsmaatregelen):

- Verantwoordelijkheid: Getoetst door middel van de behoeftetheorie
- Loopbaanoriëntatie: Is een voorbeeld van persoonlijke aandacht
- Opleidingsmogelijkheden
- Inspirerende werkomgeving: Collega's motiveren elkaar bij het uitvoeren van het werk
- Relatie tussen werkgever en werknemers: Een open klimaat, dus onderling vertrouwen en wederzijdse aandacht.

## 7.2 Topiclijst Werkgevers

### VERSIE: WERGEVERS

*Hallo!*

*Ik ben Laura Laheij en ik ben op dit moment bezig met een onderzoek onder werknemers die in de glastuinbouw werken.*

*Dit onderzoek doe ik voor mijn master thesis/scriptie.*

*Het doel van het onderzoek is om de werktevreedenheid van werknemers te bepalen, zodat het Productschap Tuinbouw misschien kan helpen om het te verbeteren en ECORYS Nederland B.V. (een organisatie die ontwikkelingen in de tuinbouwsector meet) de werktevreedenheid beter kan monitoren.*

*Hiervoor wil ik u nu graag een aantal vragen stellen. De gegevens over uw bedrijf worden niet specifiek genoemd in mijn scriptie en zullen anoniem worden behandeld.*

*Het interview duurt ongeveer 30 minuten.*

### **De volgende vragen zullen allen betrekking hebben op vaste werknemers.**

#### ALGEMENE VRAGEN

Type bedrijf:

Aantal werkzame personen:

Functie:

Leeftijd:

Geslacht:

#### INLEIDENDE VRAGEN

- Beschrijving bedrijf en belangrijkste werkzaamheden
- Definitie van werktevreedenheid
- Werktevreedenheid uw bedrijf
- Invloed op individuele prestaties
- Invloed op personeelsverloop
- Invloed op verzuim
- Invloed op extra werktaken
- Invloed op marktwaarde bedrijf

#### ARBEIDSINHOUD

- Beschrijving werktaken
- Afwisseling
- Fysieke belasting
- Autonomie
- Verantwoordelijkheid
- Capaciteiten

#### ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

- Veiligheid
- Prettig
- Beschrijving bedrijfsvoorwaarden
- Hinder van regels/procedures
- Verlofdagen opnemen
- Arbo-wetgeving
- Werktijden

## ARBEIDSVoorwaarden

- CAO salaris
- Promotiemogelijkheden
- Scholingsmogelijkheden
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Bijkomende beloningen
- Zelfontplooiing
- Werk-privé balans
- Baanzekerheid

## ARBEIDSVerhoudingen

- Werksfeer
- Relaties werknemers
- Relatie werkgever – werknemers
- Interesse management
- Communicatie
- Doel / strategie / koers
- Werkoverleg
- Ondernemingsraad / Personeelsvertegenwoordiging
- Participatie / Medezeggenschap
- Loopbaanoriëntatie
- Persoonlijk Ontwikkelingsplan
- Functie-indeling CAO/anders

**Als u vragen of opmerkingen heeft, die voor het onderzoek van belang kunnen zijn dan zou ik die graag nu noteren: ...**

*Dan wil ik u nu hartelijk bedanken voor uw medewerking aan het onderzoek!*

*De resultaten van het interview zullen worden geanalyseerd en anoniem worden verwerkt in mijn scriptie. Als u later nog vragen of opmerkingen heeft kunt u mij altijd bereiken per email ([laura\\_laheij@hotmail.com](mailto:laura_laheij@hotmail.com)) of per telefoon (06 460760 79). Indien u een graag een exemplaar van de onderzoeksresultaten zou willen hebben kunt u mij dit ook laten weten.*

### 7.3 Topiclijst Werknemers

#### VERSIE: WERKNEMERS

*Goededag*

*Ik ben Laura Laheij en ik ben op dit moment bezig met een onderzoek naar het werk in de glastuinbouw.*

*Enige tijd geleden heeft u van mij een brief gekregen waarin het onderzoek is aangekondigd. Het onderzoek vormt een onderdeel van mijn master thesis en is bedoeld om de goede aspecten van werkgeverschap in uw sector weer te geven, te monitoren en beter te laten aansluiten op behoeften van werknemers. Uw deelname als werknemer aan het onderzoek is van groot belang voor het slagen van het onderzoek.*

*Hiervoor wil ik u nu graag een aantal vragen stellen. Het onderzoek duurt ongeveer 30 minuten en uw gegevens anoniem worden verwerkt.*

#### ALGEMENE VRAGEN

Type bedrijf:

Functie:

Opleiding:

Leeftijd:

Geslacht:

Lid van welke vakbond: FNV / CNV

Benadering voor dit onderzoek

#### INLEIDENDE VRAGEN

- Belangrijkste werktaken
- Definitie werktevredenheid
- Werktevredenheid in het bedrijf
- Invloed op individuele prestaties
- Invloed op personeelsverloop
- Invloed op verzuim

#### ARBEIDSINHOUD

- .Dagelijkse taken
- .Afwisseling
- .Zinvol
- .Fysieke belasting
- .Autonomie
- .Verantwoordelijkheden
- .Capaciteiten
- .Succes

#### ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

- Prettig
- Veiligheid
- Beschrijving bedrijfsvoorwaarden
- Hinder

- Verlofdag opnemen
- Arbo-wetgeving
- Werktijden
- Locatie bedrijf

#### ARBEIDSVOORWAARDEN

- Salaris: CAO / tevreden / rechtvaardig
- Secundaire arbeidsvoorwaarden + rechtvaardig
- Bijkomende beloningen
- Eerlijke beloning inspanningen
- Erkenning
- Promotiekansen + rechtvaardig, vergelijk andere bedrijven
- Scholingsmogelijkheden
- Zelfontplooiing
- Werk-privé balans
- Baanzekerheid

#### ARBEIDSVERHOUDINGEN

- Werksfeer
- Inspirerende werkomgeving
- Relaties werknemers
- Relatie werknemers – werkgever
- Vertrouwen
- Interesse management
- Communicatie
- Tegenstrijdige werktaken
- Doel / strategie / koers
- Werkoverleg
- Ondernemingsraad / Personeelsvertegenwoordiging
- Participatie / Medezeggenschap
- Persoonlijke aandacht
- Persoonlijke begeleiding
- Persoonlijke ontwikkelingsplannen
- Loopbaanoriëntatie
- Prestige / Status
- Functie-indeling

**Als u vragen of opmerkingen heeft, die voor het onderzoek van belang kunnen zijn dan zou ik die graag nu noteren: ...**

*Dan wil ik u nu hartelijk bedanken voor uw medewerking aan het onderzoek!*

*De resultaten van het interview zullen worden geanalyseerd en anoniem worden verwerkt in mijn scriptie. Als u later nog vragen of opmerkingen heeft kunt u mij altijd bereiken per email ([laura\\_laheij@hotmail.com](mailto:laura_laheij@hotmail.com)) of per telefoon (06 460760 79). Indien u een graag een exemplaar van de onderzoeksresultaten zou willen hebben kunt u mij dit ook laten weten.*

## 7.4 Introductiebrief Werkgever

[Naam bedrijf]  
T.a.v. [naam werkgever]  
[Straatnaam en straatnummer]  
[Postcode en Plaats]

*Afzender*

Laura Laheij  
Mees 45  
5831 MR Boxmeer

Utrecht, [datum] 2010

Betreft: Interview

Geachte heer/mevrouw [naam werkgever],

Onlangs (maandag 29 maart) heb ik met u telefonisch contact gelegd omdat ik, als studente aan de Universiteit Utrecht, momenteel bezig ben met een onderzoek naar werktevreedenheid onder werknemers in de glastuinbouwsector. Dit onderzoek vormt een onderdeel van mijn scriptie ter afsluiting van mijn Master, welke ik uitvoer in samenwerking met het Productschap Tuinbouw en ECORYS Nederland B.V. (een onderzoeksorganisatie welke o.a. arbeidsmarktontwikkelingen in de tuinbouwsector monitort). Het doel van mijn onderzoek is om de werktevreedenheid van werknemers te bepalen, zodat het Productschap Tuinbouw misschien kan helpen om het te verbeteren en ECORYS Nederland B.V. de werktevreedenheid beter kan monitoren.

Zoals ik u eerder heb gemeld tijdens het telefonische gesprek, zou ik u als werkgever graag willen interviewen voor maximaal 30 minuten. De interviewvragen zullen hoofdzakelijk betrekking hebben op de volgende aspecten: de aard van het werk, arbeidsomstandigheden (o.a. regels en procedures), arbeidsvoorwaarden (o.a. salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, werk/privébeleid), arbeidsverhoudingen (sfeer tussen collega's en van werknemers met werkgever, communicatie, participatie en medezeggenschap). Het onderzoek bestaat niet uit vaste vragen, hoewel de onderwerpen van het interview vast staan.

De onderzoeksgegevens zullen anoniem verwerkt worden en er zullen geen nadelige effecten voor u zijn. Het interview zal een belangrijke bijdrage leveren aan mijn scriptie. Deze brief is ter bevestiging van de gemaakte telefonische afspraken. Bent u nog steeds bereid het interview door mij te laten afnemen op de afgesproken datum: [voorbeeld:] dinsdag 6 april om 13.00u?

U kunt mij bereiken via email ([laura\\_laheij@hotmail.com](mailto:laura_laheij@hotmail.com)) of telefoon (06 460 760 79). Ook indien u nog vragen heeft naar aanleiding van ons telefoongesprek of deze brief kunt u mij via deze contactgegevens bereiken.

Graag hoor ik spoedig van u!

Met vriendelijke groet,

Laura Laheij

## 7.5 Introductiebrief Werknemer

[Naam werknemer]  
[Straatnaam en huisnummer]  
[Postcode]  
[Plaats]

*Afzender*

Laura Laheij  
Mees 45  
5831 MR Boxmeer

Utrecht, [datum] 2010

Betreft: Interview

Geachte heer/mevrouw [naam werknemer],

Als studente aan de Universiteit Utrecht, momenteel ben ik bezig met een onderzoek naar werktevredenheid onder werknemers in de glastuinbouwsector. Dit onderzoek vormt een onderdeel van mijn scriptie ter afsluiting van mijn Master, welke ik uitvoer in samenwerking met het Productschap Tuinbouw en ECORYS Nederland B.V. (een onderzoeksorganisatie welke o.a. arbeidsmarktontwikkelingen in de tuinbouwsector monitort). Het doel van mijn onderzoek is om de werktevredenheid van werknemers te bepalen, zodat het Productschap Tuinbouw misschien kan helpen om het te verbeteren en ECORYS Nederland B.V. de werktevredenheid beter kan monitoren.

Heel graag zou ik u als werknemer in de glastuinbouw *telefonisch* willen interviewen voor maximaal 30 minuten. De interviewvragen zullen hoofdzakelijk betrekking hebben op de volgende aspecten: de aard van het werk, arbeidsomstandigheden (o.a. regels en procedures), arbeidsvoorwaarden (o.a. salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, werk/privébeleid), arbeidsverhoudingen (sfeer tussen collega's en van werknemers met werkgever, communicatie, participatie en medezeggenschap).

De onderzoeksgegevens zullen anoniem verwerkt worden en er zullen geen nadelige effecten voor u zijn. Het interview zal een hele belangrijke bijdrage leveren aan mijn scriptie.

Om uw meewerking te bevestigen kunt u mij bereiken via email ([laura\\_laheij@hotmail.com](mailto:laura_laheij@hotmail.com)) of telefoon (06 460 760 79). Ook indien u nog vragen heeft naar aanleiding van deze brief kunt u mij via deze contactgegevens bereiken.

Graag hoor ik spoedig van u!

Met vriendelijke groet,

Laura Laheij

## 7.6 Labelingsysteem

Tabel 7.1 Labelingsysteem werkgevers en werknemers

<b>Werkgevers</b>	<b>Werknemers</b>
<p><b>Kernlabel: Inleiding</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Werk</i>  <i>Werktevreedenheid</i>  <i>Prestatieverhoging</i>  <i>Extra werkzaam</i>  <i>Marktwaarde van het bedrijf</i></p>	<p><b>Kernlabel: Inleiding</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Werktevreedenheid</i>  <i>Personeelsverloop</i>  <i>Ziekteverzuim</i></p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsinhoud</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Afwisseling</i>  <i>Autonomie</i>  <i>Verantwoordelijkheden</i>  <i>Fysieke belasting</i>  <i>Capaciteiten</i></p>	<p><b>Kernlabel: Arbeidsinhoud</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Afwisseling</i>  <i>Autonomie</i>  <i>Verantwoordelijkheden</i>  <i>Fysieke belasting</i>  <i>Capaciteiten</i></p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsomstandigheden</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Algemene arbeidsomstandigheden</i>  <i>Arbo-wetgeving</i>  <i>Veiligheid</i>  <i>Werktijden</i>  <i>Bedrijfsvoorwaarden</i></p>	<p><b>Kernlabel: Arbeidsomstandigheden</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Algemene arbeidsomstandigheden</i>  <i>Arbo-wetgeving</i>  <i>Veiligheid</i>  <i>Werktijden</i>  <i>Bedrijfsvoorwaarden</i>  <i>Locatie</i></p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsvoorwaarden</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Salaris</i>  <i>Secundaire arbeidsvoorwaarden</i>  <i>Bijkomende beloningen</i>  <i>Promotiekansen</i>  <i>Baanzekerheid</i>  <i>Schadingsmogelijkheden</i>  <i>Ruimte voor zelfontplooiing</i>  <i>Werk-privé balans</i></p>	<p><b>Kernlabel: Arbeidsvoorwaarden</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Salaris</i>  <i>Secundaire arbeidsvoorwaarden</i>  <i>Bijkomende beloningen</i>  <i>Promotiekansen</i>  <i>Baanzekerheid</i>  <i>Schadingsmogelijkheden</i>  <i>Inspirerende werkomgeving</i>  <i>Erkenningwaardering</i>  <i>Ruimte voor zelfontplooiing</i>  <i>Werk-privé balans</i></p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsverhoudingen</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Sfeer</i>  <i>Relaties tussen werknemers</i>  <i>Relatie werkgever-werknemers</i>  <i>Persoonlijke aandacht</i>  <i>Management: interesse in werknemers' behoeften</i>  <i>Communicatie</i>  <i>Communicatie: Koers plannen</i>  <i>Communicatie: Taalbeheersing</i>  <i>Participatie en medezeggenschap</i>  <i>Competitie</i></p>	<p><b>Kernlabel: Arbeidsverhoudingen</b>  <b>Sublabels:</b>  <i>Sfeer</i>  <i>Relatie tussen werknemers</i>  <i>Relatie werkgever-werknemers</i>  <i>Management: interesse in werknemers' behoeften</i>  <i>Persoonlijke aandacht</i>  <i>Communicatie</i>  <i>Functie-indeling</i>  <i>Prestige / status</i>  <i>Participatie en medezeggenschap</i>  <i>Belangenverstrengeling</i></p>



Tabel 7.2 Interviews met werkgevers: Relateren labels aan verwachtingen

<b>Werkgevers</b>	<b>Verwachtingen</b>
<p><b>Kernlabel: Inleiding</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Werk</i>  <i>Werktevreedenheid</i>  <i>Prestatieverhoging</i>  <i>Extra werktaken</i>  <i>Marktwaarde van het bedrijf</i></p>	
<p><b>Kernlabel: Arbeidsinhoud</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Afwisseling</i>  <i>Autonomie</i>  <i>Verantwoordelijkheden</i>  <i>Fysieke belasting</i>  <i>Capaciteiten</i></p>	<p>Uit de behoeftetheorie (Herzberg, 1966) en de werkkentheorie (Hackman &amp; Oldham, 1976) volgt:                      1A. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze voldoende afwisseling, autonomie en verantwoordelijkheid ervaren en hun werktaken succesvol kunnen uitvoeren.</p> <p>Uit de behoeftetheorie (Herzberg, 1966) volgt:                      1B. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer het werk fysiek niet te belastend is en er rekening wordt gehouden met de capaciteiten van de werknemer.</p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsomstandigheden</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Algemene arbeidsomstandigheden</i>  <i>Arbo-wetgeving</i>  <i>Veiligheid</i>  <i>Werktijden</i>  <i>Bedrijfsvoorwaarden</i></p>	<p>Uit de behoeftetheorie (Herzberg, 1966) volgt:                      2A. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer het werk veilig is, ze regelmatige werktijden hebben, en bij het uitvoeren van het werk niet wordt gehinderd door bedrijfsvoorwaarden.</p> <p>2B. Werknemers zijn meer tevreden met het werk wanneer het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn op een gunstige locatie is gevestigd.</p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsvoorwaarden</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Salaris</i>  <i>Secundaire arbeidsvoorwaarden</i>  <i>Bijkomende beloningen</i>  <i>Promotiekansen</i>  <i>Baanzekerheid</i>  <i>Scholingsmogelijkheden</i>  <i>Ruimte voor zelfontplooiing</i>  <i>Werk-privé balans</i></p>	<p>Uit behoeftetheorie (Herzberg, 1966), doeltheorie (Ling, 1954) en rechtvaardigheidtheorie volgt:                      3A. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze een rechtvaardig loon en rechtvaardige bijkomende beloningen ontvangen alsmede rechtvaardige promotiekansen en secundaire arbeidsvoorwaarden en zekerheid van een vaste baan hebben.</p> <p>Uit de besproken beleidsmaatregelen volgt:                      3B. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze voldoende scholingsmogelijkheden hebben en in een inspirerende en open werkomgeving werken waarin ze persoonlijke</p>

Tabel 7.3 Interviews met werknemers: Relateren labels aan verwachtingen

Werknemers	Verwachtingen
<p><b>Kernlabel: Inleiding</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Werktevreedenheid</i>  <i>Personeelverloop</i>  <i>Ziekteverzuim</i></p>	
<p><b>Kernlabel: Arbeid inhoud</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Afwisseling</i>  <i>Autonomie</i>  <i>Verantwoordelijkheden</i>  <i>Fysieke belasting</i>  <i>Capaciteiten</i></p>	<p>Uit de behoeftetheorie (Herzberg, 1966) en de werkkenmerkentheorie (Hackman &amp; Oldham, 1976) volgt:</p> <p>1A. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze voldoende afwisseling, autonomie en verantwoordelijkheid ervaren en hun werktaken succesvol kunnen uitvoeren.</p> <p>Uit de behoeftetheorie (Herzberg, 1966) volgt:</p> <p>1B. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer het werk fysiek niet te belastend is en er rekening wordt gehouden met de capaciteiten van de werknemers.</p>
<p><b>Kernlabel: Arbeid omstandigheden</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Algemene arbeidsomstandigheden</i>  <i>Arbo-wetgeving</i>  <i>Veiligheid</i>  <i>Werktijden</i>  <i>Bedrijfsvoorwaarden</i>  <i>Locatie</i></p>	<p>Uit de behoeftetheorie (Herzberg, 1966) volgt:</p> <p>2A. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer het werk veilig is, ze regelmatige werktijden hebben, en bij het uitvoeren van het werk niet wordt gehinderd door bedrijfsvoorwaarden.</p> <p>2B. Werknemers zijn meer tevreden met het werk wanneer het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn op een gunstige locatie is gevestigd.</p>
<p><b>Kernlabel: Arbeidsvoorwaarden</b>  <u>Sublabels:</u>  <i>Salaris</i>  <i>Secundaire arbeidsvoorwaarden</i>  <i>Bijkomende beloningen</i>  <i>Promotiekansen</i>  <i>Baarzekerheid</i>  <i>Scholingsmogelijkheden</i>  <i>Inspirerende werkomgeving</i>  <i>Erkenning/waardering</i>  <i>Ruimte voor zelfontplooiing</i>  <i>Werk-privé balans</i></p>	<p>Uit behoeftetheorie (Herzberg, 1966), doeltheorie (Ling, 1954) en rechtvaardigheidtheorie volgt:</p> <p>3A. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze een rechtvaardig loon en rechtvaardige bijkomende beloningen ontvangen alsmede rechtvaardige promotiekansen en secundaire arbeidsvoorwaarden en zekerheid van een vaste baan hebben.</p> <p>Uit de besproken beleidsmaatregelen volgt:</p> <p>3B. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze voldoende scholingsmogelijkheden hebben en in een inspirerende en open werkomgeving werken waarin ze persoonlijke aandacht krijgen.</p> <p>Uit behoeftetheorie (Herzberg, 1966) volgt:</p> <p>3C. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer ze erkenning van werkgevers ervaren en ruimte voor zelfontplooiing hebben.</p> <p>Uit rolambigüiteit/rolconflicttheorie volgt:</p> <p>3D. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk wanneer werkgevers rekening houden met</p>

## 7.7 Transcript Voorbeeld

Interviewer: Hebben werknemers mogelijkheden om hun werktaken zelf in te vullen, ofwel autonomie?

Werkgever: Nee. ~~(neemt een adempauze)~~. Op het moment dat je gaat inpakken.. Wanneer een klant bestelt dan doet die dat volgens bepaalde specificaties. Nou, de duidelijkheid over welke specificaties voor die bestelling van belang zijn die krijg je, die zitten op de orderbon. En daarmee berekenen we in principe een bepaalde tijd dat je daar mee bezig zal zijn. ~~Maar is dat een kwartiertje korter of een kwartiertje langer dan is dat in principe helemaal niet zo'n probleem. Alleen het gaat wel om het inpakken. Wat je daarin probeert te voorkomen zijn de tijdrovers. Wat je natuurlijk vroeger nog wel eens zag dat je met dat soort treetjes [wijst naar treetje met 6 orchideepotplanten] de kwekerij in ging en daar je planten ging rapen. Nou dat proberen wij te voorkomen. Eén is dat zwaar, want als daar zes planten in staan en je loopt de hele dag zó [neemt arm in de houding] dan voel je dat echt wel in je schouders. En twee: Er komt natuurlijk een veel groter risico op schade bij de planten, als je er ééntje laat vallen of het gaat scheef of ... En wij hebben zulke grote hoeveelheden dat je je niet moet voorstellen dat op die smalle paadjes de één terug komt met treetjes en de ander tegemoet.. Dat gaat helemaal niet. Dus we zorgen ervoor dat de planten in principe voor de grijp staan. Maar dan moet je daar je taak verrichten dus er valt weinig te discussiëren of te onderhandelen over in welke volgorde je dat doet."~~

Nadat de interviews volledig waren uitgeschreven, werd irrelevante tekst geschrapt door de woorden of zinnen te doorhalen. De doorgehaalde tekst bleef hierdoor nog wel leesbaar. Vervolgens werden irrelevante teksten en relevante teksten apart opgeslagen. Irrelevante tekst is bijvoorbeeld tekst waarin geen concrete antwoord wordt gegeven op de vraag of bepaalde informatie tussen haakjes (i.e. incidenten of emoties). De irrelevante informatie is opnieuw bestudeerd nadat de tekst in fragmenten was opgedeeld en het labelsysteem was toegepast. Zo werd er bijvoorbeeld gekeken naar aantekeningen met betrekking tot hoe het bedrijf en de kassen er uitzagen.

## 7.8 Beoordeling Aspecten van Werktevredenheid per Theorie

Tabel 7.4 Beoordeling aspecten van werktevredenheid per theorie

<u>Exogene theorieën</u>	<u>Overwegend Positief (+) of Negatief (-) beoordeeld</u>
<u>Behoeftetheorie</u>	
Baanzekerheid.	+/-
Kans op vooruitgang (doorgroeimogelijkheden en promotie).	-
Voldoende salaris.	+
Inhoud van het werk: De mate waarin het werk interessant, uitdagend en/of afwisselend is.	+/-
Regelmatige werktijden.	+
Secundaire arbeidsvoorwaarden: Voldoende voordelen.	+
Goede werkomstandigheden.	+/-
Goede relatie met werkgever en collega's.	+/-
Goede kwaliteit van communicatie.	-
Het hebben van verantwoordelijkheden.	+/-
Erkenning ervaren.	+
Aangenaam administratief beleid (bedrijfsvoorwaarden, dus regels en procedures).	+
Fysieke belasting.	+/-
Werk dat aansluit bij de eigen capaciteiten.	+
Succes.	+
Vestigingsplaats (bereikbaarheid) en reistijd.	+
<u>Doeltheorie:</u>	
Voldoende salaris: Afhankelijk van de mate waarin geld gebruikt kan worden in echte behoeften te voorzien (Fraser, 1983).	+
Prestige (gerelateerd aan door werknemer geleverde bijdrage) en status (gerelateerd aan de functie van het werk) = 'Behoeft' van hoger niveau.	+/-
Baanzekerheid.	+/-
Erkenning.	+
Een gevoel van 'thuisbehoren' ('sense of belonging'): Een gevoel van saamhorigheid = 'Behoeft' relatie met collega's.	+
Creativiteit: Mogelijkheid om persoonlijke creatieve ideeën uit te voeren = 'Behoeft' zelfontplooiing.	-
<u>Endogene theorieën</u>	
<u>Rolambigüiteit- en rolconflict-theorie:</u>	
De mate van zekerheid die een werknemer heeft over de taken en verantwoordelijkheden.	+
Geen intra-rolconflict: Verschillende mensen of verschillende functies op het werk zijn bij het rolconflict betrokken.	+
Geen extra-rolconflict: Conflicten ontstaan tussen de werksfeer en privésfeer.	+
<u>Rechtvaardigheidtheorie:</u>	
Geen verschil tussen de verwachte en de	+/-

werkelijke beloningen; Balans tussen 'inputs' en resultaten; Vergelijking met anderen (collega's, bedrijven, etc.). Distributieve rechtvaardigheid en rechtvaardigheid van bedrijfsprocedures	
Gemengde theorieën	
Werkenmerkentheorie:	
Afwisseling in werktaken.	+/-
Autonomie.	+/-
Relatie met werkgever en goede communicatie: - Voldoende terugkoppeling leidinggevenden.	
Relatie met collega's.	+
Het werk heeft een eigen identiteit (i.e. functie-indeling op basis van CAO).	+
Belang van het werk (i.e. prestige en status, ervaren dat het werk zinvol is).	+/-
'Growth Need Strength': Getoetst door middel van de behoeftetheorie.	n.v.t.
Werkgerelateerde kennis en vaardigheden: Opleiding van werknemers.	n.v.t.
Rechtvaardigheid: Getoetst door middel van de rechtvaardigheidstheorie.	n.v.t.
Contextuele werktevreedenheid: Wordt niet getoetst.	n.v.t.
Participatie- en medezeggenschapstheorie	
Participatie: De actieve deelname van werknemers in het voorbereiden en uitvoeren van beleid, zoals deelnemen aan het besluitvormingsproces.	-
Medezeggenschap: Inspraak van werknemers via vertegenwoordigers, zoals instemmingsrecht en werknemersaandelen, werkoverleg, kwaliteitskringen en een ideeënbus.	-
Aspecten gerelateerd aan personeelsbeleid (beleidsmaatregelen):	
Verantwoordelijkheid: Getoetst door middel van de behoeftetheorie.	+/-
Loopbaanoriëntatie: Is een voorbeeld van persoonlijke aandacht.	+/-
Opleidingsmogelijkheden.	+/-
Inspirerende werkomgeving: Collega's motiveren elkaar bij het uitvoeren van het werk.	+/-
Relatie tussen werkgever en werknemers: Een open klimaat, dus onderling vertrouwen en wederzijdse aandacht.	-

## 7.9 Vragenlijst Werkgevers Arbeidsmarktmonitor 2010

### Arbeidsverhoudingen

**37. We gaan het nu hebben over arbeidsverhoudingen. Is er binnen uw bedrijf een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging actief?**

- 1 Ja
- 2 Nee

**38. Voert u met enige regelmaat een formeel werkoverleg met uw werknemers?**

- 1 Ja → *Ga verder met vraag 42*
- 2 Nee → *Ga verder met vraag 45*

**39. Hoe vaak heeft u formeel werkoverleg met uw werknemers? Is dat .... ?**

- 1 Eens per week of vaker
- 2 Twee keer per maand
- 3 Eens per maand
- 4 Een keer in het halfjaar
- 5 Een keer per jaar

**41. Is het werkoverleg alleen voor vast personeel of ook voor ander personeel?**

- 1 Alleen voor vast personeel
- 2 Ook voor ander personeel

**42. Ik noem u een aantal aspecten, die deel uit kunnen maken van het personeelsbeleid. Kunt u iedere keer aangeven of het genoemde aspect onderdeel uit maakt van het personeelsbeleid van uw bedrijf?**

- a. Functioneringsgesprekken
- b. Ziekteverzuim tegengaan
- c. Coaching
- d. Functieroulatie/taakroulatie
- e. Loopbaanbegeleiding
- f. Persoonlijk ontwikkelingsplan medewerker
- g. Anders

- 1 Ja
- 2 Nee

### Scholing en bijscholing

43. We gaan het nu hebben over scholing en bijscholing van werknemers. Het gaat hierbij om werknemers met een vast dienstverband.

Hoeveel werknemers met een vast dienstverband hebben in de afgelopen 12 maanden bijscholing gevolgd?

..... personen

**46. Heeft uw bedrijf een schriftelijk vastgelegd opleiding- en scholingsplan?**

- 1 Ja
- 2 Nee
- 3 Weet niet

**50. Ik leg u nu een aantal stellingen voor over scholing. Kunt u ieder keer aangeven of u het – helemaal eens, eens, oneens of helemaal oneens- bent met de stelling?**

- a. Goed geschoold en deskundig personeel is zeldzaam in onze bedrijfstak
- b. Het middenkader in onze bedrijfstak is onvoldoende gekwalificeerd voor haar taken
- c. Binnen onze bedrijfstak zijn werknemers prima te motiveren voor een gerichte vakopleiding
- d. Het is belangrijk om mensen te werven die een groene opleiding hebben gevolgd

*Als stelling d is antwoord 1, 2 of 3 vragen, anders overslaan*

- e. Het is moeilijk om mensen te werven die een groene opleiding hebben gevolgd

**Stellingen over de sector en overige vragen****Ik leg u nu een aantal stellingen voor over de sector. Kunt u ieder keer aangeven of u het – helemaal eens, eens, oneens of helemaal oneens- bent met de stelling?**

- a. Het werk in onze bedrijfstak heeft een negatief imago, en dat maakt het aantrekken van geschikt personeel moeilijk
- b. Het is momenteel zo moeilijk om aan mensen te komen, dat mijn bedrijf er onder lijdt
- c. De werkgelegenheid in onze bedrijfstak zal in de komende jaren duidelijk minder worden door invoering van nieuwe machines en apparatuur
- d. Ik verwacht dat over 5 jaar de werkgelegenheid in de sector aanzienlijk gedaald zal zijn.
- e. Het is binnen onze bedrijfstak makkelijk om aan ongeschoold personeel te komen.
- f. De enige manier waarop de tuinbouwsector in Nederland kan overleven, is door werknemers uit het buitenland in dienst te nemen

## 7.10 Vragenlijst Werknemers Arbeidsmarktmonitor 2008

### 10. Is uw functie ingedeeld op basis van de functies in de CAO?

- Ja
- Nee
- Weet niet

### 11. Wordt u betaald volgens de CAO?

- Ja
- Nee
- Weet niet

### 14. Werkt u in uw baan volgens een vast of wisselend aantal uren per week?

- Vast aantal uren
- Wisselend aantal uren
- Weet niet

### 17. Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk u het genoemde aspect vindt met betrekking tot WERK in het ALGEMEEN. Een 1 voor heel erg onbelangrijk en een 10 voor heel erg belangrijk?

- Het werken met een groen product
- Afwisseling in het werk
- Doorgroeimogelijkheden op het werk
- Een veilige werkomgeving
- Het hebben van verantwoordelijkheden
- Geen of weinig overwerk, dus dat u regelmatige werktijden heeft.
- Een goed salaris
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden (verlof en vergoedingen)
- Goed pensioen
- Auto van de zaak
- Zekerheid van een vaste baan, dus dat u vertrouwen heeft in de toekomst van het bedrijf.
- Het hebben van scholingsmogelijkheden
- Een goede relatie met uw baas
- Een goede relatie met uw collega's
- De reistijd van uw huis naar uw werk
- Internationaal werk
- Contact met andere mensen/met mensen omgaan
- Andere reden, namelijk.....

### 18. Nu wil ik graag van u weten hoe tevreden u bent over uw HUIDIGE WERK. Bij de volgende vragen noem ik u nog een keer de punten die we zojuist hebben besproken.

**Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 aangeven hoe TEVREDEN of ONTEVREDEN u bent over het genoemde aspect ten aanzien van uw HUIDIGE WERK? Een 1 staat voor heel erg ontevreden en een 10 voor heel erg tevreden.**

Hoe tevreden bent u over:



- Het werken met een groen product
- Afwisseling in het werk
- Doorgroeimogelijkheden op het werk
- Een veilige werkomgeving
- Het hebben van verantwoordelijkheden
- Geen of weinig overwerk, dus dat u regelmatige werktijden heeft.
- Een goed salaris
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden (verlof en vergoedingen)
- Goed pensioen
- Auto van de zaak
- Zekerheid van een vaste baan, dus dat u vertrouwen heeft in de toekomst van het bedrijf.
- Het hebben van scholingsmogelijkheden
- Een goede relatie met uw baas
- Een goede relatie met uw collega's
- De reistijd van uw huis naar uw werk
- Internationaal werk
- Contact met andere mensen/met mensen omgaan
- Andere reden, namelijk.....

**21. Heeft uw werkgever een opleidings- en scholingsplan voor het bedrijf?**

- Ja
- Nee
- Weet niet

**22. Zou u een beroepsgerichte cursus of beroepsgerichte (bij)scholing willen volgen?**

- Ja
- Nee
- Weet niet

**23/24. Waarom zou u wel/niet een beroepsgerichte cursus of opleiding willen volgen?**

**25. Zijn er bepaalde belemmeringen voor u voor het volgen van een cursus?**

- o **Ja**
- o **Nee**

**26. Wat zijn voor u belangrijke belemmeringen voor het volgen van een beroepsgerichte cursus of opleiding?**

**27. Heeft u in de afgelopen 12 maanden een beroepsgerichte cursus of opleiding gevolgd?**

- Ja
- Nee
- Weet niet

**Ik ga u nu een aantal stellingen voorleggen over het werken in uw bedrijf. Kunt u aangeven of u het met de genoemde stelling helemaal eens, eens, oneens of helemaal oneens bent?**

**37. Als ik een dagje vrijaf wil zijn, is het bedrijf waar ik werk zo flexibel dat het geen enkel probleem is.**

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

**38. Ik ben tevreden over de arbeidsvoorwaarden (salaris e.d.)**

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

**Ik ga u nu een aantal stellingen voorleggen over de arbeidsomstandigheden in de sector waar u momenteel werkzaam bent. Kunt u aangegeven of u het met de genoemde stelling helemaal eens, eens, oneens of helemaal oneens bent?**

39. Het werken in mijn sector is vaak lichamelijk zwaar.

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

40. In mijn sector maak je veel lange dagen.

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

**41. Het werken in mijn sector is saai en routinematig.**

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

**43. Het werken in mijn sector is veilig.**

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

**48. Hoe verloopt de samenwerking met uw collega's uit Midden en Oost Europa?**

Heel goed – goed – niet goed/niet slecht – slecht – heel slecht

**Arbeidsverhoudingen**

**55. Is er in het bedrijf waar u nu werkt een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging?**

- Ja
- Nee (ga verder naar vraag 57)
- Weet niet (ga naar vraag 57)

**57. Is er, naar uw mening, sprake van medezeggenschap van werknemers binnen het bedrijf waar u nu werkt?**

- Ja
- Nee

**58. Vindt er in het bedrijf waar u werkt op regelmatige basis werkoverleg plaats? Zo ja, hoe vaak?**

- Ja, namelijk ...
- Nee

**59. Wij willen graag weten of u in uw bedrijf in het afgelopen jaar te maken heeft gehad met personeelsbeleid. We noemen nu een paar punten op. Kunt u zeggen of u er mee te maken heeft gehad in het afgelopen jaar? (meer dan 1 antwoord is mogelijk)**

*ENQ: allemaal opnoemen.*

- Functioneringsgesprekken
- Ziekteverzuim tegengaan
- Coaching
- Functieroulatie of taakroulatie
- Loopbaanbegeleiding
- Persoonlijk ontwikkelingsplan
- Anders
- Geen van deze

**60. Verwacht u over 12 maanden nog in de sector te werken? [baanzekerheid]**

- Ja
- Nee
- Weet niet

**61/62. Waarom verwacht u wel/niet in de sector blijven werken?**