

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Gevalstudie bij AND-Steel

Kaatje BOELEN

promotor :

Prof. dr. Hilda MARTENS

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag	1
1.2 Onderzoeksopzet	3
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid	5
2.1 Methodologisch	5
2.1.1 Soorten literatuur	5
2.1.2 Zoektermen	6
2.1.3 Analyse en verwerking van de literatuur	6
2.2 Kwaliteit van arbeid: een afbakening	7
2.2.1 Securex Sociaal management	8
2.2.1.1 Wat is Securex Sociaal management?	8
2.2.1.2 ZebraZone	8
2.2.1.3 Concept arbeidsdomeinen	9
2.2.1.4 Interpretatie van de grafieken en resultaten	9
2.2.1.4.1 Indexcijfer	9
2.2.1.4.2 Kruisdiagram	9
2.2.2 Arbeidsinhoud	10
2.2.3 Arbeidsomstandigheden	13
2.2.4 Arbeidsvoorwaarden	15
2.2.5 Arbeidsverhoudingen	18

2.3 Onderscheid naar analyseniveaus	20
2.3.1 Het microniveau: de arbeidssituatie	21
2.3.2 Het mesoniveau: het bedrijf	21
2.3.3 Het macroniveau: de maatschappij	23
2.4 Kwaliteit van arbeid als eigenschap van	24
2.4.1 Kwaliteit van arbeid gedefinieerd in termen van de gevolgen voor de werknemer	24
2.4.2 Kwaliteit van arbeid als eigenschap van arbeid	24
2.4.3 Kwaliteit van arbeid als eigenschap van de relatie tussen arbeid en arbeider	25
2.5 Conclusie	25
 Hoofdstuk 3: Bedrijfsspecifieke literatuurstudie	 30
3.1 Beschrijving van de vragenlijst en opdeling van de vragen in de 4A's van kwaliteit van arbeid	30
3.2 Arbeidsinhoud	31
3.3 Arbeidsomstandigheden	32
3.3.1 Arbeidsomstandigheden	32
3.3.2 Veiligheid en gezondheid	33
3.3.3 Stress	35
3.3.4 Milieu en maatschappij	40
3.4 Arbeidsvoorwaarden	40
3.4.1 Carrière	41
3.4.1.1 Loopbaanmanagement	42
3.4.1.1.1 Loopbaanplanning	42
3.4.1.1.2 Loopbaanbegeleiding	43
3.4.1.1.3 Retentie management	45
3.4.1.1.4 Investors in people	49
3.4.2 Loonbeleid	49
3.5 Arbeidsverhoudingen	52
3.5.1 Communicatie	53

3.5.2	Leiderschap en coaching	55
3.5.3	Teamwerk en collega's	58
3.6	Specifieke categorieën	60
3.6.1	Motivatie en betrokkenheid	60
3.6.1.1	Motivatie	60
3.6.1.2	Betrokkenheid	63
3.6.1.3	Betrokkenheidsmodel	63
3.6.2	Waarden en cultuur	65
3.6.2.1	Bedrijfs- en zakelijke ethiek	65
3.6.2.2	Rechtvaardigheid	66
3.6.2.3	Loyaliteit	67
3.6.2.4	Binding	68
3.7	Conclusie	69

Hoofdstuk 4: Praktijkstudie: Bespreking van de resultaten van de vragenlijst 74

4.1	Korte beschrijving van het bedrijf	74
4.1.1	Arcelor Groep	75
4.1.2	Productieproces	75
4.1.3	Personeel bij AND-Steel	76
4.2	Interpretatie van de tabellen, grafieken en resultaten	76
4.2.1	Beschrijving van de steekproef	76
4.2.2	Responsgraad per afdeling	76
4.2.3	Indexen	76
4.2.4	Vergelijking met benchmark	77
4.2.5	Impactanalyse/kruisdiagram	77
4.2.6	Detailanalyse	78
4.2.7	Significantieanalyse socio-demografische groepen	78
4.3	Beschrijving van de steekproef	78
4.3.1	Locatie	79
4.3.2	Statuut	79

4.3.3	Afdeling	79
4.3.4	Functie	80
4.3.5	Geslacht	80
4.3.6	Regime	80
4.3.7	Leeftijd	80
4.3.8	Anciënniteit	81
4.4	Overzicht van de resultaten	81
4.4.1	Algemeen	81
4.4.2	Carrière	83
4.4.3	Werkomstandigheden en Jobdruk	85
4.4.4	Compensatie en Voordelen	86
4.4.5	Leiderschap	88
4.4.6	Motivatie en Betrokkenheid	90
4.4.7	Organisatiebetrokkenheid	91
4.4.8	Jobinhoud	93
4.4.9	Waarden en cultuur	94
4.4.10	Teamwerk en collega's	96
4.4.11	Communicatie	97
4.5	Significantieanalyse	100
4.5.1	Locatie	100
4.5.2	Statuut	101
4.5.3	Afdeling	102
4.5.4	Leidinggevende functie	103
4.5.5	Geslacht	104
4.5.6	Leeftijd	105
4.5.7	Anciënniteit	106
4.5.8	Regime	107
4.6	Conclusie	107

Hoofdstuk 5: Praktijkstudie: Verwerking van de focusgroepen en interviews	112
5.1 Verantwoording keuze focusgroepen	112
5.2 Verwerking van de focusgroepen	114
5.2.1 Bevorderende factoren/Wat maakt dat je graag werkt binnen deze organisatie?	115
5.2.1.1 Sfeer	115
5.2.1.2 Jobinhoud	115
5.2.1.3 Flexibiliteit	116
5.2.1.4 Loon, legale en extra legale voordelen	116
5.2.1.5 Opleidingen	118
5.2.1.6 Afstand woon-werkplek	119
5.2.1.7 Inspraak	120
5.2.1.8 Kwaliteit van materialen	120
5.2.1.9 Laden van de vrachtwagen	120
5.2.1.10 Vertouwen	121
5.2.2 Belemmerende factoren/Wat maakt dat je minder graag werkt binnen deze organisatie?	121
5.2.2.1 Carrière- en doorgroeimogelijkheden	121
5.2.2.2 Verschillen tussen werknemers	122
5.2.2.3 Communicatie	124
5.2.2.4 Werkdruk	126
5.2.2.5 Behandeling van klachten en fouten	127
5.2.2.6 De vrachtwagens	128
5.2.2.7 Aantal bazen	129
5.2.2.8 Werkomstandigheden	129
5.2.2.9 Appreciatie	130
5.2.2.10 Computersysteem	130
5.2.2.11 Respect	130
5.2.2.12 Krapte in het personeelsbestand	131
5.2.2.13 Wantrouw door leiding	131

5.2.3	Wat kan de organisatie doen zodat je graag en goed wilt blijven werken?	133
5.2.3.1	Behandeling van fouten	133
5.2.3.2	Waardering	134
5.2.3.3	Verbetering communicatie	135
5.2.3.4	Samenhang en betrokkenheid	136
5.2.3.5	Luisteren naar werknemers	136
5.2.3.6	Nakomen van beloftes	137
5.2.3.7	Verbetering loonbeleid	137
5.2.3.8	Krapte in het personeelsbestand	138
5.2.3.9	Ziekteverzuim	138
5.2.3.10	Ombudsdienst	139
5.2.4	Wat kan je zelf doen om graag en goed te blijven werken?	140
5.2.5	Wat maakt dat je binnen 10 jaar nog graag werkt?	141
5.2.6	Wat zijn de belangrijkste verbeteringen die het bedrijf zou moeten doorvoeren?	143
5.3	Verantwoording keuze interviews	144
5.4	Verwerking van de interviews	145
5.4.1	Zaken die de managers verwacht hadden uit de focusgroepen naar voor te komen	146
5.4.2	Zaken die de managers niet verwacht hadden uit de focusgroepen naar voor te komen	149
5.4.3	Knelpunten waaraan gewerkt zou kunnen worden	154
5.4.4	Voorstellen om het werk aangenamer te maken	156
5.5	Conclusie	157
	 Hoofdstuk 6: Algemeen besluit en managementadviezen	 164
6.1	Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	164
6.2	Beleidsadviezen	165
6.3	Leerervaringen	169

Lijst van geraadpleegde werken	171
--------------------------------	-----

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst personeelstevredenheidsonderzoek 2004	176
Bijlage 2: Brief uitnodiging werknemers op focusgroepsdiscussie	184
Bijlage 3: Voorstellen om oudere werknemers langer en gemotiveerd aan het werk te houden	185

Woord vooraf

Deze eindverhandeling draag ik voor tot het behalen van de graad Licentiaat aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen. Hiermee beëindig ik mijn studies aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek.

Langs deze weg zou ik graag enkele mensen willen bedanken voor hun steun en hulp die onmisbaar zijn geweest bij de totstandkoming van deze eindverhandeling.

Allereerst dank ik mijn begeleider bij AND-Steel, namelijk de heer Aimé Coenen, H.R. Manager AND-Steel. Hij stond mij altijd deskundig bij ondanks zijn drukke agenda. Ik dank hem eveneens voor de vele informatie die hij mij belangeloos bezorgd heeft en voor de contactpersonen aan wie hij mij heeft doorverwezen.

Een bijzonder dankwoord gaat uit naar mijn promotor, Prof. Dr. Hilda Martens en co-promotor mevrouw Joke Manshoven. Hun deskundige begeleiding is van uitzonderlijk belang geweest bij het schrijven van deze eindverhandeling. Zij hebben mij veel bijkomende informatie bezorgd en bovendien stuurden zij mij telkens bij waar het nodig was.

Vervolgens zou ik graag een woord van dank richten aan alle deelnemers van de focusgroepen. Ondanks hun drukke bezigheden hebben zij, tijdens of na hun werk, tijd vrijgemaakt om mee te werken aan het praktijkonderzoek.

Ten slotte bedank ik de geïnterviewde managers van AND-Steel voor hun kostbare tijd die ze vrijmaakten om mij het reilen en zeilen van de organisatie nader toe te lichten.

Samenvatting

Tevreden en loyale werknemers zijn van cruciaal belang voor een bedrijf. Ze vertegenwoordigen waarde aan het bedrijf, maar ze geven eveneens zekerheid voor de toekomstige resultaten van de onderneming. Het succes van een organisatie is daardoor afhankelijk van de mogelijkheid om werknemers aan te trekken en te behouden. Belangrijk om werknemers aan te trekken en te behouden, is ze te motiveren en te boeien. Gemotiveerde mensen functioneren beter en leveren 40% meer omzet op dan een medewerker die matig functioneert. Ook blijven gemotiveerde mensen die hun werk met plezier doen, langer psychisch en fysiek gezond.

Deze eindverhandeling heeft tot doel de belemmerende en bevorderende factoren te onderzoeken die maken dat de werknemers van AND-Steel met plezier en langer aan het werk kunnen blijven. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie (Hoofdstuk 2 en 3), een praktijkstudie bij AND-Steel (Hoofdstuk 4 en 5) en de bespreking van een aantal aandachtspunten en adviezen hieromtrent (Hoofdstuk 6).

De literatuurstudie vertrekt vanuit het concept 'kwaliteit van arbeid'. De tevredenheid van werknemers en hun intenties om al dan niet voor langere tijd een relatie met de organisatie te willen aangaan, kan immers onderzocht worden door middel van de 4A's van kwaliteit van arbeid.

Kwaliteit van arbeid verwijst naar een *oordeel over het werk* en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Een dergelijk oordeel omvat twee dimensies. Enerzijds is er de **descriptieve dimensie**: er is kennis vereist omtrent de kenmerken van het werk en haar gevolgen voor de taakuitvoerder. Anderzijds is er de **normatieve dimensie**: er is een norm nodig om kwalitatief goede en kwalitatief slechte banen van elkaar te onderscheiden. In het onderzoek naar de kwaliteit van arbeid wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen een aantal *kenmerken van de arbeidssituatie*, namelijk de vier A's van kwaliteit van arbeid. De **arbeidsinhoud** verwijst naar het soort taken waaruit het werk bestaat. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten. De

arbeidsomstandigheden zijn de fysische omstandigheden waaronder deze taken moeten worden uitgevoerd. Centraal staat de vraag in hoeverre deze arbeidsomstandigheden de werknemer lichamelijk en/of geestelijk belasten. **Arbeidsvoorwaarden** zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt, zoals onder andere het loon, regelingen omtrent arbeidstijden en vakanties of opleidingsmogelijkheden en kinderopvang. **Arbeidsverhoudingen** ten slotte betreffen het feit of de werknemers over al de taken in de onderneming ook iets te zeggen hebben. Dit deel van de literatuurstudie heb ik gelinkt aan een onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management, die elk jaar de tevredenheid van de Belgische werknemers onderzoekt.

Het volgende deel van de literatuurstudie is gebaseerd op de vragenlijst die in 2004 gebruikt werd om de tevredenheid van het personeel van AND-Steel te onderzoeken. Deze vragenlijst bestaat uit 44 vragen en 11 categorieën. De laatste categorie, algemene tevredenheid, heb ik niet besproken, omdat dit naar mijn mening slechts een herhaling is van de vorige 10 categorieën. Ik heb deze 10 categorieën besproken volgens de vier A's van kwaliteit van arbeid. Enkel de categorieën motivatie en betrokkenheid, organisatiebetrokkenheid én waarden en cultuur heb ik niet in één van de vier A's kunnen onderbrengen. Motivatie en betrokkenheid omdat het een gevolg is van alle 4A's van kwaliteit van arbeid en organisatiebetrokkenheid en waarden en cultuur omdat er geen relatie tussen deze categorieën en de 4A's bestaat. Voor elk van de 10 categorieën heb ik relevante literatuur opgezocht en besproken.

De praktijkstudie komt aan bod in Hoofdstukken 4 en 5. Om een beeld te krijgen over de tevredenheid van het personeel van AND-Steel heb ik in Hoofdstuk 4 de resultaten het personeelstevredenheidsonderzoek, uitgevoerd in 2004, besproken. In Hoofdstuk 5 heb ik de output van de focusgroepen en interviews verwerkt. Ik heb beide onderzoeken besproken om zo een vergelijking tussen de resultaten te kunnen maken. Hierbij moet ik wel opmerken dat verschillen in resultaten niet alleen te maken kunnen hebben met een verandering in het beleid van de organisatie maar ook te maken kunnen hebben met de verschillende manier van bevraging en het verschil in tijdstip van bevraging.

De resultaten van het onderzoek naar de tevredenheid van het personeel geven aan dat AND-Steel het op de vlakken Jobinhoud (variatie, autonomie, feedback, taakidentiteit en contact met anderen), Motivatie & Betrokkenheid (verbondenheid met de job), Teamwerk & Collega's (samenhang, vertrouwen, participatie, doelstellingen & communicatie en coöperatie) én Communicatie (hoeveelheid, frequentie, duidelijkheid en openheid van informatie) goed doet. Deze categorieën hebben een hoge score van de werknemers verkregen, wat maakt dat ze hier zeer tevreden over zijn. Enkel over de categorie Compensatie en Voordelen (loon/salaris, loonpolitiek en voordelen) zijn de werknemers zeer ontevreden.

In Hoofdstuk 5 heb ik de bevorderende en belemmerende factoren onderzocht die maken dat de werknemers graag, respectievelijk minder graag voor de organisatie werken. Daarnaast heb ik onderzocht wat er gedaan kan worden zodat de werknemers graag en goed willen blijven werken. Dit heb ik door middel van focusgroepen onderzocht. Om de betekenis van de resultaten uit de focusgroepen te verduidelijken, heb ik drie managers van het bedrijf naar hun mening gevraagd.

Als bevorderende factoren of factoren die maken dat de werknemers graag voor het bedrijf werken, kwamen de goede sfeer tussen de collega's, de boeiende job met voldoende afwisseling en autonomie en de flexibiliteit in de uren naar voor. Daarnaast zijn de werknemers tevreden over hun loon en (extra) legale voordelen, wat in tegenstelling is tot het personeelstevredenheidsonderzoek van 2004. Ten slotte hebben ze een positieve noot over de opleidingen die ze krijgen en de afstand tussen de woon- en werkplaats.

Belemmerende factoren of factoren die maken dat de werknemers van AND-Steel minder graag voor het bedrijf werken, zijn het gebrek aan carrière- en doorgroeimogelijkheden en de kloof tussen de arbeiders, bedienden en leiding die wordt waargenomen. Vervolgens vinden de werknemers dat er te weinig communicatie is, wat ook in tegenstelling is tot het personeelstevredenheidsonderzoek van 2004. Daarnaast klagen ze de wijze waarop fouten behandeld worden aan en ten slotte zijn de werknemers van mening dat de werkdruk de laatste jaren is toegenomen.

Aan de hand van deze praktijkstudie heb ik een aantal aandachts- en verbeterpunten in kaart kunnen brengen. Deze verbeterpunten werden door de werknemers in de focusgroepen aangereikt. In het laatste hoofdstuk, Hoofdstuk 6 heb ik adviezen geformuleerd waar de leidinggevenden van AND-Steel rekening mee kunnen houden om de tevredenheid van de werknemers te optimaliseren.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit eerste hoofdstuk formuleer ik het praktijkprobleem. Op basis hiervan wordt de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende deelvragen bepaald. Vervolgens geeft ik mijn onderzoeksopzet weer.

1.1 Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag

Werknemers worden vandaag de dag aanzien als de meeste cruciale activa van een bedrijf. Tevreden en loyale werknemers vertegenwoordigen waarde aan het bedrijf, maar ze geven eveneens zekerheid voor de toekomstige resultaten van de onderneming. Het succes van een organisatie is daardoor afhankelijk van de mogelijkheid om werknemers aan te trekken en te behouden (Martensen et al., 2001).

Belangrijk om werknemers aan te trekken en te behouden, is ze te motiveren en te boeien. Bedrijven hebben er alle baat bij om werknemers gemotiveerd te houden. Gemotiveerde mensen functioneren beter en leveren 40% meer omzet op dan een medewerker die matig functioneert. Ook blijven gemotiveerde mensen die hun werk met plezier doen, langer psychisch en fysiek gezond (Van de Berg, van den Broek & Wijchers, 1996).

Uit een onderzoek uitgevoerd door Cubiks (HR-Magazine, 2003) komt naar voren dat het beste wat een manager kan doen om zijn mensen te motiveren, is hen bijstaan tijdens een crisis (19% van de respondenten), een complimentje geven (18%) en hen aanbevelen voor promotie (16%). Wat ook goed doet, is een helpende hand om een project af te werken (10%), loonsverhoging (6%) en een opleiding aanbieden (4%). Het beste wat men kan doen om mensen te demotiveren is hen onvoldoende loonsverhoging geven (23%), geen erkenning geven voor het geleverde werk (20%), kritiek geven in het openbaar (10%) of een slechte beoordeling geven (7%).

Volgens van der Voordt (2003) refereert de tevredenheid van werknemers naar de mate waarin de werkomgeving voldoet aan de wensen en noden van een werknemer. De tevredenheid van werknemers en hun intenties om al dan niet voor langere tijd een relatie met de organisatie te willen aangaan, kan onderzocht worden

door middel van de 4A's van kwaliteit van arbeid. Securex Sociaal Management is een organisatie die jaarlijks door middel van de 4A's de tevredenheid van de Belgische werknemers onderzoekt. De 4A's van kwaliteit van arbeid zijn: de **arbeidsinhoud**, welke verwijst naar het soort taken waaruit het werk bestaat; de **arbeidsomstandigheden** of de omstandigheden waaronder deze taken moeten worden uitgevoerd; de **arbeidsvoorwaarden**, of de beloning die de werknemers ontvangen in ruil voor de werkprestatie en **arbeidsverhouding** oftewel het feit of de werknemers over al de taken in hun onderneming ook iets te zeggen hebben (Ulenaers, 2003).

Tevreden en gemotiveerde werknemers zijn van cruciaal belang voor een bedrijf. Uit bovenstaande onderzoeken is immers gebleken dat tevreden en gemotiveerde werknemers een positieve invloed hebben op de resultaten van de onderneming. Een vraag die zich onmiddellijk opdringt is de volgende: 'Hoe kunnen we werknemers tevreden houden?' Deze problematiek doet dan ook de volgende centrale onderzoeksvraag rijzen:

" Welke zijn de belemmerende en bevorderende factoren om het personeel van AND-Steel met plezier effectief en efficiënt "langer" aan de slag te houden?"

Om de centrale onderzoeksvraag gestructureerd te kunnen behandelen wordt er in de praktijkstudie ingegaan op de volgende deelvragen:

- *Welke zijn de bevorderende factoren of de factoren die maken dat de werknemers graag werken in de organisatie?*
- *Welke zijn de belemmerende factoren of de factoren die maken dat de werknemers minder graag werken in de organisatie?*
- *Wat kan de organisatie doen zodat hun werknemers graag en goed willen blijven werken?*
- *Wat kunnen de werknemers zelf doen om graag en goed te blijven werken?*
- *Wat maakt dat de werknemers binnen 10 jaar nog graag werken in de organisatie?*

1.2 Onderzoeksopzet

Deze eindverhandeling wordt opgesplitst in drie delen.

Het eerste deel van mijn eindverhandeling bevat een **literatuurstudie**. De literatuurstudie heb ik opgemaakt aan de hand van beschikbare wetenschappelijke literatuur, waarvan ik de belangrijkste bevindingen in mijn eindverhandeling heb opgenomen. Het doel van de literatuurstudie is kennis te verwerven in verband met de materie om daarna een goede praktijkstudie uit te kunnen voeren. De literatuurstudie bestaat uit twee hoofdstukken, namelijk een literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid en een bedrijfsspecifieke literatuurstudie. In de literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid ga ik de reeds besproken 4A's van kwaliteit van arbeid verder uitdiepen en linken aan een onderzoek van Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary). De bedrijfsspecifieke literatuurstudie is opgemaakt aan de hand van een personeelstevredenheidsenquête. In deze enquête werden een aantal thema's bevraagd die ik onderverdeeld heb in de 4A's en verder heb uitgediept.

Het tweede deel van mijn eindverhandeling omvat een **praktijkstudie** bij AND-Steel. Deze praktijkstudie bestaat uit drie delen. In het eerste deel ga ik de resultaten van de personeelstevredenheidsenquête, gehouden in 2004 bespreken. Het tweede deel omvat de verwerking van de door mij georganiseerde focusgroepen. Ik heb voor focusgroepen gekozen omdat het een manier is om op een relatief korte periode grote hoeveelheden zorgvuldig gerichte data te verzamelen. Voor de verdere verantwoording van de keuze voor focusgroepen verwijs ik naar hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk wordt er ook een link gelegd tussen de resultaten van de focusgroepen, de literatuurstudie en het eerste praktijkonderzoek. Aan de hand van informatie uit het tevredenheidsonderzoek en de focusgroepen tracht ik de arbeidstevredenheid te achterhalen. De verschillende meningen van de werknemers zullen hierbij in kaart gebracht worden. In het derde en laatste deel van de praktijkstudie worden de interviews met vier directeurs van AND-Steel besproken en gelinkt aan de resultaten uit de focusgroepen.

Als laatste zal ik zowel **managementadviezen** alsook een **algemeen besluit** formuleren voor de desbetreffende onderneming.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid

In dit hoofdstuk geef ik eerst aan hoe ik te werk ben gegaan bij het opzoeken van de relevante literatuur. Daarna wordt een afbakening van het concept "kwaliteit van arbeid" gegeven en een kort woordje uitleg over Securex Sociaal Management. Vervolgens komen de 4A's van kwaliteit van arbeid aan bod, die ik link met het onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management naar de tevredenheid van de Belgische werknemer (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary). Daarnaast volgt een bespreking van het onderscheid naar analyseniveau, namelijk het micro-, meso- en macroniveau en een bespreking van de kwaliteit van arbeid als eigenschap van arbeid, de werknemer en de relatie tussen arbeid en de werknemer. Het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie wordt afgesloten met een conclusie.

2.1 Methodologisch

Aangezien mijn kennis betreffende de kwaliteit van arbeid te beperkt was om dit onderzoek uit te voeren, ben ik begonnen met een grondige literatuurstudie. In wat volgt licht ik eerst de verschillende soorten geraadpleegde literatuur toe. Vervolgens komen de zoektermen aan bod die gebruikt werden om bruikbare literatuur op te zoeken. Tot slot bespreek ik de werkwijze bij de analyse en verwerking van de geselecteerde literatuur.

2.1.1 Soorten literatuur

Voor deze literatuurstudie werden primaire, secundaire en tertiaire bronnen geraadpleegd. Wat betreft de primaire bronnen heb ik naast eindverhandelingen ook onderzoeksrapporten, zoals het onderzoeksrapport van Securex Sociaal Management opgezocht. Voor de eindverhandeling bezocht ik vooral de universiteitsbibliotheek van Diepenbeek.

Voor secundaire bronnen werden zowel boeken, tijdschriften als kranten geraadpleegd. Ik heb mij hierbij beperkt tot de literatuur die dateert vanaf 1989. Hiervoor heb ik een bezoek gebracht aan de bibliotheek van Hasselt en de stadsbibliotheek van Genk.

Ten slotte heb ik eveneens beroep gedaan op enkele tertiaire bronnen. Zo heb ik in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt met behulp van de hoofdcatalogus toegang gekregen tot meer specifieke databanken zoals bronco, zebra en antilope. Deze tertiaire bronnen maakten het mogelijk om op een snelle manier relevante literatuur te vinden.

Tevens bood het Internet heel wat nuttige informatie. Zoekmotoren zoals Google en Altavista maakten het mogelijk om op een snelle manier aan informatie te geraken.

Ter verkenning van het onderwerp is literatuur in het Engels en Nederlands gezocht. De stukken die uiteindelijk in de tekst verwerkt werden, zijn hoofdzakelijk Nederlandstalig omdat die stukken het meest bruikbaar bleken voor het gekozen gebied.

2.1.2 Zoektermen

Het is belangrijk goede zoektermen te gebruiken om tot de geschikte literatuur te komen. Voor het eerste deel van de literatuurstudie heb ik mij vooral op de zoektermen: kwaliteit van arbeid, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen geconcentreerd. Voor het tweede deel van de literatuurstudie heb ik gebruik gemaakt van bovenstaande zoektermen en daarnaast een beroep gedaan op de volgende lijst van zoektermen: jobdruk, veiligheid, gezondheid, stress op het werk, milieu, steunen van goede doelen, carrièremanagement, loopbaanmanagement, loopbaanplanning, loopbaanbegeleiding, retentie management, investors in people, loonbeleid, communicatie, leiderschap, coaching, teamwerk, motivatie, betrokkenheid, bedrijfs- en zakelijke ethiek, rechtvaardigheid, loyaliteit en tot slot binding.

2.1.3 Analyse en verwerking van de literatuur

Bij de analyse van de literatuur heb ik eerst de inhoudsopgave doorgenomen en ben vervolgens al 'skimmend' te werk gegaan. De hoofdstukken die mij interessant leken werden al skimmend gelezen en de relevante tekstdelen aangeduid. De gevonden relevante literatuur werd verwerkt tot een geheel en gelinkt aan een onderzoek

uitgevoerd door Securex Sociaal Management naar de tevredenheid van de Belgische werknemer (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary).

2.2 Kwaliteit van arbeid: een afbakening

Wanneer is arbeid aantrekkelijk en uitdagend? Hoe kan arbeid aantrekkelijker en uitdagender gemaakt worden? Zijn werknemers op aantrekkelijke en uitdagende banen productiever, gemotiveerder, minder snel ziek, meer op de kwaliteit van het product betrokken? Al deze vragen behoren tot de kern van een discussie die nu reeds meerdere decennia gevoerd wordt en betrekking heeft op de kwaliteit van arbeid. Maar wat valt er te verstaan onder de 'kwaliteit van arbeid' (Over werk, 2003)?

Kwaliteit van arbeid verwijst naar een *oordeel over het werk* en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Een dergelijk oordeel omvat twee dimensies. Enerzijds is er de **descriptieve dimensie**: er is kennis vereist omtrent de kenmerken van het werk en haar gevolgen voor de taakuitvoerder. De kennisdimensie hoeft zich echter niet te beperken tot het beschrijven van de kenmerken van de werkplek. Het is ook belangrijk inzicht te krijgen in de omgevingskenmerken van de werkplaats zoals onder andere de mate van arbeidsdeling of de bestaande organisatiestructuren. Deze kenmerken helpen de vorm en inhoud van de werkplek te verklaren. Kennis maakt het mogelijk om doelgericht in te grijpen om de kwaliteit van arbeid te verbeteren. Anderzijds is er de **normatieve dimensie**: er is een norm nodig om kwalitatief goede en kwalitatief slechte banen te onderscheiden. De normatieve dimensie heeft met andere woorden betrekking op de normen die gehanteerd worden om de kenmerken van de werkplek te beoordelen (Van Ruyseveldt, Grumbkow von, 1989).

Kwaliteit van arbeid wordt inhoudelijk bepaald door vier verschillende factoren: het soort taken waaruit het werk bestaat, de omstandigheden waaronder deze taken moeten worden uitgevoerd, de beloning die de werknemers ontvangen in ruil voor de werkprestatie en het feit of werknemers over al de taken in hun onderneming ook iets te zeggen hebben. In het algemeen wordt over de vier A's gesproken: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (Ulenaers, 2004). Deze worden hieronder verder besproken en gelinkt aan een

onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) naar de kwaliteit van arbeid onder de Belgische werknemers. Vooraleer hieraan te beginnen, is een woordje uitleg over Securex Sociaal Management nodig.

2.2.1 Securex Sociaal Management

2.2.1.1 Wat is het Sociaal Management?

Het Sociaal Management, een concept dat door Securex ontworpen werd, is een anticipatieve aanpak van geïntegreerde diensten, die de ondernemingen, zelfstandigen en particulieren helpt hun sociaal statuut in zijn totaliteit te beheren. Als de klant vragen heeft over het welzijn op het werk, de kinderbijslagen, de ziekteverzekering of de groepsverzekering, zullen de consultants in Sociaal Management hem altijd het aangepaste antwoord bieden (Securex, 3 april 2006).

2.2.1.2 ZebraZone

Het systeem dat Securex Sociaal Management gebruikt om het onderzoek uit te voeren, is ZebraZone. ZebraZone is een oplossing die een manager in staat stelt personeelstevredenheid, interne communicatie, stress, welzijn op het werk en aantrekkelijkheid van de wervingscommunicatie te meten, te interpreteren en te verbeteren met het oog op een sterkere bedrijfsperformantie. Daarnaast is ZebraZone een geheel van wetenschappelijk ontwikkelde meetmodellen en – instrumenten die door ervaren HR-professionals binnen organisaties worden geïmplementeerd. Het is een systeem voor de vergelijking van de bedrijfseigen resultaten met up-to-date arbeidsmarktgegevens (ZebraBenchmark). ZebraZone werd ontwikkeld in samenwerking met de academische wereld en wordt in België, Frankrijk en Luxemburg aan bedrijven en social-profit organisaties aangeboden (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary).

2.2.1.3 Concept arbeidsdomeinen

De arbeidsdomeinen zijn categorieën van verschillende aspecten van arbeid zoals arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Hoe hoger de score van deze domeinen, hoe groter de tevredenheid van de respondenten over deze domeinen. Elk domein is onderverdeeld in verschillende KPI's of Key Performance Indicatoren. De KPI's geven aan welke deeldomeinen van een concept goed en minder goed scoren. Elke KPI is opgebouwd uit verschillende factoren. Een factor is een deelelement van een KPI (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary).

2.2.1.4 Interpretatie van de grafieken en resultaten

2.2.1.4.1 Indexcijfer

Voor de arbeidsdomeinen, namelijk de 4 A's, wordt een indexscore gegeven. De indexscore is het gemiddelde van de verschillende KPI-scores. Deze indexscore is voornamelijk relevant bij de vergelijking van verschillende segmenten en bij vervolgmetingen. In één oogopslag maken we een evaluatie van de tevredenheid voor een bepaalde groep medewerkers.

Hoewel de antwoordscores een 6-puntenschaal volgen, wordt de indexscore op een 10-puntenschaal gegeven. Dit vereenvoudigt de interpretatie (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary).

2.2.1.4.2 Kruisdiagram

Het kruisdiagram geeft enerzijds de KPI-scores (verticale as) en anderzijds de impact van een KPI op de algemene tevredenheid (horizontale as) weer.

De horizontale lijn op het diagram geeft de indexscore weer, de verticale assen scheiden de verschillende impactzones af. Deze zijn vastgelegd. De impact van een bepaalde KPI kan in één van de drie zones liggen: Low, Medium, High. Zo heeft een KPI met een "Low" impact geen of slechts een verwaarloosbaar effect op de totale tevredenheid.

De interpretatie van deze grafiek wordt vereenvoudigd door de groene en rode kleurzones. Als een KPI in de zone rechts bovenaan valt, dan is dit een KPI met een hoge impactscore in combinatie met een KPI-score hoger dan de index van de benchmark. Dit is met andere woorden een KPI die goed scoort en een belangrijke impact heeft op de totale tevredenheid. Als organisatie is het goed om erover te waken dat hier geen afbreuk aan wordt gedaan.

Andersom kunnen we het diagram aanwenden om een prioriteitenplan op te maken: de zone rechts onderaan geeft namelijk de pijnpunten weer, vandaar ook de rode inkleuring (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary).

2.2.2 Arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud verwijst in de eerste plaats naar de aard en het niveau van het werk. Daarnaast heeft de term ook betrekking op de wijze waarop arbeidstaken verricht moeten worden. De arbeidsinhoud wordt in vele benaderingen als het belangrijkste kenmerk van de arbeidssituatie gezien: een uitdagende baan kenmerkt zich meestal door een aantrekkelijke, boeiende, gevarieerde arbeidsinhoud met voortdurende leermogelijkheden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten (Van Ruysseveldt, 2001, 9).

De **taakstructuur** wijst allereerst op de breedte van de deeltaken binnen de functie. De vraag wordt gesteld in hoeverre de deeltaken gevarieerd of eenzijdig zijn. Ten tweede wordt nagegaan in welke mate het takenpakket uit kort-cyclische taken bestaat. Een derde en laatste dimensie gaat over de aard van het takenpakket: zijn de taken uitsluitend uitvoerend van aard of moeten er ook ondersteunende, voorbereidende, controlerende of administratieve taken uitgevoerd worden. **Autonomie** is de mate waarin werknemers zelfstandig beslissingen kunnen nemen met betrekking tot de uitvoering van het werk en het oplossen van de problemen die zich daarbij voordoen. Voorbeelden van autonome beslissingen zijn het zelf mogen indelen van het werk, het eigenhandig bepalen van de werkmethoden en het werktempo. **Samenwerkingsmogelijkheden** geven aan in hoeverre het werk ruimte biedt voor samenwerking of contact met collega's. Wanneer werknemers

sterk aan hun werkplek gebonden zijn of thuis werken dan betekent dit dat hun mogelijkheden om rond te lopen en collega's te ontmoeten, vragen te stellen of overleg te voeren beperkt zijn. **Kwalificatievereisten** ten slotte zijn de kennis en kunde die van werknemers gevraagd wordt bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Kwalificaties zijn die kenmerken waarover de werknemer volgens de werkgever moet beschikken om zijn arbeidstaken te kunnen uitvoeren. De kans bestaat dat er naar aard of niveau een discrepantie bestaat tussen de voor de functie vereiste kwalificaties en de kwalificaties waarover men - gezien het scholingsniveau - beschikt (Ulenaers, 2004).

Volgens Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) meet het concept Arbeidsinhoud de tevredenheid van een werknemer met de intrinsieke elementen van zijn job. Uit het onderzoek kwamen de volgende resultaten naar voren.



Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

De indicator Arbeidsinhoud krijgt een indexscore van 6,48 op 10. In vergelijking met 2004 (6,47 op 10) is er een bijna verwaarloosbare stijging van deze index merkbaar.

KPI	Score 10
Jobautonomie	7.08
Jobdruk	5.67
Uitdaging	5.75
Ontplooiing	7.43

Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

Securex Sociaal Management definieert '**Jobautonomie**' als het al dan niet eigenaar kunnen zijn van de eigen taken, de mogelijkheid hebben om de job op een eigen manier in te vullen, enz. '**Jobdruk**' is de tijdsdruk die de Belgische werknemer ervaart binnen zijn werk. '**Uitdaging**' wordt gedefinieerd als de mate waarin de job

2.2.3 Arbeidsomstandigheden

Bij de arbeidsomstandigheden gaat het vooral om de fysische omstandigheden waaronder gewerkt wordt. In dit verband zijn klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting, de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen etc. belangrijke zaken. Centraal staat de vraag in hoeverre deze arbeidsomstandigheden de werknemer lichamelijk en/of geestelijk belasten (Van Ruysseveldt, 2001, 9).

Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) definieert Arbeidsomstandigheden als het concept dat de tevredenheid van de werknemer met de omstandigheden waarin hij zijn werk uitvoert, meet. Uit het onderzoek kwamen de volgende resultaten naar voren.



Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

Deze indicator krijgt een score van 6,88 op 10. In vergelijking met 2004 is de index licht gestegen.

Kpi	Score 10
Aangename werkplek	7.42
Veiligheid werkplek	7.00
Kwaliteit van het werkmateriaal	6.17
Verkeer	6.94

Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

De Belgische werknemer vindt de werkplaats aangenaam. Gemiddeld genomen vinden de meeste werknemers dat ze voldoende plaats hebben en dat hun omgeving voldoende verlicht is (score van 7,42 op 10). De Belgische werknemer vindt ook dat er voldoende veiligheidsmaatregelen getroffen zijn op de werkplek en dat deze voldoen aan zijn verwachtingen qua netheid (score van 7 op 10). Het meest negatief

De impact van de KPI's 'Aangename werkplek' en 'Veilige werkplek' daarentegen is hoog en ze worden positief beoordeeld door de Belgische werknemers (deze hebben een score hoger dan de index).

2.2.4 Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Deze afspraken worden meestal ook contractueel vastgelegd. Het kan daarbij gaan om loonafspraken, toeslagen en premies, pensioen- en spaarregelingen, vakantietoelagen, verzekeringen tegen ziekte, ongevallen en/of werkloosheid, werktijdenregelingen, werkzekerheidsgaranties, de duur van het arbeidscontract, mogelijkheden tot kinderopvang, opleidings- en carrièremogelijkheden enz. Aangezien dit domein zeer ruim is, worden de arbeidsvoorwaarden doorgaans verdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. De primaire arbeidsvoorwaarden gaan over de aspecten die betrekking hebben op het loon, secundaire arbeidsvoorwaarden vinden we in regelingen omtrent arbeidstijden en vakanties en de tertiaire voorwaarden ten slotte beslaan onder andere opleidingsmogelijkheden en kinderopvang. Deze voorwaarden zijn belangrijk voor de kwaliteit van de arbeid, in die zin dat ze beschouwd worden als motiverende factoren voor werknemers (Van Ruysseveldt, 2001, 9-10).

Arbeidsvoorwaarden omvat volgens Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) elementen met betrekking tot verloning, carrièremogelijkheden, jobzekerheid en de balans tussen het werk en het privé-leven.



Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

De Belgische werknemer geeft de indicator arbeidsvoorwaarden een appreciatiescore van 6,50 op 10. In vergelijking met 2004 is deze index licht gestegen.

KPI	Score 10
Carrière	5.92
Balans privé & werk	6.86
Loon	5.88
Jobzekerheid	7.36

Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

De Belgische werknemer is het minst tevreden over de elementen met betrekking tot carrière en verloning. De indicatoren 'Jobzekerheid' en 'Balans privé-werk' scoren het hoogst. De Belgische werknemer geeft met andere woorden aan relatief zeker te zijn over het behoud van zijn job in de nabije toekomst.

Ook voor dit subconcept wordt de impact van deze vier indicatoren op de totale tevredenheid van werknemers geanalyseerd.

Factor (KPI Loon)	Score 10
Loon	6.22
Voordelen	5.98
Loonpolitiek	5.45

Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

2.2.5 Arbeidsverhoudingen

Het betreft hier de aard van de verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie. Telkens wanneer een werkgever een werknemer in dienst neemt, ontstaat er een arbeidsverhouding waarbij beide partijen afspraken dienen te maken over de voorwaarden waaronder het werk zal worden verricht. Bij arbeidsverhoudingen gaat het dus om de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan. Het gaat ook om de wijze waarop hun onderlinge samenwerking in de productie is georganiseerd, bijvoorbeeld door middel van werkoverleg, en de wijze waarop hun onderlinge conflicten rond verdelingsvraagstukken worden opgelost, bijvoorbeeld door het afsluiten van CAO's (Over Werk, 2001).



Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

Arbeidsverhoudingen krijgt volgens Securex Sociaal Management van de Belgische werknemers de appreciatiescore van 7,09 op 10. In vergelijking met 2004 is de index licht gestegen, maar die stijging is verwaarloosbaar.

Securex Sociaal Management brengt de volgende subconcepten onder in het concept arbeidsverhoudingen.

KPI	Score 10
Leadership	6.65
Team	7.58
Mobbing	8.05
Taakverdeling	6.88
Takenpakket	6.27

Bron: ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary.

Volgens Securex Sociaal Management duidt '**Leiderschap**' op de interactie van een werknemer met zijn rechtstreekse manager. Deze KPI omvat onder andere elementen als: de luister- en communicatieve vaardigheden van de verantwoordelijke, het respect van een medewerker voor zijn manager en de vaardigheden van een verantwoordelijke om het team als een hechte groep te laten samenwerken. De indicator '**Team**' behandelt onder andere aspecten zoals de samenhang van teamleden of de ondersteuning die medewerkers bekomen van de andere teamleden als dit noodzakelijk is. De indicator '**Mobbing**' geeft aan of werknemers al dan niet door collega's of hun directe lijnmanager met respect worden behandeld. '**Taakverdeling**' gaat om de verdeling van werklast en verantwoordelijkheden binnen een team. De vraag wordt gesteld of er met andere woorden een billijke verdeling van de werkdruk en verantwoordelijkheden is binnen een team of vinden de Belgische werknemers dat er binnen hun team "free riders" zijn? De indicator '**Takenpakket**' omvat onder andere elementen zoals het hebben van duidelijk gecommuniceerde doelstellingen of een kwalitatieve opvolging van de prestaties door de rechtstreekse lijnverantwoordelijke. Hierbij moet opgemerkt worden dat Securex Sociaal Management de indicator 'Takenpakket' onderbrengt bij arbeidsverhoudingen, terwijl 'Takenpakket' in de literatuur gezien wordt als een onderdeel van arbeidsinhoud.

Uit het onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) blijkt dat 'Mobbing' en 'Team' het hoogst scoren. Het valt op dat de overgrote meerderheid van de Belgische werknemers aangeeft geen last te hebben van bullying. De Belgische werknemer evalueert de indicatoren 'Leadership', 'Takenpakket' en 'Taakverdeling' minder positief.

Ruyssveldt, Grumbkow von, 1989). De niveaus zijn ook van belang in de discussie over het verbeteren van de kwaliteit van arbeid. Moet vooral of uitsluitend op het niveau van de werkplek ingegrepen worden (bijvoorbeeld in het takenpakket van een afzonderlijke functie) of moet ook de structuur van de productie-organisatie of de gehanteerde technologie in het verbeteringsproject betrokken worden? Of moet in de eerste plaats wat veranderen aan de overheidsreglementering inzake veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkplek (Over werk, 2001)?

2.3.1 Het microniveau: de arbeidssituatie

Sommige stellen dat een verbetering van de kwaliteit van arbeid in de eerste plaats op het microniveau van de werkplek of afdeling moet worden aangepakt (Ulenaers, 2004, 22). Analysekers die zich beperken tot het microniveau richten hun aandacht overwegend op de kenmerken van de individuele arbeidssituatie en van de werknemer. Dit wordt doorgaans gedaan zonder systematisch rekening te houden met de invloed van de organisatiestructuur en -cultuur, de gebruikte techniek en de machtsverhoudingen op de arbeidssituatie. Een goede illustratie van een benadering die zich tot het microniveau beperkt is het 'job characteristics model' van Hackman & Oldham. Dit model stelt dat de werknemer over een hoge intrinsieke werkmotivatie, een hoge algemene werkbevredegiging en een hoge 'groeisatisfactie' zal beschikken en kwalitatief goede arbeidsprestaties zal leveren wanneer bij hem drie *critical psychological states* aanwezig zijn. Dit is het geval als de werknemer de arbeid als zinvol ervaart, als de werknemer zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor de resultaten van de arbeid en als de werknemer de resultaten van zijn arbeidsactiviteiten kent (Van Ruyssveldt, Grumbkow von, 1989).

2.3.2 Het mesoniveau: het bedrijf

Benaderingen die in hun analyse van kwaliteit van arbeid de klemtoon leggen op het mesoniveau, beperken zich niet alleen tot de studie van de arbeidssituatie. Zij onderzoeken ook de invloed van technische en organisatorische processen in het bedrijf, op de structuur van de arbeidssituatie. Er wordt de vraag gesteld *in hoeverre* en op *welke wijze* factoren als de productietechniek en de kenmerken van de

arbeidsorganisatie de arbeidssituatie beïnvloeden (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

Onder **productietechniek** worden alle technische hulpmiddelen die in het productieproces ingeschakeld worden ter bewerking van de grondstoffen en materialen, alsmede de wijze waarop dit gebeurt verstaan. Vooral dit laatste is van belang. Technische hulpmiddelen kunnen op uiteenlopende wijzen aangewend worden en toch een zelfde output (het afgewerkt product) tot stand brengen. Belangrijk is te weten hoe ze precies gebruikt worden en, meer bepaald, welke effecten dit gebruik heeft op de eraan gekoppelde taken en dus op de kwaliteit van arbeid. Machines kunnen handige hulpmiddelen zijn, die de werknemer voor de uitvoering van zijn taak hanteert en waardoor zwaar en onprettig werk verlicht wordt. Het is ook mogelijk dat die werknemer louter een verlengstuk wordt van de techniek. De machine bepaalt dan wat de werknemer moet doen, op welk moment, tegen welke snelheid en wat het resultaat van de arbeid zal zijn (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

De **arbeidsorganisatie** is de wijze waarop in de organisatie het totaal van de te verrichten werkzaamheden worden opgesplitst en verdeeld over de werknemers en de wijze waarop deze opgesplitste taken gecoördineerd en op elkaar afgestemd worden. De arbeidsorganisatie is in eerste instantie afhankelijk van de aard en de mate van arbeidsdeling binnen het productieproces. Dat wil zeggen een zodanige opsplitsing van taken dat elke werknemer slechts een (klein) onderdeel van het productieproces verricht. Van Ruysseveldt et al. (1989) onderscheid een verticale en een horizontale arbeidsdeling. Onder *verticale arbeidsdeling* wordt een opsplitsing van taken van verschillend niveau verstaan. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen kwalitatief hogere taken, namelijk het plannen en voorbereiden van de werkzaamheden en het controleren van de resultaten en kwalitatief lagere taken, namelijk het uitvoeren van de werkzaamheden. Een dusdanige opsplitsing van taken heeft zekere gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid: de variatie, de uitdaging, de vereiste kwalificaties, het beroep op creativiteit, de mate van autonomie, hangen er immers sterk mee samen. Die kenmerken zijn in veel mindere mate aanwezig bij de lagere, louter uitvoerende taken. Bij *horizontale arbeidsdeling* worden taken van een zelfde kwalitatief niveau opgedeeld in smallere deeltaken.

2.3.3 Het macroniveau: de maatschappij

Onder macrofactoren worden de maatschappelijke arbeidsdeling en instituties op maatschappelijk vlak zoals onder andere de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen, het politiek bestel en het onderwijssysteem bedoeld. De nadruk komt hier te liggen op de vraag in hoeverre de structuur van de arbeidssituatie en dus kwaliteit van de arbeid beïnvloed wordt door maatschappelijke ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen worden meestal gerelateerd aan bedrijfsinterne ontwikkelingen. Men gaat er dan vanuit dat het bedrijf als een open systeem beschouwd dient te worden. Factoren die mede vorm geven aan de arbeidssituatie zoals onder andere de productietechniek, de arbeidsorganisatie en het personeel worden zelf beïnvloed door ontwikkelingen in de omgeving van bedrijven (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

Er bestaan geen uitgewerkte analysekaders die de invloed van deze macrofactoren op het bedrijfsgebeuren en de arbeidssituatie in het bijzonder op een uitgediepte wijze behandelen. De bestaande benaderingen concentreren zich op de invloed van bepaalde maatschappelijke instituties, met name de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen op het bedrijf en de arbeidssituatie (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

Onder **arbeidsmarkt** worden de mechanismen en instituties die betrekking hebben op de vraag naar en het aanbod van arbeidskracht in de maatschappij (externe arbeidsmarkt) en binnen een arbeidsorganisatie (interne markt) verstaan. Op die arbeidsmarkt komt een ruil tot stand tussen kenmerken van de werknemer, namelijk beschikbare kwalificatie, leeftijd, geslacht en politieke voorkeuren én de eerder genoemde vier kenmerken van de arbeidssituatie die de werkgever aanbiedt, namelijk voorwaarden, omstandigheden, inhoud en verhoudingen. De wijze waarop deze ruil verloopt, bepaalt voor een deel de kwaliteit van arbeid voor de werknemer. **Collectieve arbeidsverhoudingen** zijn de dynamische machtsverhoudingen tussen werkgeverscollectiviteiten en de werknemerscollectiviteiten. De collectieve arbeidsverhoudingen verlopen deels binnen georganiseerde verbanden. Binnen deze verbanden onderhandelen vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties over maatregelen met betrekking tot uiteenlopende aspecten van arbeid. De afspraken hebben overwegend betrekking op de

arbeidsvoorwaarden, soms komt er ook overleg tot stand over de gevolgen van de andere dimensies van de arbeidssituatie (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

2.4 Kwaliteit van arbeid als eigenschap van ...

De arbeidssituatie vormt het centrale object van beoordeling in termen van kwaliteit van de arbeid. Nu kunnen benaderingen verder onderscheiden worden naar de *plaats* waar de eigenschappen van de kwaliteit van arbeid gesitueerd worden: in de kenmerkende gevolgen voor de werknemer, in de arbeid zelf of in de relatie tussen arbeid en werknemer. Deze worden hieronder kort toegelicht (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

2.4.1 Kwaliteit van arbeid gedefinieerd in termen van de gevolgen voor de werknemer

De vraag hierbij luidt hoe werknemers reageren op bepaalde kenmerken van de arbeidssituatie. De kwaliteit van arbeid is hoog, wanneer de gevolgen ervan als gunstig beoordeeld worden en laag in ongunstige gevallen. Voorbeelden van ongunstige gevolgen zijn onder andere schade aan de gezondheid, stress, vervreemding, ontevredenheid of verlies aan vakmanschap. Voorbeelden van gunstige gevolgen zijn onder andere welzijn, status, bevrediging of ontplooiing. Deze benaderingen noemen we indirect omdat een fundamenteel probleem omzeild wordt, namelijk: wat maakt sommige soorten arbeid beter dan andere soorten? Een essentieel antwoord op die vraag is niet mogelijk zonder er een oordeel over de kenmerken van de arbeidssituatie zelf bij te betrekken (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

2.4.2 Kwaliteit van arbeid als eigenschap van arbeid

Deze benaderingen nemen bij een oordeel over de kwaliteit van de arbeid de kenmerken van de arbeid zelf als uitgangspunt. Door de formulering van normen wil men de *essentie* van (kwalitatief goede) arbeid vatten. Normen kunnen bijvoorbeeld zijn de mate waarin het werk bevredigende sociale contacten toelaat, de vereiste kwalificaties, de mate van variatie in het takenpakket, enzovoort. In deze benadering

stelt men dat een norm geconstrueerd kan worden die onafhankelijk is van individuele verschillen. Men is met andere woorden van mening dat bepaalde hoog gewaardeerde kenmerken van arbeid voor alle werknemers dezelfde positieve gevolgen zal hebben (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989).

2.4.3 Kwaliteit van de arbeid als eigenschap van de relatie tussen arbeid en arbeider

Van Ruysseveldt et al. (1989) neemt aan dat er tussen werknemers tal van verschillen bestaan. Deze verschillen maken dat werknemers op uiteenlopende wijze reageren op dezelfde kenmerken van de arbeidssituatie. Men bestudeert bijvoorbeeld de onderlinge overeenstemming tussen vereiste en beschikbare kwalificaties. Zowel de hooggekwalificeerde arbeider op een louter uitvoerende taak als de ongeschoolde arbeider die taken moet vervullen waarvoor vakmanschap vereist is, kunnen klachten hebben over de kwaliteit van hun werk.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik de kwaliteit van arbeid en zijn 4A's (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) nader besproken. De literatuur van de 4A's van kwaliteit van arbeid heb gelinkt aan een onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary), naar de tevredenheid van de Belgische werknemers. In wat volgt beschrijf ik eerst in het kort mijn belangrijkste bevindingen en nadien geef ik aan welke onderzoeken mij nog resten.

Kwaliteit van arbeid verwijst naar een *oordeel over het werk* en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Een dergelijk oordeel omvat twee dimensies. Enerzijds is er de **descriptieve dimensie**: er is kennis vereist omtrent de kenmerken van het werk en haar gevolgen voor de taakuitvoerder. Anderzijds is er de **normatieve dimensie**: er is een norm nodig om kwalitatief goede en kwalitatief slechte banen van elkaar te onderscheiden. In het onderzoek naar de kwaliteit van arbeid wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen een aantal *kenmerken van de arbeidssituatie*: de

arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Deze kenmerken ga ik hier kort beschrijven.

De **arbeidsinhoud** verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop arbeidstaken verricht moeten worden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten (Van Ruysseveldt, 2001, 9). Deze indicator krijgt van de Belgische werknemers een appreciatiescore van 6,48 op 10. In vergelijking met de scores op de andere 3A's, krijgt arbeidsinhoud de laagste score toebedeeld van de Belgische werknemer. De Belgische werknemer is met andere woorden het minst tevreden over de arbeidsinhoud. Binnen het concept arbeidsinhoud krijgt de KPI 'Ontplooiing' de hoogste score en de KPI 'Jobdruk' de laagste score. De Belgische werknemer is dus het meest tevreden over de mogelijkheden die hij krijgt om zijn vaardigheden verder te ontplooien en in contact te staan met andere personen en het minst tevreden over de tijdsdruk die hij ervaart binnen zijn werk.

Bij de **arbeidsomstandigheden** gaat het vooral om de fysische omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Centraal staat de vraag in hoeverre deze arbeidsomstandigheden de werknemer lichamelijk en/of geestelijk belasten (Van Ruysseveldt, 2001, 9). Arbeidsomstandigheden krijgt een score van 6,88 op 10, wat de tweede hoogste score is. Binnen het concept arbeidsomstandigheden krijgt de KPI 'Aangename werkplek' de hoogste score en de KPI 'Kwaliteit van materiaal' de laagste score. De Belgische werknemer vindt met andere woorden zijn werkplaats aangenaam, hij vindt dat hij voldoende plaats heeft en dat de omgeving voldoende verlicht en verlucht is. Het meest negatief is de Belgische werknemer over de tijd die hij verliest doordat het materiaal waarmee hij werkt het soms laat afweten. Toch blijkt uit het kruisdiagram dat het verbeteren van de score op deze KPI geen of weinig effect zal hebben op de globale tevredenheid van de Belgische werknemer.

Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. De arbeidsvoorwaarden worden doorgaans verdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. De primaire arbeidsvoorwaarden gaan over de aspecten die betrekking hebben op het loon, secundaire arbeidsvoorwaarden vinden we in regelingen omtrent arbeidstijden

en vakanties en de tertiaire voorwaarden ten slotte beslaan onder andere opleidingsmogelijkheden en kinderopvang (Van Ruysseveldt, 2001, 9-10). Arbeidsvoorwaarden krijgt een appreciatiescore van 6,50 op 10, welke de tweede laagste score is. Binnen het concept arbeidsvoorwaarden krijgt de KPI 'Jobzekerheid' de hoogste score en de KPI 'Loon' de laagste score. De Belgische werknemer geeft hiermee aan relatief zeker te zijn over het behoud van zijn job in de nabije toekomst. Hij is het minst tevreden over het loon in het algemeen en meer specifiek over de loonpolitiek die er gevoerd wordt. Uit het kruisdiagram blijkt dat de KPI 'Carrière' een van de pijnpunten is. Acties om de percepties omtrent carrièremogelijkheden te verbeteren, zullen een sterke stijging in de algemene tevredenheid teweegbrengen.

Arbeidsverhoudingen ten slotte betreft de aard van de verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie. Telkens wanneer een werkgever een werknemer in dienst neemt, ontstaat er een arbeidsverhouding waarbij beide partijen afspraken dienen te maken over de voorwaarden waaronder het werk zal worden verricht (Over Werk, 2001). Deze indicator krijgt een score van 7,09 op 10 van de Belgische werknemer. Dit is de hoogste score wat betekent dat de Belgische werknemer het meest tevreden is over de arbeidsverhoudingen. Binnen het concept arbeidsverhoudingen krijgt de KPI 'Mobbing' de hoogste score en de KPI 'Takenpakket' de laagste score. Hierbij geeft de overgrote meerderheid van de Belgische werknemers aan geen last te hebben van bullying. Ze zijn daarentegen het minst tevreden over de duidelijkheid van de gecommuniceerde doelstellingen en de kwalitatieve opvolging van de prestaties door de rechtstreekse lijnverantwoordelijke. Uit het kruisdiagram blijkt dat de KPI 'Leiderschap' een pijnpunt is, wat weergeeft dat verbeteringsacties hieromtrent een significant effect hebben op de totale tevredenheid van de werknemers.

Nadat ik de 4A's van kwaliteit van arbeid besproken heb en gelinkt aan het onderzoek van Securex Sociaal Management, heb ik het onderscheid naar analyseniveaus bestudeerd. De kwaliteit van arbeid kan op drie niveaus geanalyseerd worden, namelijk het **microniveau** of de individuele werkplek of arbeidssituatie, het **mesoniveau** of het bedrijf en het **macroniveau** of de maatschappij. Op elk van deze niveaus situeren zich factoren die een invloed uitoefenen op de arbeidssituatie en die dus een rol spelen bij een oordeel over de kwaliteit van arbeid (Van Ruysseveldt, Grumbkow von, 1989). De niveaus zijn ook

van belang in de discussie over het verbeteren van de kwaliteit van arbeid. Moet vooral of uitsluitend op het niveau van de werkplek ingegrepen worden (bijvoorbeeld in het takenpakket van een afzonderlijke functie) of moet ook de structuur van de productie-organisatie of de gehanteerde technologie in het verbeteringsproject betrokken worden? Of moet in de eerste plaats wat veranderen aan de overheidsreglementering inzake veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkplek (Over werk, 2001)?

Ten slotte heb ik de vraag of de kwaliteit van arbeid afhangt van de gevolgen voor de werknemer(s), dan wel wordt gezien als een kenmerk van de werkplek, dan wel bepaald wordt door de relatie tussen de kenmerken van de werkplek en die van de werknemer onderzocht.

Bij de **kwaliteit naar de gevolgen van het werk voor de werknemers** luidt de centrale vraag welke effecten werknemers ondervinden van het werk dat zij verrichten. Wanneer de gevolgen als gunstig worden beoordeeld, spreekt men van kwalitatief hoogwaardige arbeid en vice versa. Gunstige gevolgen zijn bijvoorbeeld status, persoonlijke ontplooiing of arbeidsvreugde terwijl ongunstige gevolgen bijvoorbeeld gevaar voor de gezondheid, stress of vervreemding zijn (Over werk, 2001).

In de benadering **kwaliteit van arbeid als kenmerk van de werkplek** wordt voor een oordeel over de kwaliteit van arbeid gekeken naar de kenmerken van het werk zelf. Kwalitatief goede arbeid is arbeid op een werkplek die aan van te voren gespecificeerde normen voldoet (Over werk, 2001).

In de derde benadering, **kwaliteit van arbeid als fit tussen arbeid en werknemer**, wordt de kwaliteit van arbeid gezien als een gevolg van het al dan niet op elkaar afgestemd zijn van de kenmerken van de arbeid en die van de werknemer. Het gaat met andere woorden om de 'fit' tussen de werkplek en de arbeidskracht (Over werk, 2001).

In het volgend hoofdstuk, namelijk Hoofdstuk 3 wordt de bedrijfsspecifieke literatuurstudie toegelicht. Deze literatuurstudie is opgemaakt aan de hand van een vragenlijst over de personeelstevredenheid, gehouden in 2004 bij AND-Steel. De

vragenlijst werd ingedeeld in een aantal categorieën die ik heb onderverdeeld in de vier A's van kwaliteit van arbeid. In Hoofdstuk 4 bespreek ik de resultaten van de vragenlijst over personeelstevredenheid. Dit hoofdstuk is het eerste deel van de praktijkstudie. Het tweede deel van de praktijkstudie, namelijk Hoofdstuk 5 houdt de verwerking van de focusgroepen en de interviews in. In dit hoofdstuk vergelijk ik eveneens de resultaten van de focusgroepen en de interviews met de literatuurstudies (Hoofdstuk 2 en Hoofdstuk 3) en met resultaten van de vragenlijst (Hoofdstuk 4) en trek hieruit de belangrijkste conclusies. In Hoofdstuk 6 wordt ten slotte een algemeen besluit en managementadviezen voor het bedrijf geformuleerd.

Hoofdstuk 3: Bedrijfsspecifieke literatuurstudie

In dit hoofdstuk beschrijf ik eerst de vragenlijst waarop deze literatuurstudie gebaseerd is. De vragenlijst is opgesteld door Securex Group, welke de vragenlijst eveneens in 11 categorieën heeft opgedeeld. Voor deze categorieën heb ik specifieke literatuur opgezocht. Om de literatuurstudie overzichtelijk te houden, heb ik de 11 categorieën onderverdeeld in de 4A's van kwaliteit van arbeid. Bij elk van de 4A's van kwaliteit van arbeid verantwoord ik eerst waarom ik een bepaalde categorie hier heb ondergebracht, om vervolgens de relevante literatuur betreffende de categorie te bespreken. Ik sluit dit hoofdstuk af met een conclusie.

3.1 Beschrijving van de vragenlijst en opdeling van de vragen in de 4A's van kwaliteit van arbeid

De bedrijfsspecifieke literatuurstudie is opgemaakt aan de hand van een enquête gehouden in 2004 bij AND-Steel, welke de tevredenheid van het personeel onderzocht. Deze vragenlijst vindt u terug in bijlage 1. De vragenlijst werd opgesteld door Securex Group en bestaat uit 44 vragen, die Securex heeft opgedeeld in 11 categorieën. De categorieën zijn de volgende:

- carrière: vragen 1 tot en met 5
- werkomstandigheden en jobdruk: vragen 6 tot en met 10
- compensatie en voordelen: vragen 11 tot en met 13
- leiderschap: vragen 14 tot en met 17
- motivatie en betrokkenheid: vraag 18
- organisatiebetrokkenheid: vragen 19 tot en met 23
- jobinhoud: vragen 24 tot en met 28
- waarden en cultuur: vragen 29 tot en met 32
- teamwerk en collega's: vragen 33 tot en met 37
- communicatie: vragen 38 tot en met 42
- algemene tevredenheid: vragen 43 en 44

Om de bedrijfsspecifieke literatuurstudie zo overzichtelijk mogelijk te maken, heb ik deze 11 categorieën proberen onder te brengen bij de 4A's van kwaliteit van arbeid. Voor de categorieën motivatie en betrokkenheid én waarden en cultuur was dit niet haalbaar, desalniettemin worden deze categorieën besproken. Enkel de laatste

categorie, namelijk de algemene tevredenheid zal ik niet bespreken, omdat dit naar mijn mening slechts een herhaling is van wat reeds beschreven werd.

De 4A's van kwaliteit van arbeid zijn arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Onder **arbeidsinhoud** heb ik de categorie jobinhoud gebracht, de categorie werkomstandigheden en jobdruk vindt u terug onder **arbeidsomstandigheden**. **Arbeidsvoorwaarden** behelst de categorieën carrière en compensatie en voordelen en **arbeidsverhoudingen** ten slotte bestaat uit de categorieën communicatie, leiderschap en coaching én teamwerk en collega's. Deze 4A's ga ik in de volgende alinea's verder in detail bespreken. Hierbij zal ik verantwoorden waarom ik vind dat een bepaalde categorie tot één van de vier A's van kwaliteit van arbeid behoort.

De categorieën motivatie en betrokkenheid, organisatiebetrokkenheid én waarden en cultuur heb ik niet ondergebracht in één van de vier A's, maar in een afzonderlijk punt, namelijk in punt 3.6 Specifieke categorieën, behandeld. Motivatie en betrokkenheid heb ik als een specifieke categorie behandeld, omdat het niet tot één specifieke A van kwaliteit van arbeid toebehoort, maar eerder een gevolg is van alle 4A's van kwaliteit van arbeid. Organisationsbetrokkenheid en waarden en cultuur heb ik als een specifieke categorie behandeld, omdat er volgens mij geen relatie bestaat tussen deze categorieën en één van de 4A's van kwaliteit van arbeid.

3.2 Arbeidsinhoud

Onder arbeidsinhoud heb ik de categorie jobinhoud gebracht, omdat de vragen naar de jobinhoud uit de vragenlijst overeenstemmen met wat in de literatuur gedefinieerd wordt als arbeidsinhoud. Ik zal kort de definitie herhalen, zodat de overeenstemming duidelijk wordt.

Arbeidsinhoud verwijst in de eerste plaats naar de aard en het niveau van het werk. Daarnaast heeft de term ook betrekking op de wijze waarop arbeidstaken verricht moeten worden. De arbeidsinhoud wordt in vele benaderingen als het belangrijkste kenmerk van de arbeidssituatie gezien: een uitdagende baan kenmerkt zich meestal door een aantrekkelijke, boeiende, gevarieerde arbeidsinhoud met voortdurende leermogelijkheden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder

andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten (Van Ruysseveldt, 2001, 9).

De vragen van de categorie jobinhoud peilen naar de variatie en autonomie in de job, de feedback die de werknemer krijgt, de mate waarin de werknemer de kans krijgt een taak volledig af te werken en de mogelijkheid die de werknemer krijgt om andere mensen te leren kennen. Hieruit blijkt een duidelijke overeenstemming tussen wat de literatuur verstaat onder arbeidsinhoud en wat in de enquête onder jobinhoud bevraagd wordt.

Omdat arbeidsinhoud reeds in Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid nader toegelicht is en er geen nieuwe onderzoeksdomeinen uit de vragenlijst naar voren komen, ga ik in deze alinea niet verder op literatuur ingaan. Voor de theoretische uitwerking van arbeidsinhoud refereer ik dus naar hoofdstuk 2.

3.3 Arbeidsomstandigheden

Ik heb de categorie werkomstandigheden en jobdruk onder gebracht onder de noemer arbeidsomstandigheden, omdat de vragen uit deze categorie te maken hebben met de fysische werkomstandigheden waaronder gewerkt wordt. De categorie werkomstandigheden en jobdruk is onderverdeeld in vijf topics, namelijk arbeidsomstandigheden, veiligheid, gezondheid, stress en milieu en maatschappij. Deze topics zullen gedetailleerd besproken worden in de volgende alinea's.

3.3.1 Arbeidsomstandigheden

Bij arbeidsomstandigheden gaat het vooral om de fysische omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Voorbeelden zijn onder andere klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting en de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen. Centraal staat de vraag in hoeverre deze arbeidsomstandigheden de werknemer lichamelijk en/of geestelijk belasten (Van Ruysseveldt, 2001, 9).

Volgens Maund (2002, p. 443) zijn er veel omstandigheden die bijdragen aan averechtse effecten op de gezondheid en veiligheid van werknemers, zoals bijvoorbeeld een hoge of lage temperatuur, een stoffige of vieze omgeving of hoge

geluidsniveaus. Al deze feiten reduceren afzonderlijk of gezamenlijk de efficiëntie van de werkomgeving. Daarom zullen de werknemers niet de juiste productiviteit behalen. Dit resulteert dan weer in een verlies van bedrijfsefficiëntie en een stijging van de kosten.

Een mogelijkheid om de arbeidsomstandigheden te verbeteren is de aanpassing van het werk aan de mens. Dit wordt omschreven door de term **ergonomie**. Ergonomie wordt door het ABVV (Vadecum Welzijn op het werk, 2005) omschreven als de aanpassing van de werkplaats, de arbeidsmiddelen, de machines, de uurroosters en de omgeving aan de behoeften van de mens. De beste manier om het werk en de omgeving aan te passen aan de mens berust op een **participatieve benadering**. Zoals altijd moet men beginnen met een analyse van de werkplaatsen, waaraan alle betrokken partijen deelnemen. Zowel de hiërarchie, de werknemers en hun vertegenwoordigers, als de verschillende preventieadviseurs moeten hieraan kunnen participeren. Op basis van deze risicoanalyse moeten preventiemaatregelen getroffen worden. De werkgever heeft vier mogelijkheden. Ten eerste kan hij de arbeidspost aanpassen. Hier wordt onder andere het vermijden dat werknemers zich (zeer) laag moeten bukken om te werken en een degelijke verlichting onder verstaan. Een volgende mogelijkheid van de werkgever is de aanpassing van de arbeidstaak. Hier wordt de vermindering van de spierkracht die nodig is om de taak uit te voeren en de vermindering van een aantal repetitieve bewegingen mee bedoelt. Ten derde kan de werkgever de arbeidsorganisatie herzien. Enkele mogelijkheden hierbij zijn het inlassen van meerdere korte pauzes in plaats van één lange pauze en het voorzien van jobrotatie. Een laatste preventiemaatregel is de werknemer een opleiding te geven inzake veiligheid en gezondheid op het werk. Deze opleidingen bestaan uit het verstrekken van voorlichting en het geven van instructies.

3.3.2 Veiligheid en gezondheid

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) geeft in zijn Vadecum Welzijn op het werk een definitie van veiligheid en gezondheid. Deze definities heb ik ter verduidelijking in mijn literatuurstudie opgenomen.

De SERV (Welzijn op het werk, 2004, p. 8) geeft een vierdelige definitie van **veiligheid**. Ten eerste wordt veiligheid aanzien als een toestand of activiteit zonder

risico's, met te verwaarlozen risico's of met aanvaardbare risico's voor de mens. De voorkoming van ongevallen, letsels, ziekten, hinder en ongemakken voor de mens is een volgend punt op de agenda. Vervolgens is de afwezigheid van de kans op menselijke schade, materiële of stoffelijke schade of schade aan de organisatie van belang. Het bewust nemen van aanvaardbare risico's is het laatste onderdeel van de definitie.

Onder **veilig werken** worden drie punten verstaan. Ten eerste het tijdig herkennen van wat fout kan gaan, namelijk het kennen van de gevaren en het herkennen van de risico's. Vervolgens vindt de juiste beoordeling of evaluatie van het risico plaats. Als laatste is de beheersing van het risico, namelijk een gepaste reactie op het risico belangrijk (SERV, Welzijn op het werk, 2004, p. 8).

Gezondheid wordt door de SERV (Welzijn op het werk, 2004, p. 9) gedefinieerd als een optimaal dynamisch evenwicht tussen de belastbaarheid van de mens enerzijds, en de totale belasting (levens-, woon- en werksituatie) die hij ondergaat, anderzijds. De werknemer verkeert in goede gezondheid wanneer hij lichamelijke (of fysieke), mentale (of psychische) en sociale belasting, die de werkomstandigheden meebrengen, degelijk kan opvangen.

Reeds in het verleden ging veel aandacht van de wetgevers naar de domeinen veiligheid en gezondheid op het werk. De meeste reglementeringen bevatten dan ook verplichtingen voor de werkgever om de arbeidsomgeving veilig en gezond te maken. De maatregelen die de werkgever moet nemen, zijn preventief. Hij moet de werkomgeving veilig en gezond maken op alle vlakken, onder meer door het opzetten van een dynamisch risicobeheersingssysteem. Een probleem van preventie is vaak het handelen van de werknemers zelf. 'Gaten' in het risicobeheersingssysteem komen vaak voor op het moment dat de 'mens' intervineert in het productieproces. Daarom is het belangrijk dat werknemers actief bij het preventiebeleid betrokken zijn en dat ze veiligheids- en gezondheidsbewust en -competent zijn (SERV, Welzijn op het werk, 2004, p. 8-9).

Niet alleen de werkgever heeft verplichtingen met betrekking tot het welzijn op het werk. Ook de werknemer zelf deelt in de verplichtingen. Hij moet in de eerste plaats zorgen voor zijn eigen veiligheid en die van collega's (derden) door het naleven van

veiligheidsregels en instructies. Instaan voor welzijn op het werk betekent ook dat de werknemer moet zorgen voor zijn eigen gezondheid en die van collega's (derden) door onder meer aandacht te hebben voor arbeidshygiëne en voor ergonomisch handelen. Dit vertaalt zich in algemene competenties zoals veiligheidsbewust werken en gezondheids- en hygiënebewust werken (SERV, Welzijn op het werk, 2004, p. 20).

Volgens de SERV (Welzijn op het werk, 2004, p.28) is een werknemer veiligheidscompetent wanneer hij drie sleutelvaardigheden hanteert. De werknemer moet in de eerste plaats **veiligheidsbewust** werken. Hij moet dus met andere woorden in staat zijn om actief en pro-actief in te staan voor de veiligheid en gevaarlijke situaties voorkomen. Vervolgens moet hij **gezondheidsbewust** werken. De werknemer heeft bij het uitvoeren van zijn taken aandacht voor de impact ervan op de gezondheid én hij heeft aandacht voor preventieve maatregelen die hij kan nemen zoals bijvoorbeeld een juiste houding bij het manueel hanteren van lasten. Een laatste sleutelvaardigheid is **hygiëne bewust** werken. Dit wil zeggen dat de werknemer actief en pro-actief gericht is op hygiëne en zich bewust is van hygiëne bij zijn werkzaamheden.

3.3.3 Stress

Werkstress is één van de meest voorkomende problemen binnen de Europese beroepsbevolking. Volgens het meest recente onderzoek van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions onder 21.500 werknemers in vijftien Europese landen, heeft 28% van de werknemers last van stress. Voor België ligt dat percentage op 23%. Er worden geen noemenswaardige verschillen in werkstress tussen mannen en vrouwen gevonden. Vrouwen scoren in België slechts iets hoger dan mannen. De gemiddelde score op werkstress neemt toe met de leeftijd. Voor wat het niveau van vooropleiding betreft, kan er op dit moment geen eenduidige conclusie getrokken worden (Veldhoven, 2001).

Er zijn verschillende definities in de literatuur terug te vinden over werkstress. Veldhoven (2001) beschrijft werkstress als een reeks symptomen waarvan psychische vermoeidheid in de arbeidssituatie de kern vormt, maar die zich ook uitstrekt tot problemen met het welbevinden in het werk. Maund (2002) definieert

werkstress als iedere kracht die een psychologische of fysieke grens doorbreekt, waardoor een individu onder druk komt te staan. In CAO 72 wordt stress omschreven als door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden, te voldoen.

In de volgende alinea's wordt er dieper ingegaan op de oorzaken en gevolgen, het voorkomen en aanpakken van werkstress.

Uit onderzoek blijkt dat werkstress door veel factoren veroorzaakt kan worden. Volgens Veldhoven (2001) is werkdruk de belangrijkste oorzaak van werkstress. Van werkdruk is er sprake als de werknemer niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Met taakeisen wordt bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt de werknemer voortdurend onder een hoge tijdsdruk of in een hoog tempo. Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk heeft tien categorieën opgesomd, die risico's kunnen inhouden, alsook voorwaarden waaronder die factoren stresserend zijn en schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid (ABVV, Vademecum Welzijn op het werk, 2005).

De eerste zes factoren die een invloed hebben op werkstress hebben betrekking op de werkcontext. Een eerste factor is de **werkcultuur en -organisatie**. Een slechte communicatie, geen heldere definitie van de doelstellingen van de organisatie en weinig steun bij het zoeken naar oplossingen voor problemen en voor persoonlijke ontwikkeling kunnen aanleiding geven tot een verhoogd risico op werkstress. Vervolgens kunnen een onduidelijke en conflictueuze **positie** en verantwoordelijkheid voor mensen oorzaken zijn van werkstress. Ook de **loopbaanontwikkeling** kan voor problemen zorgen, namelijk bij stagnatie van en onzekerheid over de loopbaan, te weinig of juist te snelle promotie, een slechte salariëring, een onzekere arbeidspositie of een lage sociale status van het werk. Een volgende oorzaak van werkstress is de **mogelijkheid tot besluitvorming**. Een geringe deelname bij de besluitvorming of een gebrek aan mogelijkheden om het werk te sturen kunnen een aanleiding zijn tot werkstress. Ook de **intermenselijke contacten op het werk**, namelijk een sociale of fysieke afzondering, een slechte

verhouding met hoger geplaatsten, conflicten of een gebrek aan sociale ondersteuning kunnen een bron van werkstress vormen. Een laatste factor van werkstress in relatie tot de werkcontext is **het raakvlak werk-privéleven**. Dit is het geval wanneer de eisen van het werk en privé-leven met elkaar in tegenspraak zijn, indien er weinig steun van thuis uit gegeven wordt of indien problemen tussen de werkende partners ontstaan (ABVV, Vadecum Welzijn op het werk, 2005).

De volgende vier oorzaken van werkstress situeren zich binnen de werkinhoud. Ten eerste is er de **werkomgeving en werkuitrusting**. Dit is het geval wanneer er problemen ontstaan met betrekking tot betrouwbaarheid, beschikbaarheid, geschiktheid, onderhoud en reparatie van apparatuur en faciliteiten. De **taakverdeling** kan eveneens aanleiding geven tot werkstress. Hiermee wordt te weinig afwisseling of een korte werkcycli, versnipperd of zinloos werk, te weinig beroep op kennis en vaardigheden of een hoge mate van onzekerheid mee bedoelt. Een volgende oorzaak is de **werklast** of het **werktempo**. Te veel of te weinig werk, te weinig invloed op het werktempo en een hoge tijdsdruk kunnen bronnen van werkstress zijn. Een laatste oorzaak van werkstress is het **werkrooster**, namelijk ploegendiensten, rigide werkroosters, onvoorspelbare, lange of vanuit sociaal oogpunt onmogelijke werktijden (ABVV, Vadecum Welzijn op het werk, 2005).

Volgens het ABVV (Vadecum Welzijn op het werk, 2005) komt stress ondermeer tot uiting door klachten van werknemers in verband met de werklast en de opgelegde timing. Werkstress kan onder andere leiden tot een toename van ongevallen en conflicten, een werksfeer gekenmerkt door ongeduld en een zekere agressiviteit, verhoogd absentisme, slaapstoornissen, buikklachten, hoofdpijn, verminderde efficiëntie en alertheid, concentratieproblemen en een moeilijkere beslissingsname. Volgens Maund (2002) kunnen zwaar gestreste medewerkers de organisatie beïnvloeden en brengen ze de doelstellingen van de organisatie in gevaar.

Wat kan er dan gedaan worden om werkstress te voorkomen en verhelpen? Volgens het ABVV (Vadecum Welzijn op het werk, 2005) moet het te voeren preventiebeleid geïntegreerd zijn in een algemeen preventiebeleid. CAO nr. 72 bepaalt hierbij dat bij de toepassing van de wet welzijn en zijn uitvoeringsbesluiten de werkgever ertoe is gehouden een beleid te voeren om stress, die door het werk wordt veroorzaakt, collectief te voorkomen en/of te verhelpen. Om dit stressbeleid te voeren, heeft de

werkgever drie verplichtingen. Hij moet bij de algemene analyse van de werksituatie ten eerste eventuele **stressrisico's opsporen**. Aan de hand van die analyse moet de werkgever een **evaluatie** van die risico's uitvoeren. Op grond van deze evaluatie moeten er **passende maatregelen** genomen worden om de risico's te voorkomen of te verhelpen. Bij de uitvoering van deze verplichtingen moet de werkgever steeds het advies en de medewerking van de Interne en Externe diensten voor Preventie en Bescherming op het werk vragen.

Niet enkel de werkgever is verantwoordelijk voor een optimaal stressbeleid. Een belangrijke voorwaarde om te komen tot een geslaagd stressbeleid is de betrokkenheid van iedereen in de organisatie. Het gaat hierbij om de directie en de hiërarchische lijn, de werknemers zelf maar ook de diverse preventieadviseurs of preventiediensten waar de werkgevers beroep op kunnen doen (ABVV, Vadecum Welzijn op het werk, 2005).

Het ABVV stelt in zijn Vadecum Welzijn op het werk (2005) een vijfstappenplan voor, voor het aanpakken van werkstress

De eerste stap is de **signalering van werkstress**. Indien de werkgever weet dat in het bedrijf werkstress bestaat, zal hij behoefte hebben aan inzicht in de aard en de omvang van het probleem. De werkgever moet immers overtuigd zijn dat er iets aan het probleem gedaan moet worden. Daarom moet er eerst een inhoudelijke oriëntatie gebeuren. In een eerste fase van het stappenplan moet daarom worden nagegaan of een systematische benadering van werkstress gewenst is, en eventueel in welke afdelingen van het bedrijf de nood het grootst is. Het zal dus vooral een zaak zijn om de informatie die aanwezig is te verzamelen en bestuderen.

Een volgende stap is de **probleemanalyse**. In deze fase vindt een gedetailleerde analyse van de werkdruk plaats. Bestaande informatie wordt in detail geanalyseerd en indien nodig wordt nieuwe informatie systematisch ingewonnen. De bedoeling is om een degelijk inzicht te krijgen in stressoren en regelmogelijkheden in de arbeid, in de oorzaken en gevolgen van werkstress. Voor dit alles kan gebruik gemaakt worden van diverse analyse-instrumenten, zoals vragenlijsten en checklisten die een analyse maken van bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden of de taakinhoud. Deze stap

wordt best afgesloten met een beknopt rapport waarin staat wat de risicofactoren en de risicogroepen in het werk zijn.

De derde stap is de **keuze van maatregelen**. In deze fase wordt gediscussieerd over welke maatregelen zich opdringen om de gesignaleerde knelpunten uit de wereld te helpen. Allicht zal men moeten starten met het maken van een inventaris van de mogelijke oplossingen. De maatregelen zullen zich richten op de vier groepen van stressoren (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) en moeten de juiste volgorde van preventiemaatregelen (primaire, secundaire en tertiaire preventie) respecteren. De uiteindelijke beslissing moet worden genomen op basis van een overweging van voor-en nadelen van elk van de voorgestelde maatregelen, in overleg met de betrokken partijen.

Een voorlaatste stap is de **uitvoering van de maatregelen**. Bij het uitvoeren van de maatregelen zal er angstvallig moeten worden over gewaakt dat de gemaakte afspraken in dit verband worden gerespecteerd. Sleutelbegrippen hierbij zijn openheid en eerlijkheid, opdat het vertrouwen van de werknemers in de oprechtheid van de aanpak niet in het gedrang zou komen.

Evaluatie van de uitgevoerde maatregelen, door de Ondernemingsraad, het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk en de Vakbondsafvaardiging is de laatste, maar zeker niet de minst belangrijke etappe. Bij de evaluatie gaat men in eerste instantie na of de vooropgestelde doelstellingen bereikt worden. Indien dat ook effectief het geval is, dan kan nagegaan worden welke maatregelen nodig zullen zijn om het bereikte resultaat te consolideren. Indien de vooropgestelde doelstellingen daarentegen niet werden gerealiseerd dan zal men moeten nagaan wat er precies fout is gelopen. In brede lijnen zijn daarbij drie mogelijkheden: ofwel zijn de geformuleerde doelstellingen niet goed, omdat de analyse fout was, ofwel waren de afgesproken maatregelen niet aangepast of werden ze niet of niet goed uitgevoerd. Het kan natuurlijk ook zijn dat de oorzaak te vinden is bij de slechte wil van de werkgever! In voorkomend geval moet van voren af opnieuw begonnen worden. Met andere woorden: er moet dan een nieuw stappenplan worden opgesteld, volgens de systematiek die er hier is toegelicht.

3.3.4 Milieu en maatschappij

Uit een onderzoek uitgevoerd door Fortis Foundation (De Tijd, 19/01/2006), de stichting van de bankverzekeraar Fortis, blijkt dat zes op de tien Belgische bedrijven geld uitgeven voor het goede doel. Vooral solidariteitsprojecten kunnen op steun rekenen. Cultuurinitiatieven en wetenschappelijk onderzoek komen op de tweede en derde plaats. Ondernemingen zouden nog meer geld aan goede doelen besteden, moest daar een fiscale tegemoetkoming tegenover staan. Het onderzoek toont aan dat één op de vier bedrijfsleiders niet weet hoeveel hij jaarlijks besteedt aan goede doelen. Hij gaat gewoon in op de aanvragen en houdt er geen duidelijk afgelijnd budget op na. De bedragen schommelen enorm. Van minder dan 1.000 euro per jaar tot meer dan 100.000 euro. Eén op de drie bedrijven geeft minder dan 5.000 euro per jaar uit, terwijl 9 procent dan weer boven 100.000 euro zit. Zeven op de tien bedrijfsleiders zijn trouwens voorstander van een fiscale tegemoetkoming voor het steunen van goede doelen. Het is een operatie waar iedereen bij wint. De overheid omdat het een hefboom zou zijn voor de economie, de ondernemingen omdat ze een beter imago krijgen. Als laatste zouden ook de hulpbehoevenden baat hebben bij een fiscaal kader, onder meer door de armoede tegen te gaan.

3.4 Arbeidsvoorwaarden

Ik heb de categorieën carrière én compensatie en voordelen (loonbeleid) opgenomen bij arbeidsvoorwaarden, omdat deze categorieën ook in de definitie van arbeidsvoorwaarden terug komen. Carrière(mogelijkheden) is volgens mij een tertiaire arbeidsvoorwaarde, terwijl compensatie en voordelen een primaire arbeidsvoorwaarde is. Ter volledigheid heb ik de definitie van arbeidsvoorwaarden andermaal opgenomen. Deze definitie is dezelfde als uit Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid.

Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Deze afspraken worden meestal ook contractueel vastgelegd. Het kan daarbij gaan om loonafspraken, toeslagen en premies, pensioen- en spaarregelingen, vakantietoeslagen, verzekeringen tegen ziekte, ongevallen en/of werkloosheid, werktijdenregelingen, werkzekerheidsgaranties, de duur van het arbeidscontract, mogelijkheden tot

kinderopvang, opleidings- en carrièremogelijkheden enz. Aangezien dit domein zeer ruim is, worden de arbeidsvoorwaarden doorgaans verdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. De primaire arbeidsvoorwaarden gaan over de aspecten die betrekking hebben op het loon, secundaire arbeidsvoorwaarden vinden we in regelingen omtrent arbeidstijden en vakanties en de tertiaire voorwaarden ten slotte beslaan onder andere opleidingsmogelijkheden en kinderopvang. Deze voorwaarden zijn belangrijk voor de kwaliteit van de arbeid, in die zin dat ze beschouwd worden als motiverende factoren voor werknemers (Van Ruysseveldt, 2001, 9-10).

3.4.1 Carrière

Uit een arbeidsmarktonderzoek dat in 2005 werd uitgevoerd door het marktonderzoeksbureau Heliview in 11 landen (Australië, België, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Tsjechië, Nieuw Zeeland en Groot-Brittannië) onder 1.765 Human Resources Managers en Finance Managers komt naar voren dat de generatie werknemers, geboren na 1980 een gebrek aan carrière ontwikkeling de belangrijkste reden vinden om een bedrijf te verlaten (50%). Geld en salaris staat op de tweede plaats (39%). Op de derde plaats wordt het ontbreken van de work/life balance aangegeven als reden om een bedrijf te verlaten (12%) (adriaans, 2006).

Vooraleer er verder wordt ingegaan op de verschillende onderdelen van carrièreontwikkeling moeten twee begrippen duidelijk geëxpliceerd worden.

Hoewel carrière en loopbaan vaak als synoniemen gebruikt worden, wordt er toch een verschillende lading aan toegekend. **Carrières** worden vooral geassocieerd met verticaal stijgen, toenemende verantwoordelijkheden en een betere maatschappelijke positie. **Loopbanen** daarentegen worden omschreven als 'een reeks van functies die in de loop van het werkzame leven na elkaar worden vervuld'. Deze functies zullen onderling verschillen wat betreft inhoud en taken die men uitoefent, maar niet noodzakelijk in hiërarchische positie, rang of salaris (Kluytmans, 2001, 365).

3.4.1.1 Loopbaanmanagement

Kluytmans (2001) geeft de volgende definitie voor loopbaanmanagement. Loopbaanmanagement is *het proces* van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerkers, *resultierend in* individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in alle loopbaanfasen en de daaruit voortvloeiende activiteiten, *met als doel* een continue en adequate bezetting van zowel management als specialistische functies te waarborgen en ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor de medewerkers.

Loopbaanmanagement is met andere woorden het matchen van individuele en organisatienoden. Er kan op een eenvoudige manier een onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds het individu en anderzijds de organisatie. Individuele medewerkers zoeken naar een gepaste job in een gepaste omgeving die aansluit bij hun voorkeuren, interesses en groeiende capaciteiten, en bedrijven zijn geïnteresseerd in medewerkers die binnen het ruimere kader hun steentje bijdragen tot het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen (Anthonissen et al., 2002, 198).

In wat volgt wordt dieper in gegaan op loopbaanplanning, loopbaanbegeleiding, het waarborgen van een continue en adequate bezetting (retentie management) en ontwikkelingsmogelijkheden (investors in people).

3.4.1.1.1 Loopbaanplanning

Zowel de individuele werknemer als de organisatie kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een loopbaanplanning voor de werknemer.

Loopbaanplanning, op individuele basis, als middel tot het realiseren van persoonlijke loopbaandoelen, vraagt om een planmatige aanpak in drie stappen, te weten zelfonderzoek, doelbepaling en actieplanning. Het **zelfonderzoek** moet zich richten op drie centrale vragen: 'Wie ben ik?', 'Wat wil ik?' en 'Wat zoek ik?'. Deze zelfkennis kan worden gegenereerd door middel van verschillende methoden waaronder counsellinghulp, psychologisch onderzoek, instrumenten voor zelfonderzoek, feedback van anderen en gesprekken met vrienden. Goede zelfkennis vormt een

eerste voorwaarde voor de eigen loopbaanplanning. Op basis van die grondige zelfkennis is het mogelijk **loopbaandoelen** te formuleren die stroken met de eigen ambities, capaciteiten en interesses. Wanneer éénmaal realistische loopbaandoelen geformuleerd zijn, wordt een **actieplan** ontwikkeld dat aangeeft hoe in de tijd gezien, verschillende maatregelen moeten leiden tot het realiseren van het gestelde loopbaandoel (Kluytmans, 2001, 378-379).

De loopbaanplanning wordt, in nauw overleg met de organisatie verder uitgewerkt in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Maund (2004) definieert een Persoonlijk Ontwikkelingsplan als een individueel plan van aanpak waarin de werknemer, in overleg met de werkgever, zijn loopbaanplanning en de daarvoor gewenste acties en stappen verder uitwerkt. Gedacht kan worden aan het volgen van opleidingen, loopbaanonderbreking voor studieverlof, het participeren in bepaalde projecten, stages of functiewijziging.

Uit volgende figuur kan afgeleid worden welke de vijf stappen van het ontwikkelen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan zijn (Kluytmans, 2001).



3.4.1.1.2 Loopbaanbegeleiding

Voor organisaties is een strategische visie op en strategisch omgaan met haar 'human capital' van levensbelang om de onzekere toekomst blijvend het hoofd te

bieden. Loopbaanbeleid draagt ertoe bij dat kerncompetenties van de organisatie blijvend gewaarborgd worden en het is een instrument dat de betrokkenheid, ontwikkeling en motivatie van medewerkers verhoogt. Uitgangspunt daarbij is dat groei en ontwikkeling in loopbanen in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de werknemer is. De verantwoordelijkheid van organisaties is erin gelegen deze ontwikkeling bij medewerkers te faciliteren en hen hierbij te ondersteunen. Deze wederzijdse verantwoordelijkheid voor groei en ontwikkeling in de loopbaan is een centraal aspect van loopbaanmanagement (Kluytmans, 2001, 363).

Zoals reeds vermeld is de ontwikkeling van een carrière in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf. Waar mogelijk dient de onderneming hierop in te spelen. Enig realisme is hier uiteraard op zijn plaats: voor het management primeert het belang van de onderneming. Een onderneming is er in de allereerste plaats niet voor het welzijn of de carrière van haar medewerkers. Toch is het nuttig om aan de medewerkers te vragen wat ze willen doen in hun carrière, hoe ze hun toekomst zien en welke richting ze willen geven aan hun loopbaan (VKW, 2000, 38).

Kennis over de factoren die loopbaankeuzes beïnvloeden, biedt zowel voor de organisatie als de medewerker een handig referentiekader om loopbaanbeslissingen te helpen optimaliseren. Er bestaan verschillende opvattingen over factoren die van invloed zijn op loopbaankeuzes. Een grove indeling is die in push- en pullfactoren, waarbij pushfactoren verwijzen naar invloeden die het individu in een bepaalde beroepsloopbaan duwen (ambities, zelfbeeld) en pullfactoren die mensen in een bepaalde werkomgeving trekken (beloning, status). Bij pushfactoren kan men bovendien denken aan eigen interesses, capaciteiten of behoeften; bij pullfactoren ook aan de situatie op de arbeidsmarkt, geluk, toeval of perspectieven die bepaalde loopbaanpaden bieden (Kluytmans, 2001, 368).

Een mogelijke taak van de organisatie in het aanbieden van loopbaanbegeleiding is het bevorderen van goede loopbaankeuzes van medewerkers. Een manier daarvoor is enerzijds het verstrekken van realistische informatie over functies en werkomgevingen, en anderzijds ligt een taak in het bevorderen van optimale loopbaanbeslissingen door het stimuleren van inzicht in eigen ambities, capaciteiten, waarden en interesses (Kluytmans, 2001, 368).

Een andere mogelijkheid voor de organisatie om hun werknemers te begeleiden in hun loopbaan is het oprichten van een aparte begeleidingscel. Hier kunnen de werknemers terecht voor screening en meer onafhankelijk advies over hun capaciteiten en loopbaan. Uiteraard is deze cel meteen een soort arbeidsbemiddelaar naar bepaalde interne vacatures, hoewel zij uiteraard geen garantie kan geven dat de werknemer met zijn specifieke interesses aan bod kan komen (VKW, 2000, 39).

3.4.1.1.3 Retentie management

Zowel onderzoekers als HR-managers zijn tot de conclusie gekomen dat de werknemer-werkgever relatie fundamentele veranderingen ondergaat die een invloed hebben op het aantrekken, motiveren en behouden van bekwame en getalenteerde werknemers. De laatste jaren heeft de economische omgeving verscheidene veranderingen ondergaan. Door voortdurende evoluties naar internationale competitie, deregularisering en globalisering van markten moeten organisaties zich flexibel gedragen en hun productiviteit verhogen. Dit heeft de werkzekerheid van de werknemers op alle niveaus binnen de organisatie vermindert. Toch wordt er van de HR-managers verwacht dat ze in staat zijn bekwame medewerkers aan te trekken en te behouden voor het toekomstig succes van de organisatie. Dit soort werknemers zijn helaas moeilijk te behouden omdat ze meer belang besteden aan de uitbouw van hun eigen carrière dan aan loyaliteit tegenover de onderneming. Deze tendens resulteert in een groter personeelsverloop. Retentie management is in deze context een belangrijk begrip geworden (De Vos, A. et al., 2005).

Met retentie management wordt het behouden van het bestaand personeels in de onderneming bedoelt, of met andere woorden de relaties met de medewerkers in positieve zin uitbouwen zodat ze niet afvloeien naar elders. Retentie management situeert zich (per definitie) op het preventieve vlak. Men tracht maatregelen te nemen om het afvloeien van waardevolle medewerkers in de toekomst tegen te werken (VKW, 2000, 17, 19).

Van oorsprong is retentie management een defensief concept: hoe kunnen we ons actueel personeelsbestand vasthouden? Daar komen juridische technieken aan te pas, zoals het scholingsbeding, de niet-concurrentieclausule of het overboord gooien

van het proefbeding. Andere manieren om mensen te lijmen zijn retentiebonussen, financieel opbod, verzekeringen, allerlei toetjes of financiële participatie (Anthonissen et al., 2002, 20).

Inmiddels heeft het begrip retentiemanagement een veel bredere en meer anticiperende invulling gekregen. Het komt erop aan te boeien eerder dan te binden. Een bedrijf moet zich op de arbeidsmarkt profileren als een aantrekkelijke werkgever. *Employer branding* is de leuze. Voorts moet het personeel geboeid worden door een leuke en uitdagende job en dito werkomgeving, meer aantrekkelijke beloningsvormen, emotionele beloningen, leerkansen en loopbaanperspectieven en mogelijkheden om leven en werken meer op elkaar af te stemmen. Wil men met andere woorden goede mensen kunnen aantrekken en houden, dan moet men tegemoet komen aan hun aspiraties en wensen (Anthonissen et al., 2002, 20, 21).

Wie is verantwoordelijk voor het retentie beleid? Er zijn verschillende betrokken partijen bij retentie management. Maar iemand moet het proces sturen doorheen de gehele organisatie: de nodige actie aansturen en evalueren, middelen vrijmaken voor het retentie beleid, het lijnmanagement sensibiliseren en tools geven. Uiteraard zal deze persoon zich normalerwijze situeren in het HR-departement. Retentie management is een belangrijke verantwoordelijkheid voor de lijnmanagers. Als zij, die dagelijks rechtstreeks in contact staan met de medewerkers, hier geen oog voor hebben, dan is retentie management een verloren zaak. Om deze taak effectief uit te kunnen voeren, moet de lijnmanager ondersteuning krijgen van de staf. Zij moeten de nodige "tools" voor retentie management aanreiken zoals onder andere een opleiding in het houden van functioneringsgesprekken en documentatie over het verloningssysteem (VKW, 2000, 21).

Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) voerde in 2005 een onderzoek uit in verband met retentie management, waarbij gevraagd werd in welke mate de Belgische werknemer van plan is om van werkgever te veranderen. Uit dit onderzoek blijkt dat 66,50% van de respondenten wenst zijn huidige job te behouden. 15,23% is van plan om op korte termijn van werkgever te veranderen. 18,27% wil echter op lange termijn van werkgever veranderen. Uit

3.4.1.1.4 Investors in people

"The Investors in People Standard is a straightforward, proven framework for delivering business improvement through people" (bron: investorsinpeople, 2006).

Werknemers maken het verschil en bepalen mee de kracht van de organisatie. Het belang om te gaan investeren in medewerkers neemt dus toe. Menselijk kapitaal wordt heel belangrijk en kennis, vaardigheden en motivatie zouden wel eens de grondstoffen van de toekomst kunnen worden. Maar investeren in de ontwikkeling van werknemers is geen vrijblijvende oefening; er wordt een return verwacht in die zin dat de investeringen bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Hiervoor is het model Investors in People (IiP) ontwikkeld. Het IiP-keurmerk gaat opleidingsactiviteiten koppelen aan de organisatiedoelstellingen. IiP wil dat er op een systematische manier wordt nagegaan wat de doelen, middelen en verantwoordelijkheden zijn voor de diverse opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten. De gestructureerde aanpak van IiP zorgt ervoor dat die doelen, middelen en verantwoordelijkheden zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Op die manier wordt een Investors in People organisatie een organisatie die permanent, systematisch en vanuit strategisch perspectief investeert in het leren en ontwikkelen van alle medewerkers (bron: investorsinpeople, 2006).

3.4.2 Loonbeleid

Loonbeleid is onlosmakelijk verbonden met het personeelsbeleid in zijn totaliteit. In veel bedrijven, organisaties en sectoren zijn de budgetten voor het personeel veruit de grootste kostenpost. Het is geen uitzondering wanneer 70% en meer van de uitgaven betrekking heeft op personeelszaken (Anthonissen et al., 2002, p. 502).

Er zijn verschillende vormen van verloning mogelijk. Een werknemer kan enkel een **basisloon** verkrijgen. Hierbij moet er opgemerkt worden dat het loon op zich geen motiverende factor is, maar het kan wel een demotivator worden wanneer een medewerker het gevoel heeft dat hij niet krijgt waar hij recht op heeft. Wie onvoldoende verdient (of sterk dat gevoel heeft), zal minder inzet ten toon spreiden. Stijgende verloningen motiveren in verhouding niet altijd beter. Er moet ook gekeken worden naar wat de werknemer 'terugkrijgt'. Een slechte werksfeer kan

misschien een tijdlang gecompenseerd worden met een hoog loon, maar na verloop van tijd gaan medewerkers hier toch sneller afhaken dan elders. Een andere mogelijke vorm van verloning is de **variabele verloning**. Bij een variabele verloning is de verloning van een werknemer afhankelijk van de inspanningen en/of resultaten van de persoon in kwestie, zijn team of de onderneming als geheel. Men kan hierbij denken aan criteria zoals aantal geproduceerde producten, verkoopcijfers of verworven competenties. Volgens een onderzoek uitgevoerd door Sels en Overlaet blijft de variabele verloning in ons land beperkt. **Benefits** zijn een andere vorm van verloning. Benefits zijn extra legale voordelen die aan de werknemers toegekend worden, meestal zonder koppeling aan bepaalde prestaties. Enkele voorbeelden van extra legale voordelen zijn een firmawagen, allerhande verzekeringen, een GSM, een laptop, maaltijdcheques, noem maar op. Het laatste jaar is een cafetaria-aanpak van benefits in de belangstelling gekomen. Dit systeem geeft de werknemer de mogelijkheid om zelf zijn benefitspakket samen te stellen of een keuze te maken uit een aantal pakketten. Het voordeel van een goed cafetariaplan is alleszins dat de keuze van de werknemer niet definitief is, maar dat hij bij bepaalde gelegenheden zijn pakket kan aanpassen. Hij kan zijn bonuspakket dus aanpassen aan zijn levensfase. Dit draagt bij tot de erkenning en responsabilisering van de werknemers: zij kunnen immers voor zichzelf de beslissing nemen (VKW, 2000). Het grootste nadeel van het cafetariaplan is de extra administratie die het veroorzaakt: de keuzes die de medewerker maakt moeten worden geadministreerd. Bovendien hebben sommige werknemers problemen bij het maken van een keuze, wat het proces bemoeilijkt (Anthonissen et al., 2002, p. 606).

Traditioneel werden beloningssystemen bepaald door collectieve arbeidsonderhandelingen. Het management en de vertegenwoordigers van de werknemers gingen samen rond de tafel zitten om de loontarieven voor grote groepen van werknemers te bespreken (McKenna et al., 2002).

Vandaag de dag ligt de nadruk meer en meer op prestatiebeloning. Maund (2002, p.525) definieert loon gebaseerd op prestaties (PRP, performance-related pay) als loon dat geheel of gedeeltelijk gebaseerd is op de regelmatige en systematische beoordeling van werkprestaties. Volgens McKenna et al. (2002) ligt de nadruk bij PRP niet enkel op de resultaten of de output, maar ook op het werkelijke gedrag van

de werknemer in de job. De individuele prestaties worden gemeten tegen voorheen bepaalde objectieven of doelen of vergeleken met verschillende taken.

Tegenstanders wijzen echter op het gevaar en de moeilijkheid om alles voldoende objectief te registreren en te meten, op de grote competitiviteit en het individualisme die prestatieverloning creëert, en op het gevaar dat de medewerkers alleen datgene zullen doen dat hun eigen prestatiebeloning ten goede komt (Anthonissen et al., 2002, p. 547).

In de volgende alinea's wordt er ingegaan op de voorwaarden en doelstellingen van een goed loonbeleid, evenals de factoren die een invloed hebben op het loon.

Aan een goed loonbeleid zijn een aantal voorwaarden verbonden. Ten eerste moet het uiteraard betaalbaar zijn én betaalbaar blijven. Daarom kan het interessant zijn de loonkost van de organisatie te vergelijken met dat van andere bedrijven uit de sector. Het loonbeleid moet tevens het beleid, de cultuur, de structuur en de strategie van de onderneming ondersteunen. Bovendien moet het loonbeleid beheersbaar en administreerbaar zijn. Het loonbeleid moet ook begrijpbaar en motiverend zijn. Alle medewerkers moeten de gevoerde politiek kunnen vatten. Bovenal moet het loonbeleid billijk zijn. Een medewerker zou meer moeten verdienen naarmate zijn functie zwaarder is, hij/zij meer ervaring heeft, naarmate hij meer presteert, ... Het loonbeleid moet ten slotte ook juridisch correct zijn (Anthonissen et al., 2002).

Anthonissen et al. (2002) ziet drie doelstellingen voor een goed loonbeleid. Een eerste doelstelling is het **aantrekken van personeel**. Hiermee wordt bedoeld dat het loonbeleid voldoende aantrekkelijk moet zijn om gemakkelijk nieuwe medewerkers aan te trekken. Vervolgens moet het loonbeleid het **behoud van de medewerkers** stimuleren. De laatste doelstelling van een goed loonbeleid is het **belonen van de medewerkers**. Dit hoeft niet noodzakelijk met geld, ook andere vormen van tastbare waarden zoals het mogen volgen van een opleiding of het mogen leiden van een boeiend project kunnen een vorm zijn van appreciatie.

Welke factoren hebben een invloed op het loon? Anthonissen et al. (2002) geeft vier mogelijke verloningsgronden aan. Een eerste reden om iemand meer of minder te

betalen, en vooruit de voornaamste, is **functiezwaarte**. Hoe moeilijker de functie, hoe meer kennis en kunde nodig is, hoe groter de verantwoordelijkheid die men draagt en hoe meer men dus zal verdienen. **Ervaring** vormt de tweede verloningsgrond. Men kan stellen dat een medewerker die meer ervaring heeft, zijn job ook beter zal uitvoeren. Anciënniteit en leeftijd zijn twee parameters die men hanteert om ervaring in te schatten. Bij beide gaat men er van uit dat men ieder jaar aan ervaring wint. Een volgende factor is **prestatiebeoordeling**, of performance-related pay. Hier is eerder reeds op ingegaan. De laatste factor die een invloed heeft op het loon is **competentieverloning**. Hierbij is het loon afhankelijk van de competenties van de individuele werknemer, namelijk de kennis, het gedrag en de attitudes die nodig zijn om succesvol te zijn in een bepaalde functie.

3.5 Arbeidsverhoudingen

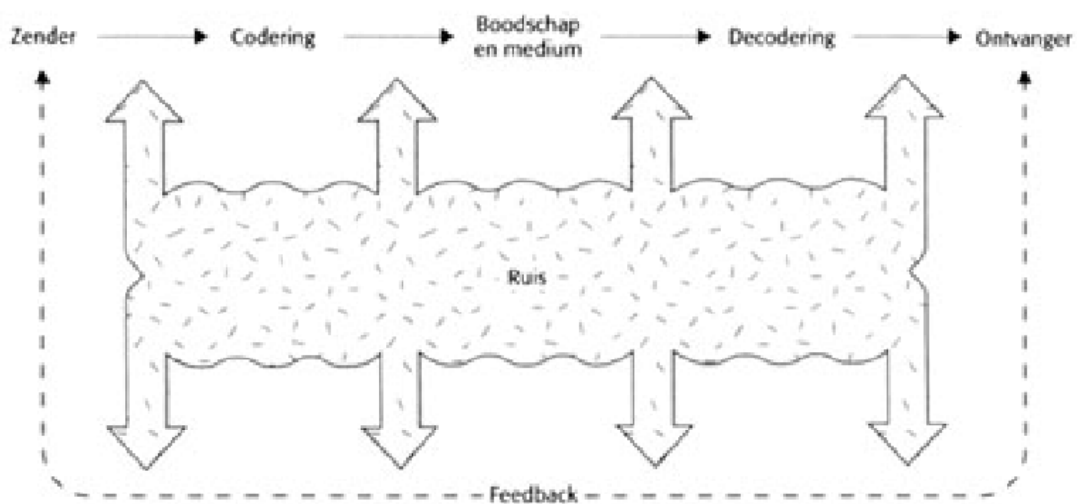
In 'Over werk' definieert Van Ruysseveldt (2001) in arbeidsverhoudingen als de aard van verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie. Een arbeidsverhouding ontstaat wanneer een werkgever een werknemer in dienst neemt. Beide partijen dienen in dat geval afspraken te maken over de voorwaarden waaronder het werk verricht zal worden. Bij arbeidsverhoudingen gaat het dus om de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan.

Onder arbeidsverhoudingen heb ik de categorieën communicatie, leiderschap en coaching én teamwerk en collega's ondergebracht. De reden dat ik communicatie onder de noemer van arbeidsverhoudingen heb opgenomen, is omdat de vragen over communicatie te maken hebben met de wijze waarop de werknemers en werkgevers op de werkvloer met elkaar omgaan. Leiderschap en coaching én teamwerk en collega's heb ik opgenomen, omdat deze categorieën ook door Securex Sociaal Management in hun onderzoek naar de tevredenheid van de Belgische werknemer (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) bij arbeidsverhoudingen opgenomen worden.

3.5.1 Communicatie

Communicatieve vaardigheid is één van de belangrijkste en minst begrepen vaardigheden die een manager kan hebben. Quinn et al. (2004, pg. 48) definieert communicatie als de uitwisseling van informatie, feiten, ideeën en meningen. Volgens Maund (2002, 232) is communicatie het proces waarbij informatie wordt uitgewisseld tussen één groep of persoon en een andere groep of persoon. Het communicatieproces kan worden gebruikt om mensen te informeren, te coördineren en te motiveren. Slechte communicatieve vaardigheden leiden zowel tot intermenselijke problemen als tot problemen voor de organisatie. Als intermenselijke problemen ontstaan, beginnen mensen conflicten te ervaren, verzetten zij zich tegen verandering en vermijden zij contact met anderen. Voor de organisatie leidt een slechte communicatie vaak tot een slecht moreel en lage productiviteit (Quinn et al., 2004).

De informatie die wordt uitgewisseld, kan verschillende vormen aannemen, waaronder ideeën, feiten en gevoelens. Ondanks deze vele mogelijkheden kan een algemeen model voor het communicatieproces worden opgesteld. Onderstaande figuur geeft het basismodel voor communicatie weer.



Bron: Quinn et al. (2003), Handboek managementvaardigheden, p.49

Het model begint met de **zender** die een bericht **codeert**. De persoon die wil communiceren, zet een aantal ideeën om in een systeem van symbolen zoals

woorden of getallen. Allerlei zaken zijn van invloed op dit codeerproces waaronder de urgentie van de boodschap, de ervaring en vaardigheden van de zender en de mening van de zender over de ontvanger. De **boodschap** wordt via een of ander **medium** overgebracht. Een boodschap kan schriftelijk, mondeling of zelfs nonverbaal zijn. Als de boodschap eenmaal is ontvangen, moet zij **gedecodeerd** worden. Dit betekent dat de boodschap moet worden geïnterpreteerd door de **ontvanger**. Evenals het codeerproces staat het decodeerproces bloot aan allerlei invloeden. In het model is ook een feedback-lus opgenomen tussen zender en ontvanger. Er zijn drie soorten **feedback**: informatieve, corrigerende en bekrachtigende feedback. *Informatieve feedback* beoordeelt de boodschap niet, maar geeft alleen aanvullende feiten aan de zender. *Corrigerende feedback* betreft twijfels over, of correctie op, de oorspronkelijke boodschap. *Bekrachtigende feedback* is een duidelijke bevestiging van de gezonden boodschap. Deze kan positief of negatief zijn. Ten slotte speelt het begrip **ruis** een rol. Ruis is alles wat een boodschap tijdens het communicatieproces kan vervormen. Ruis kan overal in het proces optreden. Zo kan een zender niet in staat zijn de ideeën duidelijk te formuleren die hij of zij wil verzenden. In het medium kan ruis optreden doordat een belangrijk woord wordt weggelaten. Tijdens het decodeerproces kan de ontvanger verkeerde veronderstellingen maken over het motief achter de boodschap (Quinn et al., 2004).

Als alle werknemers de doelstellingen van de organisatie waar ze voor werken dienen te halen, moeten ze effectieve en actieve communicators zijn. Effectieve communicatie kan alleen plaatsvinden als die volledig wordt begrepen door alle werknemers. Communicatie vereist dus individuele betrokkenheid en deelname uit naam van alle organisatieleden. Als communicatie in organisaties succesvol moet zijn, dan moet het frequent en regulier plaatsvinden, tweezijdig zijn en alle werknemers betrekken. Effectieve communicatie is vitaal voor het overleven van een organisatie (Maund, 2002).

Een efficiënte en effectieve overdracht van informatie binnen een organisatie is om meer dan één reden belangrijk. Ten eerste heeft interne communicatie een operationele functie: om taken binnen een onderneming uit te voeren is informatie nodig, zowel van boven naar beneden (*top-down*) als van beneden naar boven (*bottom-up*). Ten tweede is informatie over het functioneren van een organisatie nodig om medewerkers op alle niveaus betrokken en gemotiveerd te houden. Ten

derde is interne communicatie een onmisbaar managementinstrument om veranderingsprocessen in een organisatie tot een goed einde te helpen brengen. Kortom, zonder communicatie kunnen organisaties niet bestaan (Anthonissen et al., 2002).

Interne communicatie is noodzakelijk tweerichtingsverkeer. Het totale gebied van interne communicatie omvat verticale, horizontale en parallelle communicatie. Op het **verticale niveau** onderscheid Anthonissen et al. (2002) twee circuits, namelijk top-down en bottom-up. In neergaande richting dient interne communicatie vooral om het beleid te verantwoorden en beslissingen begrijpbaar te maken. In opwaartse richting gaat het om het zichtbaar maken van meningen en voorkeuren van medewerkers. Daarnaast is er het **horizontale niveau**. In deze richting beoogt interne communicatie het bevorderen van een zo goed mogelijke samenwerking tussen alle lagen in de organisatie in onderling respect. Ten slotte is er de **parallelle communicatie**, die niet gebonden is aan een bepaalde hiërarchie en ontstaat wanneer een zender van gelijk welk niveau zich tot één of meerdere medewerkers uit een organisatie richt.

Volgens Quinn et al. (2004) kunnen er binnen organisaties problemen ontstaan op het gebied van effectieve communicatie. Zo kan het zijn dat de mensen zich onvoldoende kunnen uitdrukken; ze kunnen niet overbrengen wat ze voelen, wat ze denken of wat ze van anderen nodig hebben. Het kan tevens zijn dat mensen niet goed kunnen luisteren naar anderen. Ze staan niet open om de gedachten en ideeën die anderen onder woorden brengen, werkelijk te horen. Problemen kunnen ook optreden omdat de fysieke omgeving niet geschikt is voor effectieve communicatie, indien de boodschap slecht geformuleerd is of als mensen andere communicatiestijlen hanteren.

3.5.2 Leiderschap en coaching

Uit een onderzoek van Cubiks (Human Resources Magazine, november 2003, nr. 97, p. 30-31), uitgevoerd bij 450 medewerkers uit een brede waaier aan sectoren in acht Europese landen, blijkt dat 52% van de ondervraagden coaching de meest effectieve manier vindt om managementvaardigheden te verwerven. Mentoring (17%) en pre-promotie coaching (15%) volgen op een grote afstand. Amper 4% hecht een grote

waarde aan training. Hieruit blijkt dat de medewerkers meer op zoek zijn naar individuele coaching on the job dan naar allerlei trainingen.

Anthonissen et al. (2002) definiëren coaching als een stijl van leidinggeven die de toegenomen effectiviteit op het werk door inspiratie en ontwikkeling van medewerkers beoogt. Coaching heeft als doel de prestatie en het leervermogen van anderen te bevorderen. Dit houdt onder andere het geven van feedback in, maar het heeft ook betrekking op andere technieken zoals motivatie, doeltreffende vraagstelling, en het continu in overeenstemming brengen van de managementstijl met de bereidheid van de medewerker om een bepaalde taak aan te pakken. Hierbij moet opgemerkt worden dat coaching een zeer krachtig instrument is in het begeleiden van mensen, wat nog niet wil zeggen dat coaching bij alles en iedereen ook zo maar toepasbaar is of dat coaching in alle situaties de meest adequate stijl van leidinggeven is.

Mensen beschikken over veel latente talenten en vaardigheden. Bij sommige mensen zijn deze talenten niet ten volle tot uiting kunnen of mogen komen. Veel mensen beseffen ook niet dat ze tot veel meer in staat zijn dan ze zelf vermoeden. Dit vormt het basisuitgangspunt van coaching. Belangrijk bij coaching is dat de werkgever zijn medewerker zo ver krijgt dat hij de meeste van zijn beschikbare en potentiële vaardigheden niet alleen kent maar ook gebruikt. Hiernaast is het ook belangrijk dat de coach de intrinsieke motivatie van zijn medewerker vergroot. Deze motivatie kan via coaching omgezet worden in effectief handelen (Anthonissen et al., 2002).

Wil het coachingsproces vruchten afwerpen, dan moet de leidinggevende in de eerste plaats zorgen voor een sfeer die een vrije en open uitwisseling van ideeën bevordert. De grondhouding moet dus gericht zijn op dialoog en zeker niet op debat. Het is enorm belangrijk dat de coach goed kan luisteren naar zijn medewerkers. Goed luisteren houdt bijvoorbeeld in dat men een optimale situatie schept om te kunnen luisteren en de juiste vragen stelt (Anthonissen et al., 2002).

Volgens Anthonissen et al. (2002) zijn er vijf basiselementen voor een goede sfeer waarin coaching zich optimaal kan ontwikkelen. Vooraleerst mag coaching **niet als bedreigend** aanvoeld worden. Coaching is bedoeld om mensen te helpen en daarom moeten woorden of gebaren die een bedreiging inhouden of die mensen

kunnen doen dichtklappen, niet gebruikt worden. Het is eveneens belangrijk dat coaching gebaseerd is op **wederzijds respect**. Er is "een sfeer van vertrouwen" als de medewerker respect heeft voor de integriteit en bekwaamheid van de leidinggevende en als dit eveneens omgekeerd geldt. **Wederzijds vertrouwen** is een volgend basiselement van een goede coachingssfeer. De coach kweekt vertrouwen door oprechtheid en oprechte belangstelling te tonen voor zijn medewerkers en door een open en eerlijke communicatie van beide kanten aan te moedigen. Het coachingsgesprek moet op de **juiste plaats** gehouden worden. Tijdens het coachingsgesprek moet men niet gestoord of afgeleid worden. De plaats moet besloten zijn en een vrije uitwisseling van gedachten bevorderen. De werkplek van de medewerker kan in sommige gevallen de meest aangewezen, niet-bedreigende, plaats zijn. Als laatste is **tijd** een belangrijk basiselement. De coach moet aanvoelen wanneer de tijd geschikt is om een coachinggesprek te houden. Er moet ook voldoende tijd voor uitgetrokken worden.

Om een goede coach te zijn of te worden, moet hij over een aantal coachingsvaardigheden beschikken. Ten eerste moet de coach goed kunnen **observeren**. Hij moet op een neutrale, maar kritische manier kunnen beoordelen hoe een medewerker zijn werk doet. Observeren betekent dat het concrete en specifieke gedrag van de werknemer in de werksituatie wordt geïdentificeerd en niet de persoon. Een volgende vaardigheid is **analyseren**. De coach moet kunnen nagaan welk prestatieprobleem er bestaat én hij moet de werknemer helpen na te gaan waarom die problemen bestaan. Met andere woorden, de coach moet sterk zijn in probleemidentificatie én probleemanalyse of -diagnose. **Vragen stellen** is van cruciaal belang tijdens het coachingsgesprek. De coach kan door het stellen van vragen het standpunt van de medewerker te weten komen. Via vraagstelling kan de coach de medewerker een probleem op verschillende manieren laten (in)zien. Zoals reeds aangehaald, moet de coach goed **luisteren** naar zijn medewerker. Ten slotte is het zeer belangrijk dat de coach feedback kan geven. Door **feedback** geeft een coach de ander een reactie op zijn/haar gedrag. Hij maakt de gecoachte duidelijk wat hij van zijn gedrag vindt en hij zal door middel van feedback dit gedrag proberen te veranderen of beïnvloeden. De coach vertelt wat hij heeft gezien, hoe hij dat interpreteert en hoe hij zich daarover voelt. Hierdoor stimuleert de coach zijn medewerker te leren van de situatie en scherpt hij het zelfbewustzijn van de gecoachte aan. Feedback moet specifiek zijn en beschrijven in plaats van evalueren.

Het is gericht op gedrag waaraan de ontvanger iets kan doen. Het is belangrijk dat de feedback duidelijk en goed getimed is (Anthonissen et al., 2002).

3.5.3 Teamwerk en collega's

Wanneer mensen aan het woord 'teams' denken, zien ze vaak allerlei populaire sportteams voor hun. Werkgroepen kunnen echter ook als team worden gezien, mits ze aan de definitie voldoen. Martens et al. (Organisatiepsychologie, 2004, 208) definieert een team als een kleine groep mensen met aanvullende vaardigheden, die actief samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken waarvoor ze zichzelf gezamenlijk verantwoordelijk achten.

Volgens Quinn et al. (2004) zijn er vier kenmerken waarmee een team onderscheiden kan worden van een andere soort groep. In de eerste plaats moet de **groep zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel of doelstelling**. Een doel is wat mensen motiveert om zich optimaal in te zetten. Het hebben van specifieke prestatiedoelstellingen, die gericht zijn op het product van teamwerk (de resultaten), is net zo belangrijk als het hebben van een gemeenschappelijk doel. In de tweede plaats **moeten de groepsleden duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden hebben die onderling afhankelijk zijn**. Eén van de belangrijkste redenen om mensen in een team te laten samenwerken, is dat men daardoor kan putten uit de verschillende kennis, vaardigheden en bekwaamheden van teamleden. Bij teambuilding moeten mensen beseffen hoe ze gebruik kunnen maken van elkaars ervaring, kunde en inzet om het gemeenschappelijk doel te bereiken. In de derde plaats, **bestaat er een communicatiestructuur die het delen van informatie bevordert**. Het delen van diverse en soms unieke kennis, vaardigheden en bekwaamheden die teamleden inbrengen kan alleen als mensen bereid zijn hun eigen ideeën met anderen te delen en zorgvuldig te luisteren naar de ideeën van anderen. De communicatiestructuur moet ondersteund worden door een klimaat van vertrouwen. De mensen moeten het gevoel hebben dat ze veilig controversiële of moeilijke onderwerpen ter sprake kunnen brengen. Ten slotte **moet de groep het gevoel hebben dat zij gezamenlijk aansprakelijk is**. Als het team gemeenschappelijke doelstellingen heeft en als de leden duidelijke rollen en verantwoordelijkheden hebben, zullen de teamleden zich aan elkaar verplicht voelen. Ze zien zichzelf als integrale delen van het geheel waarin ieder moet presteren om

het geheel te laten excelleren. Al deze vier kenmerken zijn essentieel voor het effectief functioneren van een werkteam.

Wanneer een nieuwe werkgroep wordt geformeerd, of een gevestigde werkgroep aan een nieuwe taak of probleem begint, moet de groep worden geconstrueerd, bemand, gestructureerd en opgeleid voordat zij kan uitgroeien tot een team dat topprestaties levert. Quinn et al. (2004) onderscheid vier stadia in teamontwikkeling. Het eerste stadium van teamontwikkeling is **testen**. In dit stadium worden de doelen van de groep vastgelegd en wordt de taak omschreven. Het is de taak van de groepsleider om de leden aan te moedigen om nieuwe ideeën aan te dragen én om ervoor te zorgen dat ieders mening gehoord wordt. Een volgend stadium van teamontwikkeling is het **organiseren**, namelijk het opzetten van een structuur. De groepsleider moet benadrukken wat het gemeenschappelijk doel is en normen vaststellen. Daarnaast moet de groep helderheid verschaffen over problemen rond het delen van informatie, namelijk hoe de leden met elkaar zullen communiceren en welke soorten informatie gedeeld moeten worden. Stadium drie is het stadium van **wederzijdse afhankelijkheid**. In dit stadium worden de individuele talenten aangesproken en gebruikt. De groepsleider moet zich richten op de wederzijdse afhankelijkheid van groepsleden, competitie tegengaan en individuen aanmoedigen informele leidersrollen op zich te nemen. Het vierde en laatste stadium is het stadium van **produceren en beoordelen**. In dit stadium beginnen de groepsleden het resultaat van de inspanningen van het team en hoe goed de groep als team heeft samengewerkt te evalueren.

Vanaf het moment dat een team ontwikkelt is, is het van belang dat de teamleden op een constructieve wijze met elkaar omgaan, wil het team successen verkrijgen. De teamleider zal met andere woorden aan teambuilding moeten doen. Quinn et al. (2004) onderscheid twee vormen van teambuilding, namelijk de formele en informele teambuilding. **Formele teambuilding** is noodzakelijk wanneer een werkgroep onderhevig is aan frequente verandering. Soms houdt dit in dat er nieuwe groepsleden zijn bijgekomen, soms hebben veranderingen betrekking op nieuwe taken of verantwoordelijkheden. Teambuilding-activiteiten mogen echter niet beschouwd worden als geïsoleerde ervaringen of gebeurtenissen. Ze moeten deel uitmaken van een geïntegreerde benadering van teambuilding met regelmatig gehouden bijeenkomsten waarop het team de beslissingen waarvoor het staat kan

aanpakken. De groepsleden moeten een bredere visie krijgen op het systeem en er moet onderzocht worden of specifieke problemen werkelijk losstaande gebeurtenissen zijn of voortkomen uit een onderliggend structureel probleem. Het uiteindelijke resultaat van een formele bijeenkomst, zou een actieplan moeten zijn om alle problemen die tijdens de bijeenkomst naar voren kwamen, op te lossen. In de periode tussen de formele bijeenkomsten voor teambuilding kan het team informele technieken gebruiken om de teamontwikkeling te bevorderen, zoals onder andere jaarlijkse picknicks, het vieren van verjaardagen of het vieren van het begin van de vakantie. Dit wordt **informele teambuilding** genoemd. Hoewel de leidinggevendenden weten dat teambuilding belangrijk is voor een effectieve samenwerking, worden veel programma's voor teambuilding niet toegepast in organisaties omwille van tijdgebrek of werkdruk.

3.6 Specifieke categorieën

In deze alinea neem ik de categorieën op die, volgens mij niet onder te brengen zijn in één van de vier A's van kwaliteit van arbeid. Dit zijn de categorieën motivatie en betrokkenheid, organisatiebetrokkenheid en waarden en cultuur. Tussen de categorieën motivatie en betrokkenheid en organisatiebetrokkenheid maak ik in mijn literatuurstudie geen onderscheid, u vindt de theoretische uitwerking terug in punt 3.6.1 Motivatie en betrokkenheid.

3.6.1 Motivatie en betrokkenheid

3.6.1.1 Motivatie

Arbeidsmotivatie kan omschreven worden als een begrip dat verwijst naar de dynamische oorzaken van het ontstaan, de intensiteit en persistentie van doelgericht gedrag in arbeidssituaties. De term 'oorzaken' in deze omschrijving moet ruim worden geïnterpreteerd. Het betreft alle factoren die op enigerlei invloed uitoefenen op het gedrag van mensen en hun motivatie. Deze oorzaken van doelgericht gedrag kunnen in de activiteiten zelf liggen. Men spreekt dan van **intrinsieke motivatie**. Wanneer de oorzaken voor het gedrag buiten de handeling zelf liggen, spreken we van **extrinsieke motivatie**. Arbeid wordt niet omwille van de inhoud van het werk

zelf verricht, maar om financiële middelen te verkrijgen of om negatieve sancties te vermijden (Kluytmans, 2001).

Motivatie van de medewerker in de werkomgeving wordt niet enkel bepaald door het gedrag van de medewerker zelf, zijn leidinggevende of de organisatie, maar het is tevens sociaal bepaald. Individuen verschillen in arbeidsoriëntatie, dat wil zeggen dat de attitude ten aanzien van het werk niet voor iedereen gelijk is. Sommige mensen hebben een *instrumentele oriëntatie* en beschouwen werk louter als een middel om te voorzien in hun levensonderhoud. Anderen zien werk vooral als een middel om zich te ontplooiën (*expressieve oriëntatie*) en weer anderen zien werk als een mogelijkheid om op de hiërarchische ladder te stijgen (*bureaucratische arbeidsoriëntatie*). Arbeidsoriëntaties ontstaan buiten de organisatie als gevolg van de sociale context waarin mensen verkeren. Het proces van *externe socialisatie* heeft een grote invloed op deze arbeidsoriëntatie en daarmee op de arbeidsmotivatie als zodanig. *Socialisatie* kan omschreven worden als het leerproces waarbij een individu zich de normen, waarden, gewoonten, zeden en gebruiken van een bepaalde sociale groepering eigen maakt. De sociale klasse waartoe men behoort, de mate van formele opleiding die men volgt, zijn slechts enkele factoren die leiden tot verschillen in socialisatieprocessen en de resultaten daarvan (Kluytmans, 2001).

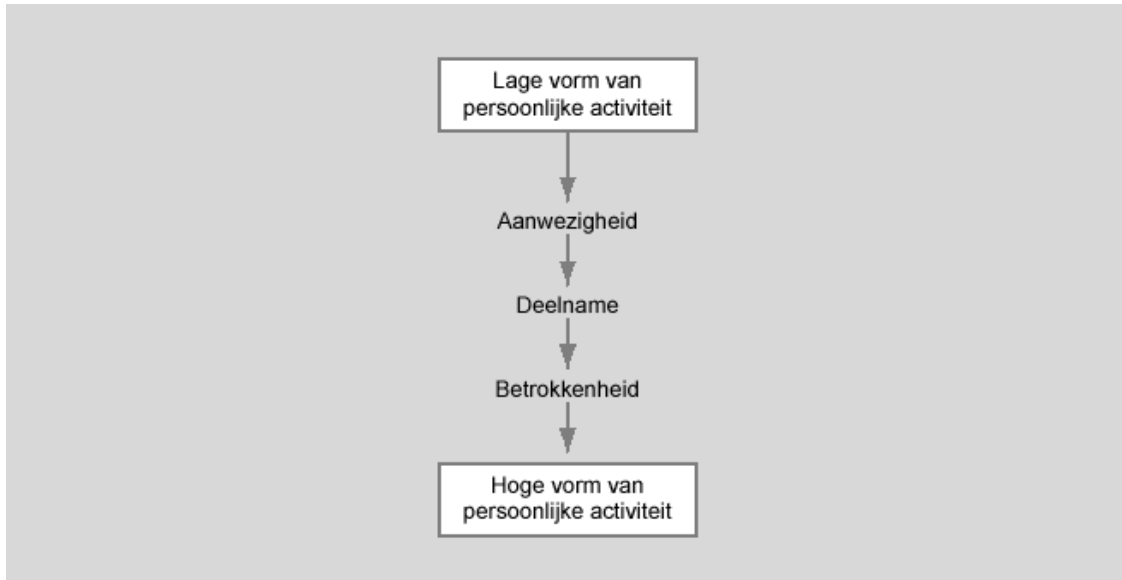
Het management van een organisatie zal vooral geïnteresseerd zijn in de vraag hoe mensen zo te motiveren zijn, dat ze blijvend beter gaan presteren. Prestaties zijn afhankelijk van een veelheid van factoren, maar zijn globaal onder te verdelen in enerzijds individuele kenmerken zoals capaciteiten, bekwaamheden en motieven en anderzijds organisatorische factoren, zoals taakinhoud, leiderschap, regelgeving, enzovoort. Beide soorten van factoren kunnen door het management beïnvloed worden. Individuele factoren bijvoorbeeld door selectie en door het ontwikkelen van bekwaamheden en capaciteiten. Organisatorische factoren moeten voor het management een voortdurende bron van aandacht zijn. Wil men deze factoren effectief kunnen benutten, dan is enige kennis van hoe motivatie werkt een vereiste (Kluytmans, 2001).

Het motiveren van mensen in een arbeidsorganisatie kan voorgesteld worden als een vorm van ruilen. De werknemer stelt zijn tijd en vaardigheden beschikbaar en levert een bepaalde prestatie. De organisatie geeft hem daarvoor een beloning,

ontplooiingskansen, leuk werk, enzovoort. In het ideale geval zijn beide partijen hiermee tevreden, maar vaak is dat ook niet het geval. Om zicht te krijgen op dit proces is het van belang na te gaan welke vormen van ruil mogelijk zijn. Eerst wordt nagegaan wat organisaties zoal kunnen bieden en vervolgens wat werknemers daarvoor in de plaats stellen (Kluytmans, 2001).

Organisaties hebben mensen veel te bieden. Een goed loon, zinvol werk, goede ontwikkelingskansen en aangename arbeidsomstandigheden zijn een greep uit de vele mogelijkheden. Daarmee kan een organisatie het gedrag van werknemers in de gewenste richting beïnvloeden en dat is waar het bij arbeidsmotivatie om gaat: gedrag zo beïnvloeden, dat de dingen gedaan worden zoals ze moeten worden gedaan. Kluytmans (2001) definieert drie hoofdstrategieën om medewerkers te beïnvloeden, namelijk **regelstelling en dwang**, **extrinsieke beloningen** en **intrinsieke beloningen**. Met **regelstelling en dwang** kan de organisatie tot op zekere hoogte gedrag van werknemers afdwingen. Werknemers moeten op een bepaald tijdstip aanwezig zijn, zij moeten hun werk op een bepaalde manier uitvoeren. Handhaving van dergelijke regels is vaak alleen mogelijk wanneer zij nauwgezet worden gecontroleerd en worden gehandhaafd door middel van sancties. Regels zijn echter zelden in staat om juist dat gedrag op te roepen dat ook door de organisatie wordt gewenst. Een tweede hoofdcategorie bestaat uit het verstrekken van **extrinsieke beloningen**. Er moet dan niet alleen worden gedacht aan het loon dat wordt betaald, maar ook opleidingen, promotiekansen en dergelijke zijn beloningen die niet direct zijn verbonden met het werk dat men doet. De derde en laatste hoofdcategorie bestaat uit **intrinsieke beloningen**. Dit zijn beloningen die samenhangen met het werk dat men doet. Vrijheid in het werk, verantwoordelijkheid en leermogelijkheden zijn voorbeelden van dergelijke beloningen. De mate waarin deze drie vormen voorkomen, verschilt van baan tot baan en dat heeft weer gevolgen voor de mate van inzet en betrokkenheid van de werknemers.

3.6.1.2 Betrokkenheid



Figuur 5.1 De link tussen aanwezigheid, deelname en betrokkenheid

Bron: Maund (2002), Inleiding tot Human Resource Management

Betrokkenheid kan gelinkt worden aan de begrippen aanwezigheid en deelname. De link tussen deze drie begrippen is terug te vinden in onderstaande figuur. De *aanwezigheid* van een persoon betekent eenvoudigweg dat hij of zij fysiek aanwezig is – hij of zij is in de directe nabijheid. Als er *deelname* plaats vindt uit naam van die persoon, verhoogt hij of zij het niveau van de fysieke activiteit, raakt betrokken en neemt deel aan de activiteiten om hem of haar heen. Het hoogste niveau van activiteit is *betrokkenheid* en dat is wanneer de persoon niet alleen deelneemt, maar wanneer zijn of haar handelingen en acties de situatie beïnvloeden. Een persoon kan zijn rol veranderen van alleen maar aanwezigheid naar betrokkenheid via effectieve communicatie (Maund, 2002).

3.6.1.3 Betrokkenheidsmodel

Onder invloed van veranderende eisen die aan organisaties gesteld worden, verandert de aard van het werk ingrijpend. Werk zal nu en in de nabije toekomst meer onder invloed komen te staan van steeds wisselende klantvragen, daardoor meer autonomie en creativiteit van de werknemer vergen, kennisintensiever van

aard worden en informatie- en communicatietechnologie zal in het werk een steeds grotere rol gaan spelen. Daarnaast worden werknemers hoger opgeleid, hechten zij meer waarde aan autonomie en hun werk en mogelijkheden om werk en privé-leven op elkaar af te stemmen. Door deze veranderingen komt 'het traditionele controlemodel' steeds meer onder druk te staan om plaats te maken voor het 'betrokkenheidsmodel'. Dit betrokkenheidsmodel wordt in de volgende alinea's verder toegelicht (Kluytmans, 2001).

In dit model wordt zo veel mogelijk geprobeerd functies te creëren die op zichzelf aantrekkelijk zijn voor werknemers. De functies worden ruim omschreven, waarbij wordt gestreefd naar een combinatie van planning en uitvoering. Individuele verantwoordelijkheden zijn onder andere afhankelijk van veranderingen in de omgeving van functies. Vaak worden groepen, in plaats van individuen, verantwoordelijk gesteld voor een taak (Kluytmans, 2001).

De management structuur van het betrokkenheidsmodel heeft doorgaans een plat karakter, doordat bevoegdheden en verantwoordelijkheden gedelegeerd zijn. Coördinatie berust op gemeenschappelijke doelen en is lateraal van aard. De mate van invloed van managers wordt bepaald door hun kennis en informatie en niet door hun formele positie in de organisatie. Daardoor worden statusverschillen geminimaliseerd (Kluytmans, 2001).

De criteria voor prestaties worden gesteld in de vorm van streefdoelen en liggen relatief hoog. Deze criteria zijn dynamisch, gericht op voortdurende verbetering en in directe zin gerelateerd aan de markt. Dit in tegenstelling tot de criteria in het controlemodel die zijn gebaseerd op de meting van het werk zelf (Kluytmans, 2001).

Er wordt veel nadruk gelegd op groepsprestaties. Gezien de ruimere omschrijving van taken en als gevolg daarvan de toename van het aantal mogelijkheden tot individuele bijdragen, wordt de beloning minder gekoppeld aan de taakevaluatie en meer aan vaardigheden en andere bijdragen aan de organisatie. In sommige organisaties vormen gemeenschappelijke beloningen, zoals winstdeling of aandeelhouderschap, een hoeksteen van het beloningssysteem (Kluytmans, 2001).

De organisatiecultuur is taak- en clangericht. De clanprincipes appelleren vooral aan de behoefte om deel uit te maken van een sociaal verband dat succesvol is. Een gemeenschappelijk waardepatroon, gemeenschappelijk risicogedrag en gedeelde beloningen vormen de hoofdsymbolen binnen deze benadering. Medewerkers worden niet aangenomen op vaktechnische specialiteiten, maar op het (potentiële) waarde voor de organisatie. Een lange en intensieve betrokkenheid bij de organisatie en een grote flexibiliteit in functies kenmerken de loopbaanpatronen van medewerkers (Kluytmans, 2001).

Arbeidsverhoudingen kennen een meer individueel karakter. Medewerkers worden niet gezien als representanten van een bepaalde belangengroep, maar als individuen met specifieke kenmerken en bijdragen aan de organisatie. Gemeenschappelijk overleg en probleemoplossing staan dan ook voorop. Daarbij worden verschillen in belangen weliswaar onderkend, maar er wordt gestreefd naar compromissen waarin belangentegenstellingen worden overbrugd (Kluytmans, 2001).

Gemeenschappelijk in dit model is het accent op betrokkenheid en de poging om capaciteiten van werknemers optimaal te benutten. Effectiviteit en efficiëntie worden gezien als een afgeleide daarvan. Vertrouwen in motivatie en capaciteiten van werknemers is een basisvoorwaarde. Ontbreekt dit vertrouwen, dan is een terugkeer naar controle onvermijdelijk (Kluytmans, 2001).

Wanneer organisaties kennisintensiever worden, worden zij meer en meer afhankelijk van de inzet en creativiteit van haar medewerkers. Dan is een betrokkenheidsstrategie meer op haar plaats, omdat daarmee wordt gepoogd de intrinsieke motivatie van werknemers te vergroten. Maar deze ontwikkeling geldt niet voor iedereen: zij lijkt te zijn voorbehouden aan die werknemers die strategisch relevante posities in organisaties bezetten (Kluytmans, 2001).

3.6.2 Waarden en cultuur

3.6.2.1 Bedrijfs- en zakelijke ethiek

Ethisch gedrag is consistent met iemands persoonlijke waarden en de algemeen geldende normen in organisaties en de maatschappij. Het schijnt een teken van onze

tijd te zijn dat de waarden van mensen nauwkeurig bekeken worden door anderen. Het probleem is nu hoe morele conflicten kunnen worden opgelost. De gevallen die door de pers worden belicht zijn van bijzonder belang, omdat ze bijvoorbeeld grootschalige milieuverontreiniging hebben veroorzaakt. Maar niet alle ethische kwesties in de zakenwereld leiden tot publieke verontwaardiging. Dit zijn namelijk de problemen waar managers mee te maken krijgen. Zij moeten verantwoordelijk omgaan met de ethische dilemma's die minder aandacht trekken. Deze situaties zijn vaak hardnekkig, bijvoorbeeld wanneer de veiligheid van een productiebedrijf in het geding is, kan een manager het bedrijf niet onmiddellijk sluiten zonder met een enorme schadepost te worden geconfronteerd. Dit op zich is al een ethische overweging (Maund, 2002).

Hierboven lag de nadruk op het woord 'ethiek' en hoe het zich verhoudt tot de organisatie. Zakelijke ethiek stelt dat een beslissing die op ethische gronden genomen is de meest winstgevende oplossing kan verwerpen ten gunste van een oplossing die zowel de maatschappij als het bedrijf voordeel biedt. Het is gebaseerd op twee belangrijke veronderstellingen, enerzijds dat organisaties uit individuen bestaan en anderzijds dat organisaties uit culturen bestaan die de ethische bedrijfsnormen vormgeven. Het gaat er in de zakelijke ethiek om, uit te vinden wat de rol en functie van zakendoen is in de maatschappij (Maund, 2002).

3.6.2.2 Rechtvaardigheid

Maund (2002) definieert rechtvaardigheid als dat wat mensen verdienen (toekomst) of waar zij recht op hebben. In de werkomgeving kan dat inhouden dat zij op een bepaalde manier worden bejegend of dat zij geld ontvangen voor het geleverde werk. Een werknemer kan op verschillende manieren verkrijgen wat hem toekomt: in de vorm van beloning of straf, eer of schuld. Daarom is rechtvaardigheid niet meer dan gebruikmalen van het moraalstelsel met betrekking tot de dingen waarvan werkende mensen vinden dat ze die moeten hebben.

Individueel kunnen in de werkomgeving te maken krijgen met vier vormen van recht(vaardigheid). Een eerste vorm is het **procedureel recht**. Procedureel recht is een universele bevoegdheid en handelt over de regels die werknemers aangaan en waardoor ze op de een of andere manier worden geleid en beheerst. Een voorbeeld

hiervan is het dragen van een uniform onder werktijd. Dergelijke regels moeten consistent en op een eerlijke manier worden nageleefd. Dat houdt in dat alle beslissingen op een logische manier moeten worden genomen, dat regels en voorschriften moeten worden nageleefd, dat overeengekomen procedures moeten worden gevolgd en dat er geen onderscheid mag worden gemaakt. Een volgende vorm van recht(vaardigheid) is het **vergeldend recht**. Dat is de straf die werknemers krijgen opgelegd als zij iets fout doen, als ze de regels hebben overtreden. Bijvoorbeeld door de roken op een werkplek waar een niet-rokersbeleid gevoerd wordt. Het gaat er dus om welke straf geschikt is voor welke overtreding. Als de straf niet in verhouding staat tot de overtreding, hij is te streng of niet streng genoeg, dan spreken we over vergeldend recht. **Correctief recht** is het tegenovergestelde van vergeldend recht. Het gaat over de zaken rechtzetten of, in ieder geval, de gekwetste partij compenseren voor de overtreding. In de werkomgeving kan dat zaken inhouden als het toekennen van schadevergoedingen, onkosten of een gelijksoortige compensatie. Als het individu niet voldoende gecompenseerd is, of overgecompenseerd, voor iets dat hem is aangedaan, kan men spreken van correctief onrecht. Een laatste vorm van recht(vaardigheid) is het **distributief recht**. Het gaat over de manier waarop de voordelen (en nadelen) tussen anderen moeten worden verdeeld. Mogelijke voorbeelden hiervan zijn macht, eigendom, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid als lid van een werkploeg (Maund, 2002).

3.6.2.3 Loyaliteit

In de moderne werkomgeving is men trots op een goede relatie tussen werkgever en werknemer, waarbij alle potentiële en bestaande werknemers gelijke kansen hebben. De werknemer richt de aandacht op de plicht van de werkgever te doen wat goed is voor zijn werknemers. Wanneer het echter aankomt op onderwerpen als loyaliteit en vertrouwen, staat de werknemer in het middelpunt van de belangstelling en niet de werkgever. Een werkgever zoekt in zijn werknemers een grote mate van loyaliteit, maar het is twijfelachtig of dat inhoudt dat een werknemer wordt geacht zijn mond te houden over misverstanden binnen de organisatie. Een klokkenluider bijvoorbeeld is iemand die zijn mond niet houdt over illegaal, immoreel of misdadig gedrag tegenover de organisatie zelf (Maund, 2002).

Als de relatie tussen werkgever en werknemer eerlijk is en individuen hun beloften nakomen, zal dat resulteren in een klimaat van vertrouwen. Ook een goede leiding zal tot vertrouwen tussen werknemer en werkgever leiden (Maund, 2002, 387).

3.6.2.4 Binding

De inzet van werknemers voor hun werk kan in algemene zin worden beschreven in termen van betrokkenheid en binding. **Betrokkenheid** refereert in algemene zin aan de oriëntatie van een actor ten opzichte van een object en kan variëren in richting (positief of negatief) en intensiteit. In geval van betrokkenheid bij werk en organisatie wordt positieve oriëntatie ten aanzien van werk en organisatie **binding** genoemd en negatieve betrokkenheid vervreemding (Kluytmans, 2001).

De mate waarin werknemers zich verbonden voelen met een organisatie is afhankelijk van een aantal punten. De werknemer moet voldoende ontplooiingsmogelijkheden krijgen, hij moet kansen krijgen om van gemaakte fouten te leren en dit liever in de praktijk dan door middel van trainingen. De werkgever moet zich de (privé)belangen van de werknemer aantrekken en ervoor zorgen dat werknemers de mogelijkheid krijgen om van functie te veranderen (Maund, 2002).

Maund (2002) maakt een onderscheid tussen verbonden en geboeide medewerkers. De **verbonden medewerker** verbindt zich aan de identiteit en missie van de organisatie en is bereid zijn eigen belang (tijdelijk) ondergeschikt te maken aan de belangen van de organisatie. De verbonden medewerker wordt vooral gemotiveerd door zijn behoefte om deel uit te maken van een groep waarin hij zich herkent. Arbeidsvoorwaarden en interessant werk zijn wel van belang, maar in mindere mate. De **geboeide medewerker** is gefascineerd door de organisatie, zijn werk, de ontwikkelingsmogelijkheden, de collega's, de arbeidsvoorwaarden. Zij hebben een 'deal' gesloten met de organisatie en blijven zolang die deal voor hen aantrekkelijk genoeg is. Geboeide en verbonden medewerkers komen beide voor in organisaties. Wanneer voldoende overlappende waarden bestaan en de medewerkers respect hebben voor elkaar komt de samenwerking niet in geding.

3.7 Conclusie

In dit hoofdstuk werd er een link gevormd tussen de vragenlijst naar personeelstevredenheid, afgenomen in 2004 bij AND-Steel en de literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid. De vragenlijst bestaat uit 44 vragen die opgedeeld zijn in 11 categorieën. Deze categorieën heb ik proberen onder te brengen in de 4A's van de kwaliteit van arbeid. Dit is niet voor elke categorie gelukt. De categorieën Motivatie en betrokkenheid, Organisatiebetrokkenheid én Waarden en cultuur heb ik in een specifieke categorie ondergebracht, omdat ze niet tot één van de vier A's van kwaliteit van arbeid behoren.

De categorie jobinhoud heb ik ondergebracht bij **arbeidsinhoud**, omdat de vragen naar de jobinhoud uit de vragenlijst overeenstemmen met wat in de literatuur gedefinieerd wordt als arbeidsinhoud. De vragen van de categorie jobinhoud peilen naar de variatie en autonomie in de job, de feedback die de werknemer krijgt, de mate waarin de werknemer de kans krijgt een taak volledig af te werken en de mogelijkheid die de werknemer krijgt om andere mensen te leren kennen. Volgens Van Ruysseveldt (2001) wordt de arbeidsinhoud in vele benaderingen gezien als het belangrijkste kenmerk van de arbeidssituatie: een uitdagende baan kenmerkt zich meestal door een aantrekkelijke, boeiende, gevarieerde arbeidsinhoud met voortdurende leermogelijkheden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder andere de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten. De volledige uitwerking van arbeidsinhoud vindt u terug in Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid. Omdat er geen andere onderzoeksdomeinen uit de vragenlijst naar voren kwamen, ben ik in dit hoofdstuk niet verder op arbeidsinhoud ingegaan.

Ik heb de categorie werkomstandigheden en jobdruk onder gebracht onder de noemer **arbeidsomstandigheden**, omdat de vragen uit deze categorie te maken hebben met de fysische werkomstandigheden waaronder gewerkt wordt. De categorie werkomstandigheden en jobdruk is onderverdeeld in vijf topics, namelijk arbeidsomstandigheden, veiligheid, gezondheid, stress en milieu en maatschappij, die ik verder uitgediept heb.

Bij *arbeidsomstandigheden* heb ik verder gewerkt op de theorie uit Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid. Daarnaast ben ik ingegaan op de verbetering van de arbeidsomstandigheden via ergonomie, waarmee de aanpassing van het werk aan de mens bedoelt wordt. De werkgever kan dit doen door de arbeidspost of arbeidstaak aan te passen, door de arbeidsorganisatie te herzien of door een opleiding inzake veiligheid en gezondheid op het werk te verlenen. Bij *veiligheid en gezondheid* heb ik een aantal definities gegeven en me vooral toegespitst op de verplichtingen van de werkgever en de werknemer om de arbeidsplaats veiliger en gezonder te maken. In het punt over *stress* op het werk heb ik de oorzaken, gevolgen, het voorkomen en aanpakken van werkstress nader onderzocht. In *milieu en maatschappij* heb ik ten slotte aangegeven dat organisaties bereid zijn vaker goede doelen te steunen indien er een fiscale tegemoetkoming tegenover zou staan.

De categorieën carrière én compensatie en voordelen (loonbeleid) heb ik opgenomen bij **arbeidsvoorwaarden**, omdat deze categorieën ook in de definitie van arbeidsvoorwaarden terug komen. Carrière(mogelijkheden) is volgens mij een tertiaire arbeidsvoorwaarde, terwijl compensatie en voordelen een primaire arbeidsvoorwaarde is. Voor de volledige definitie van arbeidsvoorwaarden refereer ik andermaal naar Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid. In dit onderdeel van de bedrijfsspecifieke literatuurstudie heb ik mij verder verdiept in carrière en loonbeleid.

Bij carrière heb ik het concept loopbaanmanagement besproken met zijn subconcepten loopbaanplanning, loopbaanbegeleiding, retentie management en investors in people. *Loopbaanplanning* kan op individuele basis gebeuren of in nauw overleg met de organisatie. Hierbij wordt een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) opgesteld, wat een individueel plan van aanpak is waarin de werknemer, in overleg met de werkgever, zijn loopbaanplanning en de daarvoor gewenste acties en stappen verder uitwerkt. Uitgangspunt bij *loopbaanbegeleiding* is dat groei en ontwikkeling in loopbanen in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf is. De organisatie neemt bij loopbaanbegeleiding enkel een ondersteunende rol in. Ze stimuleert de werknemers inzicht te krijgen in eigen ambities, capaciteiten, waarden en interesses. Een andere mogelijkheid voor de organisatie om hun werknemers te begeleiden in hun loopbaan is het oprichten van een aparte begeleidingscel. Hier

kunnen de werknemers terecht voor screening en meer onafhankelijk advies over hun capaciteiten en loopbaan. Met *retentie management* wordt het behouden van het bestaand personeelsbestand in de onderneming bedoelt, of met andere woorden de relaties met de medewerkers in positieve zin uitbouwen zodat ze niet afvloeien naar elders. De beste manier voor organisaties om hun werknemers te behouden, is door ze te boeien. Dit kunnen ze doen door hun werknemers een leuke, uitdagende job en werkomgeving aan te bieden. De literatuur over retentie management heb ik tevens gelinkt aan een onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary). Met *Investors in people* ten slotte gaat de werkgever investeren in de ontwikkeling van zijn werknemers door opleidingsactiviteiten te koppelen aan de organisatiedoelstellingen.

In het concept loonbeleid ben ik dieper ingegaan op het begrip PRP of performance related pay, waarbij het loon geheel of gedeeltelijk gebaseerd is op de regelmatige en systematische beoordeling van de werkprestaties van een individu. Verder heb ik de voorwaarden en doelstellingen van een goed loonbeleid gedefinieerd en heb ik de factoren onderzocht die een invloed hebben op het loon.

Onder **arbeidsverhoudingen** heb ik de categorieën communicatie, leiderschap en coaching én teamwerk en collega's ondergebracht. De reden dat ik communicatie onder de noemer van arbeidsverhoudingen heb opgenomen, is omdat de vragen over communicatie te maken hebben met de wijze waarop de werknemers en werkgevers op de werkvloer met elkaar omgaan. Leiderschap en coaching én teamwerk en collega's heb ik opgenomen, omdat deze categorieën ook door Securex Sociaal Management in hun onderzoek naar de tevredenheid van de Belgische werknemer (ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary) bij arbeidsverhoudingen opgenomen worden.

Bij het punt over *communicatie* heb ik het basismodel voor communicatie opgenomen waarbij een zender een boodschap gaat coderen en deze boodschap via een bepaald medium naar de ontvanger verstuurd. De ontvanger gaat de boodschap decoderen en feedback geven. Hierbij kan het probleem van ruis opduiken, waardoor de boodschap verkeerd begrepen kan worden door de ontvanger. Daarnaast heb ik aangegeven dat tweerichtingsverkeer noodzakelijk is om efficiënte communicatie tot stand te brengen. Bij *coaching* is het belangrijk dat de werkgever zijn medewerker zo

ver krijgt dat hij de meeste van zijn beschikbare en potentiële vaardigheden niet alleen kent maar ook gebruikt. In dit punt heb ik de 5 basiselementen voor een goede sfeer waarin coaching zich kan ontwikkelen nader toegelicht. Dit zijn namelijk een niet bedreigende sfeer, wederzijds vertrouwen en respect, de juiste plaats en tijd. Daarnaast heb ik aangegeven dat een leider over de vaardigheden observeren, analyseren, vragen stellen, luisteren en feedback geven moet beschikken, wil hij een goede coach worden. In het punt *teamwerk en collega's* heb ik ten eerste het onderscheid tussen een team en een groep besproken. Daarnaast heb ik de stadia in de teamontwikkeling weergegeven, namelijk testen, organiseren, wederzijdse afhankelijkheid en produceren en beoordelen. Ten slotte heb ik aangegeven dat wanneer een team ontwikkeld is, het belangrijk is dat er aan teambuilding gedaan wordt. Dit kan formeel of informeel gebeuren.

De categorieën die ik niet heb kunnen indelen in één van de vier A's, heb ik besproken in punt 3.6 specifieke categorieën. Dit zijn de categorieën motivatie en betrokkenheid en waarden en cultuur.

De categorie motivatie en betrokkenheid heb ik onderverdeeld in 3 subcategorieën. In de subcategorie *motivatie* heb ik het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie toegelicht. Daarnaast heb ik de 3 hoofdstrategieën weergegeven om mensen te motiveren, namelijk via regelgeving of dwang waarbij de werkgever het gedrag van zijn werknemer gaat afdwingen, via intrinsieke beloningen zoals vrijheid of verantwoordelijkheid of via extrinsieke beloningen zoals loon, opleidingen of promotiekansen. In de subcategorieën *betrokkenheid* en *betrokkenheidmodel* ben ik dieper ingegaan op hoe een werkgever zijn werknemers beter kan betrekken bij de organisatie en hoe hij de intrinsieke motivatie van zijn werknemers kan vergroten. De categorie waarden en cultuur is in 4 subcategorieën ingedeeld. *Bedrijfs- en zakelijke ethiek* stelt dat een beslissing die op ethische gronden genomen wordt de meest winstgevende oplossing kan verwerpen ten gunste van een oplossing die zowel de maatschappij als het bedrijf voordeel biedt. *Rechtvaardigheid* werd gedefinieerd als dat wat mensen verdienen (toekomst) of waar zij recht op hebben. Individuen kunnen in de werkomgeving te maken krijgen met vier vormen van recht(vaardigheid), namelijk procedureel, vergeldend, correctief en distributief recht. Deze worden in de tekst verder gespecificeerd. De nadruk werd ook op *loyaliteit*

gelegd en ten slotte werd de binding van werknemers besproken, waarbij een onderscheid werd gemaakt tussen verbonden en geboeide werknemers.

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van de enquête uit 2004 besproken en de focusgroepen verwerkt. Hierbij wordt een link gemaakt met de literatuurstudie. Ten slotte wordt een algemeen besluit en managementadviezen gegeven.

Hoofdstuk 4: Praktijkstudie: Bespreking van de resultaten van de vragenlijst

In dit hoofdstuk geef ik eerst een korte beschrijving van het bedrijf en uitleg over hoe de tabellen, grafieken en resultaten van het personeelstevredenheidsonderzoek geïnterpreteerd moeten worden. Vervolgens bespreek ik de resultaten van het personeelstevredenheidsonderzoek, gehouden in 2004 bij AND-Steel. Dit onderzoek werd door Securex Group uitgevoerd. Het onderzoek werd zowel in de Nederlandse als de Belgische vestigingen van het bedrijf gehouden. Ik behandel in deze praktijkstudie enkel het Belgische luik van het onderzoek. Wanneer ik schrijf over AND-Steel bedoel ik hier enkel de Belgische vestigingen mee, en dus niet de Nederlandse vestigingen. Ik beëindig dit hoofdstuk met een conclusie.

4.1 Korte beschrijving van het bedrijf

AND-Steel (Arcelor Négoce Distribution) omvat het vroegere Profil Arbed Distribution België dat ontstaan is uit de samenvoeging van de bedrijven Lommaert in Schoten, Metalim in Overpelt, Leduc in Luik en Demanet-Cassart in Seneffe. Dit zijn allemaal dochterondernemingen van de Arcelor groep. AND-Steel stelt in het totaal 220 werknemers tewerk en is goed voor een omzet van € 150 miljoen. AND-Steel staat voor *creating value* en het logo symboliseert een nieuw imago rond vakmanschap en technologie.

De optimale service die AND-Steel nastreeft bij de productie, verkoop en levering van haar producten maakt het bedrijf tot één van de grootste en betrouwbaarste staalhandelaars van de Benelux. Doordat het bedrijf steeds zijn zelfstandigheid heeft behouden en door de ontwikkeling van een uniek en innovatief service center steekt het ver boven de concurrenten in het Belgische staallandschap uit.

4.1.1 Arcelor Groep

AND-Steel behoort tot de Arcelor groep, één van de meest geavanceerde staalproducenten ter wereld. Arcelor is ontstaan door een samensmelting van de Europese staalgroepen Aceralia, Arbed en Usinor. Arcelor mobiliseert de technische, industriële en commerciële synergieën van de verschillende groepen rond een gemeenschappelijk project. Ze wil op die manier uitgroeien tot dé wereldleider van de staalproductie. Ze zet deze doelstelling kracht bij door nog beter tegemoet te komen aan de behoeften van haar klanten overal ter wereld, haar industriële capaciteiten te optimaliseren, steeds te innoveren en een verlaging van de ontwikkelingstijd te bereiken.

Arcelor ontwikkelt producten op vier verschillende domeinen: vlak koolstofstaal, lang koolstofstaal, vlak en lang roestvrij staal en distributie, transformatie en trading. De productie van roestvrij staal is één van de troeven van de groep Arcelor. Ze behoort ook bij de grootste Europese staalbedrijven op het vlak van transformatie, distributie en trading.

Arcelor is één van de belangrijkste leveranciers van staal voor de automobielsector, de bouwsector, de industrie van de elektrische huishoudapparatuur en voor de algemene industrie.

4.1.2 Productieproces

Alle bewerkingen binnen het productieproces worden nauwgezet uitgevoerd door ervaren vaklui met behulp van snelle, krachtige en ultramoderne machines. Vakmanschap en technologie zijn punten waar men veel aandacht aan schenkt bij AND-Steel en precisie en perfectionisme worden er gemaximaliseerd.

Met een uitgebreid staalassortiment, een grote voorraad, snelle leveringen en aandacht die elke klant bij AND-Steel krijgt, heeft het bedrijf enkele sterke troeven in handen. De jarenlange inspanningen van AND-Steel zijn niet zonder resultaat geweest en heeft hen een voorsprong opgeleverd tegenover de concurrentie wat enkel in het voordeel van de klanten speelt.

4.1.3 Personeel bij AND-Steel

De toetreding tot de Arcelor Groep is AND-Steel evenwel niet naar het hoofd gestegen. Het bedrijf is soepel en dynamisch gebleven. Een jonge ploeg van enthousiaste en deskundige mensen zorgt dat er op een snelle en efficiënte manier aan alle wensen en behoeften van de klanten wordt tegemoet gekomen. Iedereen, van werkplaats tot het directiekantoor, heeft hetzelfde doel voor ogen waarbij klanten en hun behoeften centraal staan. De eigen, vaste contactpersoon die iedere klant bij AND-Steel heeft, draagt bij tot een optimaal resultaat.

4.2 **Interpretatie van de tabellen, grafieken en resultaten**

4.2.1 Beschrijving van de steekproef

Deze tabellen geven per socio-demografische variabele de verdeling van alle respondenten over de verschillende groepen heen. Ze vermelden dus bijvoorbeeld het percentage vrouwen op het totaal aantal respondenten.

4.2.2 Responsgraad per afdeling

Deze tabel geeft per afdeling of segment het percentage respondenten. Dit is de verhouding van het aantal respondenten op het totaal aantal werknemers in de betreffende afdeling. Deze tabel wordt weergegeven indien men over exacte gegevens beschikt van totaal aantal werknemers per afdeling.

4.2.3 Indexen

De indexscore is het gemiddelde van de verschillende KPI-scores (Key Performance Indicator) over alle respondenten heen. De index is voornamelijk relevant bij de vergelijking van de verschillende segmenten en bij vervolgmetingen. In één opslag kan men een evaluatie maken van het bevraagde domein voor deze specifieke groep.

Hoewel de antwoordscores een 6-puntenschaal volgen, geeft Securex Sociaal Management een indexscore op een 10-puntenschaal. Dit vereenvoudigt de interpretatie.

Is een hoge score nu positief of negatief? Voor alle KPI's geldt: hoe hoger de score, hoe positiever de respondent over dit domein spreekt. Alle vragen die in de vragenlijst negatief gesteld werden, zijn omgedraaid om deze interpretatie te bekomen ("reverse"). Voor absentisme geldt bijvoorbeeld hoe hoger de score, hoe meer absentisme.

4.2.4 Vergelijking met benchmark

Deze grafiek geeft de details weer van de verschillen tussen de bedrijfsresultaten (groene kleur) en de benchmark (rode kleur). De benchmark wordt door Securex Sociaal Management gedefinieerd als Benchmark België ZBM5 2004.

4.2.5 Impactanalyse/kruisdiagram

Een kruisdiagram combineert de *KPI-scores* (verticale as, wel of niet akkoord met de uitspraak) met de *impact* die elke KPI heeft op de totale tevredenheid (horizontale as).

De horizontale lijn in het diagram geeft de indexscore (de gemiddelde score) weer en verschilt dus per subgroep (men kan de grafieken dus niet zomaar vergelijken ten opzichte van elkaar). De verticale assen vormen de impactzones gaande van "low impact" tot "high impact". Deze grenzen liggen vast. KPI's met een "low impact" worden in principe als waardeloos beschouwd naar acties toe. Bij grote groepen respondenten kunnen zij nochtans een significant verband tonen met de totale tevredenheid, dit verband is dan weliswaar zeer zwak.

De interpretatie van deze grafiek wordt vereenvoudigd door de groene en rode kleurzones. Als een KPI in de zone rechts bovenaan valt, dan is dit een KPI met een hoge impactscore in combinatie met een KPI-score hoger dan de index van de

benchmark. Dit is met andere woorden een KPI die goed scoort en een belangrijke impact heeft op de totale tevredenheid. Als organisatie is het goed om erover te waken dat hier geen afbreuk aan wordt gedaan.

Andersom kunnen we het diagram aanwenden om een prioriteitenplan op te maken: de zone rechts onderaan geeft namelijk de pijnpunten weer, vandaar ook de rode inkleuring.

4.2.6 Detailanalyse

Voor de verschillende KPI's wordt er verder in detail gegaan tot op factorniveau. Dit laat toe heel concrete informatie te bekomen voor actieplannen.

4.2.7 Significantieanalyse socio-demografische groepen

De significantieanalyse geeft in kleur aan welke socio-demografische groepen significant beter (groen) of slechter (rood) scoren dan het gemiddelde. Significante betekent dat het verschil aan meer te wijten is dan louter toeval. Er wordt hierbij geen rekening gehouden met de impact op tevredenheid of andere variabelen. De significantieanalyse werkt met de klassieke 5% foutennorm.

4.3 Beschrijving van de steekproef

De enquêtes werden in November 2004 afgenomen in de verschillende vestigingen van AND-Steel in België en Nederland. De enquêtes konden online of op papier ingevuld worden. In totaal hebben 275 respondenten op 326, oftewel 84%, deelgenomen aan deze enquête. In België hebben 168 respondenten op 203 (83%) deelgenomen. Onderstaande tabellen geven een overzicht van de socio-demografische kenmerken van de respondenten. De categorie "Niet ingevuld" geeft het aantal respondenten weer dat niet op een bepaalde socio-demografische variabele antwoordde.

4.3.1 Locatie

Locatie	Aantal	Percentage
Luik/Seneffe	10	3.64%
Steel express Overpelt	19	6.91%
Steel express Schoten	10	3.64%
Indistri	12	4.36%
PAD Overpelt	65	23.64%
PAD Schoten	43	15.64%
Leduc Trading	9	3.27%
<i>Niet ingevuld</i>	<i>107</i>	<i>38.91%</i>
Totaal	275	100.00%

4.3.2 Statuut

Statuut	Aantal	Percentage
Arbeider	70	25.45%
Bediende	75	27.27%
Kader	18	6.55%
<i>Niet ingevuld</i>	<i>112</i>	<i>40.73%</i>
Totaal	275	100.00%

4.3.3 Afdeling

Afdeling	Aantal	Percentage
Commercieel	86	31.27%
Logistiek	110	40.00%
Overhead	61	22.18%
<i>Niet ingevuld</i>	<i>18</i>	<i>6.55%</i>
Totaal	275	100.00%

4.3.4 Functie

Functie	Aantal	Percentage
Leidinggevende functie	60	21.82%
Niet-Leidinggevende functie	212	77.09%
<i>Niet ingevuld</i>	3	1.09%
Totaal	275	100.00%

4.3.5 Geslacht

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	196	71.27%
Vrouw	75	27.27%
<i>Niet ingevuld</i>	4	1.45%
Totaal	275	100.00%

4.3.6 Regime

Regime	Aantal	Percentage
Fulltime	228	82.91%
Parttime	45	16.36%
<i>Niet ingevuld</i>	2	0.73%
Totaal	275	100.00%

4.3.7 Leeftijd

Leeftijd	Aantal	Percentage
<=24 jaar	6	2.18%
25-34 jaar	52	18.91%
35-44 jaar	101	36.73%
45-54 jaar	84	30.55%
>55 jaar	25	9.09%
<i>Niet ingevuld</i>	7	2.55%
Totaal	275	100.00%

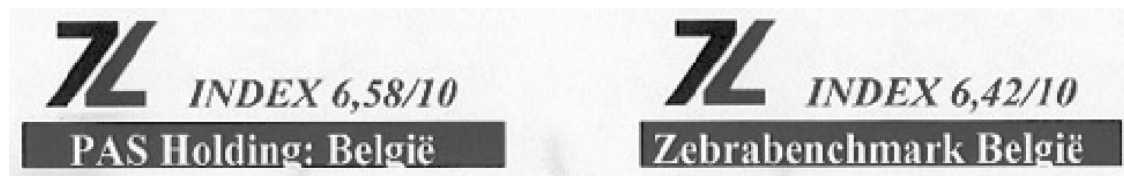
4.3.8 Anciënniteit

Anciënniteit	Aantal	Percentage
0-3 jaar	39	14.18%
4-10 jaar	60	21.82%
11-20 jaar	100	36.36%
>20 jaar	70	25.45%
<i>Niet ingevuld</i>	6	2.18%
Totaal	275	100.00%

4.4 Overzicht van de resultaten

4.4.1 Algemeen

Alvorens dieper in te gaan op elk concept wordt er eerst een algemene situering gegeven van deze concepten.



FACTOR	score
Carrière	6.38
Werkomstandigheden & Jobdruk	6.47
Compensatie & Voordelen	4.44
Leiderschap	6.70
Motivatie & Betrokkenheid	7.22
Organisatiebetrokkenheid	6.85
Job Inhoud	7.57
Waarden & Cultuur	6.14
Teamwerk en collega's	7.08
Communicatie	6.96

4.4.2 Carrière

De KPI 'Carrière' krijgt een score van 6,38 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) scoort deze indicator iets minder goed.

Vooraleer de KPI 'Carrière' te bespreken, moet de KPI uitgelegd worden in functie van de factoren die zij onderzoekt. Bij de factor **promotiekansen** wordt onderzocht of de promoties en bevorderingen binnen AND-Steel gebaseerd zijn op bekwaamheden en vakkennis van de werknemer. De factor **persoonlijke ontplooiing** onderzoekt of de werknemer de mogelijkheid heeft om opleidingen te volgen die de kwaliteit van het werk bevorderen. Bij de factor **tonen van bekwaamheden en inzet** wordt er nagegaan of de werknemer probeert zijn persoonlijke ambities en doelstellingen duidelijk te maken aan zijn directe leidinggevende. **Carrière-exploratie** onderzoekt of de werknemer actief werkt aan wat hij precies wil bereiken in zijn professionele loopbaan. De factor **loopbaanadvies** ten slotte gaat na of de directe leidinggevende loopbaanadvies verleent aan zijn werknemer.

Factor	score op 6
Promotiekansen	3.40
Persoonlijke ontplooiing	3.50
Tonen van bekwaamheden & inzet	4.60
Carrière-exploratie	4.70
Loopbaanadvies	3.10

Vooraleer ik deze tabel en alle gelijkaardige tabellen bij de verschillende KPI's ga bespreken, moet ik eerst opmerken dat de scores van de verschillende factoren op 6 worden gegeven en niet op 10.

Uit deze tabel blijkt dat de werknemers van AND-Steel het meest tevreden zijn over de carrière-exploratie. De werknemers hebben met andere woorden actief kunnen meewerken aan wat zij willen bereiken in hun professionele loopbaan.

verschillende factoren zal geen of weinig effect hebben op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel.

4.4.3 Werkomstandigheden en Jobdruk

De werknemers van AND-Steel geven de indicator 'Werkomstandigheden en Jobdruk' een appreciatiescore van 6,47 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) scoort deze indicator ongeveer gelijk met de benchmarks.

De indicator 'Werkomstandigheden en Jobdruk' is opgedeeld in een aantal factoren, namelijk het voelen van **stress** op het werk, de **gezondheid** van de werknemer, de **veiligheid** op het werk, de **arbeidsomstandigheden** en **milieu en maatschappij**. Met dit laatste wordt bevraagd of AND-Steel goede doelen steunt en zich inzet voor maatschappelijke aangelegenheden.

Factor	score op 6
Stress	3.10
Gezondheid	4.50
Veiligheid	4.80
Arbeidsomstandigheden	3.70
Milieu & maatschappij	3.30

De werknemers van AND-Steel zijn het meest tevreden over de veiligheid op het werk, wat blijkt uit de hoge score die deze factor krijgt toegewezen. Zij vinden met andere woorden dat er voldoende veiligheidsmaatregelen getroffen worden op de werkplek en dat ze voldoende mogelijkheden krijgen om voorstellen te formuleren betreffende de veiligheid op het werk. De factor gezondheid verkrijgt eveneens een hoge score van de werknemers. Hiermee bedoelen de werknemers dat er weinig tot niets zou verbeteren aan hun gezondheid indien ze ander werk zouden hebben. Ze vinden dus niet dat het werk belastend is voor hun gezondheid.

Het meest negatief zijn de werknemers van AND-Steel over de factor stress. Hiermee geven ze aan dat ze vaak stress voelen op het werk. Ook de factor milieu

in vergelijking met wat anderen krijgen voor hetzelfde werk in andere bedrijven. Bij de factor **loonpolitiek** werd onderzocht of de werknemers tevreden zijn over de manier waarop loonverhoging binnen AND-Steel wordt bepaald of toegekend. Als laatste meet de factor **legale en extralegale voordelen** de tevredenheid van de werknemers over de extra voordelen naast het loon.

Factor	score op 6
Loon/salaris	2.20
Loonpolitiek	2.50
Voordelen	3.30

Uit deze tabel kan afgeleid worden dat de werknemers van AND-Steel in het algemeen zeer ontevreden zijn over de compensatie en voordelen die ze verkrijgen. De factor loon/salaris krijgt de laagste score toebedeeld. De werknemers vinden met andere woorden dat hun loon te laag is in vergelijking met wat werknemers uit andere bedrijven krijgen voor hetzelfde werk. Ook zijn ze zeer ontevreden over de wijze waarop loonsverhogingen in het bedrijf bepaald en toegekend worden. De factor legale en extralegale voordelen krijgt in vergelijking met de andere factoren de hoogste score. Hieruit kan afgeleid worden dat de werknemers van AND-Steel relatief tevreden zijn over de extra voordelen die ze krijgen naast hun loon.

Uit de kwartiel- en impactanalyse blijkt dat de indicator 'Leiderschap' eveneens een middelmatige impact heeft op de totale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel. Het verbeteren van de score op de verschillende factoren zal een matige invloed hebben op de globale tevredenheid.

4.4.6 Motivatie en betrokkenheid

De indicator 'Motivatie en Betrokkenheid' krijgt een score van 7,22 op 10 van de werknemers van AND-Steel. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) kan ik opmerken dat deze indicator een zeer hoge score krijgt. Als ik vergelijk met de scores van de andere indicatoren, heeft deze indicator de tweede hoogste score.

Deze indicator heeft maar één factor en dat is de verbondenheid met de job.

Factor	score op 6
Verbondenheid (job)	4.30

Deze factor krijgt een hoge score toebedeeld van de werknemers van AND-Steel. Hieruit kan worden opgemaakt dat de werknemers zich sterk verbonden voelen met hun job en niet van plan zijn om van job te veranderen.

4.4.8 Jobinhoud

De werknemers van AND-Steel geven de indicator 'Jobinhoud' een appreciatiescore van 7,57 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) heeft deze indicator een zeer hoge score. Als ik vergelijk met de scores op de andere indicatoren, kan er opgemerkt worden dat deze indicator de hoogste score verkrijgt.

'Jobinhoud' bestaat uit vijf factoren. **Variatie** meet de mate waarin de werknemers vinden dat zij een gevarieerde job hebben. **Autonomie** is de vrijheid die de werknemers verkrijgen om het werk op hun eigen manier te doen. **Feedback** geeft aan of de werknemers vinden dat de directe leidinggevende hun vertelt of ze goed bezig zijn. **Taakidentiteit** is de kans die de werknemers krijgen om een taak van begin tot einde af te werken. **Contact met anderen**, als laatste, is de mate waarin de werknemers de mogelijkheid krijgen om andere mensen te leren kennen.

Factor	score op 6
Variatie	4.80
Autonomie	4.70
Feedback	4.00
Taakidentiteit	4.60
Contact met anderen	4.50

Daar deze indicator, in vergelijking met de scores op de andere indicatoren, de hoogste score verkrijgt, kan hier gezegd worden dat de werknemers van AND-Steel zeer tevreden zijn over de inhoud van hun job.

De impact van de indicator 'Waarden en cultuur' op de totale tevredenheid is bijna onbestaand, wat blijkt uit de kwartiel- en impactanalyse. Het verbeteren van de score op de verschillende factoren zal geen of weinig effect hebben op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel.

4.4.10 Teamwerk en collega's

De werknemers van AND-Steel geven de indicator 'Teamwerk en collega's' een appreciatiescore van 7,08 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) krijgt deze indicator een hogere score toegewezen. Als ik vergelijk met de scores op de andere indicatoren, merk ik op dat deze indicator de derde hoogste score verkrijgt.

De indicator 'Teamwerk en collega's' bestaat uit vijf factoren. **Samenhang** gaat na of de collega's sociaal zijn ten aanzien van elkaar. **Vertrouwen** meet in welke mate de collega's loyaal zijn tegenover elkaar. De factor **participatie** onderzoekt in hoeverre de medewerkers de directe leidinggevende respecteren, maar toch samenwerken als een verenigd team waar iedereen participeert en niemand dominant is. **Doelstellingen en communicatie** gaat na of teamleden weten wat van hem/haar verwacht wordt. De laatste factor, **coöperatie**, onderzoekt of een team goed werkt en vordering maakt.

Factor	score op 6
Samenhang	4.20
Vertrouwen	4.10
Participatie	3.80
Doelstellingen & communicatie	4.50
Coöperatie	4.40

Uit de tabel blijkt dat de scores op de verschillende Factoren relatief dicht bij elkaar liggen. Ik kan dus opmerken dat de werknemers van AND-Steel tevreden zijn over hun collega's en het team waar ze mee samenwerken. De laagste score wordt toegekend aan de factor participatie. Hieruit blijkt dat de werknemers niet steeds als een verenigd team samenwerken. Het team wordt beïnvloed door één of meerdere

De indicator 'Communicatie' wordt opgedeeld in vier verschillende factoren. De factor **hoeveelheid van informatie** meet of de werknemers van AND-Steel voldoende informatie hebben om hun werk te kunnen doen. **Frequentie van informatie** gaat na of de werknemers op de hoogte worden gehouden van resultaten binnen de afdeling. De factor **duidelijkheid van informatie** onderzoekt in hoeverre de werknemers informatie ontvangen die voldoende duidelijk is om het werk goed te doen. **Openheid van informatie** tenslotte meet of er een open stroom van communicatie is binnen de afdelingen en de organisatie.

Factor	score op 6
Hoeveelheid van informatie	4.50
Frequentie van informatie	4.20
Duidelijkheid van informatie	4.20
Openheid van informatie	3.70

Uit deze tabel kan afgeleid worden dat de werknemers van AND-Steel over het algemeen zeer tevreden zijn over de communicatie binnen de organisatie. De laagste score wordt toegekend aan de factor openheid van informatie. Hieruit blijkt dat de werknemers vinden dat er een onvoldoende open stroom van communicatie is binnen de afdeling en binnen de organisatie. De factor hoeveelheid van informatie krijgt daarentegen de hoogste score. De werknemers beschikken met andere woorden over voldoende informatie om hun werk uit te kunnen voeren. De factoren frequentie van informatie en duidelijkheid van informatie verkrijgen een gelijkwaardige score.

de 203 Belgische werknemers, oftewel 83% hebben deelgenomen aan deze enquête. In wat volgt, geef ik kort de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek weer.

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste KPI's (Key Performance Indicatoren) van AND-Steel in de buurt van de benchmarks of er boven liggen. Securex Group heeft als benchmarks PAS Holding België (6,58/10) en Zebrabenchmark België (6,42/10) gekozen. Enkel voor de KPI Compensatie & Voordelen scoort AND-Steel een stuk lager dan de benchmarks. Veel beter doet AND-Steel het op de vlakken Jobinhoud, Motivatie & Betrokkenheid, Teamwerk & Collega's én Communicatie. In deze conclusie ga ik mij beperken tot de bespreking van deze KPI's. In het hoofdstuk zelf zijn wel alle KPI's besproken.

De werknemers van AND-Steel geven de indicator '**Jobinhoud**' een appreciatiescore van 7,57 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) heeft deze indicator een zeer hoge score. Als ik vergelijk met de scores van de andere indicatoren, kan er opgemerkt worden dat deze indicator de hoogste score verkrijgt. De vijf factoren, namelijk variatie, autonomie, feedback, taakidentiteit en contact met anderen, waaruit deze indicator bestaat, krijgen allemaal een hoge score. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de werknemers van AND-Steel zeer tevreden zijn over de inhoud van hun job. De indicator 'Jobinhoud' heeft slechts een matige impact op de totale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel, waardoor acties om de perceptie op deze indicator te verbeteren, weinig effect zullen hebben op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel.

De indicator '**Motivatie en Betrokkenheid**' krijgt een score van 7,22 op 10 van de werknemers van AND-Steel. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) kan ik opmerken dat deze indicator een zeer hoge score krijgt. Als ik vergelijk met de scores van de andere indicatoren, heeft deze indicator de tweede hoogste score. Deze indicator bestaat slechts uit één factor, namelijk de verbondenheid met de job. Hieruit kan worden opgemaakt dat de werknemers zich sterk verbonden voelen met hun job en niet van plan zijn om van job te veranderen. Deze indicator heeft een sterke impact op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel.

De werknemers van AND-Steel geven de indicator '**Teamwerk en collega's**' een appreciatiescore van 7,08 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) krijgt deze indicator een hogere score toegewezen. Als ik vergelijk met de scores op de andere indicatoren, merk ik op dat deze indicator de derde hoogste score verkrijgt. Ik kan dus opmerken dat de werknemers van AND-Steel tevreden zijn over hun collega's en het team waar ze mee samenwerken. Deze indicator bestaat uit vijf factoren, namelijk samenhang, vertrouwen, participatie, doelstellingen & communicatie en coöperatie, waarvan de individuele scores zeer dicht bij elkaar liggen. De impact van de indicator 'Teamwerk en Collega's' op de totale tevredenheid is bijna onbestaand. Het verbeteren van de score op de verschillende factoren zal dan ook geen of weinig effect hebben op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel.

De indicator '**Communicatie**' krijgt een score van 6,96 op 10. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) moet er opgemerkt worden dat deze indicator een hogere score toebedeeld krijgt. De indicator 'Communicatie' wordt opgedeeld in vier verschillende factoren, namelijk hoeveelheid, frequentie, duidelijkheid en openheid van informatie. De factor hoeveelheid van informatie krijgt de hoogste score, waaruit blijkt dat de werknemers over voldoende informatie beschikken om hun werk uit te kunnen voeren. De factor openheid van informatie krijgt daarentegen de laagste score. De werknemers vinden met andere woorden dat er een onvoldoende open stroom van communicatie is binnen de afdeling en binnen de organisatie. Deze indicator heeft een sterke impact heeft op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel. Acties om de perceptie op deze indicator te verbeteren, zullen dan ook een groot effect hebben op de totale tevredenheid van de werknemers.

De indicator '**Compensatie en Voordelen**' krijgt een score van 4,4 op 10 van de werknemers van AND-Steel. In vergelijking met de index van Pas Holding België (6,58/10) en de index van Zebrabenchmark België (6,42/10) moet er opgemerkt worden dat deze indicator een zeer lage score krijgt. Als we vergelijken met de scores van de andere indicatoren, blijkt dat deze indicator de laagste score verkrijgt.

Deze indicator is opgedeeld in drie factoren, namelijk loon/salaris (score: 2.20/6), loonpolitiek (score: 2.50/6) en voordelen (score: 3.30/6). De factor *loon/salaris*

krijgt de laagste score toebedeeld, waaruit blijkt dat de werknemers vinden dat hun loon te laag is in vergelijking met wat werknemers uit andere bedrijven krijgen voor hetzelfde werk. Ook zijn ze zeer ontevreden over de wijze waarop loonsverhogingen in het bedrijf bepaald en toegekend worden, wat blijkt uit de lage score van de factor *loonpolitiek*. De factor legale en extralegale *voordelen* krijgt in vergelijking met de andere factoren de hoogste score. Hieruit kan afgeleid worden dat de werknemers van AND-Steel relatief tevreden zijn over de extra voordelen die ze krijgen naast hun loon.

De indicator 'Compensatie en voordelen' heeft slecht een matige impact op de totale tevredenheid, waardoor acties om de perceptie op deze indicator te verbeteren, weinig effect zullen hebben op de globale tevredenheid van de werknemers van AND-Steel.

De overblijvende KPI's hebben een score die dicht bij de benchmarks liggen. Deze KIP's worden in de conclusie niet verder toegelicht.

Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk heb ik de significantieanalyse besproken. Deze significantieanalyse geeft aan welke socio-demografische groepen significant beter of slechter scoren dan het gemiddelde. De significantieanalyse werkt met de klassieke 5% foutennorm.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de **locatie** PAD Overpelt significant het minst tevreden is. De locaties Luik/Seneffe en Indistri zijn daarentegen significant het meest tevreden. Uit de analyse naar **statuut** blijkt dat de bedienden over het algemeen het minst tevreden zijn, terwijl de arbeiders significant het meest tevreden zijn. De commerciële **afdeling** is significant net iets minder tevreden dan de afdeling logistiek. De medewerkers met **een leidinggevende functie** zijn over het algemeen significant meer tevreden dan de medewerkers met een niet-leidinggevende functie. Uit de analyse naar **geslacht** blijkt dat mannen over het algemeen significant minder tevreden zijn dan vrouwen. Ook de **leeftijdscategorie** 25 tot 34 jaar is over het algemeen het minst tevreden, net als de groep met een **anciënniteit** van 11 tot 22 jaar. De categorieën met een anciënniteit van 0 tot 3 jaar en meer dan 20 jaar zijn over het algemeen het meest tevreden. Ten slotte geven de medewerkers die

fulltime bij AND-Steel werken aan over het algemeen significant minder tevreden te zijn van de parttime medewerkers.

In de volgende hoofdstukken worden resultaten van de focusgroepen weergegeven en de interviews besproken. Deze resultaten worden vergeleken met de literatuurstudies en de resultaten van dit hoofdstuk. In het laatste hoofdstuk wordt ten slotte een algemeen besluit en managementadviezen geformuleerd.

Hoofdstuk 5: Praktijkstudie: Focusgroepen en interviews

In dit hoofdstuk bespreek ik eerst waarom ik voor focusgroepen gekozen heb om de werknemers van AND-Steel te bevragen. Vervolgens worden de resultaten die uit de focusgroepen naar voor kwamen, verwerkt in een tekst. Deze resultaten worden gelinkt aan de literatuurstudie in Hoofdstuk 2 en Hoofdstuk 3 en de resultaten van het personeelstevredenheidsonderzoek, gehouden in 2004. Daarnaast verantwoord ik waarom ik gekozen heb voor interviews met drie leidinggevendenden van het bedrijf en verwerk ik de interviews tot een tekst. Ten slotte geef ik een korte conclusie met de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk.

5.1 Verantwoording keuze focusgroepen

Een focusgroepdiscussie is een interview in groep, bestaande uit 7 tot 10 personen met een gelijkaardige achtergrond. De focusgroep wordt geleid door een getrainde moderator die werkt met een aantal vooraf bepaalde discussiepunten. Hetgeen de deelnemers tijdens de focusgroepdiscussie zeggen, is de data (Morgan, 1998).

Het gebruik van een focusgroep is een kwalitatieve onderzoekstechniek. Het doel van een focusgroep is de houdingen en gevoelens van de deelnemers over een bepaalde topic te onderzoeken. In een focusgroep worden de deelnemers aangemoedigd met elkaar in discussie te gaan, zodat de kwaliteit van de output wordt verhoogd. (Greenbaum, 2000). Focusgroepen zijn de beste manier om problemen op het werk verder uit te diepen en de werknemers oplossingen te laten voorstellen.

De voordelen van een focusgroepdiscussie zijn de volgende:

- Het voordeel bij uitstek van een focusgroepdiscussie is dat de antwoorden van de ene respondent ideeën kan verwekken bij de andere respondent (= sneeuwbal effect). Er ontstaat een soort van spontane discussie. Er is sprake van synergie. Hieruit kan vaak nuttige informatie gehaald worden.
- Veiligheid: doordat respondenten dezelfde mening kunnen hebben over bepaalde zaken, durven ze al vlugger hun eigen gedachten te vertellen.
- Structuur: het groepsinterview laat flexibiliteit toe in de topics en de diepte van een topic kan bepaald worden.

De nadelen van een focusgroep zijn de volgende:

- Kans op vertekening door onderzoeker.
- Moderator moet bekwaam zijn.
- De ongestructureerde aard van de antwoorden zorgen voor een moeilijke verwerking en interpretatie.
- Veralgemening kan moeilijkheden vertonen; er dient rekening gehouden te worden dat individuele problemen kunnen aangehaald worden. Deze dienen er dan uit gefilterd te worden.
- Het is moeilijk om mensen op bepaald tijdstip bijeen te laten komen.

Ik heb voor focusgroepen gekozen omdat het een manier is om op een relatief korte periode grote hoeveelheden zorgvuldig gerichte data te verzamelen. Het doel van de focusgroepdiscussie is om zowel de problemen die voortkomen uit de enquête van het personeelstevredenheidsonderzoek in 2004 alsook andere problemen verder uit te diepen. Verder wordt in de focusgroep ook gevraagd naar mogelijke oplossingen van de problemen.

Er werden om te beginnen vijf richtvragen en één bijkomende vraag opgesteld. Het makkelijke aan focusgroepen is natuurlijk dat je overal gepast op kan inspelen en dus flexibel kan zijn. De richtvragen zijn de volgende:

- Wat maakt dat je graag werkt binnen de organisatie?
- Wat maakt dat je minder graag werkt binnen de organisatie?
- Wat kan de organisatie doen zodat je graag en goed wilt blijven werken?
- Wat kan je zelf doen om graag en goed te blijven werken?
- Wat maakt dat je binnen 10 jaar nog graag werkt?
- Bijkomende vraag: Wat zijn de belangrijkste verbeteringen die het bedrijf zou moeten doorvoeren?

In totaal werden er vijf focusgroepen gehouden met de werknemers van AND-Steel. De eerste focusgroep vond plaats in Schoten op 8 maart 2006 van 12.30u tot 14u. Aan deze focusgroep hebben 8 werknemers, zowel arbeiders als bedienden deelgenomen. De volgende focusgroep vond eveneens in Schoten op 8 maart 2006 plaats van 14u tot 15.30u. Hier namen 10 werknemers, zowel arbeiders als bedienden aan deel. Vervolgens was het de beurt aan de werknemers uit Overpelt. Op 9 maart 2006 werd de derde focusgroep gehouden van 14.30u tot 16u met 8

arbeiders en bedienden. De vierde focusgroep vond plaats op 10 maart 2006 van 11.30u tot 13u. Hier namen eveneens 8 arbeiders en bedienden aan deel. De laatste focusgroep werd op 7 april 2006 van 17.30u tot 19u gehouden met 9 chauffeurs van AND-Steel. Voor de bedienden en sommige arbeiders werden de focusgroepen tijdens de werkuren gehouden, voor de andere arbeiders buiten de werkuren. De focusgroepdiscussie van de chauffeurs werd buiten de diensturen gehouden.

De focusgroepen werden vooraf door mezelf samengesteld en door de organisatie gewijzigd indien de gekozen werknemers niet in de mogelijkheid waren deel te nemen. De gekozen werknemers werden uitgenodigd via een brief die u terug vindt in bijlage 2. In deze brief zijn de vijf richtvragen van de focusgroepdiscussie opgenomen, zodat de werknemers zich konden voorbereiden.

5.2 Verwerking van de focusgroepen

Voordat ik begonnen ben met het uittypen van het algemeen verslag van de focusgroepen in tekstvorm, heb ik de verschillende focusgroepen puntsgewijs uitgetypt. Daarna ben ik op zoek gegaan naar die zaken die vaak en minder vaak voorkwamen. In elk onderdeel van deze tekst bespreek ik eerst de belangrijkste zaken, namelijk die zaken het vaakst naar voren kwamen in de verschillende focusgroepen. Nadien worden de zaken toegelicht die minder vaak naar voren kwamen. Dit wordt voldoende aangegeven.

Wanneer ik in onderstaande tekst spreek over de werknemers van AND-Steel bedoel ik hier de arbeiders, bedienden en chauffeurs mee. Indien bepaalde alinea's op een specifieke groep van werknemers betrekking hebben, zal dit aangegeven worden.

De resultaten die uit de focusgroepen naar voren kwamen, worden vergeleken met Hoofdstuk 2: literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid en met Hoofdstuk 4: Praktijkstudie: Bespreking van de resultaten van de vragenlijst.

5.2.1 Bevorderende factoren/Wat maakt dat je graag werkt binnen de organisatie?

5.2.1.1 Sfeer

Een eerste belangrijke, bevorderende factor die uit de focusgroepen naar voren is gekomen, heeft te maken met de arbeidsomstandigheden. De medewerkers van AND-Steel geven aan dat ze graag werken in het bedrijf omwille van de goede sfeer die er heerst tussen de collega's. De collega's zijn aangenaam om mee samen te werken. Ook in de verschillende ploegen hangt er een vriendschappelijke sfeer. Uit een focusgroep kwam naar voren dat er regelmatig op eigen initiatief feestelijkheden georganiseerd worden om de sfeer tussen de collega's te verbeteren. Dit bleek ook uit de vragenlijst naar de tevredenheid van het personeel. De werknemers gaven een hoge score aan de indicator 'Teamwerk en collega's', waaruit afgeleid kan worden dat ze zeer tevreden zijn over de samenwerking met hun collega's. Wanneer ik vergelijk met Hoofdstuk 2: Literatuurstudie naar de kwaliteit van arbeid, wordt er door de Belgische werknemers eveneens een zeer hoge score gegeven aan het aspect 'Team'. Algemeen kan aangenomen worden dat de werknemers zeer tevreden zijn over de sfeer die er heerst onder de collega's.

5.2.1.2 Jobinhoud

De arbeidsinhoud wordt ook aangegeven als een factor die maakt dat de arbeiders en bedienden van AND-Steel graag werken binnen hun organisatie. *"We werken hier graag omdat er voldoende afwisseling is in de job."*, *"De variatie in de job is over het algemeen goed, je krijgt de mogelijkheid om meerdere dingen binnen je job uit te voeren."*. Ook de job zelf wordt als boeiend ervaren. Een medewerker uit de verkoop gaf dit als volgt aan: *"Telkens als ik iets verkoop, krijg ik een kick. Ik weet dat ik er steeds moet voor gaan en dat maakt het werk enorm boeiend."*. Vanuit de commerciële dienst wordt het contact met de klanten gezien als een factor die het werk boeiend en afwisselend maakt. De medewerkers geven aan dat ze voldoende autonomie verkrijgen in hun job. Een arbeider verwoordt dit als volgt: *"Niemand staat met een stopwatch naast je wanneer je een camion moet laden. Dit gebeurt wel in andere bedrijven."*. Bij de bedienden bestaat er eveneens de mogelijkheid om

het werk zelfstandig te doen, wat blijkt uit volgend citaat: *"Ik werk hier graag omdat ik mijn goesting kan doen."*. Ook uit de vragenlijst kwam naar voren dat de werknemers van AND-Steel zeer tevreden zijn over de arbeidsinhoud, de indicator 'Jobinhoud' kreeg immers de hoogste score toebedeeld. De factoren variatie en autonomie hebben binnen de indicator 'Jobinhoud' de hoogste scores en werden in de focusgroepen aangehaald als die zaken die het werk aangenaam maken.

5.2.1.3 Flexibiliteit

Volgens de arbeiders en bedienden van AND-Steel is flexibiliteit of soepelheid een derde factor die het werken bij het bedrijf aangenaam maakt. *"De flexibiliteit is enorm verbeterd ten opzichte van vroeger. Je krijgt bijvoorbeeld de mogelijkheid om later te beginnen of vroeger te stoppen. Vroeger was het ook zo dat je minimum een halve dag vrijaf moest nemen als je bijvoorbeeld naar de ziekenkas moest gaan. Tegenwoordig kan je slechts een paar uurtjes vrijaf nemen. Voor noodgevallen zoals zieke kinderen kan je ook altijd naar huis gaan."*. Een bediende gaf hier echter de volgende opmerking bij: *"de flexibiliteit is goed voor de vrouwen, maar de mannen hebben er niets aan."*. Wat voor arbeiders de flexibiliteit aantrekkelijk maakt, is de mogelijkheid om van schema te wisselen en het gemak waarmee de vakanties geregeld kunnen worden.

5.2.1.4 Loon, legale en extra legale voordelen

Over de loonvoorwaarden zijn de werknemers van AND-Steel in het algemeen zeer tevreden. De verloning gebeurt op een correcte manier, het salaris is voldoende hoog en wordt altijd op tijd uitbetaald. Toch moet dit genuanceerd worden zoals een aantal werknemers aangeven. *"Het [salaris] is nu eenmaal wat het is en het zal nooit genoeg zijn. Iedereen hoopt altijd zoveel mogelijk te krijgen. Soms hoor je andere mensen van andere bedrijven die dan meer zouden hebben, maar is dat wel zo?", "In het algemeen zijn we tevreden over ons salaris, maar het kan altijd beter."*. Enkel over de mogelijkheid tot opslag zijn de werknemers relatief ontevreden. *"Ik heb, als magazijnier na vijf jaar nog altijd geen opslag gekregen. Mijn loon werd enkel aangepast aan de indexatie. Het lijkt dat je op commercieel gebied meer mogelijkheden tot opslag hebt dan op een ander gebied."*

De werknemers geven eveneens aan zeer tevreden te zijn over de legale en extra legale voordelen die het bedrijf hen toekent. *"We zijn heel tevreden over de extra legale voordelen die we krijgen, zeker in vergelijking met andere bedrijven. We krijgen cadeaucheques voor veilig werken, 70 euro als je lang niet ziek bent geweest, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, pensioensparen, noem maar op."* Hierbij hebben de werknemers van de divisie Overpelt echter de opmerking gemaakt dat zij nog steeds minder extra legale voordelen krijgen dan de werknemers uit de divisie Schoten. Sinds kort heeft het bedrijf vooruitgang geboekt door het toekennen van maaltijdcheques aan de werknemers van de divisie Overpelt.

Enkel de chauffeurs zijn relatief ontevreden over de extra legale voordelen. Zij hebben het gevoel dat de leiding veel beloofd maar niets geeft. *"Wat wij langs de ene kant krijgen, nemen ze ons langs de andere kant weer af. Zo hebben wij bijvoorbeeld een ARAB-vergoeding gekregen, maar kregen we met nieuwjaar niets meer."* De chauffeurs zijn de enige werknemers die geen maaltijdcheques krijgen en die discussie loopt vandaag de dag nog steeds. Zij krijgen daarentegen wel een kwaliteitspremie van 60 euro per maand als de vrachtwagen proper gehouden wordt en indien ze geen brokken gemaakt hebben. Tot nu toe is er nog nooit iemand geweest die de premie niet heeft gekregen. Het bedrijf moet hierbij rekening houden dat de chauffeurs deze kwaliteitspremie uiteindelijk kunnen gaan zien als een verworven recht, en niet meer als een extra legaal voordeel, vermits ze de premie sowieso krijgen. Hierdoor kan de tevredenheid over de extra legale voordelen verder afnemen.

Uit de focusgroepen blijkt dat de werknemers van AND-Steel tevreden zijn over het loon en de extra legale voordelen die ze krijgen. Ze vinden het loon voldoende hoog, hoewel het altijd meer mag zijn. Ook in vergelijking met andere bedrijven uit dezelfde sector krijgen ze een hoog loon en veel voordelen. Dit is in tegenstelling tot de resultaten uit de vragenlijst. De indicator 'Compensatie en voordelen' kreeg immers de laagste score, wat maakt dat de werknemers het minst tevreden waren over hun loon. De factor loon kreeg zelfs een score onder het gemiddelde en de factor voordelen net boven het gemiddelde. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het bedrijf extra inspanningen heeft gedaan om het loon en de legale en extra legale voordelen te verbeteren. Ze heeft immers maaltijdcheques voor de arbeiders en

bedienden in Overpelt geïntroduceerd. Maar dit verschil in resultaat kan eveneens te wijten zijn aan de verschillende methodes die gebruikt werden om de tevredenheid van de werknemers te meten. De enquête moest door de werknemers individueel ingevuld worden, wat maakt dat de ondervraagden zich negatiever uitdrukken. In een focusgroep kunnen de werknemers met elkaar in discussie gaan, elkaar overtuigen van de goedheid van bepaalde zaken, wat maakt dat de ondervraagden zich over het algemeen positiever uitdrukken. Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat de Belgische werknemers relatief ontevreden zijn over hun verloning. De resultaten uit de vragenlijst stemmen overeen met wat er in de literatuurstudie vermeld wordt over de tevredenheid over het loon, maar zijn verschillend met de resultaten uit de focusgroepen.

5.2.1.5 Opleidingen

De mogelijkheid tot het volgen van opleidingen wordt ook gezien als een factor die maakt dat de arbeiders en bedienden graag werken binnen de organisatie. *“Als we naar een opleiding vragen, krijgen we die ook. We mogen zelf opleidingen voorstellen. Door de opleidingscheques krijgen we ook meer mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Toch is het nog altijd niet zoals het zou moeten zijn. Een probleem is telkens de tijd. Als een collega een opleiding gaat volgen, komt het werk op de schouders van de anderen terecht.”* Een bijkomend probleem dat de arbeiders en bedienden ervaren, is dat de opleidingen niet altijd relevant zijn. *“Er worden veel opleidingen gegeven, maar niet altijd even relevant. Soms krijgt je bijvoorbeeld vier keer dezelfde opleiding. Ze geven dan beter twee nuttige opleidingen in plaats van vier flut opleidingen.”* Sommige opleidingen zijn ook te weinig praktijkgericht. *“Zo kregen we [verkopers] eens een verkoopopleiding. Na de opleiding hadden we echter het gevoel dat ze vertegenwoordigers van ons wilden maken. Het zou beter zijn om ons opleidingen in organisatietechnieken en verkoopstechnieken te geven met af en toe eens een herhaling.”* De arbeiders stellen zich de vraag waarom zij niet mogen deelnemen aan bepaalde opleidingen voor bedienden. Een arbeider drukt het als volgt uit: *“De bedienden kregen een tijdje geleden een cursus Frans om de Franstalige klanten beter te kunnen bedienen. Wij mochten die cursus niet volgen. Waarom? Wij komen ook in contact met klanten of chauffeurs die Frans spreken. Er wordt toch een leerkracht ingehuurd, wat maakt het dan uit of ze voor twee of vijf*

personen les moet geven?". Hieruit blijkt dat de arbeiders het aangenaam zouden vinden, mochten ook zij sommige opleidingen van bedienden kunnen volgen.

Er is een verschil merkbaar in de resultaten van de vragenlijst en de focusgroepen over het aspect opleidingen. Hoewel de arbeiders en bedienden in de focusgroepen aangeven tevreden te zijn over de opleidingen die ze krijgen, bleek uit de vragenlijst dat de factor persoonlijke ontplooiing (onderzoekt of de werknemer de mogelijkheid heeft om opleidingen te volgen die de kwaliteit van het werk bevorderen) niet zo een hoge score kreeg. Het scoorde maar net boven het gemiddelde (3.50/6). Dit kan enerzijds te wijten zijn aan het feit dat het bedrijf misschien extra inspanningen heeft geleverd om de opleidingen te verbeteren, maar kan anderzijds ook te wijten zijn aan de verschillende methodes die gebruikt werden om de tevredenheid van de werknemers te meten. Dit laatste werd reeds in een vorige alinea besproken.

5.2.1.6 Afstand woon-werkplek

Zowel in Schoten als in Overpelt zijn de arbeiders en bedienden tevreden over de afstand tussen de woonplaats en de werkplek. *"Het bedrijf ligt dicht bij huis, er zijn nooit parkeerproblemen en het is gemakkelijk te bereiken, zelfs met de fiets."*. Echter, bij dit laatste knelt het schoentje. *"Er wordt vaak gezegd dat men het belangrijk vindt dat de werknemers gezond en fit zijn. Maar voor de werknemers die met de fiets komen werken, wordt geen extra inspanning geleverd. Er werd vaak gevraagd naar een fietsvergoeding. Tot nu toe is hier nog geen gehoor aan gegeven."*. Ook de chauffeurs beschouwen de korte afstand tussen de woon- en werkplaats als een pluspunt. Zij vinden het vooral aangenaam dat zij geen al te verre, internationale ritten moeten maken, zodat zij elke dag thuis zijn. Uit de literatuurstudie kwam eveneens naar voren dat de Belgische werknemers in het algemeen tevreden zijn over de afstand tussen hun woon- en werkplaats. De factor verkeer kreeg immers een score van 6.94 op 10.

In wat volgt worden de bevorderende factoren besproken die niet in elke focusgroep voorkwamen, maar desalniettemin belangrijk zijn om te vermelden.

5.2.1.7 Inspraak

De arbeiders uit Schoten vinden eveneens dat het bedrijf sterk is veranderd in positieve zin. *"We hebben meer inspraak gekregen. Op de ploegbaasmeetingen krijgen we bijvoorbeeld de mogelijkheid om verbeteringen aan te geven. Deze voorstellen worden dan ook naar boven doorgegeven."*. Ook de communicatie is op bepaalde vlakken verbeterd. *"Vroeger mochten we zelfs ons barema nog niet kennen, alles was topsecret. Nu worden we voldoende geïnformeerd over ons loon."*. Enkel de feedback kan volgens sommige arbeiders nog verbeterd worden.

5.2.1.8 Kwaliteit van materialen

Over de kwaliteit van het materiaal zijn de arbeiders enorm positief. *"De kwaliteit van het materiaal is verbeterd ten opzichte van vroeger, we werken met goede materialen en krijgen aangepaste werkkledij. Ook mogen we steeds voorstellen ter verbetering van de materialen doorgeven."*. Ook de chauffeurs zijn hier zeer tevreden over. Om de 5 jaar worden hun werkmaterialen volledig vernieuwd en tussendoor krijgen ze ook regelmatig nieuw materiaal. Dit is in tegenstelling tot de literatuur. Uit het onderzoek van Securex Sociaal Management bleek immers dat de Belgische werknemer het minst tevreden is over de tijd die hij verliest doordat het materiaal waarmee hij werkt het soms laat afweten.

5.2.1.9 Laden van de vrachtwagen

Het laden van de vrachtwagen gebeurt niet meer door de chauffeur zelf, de vrachtwagen staat al klaar als de chauffeurs aankomen. Dit is sinds een maand gebruikelijk. De chauffeurs vinden dit qua werkdruk een enorme verbetering, enkel het contact met de andere medewerkers is volgens hun hierdoor vermindert. Ook het feit dat ze 's avonds al weten waar ze de volgende dag naartoe moeten gaan, vinden ze een pluspunt. Ze hebben er ook geen problemen mee om vroeg op te staan. De chauffeurs zijn immers van mening dat hoe vroeger ze beginnen, hoe minder kans op files ze hebben. Als laatste vinden ze het ook geen probleem om de klanten te helpen bij het lossen van de vrachtwagen.

5.2.1.10 Vertrouwen

Ten slotte vindt het merendeel van de arbeiders en bedienden uit Schoten dat ze van hun bazen en collega's voldoende vertrouwen krijgen. Een hulpploegbaas verwoordde het als volgt: *"mijn mannen hebben vertrouwen in mij en ik in mijn mannen."*. Enkel die arbeiders en bedienden die vaak met klanten in contact komen, hebben het gevoel iets minder vertrouwen te krijgen. Dit komt omdat ze vaker gecontroleerd worden door hun leidinggevenden. Dit komt ook in de vragenlijst tot uiting. De factor vertrouwen krijgt een score van 4.10 op 6, wat een relatief hoge score is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de resultaten van de focusgroep overeenstemmen met de resultaten van de vragenlijst, ten minste voor dit onderdeel.

5.2.2 Belemmerende factoren/Wat maakt dat je minder graag werkt binnen de organisatie?

5.2.2.1 Carrière- en doorgroeimogelijkheden

Een eerste belangrijke factor die maakt dat de arbeiders en bedienden van AND-Steel minder graag werken voor de organisatie is het gebrek aan carrière- of doorgroeimogelijkheden. Een bediende verwoordde het als volgt: *"je blijft eeuwig op je stoel zitten."*. Dit gebrek aan carrièremogelijkheden is groter bij vrouwen dan bij mannen. *"Er zijn praktisch geen doorgroeimogelijkheden voor vrouwen, mannen hebben nog steeds meer mogelijkheden om de ladder op te klimmen. Vroeger was er bijvoorbeeld een heel bekwame vrouw op de boekhouding, maar ze werd op een zijspoor gezet zodat ze niet kon doorgroeien. Ook de directie zijn allemaal mannen, er is geen enkele vrouw tussen. Veel vrouwen vertrekken dan ook omdat ze niet kunnen doorstromen. Maar uiteindelijk is het een keuze die je zelf maakt. Om 16u15 kan ik de deur achter mij sluiten en begint mijn thuis."*

Dit blijkt eveneens uit de vragenlijst. De indicator 'carrière' krijgt een score net onder die van de benchmarks. Binnen die indicator krijgt de factor promotiekansen de tweede laagste score. Hieruit kan afgeleid worden dat de arbeiders en bedienden

op het moment dat de vragenlijst werd afgenomen al relatief ontevreden waren over de promotiekansen. De Belgische werknemer heeft de indicator carrière ook een lage score gegeven. Algemeen kan aangenomen worden dat de werknemers relatief ontevreden zijn over hun doorgroeimogelijkheden.

5.2.2.2 Verschillen tussen de werknemers

Met de uitspraak *"We kennen elkaar niet."* geven de werknemers aan dat ze een grote kloof tussen elkaar ervaren. Deze kloof situeert zich op verschillende gebieden. *"De bedienden hebben toegang tot allerlei warme dranken, frisdranken en vaak ook broodjes. Wij [arbeiders] moeten zelfs bij een temperatuur van 28° in het magazijn smeken om een glas water. Vroeger kregen we ten minste nog jetonnekes voor frisdrank."*

Ook bij vieringen hebben de werknemers het gevoel dat ze te veel gescheiden worden. *"Als er iemand verjaart, wordt hij of zij enkel binnen de eigen afdeling gevierd. De andere afdelingen worden niet uitgenodigd. Wat moet ik nog zeggen tegen mijn collega's waar ik al de ganse dag mee heb samen gewerkt? Wij [bedienden] krijgen ook de mogelijkheid om de viering tijdens de kantooruren te houden. Bij de arbeiders is het allemaal veel strikter geregeld."* De arbeiders krijgen ook vaak het gevoel dat ze niet meetellen voor hun leiding. *"Bij sommige personen komt de leiding wel kijken en proficiat wensen, bij anderen dan weer niet. Waarom komen ze bij hem wel kijken en bij mij niet? Is niet iedereen hetzelfde?"*. Ook als er een feest wordt georganiseerd is het verschil tussen de werknemers duidelijk. *"Dertig jaar geleden was het beter, gezelliger. Men ging vaak samen weg om iets te drinken. Nu wordt er niets meer georganiseerd ofwel doen ze het zo groots dat het effect ook weg is. Iedereen wordt dan samen gezet bij zijn afdeling. De arbeiders komen daarbij altijd op de laatste plaats. De helft van het eten is dan al bijna op wanneer de arbeiders eindelijk kunnen aanschuiven. Dat is niet eerlijk. Op een feest moet iedereen gelijk zijn en niet in groepjes worden geduwd. We zijn toch allemaal hier om onze boterham te verdienen, waarom worden we dan anders behandeld?"*. De werknemers geven hierbij ook aan dat ze het zouden appreciëren moesten er meer feestjes georganiseerd worden. Zij zijn van mening dat dit het groepsgevoel verbeterd.

Een laatste kloof tussen arbeiders en bedienden vind ik terug in de communicatie. De arbeiders zijn van mening dat de bedienden en arbeiders beter eens samen gezet moeten worden zodat ze elkaar leren kennen. Een meeting is hier een mooi voorbeeld voor. *"Bij een toolboxmeeting wordt aan ons [arbeiders] gevraagd of het materiaal wat gebruikt wordt goed is en mogen we adviezen geven ter verbetering. Uiteindelijk beslissen niet wij welke materialen er aangekocht worden. Dit wordt door de leiding beslist. Zij kennen echter te weinig van de materialen, ze kennen enkel de naam. Het zou dus handig zijn om de bedienden en leiding uit te nodigen op de toolboxmeetings zodat zij beter weten met welke materialen er gewerkt wordt en wat er beter zou kunnen zijn."* Een aantal werknemers heeft ten slotte aangegeven dat de ondernemingsraad het verschil tussen de arbeiders en bedienden ontkent, wat zij heel spijtig vinden.

In de vragenlijst werd via de factor coachen onderzocht of de werknemers vinden dat de leidinggevenden ervoor zorgen dat het personeel samenwerkt als een team. In feite is hetgeen dat uit de focusgroepen naar voor kwam niet exact hetzelfde als wat er in de enquête bevroegd werd. Dit komt doordat er twee verschillende methodes gebruikt werden om de tevredenheid van het personeel te meten. Toch kunnen de twee zaken vergeleken worden. De factor coachen kreeg een score van 3.90 op 6, wat maakt dat de werknemers hier relatief tevreden over zijn. Het verschil tussen de resultaten uit de focusgroepen en de vragenlijst kan, volgens mij verklaard worden door het feit dat de werknemers binnen een afdeling wel aangemoedigd worden om samen te werken. Enkel de samenwerking tussen de verschillende afdelingen en tussen de werknemers onderling willen zij verbeterd zien.

Er wordt ook een kloof tussen de arbeiders, bedienden en kaderleden waargenomen. *"De top weet dikwijls niet waar het personeel mee bezig is. De afstand tussen sommige directieleden is ver. Ze voelen zich vaak te goed om goeie dag te zeggen. Er is ook te weinig interesse in het magazijn, zowel van de bazen als van de medecollega's. En dat terwijl wij de belangrijkste schakel zijn. Vroeger was het zo dat de burelen in het magazijn stonden, waardoor er meer contact was tussen de mensen. Nu werken ze gescheiden en mindert het contact. Je ziet ze dan ook denken: 'jullie zijn maar van het magazijn'. We hebben vaak het gevoel dat we als een nummerke behandeld worden en niet als mensen. Als er nu een beter communicatie was tussen de directie en werknemers, zouden ze meer van ons*

gedaan krijgen. ”. Ook de chauffeurs delen deze mening. “Vroeger kende iedereen de grote baas, zelfs bij voornaam. Nu kennen we hem niet meer, maar dit hebben ze zelf in de hand gewerkt. Ze zouden beter eens wat vaker op de werkvloer komen.”. Dit is in tegenstelling tot wat er in de literatuurstudie wordt beweerd over de interactie tussen de werknemers en hun rechtstreekse leidinggevende. De factor Leadership krijgt een score van 6.65 op 10, wat maakt dat de Belgische werknemers relatief tevreden zijn over de interactie tussen werknemers en leiding. Ik moet hierbij opmerken dat het bedrijf extra inspanningen zal moeten doen, wil ze de interactie verbeteren en wil ze inderdaad meer gedaan krijgen van hun werknemers.

5.2.2.3 Communicatie

Ook de communicatie moet volgens de werknemers verbeterd worden. Zij vinden dat er veel misverstanden ontstaan door te weinig communicatie. *“De communicatie naar boven toe is voldoende, als er problemen zijn, weten ze het boven al. Maar de informatie naar beneden toe kan verbeterd worden, want die komt er niet, tenzij je er uitdrukkelijk naar vraagt. Bij het overnamebod van Mittal bijvoorbeeld hebben we enkel via de pers informatie vernomen. Dan maakt iedereen zijn eigen interpretaties. De directie zou ons beter op de hoogte brengen van zulke zaken, want als de klanten ons daarover aanspreken, weten we vaak niet hoe we moeten reageren.”.* Dit is in tegenstelling tot wat er uit de vragenlijst naar voren is gekomen. Er bleek immers dat de werknemers van AND-Steel zeer tevreden waren over de communicatie. Doordat de communicatie momenteel aanzien wordt als een factor die maakt dat de werknemers minder graag voor de organisatie werken, moet het bedrijf hier aandacht aan gaan besteden. Het bedrijf zal met andere woorden extra inspanningen moeten doen om de tevredenheid over de communicatie te verbeteren.

Op problemen wordt er vaak niet gereageerd vanuit het management. *“De managers weten perfect wat er leeft onder hun werknemers, maar ze weten niet hoe ze dat moeten aanpakken. Dan wordt er maar gezweigd, zo zijn er ook geen problemen. Als we dan toch aankomen met een probleem zeggen ze steevast dat ze het zullen bekijken, maar uiteindelijk worden er geen resultaten op tafel gelegd. Wanneer er dan iemand anders met een oplossing aankomt, wordt het gewoon genegeerd. Maar naderhand komen ze wel met dezelfde oplossing af. We hebben het gevoel dat het*

niet uitmaakt wat we ook zeggen, er komt toch geen reactie op en er wordt ook niets verandert."

E-mail vinden de arbeiders en bedienden geen goed middel ter bevordering van de communicatie. *"Door e-mail is er veel minder contact tussen de werknemers en werkgevers. Mijn baas die twee meter achter mij zit, stuurt vaak een mail om iets te zeggen. Waarom kan hij dit niet persoonlijk doen?"*. Ook de overvloed aan e-mail die de arbeiders en bedienden krijgen, vinden ze storend. *"Je krijgt te veel mails en vaak zijn ze niet relevant. Na een tijd weet je niet meer welke mails er belangrijk zijn. Het management kan beter een e-mail sturen naar de personen voor wie het écht bestemd is in plaats van een algemene mail naar iedereen te sturen. Nog beter is dat het management een mail stuurt naar de ploegbaas of afdelingschef en dat hij het verder verteld aan zijn werknemers. Zo creëer je ook meer contact tussen de werknemers en voorkom je dat er geroddeld wordt op basis van verkeerd geïnterpreteerde informatie."*

Wat de werknemers wel belangrijk vinden is dat er open debatten gehouden moeten worden tussen collega's en leidinggevenden. *"Er wordt hard geroepen over open communicatie, maar dat is helemaal niet zo. Er zijn zoveel regeltjes dat ze [het management] er zelf niet meer aan uit kunnen."*. Doeltreffende communicatie zou volgens de werknemers een noodzakelijk gegeven zijn.

Het prikbord vinden de arbeiders en bedienden een goed communicatiemiddel, mits de informatie overzichtelijk opgehangen wordt. *"Alles hangt door elkaar op het prikbord. Het is beter om het prikbord in delen te verdelen, bijvoorbeeld een deel organisatie en een deel ontspanning. Het is ook beter om het prikbord centraler te hangen."*. De arbeiders en bedienden willen eveneens dat er gevolg wordt gegeven aan berichten die op het prikbord hangen. *"Als er een bericht op het prikbord wordt gehangen, wordt er vaak geen gevolg aan gegeven. Toen er laatst bijvoorbeeld een interne vacature ophing, kwam er nadien geen bericht of er al dan niet iemand voor was aangenomen en wie. We zouden hier graag wat verdere informatie over krijgen."*

5.2.2.4 Werkdruk

Een volgende factor die maakt dat de arbeiders en bedienden van AND-Steel minder graag werken voor hun organisatie is de toegenomen werkdruk. *"Alles is altijd superdringend, maar we hebben slechts twee handen en één toetsenbord."* Er moet meer werk gedaan worden door minder mensen. Hierdoor worden sommige jobs gecombineerd. *"Een job die vroeger door twee personen werd uitgeoefend, wordt nu toegeschreven aan één persoon. Vroeger moest ik [arbeider] bijvoorbeeld enkel de planning doen, terwijl er nu nog transport en behandeling van klachten zijn bijgekomen."* Ook het werken in ploegen lijdt onder de toegenomen werkdruk. *"Vroeger werkten we in vier ploegen, maar nu zijn er nog maar twee ploegen. Daardoor moeten we vaak overuren maken of op zaterdag of zondag werken. Ik heb hier geen problemen mee, maar ze [leiding] zouden ons wel mogen vertellen waarom we meer uren moeten werken en waarom er op zaterdag of zondag gewerkt moet worden."*

Uit de vragenlijst bleek dat de score die de werknemers van AND-Steel aan de indicator jobdruk gaven tussen de benchmarks ligt, waaruit geconcludeerd kan worden dat de werknemers noch echt tevreden, noch echt ontevreden waren over de jobdruk. Uit de focusgroepen kwam echter naar voor dat de arbeiders en bedienden de werkdruk aanzien als een factor die maakt dat ze minder graag voor de organisatie werken. Werkdruk is een punt van aandacht geworden, waar het bedrijf in de toekomst rekening mee moet gaan houden. Om de tevredenheid van de arbeiders en bedienden in de toekomst te garanderen, zal het bedrijf inspanningen moeten doen om de werkdruk te verminderen. Het ervaren van een te hoge werkdruk, weerspiegeld zich ook in de literatuurstudie. De Belgische werknemers geven immers aan het minst tevreden te zijn over de tijdsdruk die zij ervaren binnen het werk.

De mogelijkheid voor de werknemers om 4/5^{de} te gaan werken bestaat, maar ook hier hebben ze hun bedenkingen bij. *"Ik krijg een loon van 4/5^{de} maar ik doe een job van 5/5^{de}. Het werk stijgt terwijl je 20% minder werkt. Bij besprekingen wordt hierop gehamerd, maar dit heeft tot nu toe nog geen resultaat opgeleverd."* De werknemers geven hierbij de opmerking dat het moeilijk is om taken door te geven

aan andere collega's, omdat de eindverantwoordelijkheid nog steeds ligt bij de persoon die het werk doorgeeft.

Er moet opgemerkt worden dat de werkdruk afhankelijk is van de markt en dus verschilt van tijd tot tijd. *"Er zijn ook minder drukke momenten. Op deze momenten zit je met je duimen te draaien omdat je niet weet wat je moet doen."* De arbeiders worden op zulke momenten naar huis gestuurd. *"Als er geen werk is, worden we gewoon terug naar huis gestuurd. Dan mogen we gaan doppen. Maar als je al een paar keer per maand moet gaan doppen, verdien je veel minder en daar reken je niet op. Een betere communicatie zou hier op zijn plaats zijn. Als bijvoorbeeld de ijzerprijs stijgt, wordt er minder werk verwacht. De leiding zou dan op voorhand een briefje kunnen ophangen, zodat wij weten waaraan we ons kunnen verwachten. Het is namelijk niet fijn als je om 5 uur opstaat en om 10 uur al terug naar huis kunt vertrekken omdat er geen werk is."*

5.2.2.5 Behandeling van klachten en fouten

Over de wijze waarop fouten en klachten behandeld worden, zijn de werknemers niet te spreken. *"Als je een fout maakt, wordt dit onmiddellijk gemeld. Er wordt ook opgehangen hoeveel fouten er al gemaakt zijn en wie de fout gemaakt heeft. Maar er mag geen naam hangen achter een fout, niemand heeft daar zaken mee."* De werknemers voelen zich hierdoor slecht en dit zal uiteindelijk leiden tot demotivatie. *"Ik begrijp wel dat de leiding dit doet. Als je weet wie veel fouten maakt, ga je die collega extra controleren. Zo moet de leiding zelf minder controleren, maar creëert ze wel een onderlinge spanning."* De leiding zou er goed aan doen om de werknemers bij tijd en stond een complement te geven. *"Alleen als je fouten maakt, wordt er op de tafel geklopt, maar als het goed gaat, wordt er niets over gezegd."*

De werknemers vinden dat er vroeger meer discipline was. *"Je maakte een fout en werd hierop aangepakt. De manier waarop was misschien niet altijd even goed, maar je kreeg wel de mogelijkheid om te verbeteren. Nu krijg je soms pas na een jaar te horen dat je een fout gemaakt hebt. Dan is verbeteren moeilijk want je weet meestal niet meer dat je een fout gemaakt hebt."*

De werknemers hebben vaak het gevoel dat de leiding blijft doordrammen over één en dezelfde fout. *“Bij een fout krijg je van iedereen tegen je voeten. Stel je maakt een plaat uit het verkeerde materiaal. Die plaat wordt doorgegeven naar de volgende bewerking en uiteindelijk naar de klant gebracht. Hoewel jij de oorspronkelijke fout hebt gemaakt, hadden de tussenschakels de fout ook kunnen detecteren. Maar jij bent wel de enigste die naar je voeten krijgt. Eerst krijg je dan een klachtenbespreking met je ploegbaas, dan met de baas van jouw ploegbaas en ga zo maar verder. Je maakt één fout, maar je krijgt wel vijf keer een klachtenbespreking. Daar krijg je stress van.”* De werknemers zijn van mening dat het belangrijker is dat fouten vermeden worden in plaats van een schuldige te zoeken.

In wat volgt worden de belemmerende factoren besproken die specifiek zijn voor een bepaalde groep van werknemers of afdeling. Deze factoren kwamen niet in elke focusgroep voor, maar zijn desalniettemin belangrijk om te vermelden.

5.2.2.6 De vrachtwagens

De arbeiders uit Schoten ervaren een groot probleem bij het laden van de vrachtwagens. *“Als men de vrachten krijgt, moet men kunnen toveren om alles in te kunnen laden. Het uittekenen van hoe de vrachtwagens geladen moeten worden, gebeurt bij AND, het laden zelf gebeurt in Metalim. Maar de werknemers van AND hebben geen feeling met hoe de vrachtwagen het best kan ingeladen worden. Het komt van ginder ZO en ZO moet het gedaan worden. Het zou beter zijn als de werknemers van Metalim het laden zouden uittekenen, want ze hebben hier meer kennis over.”*

Ook over de wijze waarop de vrachtwagens geladen worden, hebben de arbeiders zo hun bedenkingen. *“Vroeger gebeurde het laden van de camions veel secuurder. Tegenwoordig worden de verschillende materialen maar op elkaar gegooid. Het lijkt precies of het met een schup is samen gegooid. Je krijgt wel een cursus voor veilig laden, maar bij sommige ladingen gaat dat gewoon niet.”* De chauffeurs zouden eveneens mee mogen helpen bij het laden van de vrachtwagens. Vroeger gebeurde dit wel, maar tegenwoordig staan ze er gewoon bij te kijken, aldus de arbeiders.

De chauffeurs vinden het een spijtige zaak dat ze hun vrachtwagen niet mee naar huis mogen nemen. *“Met het loon wat ik krijg, kan ik mij geen 2 auto’s permitteren. Mijn vrouw moet daardoor vaak om 3 uur ’s nachts opstaan om mij naar het werk te brengen. Zelfs al zou ik mij 2 auto’s kunnen permitteren, zou ik het stom vinden om mijn auto de ganse dag op het bedrijf te laten staan, terwijl ik een camion heb.”.* Ook zouden de chauffeurs het aangenaam vinden, mochten ze op het bedrijf de mogelijkheid krijgen om te tanken.

Ten slotte geven de chauffeurs aan dat er te veel informatie verwerking in de vrachtwagens aanwezig is. Er werden met andere woorden te veel zaken geautomatiseerd. Daardoor hebben ze het gevoel een secretaresse nodig te hebben, willen ze alles verwerkt krijgen.

5.2.2.7 Aantal bazen

Zoals reeds uit de behandeling van klachten naar voor is gekomen, hebben sommige arbeiders er moeite mee dat er teveel bazen zijn. In hun geval wordt er door meerdere bazen gewezen op de fout die ze gemaakt hebben. Ook als de arbeiders een bepaald probleem hebben, duurt het vaak lang voordat ze een antwoord krijgen. *“Als de camion bijvoorbeeld kapot is, durft niemand dit te gaan melden. Je gaat dan eerst naar een baas, maar je wordt doorverwezen naar een andere baas, en zo blijft dit duren tot je helemaal naar boven bent doorverwezen. Uiteindelijk durft er niemand nog een beslissing te nemen en wordt er gewoon gewacht tot de camion door zijn wielen zakt.”.*

5.2.2.8 Werkomstandigheden

De werkomstandigheden in het magazijn zouden ook verbeterd mogen worden. *“Het is maar 3° in het magazijn, dit is veel te koud, maar het is helaas niet te vermijden. Gelukkig dat we af en toe soep krijgen. Het is ook belangrijk dat je in beweging blijft, maar na 18 jaar werken in het magazijn weegt de koude toch wel door. Op 52 jaar ben je versleten en heb je klachten aan de rug, het gestel en spierproblemen. Je bent compleet op. In de zomer is het wel gezellig, je kan regelmatig naar buiten gaan en genieten van het weer. Dit compenseert de koude in de winter.”.*

5.2.2.9 Appreciatie

Ten slotte hebben de arbeiders het gevoel dat ze niet altijd geapprecieerd worden. *"Met nieuwjaar krijgen we bijvoorbeeld geen broodjes zoals gewoonlijk. De baas is ons ook geen gelukkig nieuwjaar komen wensen, terwijl we slechts een verdiep hoger zaten. Toen we hem daarover confronteerde, kwam er geen excuus. Ook als er iemand op pensioen gaat, staat bij de bedienden de tafel vol champagne. Wij krijgen slechts twee flessen champagne. Af en toe vergeten de bazen precies dat ze de arbeiders nodig hebben."*

5.2.2.10 Computersysteem

De bedienden uit Schoten ervaren dan weer een probleem met de snelheid van het computersysteem, wat zorgt voor de nodige frustraties. *"In Schoten is het computersysteem veel te traag. Dit komt omdat de servers in Overpelt staan. Er is ook geen administrator aanwezig in Schoten. Als er dan iets mis is met de computer moeten we vaak heel lang wachten voordat het opgelost kan worden. Je zit dan te wachten terwijl die zandloper er staat. Dat is ook een serieuze kost voor de firma."*

Ook bij het systeem zelf hebben de bedienden enkele bedenkingen. *"In het begin was het systeem goed, maar nu blijkt dat er een fout is in het programma. Binnen twee jaar komt er een nieuw programma. Dit programma was al eens voorgesteld voordat het programma dat er nu is, geïmplementeerd werd. Maar toen werd het afgedaan al een slecht programma, terwijl het nu wordt goed gepraat."*

5.2.2.11 Respect

De poetsdames hebben vaak het gevoel dat ze geen respect krijgen van het werkvolk. *"De werknemers hebben geen respect voor het poetswerk dat wij verrichten. Ik zie de dag erna niet meer dat er gepoetst is, alles ligt terug overhoop. Het zou voor ons aangenamer zijn als de werknemers zelf hun bureau een beetje in orde kunnen houden. Dat is toch geen grote moeite. Ook laten sommige werknemers*

hun vuil gewoon op het aanrecht in de keuken staan, terwijl er vuilbakken langs staan. Dat doe je thuis toch ook niet, waarom hier dan wel?”.

De chauffeurs hebben ook het gevoel dat zij niet gerespecteerd worden. *“Wij zijn de negertjes van het bedrijf, wij komen op de allerlaatste plaats. Wij leveren aan de klant en als er iets fout is, dan zijn wij het geweest. Hierdoor is 50% of meer van de chauffeurs niet meer gemotiveerd.”.* De chauffeurs zijn heel onzeker over wat de toekomst gaat brengen. Vroeger was het bedrijf namelijk één grote familie, maar de laatste jaren is dit niet meer het geval, waardoor de onzekerheid de laatste 5 à 6 jaar is toegenomen.

In wat volgt worden de factoren besproken die maken dat de werknemers minder graag werken voor AND-Steel en die specifiek zijn voor een bepaalde divisie van de organisatie.

5.2.2.12 Krapte in het personeelsbestand

De arbeiders en bedienden van de divisie Schoten hebben vooral klachten omtrent de bezuiniging op het personeel. *“Het personeelsbestand is heel krap uitgemeten. Van zodra er iemand ziek valt, zitten we in de shit. De werkdruk wordt ook veel te hoog wanneer er iemand ziek valt. Dit komt omdat die persoon niet vervangen wordt door extra personeel. Ook wanneer er iemand ontslagen wordt of op pensioen gaat, wordt deze persoon niet vervangen. De overblijvende werknemers moeten het werk maar zien te verdelen.”.*

5.2.2.13 Wantrouw door leiding

De arbeiders en bedienden uit Overpelt hebben het gevoel dat de leiding hun wantrouwt. *“We worden niet serieus genomen. De leiding heeft de mentaliteit dat als de werknemers alles weten, ze er misschien misbruik van kunnen maken. Daarom wordt er te weinig informatie doorgegeven.”.* Dit wantrouwen weerspiegelt zich ook in omgekeerde zin. De arbeiders en bedienden uit Overpelt wantrouwen de leiding ook. *“Als je een probleem hebt met je overste, kan je dit niet tegen zijn baas gaan zeggen. Je moet het maar zelf oplossen met je overste. Als je dan toch iets gaat*

zeggen, weet binnen de vijf minuten iedereen het. Zo een roddelcultuur is er hier. Waarom zou je dan nog iets gaan zeggen als je niet wilt dat iedereen dit te weten komt. Ik heb vaak het gevoel dat de bazen niet diplomatisch zijn."

Ook zijn de arbeiders en bedienden uit Overpelt van mening dat de leiding een 'verdeel en heers' cultuur hanteert om de werknemers in bedwang te houden. *"Iedereen weet hier wel iets negatiefs over iemand anders. Zo zullen we nooit een groep kunnen vormen om te gaan klagen. De leiding zorgt er altijd voor dat we er alleen voor zullen staan."*

Ten slotte wordt er volgens de arbeiders en bedienden uit Overpelt aan vriendjespolitiek gedaan. *"Je moet maken dat je hier en daar een paar vriendjes hebt die spioneren. Enkel zo zal je de mogelijkheid hebben om door te groeien of promoties te krijgen. Als je opslag wilt, zal je ervoor moeten slijmen. Ik vraag me soms af wat er zal gebeuren als ik ooit pech heb. Zal ik dan nog mogen terug komen? –Volgens mij hangt dat er van af of je bij de vriendjes bent."*

In dit laatste deel wordt ingegaan op de belemmerende factoren die slechts af en toe in een focusgroep voorkwamen.

Ten eerste wordt het ziekteverzuim aangekaart. Er zijn te veel werknemers ziek wat geleid heeft tot de invoering van een gezondheidsbulletin. De arbeiders en bedienden vinden het gezondheidsbulletin echter belachelijk. Ze zijn van mening dat de leiding hun tijd beter in iets nuttigs had kunnen steken. *"Normaal wordt je niet ziek! Als je ne kater hebt, komt ge toch ook gewoon werken. De jeugd is te veel verandert, en de top ook."* Door de vele zieken ervaren de arbeiders en bedienden een toegenomen werkdruk.

Wat betreft de maatregelen om het ziekteverzuim tegen te gaan, zijn de arbeiders en bedienden niet mals. *"Er mag niet opgehangen worden wie ziek is en hoeveel dagen hij/zij al ziek is. We hebben hier geen boodschap aan. Ze hangen wel op welke werknemers ziek zijn, maar er wordt nergens meegedeeld hoe vaak het kader of management ziek is. We vragen steeds opbouwende maatregelen, maar we krijgen afbrekende."* Een werknemer deed zelf een voorstel om het ziekteverzuim

tegen te gaan. Hij stelde voor om de mensen die komen werken terwijl ze ziek zijn, te belonen én de mensen die niet ziek worden een bonus te geven.

Een laatste probleem situeert zich in de opleiding van nieuwe werknemers. De oudere arbeiders en bedienden worden gevraagd om nieuw aangeworven personeel op te leiden. *“Als arbeider krijg je slechts 10 minuten om iemand op te leiden. Daarna moet je je eigen werk gaan doen, want anders wordt er geklaagd. Maar 10 minuutjes is veel te kort om iemand fatsoenlijk op te leiden. Als ze dan toch willen dat we ons bezig houden met nieuw personeel moeten ze er ons ook de tijd voor geven.”*. Bij de bedienden ligt het probleem dan weer op een ander vlak. Zij vinden het niet eerlijk dat zij op hun vingers worden getikt als de persoon die ze hebben opgeleid onvoldoende presteert. *“Als je iemand hebt opgeleid en deze persoon presteert niet goed, dan wordt jij afgerekend op het feit dat die persoon zijn prestaties niet toenemen.”*.

5.2.3 Wat kan de organisatie doen zodat je graag en goed wilt blijven werken? / adviezen van de werknemers

5.2.3.1 Behandeling van fouten

Het belangrijkste wat de organisatie moet doen zodat de werknemers graag en goed blijven werken, is **geen** schuldige te zoeken wanneer er een fout gemaakt wordt. De werknemers vinden het belangrijker dat er wordt nagegaan hoe de fout in de toekomst vermeden kan worden. *“Als er een fout gemaakt wordt, wordt er eerst nagegaan wie zijn schuld dit is. Er wordt niet nagegaan hoe de fout vermeden kan worden. In plaats van uit de fout te leren, wordt er een schuldige gezocht. Volgens mij heeft het maken van fouten twee redenen. Ofwel doet de persoon zijn werk niet goed en moet hij beter opgeleid worden, ofwel is het werk niet voldoende gestructureerd. Hier moet meer naar gekeken worden.”*. Ook vinden de werknemers dat ze meer informatie moeten krijgen, want: *“meer informatie leidt tot minder fouten”*, aldus een werknemer.

De personeelsdienst mag de fouten die gemaakt worden niet openbaar maken. Er mag met andere woorden geen naam gehangen worden achter een fout. *“Als je veel fouten maakt, wordt dit op een blad vermeld en opgehangen waar iedereen het kan*

zien. Achter je naam wordt er geschreven hoeveel fouten je al hebt gemaakt. Dit werkt niet motiverend. Je wordt verplicht om minder fouten te maken, maar je krijgt de kans niet om uit je fouten te leren. Het is ook niet bevorderend voor de teamspirit. Als je collega's weten dat je veel fouten maakt, gaan ze op je vingers kijken. Andere personeelsleden hebben er ook geen zaken mee hoeveel fouten je maakt. Deze methode zorgt er niet voor dat je minder fouten gaat maken, je voelt je eerder gedemotiveerd en schuin bekeken." De werknemers vinden eveneens dat een fout of een klacht te lang achter een naam blijft staan. *"Na een jaar krijg je soms nog opmerkingen over een klacht. Het is niet fijn dat de leiding blijft doordrammen over één en dezelfde fout, zelf als die al een aantal maanden of een jaar geleden is gebeurd."*

Als een werknemer onzeker is of een zogezegde fout tegenover een klant wel degelijk een fout is en een tweede controle vraagt, wordt deze vaak niet uitgevoerd. De fout blijft op de naam van de werknemer staan en de klant krijgt altijd gelijk. De werknemers zijn het hier niet mee eens. Ze vinden dat een tweede controle noodzakelijk is en dat ze ook beter verdedigd moeten worden naar de klanten toe. De werknemers zijn van mening dat dit vroeger vaker het geval was.

5.2.3.2 Waardering

Daarnaast vinden de werknemers het aangenaam als ze regelmatig een schouderklopje zouden krijgen. *"Als je iets fout doet, weet Jan en alleman het en als je iets goed doet, weet niemand het. We moeten heus niet elke dag bejubeld worden, maar af en toe een pluim is wel aangenaam. De managers zouden ook eens beter moeten beseffen hoe waardevol wij wel zijn. Managers doen misschien wel 50% van het werk, maar wij doen ook veel."* Ook een financiële stimulans in de vorm van opslag zouden een aantal werknemers appreciëren. Dit kwam ook uit de vragenlijst naar voren. De factor motivatie kreeg een score van 3.50 op 6 waaruit blijkt dat de werknemers het aangenaam zouden vinden als de leiding hun vaker zou prijzen voor het werk dat ze verrichten. Ik raad het de leiding ook aan de werknemers vaker een compliment te geven. De werknemers zullen zich gerespecteerd voelen en hun motivatie zal toenemen, wat gaat leiden tot betere resultaten zowel voor de individuele werknemer als voor het bedrijf. Dit blijkt ook uit

een onderzoek van Cubiks (HR-magazine, 2003) waarbij wordt aangegeven dat de tweede beste manier om werknemers te motiveren het geven van complimenten is.

5.2.3.3 Verbetering communicatie

Vervolgens vinden de werknemers dat de communicatie verbeterd mag worden. Positieve, gestructureerde en goed gerichte communicatie vinden ze belangrijk, waarbij het noodzakelijk is dat de leiding regelmatig naar de werkvloer komt. *“Voor de commerciële dienst is het bijvoorbeeld handig als we weten welke klanten uitgenodigd worden op een voetbalmatch. Zo kunnen we beter contact opbouwen met onze klanten.”*. Bij de arbeiders refereer ik naar de toolboxmeeting op pagina 123. *“Bij de aankoop van bepaalde materialen voor het magazijn zouden de leidinggevendenden beter aan ons vragen wat wij van de materialen vinden. Anders krijg je opnieuw een situatie waarin een werklift wordt aangekocht die uiteindelijk niet door de poort geraakt.”*.

Bovendien is communicatie op alle niveaus noodzakelijk. Momenteel gebeurt de meeste communicatie via mail. Dit maakt dat de werknemers vaak enkele dagen moeten wachten voordat ze een antwoord krijgen op hun vraag. Open debatten zijn eveneens een must. *“De bazen vinden het precies niet belangrijk om informatie te delen. Als je een open debat voorstelt, zullen ze zeggen dat het er al is in de vorm van dagoverleg. Vroeger kregen we tenminste nog een nota van wat er in het dagoverleg gezegd werd, nu krijgen we dat zelfs niet meer. En dat terwijl communicatie heel belangrijk is.”*. Ten slotte vinden de werknemers dat er te weinig communicatie is tussen de verschillende afdelingen. *“Vroeger zat de aankoop volledig in Overpelt, nu is dit niet meer het geval. Stel dat er bijvoorbeeld iets fout gaat. Vroeger kon je dan direct reageren, maar nu zit je op een scherm te kijken.”*.

Om de communicatie tussen de leiding en werknemers te verbeteren werd er aangegeven om de werknemers een kans te geven hun leidinggevendenden te evalueren. Op deze manier komt de leiding te weten wat de werknemers van hun leiderschapscapaciteiten vinden. Daarbij is het belangrijk dat de leiding leert uit de evaluatieformulieren zodat ze hun capaciteiten kunnen optimaliseren.

5.2.3.4 Samenhang en betrokkenheid

Voor de werknemers mag er ook meer samenhang en betrokkenheid komen tussen de verschillende afdelingen en de werknemers onderling. Ze vinden dat het verschil tussen de werknemers te groot wordt gehouden. *"Als er bijvoorbeeld een lamp kapot is, mogen we deze niet zelf vervangen, maar wordt er speciaal een arbeider gevraagd om de lamp te vervangen."* Ook bij feestjes is dit verschil volgens de werknemers merkbaar. *"De meeste feestjes beginnen als de magazijniers nog aan het werken zijn. Ze komen dan aan op het feestje wanneer het buffet al op is."* De chauffeurs geven hierbij de opmerking dat het deelnemen aan feestjes voor hun vaak niet te doen is. Zij staan 's morgens om 3u al op en dan is het heel zwaar om tot 's avonds op een feest te blijven. Voor hun moeten de feestjes ook niet te chique zijn, zij hebben genoeg aan een simpel feest. *"Een bak bier en wat hapjes is voor ons al meer dan genoeg."*

De werknemers hebben het gevoel dat de leiding ervoor zorgt dat de mensen niet meer samenwerken. Ze zouden het appreciëren, mocht er samen naar oplossingen gezocht worden. Daarbij is het noodzakelijk dat iedereen beseft wat de andere dienst doet. *"Nieuwelingen laat men overal in het bedrijf mee volgen. Dit zou juist moeten gebeuren wanneer je al langer voor het bedrijf werkt. Iedereen zou bijvoorbeeld éénmaal per jaar moeten schuiven, tussen de verschillende afdelingen, maar ook tussen de arbeiders, bedienden en kader. Zo ben je beter op de hoogte van wat er gedaan wordt op de verschillende afdelingen."* De leiding zou volgens de werknemers ook vaker op de werkvloer mogen komen. *"Als er een nieuwe persoon wordt aangeworven, kan het lang duren voordat een baas komt kennis maken. Vroeger was dit anders, toen kwam de baas na een week eens met je praten. Iedereen kende de baas toen ook met de voornaam, ze kwamen vaker op de werkvloer. Nu lopen ze je vaak voorbij zonder iets te zeggen."*

5.2.3.5 Luisteren naar werknemers

Belangrijk vinden de werknemers dat de leiding meer luistert naar de mensen. *"Ze [leiding] luisteren niet echt naar u, ze hebben al een mening gevormd voordat ze u horen en ze gaan er vanuit dat het zo is."* Buiten een luisterend oor te zijn, zou de

leiding volgens de werknemers ook meer respect en interesse mogen tonen, niet enkel in werkaangelegenheden, maar ook in privé-zaken.

5.2.3.6 Nakomen van beloftes

Ten slotte gaven de werknemers aan dat de leiding zijn beloftes moet nakomen en meer rekening mag houden met de tips en ideeën die er gegeven worden. *“Vroeger was er een ideeënbus, maar al de ideeën die erin zaten werden afgewimpeld. Het was een goed initiatief, maar ze hadden het serieuzer mogen nemen. Een tip bij het gezondheidsbulletin was bijvoorbeeld om een fietsvergoeding te geven aan de mensen die met de fiets komen werken, maar dat werd niet onthaald. Vraag dan geen tips als je er toch geen rekening mee gaat houden.”*. De werknemers vragen of de leiding de mogelijkheid tot een fietsvergoeding nog eens wilt herbekijken. Daarnaast werd er nog de tip gegeven om een kleine fitnessruimte op te richten, zodat de werknemers tijdens de middag wat aan beweging kunnen doen. *“Ze [leiding] willen wel dat iedereen fit en gezond is, maar er wordt geen moeite voor gedaan.”*.

In wat volgt worden meerdere tips van de werknemers besproken om het werk in de organisatie aangenamer te maken. Deze tips kwamen niet in elke focusgroep naar voor, maar zijn zeker de moeite waard om te vermelden.

5.2.3.7 Verbetering loonbeleid

Enkele bedienden uit Overpelt gaven aan dat het loonbeleid verbeterd zou mogen worden. Het personeel krijgt geen anciënniteit, de verloning gebeurt op basis van prestaties. Hier hebben ze niets op tegen, indien de verloning op een eerlijke wijze gebeurt. *“Er mag een verschil zijn in loon, als er ook een verschil is in prestaties. Goede presteerders zouden beloond moeten worden, slechte presteerders zouden dit ook moeten kunnen voelen.”*. De regels betreffende het loonbeleid zijn nog te onduidelijk voor bepaalde medewerkers. *“Er zou duidelijk mogen aangegeven worden wanneer je opslag of promotie krijgt, wie dit krijgt en waarom hij of zij dit krijgt.”*.

Ook is er nog een te groot verschil tussen de divisies Overpelt en Schoten wat betreft het loonbeleid en meer specifiek de legale en extra legale voordelen. *"Overpelt en Schoten worden gezien als twee aparte organisaties. De bedienden in Overpelt krijgen pas sinds kort maaltijdcheques. Dit komt doordat ze in het verleden te weinig betaald werden. In Schoten krijgen de werknemers al veel langer maaltijdcheques. Daar mogen de werknemers 's vrijdags ook al om 16uur stoppen met werken waarbij ze het laatste niet gewerkte uur betaald krijgen. In Overpelt is dit niet het geval. De leiding zou het verschil tussen Overpelt en Schoten kleiner moeten maken."*

5.2.3.8 Krapte in het personeelsbestand

Daarnaast geven sommige arbeiders en bedienden uit Schoten aan dat de organisatie meer personeel mag aanwerven. *"Vroeger was er te veel personeel, nu te weinig waardoor de werkdruk is toegenomen. Bij de export was er vroeger bijvoorbeeld drie man, maar toen werd er iemand ontslagen. Deze persoon werd niet vervangen waardoor het werk van drie personen door twee personen gedaan moest worden. De leiding verwacht ook dat je met twee man dezelfde cijfers gaat behalen als met drie man. Uiteindelijk wordt je daar tureluut van."* Volgens de sommige arbeiders en bedienden uit Schoten zijn er enkel in Overpelt open vacatures. *"Als er mogelijkheden zijn om door te groeien, zijn ze enkel in Overpelt."* Maar ook hier hebben sommige medewerkers een opmerking over. Ze vinden dat de carrièremogelijkheden van vrouwen aanzienlijk verbeterd mogen worden. Het merendeel van de medewerkers vindt dat de leiding meer vrouwen mag laten doorgroeien want momenteel zijn er geen vrouwen in de directie.

5.2.3.9 Ziekteverzuim

Om het ziekteverzuim op te lossen gaf een bediende uit Overpelt een aantal voorstellen om een zieke werknemer aan te moedigen toch te komen werken. Een eerste mogelijkheid was om een medewerker een beloning te geven indien hij komt werken als hij ziek is. Er kunnen eveneens bijvoorbeeld bonussen gegeven worden aan de medewerkers die gedurende een bepaalde periode niet ziek vallen. Ook de mogelijkheid om van thuis uit te werken als je ziek bent, moet volgens de bediende onderzocht worden.

5.2.3.10 Ombudsdienst

Vervolgens werd het advies geformuleerd om een ombudsdienst op te richten. Sommige arbeiders en bedienden willen graag een tussenpersoon die niet bedreigend is en waartegen men kan praten als er iets scheelt. Deze ombudsman of -vrouw zou de communicatie tussen de leiding en werknemers moeten versoepelen. Ook zou hij of zij de belangen van de werknemers moeten verdedigen naar de leiding toe. Het zou met andere woorden iemand moeten zijn die zich volledig kan inzetten voor de werknemers.

Ten slotte werden er nog enkele kleine adviezen geformuleerd die in de volgende alinea's verder toegelicht worden.

De werknemers zouden het aangenaam vinden indien er meer feestjes en andere aangelegenheden georganiseerd zouden worden. Hierbij vinden de werknemers het belangrijk dat het geen al te grote aangelegenheid wordt. Een bowlingnamiddag, wandel- of fietstocht of barbecue zijn voorbeelden van een aantal voorstellen die uit de focusgroepen naar voor kwamen.

Daarnaast zouden de werknemers het appreciëren, mochten de eindejaargeschenken, geschenken die de ze krijgen van klanten of geschenken die aan klanten gegeven worden en overblijven, niet gestockeerd worden, maar uitgedeeld worden aan de werknemers. Dit is bijvoorbeeld mogelijk via loting. Momenteel worden deze geschenken in een kelder bewaart, waar ze enkel staan te vervallen. Hierbij werd een anekdote aangehaald waarbij een drieliter fles Palm uitgeloot werd tussen de werknemers, maar waarvan later bleek dat deze fles al enkele jaren vervallen was.

Als laatste werd door de arbeiders aangegeven dat de controles opgedreven zouden mogen worden. De arbeiders vinden zelfcontrole alleen onvoldoende, ze vragen ook voor tussentijdse controles en een uitgangscontrole. Dit omdat ze ten alle kosten willen vermijden dat de klant een verkeerd product geleverd krijgt.

5.2.4 Wat kan je zelf doen om graag en goed te werken?

Het belangrijkste wat de arbeiders en bedienden zelf kunnen doen om het werk aangenaam te houden, is positief denken. *"Je moet een positieve ingesteldheid hebben ten opzichte van het bedrijf en de collega's. Je moet zo weinig mogelijk piekeren over je job, gewoon alles nemen zoals het komt. Zolang je enthousiast blijft, kom je graag werken, ook al zitten er wat dingen tegen."* Enkele werknemers omschrijven dit op een iets negatievere manier als volgt: *"horen, zien en zwijgen"* of *"er de spot mee drijven"*.

Als de arbeiders en bedienden deze positieve ingesteldheid willen bereiken en behouden, is het noodzakelijk dat de sfeer in de organisatie goed zit. De arbeiders en bedienden geven aan dat ze vaker iets informeels willen organiseren, maar ze vrezen voor te weinig respons. *"Iedereen zou wel willen dat er meer dingen georganiseerd worden van het werk uit, maar ze vrezen dat uiteindelijk niemand mee gaat gaan. Er werd wel eens een idee gegeven om een barbecue te organiseren, maar dat is er ook niet door gekomen. Je kan natuurlijk altijd met je eigen ploeg iets gaan drinken, maar zo leer je de andere werknemers niet kennen."* Met dit laatste geven de arbeiders en bedienden aan dat ze er zelf iets aan willen doen om de kloof tussen hun te dichten. Dit is volgens hun mogelijk als ze vaker zouden samen zitten of een klein feestje zouden houden met hapjes en drankjes zoals vroeger met nieuwjaar gedaan werd. Maar dit is niet altijd even makkelijk vermits de magazijniers in ploegen werken. Ook geven de poetsvrouwen hierbij aan dat de last dan weer op hun schouders komt, omdat ze na het feestje alles moeten opruimen. Toch is dit aan te raden, want het zal de communicatie ten goede komen.

Ten slotte geven de arbeiders en bedienden aan dat ze ook zelf beter hun best kunnen doen. Ze kunnen bijvoorbeeld fouten tijdig melden en zelf de mogelijkheid creëren om uit de fout te leren. Ze willen zelf kunnen uitmaken of ze goed of slecht bezig zijn. En als de situatie echt ondraaglijk wordt, kunnen ze het altijd afbollen, aldus een medewerker.

Volgens de chauffeurs kunnen ze zelf niets doen om het werk aangenamer te maken. *"Als ze [de leiding] niet meewerken en als ze ons niet motiveren, wat moeten we*

dan zelf nog doen? Ik heb vaak het gevoel dat ik vreemd ben geworden in mijn eigen bedrijf. Ooit heb ik graag gewerkt, maar nu niet meer.”.

5.2.5 Wat maakt dat je binnen 10 jaar nog graag werkt?

De werknemers vinden het ten eerste heel belangrijk dat er gevolg wordt gegeven aan de dingen die in de focusgroepen aangehaald werden. Daarnaast hoopten de meeste werknemers binnen 10 jaar op pensioen te kunnen gaan zodat ze van hun leven kunnen genieten.

In de focusgroepen werd ook aangehaald dat de werknemers graag rustig willen afbouwen door bijvoorbeeld minder uren te werken. *“De mogelijkheid om 4/5^{de} te gaan werken bestaat in theorie, maar in de praktijk wordt het niet vaak toegestaan. Als je het toch wilt, moet je meestal een trapje lager gaan.”.* Ook de mogelijkheid tot het nemen van tijdskrediet bestaat, maar het grote probleem daarbij is weer dat de werknemers die tijdskrediet nemen, niet vervangen worden. Daarnaast werd er aangehaald om meer tijd voor ouderschapsverlof uit te trekken, ook als je grootvader wordt.

De arbeiders zouden het appreciëren minder zwaar werk uit te moeten voeren, maar ze beseffen zelf ook dat dit bijna niet mogelijk is. *“Het werk in de magazijnen is moeilijk te veranderen, een ketting blijft nu eenmaal even zwaar, maar het bedrijf is wel al gemoderniseerd. Toch kan je dit werk niet tot je 65^{ste} blijven doen.”.* De arbeiders geven aan dat er vroeger wel de mogelijkheid bestond om minder zwaar werk uit te voeren. *“Als er vroeger iemand aan het uitbollen was, lieten ze hem kuisen en andere klusjes doen. Nu gaat dit niet meer omdat het personeelsbestand te krap is uitgemeten.”.*

De chauffeurs verkiezen vroeger op pensioen te kunnen gaan in plaats van het werk rustig af te bouwen. *“Werken tot uw 62 jaar is te lang voor chauffeurs. Wij werken sowieso al langer dan 8 uur per dag, we maken een gemiddelde van 12 uur per dag. Dit kan je niet volhouden tot je 62^{ste}. We hebben de mogelijkheid om 4/5^{de} te gaan werken, maar dan moeten ze ten eerste al extra personeel voor de 5^{de} dag gaan aanwerven, en ten tweede gaan we liever vroeger op pensioen.”.* Ook zouden ze het

appreciëren een hoger loon te krijgen. *"Een chauffeur kan niet met normaal uren zijn loon verdienen."*

Het personeelsbestand is een volgend punt dat volgens de werknemers verbeterd zou kunnen worden. *"Het personeelsbestand is veel te krap uitgemeten. Meer mensen aannemen zou aangenamer zijn. Als er iemand ziek is en nog iemand op verlof, dan zit je in de soep. Dan moet er begonnen worden met het verschuiven van de schema's."* De arbeiders zijn van mening dat door de onderbezetting in het magazijn de foutenlast sterk gestegen is. *"Vroeger werd elke remork gecheckt voor deze naar buiten reed. Nu worden er slechts twee steekproeven gedaan. Vroeger was er ook een meester-gast die alles controleerde en iedereen had zijn eigen functie. Nu moet iedereen van alles doen waardoor er veel meer fouten gemaakt worden. Deze fouten kosten evenveel als een extra persoon aanwerven."* Als er meer personeelsleden worden aangeworven, zal de werkdruk voor veel werknemers verlagen. Hier hebben de werknemers niets op tegen, want *"als men altijd moet werken op het ritme van het tandvlees, zal men rapper vermoeid worden."*

De werknemers vinden eveneens dat de leiding meer aandacht mag besteden aan haar personeelsleden. *"De mensen worden behandeld als een nummer. Op het evaluatieformulier staan enkel de fouten die iemand maakt, niet de goede dingen die gedaan worden."* De leiding moet meer vertrouwen hebben in hun werknemers, zowel in het werk als in de mens. Ze moet ook meer interesse tonen in de werknemers en iedereen hetzelfde behandelen, ongeacht arbeider of bediende. Daarnaast is het belangrijk dat er samen naar oplossingen gezocht wordt voor problemen en dat de mensen niet in de steek worden gelaten. De werknemers vinden ook dat de leiding het personeel beter moet verdedigen naar klanten toe. *"Als er vroeger een klant kwam klagen, zei de leiding dat ze hun materiaal maar ergens anders moesten gaan halen. Wanneer de klanten nu iets niet gedaan krijgen van het personeel, bellen ze naar de directie en die zorgen ervoor dat alles weer in orde komt."* Ten slotte vinden de werknemers dat er niemand afgedankt mag worden.

Open communicatie, zowel top-down als bottom-up vinden de werknemers enorm belangrijk. De informatie die de leiding heeft, zou ze moeten delen met haar werknemers en dit liefst op een zo gestructureerd mogelijke manier. Ook zouden de

leidinggevend vaker op de werkvloer moeten komen om te communiceren, niet alles moet via mail gebeuren.

Vervolgens geven de arbeiders en bedienden aan dat het personeelsbeleid verbeterd zou mogen worden. Meer specifiek vinden ze een actiever beleid van de personeelsdienst noodzakelijk. *"De personeelsdienst is nu een marionet van de directie. Ze blijven braaf ja knikken. Het lijkt wel alsof de personeelsdienst het personeel soms tegenwerkt. Ze zouden veel neutraler mogen zijn en je zou ze in vertrouwen moeten kunnen nemen. Zij zouden zelf ook meer vertrouwen in de medewerkers moeten hebben. Het belangrijkste is dat de personeelsdienst in twee richtingen werkt, zowel naar de werknemers als de leidinggevend. Ze moeten ook met oplossingen komen, want het is niet onze taak om adviezen te formuleren."*

Een verbetering van het personeelsbeleid zou volgens sommige arbeiders en bedienden de oprichting van een ombudsdienst zijn. De arbeiders en bedienden vinden dat de ombudsdienst intern moet blijven en voor de personeelsleden moet opkomen. Daarnaast zou de ombudsdienst in twee richtingen moeten communiceren, zowel met de leiding als de personeelsleden. Ten slotte geven sommige arbeiders en bedienden aan dat de ombudsdienst de personeelsleden zou moeten bijstaan en verdedigen in geval van conflicten.

Als laatste vinden de werknemers het belangrijk dat er uit fouten en klachten geleerd wordt. *"Een klachtenrapport is allemaal mooi en wel, maar de essentie van de zaak ontbreekt. Het klachtenrapport wordt geklasseerd en niemand kijkt er nog naar. Er is ook niemand om de klachtenrapporten te verwerken. Het belangrijkste is dat er uit de rapporten iets geleerd wordt, maar dat gebeurt helaas niet."*

5.2.6 Wat zijn de belangrijkste verbeteringen die het bedrijf zou moeten doorvoeren?

Ten eerste moet de communicatie verbeteren. Goed gerichte en open communicatie op alle niveaus is aangewezen. Dit kan onder andere door het informatiebord overzichtelijk te maken met aparte delen voor organisatie en ontspanning of door mails enkel naar belanghebbenden te sturen. Vervolgens moet er meer samenhang tussen de diensten onderling komen, de teamspirit moet bevorderd worden.

Diensten en personeelsleden die veel samenwerken, zouden samengebracht mogen worden, zodat ze het werk onderling beter kunnen verdelen. Alles zou wat hechter gemaakt mogen worden en arbeiders en bedienden moeten gelijk behandeld worden. Ook moet de leiding regelmatig op de werkvloer komen en luisteren naar de werknemers. Daarnaast vinden de werknemers dat de leiding verdraagzamer moet worden, dat ze mensen niet zomaar in hokjes moet gaan stoppen. Ze moeten open en eerlijk zijn ten opzichte van het personeel en meer respect tonen. Het personeelsbeleid zou verbeterd mogen worden, zoals hierboven besproken en een ombudsdienst zou opgericht mogen worden. Ten slotte geven de werknemers aan dat de werkdruk verminderd moet worden door bijvoorbeeld extra personeel aan te werven.

5.3 Verantwoording keuze interviews

Ik heb in totaal drie interviews afgenomen met drie managers van AND-Steel. Deze interviews vonden 11 en 19 april plaats. De bedoeling van deze interviews is om de managers de mogelijkheid te geven hun mening over de betekenis van de resultaten te verduidelijken.

Ik heb gekozen voor halfgestructureerde interviews. Het gaat hierbij om een aantal vaste vragen die aan elke geïnterviewde gesteld zullen worden. De volgorde van de gestelde vragen kan veranderen afhankelijk van hoe het gesprek verloopt. Ik kies dus niet voor een gestandaardiseerd interview omdat afhankelijk van het antwoord, ik eventueel bijkomende vragen zou kunnen stellen. Ook wordt er bij gestandaardiseerde interviews vooral gebruik gemaakt van gesloten vragen, terwijl ik enkel open vragen wens te stellen. Elke manager wordt afzonderlijk bevraagd. Ik maakt bijgevolg geen gebruik van een focusgroep interview om de informatie te verkrijgen, aangezien hier het gevaar bestaat dat de verschillende respondenten elkaars mening gaan beïnvloeden.

De output van de drie interviews heb ik in één tekst gegoten omdat er meerdere overlappings waren. De volgende vragen heb ik in de interviews gebruikt om tot de gewenste informatie te komen:

1. Welke zaken die uit de focusgroepen naar voor zijn gekomen, had u verwacht?

2. Wat kwam onverwacht aan?
3. Wat zijn voor u de belangrijkste knelpunten waaraan het bedrijf moet werken?
4. Wat vindt u van de volgende voorstellen om het werk van de werknemers aangenamer te maken?
 - de oprichting van een ombudsdienst
 - de evaluatie van de leidinggevenden
 - oprichting van een mentor- of coachprogramma
 - aanpak van het ziekteverzuim via beloning of thuiswerk
 - invoering van een fietsvergoeding

Hierbij moet ik opmerken dat twee van de drie ondervraagde managers geen specifieke verwachtingen aan de output van de focusgroepen gesteld hadden. Met deze twee managers heb ik een aantal opmerkelijke zaken uit de focusgroepen overlopen en besproken.

5.4 Verwerking van de interviews

Twee van de drie ondervraagde managers hadden geen specifieke verwachtingen gesteld aan de output van de focusgroepen. Zij hadden zich eerder de vraag gesteld hoe de betrokken werknemers zouden reageren op de vraag om aan het onderzoek mee te werken. Dit omdat er in 2004 reeds een personeelstevredenheidsonderzoek was uitgevoerd. De reactie van de werknemers kon zowel positief als negatief zijn, ze hadden er geen idee over. Uiteindelijk hebben de werknemers enorm positief gereageerd op het onderzoek door middel van focusgroepen.

Doordat de twee managers geen verwachtingen aan de resultaten van de focusgroepen gesteld hadden, kwamen er geen zaken verwacht of onverwacht aan. De meeste zaken die uit de focusgroepen naar voren kwamen, zijn volgens deze managers inderdaad zaken die onder de werknemers leven en waar het management weet van heeft. Deze zaken worden volgens de managers echter niet altijd even correct door de werknemers weergegeven. Volgens hen heeft dit te maken met frustraties van een aantal werknemers, waardoor historische zaken blijven aanslepen.

Een voorbeeld van een niet correcte weergave van een frustratie is de nieuwjaarsgroeten die een aantal werknemers niet gekregen zou hebben, terwijl de betreffende leidinggevende aanwezig was. Dit is volgens de managers niet correct. De nieuwjaarsgroeten hebben de werknemers wel gekregen, maar met wat vertraging. Er werd van de leiding uit ook redenen gegeven waarom de nieuwjaarsgroeten pas later kwamen.

Eén van de ondervraagde managers had na het lezen van de verslagen van de focusgroepen wel een aantal zaken verwacht die eruit naar voor zouden komen. Ik heb dit dan ook met hem besproken. Met de twee managers die geen verwachtingen gesteld hadden, heb ik de output van de focusgroepen overlopen en besproken. Hetgeen wat ik met de manager, die wel verwachtingen had gesteld aan de output van de focusgroepen, besproken heb, vormt de leidraad. De zaken die ik met de twee andere managers overlopen heb, wordt hieraan gekoppeld. Onderstaande tekst vormt dus een samenraapsel van alle zaken die in de drie interviews besproken werden. Ik spreek ik deze tekst ook over "de managers" in het meervoud, omdat de meeste zaken in elk interview behandeld werden.

5.4.1 Zaken die de managers verwacht hadden uit de focusgroepen naar voor te komen

De verwachting die de managers het meest bevredigde, heeft te maken met het gelijktrekken van de **financiële arbeidsvoorwaarden**. Ten opzichte van het personeelstevredenheidsonderzoek in 2004 merken ze een verbetering in de tevredenheid van het personeel over het volledige pakket van loonsvoorwaarden. In het vorige onderzoek lag de tevredenheid over de loonsvoorwaarden namelijk een heel stuk lager. Volgens de managers werd deze ontevredenheid veroorzaakt door twee zaken. Ten eerste hadden de werknemers te weinig kennis over een aantal voordelen in natura en ten tweede verkreeg een bepaalde divisie van het bedrijf geen maaltijdcheques. Over dit laatste zijn enkel de chauffeurs nog ontevreden. Zij vragen zich nog steeds af waarom zij geen maaltijdcheques krijgen, terwijl alle andere werknemers van de onderneming dit wel krijgen. Volgens de managers houden de chauffeurs er geen rekening mee dat zij een ARAB-vergoeding krijgen van één euro per gewerkt uur. Dit compenseert de maaltijdcheques en de kosten die door de chauffeurs gemaakt worden als ze op de weg zijn, zoals bijvoorbeeld kosten

voor parking. De chauffeurs kunnen niet verwachten dat ze én de ARAB-vergoeding én de maaltijdcheques krijgen, want dat is financieel niet haalbaar voor de organisatie.

De managers geven de werknemers gelijk wanneer ze erop wijzen dat de **afstand tussen de leidinggevend en de werknemers** vergroot. De managers zijn inderdaad minder ter beschikking voor het personeel. Dit komt omdat ze niet meer samen op één locatie zitten, maar verspreid over de verschillende vestigingen, waar ze telkens enkele dagen beschikbaar zijn. Als ze wel aanwezig zijn, hebben ze minder tijd om in al de afdelingen binnen te springen en de werknemers goedendag te wensen.

Een ander punt dat de managers verwacht hadden uit de focusgroepen naar voor te komen, is de onderlinge **sfeer in de ploegen**. De werknemers vinden het inderdaad aangenaam om samen te werken met hun collega's. Ook de chauffeurs gaven in de focusgroepen aan tevreden te zijn over de sfeer tussen de collega's, maar dat ze weinig tot geen contact hebben met andere werknemers. Volgens de managers heeft dit te maken met de eilandmentaliteit die er heerst onder de chauffeurs, waarbij ze zich teveel op een eiland begeven en zich afzonderen van de rest van het bedrijf. Ze willen wel contact met de andere werknemers, maar het initiatief zal niet van de chauffeurs zelf komen. Ze nemen ook niet snel deel aan activiteiten, over de verschillende afdelingen heen, die door het bedrijf georganiseerd worden. De chauffeurs hebben wel een eigen chauffeursgroep mogen oprichten waarvan de activiteiten door de organisatie financieel gesteund worden. Op deze activiteiten worden geen andere werknemers uitgenodigd. Daarom vinden de managers dat de chauffeurs zelf deels verantwoordelijk zijn voor het slechte contact met de andere werknemers, ze kiezen er immers zelf voor om zich als een aparte groep op te stellen.

Het **verschil tussen de arbeiders en bedienden** zoals het aangehaald wordt, verbaast de managers niet, maar komt harder over dan het in werkelijkheid is. De drankbedeling in Schoten bijvoorbeeld wordt voor de bedienden door het bedrijf zelf geregeld, voor de arbeiders is dit nog niet het geval. De arbeiders weten niet dat de leiding al maanden aan het discussiëren is om dit anders te doen. In Overpelt werken ze bijvoorbeeld al jaren met jetonnekes wat ze ook in Schoten willen invoeren, maar

volgens de managers zijn er in Schoten echter een aantal bedienden die dit voorrecht niet afgeschaft willen zien. Hierdoor bestaat het verschil nu nog.

Bij recepties zoals bijvoorbeeld anciënniteitsfeestjes wordt er vaak bij de arbeiders een groter budget gebruikt dan bij de bedienden en niet omgekeerd zoals in de focusgroepen werd aangehaald. Volgens de managers wordt er in dit geval door de werknemers gerefereerd naar een opvallende receptie eind vorig jaar voor een ex-directeur van de afdeling aankoop. Voor hem is inderdaad een veel ruimere receptie gegeven als normaal, maar dit kwam omdat deze persoon veel relaties met klanten had. Driekwart van de aanwezigen op het feest waren dan ook externen die een goed contact hadden met de persoon in kwestie en die het bedrijf nodig heeft om naar de toekomst toe de nodige contacten te behouden. Dit mag volgens de managers niet vergeleken worden met de gewone feesten. De boodschap die de managers hieruit geleerd hebben, is dat een dergelijk feest niet meer in huis gedaan mag worden, maar in de toekomst extern gehouden moet worden.

De managers zijn erover eens dat als de arbeiders en bedienden het gevoel hebben dat ze anders behandeld worden, het belangrijk is dat de leiding dit gevoel probeert weg te nemen. Uit de focusgroepen blijkt echter dat de leiding daar tot nu toe nog niet in is geslaagd.

De **variatie in de job**, wat de werknemers aangenaam vinden, is ook een bevestiging van de ideeën die de managers hebben. Het feit dat de werknemers hun goesting kunnen doen, de tevredenheid over de opleidingen en de flexibiliteit zijn eveneens zaken die de managers verwacht hadden uit de focusgroepen voort te komen.

Het feit dat de werknemers vinden dat het **personeelsbestand krap is uitgemeten**, is eveneens een bevestiging van wat de managers reeds wisten. Het is de politiek die de organisatie op dit moment voert. Daarbij verbaast het de managers niet dat de jobdruk verhoogt wanneer een werknemer ziek valt. Als oplossing voor de verhoogde werkdruk gaven de werknemers aan dat de organisatie extra personeel moet aanwerven. Hier gaan de managers niet mee akkoord. Ze zijn van mening dat het geen blijk geeft van goed management als er zomaar extra personeel wordt aangeworven om de werkdruk te verminderen. De leiding wil immers naar een

slanke en slagkrachtige organisatie met een hoge graad van efficiëntie evolueren. Hierbij is het belangrijk dat er meer aandacht geschonken wordt aan de procedures en de manier van werken. Dit, en niet het aanwerven van extra personeel, kan volgens hen leiden tot een verhoging van de efficiëntie en een vermindering van de werkdruk.

De medewerkers hebben volgens de managers gelijk over het feit dat ze meer **inspraak** hebben gekregen, maar de managers zijn van mening dat ze af en toe te veel inspraak krijgen. Ze gaven hierbij het voorbeeld van de operationele stuurgroep, die de laag vormt tussen de directie en uitvoerenden en die bepaalde beslissingen moet nemen. In deze stuurgroep is er vaak een heen en weer getrek (welles-nietes spel zoals de managers het noemden) tussen de directie en uitvoerenden, waardoor het enkele maanden kan duren voordat een beslissing genomen wordt. Dit zou niet het geval mogen zijn. De managers zijn van mening dat de directie beter komaf maakt met dit getouwtrek en een beslissing neemt. Dit getouwtrek wordt toegeschreven aan een te hoge mate van democratie waarbij de medewerkers zich niet bewust zijn van hun vrijheden en mogelijkheden, maar ook niet van hun beperkingen.

Een opmerking van de werknemers die de managers interessant vinden, is dat ze aangeven dat nieuwe werknemers beter rondgeleid moeten worden om kennis te kunnen maken met de volledige organisatie. Dit is de leiding immers al een tijd aan het proberen te bewerkstelligen.

Er zijn ook een aantal zaken die de managers niet verwacht hadden uit de focusgroepen naar voor te komen. Deze worden in de volgende alinea's besproken.

5.4.2 Zaken die de managers **niet** verwacht hadden uit de focusgroepen naar voor te komen

De managers hadden niet verwacht dat de werknemers ervaren dat ze pas na een jaar op hun **fouten** afgerekend worden. Er vindt namelijk minstens éénmaal per jaar een gestructureerd functionerings- en beoordelingsgesprek plaats. Zij dachten dat tussendoor de werknemers ook aangesproken zouden worden over de zaken die niet

goed lopen. Indien dit niet het geval is, willen zij hier zeker rekening mee gaan houden.

Over het ophangen van wie fouten maakt, verschilt de leiding vaak van mening. Het ophangen van fouten wordt niet door de personeelsdienst gepromoot, maar gebeurt wel in Schoten.

In alle vestigingen wordt fout die een arbeider maakt, geregistreerd. De bedoeling van het registreren van fouten is enerzijds om de foutenlast te verminderen. Omdat de foutenlast op een bepaald moment te hoog was, heeft de leiding per ploeg opgehangen hoeveel fouten er gemaakt werden. Als de foutenlast van een ploeg daalde, kregen zij een beloning. Dit lukte overal, behalve in Schoten, daar bleef de foutenlast toenemen. Daarom voelde de leiding zich genoodzaakt om het aantal gemaakte fouten per persoon op te hangen, wat uiteindelijk geleid heeft tot een daling van de foutenlast. Hierbij merkten de managers op dat ook de namen van de arbeiders die geen fouten maken, opgehangen worden. De nadruk wordt niet enkel op het negatieve gelegd. De leiding geeft toe dat het voor de arbeiders niet aangenaam is dat het aantal fouten opgehangen wordt, maar het is ook helemaal niet de bedoeling om aangenaam te zijn. De leiding heeft op dit moment geen andere oplossing voor dit probleem hebben.

Anderzijds is de bedoeling van het registreren van fouten om een individueel dossier bij te houden, wat op het functionerings- en beoordelingsgesprek gebruikt wordt om ervoor te zorgen dat het gesprek op een objectieve basis gebeurt. Daarnaast is het de bedoeling om elke wederkerende fout met de desbetreffende arbeider in een evaluatiegesprek te bespreken. Zo kan nagegaan worden of er eventueel iets mis is aan het systeem, zoals bijvoorbeeld een verkeerde procedure, ongeschikt materiaal of een verkeerde locatie van het materiaal of dat het de fout van de werknemer is. De managers merkten hierbij op dat het vermelden van de hoeveelheid fouten die een arbeider maakt niet gebruikt wordt om een arbeider te ontslaan, tenzij er grondige redenen voor zijn.

Voor de bedienden worden de fouten wel geregistreerd, maar het is niet nodig om ze op te hangen.

Het verhaal dat de **communicatie** verbeterd moet worden, is in tegenstelling tot de resultaten die uit het tevredenheidsonderzoek van 2004 naar voren zijn gekomen. Daaruit bleek namelijk dat de werknemers de communicatie een zeer positieve score gaven, wat voor de leiding als een verrassing kwam. Op dat vlak heeft de leiding toen ook weinig gewijzigd. Ze zijn intensief gebruik blijven maken van de prikborden en de interne mails. Over het feit dat de informatie op de prikborden onordelijk wordt opgehangen, zijn de managers kort en bondig. Dit is de verantwoordelijkheid van de werknemers of afdeling zelf. Enkel de officiële prikborden worden door de personeelsdienst beheert.

Op de vraag of de communicatie verbeterd moet worden, hebben de managers 'ja en nee' geantwoord. Zij vinden dat de communicatie verbeterd moet worden, in die zin dat de communicatie sneller moet gebeuren. Door de roddelcultuur in het bedrijf zijn er een aantal zaken die sneller naar boven komen dan de leiding gehoopt had. Wanneer de leiding uiteindelijk het verhaal meedeelt, weten de meeste werknemers dit al. Daardoor kunnen de werknemers het gevoel krijgen dat de leiding bepaalde zaken voor zich wil houden. Het is belangrijk dat de leiding dit probeert te vermijden.

De managers vinden niet dat de communicatie verbeterd moet worden, omdat de werknemers zelf niet aangeven wat ze gecommuniceerd willen hebben. De leiding wist dat communicatie een probleem was en heeft in het verleden al aan de werknemers gevraagd wat ze nog meer wilden weten, maar hier konden ze geen antwoord op geven. Bijgevolg vinden de managers dat de werknemers niet over communicatie mogen klagen, daar ze zelf niet aangeven wat hun behoefte aan communicatie is.

Het feit dat de werknemers ervaren dat er **teveel tussenstations** zijn vooraleer er beslissingen genomen worden, vinden de managers iets om over na te denken. Zij kunnen hier niet onmiddellijk een standpunt over innemen, omdat zij dachten dat de organisatie een vrij strakke structuur had. Ze hebben echter het vermoeden dat de opmerking vooral vanuit de logistieke afdeling komt. In dat geval zou de opmerking terecht kunnen zijn en is het een thema dat zeker verder onderzocht moet worden.

De werknemers gaven in de focusgroepen aan dat de mogelijkheid om **4/5^{de}** te gaan werken in theorie bestaat, maar dat het in praktijk niet vaak wordt toegestaan. Hier

zijn de managers het helemaal niet mee eens. De organisatie staat namelijk het dubbele toe van wat wettelijk is toegestaan, wat deels bijdraagt aan de problematiek van de werkdruk. Dit kan het bedrijf niet blijven toestaan en daarom gaan ze de mogelijkheid om 4/5^{de} te gaan werken terugschroeven naar wat wettelijk is toegestaan. Dit werd naar het personeel gecommuniceerd, maar blijkbaar hebben de medewerkers het verkeerd begrepen. Het is belangrijk dat de leiding deze problematiek opnieuw naar de medewerkers communiceert, maar het best op een andere manier verwoordt.

De kritiek die de werknemers op de **feesten** gaven, is volgens de managers een niet gekaderde vaststelling. De werknemers gaven in de focusgroepen aan dat de meeste feesten begonnen terwijl de arbeiders nog aan het werken waren. Dat is volgens de managers je reinste onzin. Een vijftal jaar geleden werden de feesten inderdaad op vrijdagavond gehouden en konden de arbeiders die middagpost hadden pas nadat hun dienst gedaan was, aanwezig zijn. Tegenwoordig worden de personeelsfeesten echter op zaterdagavond gehouden, waardoor dat probleem is opgelost.

Daarnaast waren zij er ook van verbaasd dat er nog steeds **grote verschillen tussen Overpelt en Schoten** ervaren worden, terwijl dit helemaal niet het geval is. Het feit dat de werknemers van Schoten bijvoorbeeld 's vrijdags een uur vroeger stoppen, impliceert dat ze 's middag langer doorwerken. Alle werknemers, zowel uit Schoten als uit Overpelt hebben immers een rooster van 40 uren, waar ze zich aan moeten houden.

De managers zijn het niet eens met de stelling dat iemand die ontslagen wordt of op pensioen gaat niet vervangen wordt. Het kan wel eens gebeuren dat de **persoon** niet **vervangen** wordt, maar dit is eerder een uitzondering. Hij denkt dat de werknemers hierbij refereren naar de periode 2002-2003 waar het bedrijf in volle herstructurering zat. Toen was het inderdaad zo dat een aantal werknemers op pensioen gingen en niet vervangen werden. Dit was een actie gespreid over een lange periode met de bedoeling op termijn met een groep personeel te komen waar de organisatie rendabel mee kan draaien.

De bedienden uit Schoten gaven in de focusgroepen aan dat het **computersysteem** vaak te traag werkt. Dit is inderdaad het geval, maar is afhankelijk van de taak die

wordt uitgevoerd. De snelheid van het computersysteem vormt een aandachtspunt binnen de organisatie waarbij via trial and error geprobeerd wordt om het systeem te versnellen. Onlangs werd het systeem vervangen, maar dit heeft slechts een minimum effect gehad op de snelheid. De vervanging was eerder bedoelt als garantie voor stabiliteit (minder pannes en dergelijke) naar de toekomst toe.

De chauffeurs gaven in de focusgroep aan dat zij zich de **negers** van het bedrijf voelen, omdat zij alle klachten krijgen. Hier zijn de managers het helemaal niet mee eens. Het grootste probleem van de chauffeurs is dat ze weinig sociale contacten hebben met de andere werknemers. Als ze een fout maken, worden ze erover aangesproken, maar ze zien niet dat dit ook bij de andere werknemers in het bedrijf gebeurt. Daardoor krijgen ze een vertekend beeld waardoor ze denken dat enkel zij op hun fouten worden gewezen.

In de focusgroep stelden de chauffeurs de vraag waarom ze voor privé-gebruik niet mogen **tanken** aan het tankstation verbonden met het bedrijf. De managers geven aan dat dit onmogelijk is, omdat het fiscaal verboden is. Bedrijven met een eigen tankstation krijgen een deel van de kosten terug, maar dit geldt niet als het tanken door particulieren gebeurt. Die vraag hebben de chauffeurs in het verleden al eens gesteld. De leiding heeft de vraag toen degelijk onderzocht en er een antwoord op gegeven, maar dit werd blijkbaar niet aanvaard. Het is dus belangrijk dat de managers dit opnieuw naar de chauffeurs communiceren.

Ten slotte hadden de managers niet verwacht dat de chauffeurs zouden klagen over het feit dat ze de **trekkers** niet naar huis mogen nemen. Dit staat in de vacature vermeld en weten de werknemers dus op het moment van aanwerving. De trekkers blijven bij het bedrijf omdat de vrachtwagens 's nachts geladen worden.

In wat volgt bespreek ik enkele knelpunten waaraan het bedrijf zou kunnen werken.

5.4.3 Knelpunten waaraan gewerkt zou kunnen worden

Alle drie de managers hebben andere knelpunten aangegeven waaraan gewerkt zou kunnen worden. Ik zal deze knelpunten dan ook apart bespreken.

Eén manager gaf aan dat het belangrijkste knelpunt waaraan gewerkt moet worden het feit is hoe het bedrijf **oudere werknemers met veel ervaring langer en gemotiveerd aan het werk** kan **houden**. Dit knelpunt doet zich momenteel nog niet voor, maar zal over een aantal jaar een probleem worden. Op dit moment kunnen veel werknemers nog op 56 of 58 jaar op prepensioen gaan, maar de leeftijdsgrens om op pensioen te kunnen gaan, zal verhoogd worden. De manager vreest dat er dan veel werknemers gaan zijn die niet meer gemotiveerd aan het werk zullen zijn. Het bedrijf heeft al een aantal initiatieven ingevoerd om het werk te veraangename, welke ik hieronder in het kort bespreek.

De werknemers hebben de mogelijkheid om tijdskrediet aan te vragen, voor zover het wettelijk is toegestaan. Hier wordt bij AND-Steel gebruik van gemaakt en is het bedrijf heel soepel in. De werknemers hebben eveneens de mogelijkheid om 4/5^{de} te gaan werken, wat gezien wordt als een vorm van tijdskrediet.

Intern bestaat er de mogelijkheid tot jobrotatie en wijziging van de functie-inhoud, voor zover dit mogelijk is binnen de organisatie.

AND-Steel gebruikt een andere vorm van ADV-systeem (arbeidsduurvermindering). In de meeste bedrijven hebben de werknemers 15 dagen ADV, die ze met een halve of volledige dag kunnen opnemen. Bij AND-Steel beginnen de werknemers met nul dagen ADV en moeten ze er zelf voor sparen. Per 40 uren dat ze gewerkt hebben, hebben ze 2.5 uren ADV opgebouwd. Zo kan het zijn dat de werknemers meer dan 15 dagen ADV opsparen die ze dan ook vrij kunnen nemen.

Ten slotte bestaat er een grote flexibiliteit in de uren voor de werknemers. Ze mogen een uur later beginnen of een uur vroeger stoppen met werken. Ook als ze tussendoor een uur vrij willen om bijvoorbeeld naar de dokter te gaan, kunnen ze dit verkrijgen, mits ze dit op voorhand vragen.

De volgende ondervraagde manager zag vier grote knelpunten waar het bedrijf in de toekomst aan zal moeten werken.

Ten eerste zal de **foutenlast** sterk moeten **verminderen**, daar dit een enorme kost vormt voor het bedrijf. De leiding heeft eens berekend dat als ze de foutenlast met de helft kan verminderen, ze vijf extra personeelsleden kan aanwerven tegen dezelfde kost. Dit werd naar het personeel gecommuniceerd, maar ze hebben het blijkbaar niet voldoende begrepen. De oplossing die momenteel gebruikt wordt om de foutenlast te doen verlagen, is niet de ideale oplossing, maar de leiding heeft geen weet van een andere oplossing. De leiding zou met de werknemers kunnen bespreken wat wel een betere oplossing is, maar dit is volgens de managers niet de cultuur van de organisatie.

Ten tweede moet de **efficiëntie verhoogd** worden. Dit zal leiden tot een verhoging van de productiviteit en een verlaging van de werkdruk. Een daling van de werkdruk zal na verloop van tijd leiden tot een vermindering van de foutenlast, waardoor de efficiëntie verhoogd. Het vormt als het ware een vicieuze cirkel.

Vervolgens moet er iets aan de **communicatie** gebeuren. De manager gaf aan dat de communicatie niet echt verbeterd moet worden, maar dat de leiding moet nagaan hoe ze communiceert. Ze moet stil staan bij het feit of de boodschap door de werknemers goed begrepen wordt. Indien dit niet het geval is, zal de leiding de door hun gebruikte communicatietechnieken moeten herbekijken, de boodschap beter moeten bekijken en beredeneren.

Een laatste aandachtspunt is dat er **te veel aandachtspunten** zijn in het bedrijf. Er worden te veel doelstellingen gesteld waardoor het moeilijk is om de hoofddoelstellingen eruit te halen. Het is beter dat de leiding zich focust op bepaalde thema's dan de werknemers te overrompelen met allerlei doelstellingen.

Volgens de laatste ondervraagde manager zijn er drie grote knelpunten die in de toekomst opgelost zouden moeten worden.

Ten eerste zou de **betrokkenheid** moeten **vergroten**. De werknemers zouden allemaal in dezelfde richting moeten kijken en dezelfde mentaliteit moeten hebben.

Deze manager vindt het enorm belangrijk dat iedereen dezelfde kijk op de zaak verkrijgt of ten minste de reactie van de andere partij op de situatie begrijpt en respecteert. De betrokkenheid ontbreekt voor een groot stuk en dit veroorzaakt spanningen tussen de werknemers.

Ten tweede zou de **kwaliteit van werken verbeterd** moeten worden over de volledige organisatie. Hiermee bedoelt de manager niet dat de kwaliteit van de producten verbeterd moet worden, maar dat alle medewerkers van het bedrijf beter met elkaar moeten communiceren en samenwerken.

Ten slotte moet volgens deze manager de **werkdruk vermindert** worden, maar dit is niet makkelijk op te lossen. De organisatie voert het beleid van een strakke personeelsbezetting. De organisatie zou een extra werknemer kunnen aannemen indien er genoeg geld beschikbaar voor is, maar op dit moment is dat niet het geval. Hierdoor moet de organisatie verder werken met een krappe personeelsbezetting.

In wat volgt bespreek ik enkele voorstellen om het werk voor de werknemers aangenamer te maken.

5.4.4 Voorstellen om het werk aangenamer te maken

De werknemers hadden de vraag gesteld voor de oprichting van een **ombudsdienst**. Dit vinden de managers eigenaardig. De werknemers beschikken namelijk over genoeg mogelijkheden om hun problemen aan te kaarten. Er is een vertrouwenspersoon in het bedrijf aanwezig en daarnaast kunnen ze altijd naar de arbeidsgeneesheer of de syndicale afvaardiging gaan. Als deze kanalen niet werken, zal een ombudsdienst ook geen oplossing bieden.

De werknemers stelden eveneens voor of het mogelijk is de leidinggevenden te evalueren. Twee van de drie managers zien dit zitten, mits de evaluatie goed onderbouwd is en objectief gebeurt. Ze vrezen echter dat een **360° feedbackmodel** zijn doel zal missen, omdat het onderling bespreken van de resultaten niet de cultuur van het bedrijf is. De andere ondervraagde manager ziet dit momenteel nog niet haalbaar. Hij is van mening dat een aantal leidinggevenden de werking van een

functionerings- en beoordelingsgesprek zelf onvoldoende onder de knie hebben. 360° feedback zou dan wel eens tot verkeerde conclusies kunnen leiden.

De managers zijn geen voorstanders van de oprichting van een **mentor- of coachprogramma**. Het is onmogelijk om voor alle functies een mentor of coach aan te duiden. Voor enkele functies is dit wel mogelijk, maar dan wordt er weer een onderscheid tussen de werknemers gevormd. De managers zijn van mening dat de leidinggevendenden de rol van mentor of coach op zich moeten nemen en niet bepaalde werknemers.

Om het **ziekteverzuim** op te lossen, gaven de werknemers twee voorstellen, namelijk een beloning indien een zieke werknemer komt werken of de mogelijkheid tot thuiswerk. Over beide voorstellen hebben de managers hun bedenkingen. Een zieke werknemer kan beter thuis blijven om uit te zieken, anders maakt hij de andere werknemers ziek. De managers zijn van mening dat als de werknemer voldoende hersteld is en terug kan komen werken, hij dit ook moet doen, zelfs als hij nog ziekteverlof heeft opstaan. De mogelijkheid tot thuiswerk bestaat voor een aantal werknemers, maar voor de meeste is dit niet haalbaar. Indien dit wel mogelijk zou zijn, zou het ingevoerd worden.

Ten slotte vroegen de werknemers om de invoering van een **fietsvergoeding** te herbekijken. De directie is hier al een poos over aan het nadenken. Ze verzekert dat de fietsvergoeding ingevoerd zal worden, maar dat het nog een tijd zal duren. Hierbij geven de managers aan dat indien de fietsvergoeding ingevoerd wordt, de werknemers die met de fiets komen werken geen sociaal abonnement meer zullen krijgen.

5.5 Conclusie

De werknemers van AND-Steel werden bevraagd door middel van focusgroepen. In totaal heb ik vijf focusgroepen gehouden met de arbeiders, bedienden en chauffeurs van het bedrijf. Er namen telkens tussen de 8 en 10 werknemers deel aan de focusgroep. Ik heb voor focusgroepen gekozen omdat het een manier is om op een relatief korte periode grote hoeveelheden zorgvuldig gerichte data te verzamelen. Het doel van de focusgroepdiscussie is om zowel de problemen die voortkomen uit

de enquête van het personeelstevredenheidsonderzoek in 2004 alsook andere problemen verder uit te diepen. Verder wordt in de focusgroep ook gevraagd naar mogelijke oplossingen van problemen.

Voor de bevraging van de managers van AND-Steel heb ik interviews gekozen. Ik heb in totaal drie interviews afgenomen met drie managers van AND-Steel. De bedoeling van deze interviews is om een volledig beeld te krijgen van de resultaten die uit de focusgroepen naar voren zijn gekomen.

In deze conclusie bespreek ik enkel de zaken die uit alle focusgroepen naar voren kwamen, welke ik link met de output van het personeelstevredenheidsonderzoek en de interviews.

De werknemers uit de vijf focusgroepen gaven zes factoren aan die maken dat ze **graag voor de organisatie werken**. Ten eerste zijn ze tevreden over de sfeer die er heerst tussen de collega's, ze vinden het aangenaam om met elkaar samen te werken. Dit kwam ook uit het personeelstevredenheidsonderzoek van 2004 naar voren. De indicator 'Teamwerk en Collega's' kreeg een hoge score van de werknemers. De ondervraagde managers hadden eveneens verwacht dat dit uit de focusgroepen naar voren zou komen.

Vervolgens gaven de arbeiders en bedienden aan dat de jobinhoud een factor is die maakt dat ze graag voor de organisatie werken. Ze vinden hun job boeiend en krijgen voldoende afwisseling en autonomie in de job. Uit de enquête van 2004 bleek dat de arbeiders en bedienden toen al tevreden waren over de jobinhoud. Deze factor kreeg immers de hoogste score. Dit is eveneens een bevestiging van de ideeën die de managers hebben.

Daarnaast maakt de flexibiliteit in de uren het werken aangenaam. De arbeiders en bedienden mogen later beginnen of vroeger stoppen met werken. Ook mogen ze tijdens de werkuren bijvoorbeeld een uur vrijaf nemen om zaken te regelen, mits ze dit op voorhand melden. Uit de interviews met de managers van AND-Steel blijkt dat de leiding deze flexibiliteit heeft ingevoerd juist om het werk aangenamer te maken en oudere werknemers te stimuleren langer te werken. Deze acties heeft met andere woorden zijn doel niet gemist.

Uit de focusgroepen blijkt dat de werknemers van AND-Steel tevreden zijn over het loon en de (extra) legale voordelen die ze krijgen. Ze vinden het loon voldoende hoog, hoewel het altijd meer mag zijn. Ook in vergelijking met andere bedrijven uit dezelfde sector krijgen ze een hoog loon en veel voordelen. Dit is in tegenstelling tot de resultaten uit de vragenlijst. De indicator 'Compensatie en voordelen' kreeg immers de laagste score, wat maakt dat de werknemers het minst tevreden waren over hun loon. Nadat de resultaten van de vragenlijst bekend waren, heeft het bedrijf hier maatregelen tegen genomen, door alle arbeiders en bedienden maaltijdcheques te geven. Maar het verschil in resultaten kan ook te wijten zijn aan het verschil in bevraging van werknemers. Een enquête moet individueel ingevuld worden, waardoor de meeste werknemers negatiever zijn over bepaalde aspecten. Een focusgroep daarentegen is een discussie waarbij de werknemers elkaar kunnen overtuigen van bepaalde zaken. De managers gaven in de interviews aan dat het gelijktrekken van de financiële arbeidsvoorwaarden een verwachting is die hun het meest bevredigde. Enkel de chauffeurs zijn ontevreden over het feit dat ze geen maaltijdcheques krijgen, maar ze vergeten hierbij dat ze in plaats van maaltijdcheques een ARAB-vergoeding van één euro per gewerkt uur krijgen.

Ten vijfde worden opleidingen beschouwd als een factor die het werken bij de organisatie aangenaam maakt. De meeste opleidingen die de arbeiders en bedienden vragen, krijgen ze ook. Ze mogen ook zelf voorstellen doen en beschikken over opleidingcheques. Het enige probleem dat ze hierbij ervaren is dat de opleidingen niet altijd even relevant zijn. Hier is weer een verschil merkbaar met de resultaten van de tevredenheidsenquête, waar de werknemers eerder negatief waren over de opleidingen die ze kregen. Maar dit kan weer te maken hebben met het verschil in de methode van bevraging.

Ten slotte zijn de arbeiders en bedienden tevreden over de afstand tussen de woon- en werkplek. De organisatie ligt niet ver van huis, ze is gemakkelijk te bereiken met de fiets en er is voldoende parkeergelegenheid. De arbeiders en bedienden hadden enkel een opmerking over de fietsvergoeding die al een tijd gevraagd wordt. De managers hebben mij in de interviews verzekerd dat de fietsvergoeding ingevoerd zal worden, maar dat het nog een tijd zal duren.

Een volgende vraag die in de focusgroepen gesteld werd, was of ze factoren zijn die maken dat de werknemers **minder graag voor de organisatie werken**. Over alle focusgroepen heen, kwamen er vijf factoren naar voor. De factoren die niet in alle focusgroepen besproken werden, ga ik niet in deze conclusie vermelden. Ten eerste is er volgens de arbeiders en bedienden een gebrek aan carrière- en doorgroeimogelijkheden, vooral voor vrouwen. Dit bleek ook uit het personeelstevredenheidsonderzoek van 2004. De indicator 'Carrière' kreeg een lage score van de werknemers van AND-Steel.

Vervolgens zorgt het verschil tussen de arbeiders en bedienden voor ontevredenheid. Zo werd bijvoorbeeld aangehaald dat de arbeiders uit Schoten moeten betalen voor de drank die ze consumeren, terwijl dit niet geldt voor de bedienden. De arbeiders en bedienden zijn van mening dat ze vaker samen gezet moeten worden, bijvoorbeeld bij toolboxmeetings, zodat ze van elkaar kunnen leren. De managers gaven in de interviews aan dat er inderdaad een verschil is tussen arbeiders en bedienden, maar dat dit verschil harder overkomt dan het in werkelijkheid is. Zo probeert de leiding bijvoorbeeld al een tijd te zorgen voor gratis drank voor de arbeiders uit Schoten, maar er zijn een aantal bedienden die dwars liggen. Daarnaast werd er een verschil tussen arbeiders, bedienden en kader waargenomen. De geïnterviewde managers geven toe dat er een afstand is tussen leiding en werknemers. Dit heeft volgens hun te maken met het feit dat de leiding over de verschillende vestigingen verspreid zit, waar ze telkens maar een aantal dagen beschikbaar zijn. Daardoor hebben ze minder tijd om in alle afdelingen binnen te springen en de werknemers goedendag te wensen.

Ten derde gaven de werknemers aan dat er te weinig communicatie is vanuit het management, waardoor er vaak misverstanden ontstaan. Dit is in tegenstelling tot wat er uit de vragenlijst naar voor kwam. De werknemers gaven 'Communicatie' een hoge score. Hierdoor heeft de leiding op dat vlak weinig gewijzigd. Op de vraag of de communicatie verbeterd moet worden, hebben de managers 'ja en nee' geantwoord. 'Ja' omdat de communicatie sneller moet gebeuren en 'nee' omdat de werknemers zelf niet aangeven wat ze nog meer gecommuniceerd willen hebben. Open debatten en het prikbord zagen de werknemers als goede communicatiemiddelen, terwijl email als een slecht communicatiemiddel aanzien werd, omdat het te onpersoonlijk is.

Daarnaast vinden de arbeiders en bedienden dat de werkdruk te hoog is. Er moet volgens hun meer werk met minder mensen gedaan worden. Uit de vragenlijst blijkt echter dat de werknemers hier noch tevreden, noch ontevreden over waren. Het is een punt waar de leiding in de toekomst rekening mee moet houden.

Ten slotte is de wijze waarop fouten behandeld worden een factor die maakt dat de arbeiders minder graag voor de organisatie werken. Het ophangen van hoeveel fouten iemand maakt, werkt demotiverend. De arbeiders hebben het gevoel dat de leiding een schuldige probeert te zoeken, terwijl ze beter het maken van fouten probeert te voorkomen. Uit de interviews met de managers blijkt echter dat het ophangen van het aantal fouten het enige is wat helpt om de foutenlast te verminderen. Ze geven wel toe dat ze geen andere oplossing voor het probleem hebben.

Een mogelijke oplossing zou, volgens mij, een verbetering van de communicatie kunnen zijn. Ten eerste moeten de werknemers tijdig aangesproken worden betreffende de fouten die ze maken. Op die manier kunnen er sneller leermomenten gecreëerd worden. Daarnaast zou de leiding opnieuw moeten communiceren dat een daling van de foutenlast met 50% aanleiding kan geven tot het aanwerven van vijf nieuwe personeelsleden. Als de foutenlast effectief daalt, zou de organisatie ook extra personeel moeten aanwerven. Dit geeft een positief signaal naar de werknemers en zal hen stimuleren beter hun best te doen. Ten slotte zouden de leidinggevendenden meer begeleiding en opleiding moeten krijgen, bijvoorbeeld in de vorm van communicatietrainingen, om hun communicatievaardigheden te verbeteren.

De werknemers kregen in de focusgroepen de mogelijkheid om **adviezen** te formuleren voor de organisatie **om het werk te veraangename**n. Enkele daarvan ga ik in het kort bespreken.

Ten eerste gaven de werknemers aan dat de leiding de manier waarop ze fouten behandelen, moet veranderen. Ze moet geen schuldige zoeken, maar juist naar manieren om de fouten te voorkomen. De werknemers vinden eveneens dat de fouten niet openbaar gemaakt mogen worden.

Daarnaast geven de werknemers aan dat ze vaker gewaardeerd willen worden, bijvoorbeeld door middel van een schouderklopje. De leiding moet niet alleen de slechte zaken vermelden, maar de werknemers ook prijzen voor het werk dat ze verrichten.

Vervolgens zou de communicatie verbeterd mogen worden. De werknemers willen positieve, gestructureerde en goed gerichte communicatie, de leiding moet vaker op de werkvloer komen en er moeten open debatten gehouden worden.

De krapte in het personeelsbestand zou volgens de werknemers opgelost kunnen worden, door het aanwerven van extra personeel. Uit de interviews blijkt echter dat dit niet de politiek van het bedrijf is. De leiding wil naar een slanke en slagkrachtige organisatie evolueren. Volgens de managers geeft het geen blijk van goed management als ze zomaar extra personeel aanwerven.

De werknemers gaven in de focusgroepen twee oplossingen voor het ziekteverzuim, namelijk een beloning als je komt werken wanneer je ziek bent of de mogelijkheid tot thuiswerk. Over beide voorstellen hebben de managers hun bedenkingen. Als een werknemer ziek komt werken, kan hij zijn collega's ziek maken en de mogelijkheid tot thuiswerk is voor de meeste werknemers niet haalbaar. Als de leiding thuiswerk zou toestaan, zou het verschil tussen arbeiders en bedienden nog groter worden. Dit wil de leiding vermijden.

De werknemers zouden het appreciëren als er een ombudsdienst opgericht zou worden, maar hier zijn de managers geen voorstanders van. Volgens hun hebben we werknemers genoeg kanalen waar ze met hun problemen terecht kunnen. Als deze kanalen niet werken, dan zal de oprichting van een ombudsdienst ook geen oplossing bieden.

Ten slotte zou de samenhang en betrokkenheid tussen de verschillende afdelingen en werknemers verhoogd mogen worden. De leiding moet vaker naar de werknemers luisteren en hun beloftes nakomen. Ook het loonbeleid moet duidelijk gecommuniceerd worden, daar het te onduidelijk is voor enkele werknemers.

De werknemers werden ook gevraagd of er zaken zijn die ze **zelf kunnen doen om graag en goed te blijven werken**. Hierbij gaven ze aan dat ze positief moeten denken en niet te veel moeten piekeren over het werk. Daarnaast kunnen ze de sfeer optimaliseren door vaker iets informeels te organiseren. Ten slotte kunnen ze beter hun best doen, bijvoorbeeld door fouten tijdig te melden of zelf leermogelijkheden creëren.

Als allerlaatste werd er in de focusgroepen gevraagd wat maakt dat de **werknemers binnen 10 jaar nog graag voor de organisatie werken**. De werknemers vonden het ten eerst heel belangrijk dat er gevolg werd gegeven aan de output van de focusgroepen.

Vervolgens willen ze de mogelijkheid krijgen om rustig af te bouwen, bijvoorbeeld door minder zwaar werk uit te voeren, vroeger op pensioen te gaan of 4/5^{de} te werken. Bij dit laatste gaven de werknemers aan dat het in theorie bestaat, maar vaak in praktijk niet wordt toegepast. Hier zijn de managers het niet mee eens. De leiding staat namelijk meer 4/5^{de} toe dan wettelijk mag. Omdat dit niet houdbaar is voor het bedrijf, zijn ze het langzaam aan het terugschroeven.

Daarnaast vinden de werknemers dat er meer personeel angeworven moet worden, om zo de werkdruk en foutenlast te verlagen. Ik heb reeds toegelicht dat de managers dit geen blijk van goed management vinden en dat ze een slanke organisatie wensen. De managers vertelden mij in het interview dat ze eens berekend hebben dat als de foutenlast met de helft vermindert, de organisatie vijf extra personeelsleden kan aanwerven. Dit werd naar het personeel gecommuniceerd, maar deze heeft het blijkbaar niet voldoende begrepen.

Ten slotte willen de werknemers dat de leiding meer tijd voor hun vrijmaakt en dat iedereen hetzelfde behandeld wordt. Ze verwachten dat er open gecommuniceerd wordt met de werknemers, dat het personeelsbeleid verbeterd wordt bijvoorbeeld door de oprichting van een ombudsdienst en dat de ze de mogelijkheid krijgen om uit hun fouten te leren.

In het volgend en tevens laatste hoofdstuk geef ik een algemeen besluit en bespreek ik nog enkele managementadviezen voor het bedrijf.

Hoofdstuk 6: Algemeen besluit

In dit hoofdstuk wordt een samenvattend antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag. Tevens geef ik enkele adviezen aan AND-Steel die ertoe kunnen bijdragen het personeel van de organisatie langer met plezier aan het werk te houden. Om af te sluiten geef ik mijn leerervaringen weer.

6.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag die in deze eindverhandeling gesteld werd, luidde als volgt:

" Welke zijn de belemmerende en bevorderende factoren om het personeel van AND-Steel met plezier effectief en efficiënt "langer" aan de slag te houden?"

Om op deze onderzoeksvraag een antwoord te vinden, heb ik eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Het eerste deel van de literatuurstudie handelt over de vier A's van kwaliteit van arbeid, namelijk arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Deze heb ik gelinkt aan een onderzoek uitgevoerd door Securex Sociaal Management in 2005 betreffende de tevredenheid van de Belgische werknemer. Het tweede deel van de literatuurstudie is een bedrijfsspecifieke literatuurstudie en is gebaseerd op de vragenlijst die het bedrijf gebruikt heeft om de tevredenheid van het personeel te onderzoeken.

Vervolgens heb ik een praktijkonderzoek uitgevoerd om de centrale onderzoeksvraag verder te kunnen beantwoorden. In Hoofdstuk 4 zijn eerst de resultaten van het personeelstevredenheidsonderzoek van 2004 besproken en in Hoofdstuk 5 heb ik de output van de focusgroepen (met de personeelsleden van AND-Steel) en interviews (met drie managers van het bedrijf) verwerkt. Ik heb beide onderzoeken besproken om zo een vergelijking tussen de resultaten te kunnen maken.

De bevorderende factoren of factoren die maken dat de werknemers graag voor de organisatie werken, zijn de volgende. Ten eerste vinden ze dat er een goede sfeer is

onder de werknemers, wat maakt dat ze het aangenaam vinden met elkaar samen te werken. Vervolgens zijn de werknemers tevreden over de jobinhoud. Ze hebben een boeiende job, hebben voldoende autonomie en afwisseling. Ook de flexibiliteit in de uren wordt gezien als een bevorderende factor. Daarnaast zijn de werknemers tevreden over hun loon en (extra) legale voordelen, wat als een verrassing voor de ondervraagde managers kwam. Ten slotte hebben ze een positieve noot over de opleidingen die ze krijgen en de afstand tussen de woon- en werkplaats.

Als belemmerende factoren of factoren die maken dat de werknemers minder graag voor de organisatie werken, werd allereerst het gebrek aan carrière- en doorgroeimogelijkheden aangehaald. Daarnaast ervaren de arbeiders en bedienden een kloof tussen elkaar en wordt er ook een grote afstand ervaren tussen de werknemers en de leiding. Vervolgens vinden de werknemers dat er te weinig communicatie in het bedrijf is, wat aanleiding geeft tot misverstanden. De werknemers willen dat er meer open debatten gehouden worden en dat het gebruik van email en prikborden verbeterd wordt. Ze klagen ook de wijze waarop fouten behandeld worden aan. Het ophangen van hoeveel fouten een arbeider maakt, werkt volgens hen demotiverend. Ten slotte zijn de werknemers van mening dat de werkdruk de laatste jaren is toegenomen.

In wat volgt bespreek ik enkele adviezen die uit de focusgroepen en interviews naar voor zijn gekomen. Deze adviezen zouden ervoor kunnen zorgen dat de werknemers van AND-Steel met plezier effectief en efficiënt "langer" aan het werk blijven.

6.2 Beleidsadviezen

Uit mijn praktijkstudie zijn een aantal punten ter verbetering gebleken waaraan AND-Steel kan werken om haar personeel tevreden te houden. In wat volgt heb ik de belangrijkste aandachtspunten aangehaald waar volgens mij rekening mee kan worden gehouden.

Het belangrijkste verbeterpunt is de communicatie. De leiding van AND-Steel zou, zoals de werknemers in de focusgroepen aanhalen, open en persoonlijke communicatie met haar personeel moeten voeren. Dit kan door middel van open debatten, maar ook door vaker op de werkvloer te komen. Belangrijk hierbij is dat

de leidinggevenden effectief communiceren. De managers gaven in de interviews al aan dat ze vaker moeten nagaan of de boodschap begrepen wordt. Dit is het uitgangspunt bij effectieve communicatie. Men spreekt van effectieve communicatie als er op de boodschap die wordt uitgezonden een reactie komt, anders wordt er van informeren gesproken. De boodschap moet op een goede manier worden overgebracht. Hierbij moet de boodschap goed geanalyseerd worden en moet de boodschapper zich in de doelgroep verplaatsen. Vanuit die positie moet de boodschap (her-) schreven worden (Brandsma, 2006). Bij effectieve communicatie is het eveneens belangrijk dat de zender van de boodschap reflectief luistert en erop reageert. Dit kan hij doen door het stellen van open vragen. In plaats van te vertellen hoe de zaak in elkaar zit, helpt de reflectieve luisteraar de andere persoon dingen te ontdekken (Quinn et al., 2004)

Een ander aandachtspunt is de behandeling van fouten. Het ophangen van hoeveel fouten een persoon maakt, werkt volgens de arbeiders demotiverend. Dit moet zo veel mogelijk vermeden worden. Belangrijker is dat de arbeiders gemotiveerd worden om minder fouten te maken. Dit kan bijvoorbeeld door het geven van beloningen. De managers gaven in de interviews aan dat ze dit geprobeerd hebben, maar dat niet tot de gewenste resultaten heeft geleid. Een andere manier om werknemers te motiveren, is door ze te waarderen. Werknemers moeten regelmatig een schouderklopje krijgen of geprijsd worden voor het goede werk dat ze verrichten. Waardering beschouwen werknemers als beloning voor hun inspanningen, het zal ze aanmoedigen om verder te doen (Quinn et al., 2004). De leiding zou ook leermomenten kunnen creëren voor de werknemers. Ze mag niet wachten tot het functioneringsgesprek om over fouten te praten, maar onmiddellijk ingrijpen als de fout gedetecteerd wordt en steun geven om de fout in de toekomst te vermijden. Er moet voldoende tijd vrij gemaakt worden om te leren en indien nodig extra opleidingen aangeboden worden. Tot slot moet er gecommuniceerd worden met de werknemers, er moet nagegaan worden hoe het komt dat fouten gemaakt worden. Er kan immers een onregelmatigheid zijn in het werkproces waardoor fouten gemaakt worden. Belangrijk is dat de leidinggevenden in hun achterhoofd houden dat fouten één maal gemaakt mogen worden en dan vermeden moeten worden. Fouten moeten gezien worden als een geschenk om iets aan het proces te verbeteren.

Volgend element waar het bedrijf aandacht aan kan besteden is het gebrek aan samenhang en betrokkenheid tussen de verschillende afdelingen en werknemers onderling. De werknemers geven in de focusgroepen aan dat het verschil tussen hun te groot wordt gehouden. De leiding zou dit kunnen oplossen door meer informele aangelegenheden te organiseren of door de verschillende afdelingen meer te laten samenwerken. De afdelingen zouden elkaar bijvoorbeeld een bezoek kunnen brengen om zo na te gaan hoe het werk daar verricht wordt. Ten slotte kan er voor een gezamenlijke eetzaal gezorgd worden, zodat de arbeiders en bedienden vaker met elkaar in contact komen.

Om het ziekteverzuim op te lossen, hebben de werknemers twee oplossingen voorgesteld, maar deze werden niet door de managers onthaald. Volgens Bracke (2001) is het vooral belangrijk contact met afwezige medewerkers op te nemen en te onderhouden. De werknemers krijgen zo het gevoel gemist te worden door de organisatie en de binding met het bedrijf wordt versterkt. Het voeren van verzuimgesprekken zowel tijdens de afwezigheid als bij de terugkeer zal hier in ruime mate toe bijdragen. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de directe leidinggevenden. Volgens De Nayer (2003) kan ook de verzuimdrempel verhoogd worden. Dit kan men doen door de verzuimgelegenheid en/of de verzuimbehoefte te verlagen. Een verhoging van de medische controles speelt in op de verzuimgelegenheid. Een verlaging van de verzuimbehoefte is mogelijk door het creëren van een aangename werksfeer en de binding van de werknemers met het werk, de collega's en organisatie te optimaliseren.

In de focusgroepen gaven de werknemers aan de oprichting van een ombudsdienst te appreciëren. Volgens de geïnterviewde managers beschikken de werknemers echter over voldoende kanalen waar ze met hun problemen terecht kunnen. Omdat de werknemers aangeven nood te hebben aan een ombudsdienst, werken de bestaande kanalen blijkbaar onvoldoende. Daarom raad ik het bedrijf aan de efficiëntie van deze kanalen na te gaan.

Als laatste aanbeveling wens ik het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid te vernoemen. AND-Steel is immers een organisatie met een ouder wordende werknemersgroep, waardoor er na verloop van tijd heel wat ervaring en kennis verloren zal gaan. Door een aantal maatregelen in te voeren, zou het bedrijf de

oudere werknemers kunnen motiveren langer aan de slag te blijven of hun kennis in de organisatie te borgen. Ik ga deze maatregelen in de volgende alinea's kort toelichten.

De werknemers zouden van elkaar kunnen leren door het uitwisselen en doorgeven van ervaringen en kennis. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de partijen met elkaar in gesprek gaan. De leiding zou de werknemers kunnen stimuleren om informeel van elkaar te leren. Dit kan bijvoorbeeld door in teams van twee à drie werknemers, zowel jongeren als ouderen, samen te werken. Er kan eveneens een mentor of coachprogramma opgezet worden, waarbij de oudere werknemers de jongeren gaan coachen en zorgen voor een goede kennis- en ervaringsoverdracht. Ook zouden intervisiegroepen opgezet kunnen worden, waarbij gemengde groepen (gemengd naar aantal jaren ervaring) concrete ervaringen kunnen inbrengen. De organisatie zou ook meer overkoepelend kunnen werken door werkgroep(en) op te richten die advies geven aan het beleid en waarbij het beleid de werkgroep(en) bevraagt.

Andere mogelijkheden zijn levensloopregelingen, waarbij werknemers in een kalenderjaar maximaal 12% kunnen sparen uit hun brutoloon om daarmee later onbetaald verlof te financieren, deeltijds pensioenen of tijdspaarformules. Bij dit laatste gaan mensen tijd sparen (overuren, ADV-dagen, compensatiedagen en vakantiedagen) op die ze op het einde van hun loopbaan kunnen opnemen.

Tot slot heb ik in het rapport "Gezond werken tot je 67^{ste}" (april 2005) een aantal interessante maatregelen gevonden, welke ik hier in kort bespreek.

De *CAO-wijzer* (cit. in Gezond werken tot je 67^{ste}, 2005) biedt handreikingen bij het maken van CAO afspraken die een activerend personeelsbeleid voor alle leeftijden bevorderen. De CAO wijzer bevat een groot aantal aanbevelingen waarmee sociale partners aan de slag kunnen in het CAO-overleg. De aanbevelingen sluiten aan bij herkenbare thema's in het arbeidsvoorwaarden-overleg, zoals onder andere employabiliteit en levensloop.

Met de *Scan Ouderenbeleid* (cit. in Gezond werken tot je 67^{ste}, 2005) kan op bedrijfsniveau karakteristieken van het ouderenbeleid in kaart worden gebracht. Met

behulp van de scan wordt een inventarisatie gemaakt van de manier waarop een bedrijf omgaat met ouderen. Al naar gelang de uitkomsten van de scan kunnen er maatregelen genomen worden om vervroegde uitstroom uit het arbeidsproces te voorkomen.

De vragenlijst *Ervaren Vitaal* (cit. in Gezond werken tot je 67^{ste}, 2005) levert informatie op over hoe de inzetbaarheid van oudere werknemers verhoogd kan worden en wat hun wensen en behoeften zijn in het kader van langer doorwerken. Het is de bedoeling de beleidsmakers en beslissers binnen de organisatie met de concrete aanbevelingen die deze vragenlijst oplevert aan de slag gaan in de vorm van een plan van aanpak.

Ageproofing (cit. in Gezond werken tot je 67^{ste}, 2005) ten slotte is een instrument waarbij per functie mens en werk beter in balans gebracht worden. Ageproofing staat voor het methodisch aanpassen van werk, zodat men van jong tot oud in de functie past. Er zijn een aantal criteria waar de functie aan moet voldoen; een functie is ageproof als deze geschikt is voor medewerkers van alle leeftijden en door zowel mannen als vrouwen uitgevoerd kan worden.

6.3 Leerervaringen

Bij het schrijven van deze eindverhandeling heb ik heel wat leerervaringen opgedaan. Dankzij de literatuurstudie heb ik heel wat nieuwe kennis opgedaan. Door diverse boeken, tijdschriften, eindverhandelingen en webpagina's te bekijken, was ik in staat om een overzichtelijk geheel te maken. Maar ook de praktijkstudie heeft mij heel wat geleerd. Zij stelde mij in staat om de theorie aan de praktijk te toetsen. De bevraging door middel van focusgroepen is een nieuwe manier van bevraging die mij werd aangereikt. Dit is volgens mij een betere manier van bevraging dan enquêtes, omdat de deelnemers aan de focusgroepen mij aangaven het gevoel te hebben dat er echt naar hun geluisterd wordt. Dankzij de focusgroepen en de interviews met drie leidinggevenden heb ik kunnen nagaan hoe beide partijen tegen de aandachtspunten aankijken. Zo heb ik mij een totaal beeld over de aandachtspunten kunnen vormen. Ook het bijwonen van de verschillende studiedagen betreffende leeftijdsbewust personeelsbeleid vond ik bijzonder interessant en heeft me heel wat nieuwe informatie op een ontspannende manier bijgebracht.

Dankzij deze eindverhandeling zijn mijn algemene inzichten vergroot. Zowel mijn praktische kennis, technische bekwaamheden en communicatievaardigheden werden verfijnd. Toch belangrijke eigenschappen die van nut zullen zijn in mijn latere beroepsleven.

Lijst van geraadpleegde werken

Documenten van het internet

Adriaans (12 februari 2006), *Hoe wordt generatie Y gemotiveerd?*

Retrieved from: http://www.adriaans.nl/Nieuws/2006/2006_week06_088.htm

Brandsma Communicatie Groep B.V. (12 mei 2006), *Effectieve communicatie*.

Retrieved from: <http://www.brandsma.nl/tips/t2901.htm>

De Tijd (19 januari 2006). Zes op tien bedrijven doen aan mecenaat. *De Tijd*.

Retrieved 10 februari 2006, from

<http://tijdnet.tijd.be/ondernemen/artikel.asp?Id=2077649>

De Vos, A., Meganck, A. & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2005/05*. Leuven: Vlerick Leuven Gent Management School. Retrieved from:

<http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2005-5.pdf>

Securex Sociaal Management (3 april 2006) Retrieved from:

http://www.securex.be/portal/application?origin=hnav_bar.jsp&event=bea.portal.framework.internal.refresh&pageid=about#topPage

Ulenaers, K. (2004). Stress op het werk. Toepassing van de WEBA-analyse. *Scriptie voorgelegd aan de Faculteit Sociale Wetenschappen Departement Sociologie*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Retrieved from: http://www.ethesis.net/stress/stress_inhoud.htm

Vacature (2006). Enquête: *Werkgenegenheid*.

Retrieved from <http://www.vacature.com/scripts/indexpage.asp?headingID=3379>

Van Ruysseveldt, J. (2001). *Kwaliteit van de arbeid: ontleding van een meerdimensioneel begrip*. OVER.WERK, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 4, pp. 9-12. Retrieved from <http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/77517>

Voordt van der, T. (18 november 2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 6, No. 2, p.133-148. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/3120060203.pdf>

Boeken en papers

ABVV (2005). *Vadecum. Welzijn op het werk*. Brussel: André Mordant.

Anthonissen, P.F., Avau, M., Cammaert, Y., De Bock, W., Derijcke, L., De Visch, J., et al. (2002). HRM in perspectief band 1 en 2. In Ced-Samson, *Basisboek HRM*. Mechelen, Kluwer.

Bracke, Pol, *Het (on)gelijk van de afwezigen*, HR magazine, november 2001

De Nayer Thomas, *Absenteïsme, binnenkort nieuwe maatregelen*, Texto, november 2003

Eskildsen, J. & Dahlgaard, J. (2000). *A causal model for employee satisfaction*. Total quality management, vol. 11, No. 8, p. 1081- 1094

Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating Focus Groups. A practical guide for group facilitation*. California, SAGE Publications, Inc.

Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Koys, D (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study*. Personnel Psychology, No. 54, p. 101-114

Maas, van der E. en Vaandrager, L. (2005) "Gezond werken tot je 65^{ste}". *Overzichtsrapport maatregelen in Nederland*. NIGZ-Werk & Gezondheid, Woerden.

Martensen, A. & Grønholdt (2001). *Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaption of Kano's quality types*. Total quality management, vol. 12, NO. 7&8, p.949-957

Matheus, N. (2003). *Tijdsparen in Vlaanderen: een verkennend onderzoek op basis van voorbeelden in Nederland en Duitsland. Eindrapport van de expertenopdracht 'Internationale ontwikkelingen inzake een faciliterend beleid ten aanzien van transities'*. Leuven; Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut voor de arbeid, 2004.

Maund, L. (2002). *Inleiding tot Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.

McKenna, E., Beech, N. (2002). *Human Resource Management: a concise analysis*. Harlow: Pearson, p. 189-219.

Morgan, D.L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. California, SAGE Publications, Inc.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. (2004). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Securex Social Management (2005). *ZebraBenchmark 2005 België Executive Summary*.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2001). *Oud maar niet out*. Brussel: SERV.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2004). *Samenvatting. Eerste resultaten Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor: Indicatoren voor de kwaliteit van arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. Brussel 24 mei 2004.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2004). *Welzijn op het werk. Een beschrijving van de taken en competenties van elke beroepsbeoefenaar ongeacht beroep of sector*. Brussel: SERV.

Stichting van de Arbeid (2006). *Aanbevelingen ter vergroting van de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers, etnische minderheden en jeugdige werklozen*. Publicatienummer 1/2/3/06, Druk: Huisdrukkerij SER.

Van den Berg, J., van den Broek, L., & Wijchers, L. (1996). *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie Alphen aan den Rijn.

Van Ruysseveldt, J., Grumbkow von, J. (1989). *Kwaliteit van de arbeid. Hedendaagse stromingen*. Assen/Maastricht, Van Gorcum.

Veldhoven van, M. (2001). *Te moe voor het paradijs. Werkstress tussen weten en doen*. Leuven, Uitgeverij Acco.

Verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleggen (2000). *Retention management: Het behouden van medewerkers: een strategische component van het HR-beleid*. Brussel: VKW.

Weytjens, K. (november 2003). Slechte baas jaagt medewerkers weg. *Human Resources Magazine*, nr. 97, p. 30-31

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst personeelstevredenheidsonderzoek 2004



Tevredenheid



VRAGENLIJST PERSONEELSTEVREDENHEID

WIJ GEVEN U EEN AANTAL UITSPRAKEN. KAN U AANGEVEN IN HOEVERRE U AKKOORD BENT?

1. Promoties/bevorderingen zijn in mijn bedrijf gebaseerd op bekwaamheden en vakkennis.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

2. Ik heb de mogelijkheid om opleidingen te volgen die de kwaliteit van het werk bevorderen.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

3. Ik heb geprobeerd mijn persoonlijke ambities en doelstellingen duidelijk te maken aan mijn direct leidinggevende.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

4. Ik heb actief gewerkt aan wat ik precies wil bereiken in mijn professionele loopbaan.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

5. Mijn direct leidinggevende heeft me loopbaan-advies gegeven.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

6. Ik voel zelden stress op het werk.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

7. Mijn gezondheid zou waarschijnlijk beter zijn, als ik ander werk had.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

8. In ons bedrijf kan iedereen voorstellen doen omtrent de veiligheid.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

9. Mijn werkomstandigheden zijn optimaal.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

10. Mijn bedrijf steunt goede doelen en zet zich in voor maatschappelijke aangelegenheden.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

11. Mijn loon is hoog in vergelijking met wat anderen krijgen voor hetzelfde werk in andere bedrijven.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

12. Ik ben tevreden over de manier waarop loonsverhoging in ons bedrijf wordt bepaald/toegekend.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

13. Ik ben tevreden over de extra voordelen naast het loon.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

14. Mijn direct leidinggevende prijst ons als we goed werk leveren.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

15. Ik heb respect voor mijn direct leidinggevende.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

16. Mijn direct leidinggevende zorgt ervoor dat het personeel samenwerkt als een team.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

17. Mijn direct leidinggevende probeert onze mening te kennen.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

18. Ik voel me zo verbonden met mijn job dat ik niet van plan ben om van job te veranderen.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

19. Zelfs al was het in mijn voordeel, toch denk ik niet dat het goed zou zijn het bedrijf nu te verlaten.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

20. Mijn bedrijf heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

21. Ik ben sterk verbonden met mijn bedrijf.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

22. Ik ben trots dat ik aan anderen kan zeggen dat ik bij dit bedrijf werk.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

23. Ik ben bereid om meer energie en tijd te investeren dan normaal verwacht wordt om het bedrijf succesvol te maken.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

24. Ik heb een gevarieerde job.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

25. Ik krijg de vrijheid om mijn werk op mijn eigen manier te doen.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

26. Mijn direct leidinggevende vertelt me of ik goed bezig ben.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

27. Ik krijg de kans een taak van begin tot einde af te werken.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

28. In mijn job krijg ik de mogelijkheid om andere mensen te leren kennen.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

29. Werknemers kennen de waarden van onze organisatie.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

30. Werknemers doen regelmatig extra's voor de organisatie uit betrokkenheid met de waarden van de organisatie.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

31. De kwaliteit van het werk wordt door de direct leidinggevenden en de directie gecontroleerd.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

32. Het werk is goed georganiseerd in dit bedrijf.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

33. Mijn collega's zijn sociaal ten aanzien van elkaar.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

34. Mijn collega's zijn loyaal tegenover elkaar.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

35. Medewerkers respecteren onze direct leidinggevende, maar we werken samen als een verenigd team waar iedereen participeert en niemand dominant is.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

36. In ons team weet iedereen wat van hem/haar verwacht wordt.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

37. Ons team werkt goed en maakt vordering.

- ☐ helemaal niet akkoord ☐ niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ eerder wel akkoord ☐ wel akkoord ☐ helemaal akkoord

38. Ik heb voldoende informatie om mijn werk te doen.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

39. Ik word regelmatig op de hoogte gehouden van de resultaten van de afdeling.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

40. Ik ontvang informatie die voldoende duidelijk is om mijn werk te doen.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

40. In mijn afdeling is er een open stroom van communicatie.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

41. In mijn organisatie is er een open stroom van communicatie.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

42. Ik ben in het algemeen zeer tevreden over mijn job.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|

43. Ik ben in het algemeen zeer tevreden over mijn bedrijf.

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|
| ☐ helemaal niet
akkoord | ☐ niet
akkoord | ☐ eerder niet
akkoord | ☐ eerder wel
akkoord | ☐ wel
akkoord | ☐ helemaal
akkoord |
|--|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|---|



SOCIODEMOGRAFISCHE VARIABELEN

In welk land werkt u?

- ☐ Nederland
- ☐ België

Indien u in België werkt, op welke locatie?

- ☐ Luik/Seneffe
- ☐ Steel express Overpelt
- ☐ Steel express Schoten
- ☐ Industri
- ☐ PAD Overpelt
- ☐ PAD Schoten
- ☐ Leduc Trading

In welke afdeling werkt u?

- ☐ commercieel
- ☐ logistiek
- ☐ overhead

Welke functie heeft u?

- ☐ Leidinggevende functie
- ☐ Niet-leidinggevende functie

Onder welk statuut werkt u?

- ☐ Arbeider
- ☐ Bediende
- ☐ Kader

Welk is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Binnen welke leeftijdscategorie valt u?

- ☐ < 24 jaar
- ☐ 25 - 34 jaar
- ☐ 35 - 44 jaar
- ☐ 45 - 54 jaar
- ☐ > 55 jaar

Hoe lang werkt u bij de firma?

- ☐ 0 - 3 jaar
- ☐ 4 - 10 jaar
- ☐ 11 - 20 jaar
- ☐ > 20 jaar

Werkt u full-time of part-time?

- ☐ Full-time
- ☐ Part-time

Wij danken u van harte voor uw medewerking!

U mag rekenen op een vertrouwelijke behandeling van uw gegevens.

Wij zullen nooit aan uw werkgever rapporteren over groepen die minder dan 10 personen tellen.

Bijlage 2: Brief uitnodiging werknemers op focusgroepsdiscussie

Beste

In het kader van mijn eindverhandeling heb ik de mogelijkheid om een praktijkstudie uit te voeren bij AND-Steel. Deze praktijkstudie zal de tevredenheid van u als medewerker onderzoeken, namelijk redenen die maken dat u met plezier efficiënt en effectief aan het werk blijft, nu en in de toekomst. AND-Steel wil met dit onderzoek verder bouwen op een reeds uitgevoerd tevredenheidsonderzoek in 2004. Ik waardeer het zeer dit te kunnen doen in jullie bedrijf.

Ik nodig u uit op een focusgroep die ik als thesisstudent zal leiden. Deze focusgroep zal een open gesprek inhouden met u en een aantal van uw collega's die eveneens uitgenodigd zullen worden. De focusgroep zal gebaseerd zijn op de volgende vijf vragen:

1. Wat maakt dat je graag werkt binnen deze organisatie?
2. Wat maakt dat je minder graag werkt binnen deze organisatie?
3. Wat kan de organisatie doen zodat je graag en goed wilt blijven werken?
4. Wat kan je zelf doen om graag en goed te werken?
5. Wat maakt dat je binnen 10 jaar nog graag werkt?

Uw medewerking aan deze focusgroep is voor mij van groot belang als basis voor mijn thesis. Na de verwerking zullen adviezen gegeven worden aan het bedrijf, waar AND-Steel zelf zal op verder bouwen. Daarom vraag ik u deel te nemen aan de focusgroep. De informatie die voortvloeit uit de focusgroep zal volledig anoniem behandeld worden. De focusgroep zal ongeveer een uur tot anderhalf uur van uw kostbare tijd in beslag nemen en zal plaatsvinden op

Indien u vooraf al meer informatie wenst, aarzel dan niet om mij te contacteren. U kan mij bereiken op mijn gsm-nummer: xxxx/xx.xx.xx of op mijn emailadres kaatje.boelen@student.uhasselt.be

Ik dank u bij voorbaat voor uw medewerking,

Boelen Kaatje

Studente 2^{de} licentie Toegepaste Economische Wetenschappen - Universiteit Hasselt

Bijlage 3: Voorstellen om oudere werknemers langer en gemotiveerd aan het werk te houden

Uit het ESF-project

- van mekaar leren: het uitwisselen en doorgeven van ervaringen en kennis tussen 'jong' en 'oud'; stilzwijgende ervaringskennis expliciet maken (voorwaarde: in gesprek gaan met elkaar) via:
 - o **mentor/coach** idee; peterschap/kennisoverdracht/kennisborging: coaching van jongere medewerkers door oudere medewerkers en een goede kennis- en ervaringsoverdracht moet helpen om de aanwezige kennis en ervaring beter te benutten om de algemene productiviteit te verbeteren
 - o opzetten van **interviewgroepen** waarbij gemengde groepen (gemengd naar aantal jaren ervaring) concrete ervaringen inbrengen en waarbij de anderen adviseren, bevragen, ...
 - o meer overkoepelend: werken rond: "hoe zou een leeftijdsvriendelijk loopbaanbeleid er moeten uitzien?" waarbij de werkgroep(en) advies geven aan het beleid en het beleid de werkgroep(en) bevrucht
- andere manieren van samenwerken: jobrotatie, andere combinaties, deeltijds, ... Ook hier weer wisselwerking werkgroep – beleid

Uit de literatuur

- *Stichting van de arbeid: Aanbevelingen ter vergroting van de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers, etnische minderheden en jeugdige werklozen, 2006*
 - o **levensloopregeling**: werknemers kunnen in een kalenderjaar maximaal 12% sparen uit hun brutoloon om daarmee later onbetaald verlof te financieren. Voor een verlofperiode mag maximaal 210% van het bruto jaarsalaris worden gespaard. Werknemers die op 31 december 2005 tussen de 51 en 56 jaar zijn, mogen meer dan 12% per jaar sparen. Als het spaarsaldo wordt opgenomen, is er recht op een levensloopkorting, een bedrag dat afgetrokken wordt van de loonbelasting, van maximaal 183€ voor ieder jaar waarin is gespaard.
 - o **Deeltijdspensioenen**
 - o **Scholingsdeelname** bevorderen

- *Tijdsparen in Vlaanderen: een verkennend onderzoek op basis van voorbeelden in Nederland en Duitsland, 2003*
 - o **tijdsparformules**: mensen sparen tijd (overuren, ADV-dagen, compensatiedagen en vakantiedagen) op die ze op het einde van hun loopbaan kunnen opnemen. Vrije dagen worden dus doorgeschoven naar de toekomst
 - o **geldsparen**: de werknemer gaat een deel van zijn inkomen op een spaarrekening plaatsen en dit gespaarde geld kan gebruikt worden voor de financiering van verlof dat in de toekomst wordt opgenomen

- *De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers, 2004*
 - o **functieroulatie**: bij sommige functies kan vastgelegd worden dat werknemers deze niet langer dan een bepaald aantal jaren mogen uitoefenen. Hierbij kan ook gedacht worden aan een rotatiesysteem met verspreiding van lichte en zware taken over een dag.
 - o Werkgevers kunnen medewerkers aanbieden om zichzelf regelmatig **medisch** te laten **controleren**, zonder dat dit hen geld kost
 - o In sommige functies kan het nuttig zijn koppels of **teams** te vormen **van ouderen en jongeren**. De fysiek zware arbeid kan dan door de jongere uitgevoerd worden, terwijl de activiteiten die ervaring vereisen door de oudere uitgevoerd kunnen worden. Zo wordt bewust gestuurd op leeftijdsdiversiteit
 - o Ouderen die het willen moeten de mogelijkheid kunnen krijgen om te werken op basis van **uurcontracten** en flexibele arbeidsuren met flexibele werktijden. Dit biedt hen de mogelijkheid om te werken op tijden die passen bij hun voorkeurstijden, hun mogelijk grotere herstelbehoefte, of bij hun wensen om arbeid en privétaken te combineren
 - o Organisaties kunnen **subsidies** aan hun werknemers geven voor sportclubs en fitness, of zelfs tijdens het werk lichamelijke activiteit mogelijk te maken.

- *Gezond werken tot je 67^{ste}: Overzichtsrapport maatregelen in Nederland, 2005*

- o **CAO wijzer:** beschrijft eerst de uitgangspunten die gehanteerd worden bij het formuleren van de aanbevelingen voor een duurzame inzet van alle leeftijden en op de terreinen waar er aangrijpingspunten zijn voor sociale partners. Deze aangrijpingspunten zijn:
 - Het stimuleren van een activerend leeftijdbeleid op het niveau van de bedrijven
 - Het employabilitybeleid
 - Het arbeidsomstandigheden- en gezondheidsbeleid
 - Levensloopregeling en CAO à la carte
 - Pensioen en 65+ beleid
 - Gelijke behandeling en gelijke kansen
 - Leeftijdsgrenzen in CAO's

Vervolgens wordt per thema de aanbevelingen verder uitgewerkt

- o **Leeftijdsspiegel:** helpt om een helder en concreet beeld van de organisatie te vormen en biedt suggesties waar men zelf mee aan de slag kan, maar geen kant en klaar actieplan. Het is een zaak van werkgever en werknemer. De leeftijdsspiegel spiegelt ook pas echt als er na het invullen een dialoog ontstaat tussen werkgever en werknemer. Met de leeftijdsspiegel worden 23 vragen doorlopen over verschillende aspecten m.b.t. leeftijdsbeleid. Aan de hand van de vragen worden relevante gegevens verzameld om een goed beeld te krijgen. De leeftijdsspiegel hoopt een antwoord te kunnen geven op vragen als: Hoe staat de onderneming of organisatie ervoor? Heeft de organisatie een probleem op korte of langere termijn? Wat kan de werkgever er aan doen? Aanbevolen wordt om de volgende stappen te doorlopen:
 - werkgever en werknemer vullen de leeftijdsspiegel in en trekken ieder vanuit hun eigen gezichtspunt een conclusie
 - werkgever en werknemer(s) bespreken de leeftijdsspiegel met elkaar
 - werkgever besluit na overleg met werknemer(s) wat er gaat gebeuren

- **Scan ouderenbeleid:** de scan is gericht op het in kaart brengen van beleidscondities en beleidsmaatregelen. Bij beleidscondities gaat het om de beschikbaarheid van personeelsinformatie en voorzieningen voor inhoudelijke ondersteuning van lijnmanagers. Bij beleidsmaatregelen gaat het om maatregelen gericht op behoud of vertrek van 50+ ers. De scan gaat uit van 4 groepen van vragen die betrekking hebben op:

- beschikbaarheid van kwantitatieve management-informatie
- beschikbaarheid van inhoudelijke management-support
- feitelijk gebruik van de maatregelen rond vertrek
- feitelijk gebruik van behoudmaatregelen

Aspect 1 en 2 vormen een indicatie voor een verantwoord beleid, aspect 3 en 4 vormen een indicatie voor een gedifferentieerd beleid. Om een globaal beeld van de huidige stand van zaken te krijgen, zijn er 4x7 vragen te beantwoorden met ja of nee.

Vervolgens kunnen de scorepunten met elkaar verbonden worden waardoor een vierhoekig vlak ontstaat dat zwart gemaakt kan worden. Is er in bepaalde kwadranten sprake van grote witte vlekken, dan is dat aanleiding om op dit terrein actie te ondernemen.

- **Ervaren vitaal:** het instrument is een vragenlijst die bij werknemers wordt afgenomen. De vragenlijst bestaat uit een aantal modules die in overleg met de klant worden opgenomen. Dit zijn onder andere
 - de verwachtingen omtrent de uittredingsleeftijd en de redenen daartoe
 - de bekendheid met, het (toekomstig) gebruik van en de tevredenheid over de huidige regelingen voor oudere werknemers in het personeelsbeleid
 - de omstandigheden waaronder men langer door zou willen/kunnen werken
 - wensen en behoeften met betrekking tot functieverandering, opleiding, takenpakket,...
 - de huidige inzetbaarheid
 - allerlei schalen met betrekking tot arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden

- schalen met betrekking tot verzuim en functioneren

Overigens kan de vragenlijst met enkele simpele aanpassingen ook op andere leeftijdscategorieën van toepassing worden gemaakt, zodat het een geschikt instrument is voor algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid en dus niet alleen ouderenbeleid).

- **Ageproofing:** een organisatie die aandacht wil besteden aan leeftijdsbewust beleid kan gebruik maken van het model van ageproofing. Uitgangspunt van het model is dat de factor 'mens' niet constant is, maar dat lichaam en geest op den duur veranderen. De methode Ageproofing staat voor het herorganiseren van werk zodat men van jong tot oud in de functie past. Er zijn een aantal criteria waar de functie aan moet voldoen; een functie is ageproof als deze geschikt is voor medewerkers van alle leeftijden en door zowel mannen als vrouwen, jongere en oudere werknemers uitgevoerd kan worden. Het proces begint met het uitzetten van een quick scan, hiermee wordt in beeld gebracht hoe groot de urgentie binnen de organisatie is. De resultaten hiervan worden teruggekoppeld in een trajectplan. Van daaruit wordt meer gefocused op bepaalde functiegroepen en worden er interviews met personeel ingezet om de specifieke functiekenmerken te doorgronden.

- *Andere instrumenten*

- meer en slimmer investeren in training, ontwikkelings- en leeractiviteiten voor medewerkers tijdens de gehele loopbaan moet hun inzetbaarheid en productiviteit op termijn beter garanderen
- skill-pooling voor kaderleden
- gevolgen voor pensioenregelingen duidelijk maken
- **Cafetaria-aanpak van benefits:** de onderneming biedt keuzemogelijkheden aan de werknemer. Het voordeel is dat de keuze niet definitief is, maar dat hij bij bepaalde gelegenheden (huwelijk, geboorte kind, ...) zijn pakket kan aanpassen. Hij kan zijn bonuspakket dus aanpassen aan zijn levensfase. Dit draagt bij tot de erkenning en responsabilisering van de werknemers: zij kunnen voor zichzelf beslissingen nemen.

- **Investors in People:** Het Iip-keurmerk gaat opleidingsactiviteiten koppelen aan de organisatiedoelstellingen. IiP wil dat er op een systematische manier wordt nagegaan wat de doelen, middelen en verantwoordelijkheden zijn voor de diverse opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten. De gestructureerde aanpak van IiP zorgt ervoor dat die doelen, middelen en verantwoordelijkheden zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Op die manier wordt een Investors in People organisatie een organisatie die permanent, systematisch en vanuit strategisch perspectief investeert in het leren en ontwikkelen van alle medewerkers.
- **POP: persoonlijk ontwikkelingsplan:** een individueel plan van aanpak waarin de werknemer, in overleg met de werkgever, zijn loopbaanplanning en de daarvoor gewenste acties en stappen verder uitwerkt. Gedacht kan worden aan het volgen van opleidingen, loopbaanonderbreking voor studieverlof, het participeren in bepaalde projecten, stages of functiewijziging. (TOP= ontwikkelingsplannen op teamniveau)

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gevalstudie bij AND-Steel

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Kaatje BOELEN

Datum: