

HET RAPPORT

Tevreden op je werk? Geef nu je mening!



Doelstelling

We willen bij elk lokaal bestuur de tevredenheid van het personeel nagaan en prioriteiten meegeven aan de nieuwe bewindsploegen.

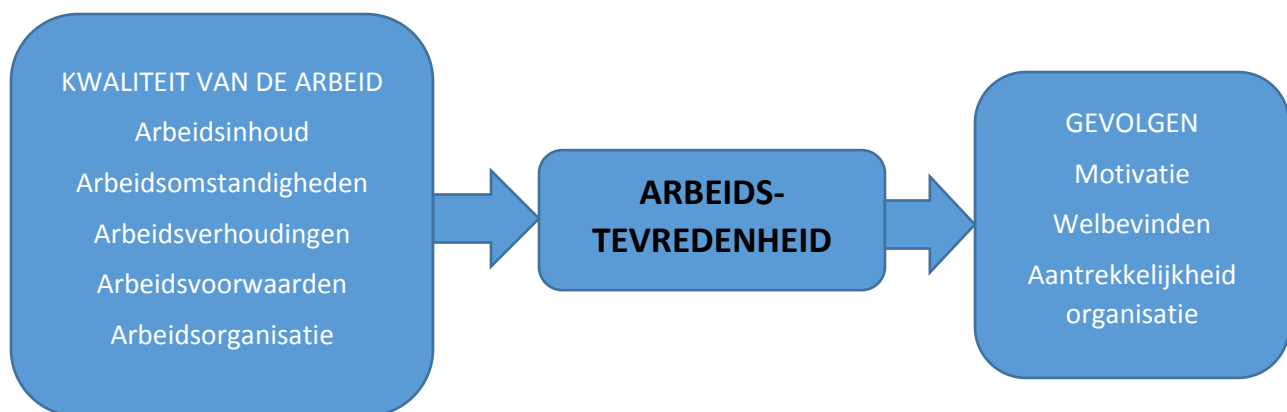
Arbeidstevredenheid

We kiezen er voor om de evaluatie van de gemeente te beperken tot arbeidstevredenheid, dat omwille van verschillende redenen. Als vakbond is het personeel onze focus. Door uitspraken te proberen doen over andere beleidsdomeinen zouden we enkel onze focus verliezen. Het gemeentelijk beleid is dermate breed¹ dat er een zeer ruime bevraging nodig zou zijn. Een personeelsbevraging is ook geen geschikt instrument om uitspraken te doen over het volledige beleid van de gemeente. De bevraging mag ook niet louter een ongefundeerd pop-poll worden². Door onze focus op het personeel kunnen we een hoger niveau bereiken.

Wat is arbeidstevredenheid?

Arbeidstevredenheid is een gevoel van welbevinden in een arbeidssituatie. Het bestaat uit een affectieve component en een rationele afweging van positieve en negatieve elementen eigen aan een werksituatie. Arbeidstevredenheid is dus eerder reactief, of het resultaat van een proces.

Er wordt uitgegaan van een model waarbij arbeidstevredenheid bepaald wordt door de kwaliteit van de arbeid in de arbeidssituatie waarin men zich bevindt. Arbeidstevredenheid heeft tal van gevolgen.



¹ Zie bijvoorbeeld: <https://www.vlaanderen.be/nl/gemeenten-en-provincies/dienstverlening-van-gemeenten-en-provincies/wat-doet-een-gemeente>

² Zie bijvoorbeeld http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20160118_02074041

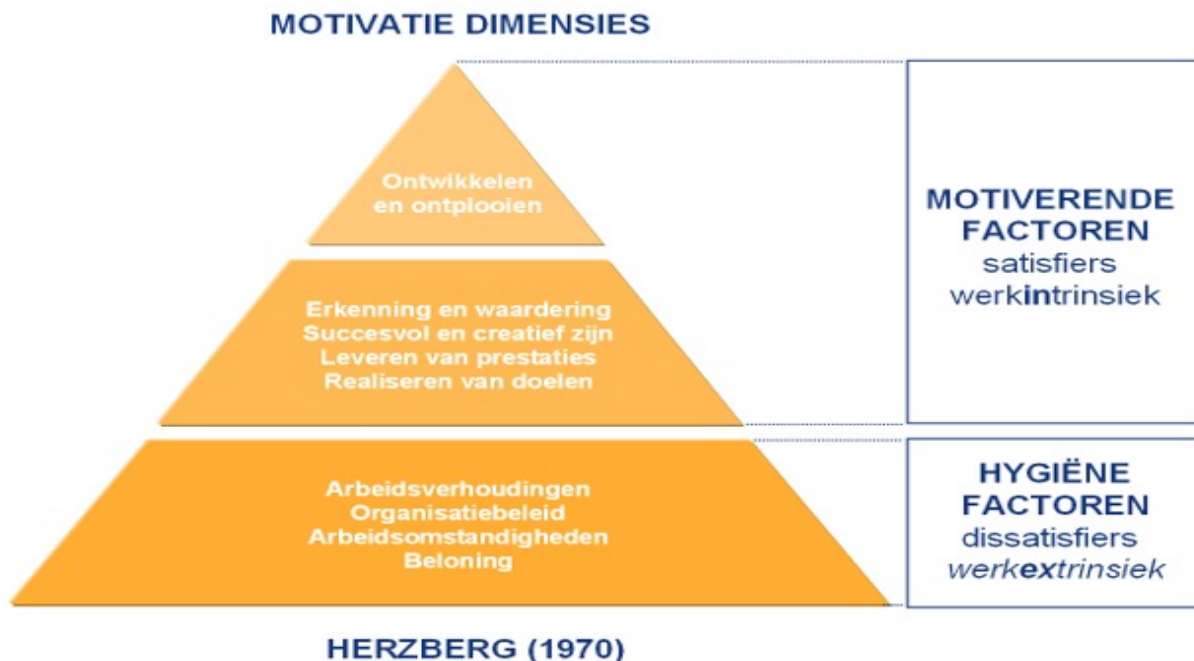
Kwaliteit van de arbeid en arbeidstevredenheid

We gaan uit van een model waarbij arbeidstevredenheid beïnvloed wordt door de kwaliteit van de arbeid. Die wordt bepaald door 5 dimensies (5 A's) van arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie.

Er wordt van uitgegaan dat enkel de arbeidsinhoud kan zorgen voor tevredenheid. De andere vier dimensies vermijden ontevredenheid of met ander woorden zorgen voor een neutrale tevredenheid. Eén en ander is gebaseerd op de motivatietheorie van Herzberg (1970). Hij onderscheidt twee groepen van factoren die een geheel verschillende rol spelen bij motivatie en arbeidstevredenheid: 'motiverende factoren' en 'hygiënefactoren'. Herzberg definieert arbeidstevredenheid als arbeidsomstandigheden waarbij mensen hun behoeften kunnen vervullen. De nadruk ligt hierbij op het werk en de omstandigheden zelf en in mindere mate op het individu.

Hygiënefactoren kunnen bijdragen aan werkontevredenheid als ze niet vervuld worden. Als aan deze factoren wel is voldaan, ontstaat een neutrale toestand, dus geen tevredenheid. Hygiënefactoren zijn werkextrinsieke factoren. Deze factoren hebben betrekking op de omstandigheden waaronder iemand zijn werk doet. Voorbeelden zijn: beloning, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, tevredenheid over de leiding, werksfeer, werkzekerheid, fysieke werkomgeving, beleid en –regels, onderlinge relaties en zo meer.

Tegenover deze hygiënefactoren staan motiverende factoren. Motiverende factoren of satisfiers kunnen direct bijdragen aan werktevredenheid. Deze factoren zijn voornamelijk werkinhoudelijk. Het gaat bijvoorbeeld om ontwikkelingsmogelijkheden, erkenning en waardering, de mogelijkheid om succesvol en creatief te zijn en het leveren van prestaties en het realiseren van doelen. Als ze niet werkzaam zijn, ontstaat een neutrale toestand (dus geen ontevredenheid). Volgens Herzberg kunnen de motivatoren mensen pas motiveren tot betere prestaties, wanneer aan de hygiënefactoren voldoende aandacht is gegeven. Mensen kunnen dus pas gemotiveerd worden als aan bepaalde basisvoorwaarden is voldaan.



1. Arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden. Centraal staat de stelling dat kenmerken van het werk zelf kunnen bijdragen tot arbeidstevredenheid. De inhoud van het werk wordt getypeerd door Hackman en Oldman (1980) in hun jobkarakteristiekenmodel. Ze onderscheiden vijf verschillende kenmerken. Taakvariatie staat voor de mate waarin men een gevarieerd takenpakket heeft dat toelaat om verschillende vaardigheden te gebruiken. Dat maakt een job interessant. Een tweede kenmerk is taakidentiteit: de mate waarin een job een geheel vormt en men verantwoordelijk is voor een bepaald resultaat. Wanneer dat het geval is kan men zich gemakkelijker identificeren met het werk. Taakbelangrijkheid staat voor de mate van belang van het werk voor anderen. Naarmate meer mensen afhankelijk zijn van het resultaat van iemands werk stijgt vaak de waardering voor dat werk. Autonomie binnen het werk is de mate waarin men zelfstandig beslissingen kan nemen bij het uitvoeren en oplossen van problemen, het indelen van werk, het werktempo en de mate waarin men zelf werkmethoden kan bepalen. Dat geeft een gevoel van verantwoordelijkheid. Feedback ten slotte is de mate waarin men zicht heeft op de resultaten en de kwaliteit van het werk dat men verricht.

2. Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn alle voorwaarden die verbonden zijn aan het uitvoeren van een bepaald werk.

- Loon, voorwaarden en voordelen, premies, verplaatsingskosten
- Statuut, aard van het contract
- Uurrooster : vast of variabel, beheer van de werktijd, pauzes, tijd om het werk te verrichten, overuren,
- Verlof en vakantieregeling
- Evenwicht privé-werk, mogelijkheden om gezin en zorg te combineren
- Verplaatsingstijd van en naar het werk
- Jobzekerheid: toekomstperspectief, onzekerheid
- Opleiding : leermogelijkheden, carrièreplan, ontwikkelingsmogelijkheden, mobiliteit,
- Toekomstperspectief

Loopbaanontwikkeling is hier belangrijk. De kans krijgen om zich verder te ontwikkelen zal leiden tot tevredenheid. Medewerkers hebben behoeften aan groei en ontwikkeling, maar dit kan op verschillende manieren gerealiseerd worden: door vorming, en opleiding, door het opnemen van nieuwe taken in de huidige job, door horizontale mobiliteit, door verandering van dienst, of zelfs door verandering van de organisatie.

Goede arbeidsvoorwaarden zorgen voor een neutrale tevredenheid. Men mag deze dimensie evenwel niet onderschatten. Traditioneel is bijvoorbeeld werkzekerheid een belangrijke factor voor de aantrekkingskracht van een organisatie. Ook de flexibiliteit qua werkuren en de mogelijkheid tot combinatie van werk en gezin zijn vaak een troef.

3. Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden zijn de fysieke omstandigheden, maar ook een goede ondersteuning en de afwezigheid van een te sterke belasting.

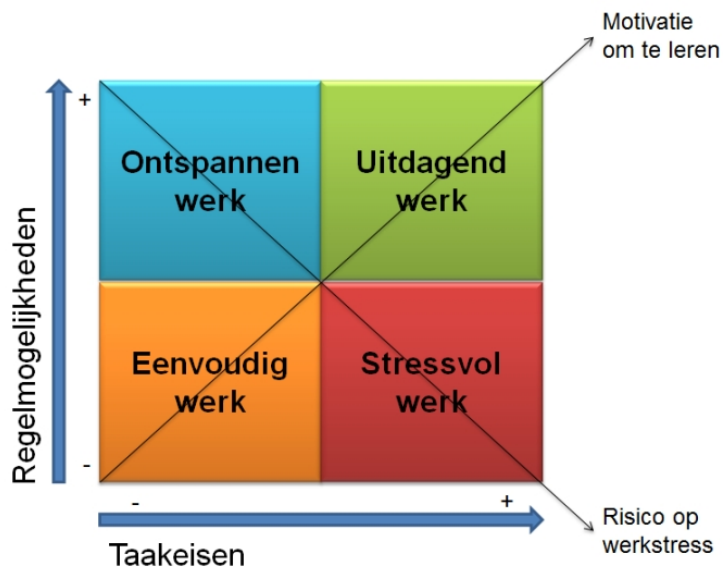
- Werkmateriaal: werktuigen, informatica, programma's, werkplaats, ...
- Veiligheid en preventie: veiligheidsmaatregelen, behandeling van chemische agentia, preventie van arbeidsongevallen
- Werkomgeving: lawaai, temperatuur, verlichting

Het niveau van het personeelsbeleid is ook van belang. Dat gaat van de aanwezigheid van een goed werkende personeels- en loonadministratie, over de inzet van personeelsinstrumenten op verschillende terreinen (bijvoorbeeld de aanwezigheid van den goed onthaalbeleid) tot een geïntegreerd strategisch HR-beleid.

Het werk kan ook voor een bijzonder belasting zorgen. Het kan daarbij gaan om de volgende vormen van belasting:

- Arbeidsbelasting : te veel/ te weinig/ toenemend, hoeveelheid en ritme, arbeidsverdeling
- Emotionele belasting
- Fysieke belasting
- Mentale belasting : aandachtsniveau, complexiteit

Indien medewerkers niet over voldoende autonomie en steun beschikken kunnen deze vormen van belasting stress tot gevolg hebben. Hier kunnen we verwijzen naar het stressmodel van Karasek (1979). Zijn zogenaamde 'Demand-Control' model benadrukt twee aspecten van het werk: de hoogte van de taakeisen (demands) en de eigen ruimte voor sturingsmogelijkheden (control). De taakeisen omvatten de eisen die worden gesteld aan het werk, zoals het werktempo, het beschikbaar staan, hoge tijdsdruk, een hoog werktempo, moeilijk en mentaal inspannend werk, De regelmogelijkheden hebben betrekking op de vrijheid die iemand heeft om het eigen werk te sturen en te organiseren, bijvoorbeeld door een pauze te nemen of door zelf te plannen. Autonomie kwam reeds als een aspect van de arbeidsinhoud aan bod. Taakeisen en sturingsmogelijkheden kunnen laag of hoog zijn.



Het resultaat van te veel stress kunnen negatieve gevolgen zijn voor de gezondheid van medewerkers.

4. Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen zijn de relaties tussen verschillende belangrijke partijen in de organisatie. Goede relaties op het werk zijn een voorwaarde om tevreden te kunnen zijn. Ze leiden ook tot een bepaalde werksfeer. Belangrijk is de wijze waarop er samengewerkt wordt, of collega's elkaar voldoende steunen en de manier waarop onderlinge conflicten opgelost worden. De stijl van leiding geven is hierbij een belangrijk aspect. Daarnaast zijn formele inspraakmogelijkheden of medezeggenschap in de organisatie bepalend. Ook de mate waarin men door anderen gewaardeerd wordt om wat men doet is belangrijk.

In deze dimensie kan het aspect van grensoverschrijdend gedrag aangebracht worden. Het gaat daarbij onder meer om:

- Bedreiging, geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag
- Verbale en fysieke agressie
- Discriminatie
- Politieke druk

5. Arbeidsorganisatie

De manier waarop het werk georganiseerd wordt is ook belangrijk voor de tevredenheid van het personeel. Het gaat hierbij om de structuur van de organisatie, het imago, interne communicatie, de kwaliteit van collega's en management, de manier waarop de taken zijn verdeeld, de werkprocedures, het kwaliteitsbeleid, de beheersinstrumenten, de managementstijl, het algemeen beleid dat gevoerd wordt in de onderneming,...

Onderzoek wijst uit dat een sterk bureaucratische organisatie een negatieve impact heeft op arbeidstevredenheid. Ook het imago speelt een rol en straalt af op de arbeidstevredenheid. Een positief imago zal leiden tot fierheid bij het personeel en een grotere inzet en bijgevolg tevredenheid. Zowel kwaliteit van het management als interne communicatie zijn aspecten die sterk gecorreleerd zijn met arbeidstevredenheid.

Gevolgen van arbeidstevredenheid

De kwaliteit van de arbeid vormt het objectieve kader waarbinnen een bepaalde mate van arbeidstevredenheid kan ontstaan. Die arbeidstevredenheid hangt samen met andere gevolgen van de kwaliteit van de arbeid.

Arbeidstevredenheid zorgt ten eerste voor een hogere motivatie van het personeel en een sterkere betrokkenheid bij de eigen functie en de organisatie als geheel. Tevreden medewerkers zullen zich meer inzetten voor de organisatie. Omgekeerd zullen ontevreden medewerkers wellicht na verloop van tijd gedemotiveerd raken. Gemotiveerd personeel dat zich ten volle inzet resulteert in betere prestaties van de organisatie als geheel. Een hogere motivatie zorgt immers voor gedragsveranderingen: een daling van het verzuim, een stijging van de productiviteit en kwaliteit, bereidheid tot flexibiliteit, collegialiteit, loyaliteit en een positievere sfeer in de organisatie. Dat alles komt de prestaties van de organisatie als geheel ten goede. Wat dat laatste betreft zijn tevredenheid en motivatie niet voldoende om tot goede prestaties te komen. Ook de aanwezige competenties en ondersteuning binnen de organisatie zijn belangrijk om werkelijk goed te presteren.

Ten tweede zorgt arbeidstevredenheid ook voor persoonlijk welbevinden. Wie tevreden is op het werk zal zich er ook beter gaan voelen. Dat welbevinden op het werk zorgt ook voor een algemeen beter

welbevinden. Gelukkige werknemers zijn ook algemeen gelukkiger. Dat is niet zo verwonderlijk als je weet dat we tussen de leeftijd van 25 en 55 jaar, na slapen, de meest tijd besteden aan onze job. Als we ons niet goed voelen op het werk overschaduwst dat ook de rest van ons leven.

De tevredenheid van personeel heeft een impact op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Tevreden medewerkers fungeren als ambassadeurs voor een organisatie en trekken zo nieuwe medewerkers aan. Anderzijds zullen medewerkers die zich niet goed voelen in hun job eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten.

Welzijnsbeleid

Werkgevers zijn ook wettelijk verplicht om in het kader van het welzijnsbeleid stil te staan bij de kwaliteit van de jobs die ze aanbieden.

De werkgever is ertoe gehouden om de nodige maatregelen te treffen om psychosociale risico's op het werk te voorkomen, om schade te voorkomen of om deze schade te beperken. De welzijnswet biedt een duidelijk kader om dit in praktijk om te zetten. Deze wet werd in 2014 gewijzigd door een algemeen kader toe te voegen in plaats van enkel te focussen op geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. Vanaf 2014 worden psychosociale risico's op het werk gedefinieerd als de kans dat één of meerdere werknemers schade ondervinden die al dan niet gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden.

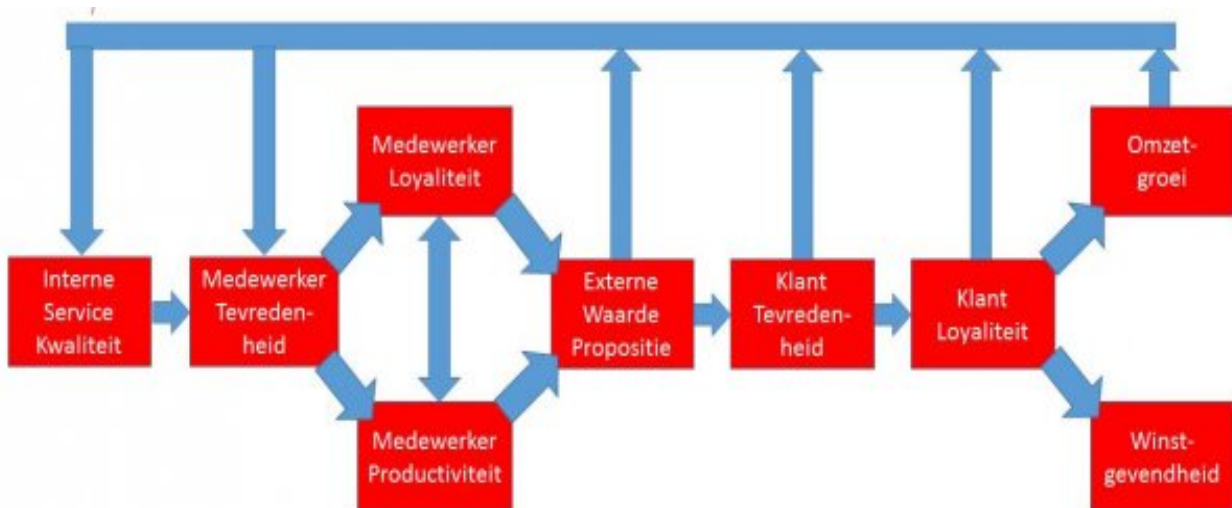
In de wetgeving wordt bepaald hoe de preventieadviseur preventief moet optreden. Dit gebeurt door het opmaken van een risicoanalyse van psychosociale risico's op het werk. Die heeft tot doel om na te gaan of er binnen de organisatie gevaren aanwezig zijn en of bepaalde risicofactoren die invloed kunnen hebben op de gezondheid van de werknemers (die kunnen leiden tot stress, burnout, onrechtmatige gedragingen,..). Een risicoanalyse kan plaatsvinden op basis van een verzoek van medewerker, vakbond, werkgever, leidinggevenden, vertrouwenspersoon, preventieadviseur,... . Het doel is om zo snel mogelijk collectieve maatregelen te nemen om gevaar uit te schakelen en om een einde te maken aan eventuele schade.

Een risicoanalyse wordt gevolgd door de opmaak van een globaal actieplan. Het globaal actieplan loopt over 5 jaar. Preventieve maatregelen inzake psychosociale risico's moeten hierin opgenomen zijn. Het jaaractieplan werkt telkens een stukje van het globaal actieplan uit. Een risicoanalyse moet dus minstens om de vijf jaar plaatsvinden, maar de risicoanalyse wordt eveneens ook jaarlijks geëvalueerd door het CPBW. Veel besturen laten deze bevraging door de preventieadviseur uitvoeren aan de hand van een medewerkerstevredenheidspelling gebaseerd op de 5 dimensies. Deze peiling is een onderdeel van de risicoanalyse en wordt gebruikt om knelpunten in de organisatie te detecteren en acties tot verbetering voor te stellen. Dit wordt dan opgenomen in het globaal actieplan zodat er op structurele basis gewerkt kan worden aan een preventiebeleid.

Verantwoordelijkheid van de lokale bestuurders

Lokale bestuurders zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de arbeid die ze aanbieden. Lokale bestuurders kunnen met het beleid dat ze voeren inzetten op kwalitatief werk en een kwalitatieve werkomgeving. Ze hebben daar ook alle belang bij gezien de prestaties van de organisatie er van

afhangen. Finaal leidt arbeidstevredenheid immers tot een betere dienstverlening aan de burger. Een en ander wordt beschreven in het 'Service-Profit Chain'-model van Heskett, Sasser en Schlesinger (1997). Het model werd ontwikkeld op basis van analyses van succesvolle dienstverlenende organisaties en combineert "harde" en "zachte" waarden. Kern van het model is dat het aantoont dat winstgevendheid en groei voortkomen uit klant- en medewerkertevredenheid.



Bron: "The Service Profit Chain – How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value" van James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlesinger, 1997.

Het model is vrij complex, vandaar ook de verwijzing naar een ketting. De ketting kent een aantal elkaar opvolgende schakels en ziet er als volgt uit: winstgevendheid en groei worden primair gestimuleerd door klantloyaliteit. Dit blijkt dé factor voor winstgevendheid en groei in een commerciële omgeving. Zorg dat je meer "fans" hebt dan je concurrenten en je gaat groeien. Klantloyaliteit is een direct gevolg van klanttevredenheid. Hoe hoger de klanttevredenheid, hoe hoger de kans op herhaal- en meeraankopen en hoe meer klanten zich zullen ontpoppen als actieve ambassadeurs. De klanttevredenheid wordt grotendeels beïnvloed door de ervaren kwaliteit van de dienstverlening. Dit wordt ook wel de externe waardepropositie genoemd en dit staat voor de resultaten die de dienstverlening oplevert aan de klanten. Deze klantwaarde wordt gecreëerd door loyale en productieve medewerkers. En medewerkers zijn loyaal en productief als ze vooral tevreden zijn. Deze medewerkertevredenheid komt weer voort uit een hoge interne service kwaliteit of met andere woorden, een hoge kwaliteit van de arbeid. Een hoge kwaliteit van de arbeid zorgt ervoor dat medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om uitstekende service aan klanten te verlenen.

Lokale bestuurders hebben er dus alle belang bij om in te zetten op de kwaliteit van de arbeid. Dat is immers de schakel waarmee ze een ketting op gang kunnen brengen die leidt naar meer tevredenheid en loyaliteit bij de klanten: de burgers.