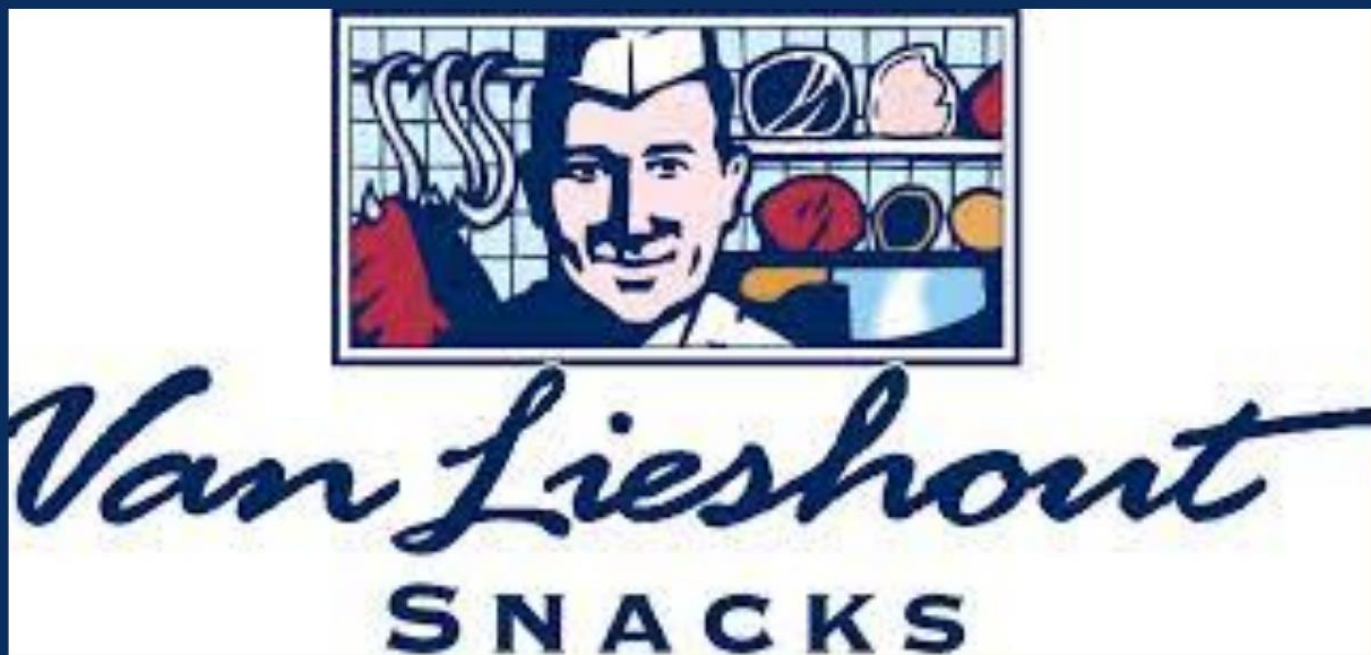


25/03/2022

'Houden van je werknemers en werknemers van jou laten houden!'

*Een onderzoek naar de kwaliteit van arbeid om de
medewerkers binnen de organisatie te behouden*



Naam:	Niels Brans
Studentnummer:	3062228
Praktijkorganisatie:	Van Lieshout Snacks B.V.
Praktijkbegeleider:	Roberto Hooplot
Begeleider Fontys:	Lian Deijkers

Student

Naam: Niels Brans
Studentnummer: 3062228
contactgegevens: n.brans@student.fontys.nl

Praktijkorganisatie

Naam: Van Lieshout Snacks B.V.
Adres: Achterdijk 17, 5705 CB Helmond
Naam Praktijkbegeleider: Roberto Hooplot
Functie begeleider: Interim HR Business Partner

Opleiding

Naam: Human Resource Management
Fase: Afstudeerfase
Periode: September 2021 – Maart 2022
Naam begeleider Fontys: Lian Deijkers

Samenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek is de krapte op de arbeidsmarkt en de uitstroom van technisch personeel binnen Van Lieshout Snacks te Helmond. Gezien de krappe arbeidsmarkt en de moeilijkheden die daardoor ontstaan is bij Van Lieshout Snacks de nood doorgedrongen om bestaande medewerkers binnen de organisatie te behouden.

Het vraagstuk van Van Lieshout Snacks richt zich tot de kwaliteit van arbeid onder de operators. De afdeling HR zou graag inzicht willen krijgen in hoe dit momenteel wordt ervaren en welke aspecten verbeterd dienen te worden, zodat het personeel binnen de organisatie blijft. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt daarom als volgt; *'Hoe wordt de kwaliteit van arbeid onder de operators binnen Van Lieshout Snacks ervaren?'*

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de volgende deelvragen:

- *'Hoe wordt arbeidsinhoud door de operators ervaren?'*
- *'Hoe wordt arbeidsomstandigheden door de operators ervaren?'*
- *'Hoe wordt arbeidsvoorwaarden door de operators ervaren?'*
- *'Hoe wordt arbeidsverhoudingen door de operators ervaren?'*

Om bovenstaande vragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Hier is voor gekozen omdat meningen, ervaringen en gedachten van belang zijn voor dit onderwerp. Uit literatuuronderzoek blijkt dat de 4 aspecten welke van invloed zijn op kwaliteit van arbeid zijn; Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen, deze zijn vervolgens ook onderzocht onder de operators bij Van Lieshout Snacks.

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat het deelonderwerp arbeidsinhoud als zeer goed wordt ervaren door de operators. Ook het deelonderwerp arbeidsomstandigheden wordt door de operators als goed ervaren. Tot slot worden de deelonderwerpen arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen als matig tot slecht ervaren door de operators.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport '*Houden van je werknemers en je werknemers van jou laten houden*' dit rapport is geschreven in het afstudeerjaar 2021-2022 voor de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool te Eindhoven. De afgelopen periode heb ik mogen meedraaien op de HR- Afdeling bij de organisatie Van Lieshout Snacks te Helmond. Gedurende deze stage heb ik het eerste half jaar onderzoek gedaan naar de kwaliteit van arbeid, waar dit rapport de uitkomst van is.

Graag wil ik mijn praktijkbegeleider Roberto Hooplot en HR-medewerker Kelly Nederkoorn bedanken voor de begeleiding en hulp bij het proces rondom het onderzoeksrapport. Daarnaast wil ik ook graag de begeleiders vanuit Fontys; Lian Deijkers en Monique Beekvelt bedanken voor de begeleiding en de feedback op het onderzoeksrapport.

Tot slot wil ik graag alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Ik wil u veel leesplezier wensen bij het lezen van dit onderzoeksrapport!

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Praktijkdoel & Kennisdoel.....	10
1.4 Hoofdvragen & deelvragen.....	11
1.5 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader	12
2.1. Definities kwaliteit van arbeid	12
2.2. Clusterindeling aspecten kwaliteit van arbeid	13
2.2.1. Arbeidsinhoud.....	13
2.2.2. Arbeidsomstandigheden.....	14
2.2.2.1. Belasting- belastbaarheidsmodel	15
2.2.3. Arbeidsvoorwaarden.....	16
2.2.4. Arbeidsverhoudingen.....	17
2.3. Invloed kwaliteit van arbeid op het behouden van personeel	18
2.4. Modellen kwaliteit van arbeid	19
2.4.1. Job Characteristics Model	19
2.3.2. Job Demand Control model.....	20
Theoretische conclusie.....	22
3. Conceptueel model.....	23
4. Methodische verantwoording.....	24
4.1. Type onderzoek.....	24
4.1.1. Literatuuronderzoek.....	24
4.1.2. Kwalitatief onderzoek	24
4.2. Procedure & respondenten.....	24
4.2.1. Procedure	24
4.2.2. Onderzoekspopulatie.....	25
4.3. Meetinstrumenten.....	26
4.3.2. Betrouwbaarheid& validiteit	26
4.5. Analyse	27
5. Resultaten.....	28
5.1 Arbeidsinhoud.....	28
5.1.1. Stressrisico's.....	28
5.1.2 Verantwoordelijkheid	29
5.1.3. Ontwikkelingsmogelijkheden	29

5.1.4. Verwachting versus werkelijkheid	30
5.1.5. Taakafwisseling	30
5.1.6. Taakidentiteit & taakbelangrijkheid	31
5.1.6. Autonomie.....	32
5.2. Arbeidsomstandigheden.....	32
5.2.1. Lichamelijke belasting	32
5.2.2. Geestelijke belasting	33
5.2.3. Fysische belasting & veiligheid.....	35
5.2.4. Chemische- en biologische belasting & veiligheid	36
5.3. Arbeidsvoorwaarden.....	36
5.3.1. Primaire arbeidsvoorwaarden	36
5.3.2. Secundaire arbeidsvoorwaarden.....	38
5.3.3. Tertiaire arbeidsvoorwaarden.....	38
5.3.4. Waardering	41
5.4. Arbeidsverhoudingen.....	42
5.4.1. Individuele verhoudingen.....	42
5.4.2. Feedback	43
6. Conclusie	45
6.1. Beantwoording deelvraag 1.....	45
6.2. Beantwoording deelvraag 2.....	46
6.3 Beantwoording deelvraag 3.....	47
6.4 Beantwoording deelvraag 4.....	48
6.5 Beantwoording hoofdvraag.....	49
7. Discussie	50
7.1 Betrouwbaarheid & validiteit	50
7.2 Innovatieve waarde	50
Literatuurlijst	52
Bijlagen	55
Topiclijst.....	55
Codeboom	57
Transcripten.....	57

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Tegenwoordig is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Arbeidsmarktadviseur Jeroen van den Berg zegt hierover:

'Er heerst momenteel een krapte op de arbeidsmarkt die we nog nooit hebben gezien. In een groot deel van het land is er sprake van een zeer krappe arbeidsmarkt en bijna alle beroepsgroepen kennen momenteel een vorm van krapte. Dit illustreert hoe groot de krapte momenteel is.'

Volgens (UWV) 2022 is de spanning op de arbeidsmarkt de laatste maanden van 2021 weer licht toegenomen. Van alle werkende Nederlanders, werkt nu 82% in een beroepsgroep waar momenteel krapte speelt.

Onder de algemeen hoge vraag naar personeel is de vraag naar technisch personeel het grootst. Al jaren is er een groot tekort aan technisch personeel en de coronacrisis heeft dit niet beter gemaakt. Over de laatste vier jaar is het aantal mensen met een technisch beroep gestegen met 2,8%, terwijl de totale beroepsbevolking met 6,3% is gestegen. Er kan dus gesteld worden dat de aanwas van technisch personeel achter blijft op de rest van de beroepsbevolking terwijl er al sprake was van een tekort (Ijzerman, 2018).

Eén van de grootste oorzaken van dit tekort is de toestroom van opgeleid technisch personeel. Daarbij heeft de coronacrisis ook geen gunstig effect gehad op de zoektocht naar technisch personeel. Technisch personeel krijgt veel aanbod van verschillende werkgevers en hebben hierdoor voldoende werkmogelijkheden, als werkgever dien je er dan tussen uit te springen willen ze uiteindelijk voor jouw organisatie kiezen. Dit geldt ook voor de toestroom vanuit de technische opleidingen. Daarnaast is het zo dat gedurende de coronacrisis, medewerkers minder snel een overstap durfde te maken en dus bij de huidige werkgever bleven. Een voorspelling voor de toekomst is lastig, maar er zijn indicatoren dat er voorlopig geen einde komt aan het tekort van technici (Ijzerman, 2018).

Operators behoren tot de groep technisch personeel en zoals in de aanleiding is beschreven is er sprake van een krappe arbeidsmarkt, zeker voor technisch personeel. Van Lieshout Snacks ervaart dan ook moeilijkheden met het werven van nieuwe operators. Daarom is het voor Van Lieshout Snacks van belang om nieuw technisch personeel, maar ook het technisch personeel wat al werkzaam is binnen Van Lieshout Snacks te behouden zodat zij niet vroegtijdig de organisatie zullen verlaten, zodat er een tekort aan operators ontstaat.

Ook Van Lieshout Snacks bevindt zich in de technische branche en kampt met tekorten en ervaart problemen met het vinden van technisch gekwalificeerd personeel. Het probleem binnen Van Lieshout Snacks doet zich vooral voor bij de technische dienst en het fabriekspersoneel.

Daarnaast helpt de omgeving waarin Van Lieshout Snacks zich bevindt ook niet mee; de vraag naar nieuw personeel in de techniek nam in Noord- Brabant het afgelopen jaar toe. In het eerste kwartaal van 2021 stonden er 14.800 vacatures in de techniek open, terwijl dat vorig jaar nog 10.850 vacatures waren (Werkgevers Servicepunt West Brabant, 2021).

Door deze ontwikkeling is het voor Van Lieshout Snacks des te belangrijker om ervoor te zorgen dat technisch personeel ook binnen de organisatie behouden wordt, zodat zij in de krappe arbeidsmarkt niet naar nieuw technisch personeel hoeven te werven.

Des te meer reden heeft Van Lieshout Snacks om ervoor te zorgen dat ze technisch personeel binnen de organisatie behouden door goede arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen toe te passen zodat dit personeel niet vroegtijdig de organisatie verlaat.

1.2. Probleemstelling

Dit onderzoek heeft betrekking op de operators in de fabriek binnen Van Lieshout Snacks. Het totale personeelsbestand van Van Lieshout Snacks is 248 medewerkers. De groep operators bestaat uit in totaal 93 medewerkers (persoonlijke communicatie, 8 oktober 2021).

In het bovenstaande benoemde personeelsbestand zijn ook de leidinggevende en het MT ofwel Management Team meegenomen. Uit gesprekken met deze stakeholders blijkt dat er op aspecten als cultuur en leiderschap dingen spelen binnen de organisatie. Zo is er sprake van een duidelijke hiërarchie binnen Van Lieshout Snacks waarbij beslissingen worden genomen door de directie. Daarnaast is er binnen van Lieshout Snacks sprake van een directieve stijl van leidinggeven. Er wordt veel gebruik gemaakt van directe communicatie. Leidinggevende hebben een hoge taakgerichtheid maar, een lage relatiegerichtheid. Tot slot zijn de leidinggevende sterk gericht op het zo snel en efficiënt mogelijk behalen van het beoogde resultaat.

Uit de gesprekken met verschillende directieleden, managers, teamleiders en collega's van de HR- afdeling is gebleken dat in de fabriek wanneer er sprake is van onderbezetting meer fouten worden gemaakt door operators. Wanneer er sprake is van een tekort aan operators is dit niet alleen van invloed op de fabriek maar op de gehele organisatie. Het zorgt ervoor dat operators harder moeten werken dan wanneer er sprake is van voldoende personeel. Door deze situatie maken operators meer fouten, welke verholpen dienen te worden door de technische dienst, waar ook sprake is van een personeelstekort. De werkdruk stijgt door de verschillende personeelstekorten en dit kan uiteindelijk ook tot uitval zorgen. Daarnaast is met een onderbezetting de productiviteit niet optimaal waardoor Van Lieshout Snacks geld misloopt, omdat klanten overstappen naar de concurrent doordat er niet snel genoeg geleverd wordt. Al met al kan dus gesteld worden dat er door het tekort aan operators problemen in de fabriek ontstaan, zoals bijvoorbeeld de stijging van werkdruk, het maken van meer fouten en productieverlies.

Binnen Van Lieshout Snacks is het probleem ontstaan door het vertrek van een aantal operators en de daarbij spelende trend van een krappe arbeidsmarkt, dit heeft als gevolg dat er verschillende uitdagingen zijn ontstaan om het tekort van operators weer aan te vullen met nieuwe geworven technisch personeel. Mede hierdoor is de noodzaak doorgedrongen om ook de operators welke al in dienst zijn te behouden binnen de organisatie. Mede door het behouden van de operators en het voorkomen van uitdiensttreding zal er geen tekort ontstaan en hoeft dit tekort ook niet aangevuld te worden door middel van nieuw geworven technisch personeel.

Er is een MBO ofwel Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek uitgevoerd genaamd 'Our Voice'. Het doel van het MBO is erachter te komen wat de medewerkers betrokken maakt aan Van Lieshout Snacks, maar ook om erachter te komen wat medewerkers miste aan

betrokkenheid binnen Van Lieshout Snacks. Uit het medewerkersbetrokkenheid onderzoek komen acties die Van Lieshout Snacks wil implementeren. Hier heeft Van Lieshout Snacks vorig jaar een start mee gemaakt en acties worden momenteel tot uitvoering gebracht. Een voorbeeld hiervan is om met de operators te praten over de punten die minder goed gescoord hebben bij het onderzoek. Hierdoor ga je het gesprek aan met de medewerker en vraag je hun mening over hoe iets verbeterd kan worden. Door dit te doen neem je ook de medewerkers mee in eventuele acties die je neemt, maar ook als iets niet haalbaar is. Door deze terugkoppeling worden medewerkers gehoord en dat was ook een punt van aandacht. Het 'Our Voice' onderzoek heeft dus ook inzicht in de nodige verbeteringen gebracht.

Daarnaast blijkt uit verschillende gesprekken met stakeholders, denk hierbij aan teamleiders en managers, dat zij in een gewenste situatie ook graag meer aandacht zouden willen geven aan de medewerkers en de communicatie met de medewerker willen optimaliseren. Dit gaat dus niet alleen over gesprekken voeren met elkaar, maar ook om bijvoorbeeld een presentje als teken van waardering, echter is de vraag of dit gaat helpen.

Om de vinger op de zere plek te leggen is er gekeken naar de daadwerkelijke uitstroom van operators. Hiervoor is gekeken naar medewerkers die vanaf 2016 tot nu uit dienst zijn getreden. Vanaf 2016 gaat het om 89 operators waarvan 23 operators niet de proeftijd hebben doorstaan. Er blijven 66 operators over, de gemiddelde in dienst jaren van deze operators is 2,66 jaar (persoonlijke communicatie, 8 oktober 2021).

Jaar	Aantal vertrokken operators	Gemiddelde dienstjaren
2016	8	2
2017	7	5
2018	12	1,8
2019	22	5,6
2020	27	0,73
2021	13	0,81
Totaal	89	2,66

Figuur 1: uitstroom en gemiddelde indiensjaren (persoonlijke communicatie, 8 oktober 2021).

Momenteel lukt het Van Lieshout Snacks niet om de operators langer dan drie jaar binnen de organisatie te behouden. De reden hiervan is onduidelijk, daarom zou Van Lieshout Snacks graag door middel van onderzoek en een advies inzicht krijgen in wat de operators belang vinden, welke behoefte zij hebben en wat eventuele struikelblokken zijn.

Van Lieshout Snacks wil graag een breed onderzoek en daarbij horend advies waarbij alle punten rondom kwaliteit van arbeid aan bod zullen komen. Alleen op deze manier zal bedrijf breed naar voren komen op welke aspecten stappen gemaakt dienen te worden om operators langer binnen de organisatie te behouden. Volgens Josten & Ester (2005) kan namelijk gesteld worden dat wanneer de vier aspecten van kwaliteit van arbeid naar behoren zijn, het verloop binnen de organisatie zal verminderen en medewerkers meer binnen de organisatie blijven.

1.3. Praktijkdoel & Kennisdoel

Het praktijkdoel voor van Lieshout Snacks is om een rapport en een daarbij horend advies te ontvangen met suggesties welke zijn kunnen implementeren zodat operators langer binnen de organisatie kunnen worden behouden.

Van Lieshout Snacks wil weten welke stappen ze dienen te zetten om de kwaliteit van arbeid te verbeteren, zodanig dat operators minimaal drie jaar binnen de organisatie worden

behouden. Gedurende dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het 4A-model welke van invloed zijn op de kwaliteit van arbeid. Door een betere kwaliteit van arbeid zal Van Lieshout Snacks minder last van hebben van de krapte op de arbeidsmarkt omdat er minder nieuw technisch personeel geworven hoeft te worden. Josten & Esther (2005) stellen namelijk dat wanneer de vier aspecten van kwaliteit van arbeid op peil zijn, medewerkers binnen de organisatie worden behouden.

Het kennisdoel voor Van Lieshout Snacks is om inzicht te krijgen in de factoren welke een positieve invloed hebben op de kwaliteit van arbeid zodat operators langer behouden worden binnen de organisatie.

1.4 Hoofdvragen & deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Hoe wordt de kwaliteit van arbeid onder de operators binnen Van Lieshout Snacks ervaren?’

Om de hoofdvraag te beantwoorden worden de volgende deelvragen gebruikt:

- *‘Hoe wordt arbeidsinhoud door de operators ervaren?’*
- *‘Hoe wordt arbeidsomstandigheden door de operators ervaren?’*
- *‘Hoe wordt arbeidsvoorwaarden door de operators ervaren?’*
- *‘Hoe wordt arbeidsverhoudingen door de operators ervaren?’*

Adviesvraag:

‘Op welke aspecten van kwaliteit van arbeid onder de operators binnen Van Lieshout Snacks kunnen verbeteringen worden gemaakt?’

1.5 Leeswijzer

Om een beeld te schetsen hoe dit onderzoeksrapport is opgebouwd is een leeswijzer toegevoegd. Hierin zal beknopt uitleg worden gegeven over wat er per hoofdstuk besproken wordt. Het rapport is gestart met de inleiding. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, is een theoretisch kader waarin literatuur aan bod komt welke van toepassing is op kwaliteit van arbeid. Op basis van het theoretisch kader is een conceptueel model opgesteld, hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 is de methodische verantwoording, hierin wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens komt hoofdstuk 5; resultaten aan bod waarop hoofdstuk 6; conclusies volgens. Tot slot volgt hoofdstuk 7; de discussie.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt relevante theorie beschreven met betrekking tot het onderwerp, namelijk kwaliteit van arbeid. Hierin komen definities aan bod, de vier verschillende aspecten van kwaliteit van arbeid, verschillende theoretische modellen welke van toepassing zijn en tot slot de samenhang tussen kwaliteit van arbeid en het behouden van personeel.

2.1. Definities kwaliteit van arbeid

Volgens Mok (1990) is van kwaliteit van arbeid de mogelijkheden die mensen hebben om (mee) te beslissen over de organisatie van het arbeid, het arbeidsproces en de wijze waarop kwalificaties worden aangewend. Hij zegt dat de kern van kwaliteit van arbeid het beheersen van de arbeidssituatie is. Hier maakt hij onderscheid in het hebben van arbeidstaakbeheersing en arbeidsvoorwaardenbeheersing. Later wordt teruggekomen op de vier aspecten van de arbeidssituatie die gebruikelijk zijn om te relateren aan de kwaliteit van arbeid (Mok, 1990).

Sommige onderzoekers vinden dat het begrip volgens deze omschrijving te groot wordt gemaakt, ook al hebben alle vier de aspecten met kwaliteit van arbeid te maken. Steijn (2001) geeft aan wanneer het over kwaliteit van arbeid gaat, er vooral in wordt gegaan op de aspecten arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden. Deze aspecten hebben het meest te maken met 'het werk zelf'. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen staan verder van het werk zelf af (Steijn, 2001:86).

Steijn (2001) geeft aan dat de complexiteit en autonomie de belangrijkste dimensies van arbeidsinhoud zijn. "De complexiteit van een functie heeft te maken met het (abstractie)-niveau van de werkzaamheden en de reikwijdte (bijvoorbeeld de taakbreedte) ervan" (Steijn, 2001: 100). Voor complexere functies worden er van de medewerkers meer kwalificaties gevraagd. Daarom kan je er dus vanuit gaan dat er bij een hogere complexiteit van het werk het ook leidt tot een hogere kwaliteit van arbeid. "De autonomie heeft te maken met de mogelijkheden die werknemers hebben om zelf beslissingen te nemen over zaken die met hun werk maken hebben" (Steijn, 2001: 100).

Niepce en Molleman (1998) bekijken de kwaliteit van arbeid met dezelfde vier dimensies als Mok (1990): arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen (vier A's).

Het onderzoek van Bloemhoff en Smulders (1991) kijkt naar de verschillen in kwaliteit van arbeid tussen mannen en vrouwen daarnaast wordt er ook de definitie van Mok (1990) over kwaliteit van arbeid gehanteerd. In het onderzoek worden echter alleen de variabele meegenomen die betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. De onderzoekers geven wel aan dat het aspect arbeidsverhoudingen ontbreekt, maar hebben hier geen verklaring voor.

In verschillende onderzoeken naar kwaliteit van arbeid heeft Mok (1990) een grote invloed gespeeld. Zijn benadering van kwaliteit van arbeid beschrijft verschillende dimensies en is erg breed. Daarom worden deze ook regelmatig door verschillende onderzoekers meegenomen in hun onderzoek naar kwaliteit van arbeid. Werknemers kijken heel anders naar de kwaliteit van arbeid dan dat de werkgevers doen. Zij benaderen het vanuit de arbeidservaringen die zij hebben gehad (Mok, 1990).

Mok (1990) sluit zijn theorie af met de conclusie: “De kern van de kwaliteit van arbeid is het hebben van arbeidstaakbeheersing, dat is de mogelijkheid tot beslissing omtrent de essentiële zaken die verband houden met het voorbereiden en uitvoeren van arbeidsverrichtingen (Mok, 1980: 25). De kern kwantiteit van arbeid is het hebben van arbeidsvoorwaardenbeheersing, dat is de mogelijkheid tot beslissing omtrent de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht”.

Ook gedurende dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Mok (1990). Deze definitie sluit het beste aan op de gestelde hoofd- en deelvragen.

2.2. Clusterindeling aspecten kwaliteit van arbeid

Van der Parre (1996) en Mok (1990) geven aan dat de manier waarin arbeid wordt verricht verdeeld kan worden in vier groepen/ aspecten; namelijk arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. In een arbeidssituatie kan worden gemeten in welke mate deze naar voren komen. De arbeidskenmerken kunnen verdeeld worden onder vier clusters, waar een korte uitleg over volgt.

Arbeidsinhoud heeft betrekking op de aard en niveau van het werk en de manier waarop de taken worden verricht. Dimensies die hierbij passen zijn afwisseling, autonomie en complexiteit (Van der Parre, 1996). Functies horen zo te zijn samengesteld dat het werk de nodige leermogelijkheden, uitdaging en variatie biedt (Kuiper et al., 2011).

De arbeidsomstandigheden zijn de omstandigheden waaronder de werknemer zijn arbeid moet verrichten (Kuiper, 2011). Deze kan je opdelen in twee verschillende dimensies, psychische en fysieke. Voorbeelden die hierbij gemeten kunnen worden zijn veiligheid, belasting, werkplekinrichting en geluid (Van der Parre, 1996).

Arbidsvoorwaarden zijn de afspraken tussen een werkgever en werknemer over de voorwaarden voor het verrichten van arbeid. (Van der Parre, 1996). Deze worden verdeeld in een primair deel dat is uit te drukken in geld en uit een secundair deel. Wat eronder secundair valt is bijvoorbeeld het pensioen, een leaseauto of arbeidstijden.

Bij arbeidsverhoudingen heb je met meerdere aspecten te maken die onder de verticale werknemer-leidinggevende relatie en de horizontale sociale relaties vallen (Kuiper, 2011). Je kan verschillende dimensies meten binnen arbeidsverhoudingen zoals, inspraak, werksfeer, mate van feedback (Van der Parre, 1996).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de clusterclassificatie van Van der Parre (1996). Dit is een handige en overzichtelijke indeling die alleen alle aspecten van werkgelegenheid omvat. In de volgende paragraaf wordt deze indeling verder toegelicht, hier zijn namelijk meerdere auteurs aan verbonden.

2.2.1. Arbeidsinhoud

Volgens Van der Parre (1996) heeft arbeidsinhoud betrekking op de aard en niveau van het werk en de manier waarop taken worden verricht.

Om de kwaliteit van arbeidsinhoud te kunnen beoordelen kan gebruik worden gemaakt van twee centrale richtlijnen. De eerste richtlijn is: “Stressrisico’s minimaliseren”. Het is niet goed als men ziek wordt van het werk, dus mag een functie geen risico’s op stress inhouden. De tweede richtlijn is “leermogelijkheden maximaliseren”. Het werk behoort iemand in staat te

stellen zich verder te ontwikkelen, dus een functie moet leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden (Van Amelsvoort et al., 2008).

Beide richtlijnen vloeien voort uit het bestaan van regelgevende vereisten en regelgevende mogelijkheden. Wettelijke vereisten/werkvereisten zijn storingen, afwijkingen en onverwachte gebeurtenissen die nodig zijn voor functionaliteit (zoals werkritme, beschikbaarheid, hoge tijdsdruk, hoog werkritme, moeilijkheid en mentale inspanning). Met regelmogelijkheden kunnen medewerkers deze problemen zelf oplossen, dit heeft te maken met iemands vrijheid om het eigen werk te sturen (bijvoorbeeld door zelf te plannen). Stressrisico's vloeien voort uit het gebrek aan mogelijkheden om aan wettelijke vereisten te voldoen. Wanneer de werkorganisatie mensen niet toestaat nieuwe problemen zelf op te lossen, ontstaat er stress. Daarom moeten er regelmogelijkheden zijn op de werkplek, aangezien deze wettelijke vereisten de basis vormen voor leermogelijkheden uit de tweede richtlijn (Van Amelsvoort et al., 2008).

Naast de twee richtlijnen welke Van Amelsvoort et al. (2008) beschrijft, zegt Mok (1990) over de arbeidsinhoud dat aard en het niveau van het werk, alsmede de mogelijkheden die het biedt verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering mede te nemen.

Tot slot blijkt uit onderzoek van Pietersen (2014) dat de verwachtingen over de inhoud van de functie en de mate waarin deze overeenkomen in de werkelijkheid bepalend zijn of iemand een organisatie verlaat ja of nee. Pietersen (2014) geeft hierbij aan dat de beleving van de factor arbeidsinhoud en duidelijk significante rol speelt in de loopbaan van de medewerker, dit blijkt uit zijn steekproef, welke een omvang van meer dan 1000 respondenten bevat.

2.2.2. Arbeidsomstandigheden

Volgens Van Amelsvoort et al. (2008) houdt arbeidsomstandigheden de fysieke werkplek in van het uitvoeren van de werkzaamheden.

Hierbij kan gedacht worden factoren zoals lichamelijke belasting, klimaat, lawaai of gevaarlijke stoffen. Binnen dit onderdeel zijn er talloze bepalingen, in tegenstelling tot arbeidsinhoud. De RI&E is een voorbeeld waarvoor deze bepalingen gebruikt kunnen worden. Hier worden de veiligheids- en gezondheidsrisico's geïnventariseerd en geëvalueerd. Wanneer er goede arbeidsomstandigheden zijn heeft dat een positieve invloed op de uitstroom en het ziekteverzuim, want medewerkers kunnen hun taken langer uitvoeren. In de Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet zijn de regels over dit onderwerp te vinden (Arboportaal, z.j.). In deze wet is het verplicht voor de werkgever om voor zoveel mogelijk veiligheid, gezondheid en welzijn te zorgen gedurende de arbeid (Kluijtmans, 2010).

Naast de factoren welke Kluijtmans (2010) beschrijft, geeft Mok (1990) aan dat de lichamelijke en geestelijke belasting die gepaard gaan met de uitvoering van het werk, de onaangename kanten van het werk (de 'inconveniënten') en de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid, gezondheid en welzijn bij dit aspect de centrale begrippen zijn.

De geestelijke ofwel mentale belasting is van belang op de kwaliteit van arbeid zoals hierboven benoemd. Simons (2020) stelt dat geestelijke of wel mentale belasting ook vaak met de term psychosociale belasting wordt aangeduid. Hiermee worden volgens Simons (2020) de stressoren bedoeld die invloed zouden hebben op het functioneren.

Een te grote mentale belasting kan leiden tot ongelukken, slechte kwaliteit van werk, fouten, het niet of moeilijk afkrijgen van het werk, gezondheidsklachten en/ of irritatie (Simons, 2020). Verder stelt Simons (2020) dat wanneer er sprake is van langdurige werkdruk, zonder compensatie door rust, werkstress ontstaat. Werkstress heeft gevolgen voor de gezondheid en zorgt voor mentale en fysieke klachten zoals bijvoorbeeld vermoeidheid, slapeloosheid, overspannenheid en een burn-out (Simons, 2020).

Niet alleen voor de medewerker zelf heeft werkstress gevolgen, ook voor een werkgever heeft werkstress gevolgen (Simons, 2020). Werkstress kan namelijk leiden tot ziekteverzuim, daarnaast beïnvloedt werkstress de mate van plezier in het werk en kan het zorgen voor een verminderde concentratie en vergroot het de kans op ongevallen. Simons (2020) stelt dat dit alles weer invloed heeft op de kwaliteit en productie van het werk.

Naast de mentale belastingen is arbeidsomstandigheden nog verder te verdelen in vier overige belastingen: fysische, fysieke, chemische en biologische (Berk, 2004). Hieronder wordt toegelicht wat er wordt verstaan onder deze verschillende soorten van belasting.

- Fysische belasting: aanwezigheid van lawaai, verlichting, trillingen, extreem hoge of lage temperaturen
- Fysieke belasting: werkhouding, fysiek zware werkzaamheden, mogelijkheden tot het gebruik van hulpmiddelen
- Chemische belasting: aanwezigheid van giftige stoffen, gevaarlijke stoffen, carcinogene stoffen
- Biologische belasting: aanwezigheid van bacteriën, virussen of schimmels

Tot slot beseffen steeds meer organisaties zich dat het belangrijk is dat er sprake is van veilige en gezonde omstandigheden op de werkvloer (*Arbeidsveiligheid | Arbeidsomstandigheden*, z.d.). De kosten van bijvoorbeeld een slechte veiligheid- en gezondheidsomstandigheden zijn hoog en daarbij zien ze ook hoeveel goede prestaties het oplevert wanneer dit terrein goed is afgebakend. Daarnaast zijn deze onderwerpen ook van belang om medewerkers binnen te halen maar ze ook te behouden.

2.2.2.1. Belasting- belastbaarheidsmodel

Het belasting- belastbaarheidsmodel is ingericht vanuit een onderzoek naar stress op de werkplek (Boucher et al., 2005). De eerste dimensie van het model heeft betrekking op de hoeveelheid werk en de werkdruk. De tweede dimensie duidt aan als 'regelmogelijkheden'; dit is de mate van controle en de beslissingsruimte die werknemers hebben over hun eigen werksituatie. Arbeidsbelasting is gedefinieerd als het proces waarbij het verrichten van arbeid reacties in het menselijke organisme oproept (Boucher et al., 2005). Onderstaand model geeft de belasting door het werk weer inclusief de eventueel positieve of negatieve gevolgen voor de gezondheid.

Het model beschouwt het verwerkingsvermogen ofwel belastbaarheid als dynamisch en het model legt een relatie tussen het verwerkingsvermogen en de belastende factoren. Het model is gebaseerd op de volgende onderstaande concepten (Boucher et al., 2005).

Belastende factoren zijn alle kenmerken van arbeid en arbeidsomstandigheden welke reactie oproepen die belastend kunnen zijn. Permanent aanwezige factoren zijn bijvoorbeeld inrichting van werkplek en werktuigen. Een variabele factor kan bijvoorbeeld het klimaat zijn.

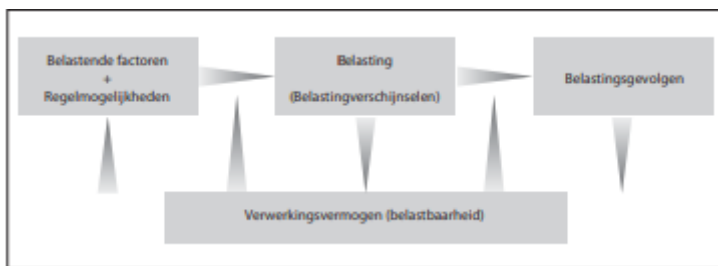
De belastende factoren op het werk kunnen gelegen zijn in arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

Vervolgens de regelmogelijkheden. Dit zijn de mogelijkheden voor de werknemer zelf om veranderingen aan de brengen in de belastende factoren. Het gaat dan om de domeinen arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden en arbeidsinhoud (Boucher et al., 2005).

Het verwerkingsvermogen is het geheel van lichamelijke en geestelijke kwalificaties van de werknemer op een bepaald moment. Hierbij gaat het onder andere over prestatiemogelijkheden welke de werknemer beschikbaar kan en wil maken (Boucher et al., 2005). Volgens Boucher et al. (2005) is er onderscheid te maken in habituele- en momentane kenmerken. Bij habituele kenmerken kan gedacht worden aan bijvoorbeeld geslacht en opleidingsniveau. Bij momentane kenmerken kan gedacht worden aan bijvoorbeeld vermoeidheid en motivatie.

Tot slot de belasting verschijnselen. Dit zijn alle tijdens de arbeid waarneembare indicatoren van belasting en de na- effecten die tijdelijk zijn. De gevolgen van de belasting kunnen zowel positief als negatief zijn voor de gezondheid (Boucher et al., 2005).

Positieve gevolgen van de belasting kunnen bijvoorbeeld zijn conditieverbetering, vergroting van de vaardigheden en kennisverbreding. Echter kunnen er ook negatieve gevolgen plaatsvinden, deze zijn bijvoorbeeld oververmoeidheid, ziekten en in het ergste geval arbeidsongeschiktheid.



Afbeelding 2: Belasting-belastbaarheidsmodel van 'van Dijk' (Boucher et al., 2005).

2.2.3. Arbeidsvoorwaarden

Van der Parre (1996) stelt dat arbeidsvoorwaarden de afspraken zijn tussen werknemer en werkgever waaronder arbeid wordt verricht.

De beloning die de werkgever aanbiedt als tegenprestatie voor het werk dat de medewerker levert, dit zijn de primaire arbeidsvoorwaarden. Maar je hebt ook secundaire arbeidsvoorwaarden. In de secundaire voorwaarden worden regelingen getroffen die betrekking hebben tot werkzekerheid, arbeidstijden en verlof bijvoorbeeld. Voorzieningen die te maken hebben met de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers maken deel uit van de tertiaire arbeidsvoorwaarden (Van Amelsvoort et al., 2008).

Dijkstra (2008) beschrijft een aantal voorbeelden van verschillende soorten arbeidsvoorwaarden;

- Primaire arbeidsvoorwaarden: brutoloon, 13^e maand, sociale lasten
- Secundaire arbeidsvoorwaarden: pensioenregeling, leaseauto, telefoon, flexibiliteit

- Tertiaire arbeidsvoorwaarden: opleidingsbeleid, eenmalige bonussen, loopbaanbeleid, sportfaciliteiten, jubilea en bedrijfsuitjes.

Ook Mok (1990) beschrijft dat de arbeidsvoorwaarden zoals bijvoorbeeld regelingen omtrent de beloning, werktijden, de werkzekerheid, de carrièremogelijkheden, vakantie en dergelijke worden onderverdeeld in primaire- (bijvoorbeeld loon), secundaire- (bijvoorbeeld verlofregeling) en tertiaire- (bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden) arbeidsvoorwaarden.

De primaire arbeidsvoorwaarden zijn van belang omdat dit geldt als basis. Met goede secundaire arbeidsvoorwaarden houd je het personeel tevreden en kun je jezelf als organisatie onderscheiden van de concurrentie (Mettom Payrolling, 2022). Tot slot zijn de tertiaire arbeidsvoorwaarden de extra's welke het werk leuker maken, dit is volgens Crutzen (2019) belangrijk want als een werknemer gelukkig is op zijn of haar werkplek is deze positiever, productiever en werkt efficiënter.

Volgens De Goude Verzekering (z.d.) hechten werknemers tegenwoordig veel waarde aan respect en waardering. Vaak meer dan een goed salaris. Echter geven zij aan dat arbeidsvoorwaarden toch een rol blijven spelen bij het aanblijven van een werknemer. Een passend loon geven is belangrijk, anders zullen werknemers sneller overstappen naar een andere organisatie waar zij beter betaald worden. Ook met secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden kan het verschil gemaakt worden. Daarnaast geeft De Goudse Verzekering (z.d.) aan dat opleidingsmogelijkheden/ doorgroeimogelijkheden één van de vier factoren is waarom een trouwe werknemer graag aan boord blijft.

2.2.4. Arbeidsverhoudingen

Volgens Kuiper (2011) zijn arbeidsverhoudingen diverse aspecten die te maken hebben met de verticale werknemer- leidinggevende relatie en de horizontale sociale relaties.

Deze definitie wordt gebruikt omdat de sociale verhoudingen binnen het bedrijf, zowel tussen leidinggevende en medewerkers als onderling tussen medewerkers van gelijk niveau, van belang zijn bij het aspect arbeidsverhoudingen. Ervoor zorgen dat het dat de sociale arbeidsverhoudingen binnen de organisatie op peil zijn is erg belangrijk (Intermediair, 2019).

Alleen een redelijk salaris en redelijke arbeidsvoorwaarden zijn niet genoeg om ervoor te zorgen dat een medewerker zich gewaardeerd voelt. Medewerkers moeten zich tevens op emotioneel en persoonlijk vlak gewaardeerd worden. Daarbij blijkt uit onderzoek dat voor een medewerker slecht contact met leidinggevende vaak een van de voornaamste redenen is om de organisatie te verlaten. Het is daarom belangrijk om te investeren in goede communicatie en samenwerking onderling, zorg dat je als leidinggevende op de hoogte bent van eventuele problemen en kwesties die spelen tussen collega's (Intermediair, 2019).

Het aspect arbeidsverhouding is onder te verdelen in individuele en collectieve arbeidsverhoudingen. Bij individuele arbeidsverhoudingen gaat het over de relatie tussen een werkgever en een werknemer. Bij de collectieve arbeidsverhoudingen wordt gekeken naar de relatie tussen werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en de overheid. (Nagelkerke, 1993; 2001). Gedurende dit onderzoek wordt slechts gekeken naar de individuele arbeidsverhoudingen, dit omdat de doelgroep van dit onderzoek geen collectieve arbeidsverhoudingen onderhoudt en hiertoe ook geen mogelijkheden heeft.

Volgens Berk (2004) wordt er over de volgende zaken gesproken als je het hebt over interne arbeidsverhoudingen:

- Manier van leidinggeven: de manier waarop de leidinggevende de medewerkers motiveert, ondersteunt en stuurt
- Zeggenschap/inspraak: de invloed die medewerker heeft op beslissingen welke worden genomen
- Situaties waar er weinig ruimte is voor overleg
- Ongewenste intimiteiten: gedrag van een collega wat als vervelend kan worden ervaren
- Eventuele gespannen verhoudingen met collega's onderling of leidinggevend; conflicthantering

Een aantal onderdelen van arbeidsverhoudingen die Berk (2004) benoemt komen ook terug in de definities van Beukema et al (1996); Ruyseveldt et al. (1998). Zij hebben het ook over de stijl van leidinggeven, inspraakmogelijkheden, manier van samenwerken, wijze van oplossen van conflicten als belangrijkste factoren van arbeidsverhoudingen.

2.3. Invloed kwaliteit van arbeid op het behouden van personeel

Voor ondernemingen is het belangrijk, gezien de krapte op de arbeidsmarkt om goed personeel aan te trekken maar ook juist zeker te behouden. Onderstaand een tabel welke aangeeft wat de meest voorkomende redenen zijn voor medewerkers om op zoek te gaan naar een andere werkgever. Deze elementen behoren tot de vier aspecten van kwaliteit van arbeid. Er kan dus gesteld worden, dat wanneer de vier elementen van kwaliteit van arbeid naar behoren zijn, het verloop binnen de organisatie lager zal worden en medewerkers dus binnen de organisatie worden behouden (Josten & Ester, 2005).

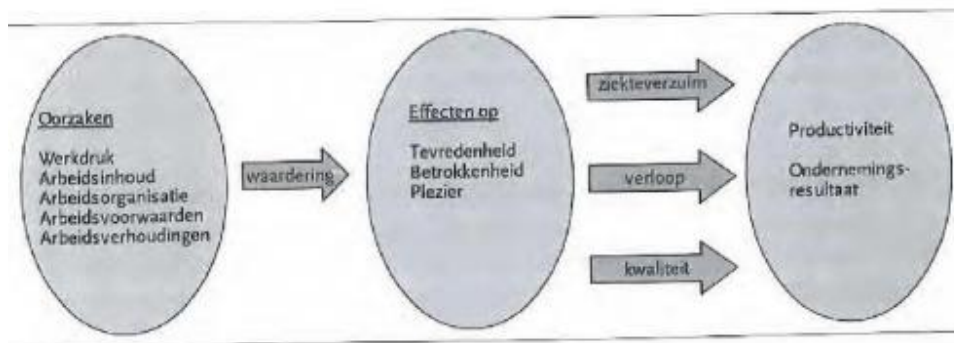
Tot slot blijkt volgens Josten & Ester (2005) dat een gebrek aan carrièremogelijkheden en onvoldoende ondersteuning door de leidinggevende twee elementen zijn die de kans op vertrek naar een andere werkgever het meest vergroten.

Tabel 1.
Overzicht van elementen met een significant effect op het voorkomen van transitie van werknemers.

	Elementen die de kans vergroten dat werknemers				
	actief op zoek zijn naar een andere baan	van werkgever veranderen	van functie veranderen bij dezelfde werkgever	meer uren willen werken	minder uren willen werken
1.	Weinig carrièremogelijkheden binnen de organisatie	Weinig carrièremogelijkheden binnen de organisatie	Hoge werkdruk	Veel invloed op werktijden	Hoge werkdruk
2.	Weinig ondersteuning door leidinggevende	(Geen of lage lichamelijke belasting)	Veel carrièremogelijkheden binnen de organisatie	Veel mogelijkheden voor ont-plooiing	Weinig carrièremogelijkheden binnen de organisatie
3.	Slechte werksfeer		Weinig ondersteuning door leidinggevende		Weinig ondersteuning door leidinggevende
4.	Veel invloed op werktijden		(Geen of lage lichamelijke belasting)		(Hoge lichamelijke belasting)
5.	Weinig mogelijkheden voor ont-plooiing				(Weinig autonomie in het werk)

Afbeelding 3: overzicht van elementen met een significant effect op het voorkomen van transitie van werknemers (Josten & Ester, 2005)

Ook het model van Diehl et al. (2007) geeft de invloed van de 4A's op de kwaliteit van arbeid weer. In onderstaand model is te zien dat wanneer onder andere de 4A's worden gewaardeerd door de medewerkers, dit zal leiden tot tevredenheid, betrokkenheid en werkplezier. Als onder andere de 4A's niet worden gewaardeerd of in mindere mate wordt gewaardeerd zal dit een negatief effect hebben op de tevredenheid, betrokkenheid en werkplezier en dit kan leiden tot een hoog ziekteverzuim, hoog verloop, verminderde kwaliteit en een lagere productiviteit. Uiteindelijk zal dit leiden tot een vermindering van het ondernemingsresultaat.



Afbeelding 4: Het model van Diehl et al. (2007)

2.4. Modellen kwaliteit van arbeid

In deze paragraaf worden modellen toegelicht die gebaseerd zijn op werkkenmerken. De vier beschreven modellen zijn van invloed op arbeidskenmerken en staan daarmee in samenhang met kwaliteit van arbeid.

2.4.1. Job Characteristics Model

Hackman & Lawler beschreven in 1971 de kenmerken van toepassing zijn op werktevredenheid. Deze theorie is later verder uitgewerkt door Hackman & Oldman (1975) tot het model met vijf taakkenmerken (objectief) die weer van invloed zijn op drie ervaringen vanuit het oog van de werknemer (subjectief). Deze theorie bevat alle aspecten die de aard en het niveau van het werk omvatten en de manier hoe de taken worden uitgevoerd. Onderstaand volgt de verdere uitwerking van het Job Characteristics model en de koppeling met het 4A-model.

Als eerste de skill variëteit. Dit verwijst naar de mate waarin een baan verschillende activiteiten vereist bij het uitvoeren van de taken, waarbij verschillende vaardigheden en talenten van de werkende persoon worden gebruikt (Janse, 2022). Volgens Janse (2022) helpt een eentonige baan met repetitieve taken de werknemer niet genoeg om verscheidenheid aan talenten te ontwikkelen.

Koppelend aan de 4A's en daarbij specifiek aan arbeidsinhoud zal een werknemer volgens Janse (2022) welke afwisselend werk verricht waarschijnlijk tevredener zijn met zijn baan dan een werknemer die routinematig elke dag dezelfde werkzaamheden uitvoert. Het zal de intrinsieke motivatie van een werknemer ten goede komen wanneer deze verschillende taken, meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid krijgt (Janse, 2022).

Ten tweede de taakidentiteit, dit is de mate waarin het werk een compleet proces of product vereist (Janse, 2022). Dit wil zeggen dat een taak een duidelijk begin en einde heeft zodat het complete proces inzichtelijk is. Volgens Janse (2022) hechten werknemers vaak meer waarde aan het uitvoeren van een compleet proces, dit zorgt ervoor dat werknemers meer betrokken zijn bij de werkzaamheden en zich hierdoor meer verantwoordelijker zullen voelen dan werknemers die slechts een klein deel van het proces op zich nemen. Ook de taakidentiteit valt te koppelen aan arbeidsinhoud.

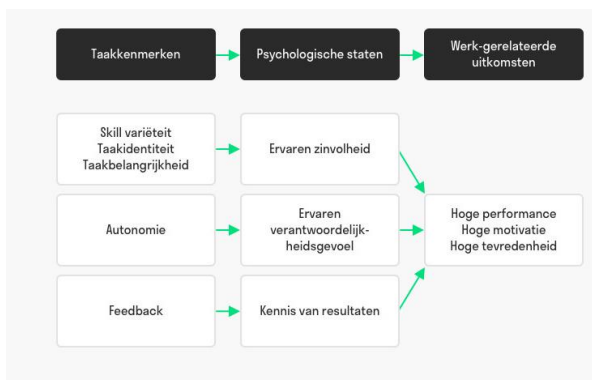
Vervolgens de taakbelangrijkheid als onderdeel van arbeidsinhoud. Dit is de mate waarin de baan een substantiële impact heeft op de levens van andere mensen binnen de organisatie,

maar bijvoorbeeld ook op de maatschappij als geheel (Janse, 2022). Voor medewerkers houdt dit in dat zij de zinvolheid van arbeid voelen, dit is belangrijk voor de motivatie van de werknemer.

Autonomie is ook een onderdeel van het Job Characteristics Model. Hiermee wordt de mate waarin een werknemer zelfstandig en onafhankelijk te werk kan gaan bedoeld. Bijvoorbeeld de vrijheid om de werkdag zelf te plannen. Volgens Janse (2022) is het zo dat hoe meer verantwoordelijk de werknemers krijgen, hoe beter dit is voor de motivatie van de werknemers. Ook autonomie behoort tot arbeidsinhoud.

Tot slot het laatste component het onderdeel taakkenmerken van het Job Characteristics Model; Feedback. Voor de prestaties van de werknemers is het volgens Janse (2022) belangrijk dat zij op de hoogte worden gesteld over de doeltreffendheid van recente prestaties. Feedback kan ook een positieve werking hebben op de motivatie. Feedback behoort tot arbeidsverhoudingen. Volgens Janse (2022) zal het werknemers motiveren als leidinggevendenden laten weten dat zij het goed doen. Het motiveert hen om door te gaan met wat ze aan het doen waren.

Al met al kan volgens Janse (2022) dus gesteld worden dat wanneer kenmerken als skills variëteit, taakidentiteit, taakbelangrijkheid, autonomie en feedback. Behorende tot arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen goed zijn de medewerker meer gemotiveerd en betrokken zal zijn bij de werkzaamheden welke zij uitvoeren. Gezien deze conclusie is het relevant om de kenmerken uit het Job Characteristics Model mee te nemen in het onderzoek.



Afbeelding 5: Job characteristics model (Hackman & Oldman, 1976).

2.4.2. Job Demand Control model

Het model van Karasek (1979) evalueert factoren voor stress en in een werksituatie. Daarnaast evalueert het model ook wat de impact van sociale steun is op de werksituatie. Het model gaat over twee belangrijke aspecten, taakeisen (demand) en sturingsmogelijkheden (control). Wat je onder taakeisen kan zetten zijn de kenmerken die bij arbeidsomstandigheden en arbeidsinhouden vallen. De kenmerken arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud zijn weer te koppelen aan het 4A model. Hierbij horen bijvoorbeeld: werktempo, tijdsdruk of mogelijkheden. Bij sturingsmogelijkheden passen de factoren die je bij arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden plaatst, welke ook gekoppeld kan worden aan het 4A- Model. Hierbij hoort bijvoorbeeld autonomie.

Het model geeft aan dat hoge taakeisen en lage sturingsmogelijkheden een stressfactor kunnen zijn.

Wanneer de koppeling naar het 4A- Model gemaakt wordt wil dit zeggen dat wanneer de kenmerken met betrekking tot arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud hoog zijn, maar kenmerken met betrekking tot arbeidsverhoudingen laag zijn, dit kan zorgen voor stress.

Wanneer er dan lage taakeisen en hoge sturingsmogelijkheden zijn, kan dat ervoor zorgen dat de medewerker zich snel verveelt.

Als er vervolgens een koppeling gemaakt wordt naar het 4A-Model, wil bovenstaande zeggen dat wanneer de kenmerken met betrekking tot arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud laag zijn maar kenmerken met betrekking tot arbeidsverhoudingen hoog zijn, dit kan leiden tot een medewerker welke zich verveelt.

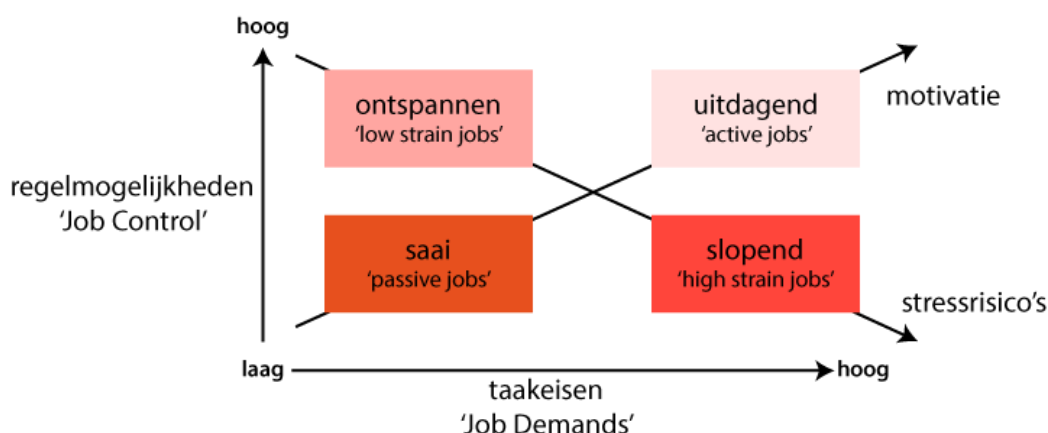
Zijn zowel de taakeisen als de sturingsmogelijkheden laag dan kan dat ervoor zorgen dat de medewerker passief wordt.

Wanneer de kenmerken met betrekking tot arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden laag zijn als ook de kenmerken met betrekking tot arbeidsverhoudingen. Dan zal dit ervoor zorgen dat medewerker passief wordt.

Als laatste zouden hoge taakeisen en hoge sturingsmogelijkheden kunnen uitkomen in uitdagender werk waar ruimte is om te groeien.

Tot slot wanneer de kenmerken met betrekking tot arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden hoog zijn en ook de kenmerken met betrekking tot arbeidsverhoudingen dan zal dit ervoor zorgen dat er sprake is van uitdagend werk, in een omgeving waarbij werknemer de ruimte krijgt om te groeien.

Aan de hand van het Job Demand Control Model (Karasek, 1979) kan dus gesteld worden dat wanneer de volgende kenmerken van het 4A-Model; Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden en Arbeidsverhoudingen voldoende aanwezig zijn, dit leidt tot een uitdagende en motiverende omgeving voor de werknemer. Relevant is dus om dit model mee te nemen bij het onderzoek naar de kwaliteit van arbeid.



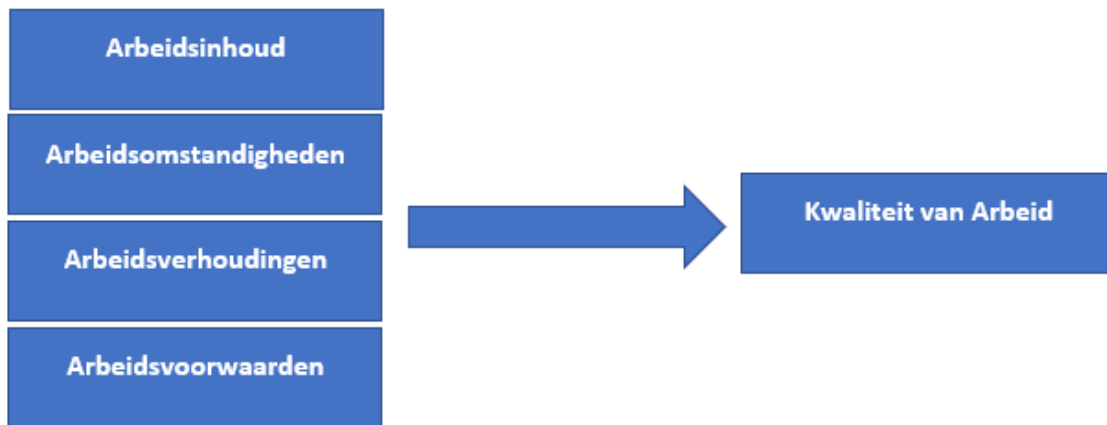
Afbeelding 6: Job Demand Control model (Karasek, 1979)

2.5. Theoretische conclusie

Uit de theorie kan geconcludeerd worden dat de clusterclassificatie van Van der Parre (1996) van invloed is op hoe de kwaliteit van arbeid wordt ervaren door de medewerkers. Verschillende bronnen en modellen beschrijven hoe de aspecten arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van invloed zijn op de kwaliteit van arbeid en welke onderwerpen en sub onderwerpen hierbij komen kijken. Onderzoeken van Mok (1990), Van der Parre (1996) en Van Amelsvoort et al., (2008) zijn hierover eensgezind en vullen elkaar hierbij aan.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat de modellen belasting- belastbaarheidsmodel (Boucher et al., 2005), het Job Characteristics Model (Hackman & Oldman, 1975) en het Job Demand Control model (Karasek, 1979) elk hun relevantie hebben ten aanzien van de aspecten van de kwaliteit van arbeid.

3. Conceptueel model



Afbeelding 7: schematische weergave theoretisch kader

Bovenstaand staat een visuele weergave van de verwachte samenhang tussen de afhankelijke variabele; kwaliteit van arbeid en de onafhankelijke variabelen; arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. De hypothese voor dit onderzoek luidt dat de onafhankelijke variabelen samenhangen met de afhankelijke variabele namelijk kwaliteit van arbeid.

4. Methodische verantwoording

In de methodische verantwoording wordt er toelichting gegeven over het type onderzoek, de procedure, de respondenten, de meetinstrumenten en de gebruikte analyse.

4.1. Type onderzoek

Om het onderzoek naar behoren uit te voeren wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek en daarbij horend een literatuuronderzoek. Onderstaand een toelichting waarom deze type van onderzoek zijn gekozen.

4.1.1. Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek geeft inzicht in de kennis en de theorieën welke al bekend zijn over de kwaliteit van arbeid. Volgens Baarda (2019) zijn er drie redenen om literatuuronderzoek uit te voeren. Door middel van het uitvoeren van literatuuronderzoek wordt informatie verkregen over het definiëren en meten van kenmerken, het maken van een onderzoeksopzet en het ontwikkelen van een theorie (Baarda, 2019). Daarnaast is het volgens Baarda (2019) goed om te weten hoe anderen de eigenschappen of kenmerken die betrekking hebben op de kwaliteit van arbeid hebben gedefinieerd en hoe zij die hebben gemeten. Ook is literatuuronderzoek noodzakelijk om kwalitatief goede interviews af te nemen. Het literatuuronderzoek is namelijk noodzakelijk om een betrouwbare en valide topiclijst op te stellen. Tot slot helpt het literatuuronderzoek bij het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen en is het conceptueel model opgesteld aan de hand van het literatuuronderzoek.

4.1.2. Kwalitatief onderzoek

Voor de uitvoering van dit onderzoek wordt kwalitatief onderzoek gebruikt. Kwalitatief onderzoek is gericht het achterhalen van diepgaande informatie zoals motivaties, gedachten en verwachtingen (Hylkema, 2020). Deze informatie wordt verkregen door middel van interviews. Gezien een recent uitgevoerd kwantitatief Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek, is een kwalitatief onderzoek noodzakelijk binnen Van Lieshout Snacks om zo diepgang te creëren en een duidelijkere context te schetsen door middel van ervaringen welke middels interviews aan bod komen. Van Lieshout Snacks is op zoek naar de context, de diepgang en de ervaringen van de medewerkers en kwalitatief onderzoek geeft hier meer input voor dan kwantitatief onderzoek. Tot slot kan er middels kwalitatief onderzoek door middel van de ervaringen van de respondenten verbanden in kaart worden gebracht.

4.2. Procedure & respondenten

Om een beeld te krijgen van hoe de procedure van dataverzameling eruit heeft gezien en hoe de onderzoekspopulatie eruit ziet wordt onderstaand toelichting gegeven op verschillende onderwerpen.

4.2.1. Procedure

Tijdens dit onderzoek hebben semigestructureerde interviews plaatsgevonden om de data te verzamelen. Bij een semigestructureerd interview wordt gebruik gemaakt van een topiclijst (een lijst met onderwerpen). De onderwerpen uit de topiclijst moeten besproken worden tijdens het interview, maar op welke manier of welke volgorde is de interviewer vrij in.

De topiclijst welke gebruikt is voor de ongestructureerde interviews is opgesteld aan de hand van het literatuuronderzoek in het theoretisch kader. Vervolgens is deze topiclijst door

verschillende stakeholders gecontroleerd om de betrouwbaarheid en de validiteit te waarborgen.

Om vervolgens de interviews te plannen is er contact gezocht met de vervangend teamleider en een personeelsplanner. Samen met hen is gekeken naar mogelijkheden om operators onder werktijd te interviewen. Dit bleek mogelijk. Echter kon het op sommige momenten wat langer duren. Dit had te maken met dat de respondent in kwestie niet altijd op de juiste plek was. Een andere reden is dat de leidinggevende zelf ook werkzaamheden aan het uitvoeren was. Mocht dit te lang duren, dan werd er contact opgenomen met de personeelsplanner welke vervolgens hielp met het halen van de volgende respondent.

De interviews hebben op donderdag 17 maart plaatsgevonden. Het eerste interview is gevoerd vanaf om half negen 's ochtend en het laatste interview heeft plaatsgevonden om zes uur 's avonds. De Interviews hebben tussen de 30 en 45 minuten geduurd. De interviews zijn afgenomen onder werktijd van de respondenten.

De interviews hebben op de locatie van Van Lieshout Snacks te Helmond plaatsgevonden in een afgezonderde, stille ruimte waarbij alleen respondent en interviewer aanwezig waren. Een veilige omgeving waarbij aan respondenten vertelt is dat met alle informatie anoniem zal worden omgegaan, daarnaast is ook aan respondenten vertelt dat uitkomsten worden gebruikt voor schooldoeleinden.

4.2.2. Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie betreft de operators in de fabriek van Van Lieshout Snacks. In totaal werken er 248 medewerkers in het bedrijf. De focus van dit onderzoek ligt echter bij de 93 operators die in dienst zijn bij Van Lieshout Snacks. Deze operators werken in drie ploegen verband waar per ploeg ook een teamleider aan verbonden is.

4.2.2.1. Afbakening

Onderstaand staat een schematische weergave van de afbakeningen van de onderzoekspopulatie. De reden dat dit onderzoek alleen voor de operators geldt is, omdat er in deze groep sprake is van een hoog verloop binnen drie jaar na indiensttreding, dit blijkt uit interne cijfers. Het is vanwege de krappe (technische) arbeidsmarkt van belang om deze medewerkers te behouden.

In onderstaande figuur is te zien dat Van Lieshout Snacks te Helmond uit totaal 248 medewerkers bestaat. Vervolgens zie je dat er totaal 93 operators werkzaam zijn binnen de organisatie. Deze operators zijn onderverdeeld in drie ploegen.

4.2.2.2. Respondentengroep

De onderzoekspopulatie bestaat uit 93 operators, echter is het niet wenselijk om al deze operators te interviewen. Er zijn daarom een aantal respondenten uitgekozen.

Er is gekozen om negen operators te interviewen. Om het zo generaliseerbaar mogelijk te maken, is er besloten om drie operators uit de drie verschillende ploegen te spreken. Hier is voor gekozen om zo een beter beeld te creëren in plaats van alleen één team te spreken. Dit omdat elk team ook een andere leidinggevende heeft en je andere antwoorden krijgt door verschillende ervaringen.

Verder zijn er operators geselecteerd op dienstjaren. De gemiddelde periode in dienst van een operator de afgelopen vijf jaar is 2,66 jaar, in deze periode is het verloop het hoogst.

Daarom zijn er operators gesproken die rond dit gemiddelde zitten. Ook zijn er operators die langer in dienst zijn geïnterviewd, deze kunnen andere ervaringen hebben omtrent kwaliteit van arbeid dan operators die korter in dienst zijn. Met deze aspecten is rekening gehouden om zo tot brede en meerzijdige resultaten te komen. Onderstaand een tabel met wet demografische gegevens van de respondentengroep.

Respondent	Geslacht	Geboortedatum	Indiensttreding
1	Man	04-09-1958	01-07-2007
2	Vrouw	28-06-1974	28-06-1994
3	Man	28-09-1960	12-08-2019
4	Man	29-02-1992	01-09-2017
5	Man	28-10-1987	07-05-2018
6	Man	10-10-1971	01-05-2021
7	Man	31-08-1999	23-09-2019
8	Man	17-10-1968	01-09-1986
9	Man	03-04-1981	01-02-2019

Figuur 8: demografische gegevens respondenten groep

4.3. Meetinstrumenten

Zoals eerder aangegeven zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. Tijdens deze interviews is de topiclijst het meetinstrument geweest. Naar aanleiding van het theoretisch kader is de topiclijst opgesteld. In de topiclijst gaat het om de dimensies arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Allereerst is er aan de hand van de topiclijst gevraagd naar algemene gegevens en wordt er een introductie gegeven.

In elke dimensie van de topiclijst zijn onderwerpen en sub onderwerpen benoemd welke tijdens de interviews zijn besproken. De topics welke besproken zijn in het theoretisch kader, maar niet worden benoemd in de topiclijst, zijn niet benoemd omdat deze niet van toepassing zijn op Van Lieshout Snacks. De topiclijst is te vinden in Bijlage 1.

4.3.2. Betrouwbaarheid & validiteit

Bij betrouwbaarheid gaat het om hoe consistent een onderzoeksmethode iets meet. Hierbij is het van belang dat de uitkomsten hetzelfde zijn als je de meting of het gehele onderzoek op exact dezelfde wijze nog een keer uitvoert (Benders, 2016). Het aanhouden van de topiclijst tijdens de interviews draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarnaast is er ook om de betrouwbaarheid binnen het onderzoek te verhogen een diverse groep respondenten gekozen, zoals beschreven in paragraaf 4.2.2.2. Zo is bijvoorbeeld gekozen om operators uit alle drie de verschillende ploegen te kiezen in plaats van maar uit één ploeg.

Tevens zijn de interviews opgenomen en vervolgens volledig getranscribeerd aan de hand van de opname, dit maakt dat het controleerbaar is. Tot slot is voorafgaand aan de interviews aangegeven bij de respondenten dat de antwoorden anoniem verwerkt zullen worden. Ook wordt er met de antwoorden die tijdens het interview naar voren komen vertrouwelijk omgegaan, ook dit is aangegeven bij de respondenten. Dit om zo eerlijk mogelijke antwoorden te krijgen van de respondenten. De interviews worden ook alleen door de onderzoeker afgenomen in een ruimte waar geen anderen aanwezig zijn en zo dat er geen ruis ontstaat.

Validiteit is de mate waarin je resultaten geldig zijn en overeenkomen met de werkelijkheid. De validiteit kan worden onderzocht door te bepalen of je daadwerkelijk hebt gemeten wat je wilde meten, bijvoorbeeld door kritisch te kijken naar je onderzoeksopzet en meetinstrumenten (Merkus, 2021).

Mede door de topiclijst wordt de validiteit van het onderzoek gewaarborgd. Gedurende de interviews zorgt de topiclijst ervoor dat steeds dezelfde onderwerpen en bijhorende sub onderwerpen worden besproken. Daarnaast is de topiclijst opgesteld aan de hand van relevante literatuur welke vermeld staat in het theoretisch kader. Tot slot is de topiclijst door meerdere stakeholders gecontroleerd en aan de hand van de feedback aangepast.

4.5. Analyse

Bij het analyseren van de resultaten zijn er verschillende manieren van coderen gebruikt. Als eerste is er gebruik gemaakt van open coderen. Hierbij is het belangrijk om met een open blik naar de interviews te kijken. Bij het analyseren van de transcripten worden de belangrijke stukken tekst gemarkeerd. Vervolgens worden aan deze gemarkeerde stukken codes gegeven, zodat het duidelijk is waar het belangrijke stuk tekst over gaat. Vervolgens is er gebruik gemaakt van de methode axiaal coderen. Bij axiaal coderen worden de codes die bij het open coderen naar voren zijn gekomen in groepen geplaatst. Er wordt gekeken naar de verschillen en de overeenkomsten tussen de codes. Iedere groep krijgt vervolgens een kleur. Op deze manier wordt snel gezien welke stukken tekst onder welke groep valt. De laatste fase van het coderen is het selectief coderen. Hierbij worden labels gemaakt, en wordt data vergeleken met elkaar en worden relaties tussen de verschillende data gelegd, welke terugvinden te vinden zijn in de codeboom. Zie bijlage 2 voor de codeboom.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste resultaten worden toegelicht. Dit zal voornamelijk gedaan worden door middel van citaten uit de transcripten. Voor dit onderzoek hebben X operators en X voormannen, dit zijn de leidinggevende van operators, deelgenomen aan de interviews. De resultaten zullen worden besproken aan de hand van verschillende thema's, welke ook te vinden zijn in de topiclijst. Middels deze thema's zullen later ook de deelvragen en hoofdvraag beantwoord worden.

5.1 Arbeidsinhoud

5.1.1. Stressrisico's

Aan de hand van de onderwerpen werkdruk en moeilijkheidsgraad van het werk zijn de respondenten bevraagd om de stressrisico's in kaart te brengen.

Over het algemeen zijn de respondenten het eens over de mate van werkdruk. Wanneer gevraagd werd naar de werkdruk op de werkvloer blijkt uit de antwoorden dat alle respondenten geen continue werkdruk ervaren. Dit blijkt omdat vrijwel alle respondenten aangeven dat het werk als druk kan worden ervaren maar dat dit niet leidt tot een continue hoge werkdruk, slechts op enkele momenten is dit wel het geval. Ongeveer de helft van de respondenten geeft hierbij aan dat zij af en toe met pieken enige werkdruk ervaren. Een klein deel van de respondenten geeft hierbij aan dat dit vaak gerelateerd is aan een structurele onderbezetting door het inplannen van te weinig mensen en daarbij geven een gering aantal respondenten aan dat zij slechts de corona periode als een hectische situatie hebben ervaren, dit wijddde zijn aan de uitval van operators door corona gerelateerde klachten en de daarbij horende quarantaine, corona gerelateerde arbeidsongeschiktheid en/of quarantaine door nauw contact.

Zo geeft respondent 3 aan:

'Bij ons is het zeker wel te doen, maar er zitten ook dagen bij dat het echt hectisch is.'

Respondent 6 voegt hieraan toe:

'Werkdruk is zeker goed te doen, af en toe bijvoorbeeld in de coronatijd is het wel druk geweest. Toen lag er veel druk en was het hectisch... maar over het algemeen is het goed te doen.'

Daarnaast geeft ook een klein deel van de respondenten aan dat de werkdruk verminderd is ten op zichten van het verleden. De respondenten geven aan dit te maken heeft met het in mindering brengen van de lijnen waarvoor iemand verantwoordelijk is. Waar een respondent in het verleden verantwoordelijk was voor twee lijnen, is dat in het heden maar voor één lijn. De respondenten geven aan dat dit heeft geleid tot een vermindering van de werkdruk.

Respondent 4 zegt hierover:

'Er is gewoon veel veranderd, je hebt minder lijnen.'

Uit de interviews blijkt de het merendeel van de respondenten het eens is over de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden. De meeste respondenten vinden de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden welke behoren tot hun functie laag, daarmee

bedoelen de respondenten dat de werkzaamheden makkelijk en goed uitvoerbaar zijn en dat ze hierbij geen problemen ervaren.

Echter is het hierbij opvallend dat respondent zes het hier niet mee eens is. Hij geeft namelijk aan dat de functie als operator een behoorlijke pittige functie is, waar veel verantwoordelijkheid, in de vorm van het in werken van nieuwe medewerkers, bij komt kijken.

Respondent 6 zegt hierover:

'Dit is op zich best een behoorlijk pittige functie. Er ligt best wel een flinke verantwoordelijkheid, maar ik heb alles onder controle.'

5.1.2 Verantwoordelijkheid

Alle respondenten geven aan dat zij een hoge mate van verantwoordelijk ervaren tijdens het uitvoeren van de functie operator of voorman. Dit blijkt uit de antwoorden die zij hebben gegeven tijdens de interviews. Onder een hoge mate van verantwoordelijk bedoeld een deel van de respondenten dat zij zich verantwoordelijk voelen dat het product goed en met de juiste kwaliteit de deur uit gaan, een ander deel van de respondenten geeft dat hij zich verantwoordelijk voelt over de nieuwe medewerkers, een ander deel van de respondenten ziet deze verantwoordelijkheid terug in het tijdig signaleren van een mogelijke productiefout en collega's hierop aanspreken. Tot slot voelt een ander deel van de respondenten zich verantwoordelijk omdat er goed opgelet dient te worden tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden over welke handelingen je wel kan en mag doen en wat je niet kan en mag doen.

Respondent 2 geeft hierbij aan:

'Ja ik vind het wel fijn om verantwoordelijkheid te hebben, ja voor mij is dat een uitdaging om een product zo goed mogelijk de deur uit te krijgen.'

Respondent 7 voegt hieraan toe:

'Als je ziet dat een product niet goed is, dat je dan de lijn af zet. En dan je dan optreedt en dus ook naar je collega's laat zien van, hey dit is niet goed. En dat je dan daar je verantwoordelijkheid in pakt en gewoon de lijn afzet.'

Tot slot zegt respondent 8:

'Ja zeker ik merk verantwoordelijkheid over de nieuwe mensen, maar ook over het product zelf.'

5.1.3. Ontwikkelingsmogelijkheden

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat alle respondenten vinden dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen Van Lieshout Snacks. De antwoorden van de respondenten laten namelijk zien dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn, je voldoende kan bijleren en je zeker binnen Van Lieshout Snacks kan doorgroeien en carrière kan maken. Een voorbeeld hiervan is respondent zeven. Hij is zelf als beginnend operator begonnen en inmiddels is hij doorgestroomd naar allround operator.

Respondent 7 zegt het volgende hierover:

'Jawel. Zelf ben ik ook eerst als operator begonnen. Als ja beginner zeg maar. En nu ben ik dus ook allround geworden, dus ja dan vind ik dat wel ja.'

Opvallend is echter dat ongeveer de helft van de respondenten aangeeft dat zij vinden dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn omdat Van Lieshout Snack hierin het initiatief neemt en hierbij zelf werknemers die zeer goed presteren en waarover leidinggevende te spreken zijn benaderen voor de ontwikkelingsmogelijkheden. Ongeveer de andere helft respondenten geeft aan dat zij als werknemer ervaren dat zij zelf het initiatief dienen te nemen om de ontwikkelingsmogelijkheden te bekijken.

Respondent 5 geeft aan:

‘Ja ontwikkelingsmogelijkheden heb je wel, maar dat ligt echt puur aan jezelf.’

Daarentegen geeft respondent 6 aan:

‘Ja ik vind wel dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn, dat probeert van Lieshout wel te bevorderen ook.’

5.1.4. Verwachting versus werkelijkheid

Als het gaat om de verwachtingen van het bedrijf zelf en de werkzaamheden van een operator welke bij het sollicitatieproces zijn gecreëerd bij de respondenten en de vraag of deze matchen met de werkelijkheid nu de respondenten al een tijdje in dienst zijn, zijn alle respondenten eensgezind. Alle respondenten geven namelijk aan de verwachtingen welke zij op voorhand hadden overeenkomen met de werkelijkheid. De meeste respondenten geven aan dat dit komt omdat zij ofwel al eens eerder in productiebedrijf hebben gewerkt ofwel ze al eerder binnen Van Lieshout Snacks werkten maar dan in een andere functie. Respondent een had hierbij echter wel een kanttekening hierbij, hij geeft namelijk aan dat de verwachtingen zeker reëel waren, maar dat hij zeker even moest wennen aan de nieuwe werkomgeving.

Respondent 1 zegt hierover:

‘Je weet dat je gaat werken in een productiebedrijf dus in dat op zicht waren de verwachtingen die ik had ook wel reëel.’

Respondent 2 geeft het volgende aan:

‘Nou ik had natuurlijk tijdens dat ik inpakster was al wel gezien wat operators deden en zo, dus daarom had ik wel een duidelijk beeld van de realiteit.’

Tot slot zegt respondent 3 het volgende hierover:

‘Ik heb voorheen bij Bavaria gewerkt heel lang, 16 jaar en dat werk was ongeveer hetzelfde als wat ik hier nu doe, ja het product is natuurlijk anders maar het werk is hetzelfde.’

5.1.5. Taakafwisseling

De meerderheid van de respondenten is het met elkaar eens als het gaat over het onderwerp taakafwisseling. Meerdere respondenten geven hierbij aan dat zij voldoende taakrotatie onder de verschillende werkzaamheden ervaren, daarbij geeft respondent één aan dat de productiewerkzaamheden nooit eentonig zijn omdat de productie nooit loopt zoals het hoort te lopen door storingen.

Respondent 1 geeft als volgt aan:

'Ik moet eerlijk zeggen, de werkzaamheden zijn nooit eentonig. Er is elke dag wel iets aan de hand of iets kapot.'

Respondent vier, welke een leidinggevende functie heeft als voorman, geeft echter aan dat hij vindt dat er taakafwisseling c.q. taakroulatie kan plaatsvinden waar nodig, maar dat de medewerker dan wel zelf moet aangeven dat hij of zij die wens heeft. Pas dan zal deze voorman actie ondernemen.

Respondent 4 zegt hierover het volgende:

'Ik vind ja, je moet gewoon je werk doen en als je afwisseling wil dan moet je dat zelf regelen, ik maak me er niet zo druk om in ieder geval.'

5.1.6. Taakidentiteit & taakbelangrijkheid

De thema's taakidentiteit en taakbelangrijkheid zijn gedurende de interviews bevraagd door middel van verschillende topics. De topics zijn als volgt; duidelijk begin en eind van de werkzaamheden hierbij hoort ook de duidelijkheid van het proces en tot slot de zingeving van de werkzaamheden.

Over het algemeen blijkt uit de interviews met respondenten dat zij voldoende een begin- en eind van de werkzaamheden ervaren. De meeste respondenten geven aan dat dit te maken heeft met de ploegenoverdracht welke aan het begin van elke shift plaats vindt.

Respondenten geven aan dat tijdens de ploegenoverdracht belangrijke dingen worden besproken maar dat hierbij ook de doelen en targets worden besproken welke aan het einde van de shift behaald dienen te zijn. Voor een meerderheid van de respondenten maakt dit dat er een duidelijk begin- en eind van de werkzaamheden is.

Enkele respondenten maken hierbij wel een kanttekening. Zo geeft respondent twee aan dat het begin- en einde van de werkzaamheden van de shift duidelijk zijn, maar dat ze kan begrijpen dat dit voor de nieuwere medewerkers of medewerkers met een taalbarrière niet duidelijk is. Respondent acht geeft hierbij aan dat hij vindt dat er niet structureel sprake is van een duidelijk begin- en eind van de werkzaamheden.

Zo zegt respondent 2:

'Ja voor mij wel, maar kan me wel voorstellen voor medewerkers welke net begonnen zijn of die de taal niet goed spreken dat dit lastiger is.'

En respondent 8 zegt het volgende:

'Hm ja ja, soms. We hebben het er met de ploegwissel er wel eens over. Maar niet altijd zo duidelijk nee.'

Overigens is het goed te vermelden dat uit de interviews blijkt dat alle respondenten vinden dat de doelen en targets welke aan het einde van de shift behaald dient te worden, altijd voldoende duidelijk gemaakt worden door middel van mondelinge communicatie, werkplanningen en instructielijsten. Dit blijkt uit de antwoorden welke respondenten hebben gegeven.

Vervolgens is het thema zingeving van de werkzaamheden bevraagd aan de respondenten gedurende de interviews. De meeste respondenten geven hierbij aan dat zij de werkzaamheden maar voornamelijk de uitkomsten als nuttig ervaren. De respondenten

geven aan energie en voldoening te krijgen van het feit dat de productie doelen van de shift behaald zijn en er weer een volledige bestelling de deur uit is.

De vraag of ze de werkzaamheden als waardevol ervaren blijkt lastiger te beantwoorden voor de respondenten, deze pakken dan weer terug over de mate van energie die zij krijgen door de behaalde doelen.

Respondent drie geeft aan dat hij de werkzaamheden welk gewoon dagelijks uitvoert maar dat hij toch wel blij is als hij weer thuis is.

Respondent 3 zegt als volgt;

‘Ja ik doe het wel gewoon elke dag, maar ik ben ook blij als ik weer thuis ben.’

5.1.7. Autonomie

Tot slot het laatste thema. Een meerderheid van de respondenten geeft hierbij aan dat zij voldoende autonomie ervaren tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden, daarmee bedoelen de respondenten dat zij voldoende vrijheid ervaren in de wijze waarop zij de werkzaamheden indelen en uitvoeren en daarbij wel of niet aanwezig zijn op de toegewezen werkplek. Dit blijkt uit de antwoorden welke de respondenten tijdens de interviews hebben gegeven.

Een minderheid van de respondenten is het niet eens met de mate van autonomie welke zij ervaren. Deze respondenten geven aan dat zij in geringe mate autonomie ervaren, de oorzaak van de geringe mate van autonomie komt volgens de respondenten doordat autonomie werkafhankelijk is en dat je de ene dag meer autonomie hebt dan de andere dag. Ook wordt als reden aangegeven dat je als team allemaal gebonden bent aan elkaar waardoor niet één iemand autonomie kan opeisen. Respondent negen geeft aan dat hij geen autonomie ervaart, maar dat hij dit wel graag meer zou willen krijgen.

Respondent 3 zegt hierover:

‘Ja dat is werkafhankelijk. Er zijn dagen bij waarbij je echt niet uh dingen kan doen die je op andere dagen wel doet. De ene dag heb je vrijheid en de andere dag heb je geen vrijheid dan pak je alleen je pauze en klaar.’

Respondent 4 voegt hieraan toe:

‘Ja vrijheid vrijheid, weet je wat het is. Je bent gebonden aan de cutterman en de cutterman is gebonden met de lijn, je bent allemaal gebonden aan elkaar. Je moet je werk doen voor elkaar en met elkaar.’

5.2. Arbeidsomstandigheden

5.2.1. Lichamelijke belasting

Het thema lichamelijke belasting is gedurende de interviews bevraagd door middel van verschillende topics. De topics zijn als volgt; de mate van de fysieke belasting en de mate waarin hulp wordt aangeboden ter verminderingen van de fysieke belasting.

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat op sommige plekken in de fabriek de werkzaamheden fysiek zwaar kunnen zijn, daarmee bedoelen de respondenten dat de werkzaamheden die op dat moment op een specifieke plek in de fabriek zorgen voor een hoge fysieke belasting en dat dit fysiek veel vraagt van het menselijk lichaam.

Respondent 7 zegt hierover:

‘Ja, als je op de voorbereiding staat dan is het fysiek zwaarder ja.’

Respondent 8 bevestigt dit:

‘Ja op sommige plekken is het zeker wel fysiek zwaar.’

Enkele respondenten geven aan dat geen fysieke belasting ervaren in de werkzaamheden die zij uitvoeren. Respondent negen geeft hierbij wel aan dat hij de werkzaamheden voor uitzendkrachten wel als fysiek zwaar ervaart, hiermee bedoeld respondent negen dat de uitzendkrachten langdurig zware werkzaamheden uitvoeren en dat hij ze hierdoor fysiek ziet aftakelen.

Respondent 9 zegt het volgende hierover:

‘Kijk als uitzendkracht werk je vaak in de productie, dat is fysiek zwaar. Ja als je dat maanden achter elkaar doet, dan zie je jongens wel verslappen ja.’

Respondent een spreekt alle overige respondenten tegen, hij geeft namelijk aan dat hij wel vindt dat het fysiek zwaar werk is, en dat het veel vraagt van het lichamelijke lichaam.

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd of zij enige hulpmiddelen of ondersteuning ervaren of weten dat dit beschikbaar is als de werkzaamheden fysiek zwaar zijn of zwaar beginnen te worden. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er hulpmiddelen aanwezig zijn op de werkvloer en dat er ook sprake is van te bieden ondersteuning wanneer de werkzaamheden fysiek te zwaar zijn of worden. De respondenten geven als voorbeeld dat er aangepast werk mogelijk is, ergonomische aanpassingen gedaan zijn en er verschillende technische hulpmiddelen zijn zoals liften en machines. Tot slot geven de respondenten aan dat zij bijspringen bij collega's wanneer zij zien dat het fysiek te zwaar wordt, om het over te nemen.

5.2.2. Geestelijke belasting

Het thema geestelijke belasting is bevraagd aan de hand van drie verschillende topics. De drie topics zijn de mate van stress, de mate waarin Van Lieshout Snacks hierin ondersteuning biedt en hoe dit wordt ervaren en tot slot de regelmogelijkheden met betrekking tot de arbeidsomstandigheden.

Als het gaat om de mate van stress welke de respondenten ervaren door het uitvoeren van de werkzaamheden geeft een meerderheid van de respondenten hierbij aan dat zij geen mentale stress ervaren, daarmee bedoelen ze dat de werkzaamheden geen zodanige druk oplevert welke voor stress zou kunnen zorgen. Dit blijkt uit de antwoorden welke een merendeel van de respondenten heeft gegeven. Zo geeft respondent acht aan dat hij juist graag de werkzaamheden onder een kleine druk uitvoert en respondent zeven geeft aan dat hij geen stress ervaart omdat hij goed overzicht kan gedurende het uitvoeren van de werkzaamheden.

Een minderheid van de respondenten geeft aan dat zij af en toe stress ervaren na een hectische dag aan werkzaamheden, respondenten geven hierbij aan dat deze stress een aantal uur na de shift nadreunt maar dat deze stress daarna uit het hoofd is en dit niet zorgt voor verdere mentale klachten. Uit de antwoorden van de respondenten komt naar voren dat

deze stress ontstaat door bijvoorbeeld een gemaakte fout of door een hectische dag doordat er veel storingen hebben plaatsgevonden bijvoorbeeld.

Respondent 9 zegt daar bijvoorbeeld het volgende over:

‘Als je dan een dag hebt zoals laatst of je maakt ergens een fout zelf. Ja dan kan ik daar wel over malen ja. Op de weg terug in de auto, ja dan denk je daar nog wel over na. Maar dan een uur of twee later is dat wel weg. Maar ja dat is wel ja, als je een lastige dag hebt gehad dan neem je dat toch mee naar huis.’

Opvallend is dat respondent vijf aangeeft dat hij geen mentale stress ervaart door het uitvoeren van de werkzaamheden, maar dat hij mentale stress heeft ervaren doordat er beloftes en afspraken door management en leidinggevende niet zijn nagekomen. Hij doelt hiermee op dat hij een beloofde loonsverhoging, na het behalen van een diploma, nooit is toegekend en hij van het kastje naar de muur werd gestuurd toen hij verhaal ging halen. Respondent vijf geeft aan dat dit toen der tijd een minpunt en tegenvaller is geweest, welke geen positieve invloed heeft gehad op zijn werkzaamheden.

Respondent vijf zegt hierover het volgende:

‘Qua werk is dat minder, qua personeel of qua afspraken welke niet worden nagekomen of beloftes die niet worden nagekomen daarvan krijg je wel stress.’

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat een groot deel van de respondenten van mening is dat Van Lieshout Snacks voldoende ondersteuning biedt bij het voorkomen en de vroege opsporing van mentale klachten zoals bijvoorbeeld burn-out verschijnselen. Echter geven de respondenten hierbij aan dat ze wél denken dat Van Lieshout Snacks voldoende hulp biedt, maar dat zij niet weten op welke manier dit gebeurt of welke hulp er beschikbaar is.

Respondent 3 bevestigt dit:

‘Je zou denken van wel, maar ik weet eerlijk gezegd niet wat.’

Enkele respondenten geven aan dat zij de hulp vanuit Van Lieshout Snacks, wanneer de mentale stress te veel wordt, als goed wordt ervaren, hiermee bedoelen zij dat ze voldoende worden geholpen en worden gesteund door directe collega's wanneer dit nodig zou zijn als ze mentale klachten zouden hebben.

Respondent 2 zegt daar het volgende over:

‘Ja als het echt stressvol wordt en mensen lopen bij wijze van spreken aan, dan trek ik aan de bel en communiceer ik dat met mijn voorman. Ja dan gaan we kijken waar het probleem ligt zodat we het kunnen proberen op te lossen.’

Respondent 7 geeft tot slot aan:

‘Maar wij zien dat soms ook wel hoor. Als een persoon het wat moeilijker heeft.’

Een klein aantal respondenten blijft over met verschillende opvattingen met betrekking tot het topic hulp bij mentale problemen. Zo heeft respondent vijf een naar gevoel omtrent hulp bij stressklachten, omdat hij toen der tijd in de stressvolle situatie met betrekking tot de niet verkregen beloofde loonsverhoging geen hulp heeft mogen ervaren.

Respondent 5 zegt hierover:

'Iedereen was er ook moe van geworden om elke keer zelf te zoeken waar we moesten zijn. Achteraf gezien is er niks meer uit gekomen en ik verwacht nu ook helemaal niks meer. Dat was eigenlijk het enige minpunt qua mijn opleiding.'

Respondent zes heeft geen idee of Van Lieshout Snacks op een juiste manier zou helpen. Hierover zegt hij: *'Geen idee niks van meegekregen, maar ja voor mij is het ook niet nodig dus.'*

Als het gaat over het laatste topic; regelmogelijkheden met betrekking tot de arbeidsomstandigheden dan geeft het merendeel van de respondenten aan dat zij dit als goed ervaren, daarmee bedoelen de respondenten dat zij ervaren voldoende vrijheid te hebben. Dit blijkt uit de antwoorden van de respondenten. Enkele respondenten geven aan dat zij voldoende vrijheid ervaren om bepaalde vragen of opmerkingen neer te leggen bij de leidinggevende, een andere respondent geeft aan dat medewerker zelf de mogelijkheden voor ander werk kan bekijken als het de werkzaamheden fysiek ofwel mentaal te zwaar worden en tot slot geeft een andere respondent aan dat hij voldoende vrijheid ervaart om andere collega's te helpen waar nodig.

Een minderheid van de respondenten geeft aan dat ze niet voldoende regelmogelijkheden ervaren. Hiermee bedoelen de respondenten dat zij geen of weinig vrijheid ervaren om bijvoorbeeld zelfstandig aanpassingen te maken met betrekking tot bijvoorbeeld instructies, beschermmiddelen en andere arbeidsomstandigheden. Respondent twee geeft hierbij aan dat bij zelfstandige aanpassingen de veiligheid in het geding kan komen.

Respondent 2 zegt hierover:

'Nee omdat dit veelal met veiligheid te maken heeft is het wel belangrijk dat je gewoon doet wat er gezegd wordt.'

Respondent 6 voegt toe:

'Nee wij hebben niet de vrijheid om hier zelf iets aan te wijzigen.'

5.2.3. Fysische belasting & veiligheid

Het thema fysische belasting is bevraagd aan de hand van twee verschillende topics namelijk het lawaai in de fabriek en de verschillende temperaturen in de fabriek.

Alle respondenten geven tijdens de interviews hierbij aan dat zij geen hinder ervaren van het lawaai op de werkvloer. Daarmee bedoelen zij dat ze voldoende beschermingsmaterialen ter beschikking hebben om dit lawaai te dempen, de respondenten benoemen hiervoor de materialen oordopjes en koptelefoons. Respondent een geeft hierbij wel als kanttekening dat bij de vermindering van het lawaai ook goed de PBM's, of wel instructies, dienen te worden gelezen en gevolgd.

Respondent 1 geeft het volgende aan:

'Ja we moeten natuurlijk altijd onze PBM'S gebruiken, dus dat is gewoon verplicht.'

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat Van Lieshout Snacks voldoende beschermende materialen ter beschikking stelt wanneer zij de vriescel in moeten omdat de werkzaamheden dit van ze vraagt. In deze vriezer is het -35 graden Celsius. Respondenten geven aan dat er bodywarmers, lange jassen en handschoenen ter beschikking zijn voor de

medewerkers die de vriescel in moeten, zodat zij op een veilige manier de werkzaamheden kunnen uitvoeren.

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de temperatuur in de zomer, in de fabriek wel erg heet is en dat zij dit ervaren als een last tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Hiermee bedoelen de respondenten dat het te warm is in de fabriek om de werkzaamheden naar behoren uit te voeren. Dit blijkt uit de antwoorden die de respondenten hebben gegeven.

Respondent 9 zegt hierover:

‘Ja bij de vriezers hebben we wel kleding. Maar er komen wel tegen de zomer altijd operators naar me toe dat ze het toch wel warm hebben ja. En dat is wel een probleem dat het erg warm kan worden.’

Respondent 2 bevestigt dit:

‘In de zomer met de hitte is het waar ik sta wel heel erg warm.’

5.2.4. Chemische- en biologische belasting & veiligheid

De thema's chemische- en biologische belasting is bevraagd aan de hand van verschillende topics namelijk de topics bacteriën en gevaarlijke stoffen.

Als het gaat over het topic gevaarlijke stoffen zoals bijvoorbeeld chemicaliën geeft de meerderheid van de respondenten aan dat zij gebruik maken van chemicaliën tijdens het poetsen van de machines, daarmee bedoelen de respondenten dat zij deze stoffen gebruiken tijdens het schoonmaken een voorbeeld hiervan is het uitkoken van de bakken. Daarbij geven de respondenten aan dat dit geen probleem is, mits zij instructies en de beschermingsmiddelen volgen. Respondent acht benoemt hiervoor dat de volgende beschermingsmiddelen een short, bril, handschoenen en speciale laarzen ter beschikking worden gesteld.

Een gering aantal respondenten geeft aan dat zij niet met zowel bacteriën als gevaarlijke stoffen zoals chemicaliën werken.

Respondent negen geeft aan dat het gebruik van gevaarlijke stoffen zoals chemicaliën als eens fout is gegaan, ook al werden de beschermingsmiddelen en de werkinstructies voor het werken met gevaarlijke stoffen gebruikt. Hij zegt hier het volgende over:

‘Ja gevaarlijke stoffen wel tijdens het reinigen ja. Dus daar moet je wel altijd je beschermingsmiddelen dragen en er gewoon goed aan houden. Want alles gaat gewoon een keer fout en ik heb het wel eens gezien ja. Dat iets in iemand zijn oog komt of een ongeluk met een vinger die ergens tussen zit. Ja je moet wel opletten want het is gewoon snel gebeurd. Dus dat is wel een dingetje ja, dat je veilig bezig bent.’

5.3. Arbeidsvoorwaarden

5.3.1. Primaire arbeidsvoorwaarden

Het thema primaire arbeidsvoorwaarden is bevraagd aan de hand van twee verschillende topics namelijk de beloning, of te wel het loon en de werktijden.

Uit de interviews blijkt dat een merendeel van de respondenten tevreden is over de beloning of te wel het loon dat zij ontvangen. Zo wordt door een aantal respondenten aangegeven dat

zij in vergelijking met familie of vrienden zeker niet slecht verdienen of dat zij onlangs nog een loonsverhoging hebben gekregen en hiermee zeer tevreden zijn. Echter geven enkele respondenten hierbij ook aan dat zij voor nu tevreden zijn over het loon, maar dat ze vinden dat het loon altijd beter kan.

Respondent 2 geeft aan:

'Ja nee ik ben er tevreden mee, want ik ben naar een andere schaal gegaan. Dus ik kan ook weer groeien daarin. Dus ja voor mij is dit helemaal goed.'

Respondent 4 zegt hierover:

'Nou wel goed, kan altijd beter natuurlijk maar uh je moet nooit genoeg hebben anders kom je nooit vooruit he.'

Een minderheid van de respondenten geeft aan dat zij niet tevreden zijn over het de beloning of wel het loon wat zij ontvangen. Deze respondenten geven aan dat zij twijfels hebben of zij in de juiste schaal zijn ingeschaald. Reden hiervoor is dat nieuwe werknemers, welke volgens respondenten minder kennis en vaardigheden hebben, in een hoger schaal worden ingeschaald en dus meer verdienen. De respondenten zetten hier vraagtekens bij.

Zo zegt respondent 5 hierover:

'Ik vraag mezelf wel af of de schaal waarin je zit of deze wel echt klopt en wat deze waard is en of dat overeenkomt met wat ik doe. Dus of het past zeg maar.'

Respondent 8 geeft hier ook nog over aan:

'Nou ik heb een paar dagen geleden met collega's gepraat er over. En die hadden er wel wat vragen over. Dat sommige meer verdienen die dan pas in dienst waren, maar ja dat weet ik ook niet verder. Maar ik heb niks te klagen hoor, ik ben tevreden.'

Tot slot geeft respondent negen aan dat hij de beloning, of wel het loon, op zich als prima ervaart maar dat hij wel vindt dat er een groter verschil dient te komen tussen het salaris van een operator en een salaris van een voorman. Respondent geeft aan dat reden hiervan is dat de functie als voorman veel meer verantwoordelijkheid draagt. Hij zegt hierover:

'Ja ik moet zeggen dat ze hier zeker niet slecht betalen. Absoluut niet. Maar ik vind wel dat ze wat beter onderscheid mogen maken tussen een voorman en operator. Want ja ik vind toch dat er veel meer verantwoordelijkheid bij komt kijken en ja dat verschil is niet heel groot.'

Uit de interviews blijkt dat een meerderheid van de respondenten de werktijden in een drieploegendienst als goed ervaart. Neemt niet weg dat een gering aantal respondenten aangeeft wel aan de werktijden te hebben moeten wennen. Echter geven enkele respondenten hierbij wel de kanttekening dat zij de werktijden goed vinden zoals deze zijn, maar dat zij wel een voorkeur hebben voor de vijf ploegendienst omdat je dan langer c.q. meerder dagen achter elkaar vrij bent.

Respondent 5 zegt hierover:

'Ja ik ben wel echt gewend aan 5 ploegendienst dat zou ik ook fijner vinden want je hebt dan meer vrijheid.'

De overige respondenten geven aan dat zij de nachtdienst wel als zwaar ervaren en het lastig vinden om hier mee om te gaan, echter geven zij ook aan hier na een tijdje wel aan gewend te zijn geraakt en dit hedendaags als minder zwaar te ervaren. Echter geeft respondent negen aan dat de nachtdiensten voor hem een reden zouden zijn om van baan te wisselen, gezien hij dit zeer onprettig vindt. Respondent negen zegt hierover:

‘Ja nachtdienst vind ik niet fijn nee. Nee dat zou ooit nog een reden kunnen zijn dat ik ander werk zou zoeken. Puur gewoon om die nachtdienst te ontlopen.’

5.3.2. Secundaire arbeidsvoorwaarden

De respondenten zijn gedurende de interviews bevraagd over de verlofregeling en de werking hiervan binnen Van Lieshout Snacks. Alle respondenten zijn hierover eensgezind, zij geven namelijk aan dat zij de verlofregeling en de werking ervan als goed ervaren, mede door de recente implementatie van de ‘Atrea App’.

Respondent 1 zegt hier over:

‘Ja op het moment gaat dit prima. Voorheen moesten we briefjes invullen en die moest je dan afgeven en de ene keer had je het briefje de volgende dag al terug en de andere keer moest je vier weken wachten voordat je het terug had. Maar nu hebben we een app en daar kan je in aangeven van die dag wil ik vrij hebben en dan meestal dezelfde dag krijg je dan al goedkeuring of afkeuring.’

Respondent 6 voegt hieraan toe:

‘Ja dat is wel beter geworden sinds een paar maanden terug zo met die Atrea app. Dat is wat overzichtelijker.’

Verder geven enkele respondenten als toevoeging aan dat er soms wat fout gaat bij het gebruik van de Atrea App. Respondenten acht en negen geven hierover het volgende aan.

Respondent 8 geeft hierover aan:

‘Ik vind het wel goed ja. Alleen laatst was het wel wat, toen kwam ik hieraan op een woensdag. En die planner kijkt me al aan van wat doe jij hier? Dus bleek dat in die app stond dat ik een vrije dag had. Nou ik zei haal er maar snel uit, ik ben er gewoon. Ik ga werken haha.’

Respondent 9:

‘Uhm nou ik kan nog steeds niet in die app. Goed dat je het zegt ja...want het lijkt mij wel makkelijker ja als dat allemaal digitaal kan.’

5.3.3. Tertiaire arbeidsvoorwaarden

De tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn op meerdere topics bevraagd tijdens de interviews. De onderwerpen die naar voren zijn gekomen; opleidingsmogelijkheden, sportfaciliteiten en feestdagen/jubilea/bedrijfsuitjes.

Kijkend naar de opleidingsmogelijkheden worden die over het algemeen door de alle respondenten als goed ervaren, een meerderheid van de respondenten heeft hierbij echter wel een kanttekening te plaatsen. Enkele respondenten geven aan dat er wel verschil zit in wie het initiatief neemt om een opleiding aan te gaan, daarmee bedoelen de respondenten dat soms Van Lieshout Snacks het initiatief neemt om een opleiding aan te bieden en soms dient de werknemer zelf het initiatief te nemen om te informeren naar een opleiding.

Respondent 4 gaf als antwoord:

‘Ja dat gaat de laatste jaren wel beter inderdaad, daar zijn ze steeds meer mee bezig en ze hebben daar dan ook steeds meer een plan daarvoor. Ook bij de onboarding, dat vind ik ook wel goed dat daar wat meer systeem in zit....nee, je moet er wel zelf mee komen inderdaad.’

Respondent 6 spreekt dat tegen, hij gaf het volgende aan:

‘Nee van Lieshout komt hier meestal wel zelf mee.’

Daarnaast geeft een gering aantal respondenten tijdens de interviews aan dat zij de opleidingsmogelijkheden voor nieuwe medewerkers als goed ervaren, maar dat zij zelf geen opleidingsmogelijkheden hebben ervaren.

Zo zegt 8 respondent hierover:

‘Uhm wat ik zie wel. Ik help natuurlijk dan met het inwerken van de nieuwere. Die zijn eigenlijk ook in opleiding om dingen te leren...mij hebben ze niet gevraagd in ieder geval haha.’

Verder geeft respondent negen tijdens de interviews aan dat de opleidingsmogelijkheden voor de operators goed zijn, maar dat de opleidingsmogelijkheden voor leidinggevende wel wat beter mogen. Hiermee bedoeld de respondent dat leidinggevende niet voldoende mogelijkheden krijgen om benodigde cursussen en trainingen te volgen, daarnaast geeft hij aan dat de begeleiding van een leidinggevende te mager is en zij meer begeleiding dienen te krijgen.

Respondent 9 geeft hierover aan:

‘Ja, met de operators vind ik dat best goed ja. Waar ze wel naar moeten gaan kijken is de voormannen en teamleiders. Die moeten wel meer begeleiding krijgen.’

Ook blijkt uit de interviews dat respondent zeven vindt dat de opleidingsmogelijkheden voldoende zijn, maar dat de reactietijd en terugkoppeling te lang duurt, de respondent bedoeld hiermee dat hij van het kastje naar de muur gestuurd wordt wanneer hij vragen heeft of meer informatie wenst over een opleiding.

Respondent 7 zegt hierover:

‘Ik ben zelf ook bezig met een opleiding. Of ja het krijgen ervan. Alleen de reacties duren af en toe lang.... maar af en toe word ik een beetje van het kastje naar de muur gestuurd.’

Wat tot slot respondent vijf aangeeft tijdens de interviews sluit hierbij aan. De respondent geeft aan dat hij een opleiding heeft gevolgd en afgerond en dat bij afronding van de opleiding een loonsverhoging is beloofd. Deze verhoging is er echter nooit gekomen en bij navraag is respondent van het kastje naar de muur gestuurd door zowel HR als leidinggevende als andere kantoormedewerkers. Hierdoor is respondent van mening dat er één vast contactpersoon voor opleidingen dient te worden ingesteld, die van alle ins en outs weet en die alle vragen kan beantwoorden.

Respondent 5 geeft hierbij aan:

'We hebben eigenlijk geen vaste contactpersoon over de opleidingen eigenlijk. Als we juist een vaste contactpersoon hadden met betrekking tot de opleiding zou dit al schelen. Want teamleiders en voormannen kunnen ook maar tot een bepaalde hoogte.'

Het tweede topic betreft de sportfaciliteiten die Van Lieshout Snacks aanbiedt. Alle respondenten zijn het erover eens dat de korting welke wordt gegeven op een fitnessabonnement goed is. De respondenten geven hierbij aan dat ze dit stimulerend vinden voor de gezondheid. Echter wordt er door geen enkele respondent gebruik gemaakt van de korting van op een fitnessabonnement. De respondenten geven aan de noodzaak hier niet van in te zien, hebben een blessure of sporten zelf al elders of thuis.

Respondent 2 zegt hierover:

'Uhm ik vind dat wel goed, je mag hier gaan sporten en dan krijg je er een vergoeding voor dus ja dan kan je dus voor iets minder gaan sporten.' *'Dus ja ze doen er wel alles aan voor de gezondheid.'*

Respondent 5 voegt hieraan toe:

'Ja prima, goed voor de gezondheid. Al moet ik zelf zeggen dat ik er geen gebruik van maak...nee ik voel de noodzaak niet, maar ik weet ook niet wat ik graag zou willen ofzo.'

Tot slot werd ook aan de respondenten bevraagd of er aanpassingen, toevoegingen of verbeteringen zijn die aan de faciliteiten toegevoegd dienen te worden. Hier waren alle respondenten eensgezind over, de respondenten gaven aan geen verdere aanpassingen, toevoegingen of verbeteringen te hebben.

Het laatste topic van de tertiaire arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op de feestdagen, jubilea en bedrijfsuitjes en/of personeelsfeestjes. Alle respondenten geven aan dat zij tevreden zijn over de werkwijze van Van Lieshout Snacks met betrekking tot feestdagen en jubilea. Dit blijkt uit de antwoorden van de respondenten, zij geven aan veel presentjes te krijgen met feestdagen zoals Pasen, kerst, sinterklaas en een zomerpresentjes. Daarnaast geven de respondenten aan dat er tijdens jubilea altijd tijd wordt vrijgemaakt voor een kleine viering en een bloemetje en gebak hierbij aanwezig zijn.

Respondent 1 zegt:

'Ja we krijgen een zomerpresentje en met Pasen krijgen we een groot ei, met sinterklaas krijgen we een klein presentje...in bedrijven waar ik zat kreeg je met Pasen geen ei. Alleen met kerst een kerstpakket en dit was het. Maar hier doen ze tussendoor nog wat dingetjes.'

Respondent 7 voegt hieraan toe:

'Uhm ik geloof dat je met jubilea af en toe wel een bosje bloemen krijgt of een taart of zo. Ja dat is wel leuk hoor.'

Over de bedrijfsuitjes zijn al de respondenten het eens dat zij dit graag meer willen zien. Ze geven aan dat de reden waarom het de laatste minder georganiseerd te begrijpen, hiermee doelen zij op de coronamaatregelen. De respondenten geven aan dat wanneer het weer mogelijk is, dit zeker opgepakt dient te worden. Hierbij geeft de meerderheid van de respondenten aan dat zij dit graag wensen omdat ze de collega's graag buiten de werkzaamheden in de privésferen willen leren kennen. Verder geeft respondent vier aan dat hij graag meer ploegenuitjes ziet met het team zelf, zodat de sfeer in het team en de

samenwerking binnen het team verbeterd kan worden. Tot slot geeft respondent acht als kanttekening aan dat medewerkers welke lang binnen Van Lieshout Snacks in dienst zijn een financiële of materiële compensatie dienen te krijgen, gezien de bedrijfsuitjes al langere tijd niet konden doorgaan. Respondent acht geeft aan dit noodzakelijk te vinden omdat deze medewerkers anders al zo lang niets gehad hebben.

Respondent 4 vertelt:

‘Ja zeker of zeg maar zo’n ploegenuitje ofzo. Voor een betere sfeer ja onder het personeel. Maar bijvoorbeeld een sportdag of ik zeg maar iets.’

Respondent 9 geeft aan:

‘Oh ja zeker. En dat mag voor mij ook wel vaker hoor in plaats van één keer in het jaar. Gewoon af en toe, gewoon wat leuks doen met z’n alle...ja lekker onderling wat praten met elkaar. Is ook wel eens goed om elkaar buiten het werk te zien.’

Tot slot zegt respondent 8;

‘Dat vind ik wel ja. Het is wel lastig natuurlijk met corona. Want eerst deden we ook nog eens een kerstborrel of een personeelsfeest. En ja die mis je wel, maar ik vind wel dan moet er wel wat gecompenseerd worden. Vooral naar de mensen die er lang werken vind ik dan...die hebben dan zo lang niks gehad snap je.’

5.3.4. Waardering

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de uiting van waardering beter mag, hiermee bedoelen de respondenten dat erop te weinig momenten waardering wordt uitgesproken bijvoorbeeld middels een compliment. Respondenten geven aan dit graag meer te zien vanuit de leidinggevende.

Respondent 9 geeft hierbij aan:

‘Uhm ja genoeg... ja dat mag wel wat meer ja.’ En dat ze dan eens zeggen van hé, top gedaan en daar hoor je eigenlijk vrij weinig van. Dus ja ik vind dat er wel wat meer complimenten zouden mogen zijn.’

Respondent 5 voegt hieraan toe:

‘Ja het kan altijd beter..communiceren. Meer in beweging houden. Elkaar complimenten geven dan krijg je automatisch een heel fijn gevoel en extra motivatie.’

Slechts een gering aantal respondenten geeft aan hier de laatste tijd verbetering in te zien, zij ontvangen de laatste tijd meer complimenten en vinden dat de verbetering de goede kant op gaat.

Respondent 8 zegt hierover:

‘Ja ja de laatste tijd wel ja. Dan krijg de teamleider een berichtje van de directeur van ‘goed gewerkt jongens’. Of dan staat er vlaai in de kantine. Ja dat zijn wel leuke gebaren ja.’

De overige respondenten geven aan wel voldoende waardering te ervaren. Uit de interviews blijkt dat respondenten dit ervaren onder andere door het krijgen van een loonsverhoging en het krijgen van complimenten.

Respondent 2 geeft aan:

‘Ja vind ik eigenlijk wel want ik heb pas opslag gekregen omdat ik het goed doe, dus dan vind ik wel dat ik gewaardeerd word voor je inzet.’

5.4. Arbeidsverhoudingen

5.4.1. Individuele verhoudingen

Het thema individuele verhoudingen is bevraagd aan de hand van verschillende topics namelijk het contact met de leidinggevende, het contact tussen collega's onderling en conflicthantering.

Uit de interviews blijkt dat een merendeel van de respondenten vinden dat de verhouding met de leidinggevende niet goed is of dat de verhouding met de leidinggevende verbeterd kan worden. Zo geven enkele respondenten aan dat de verhouding met de leidinggevende alleen verbeterd kan worden als hij zich meer op de werkvloer begeeft of leidinggevende meer socialer en persoonlijker van aard wordt.

Respondent 6 zegt hierover:

‘Hij is te veel op kantoor. Hij mag wel meer op de werkvloer zijn vind ik.’

Enkele respondenten geeft aan dat zij de verhouding met de leidinggevende als niet goed ervaren. Een respondent geeft aan dat zij vinden dat leidinggevende te veel met zichzelf bezig is en dit van negatieve invloed is op het team omdat leidinggevende nu niet weet wat er reilt en zeilt op de werkvloer en binnen het team. Een andere respondent geeft aan dat de communicatie vanuit de leidinggevende gewoon over het algemeen slecht is en tot slot geeft een andere respondent aan dat de verhouding niet goed is omdat de leidinggevende nog nieuw is.

Respondent 3 zegt hierover:

‘Ik vind dat sommige leidinggevende te veel bezig zijn met hun eigen carrière. En dan gaat dat ten koste van de werknemers vind ik.’

Respondent 5 vult aan:

‘Want hier is eigenlijk het grootste probleem communicatie. Je kunt zeggen als ik cijfer moet geven van 1 tot 10 dat ik zeker onder 5 zou geven voor communicatie.’

Tot slot zegt respondent 9:

‘En ook nu twee nieuwe voormannen en ik moet zeggen dat de contacten wel beter moeten ja, want op dit moment vind ik het niet goed gaan.’

Een minderheid van de respondenten geeft aan wel tevreden te zijn over de verhouding met de leidinggevende. Dit blijkt uit antwoorden van de respondenten. Zij geven aan dat te maken heeft met de korte lijntjes die er zijn en dat zij altijd bij leidinggevende terecht kunnen.

Respondent 8:

‘Ja goed eigenlijk. Ik heb er niks over te klagen.’

Alle respondenten geven aan dat zij de band onderling met collega's als goed ervaren. Dit blijkt omdat er sprake is van een goede samenwerking onder elkaar volgens de

respondenten. Een respondent geeft hierbij aan dat hij vindt dat de band zeker beter is met collega's dan met de leidinggevende. Overigens gaf ook een respondent aan dat hij vond dat er sprake is van eilandjes in combinaties met andere ploegen, hiermee bedoeld hij dat hij geen collega's kent uit andere ploegen en daarmee iedereen ploeg een eigen eiland is, echter geeft hij aan dat het binnen zijn team goed gaat.

Respondent 3 geeft aan:

'Wij kunnen goed met elkaar over weg en we voelen elkaar een beetje aan.'

Respondent 5 voegt hieraan toe:

'Maar onder de collega's het is wel beter dan tussen teamleider en medewerker.'

Respondent 6 zegt:

'Nee met ons team onderling gaat het wel goed ik bedoel dan eigenlijk meer eilandjes onder andere teams.'

Tot slot conflicthantering. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er wel eens sprake zijn van conflicten, hiermee bedoelen de respondenten dat er sprake is van onenigheid, discussies en meningsverschillen. Hierbij wordt door alle respondenten de kanttekening gemaakt dat dit geen grote conflicten zijn, welke zijn uitgemond in ruzie, maar dat deze kleinschalige conflicten vaak zelfstandig worden opgelost door middel van het onderling uit te praten.

Een gering aantal respondenten geeft aan dat zij tot op heden nog geen conflict hebben ervaren, maar geven wel aan dat ze denken dat mocht er een conflict ontstaan, dat dit uitgepraat wordt onderling met elkaar of wel met een leidinggevende.

Respondent 2 geeft hierover aan:

'Ja we moeten goed communiceren met elkaar, maar we hebben natuurlijk wel eens meningsverschillen. Maar dat is gewoon zo en dan wordt dat wel uitgepraat.'

Respondent 4 voegt hieraan toe:

'Ja dat wel, niet iedereen is het altijd met elkaar eens. Maar dat wordt dan op een volwassen manier met elkaar besproken en uitgepraat.'

5.4.2. Feedback

Uit te interviews blijkt dat een meerderheid van de respondenten in voldoende mate feedback ontvangt van de leidinggevende, daarmee bedoelen de respondenten dat zij voldoende terugkoppeling krijgen over handeling die zowel goed als fout gaan tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden.

Al geeft een minderheid van de respondenten aan dat zij niet in voldoende mate feedback ontvangen van de leidinggevende en dat het beter kan. Respondenten bedoelen hiermee dat er te weinig persoonlijke communicatie is richting medewerkers en zij niet voldoende worden meegenomen in beslissingen vanuit hogerop.

Respondent 1 geeft hierover aan:

'Dat mag ook wel echt beter vind ik. Want de voorman en de teamleider horen dat wel elke dag, maar er wordt eigenlijk veel te weinig aan ons doorgespeelt.'

Respondent 6 voegt hieraan toe:

'Ja af en toe mis ik wel wat terugkoppeling ja. We krijgen dingen ook altijd alleen maar per mail te horen en nooit persoonlijk, dus dat kan echt wel een stuk beter.'

Tot slot zegt respondent 9 hierover:

'Maar ik denk misschien wat meer naar afspraken die niet nagekomen worden als je wat afsprekt. En dat kan wel wat beter in de organisatie vind ik...ligt eraan, de ene keer wel en de andere keer niet. Soms heb je wel eens dat je helemaal niks meer hoort.'

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de resultaten, welke voortkomen uit de interviews, worden geïnterpreteerd. Tevens is er in dit hoofdstuk een koppeling gemaakt tussen het theoretisch kader en de resultaten. De deelvragen en hoofdvragen zullen hiermee in dit hoofdstuk beantwoord worden.

6.1. Beantwoording deelvraag 1

'Hoe wordt arbeidsinhoud door de operators ervaren?'

De arbeidsinhoud wordt door de operators als goed ervaren. Door de antwoorden van de respondenten kan gesteld worden dat de operators tevreden zijn over alle bevraagde punten tijdens de interviews met betrekking tot arbeidsinhoud.

Uit de interviews blijkt dat deze tevredenheid op verschillende punten is gecreëerd. Uit de resultaten blijkt dat operators geen stressrisico's ervaren op de werkvloer tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Dat zou kunnen komen doordat zij de werkdruk en moeilijkheidsgraad als laag ervaren. Volgens Van Amelsvoort et al., (2008) zijn er twee richtlijnen om arbeidsinhoud te beoordelen, één daarvan is 'stress risico's minimaliseren'. Van Amelsvoort et al., (2008) stelt dat het niet goed is als men ziek wordt van werk, dus mag een functie geen risico's op stress inhouden. Uit de resultaten wordt duidelijk dat alle operators voldoende ontwikkelingsmogelijkheden ervaren binnen Van Lieshout Snacks. Ook hierbij kan dus geconcludeerd worden dat de operators tevreden zijn over dit punt. Dat hierbij de helft van de operators aangeeft dat de werknemer hierbij zelf het initiatief tot ontwikkeling dient te nemen, doet niets af aan de tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden. De tweede richtlijn die Van Amelsvoort et al., (2008) geeft is 'leermogelijkheden maximaliseren'.

Uit de resultaten kan de conclusie worden getrokken dat als het gaat om verantwoordelijkheid alle operators dit als zeer goed ervaren en voldoende verantwoordelijkheden krijgen bij de werkzaamheden die zij uitvoeren. Ook bij het onderwerp autonomie kan worden afgeleid dat dit als goed ervaren en de operators voldoende regelmogelijkheden krijgen om bijvoorbeeld werkwijze, werkplek en planning aan te passen. Met betrekking tot de punten verantwoordelijkheid en autonomie geeft Mok (1990) aan dat de mogelijkheden die organisatie biedt om verantwoordelijkheid te dragen en autonomie te krijgen meegenomen dienen te worden in de beoordeling van de arbeidsinhoud.

Alle operators hebben aangegeven dat de op voorhand gemaakte verwachtingen bij indiensttreding, reëel zijn en deze overeen kwamen met de werkelijkheid. Dus ook de verwachtingen in vergelijking met de werkelijkheid wordt als goed ervaren door de operators. Uit onderzoek van Pietersen (2019) blijkt dat de verwachtingen over de inhoud van de functie en de mate waarin deze overeenkomt met de werkelijkheid bepalend zijn of iemand de organisatie verlaat.

Tot slot de topics skill variëteit, ook wel taakafwisseling, taakidentiteit en taakbelangrijkheid. De operators ervaren de taakafwisseling als goed. Dat zou kunnen komen doordat geen enkele operator het werk eentonig vindt. Ook zou je uit de resultaten kunnen afleiden dat de operators de taakidentiteit en taakbelangrijkheid als goed ervaren. Operators gaven aan dat zij een duidelijk begin- en einde van de werkzaamheden ervaren en dat er sprake is van duidelijke doelen welke goed gecommuniceerd worden. Daarnaast gaf ook een merendeel

van de operators aan dat zij de werkzaamheden als nuttig ervaren en zij energie en voldoening halen wanneer het einddoel behaald is. Volgens het Job Characteristics Model van Hackman & Oldman (1975) zorgen onder andere deze bovenstaande topics voor een meer gemotiveerde en betrokken werknemer.

6.2. Beantwoording deelvraag 2

'Hoe wordt arbeidsomstandigheden door operators ervaren?'

Uit de resultaten valt te concluderen dat de operators de arbeidsomstandigheden over het algemeen als goed ervaren. Door de gegeven antwoorden van de operators kan de conclusie worden getrokken dat de operators over het algemeen tevreden zijn over de fysieke, fysieke, geestelijke, chemische en biologische belasting.

Uit de resultaten blijkt dat deze tevredenheid op verschillende punten is gecreëerd. Voor wat betreft de lichamelijke belasting welke de operators ervaren tijdens de werkzaamheden binnen Van Lieshout Snacks kan geconcludeerd worden dat in sommige gevallen de werkzaamheden als zwaar worden ervaren. Echter kan je uit de resultaten afleiden dat dit volgens de operators niet leidt tot een te hoge fysieke belasting. Dit maakt dat over het algemeen de zwaarte van het werk als goed wordt ervaren. Daarbij komt er uit de resultaten naar voren dat operators voldoende hulpmiddelen tot hun beschikking hebben zoals, liften, palletwagens en brekers om de fysieke belasting te matigen.

Als er gekeken wordt naar de geestelijke belasting kan je opmaken uit de resultaten dat deze als goed worden ervaren door de operators. Dit blijkt doordat de werkzaamheden niet zodanig zwaar, druk of lastig zijn dat dit leidt tot stressklachten. Volgens Simons (2020) is dit van belang, omdat deze stressoren van invloed kunnen zijn op het functioneren. Een te grote mentale belasting kan leiden tot ongelukken, slechte kwaliteit van werk en fouten.

Echter kan er geen conclusie getrokken worden over de hulp vanuit Van Lieshout Snacks om de geestelijke belasting te reduceren. Dit komt doordat geen van de operators dit ooit ervaren heeft, echter verwachten zij wel wanneer dit voorkomt dat Van Lieshout Snacks voldoende ondersteuning zal bieden.

Verder kan uit de resultaten geconcludeerd worden dat de operators voldoende mogelijkheden ervaren bij het aspect arbeidsomstandigheden. Onder de operators wordt dit als goed ervaren, omdat zij voldoende vrijheid ervaren om even aangepast werk te verrichten waar nodig, hulpmiddelen te gebruiken of hulp te vragen waar nodig.

Eerst kijkend naar de fysieke belasting valt uit de resultaten af te leiden dat deze over het algemeen als goed worden ervaren door de operators. Dit komt mede doordat de gehoorbescherming tegen het lawaai door alle respondenten als voldoende wordt ervaren. Tegen de temperaturen in de vriescellen komt uit de resultaten naar voren dat daarvoor de beschermingsmiddelen naar behoren zijn.

Echter als het gaat om de temperatuur op de werkvloer in de zomer kan de conclusie getrokken worden dat de operators deze als niet goed ervaren. Door de hitte en de afwezigheid van goed werkende airco's geven operators aan dat het gedurende de zomerperiode erg heet wordt tijdens het werken.

Tenslotte de chemische- en biologische belasting. Uit de resultaten komt naar voren dat er op een veilige manier gewerkt wordt met bacteriën en gevaarlijke stoffen. Deze conclusie

kan worden getrokken, omdat de operators aangeven dat er voldoende beschermende middelen beschikbaar zijn zoals shorts, veiligheidsbrillen, laarzen en handschoenen. Daarnaast zijn er voldoende instructies aanwezig over hoe om te gaan met deze stoffen zodat dit op een veilige wijze gebeurt.

Het belasting-belastbaarheidsmodel (Boucher et al., 2005) gaat over de belasting in de werksituatie. Het model geeft aan dat wanneer de reactie die in het menselijk lichaam ontstaat bij de arbeidsbelasting als positief wordt ervaren, er positieve gevolgen kunnen ontstaan. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld vergroting van de vaardigheden en kennisverbreding.

6.3. Beantwoording deelvraag 3

'Hoe wordt arbeidsvoorwaarden door operators ervaren?'

Uit de resultaten blijkt dat de operators een aantal aspecten van de arbeidsvoorwaarden als goed ervaren, maar ook een aantal als matig ervaren.

Wanneer het gaat om de primaire arbeidsvoorwaarden waaronder de topics loon en werktijden vallen kan geconcludeerd worden dat deze als goed worden ervaren door de operators. De operators zijn tevreden met de beloning die zij maandelijks ontvangen, zeker wanneer ze dit vergelijken met familieleden of kennissen. Echter vraagt een minimaal aantal operators zich af of zij wel juist zijn ingeschaald, gezien sommige nieuwe operators meer verdienen dan bepaalde operators die al langer in dienst zijn.

Voor wat betreft de werktijden komt uit de resultaten naar voren dat deze als positief ervaren worden. Echter zouden sommige operators liever een vijfploegendienst zien, echter doet dit niets af aan de tevredenheid van de werktijden in het algemeen. Een mogelijke reden hiervoor is dat met vijf ploegen je vrije dagen niet altijd in het weekend vallen en dit kan als onprettig worden ervaren door de operators.

De secundaire arbeidsvoorwaarden worden door de operators als goed worden ervaren binnen Van Lieshout Snacks. Deze conclusie kan getrokken doordat de alle operators groep tevreden is over de verlofregeling en de werking daarvan. Dat zou kunnen komen doordat recent een app is geïmplementeerd om verlof aan te vragen.

Vervolgens de tertiaire arbeidsvoorwaarden. Deze bestaan uit opleidingsmogelijkheden, verlofregeling, feestdagen, jubilea, bedrijfsuitjes en waardering.

Operators ervaren de opleidingsmogelijkheden, feestdagen jubilea als positief. Vooral als het gaat om de werkwijze rondom jubilea en feestdagen hebben de operators hier niets op aan te merken. Dat zou kunnen komen doordat er ook wordt stil gestaan bij kleinere feestdagen door middel van een presentje. Als het gaat om de opleidingsmogelijkheden blijkt dat de operators hier wel tevreden over zijn, echter hebben een aantal operators hier wel verbeterpunten voor benoemd welke voornamelijk te maken hebben met communicatie rondom de opleidingen, mogelijk zou dit kunnen komen doordat er geen vast contactpersoon is.

De verschillende sportfaciliteiten worden als goed ervaren door de operators bij Van Lieshout Snacks. Echter komt er in de resultaten naar voren dat geen enkele operator gebruikt maakt van deze faciliteiten, dit zou kunnen komen omdat de noodzaak er op dit moment niet van wordt ingezien.

Tot slot de twee aspecten waarbij geconcludeerd kan worden dat de operators deze als matig ervaren binnen Van Lieshout Snacks. Als eerste blijkt uit de resultaten dat operators het missen dat er de laatste jaren geen bedrijfsfeesten zijn geweest. Ze hebben wel begrip rondom de coronasituatie wat een mogelijke reden kan zijn dat er weinig aan de bedrijfsuitjes is gedaan. Desalniettemin komt naar voren dat de operators de personeelsfeesten graag weer zouden zien, ook zodat ze medecollega's buiten het werk om kunnen zien.

Het laatste aspect is waardering. Door de resultaten kan er geconcludeerd worden dat operators dit als matig ervaren. Dit zou kunnen komen door dat er niet genoeg complimenten worden gegeven, waardoor de operators zich minder gewaardeerd voelen.

Volgens Mettom Payrolling (2022) zijn goede primaire arbeidsvoorwaarden van belang omdat dit geldt als basis. Daarnaast zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden van belang omdat hiermee het personeel tevreden kan worden gehouden en de organisatie zichzelf kan onderscheiden. Tot slot zegt Crutzen (2019) dat de tertiaire arbeidsvoorwaarden van belang zijn omdat deze het werk leuker maken. Dit kan ervoor zorgen dat de medewerker positiever, productiever en efficiënter werkt.

6.4. Beantwoording deelvraag 4

'Hoe wordt arbeidsverhoudingen door operators ervaren?'

Er zijn een aantal aspecten van arbeidsverhoudingen die als positief worden ervaren. Maar er komt ook naar voren dat een aantal aspecten onder arbeidsverhoudingen als negatief worden ervaren door de operators.

Uit de resultaten is gebleken dat de verhouding tussen de collega's onderling als goed worden ervaren door de operators.

Met betrekking tot de individuele verhoudingen kan over de aspecten verhouding met collega's en conflicthantering geconcludeerd worden dat deze twee aspecten als goed worden ervaren door de respondenten. Respondenten geven aan dat relatie onderling met de collega's uit de ploeg goed gaat en dat het veelal leuke collega's zijn die goed met elkaar kunnen opschieten. Ook als het gaat om conflicthantering geven de respondenten aan dat dit weinig vorm komt, maar dat als dit voorkomt dit gewoon op een normale manier wordt uitgepraat.

De conclusie kan getrokken worden dat de operators de verhouding met de leidinggevende als minder goed ervaren. De mogelijke reden kan zijn, dat de communicatie en de zichtbaarheid van de leidinggevende minder is dan de operators wensen.

Bij het aspect feedback komt er geen duidelijke conclusie naar voren. Een deel van de operators geeft aan dat er voldoende feedback wordt gegeven. Dit blijkt uit terugkoppeling die wordt gegeven richting de operators als er fouten worden gemaakt. Echter geven de andere operators aan dat zij graag meer feedback ontvangen. Dat zou kunnen komen doordat ze te weinig worden meegenomen in beslissingen die 'hogerop' worden gemaakt.

Uit onderzoek blijkt dat slecht contact met de leidinggevende vaak een van de voornaamste redenen is om de organisatie te verlaten. Het is daarom extra van belang om te investeren in goede communicatie en samenwerking onderling (Intermediair, 2019).

6.5. Beantwoording hoofdvraag

'Hoe wordt de kwaliteit van arbeid onder de operators binnen Van Lieshout Snacks ervaren?'

Uit het theoretisch kader zijn een aantal deelonderwerpen naar voren gekomen en uitgewerkt in het conceptueel model. De deelonderwerpen arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zijn van invloed op de huidige kwaliteit van arbeid binnen Van Lieshout Snacks. Uit de resultaten onder de operators binnen Van Lieshout Snacks is gebleken dat de kwaliteit van arbeid goed tot matig te noemen is. Van de vier onderdelen van kwaliteit van arbeid zijn twee onderdelen als positief beoordeeld. Twee onderdelen zijn echter als matig tot slecht beoordeeld.

Er kan geconcludeerd worden dat arbeidsinhoud van positieve invloed is op de kwaliteit van arbeid. Ook kan geconcludeerd worden dat de arbeidsomstandigheden binnen Van Lieshout Snacks van positieve invloed is op de kwaliteit van arbeid. Echter spreken zij wel hun onvrede uit over de temperatuur in de fabriek in de zomer, wanneer dit aangepakt wordt zou dit leiden tot een verbetering van de werknemerstevredenheid.

Wat de operators niet als geheel positief ervaren zijn de arbeidsvoorwaarden. Zo missen zij soms enige duidelijkheid omtrent opleidingsmogelijkheden, zijn er te weinig bedrijfsuitjes/ personeelsfeesten en is er sprake van te weinig waardering.

De operators zijn over het algemeen het minst tevreden over de verhouding met de leidinggevende en de feedback die zij ontvangen vanuit de leidinggevende. De arbeidsverhoudingen zijn dus van minder positieve invloed op de kwaliteit van arbeid.

Uit dit onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat de operators binnen Van Lieshout Snacks over het algemeen een matige tot positieve kwaliteit van arbeid ervaren, echter is er over sommige aspecten onvrede uitgesproken. Er is gebleken dat blijkt dat verbeteringen noodzakelijk zijn op de aspecten arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Zo dient er gewerkt te worden aan de temperatuur in de fabriek gedurende de zomer maanden, dient er een vast contactpersoon voor alles omtrent opleidingen te worden aangesteld, dienen er meer bedrijfsuitjes/ personeelsfeesten te worden georganiseerd, dient er meer waardering te worden uitgesproken door de leidinggevende, dient er gewerkt te worden aan de verhouding tussen leidinggevende en werknemer en tot slot dient er meer feedback te worden gegeven vanuit de leidinggevende aan de medewerker.

7. Discussie

Het onderzoeksrapport heeft geleid tot nieuwe inzichten voor Van Lieshout Snacks. Gedurende dit onderzoek zijn er beperkingen opgetreden. In de discussie zullen deze beperkingen worden besproken en zullen verbeterpunten aan bod komen.

7.1. Betrouwbaarheid & validiteit

Er kan gesteld worden dat dit onderzoek betrouwbaar is en valide is vanwege de objectiviteit welke is toegepast binnen dit onderzoek. Objectiviteit wil zeggen dat er gekeken naar de feiten en er geen persoonlijke mening is in verwerkt. Daarnaast is er sprake van een betrouwbare topiclijst, deze is namelijk in overeenstemming met de literatuur welke in het theoretisch kader vermeld staan. Daarnaast is de topiclijst door verschillende stakeholders gecontroleerd.

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek wat betekent dat de conclusies kunnen toegelicht door middel van meningen, gedachten en voorbeelden welke de operators benoemd hebben. Dit maakt dat er sprake is van voldoende diepgang in dit onderzoek.

Tevens kan gesteld worden dat er sprake is van een valide en betrouwbaar onderzoek omdat er tijdens de interviews theoretische saturatie is opgetreden.

Echter kan het aantal respondenten de betrouwbaarheid van dit onderzoek beïnvloeden. Door het aantal respondenten gelden de resultaten nu niet voor iedereen. Niet elke operator binnen Van Lieshout Snacks heeft inspraak gehad, waardoor de conclusie slechts voor een deel van het totaal aantal operators te gelden. Wanneer elke respondent zou hebben deelgenomen aan dit onderzoek, zouden de resultaten wellicht anders kunnen zijn.

Met betrekking tot de validiteit kan gesteld worden dat in dit onderzoek sprake is van begripsvaliditeit ook wel constructvaliditeit. Bij deze soort validiteit moet je kunnen aantonen dat het onderzoeksinstrument, in dit geval de interviews, daadwerkelijk het begrip meet wat het beoogd te meten. Gedurende dit onderzoek is dit mogelijk gemaakt door middel van literatuur. De topiclijst is gebaseerd op de literatuur, welke beschreven is in het theoretisch kader. Dit verhoogt de validiteit. Ook is er tijdens de interviews geen gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst, dit heeft ervoor gezorgd voor meer diepgang en dat er meer gedachten, meningen en motivaties werden uitgesproken.

Daarnaast is de generaliseerbaarheid een zwak punt bij dit onderzoek. De onderzoeksresultaten gelden voor de operators binnen Van Lieshout Snacks, maar je weet niet of ze resultaten ook gelden voor een externe populatie. De conclusies kunnen alleen gebruikt worden door Van Lieshout Snacks omdat dit onderzoek is afgestemd op deze organisatie en de werkwijze die Van Lieshout Snacks hanteert.

Echter zoals eerder beschreven leidt het aantal respondenten ook tot een lagere interne generaliseerbaarheid, er is namelijk niet te zeggen of de resultaten hetzelfde zijn gebleven als alle operators zouden zijn bevraagd gedurende dit onderzoek.

7.2 Innovatieve waarde

Tot slot wordt gekeken naar de innovatie waarden van dit onderzoek. Kwaliteit van arbeid is een veel onderzocht onderwerp. In veel organisaties wordt gekeken naar de kwaliteit van arbeid en de bijbehorende aspecten daarvan.

Binnen Van Lieshout Snacks is dit onderzoek wel van innovatieve waarde, omdat een onderzoek naar kwaliteit van arbeid, waarbij de doelgroep de operators zijn, nog niet eerder onderzocht is. Er binnen Van Lieshout Snacks voorheen slechts een Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek (MBO) uitgevoerd door middel van kwantitatief onderzoek. Dit onderzoek kan hierbij een goede aanvulling zijn.

Literatuurlijst

Werkgevers Servicepunt West Brabant. (2021, 26 juli). Arbeidsmarkt cijfers en trends - Juni 2021. Geraadpleegd op 25 maart 2022, van <https://wspwestbrabant.nl/nieuws/arbeidsmarkt-cijfers-en-trends-juni-2021/>

Arbeidsveiligheid | Arbeidsomstandigheden. (z.d.). ARBRAD Arbo Branche Advies. Geraadpleegd op 4 februari 2022, van <http://www.arbrad.nl/arbeidsomstandigheden/arbeidsveiligheid/>

Arboportaal (z.j.). Arbowetgeving. Geraadpleegd op: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowetgeving>

Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek!* (1ste editie). Noordhoff.

Benders, L. (2016, 30 november). Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie. Scribbr. Geraadpleegd op 25 maart 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>

Berk, R.C.L. (2004). *Verzuim, de achterkant van het ondernemen*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen :Nijmegen

Beukema, L., Coenen, H. en Valkenburg, B. (1996). *Arbeid en modernisering*. Utrecht: Lemma

Bloemhoff, A. en Smulders, P.G.W. (1991). Kwaliteit van de arbeid van vrouwen en mannen: verschillen in trends in de periode 1977 – 1986. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 7, 4-17.

Boucher, M. C., Van Huijstee, S., Pennewaard, M., Weel, L., Reewijk, A., & Vossen, H. (2005). Modellen voor belasting- belastbaarheid geanalyseerd. *MoveMens*, 12–13. https://www.researchgate.net/profile/Huub-Vossen/publication/200797521_Multidisciplinaire_toepassingen_in_de_revalidatie_Modellen_voor_belasting-belastbaarheid_geanalyseerd/links/0912f5055a4a79f0db000000/Multidisciplinaire-toepassingen-in-de-revalidatie-Modellen-voor-belasting-belastbaarheid-geanalyseerd.pdf

Crutzen, D. (2019, 10 februari). | VanDaan Recruitment. vanDaan Recruitment. Geraadpleegd op 25 maart 2022, van <https://vandaanrecruitment.nl/blog/post/wat-zijn-tertiaire-quartaire-arbeidsvoorwaarden>

De goudse verzekering. (z.d.). *Werknemers behouden, hoe doe je dat?* Ondernemen Met Personeel. Geraadpleegd op 4 januari 2022, van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/leidinggeven/werknemers-behouden-hoe-doe-je-dat>

Diehl, P.J., Koenders, H. & Stoffelsen, J.M. (2007). *Handboek Integraal Gezondheidsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Dijkstra, J. (2008). Handboek Human Resources Management. Assen: Van Gorcum.
Geraadpleegd op:
<https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=x8sZ4u2ylxC&oi=fnd&pg=PT12&dq=dijkstra+handboek+voor+human+resources+management&ots=rZTxOeQsly&sig=zUs1BaLFdJudsx2HCFNRKG9DGCc#v=onepage&q=arbeidsvoorwaarden&f=false>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: *Test of a theory. Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hootegem, G. van, Amelsvoort, P. van, Beek, G. van & Huys, R. (2008). Anders organiseren & beter werken. Leuven: Acco.
- Hylkema, H. (2020, 24 september). Het verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Customeyes. Geraadpleegd op 25 maart 2022, van <https://www.customeyes.nl/kennis/het-verschil-tussen-kwalitatief-en-quantitatief-onderzoek/>
- Ijzerman, S. (2018, 6 februari). *Technische beroepen*. UWV. Geraadpleegd op 19 maart 2022, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-technische-beroepen.pdf>
- Intermediair. (2019, 15 maart). *Je beste personeel behouden: 7 tips*. Geraadpleegd op 19 maart 2022, van <https://www.intermediair.nl/werkgever/informatie/toptalent-werven/Je-beste-personeel-behouden-7-tips?referrer=https%3A%2F%2Fwww.bing.com%2F>
- Janse, B. (2022, 21 januari). Job Characteristics Model (JCM) van Hackman en Oldham. Toolshero. Geraadpleegd op 7 maart 2022, van <https://www.toolshero.nl/human-resources/job-characteristics-model-jcm/>
- Janse, B. (2022, 21 januari). *Wat is het Job Demands-Resources model? Definitie & uitleg*. Toolshero. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://www.toolshero.nl/human-resources/job-demands-resources-model-jd-r-model/>
- Janse, B. (2022, 21 januari). *Wat is het Job Demands-Resources model? Definitie & uitleg*. Toolshero. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://www.toolshero.nl/human-resources/job-demands-resources-model-jd-r-model/>
- Josten, E., & Ester, P. (2005). kwaliteit van de arbeid en arbeid transitie. kwaliteit van de arbeid en arbeidstransities, 194–199.
- Kluijtmans, F. (2010). Leerboek HRM. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bielemans, A. & Nauta, N. (2011). Arbeid en Gezondheid. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. Geraadpleegd op:
<https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm1zocag/Lesmateriaal/Boek%20-%20Arbeid%20en%20gezondheid.pdf>
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. (2011). M&O: Kwaliteit van de arbeid als structuurkenmerk. Geraadpleegd op:
<http://www.managementexecutive.nl/artikel/9082/Kwaliteit-van-de-arbeid-als-structuurkenmerk>
- Merkus, J. (2021, 16 september). Soorten validiteit in je scriptie of onderzoek (voorbeelden). Scribbr. Geraadpleegd op 25 maart 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-validiteit/>

- Mettom Payrolling. (2022, 2 maart). *Arbeidsvoorwaarden: wat zijn dat?* Mettom. Geraadpleegd op 24 maart 2022, van <https://mettom.nl/betekenis-arbeidsvoorwaarden/#:%7E:text=Primaire%20voorwaarden%20dienen%20als%20echte,onderscheiden%20van%20alle%20andere%20werkgevers>.
- Mok, A.L. (1990). Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid. *Sociologische gids*, 37, 141-165.
- Nagelkerke, A.G., de Nijs, W.F. (2001). *Regels rond arbeid*. Wolters-Noordhoff: Groningen/Houten
- Nagelkerke, A.G., Van Voorden, W., de Nijs, W.F. (1993) *Macht in banen*. Educatieve Partners Nederland: Leiden/Antwerpen
- Niepcce, W. en Molleman, E. (1998). Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in SociotechnicalDesign? *Human Relations*, 51, 259-287.
- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen*. Delft: Eburon.
- Parre, P. van der (z.j.). Het hebben en houden van managers. [file:///C:/Users/Nadie/Downloads/vanderParre%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nadie/Downloads/vanderParre%20(1).pdf)
- Pietersen, B. (2014, 18 april). *De invloed van arbeidsinhoud op personeelsverloop*. Presearch. Geraadpleegd op 4 februari 2022, van <https://www.presearch.nl/blog/week-16-de-invloed-van-arbeidsinhoud/>
- Ruyssseveldt, J., de Witte, M., en Grumbkow, J. (1998). *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid*. Heerlen: Open Universiteit
- Simons, V. (2020). *Mentale belasting op de werkvloer*. MiCcare. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van https://micare-health.nl/wp-content/uploads/2021/10/MCW_Mentale-belasting-op-de-werkvloer.pdf
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- UWV. (2022, 24 maart). *In bijna alle beroepsgroepen/beroepen is nu sprake van krapte*. Geraadpleegd op 24 maart 2022, van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2022/in-bijna-alle-beroepsgroepen-beroepen-is-nu-sprake-van-krapte.aspx#:~:text=De%20spanning%20op%20de%20arbeidsmarkt,beroepsgroep%20waar%20momenteel%20krapte%20is>.

Bijlagen

Topiclijst

Topiclijst voor de operator

Algemene gegevens:

- Introductie onderzoek
- Functie
- Indienstjaren

Kwaliteit van Arbeid:

- Definitie

Thema 1: Arbeidsinhoud

- Definitie
- 1. Stressrisico's**
 - Werkdruk
 - Moeilijkheid
- 2. Verantwoordelijkheid**
- 3. Ontwikkelingsmogelijkheden**
- 4. Verwachtingen en werkelijkheid**
- 5. Afwisseling taken**
- 6. Taak identiteit**
 - Is er een duidelijk begin en einde
 - Complete proces duidelijk?
- 7. Taakbelangrijkheid**
 - Werkzaamheden nuttig en waardevol?
- 8. Autonomie**
- 9. Regelmogelijkheden**
 - Keuze voor eigen werkvolgorde, eigen werkwijze, vrijheid

Thema 2: Arbeidsomstandigheden

- Definitie
- 1. Lichamelijke belasting:**
 - Zwaarte van werkzaamheden
 - Werkhouding en hulpmiddelen
- 2. Fysische belasting:**
 - Bescherming tegen lawaai
 - Temperaturen
- 3. Chemische belasting:**
 - Aanwezigheid gevaarlijke stoffen
- 4. Biologische belasting:**
 - Aanwezigheid bacteriën
- 5. Geestelijke belasting:**
 - Bevordert Van Lieshout Snacks je gezondheid
 - Positieve of negatieve reacties

- Regelmogelijkheden m.b.t. arbeidsomstandigheden

Thema 3: Arbeidsvoorwaarden

- Definitie
 - 1. Primaire arbeidsvoorwaarden**
- Loon
- Werktijden
 - 2. Secundaire arbeidsvoorwaarden**
- Verlofregeling
 - 3. Tertiaire arbeidsvoorwaarden**
- Opleidingsmogelijkheden
- Sportfaciliteiten
- Feestdagen/Jubilea
- Bedrijfsuitjes
 - 4. Waardering**

Thema 4: Arbeidsverhoudingen

- Definitie
- 1. Individuele verhoudingen**
- Leidinggevende
- Stijl van leidinggevende
- Collega's
- Conflicten
- 2. Feedback**

Codeboom

1. Algemene gegevens

- Functie
- Werkzaamheden
- Indienst jaren

2. Arbeidsinhoud

- Tijdsdruk
- Taakafwisseling
- Moeilijkheid
- Verantwoordelijkheid
- Eentonigheid
- Stress
- Ontwikkelingsmogelijkheden

3. Arbeidsomstandigheden

- Fysiek
- Fysisch
- Veiligheid
- Gezondheid

4. Arbeidsvoorwaarden

- Salaris
- Werktijden
- Verlof
- Opleidingsmogelijkheden
- Faciliteiten
- Waardering

5. Arbeidsverhoudingen

- Afspraken
- Contact
- Feedback
-

Transcripten

Respondent 1

Interviewer	Respondent
Allereerst hartstikke fijn dat je wilt meewerken aan een interview voor mijn onderzoek. Ik zal even kort toelichten wat ik moet doen.	
	Ja
Ik moet een opdracht doen waarbij operators dienen te worden geïnterviewd, gezien dit mijn doelgroep is. Het zal ongeveer 30 minuten duren en ik zal een aantal vragen stellen over de situatie op het werk en zo. De informatie die je nu geeft,	

daar wordt anoniem mee omgegaan en zal alleen gedeeld worden met school.	
	Uhu
Oke, om te beginnen zou je wat kunnen vertellen over je functie	
	Uh, nou ik heb, wat dat betreft ik zit al 13 jaar hier. Ik heb best wel veel lijnen gehad dus op dit moment ben ik vervangend voorman.
Oke, dus vervangend voorman en ben je al 13 jaar werkzaam echt bij VLS?	
	Ja, 13 jaar al
Oke, dat is lang inderdaad	
	Ja
Als ik kwaliteit van arbeid zeg, waar zou je dan aan denken?	
	Uhm denk meer hoe goed wij ons werk vinden?
Ongeveer ja het betekent eigenlijk in hoeverre jij als werknemer de mogelijkheid hebt om mee te beslissen over de organisatie van de werkzaamheden, het proces en de wijze waarop kwalificaties worden aangewend. Begrijp je wat hiermee bedoeld wordt?	
	Ja dus eigenlijk een som van verschillende dingen bij elkaar?
Ja zo ongeveer wel inderdaad. Ik ga vragen stellen over verschillende punten van arbeid. Ik begin met de werkinhoud. Wat versta jij onder werkinhoud?	
	Ja gewoon de werkzaamheden zelf, wat we doen de hele dag?
Inderdaad, arbeidsinhoud heeft betrekking op de aard en niveau van de werkzaamheden en de manier waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd.	
	Oke duidelijk ja
Als je kijkt naar de werkdruk, hoe ervaar je deze?	
	Hmja, je hebt ooit pieken door ziekmeldingen of wat dan ook en deze moeten dan wel worden opgevangen, dan is er wel sprake van een behoorlijke werkdruk maar normaal, normaal gesproken is het goed te doen.
Oké dus dan ligt het, als er een te hoge werkdruk is, meer aan een onderbezetting?	

	Ja klopt
Oké duidelijk, vind je ook dat de moeilijkheidsgraad hoog is van het werk?	
	Nee ik vind het niet moeilijk
Dus het niet echt een ingewikkeld proces, dit is allemaal duidelijk?	
	Hm ja er zitten wel sommige lijnen bij waarvoor je wel echt technisch aangelegd dient te zijn. En waarbij computergebeuren bij komt kijken en voor bijvoorbeeld een Poolse medewerker is dit toch wel moeilijk om dat onder de knie te krijgen dus.
En worden deze bv Poolse medewerkers bij ondersteund?	
	Ja, maar niet genoeg, dit moet meer gebeuren.
Zou dat bv kunnen door een buddy toe te wijzen of bv een interne opleiding aan te bieden?	
	Ja daar zijn ze, ik denk een maand of twee geleden mee begonnen. Een compleet nieuw opleidingstraject voor nieuwe medewerkers waarbij ze beter begeleid worden en niet meteen in het diepe gegooid worden. Dat is wel best veel veranderd.
Oke, en vind je dan dat dit in positieve zin verbeterd is?	
	Ja zeker.
Oke top, uhm vind je dat je veel verantwoordelijk hebt m.b.t. de werkzaamheden?	
	Ik vind zelf van wel, maar ik ben 63 jaar en ik heb ja en ik neem mijn verantwoording. Als je soms van die jonge knulletjes hebt van 18-19 jaar ja...
Die nemen minder de verantwoordelijkheid?	
	Ja
En kan het bijvoorbeeld ook aan je rol liggen dat je een verantwoordelijkheidsgevoel hebt, gezien je vervangend voorman bent?	
	Ja ook
Oke, maar uiteindelijk zul je toch, ongeacht de rol je verantwoordelijkheid dienen te nemen denk ik zo of zie ik dat verkeerd?	
	Ja inderdaad, je moet het ook een beetje vanuit thuis hebben meegekregen want ja...

Ja want eigenlijk moet iedereen zijn verantwoordelijkheid nemen op de werkvloer?	
	Ja klopt
Oke, en ervaar je voldoende ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie?	
	Ja
Op basis waarvan merk je dit?	
	Nou er is sprake van best wel veel doorgroei hier, alleen ik, op een gegeven moment kwam de functie voorman vrij en toen vroegen ze mij van is dat niks voor jou, ik zei nou nee laat maar een jonger iemand doen want ik ben nou ook op leeftijd, ik heb steeds meer leeftijdsgeboden vrije dagen, dus ik ben hier steeds meer dus laat dat maar iemand anders doen. Dus daarom ben ik af en toe vervanger maar er zijn best wel veel doorgroeimogelijkheden hier.
En komt VLS daar zelf mee, of moet je voornamelijk zelf initiatief daarin nemen volgens jou?	
	Nou dat pikken wij vaak wel op, dat we denken van oh die jongen kan wel meer doen dan dat ie nu aan het doen is, en vanuit daar wordt dit dan verder opgepakt.
Het is alweer een tijdje geleden gezien je al langer in dienst bent, maar zijn de verwachtingen die je had bij indiensttreding ook nagekomen? Of matchen deze totaal niet?	
	Ja tuurlijk het is altijd wel wennen, maar je weet dat je gaat werken in een productiebedrijf dus in dat op zicht waren de verwachtingen die ik had ook wel reëel
Oke duidelijk, ervaar je binnen jouw werkzaamheden ook voldoende afwisseling tussen de taken?	
	Nou ja, ik moet eerlijk zeggen het is nooit eentonig er is elke dag wel iets aan de hand hier of iets kapot. Maar aan de andere kant je werkt elke dag met frikandellen, snapje wat ik bedoel? Het werk is eigenlijk eentonig, als alles loopt zoals het hoort te lopen, maar dat is niet. Er is altijd wel iets wat niet goed is.

Oké dus eigenlijk omdat het eigenlijk dagelijks niet loopt zoals het hoort te lopen ervaar je het werk als niet eentonig?	
	Ja, helaas eigenlijk
Ja want liever heb je gewoon dat alles op rolletjes loopt natuurlijk?	
	Ja het is toch een productiebedrijf en als alles gewoon loopt zoals het hoort te lopen, ja prima.
Vind je ook dat als jullie bijvoorbeeld starten, aan het begin van jullie dienst, dat er gecommuniceerd wordt waar we nu staan en na de shift willen we daar staan. Dus concreet is er eigenlijk een goed begin en een duidelijk einde?	
	Ja kijk als je aan de lijn staat en je maakt 8 uur frikandellen, je weet wat je per uur kan maken. Bruto en netto want je hebt uiteraard uitval; beschadigde frikandellen, krom weet ik wat kapotte maar je weet wat je per uur kan maken en je weet dus ook wat je per 8 uur kan maken dus je hebt al een target.
Oké maar worden die targets ook duidelijk aangegeven of gecommuniceerd richting de werknemer?	
	Iedereen heeft een lijst, dat is een productieplanning van de lijnen en daar staat dan ook op, ja bruto en netto. Dus dan kan je al zien van oh ik ga hier hamburgers maken 100 grammars. Dat is zoveel per uur en per 8 uur zoveel. Je weet al wat het target is.
Dus deze targets zijn voor iedereen duidelijk?	
	Ja die zijn voor iedereen bekend.
Oke top. Vind je als je kijkt naar jouw werkzaamheden, ervaar je dit dan als waardevol? Bijvoorbeeld richting klanten toe of voor VLS zelf?	
	Uh ja, hoe bedoel je waardevol
Ja dat je merkt dat jouw werkzaamheden van impact zijn of is het meer van ik doe mijn werk en daarna is het goed?	
	Ja ik probeer mijn targets zo goed mogelijk te halen en zoveel mogelijk producten te maken. Maar ja om 3 uur is het bij mij de knop omdraaien en is het voor de volgende.

Nee oke duidelijk. Vind je ook dat er uhm sprake is van autonomie? Dus dat je bijvoorbeeld zelf mag bepalen welke dingen je kan doen?	
	Ja
Oke dus je vindt dat er voldoende vrijheid is?	
	Ja je wordt redelijk vrijgelaten
Oke, heb je daar voorbeelden van, van situaties waarin je vrij wordt gelaten?	
	Ja, oei, dat is een lastige vraag.
Want ik denk bijvoorbeeld niet dat je heel veel vrijheid hebt in werkwijze, omdat dat volgens protocol moet gebeuren?	
	Nee klopt
Maar heb je bijvoorbeeld wel de vrijheid om, als je wat meer allround bent, om naar een andere lijn te gaan? Of wordt dit echt ingedeeld door te teamleiders en voormannen?	
	Nou er is wel een roulatie, maar dat is niet elke week. Dat is om de paar maanden. Dan wordt iedereen voor een tijdje op een andere lijn gezet.
Dus dan wordt er gerouleerd?	
	Ja om beetje op te frissen ook weer.
Dat lijkt me ook wel prettig dat je daarin wat afwisseling hebt?	
	Ja zeker.
Nu zal ik wat vragen stellen omtrent arbeidsomstandigheden. Wat versta jij onder arbeidsomstandigheden?	
	Denk meer de omgeving waarin we ons werk doen?
Ja precies, het is de fysieke omgeving waarin de arbeid wordt verricht	
	Ja
Merk je soms dat het lichamelijk zwaar werk is?	
	Ja
Oké en vind je dat VLS daar voldoende op inspeelt?	
	Ja op zich doen ze daar wel wat mee. We hebben dozen die in rekken gestapeld moeten worden dus we hebben een lift voor de rekken, zodat we niet hoeven te tillen, dus daar wordt wel rekening mee gehouden.

Oke dus je ervaart voldoende hulpmiddelen vanuit VLS om de fysieke zwaarheid te matigen?	
	Ja
Oke, is er ook sprake van bescherming van het geluid, dus wanneer er sprake is van lawaai. Nu weet ik toevallig dat jullie gehoorbescherming hebben.	
	Ja klopt, dit doet VLS goed.
Oke en binnen de fabriek, verschilt het wel eens van temperatuur?	
	Bedoel je verschillende temperaturen op verschillende afdelingen?
Ja	
	Ja dan wel
Oke wat je hebt bijvoorbeeld ook dat je wel eens de vriezer in moet	
	Nou ikke niet
Nee oke, maar sommige andere medewerkers wel	
	Ja die hebben dan speciale kleding aan.
Ah oke, dus zij krijgen wel 'beschermende' kleding daarvoor?	
	Ja klopt inderdaad. De sjokcellen zijn -35 graden en als je daar zo inloopt ja dan is het nogal koud haha.
Ja nee dat lijkt me niet verstandig inderdaad haha. Zijn er ook gevaarlijke stoffen of bacteriën aanwezig op de werkvloer?	
	Tijdens dat ik het werk uitvoer niet. Tijdens het poetsen wel
Ja	
	Dan worden er dus chemicaliën gebruikt om alles goed schoon te maken. Maar daar is dan ook weer bescherming voor, handschoenen, overall. Daar weer een short voor, een veiligheidsbril ja
Dus VLS bevordert wel de veiligheid voor jullie op die gebieden?	
	Ja, we werken veilig of we werken niet. Zo werkt het hier.
Daarom, dat is een goede instelling inderdaad	
	Ja
We hebben het nu gehad over de lichamelijke gezondheid. Als het gaat om de mentale gezondheid, hoe gaat dit?	

	Ja eigenlijk goed, daar heb ik geen problemen van
Je bent nooit moe of gestrest of iets dergelijks? Dat je echt denkt van pfff gaan we weer	
	Nee eigenlijk niet, ja tuurlijk soms na een hectische dag maar niet standaard ofzo
Oke gelukkig. Stel je zou dat wel hebben, denk je dat van Lieshout je dan hierbij zou helpen?	
	Ja dat denk ik wel
En op welke manier dan denk je?	
	Ja dat weet ik niet zo goed
Oke dat kan natuurlijk ook. Dus al met al is jouw mindset positief?	
	Ja zeker
Oke dat is goed om te horen. En als je het bijvoorbeeld ergens niet mee eens bent of aangeeft van ik heb een hulpmiddel nodig zodat het fysiek minder zwaar is, of ik wil andere beschermende middelen etc. heb je hierin dan de vrijheid om dit zelf te regelen?	
	Ja dat wel, we kunnen het dan aangeven bij teamleider of voorman ofzo. Maar ja soms moet je er wel achteraan blijven gaan en dat is dan vervelend
Hoe bedoel je precies?	
	Ja dat het lang duurt voordat je terugkoppeling krijgt ofzo, ja dan ga je denken van zijn ze het nu vergeten of wat
Nee begrijpelijk. We gaan het nu hebben over de arbeidsvoorwaarden, is het duidelijk voor jou wat deze zijn?	
	Ja het loon wat we krijgen en zo denk alles wat in je contract staat?
Ja arbeidsvoorwaarden zijn de afspraken tussen jou en de werkgever over de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht.	
	Ja precies
En als we kijken naar de primaire arbeidsvoorwaarden, hoe vind je dat de beloning of te wel het loon is geregeld?	
	Ja, het is nooit genoeg, ik ben een Hollander dus haha
Hahaha	

	Maar als ik dus vrienden of kennissen ofzo hoor is het hier niet echt slecht verdienen , maar daar moet je wel 3 ploegen voor werken, dusja.
Ja klopt, want dat zou inderdaad ook mijn volgende vraag zijn. Wat vind je van die werktijden?	
	Nou ik heb, voordat ik hier kwam 17 jaar in 5 ploegen gewerkt en dat vond ik ideaal.
Oke deze discussie heeft ook wel eens gespeeld binnen VLS. Of er in 3 of 5 ploegen gewerkt ging worden.	
	Ja als je kinderen thuis hebt is 5 ploegen natuurlijk minder omdat je ook in weekenden weg bent. Maar ja ik vind 5 ploegen fijner dan 3 ploegen .
Maar oke de werktijden van 3 ploegen zoals ze nu zijn, zijn deze te doen volgens jou?	
	Ja dat wel.
En als je kijkt naar secundaire arbeidsvoorwaarden. Bijvoorbeeld de verlofregeling, wat vind je hiervan?	
	Ja op het moment gaat dit prima .
Geen aanpassingen daarvoor nodig volgens jou?	
	Voorheen moesten we briefjes invullen en die moest je dan afgeven en de ene keer had je het briefje de volgende dag al terug en de andere keer moest je 4 weken wachten voordat je het terug had. Maar nu hebben we een app en daar kan je in aangeven van die dag wil ik vrij hebben en dan meestal dezelfde dag krijg je dan al goedkeuring of afkeuring .
Oke, dus die app heeft wel verbeteringen aangebracht volgens jou?	
	Ja
Goed om te horen. Vind je dat er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn?	
	Voor nieuwe medewerkers vind ik van wel
Oke en is het dan de bedoeling dat medewerkers zelf het initiatief daarin nemen?	
	Nou er zijn er denk ik niet zoveel die het zelf aangeven, maar een voorman of iets ziet gauw genoeg van die jongen staat hier een

	beetje te snijden maar die kan ook cutteren of worden opgeleid aan de lijn ofzo. Die mensen pikken we er toch best wel vlug ook hoor.
Ja oke. En gaat het daarna door naar de planners, die op zijn beurt weer een opleidingsplan maken voor deze medewerker?	
	Ja klopt
Oke, en maak je bijvoorbeeld gebruik van sportfaciliteiten die VLS aanbiedt of een fietsplan of?	
	Ja van het fietsplan wel
Oké en wat vind je van deze regeling? Hoe ervaar je die?	
	Prima
Vind je dit stimulerend werken?	
	Ja zeker, gezien veel medewerkers uit omgeving Helmond komen.
Oke. Vind je dat VLS voldoende doet met feestdagen of jubilea? Dus dat VLS bijvoorbeeld een presentje geven of wat thuissturen of	
	Ja we krijgen een zomerpresentje en met Pasen krijgen we een groot ei, met sinterklaas krijgen we een klein presentje uh die dingen ja op zich wel.
En vind je dat dit beter of leuker zou kunnen?	
	Hm ja ik weet niet hoe dit aan andere bedrijven eraan toe gaat. In bedrijven waar ik zat kreeg je met Pasen geen ei. Alleen met kerst een kerstpakket en dit was het. Maar hier doen ze tussendoor nog wat dingetjes.
Oke en organiseert van Lieshout volgens jou voldoende bedrijfsuitjes? Nu door de coronaperiode natuurlijk wat lastiger voor de tijd bijvoorbeeld?	
	Ik vind wel dat dit wat meer mag, dan leer je je collega's ook buiten het werk kennen en dat is wel leuk
Ja dat begrijp ik en zou je dit dan graag gewoon voor de gehele organisatie zien of meer in teamverband?	
	Beide, maar denk ook zeker in teamverband, dan zorg je dat de werksfeer beter wordt natuurlijk

Ja klopt inderdaad en begrijpelijk. Vind je dat er voldoende waardering wordt uitgesproken tijdens het werk?	
	Nou dat mag toch wel beter vind ik
Waar zit dat dan in volgens jou?	
	Ja gewoon soms een complimentje of een schouderklopje ofzo. Dat werkt vaak toch beter
En vind je dat dit vanuit een teamleider beter moet of juist meer vanuit de manager of wellicht beide?	
	Van beide denk ik
Gebeurt het nu te weinig volgens jou?	
	Ja vind ik wel. Ja het hoeft ook niet elke dag voor mij want dan denk ik ja loop niet zo te slijmen man, maar af en toe een keer horen dat je goed bezig bent ja
Ja nee begrijpelijk daar wordt geen mens slechter van uiteraard. Als laatste gaan we in op de arbeidsverhoudingen, wat voor beeld heb je hierbij?	
	Ja denk de relatie en het contact met andere ofzo?
Ja het gaat dan inderdaad om de verhouding tussen jou en je leidinggevende maar ook tussen jou en jouw collega's	
	Ja precies
En verder als we doorgaan op de leidinggevende, hoe vind je dat het contact tussen jou en leidinggevende is	
	Ja in mijn ploeg is dat prima.
Heb je dan ook nog veel te maken met een manager zoals bijvoorbeeld Maarten?	
	Nee ik eigenlijk niet
Oke dus eigenlijk voornamelijk met de teamleiders?	
	Ik zit eigenlijk altijd in dezelfde ploeg met Jeffrey en ja ik kan prima met Jeffrey opschieten en hij ook met mij dus.
Wat vind je van zijn stijl van leidinggeven? Zie je daar verbeterpunten in?	
	Ja ik zie hem veel te weinig op de werkvloer en hij zit te veel, hij zal zijn eigen

	werkzaamheden hebben die die moet doen, maar...
Maar je vindt dat hij zichzelf meer moet laten zien?	
	Ja vind ik wel ja
Ja ik hoor dat wel eens vaker terug van operators dat zij dit graag wat meer willen zien.	
	Ja
En als je kijkt naar de samenwerking met collega's, hoe ervaar je die?	
	Ja prima
Is er wel een sprake geweest van een conflict?	
	Ja dat wel
Hoe worden deze dan opgelost?	
	Ja de personen worden apart genomen en dan wordt het besproken en opgelost. Daar wordt de rest dan niet bij betrokken.
Dus dit wordt dan intern opgelost?	
	Ja
Uhm en als laatste vind je dat je voldoende feedback krijgt op de werkzaamheden die je uitvoert? Dus niet alleen als het goed gaat maar ook als het gaat om verbeterpunten?	
	Dat mag ook wel echt beter vind ik. Want de voorman en de teamleider horen dat wel elke dag, maar er wordt eigenlijk veel te weinig aan ons doorgespeeld.
Oke, dus je vindt eigenlijk dat de communicatie tussen teamleider en voorman beter kan naar de teams en ze meer dingen doorgeven aan jullie zeg maar?	
	Ja klopt
Oke duidelijk, dit waren mijn vragen, die ik had.	
	Goedzo
Ik wil je hartelijk danken voor de medewerking en voor de tijd die je genomen hebt voor mij.	
	Ja graag gedaan.

Respondent 2

Interviewer	Respondent
Nou fijn dat je op zo'n korte termijn tijd kon vrijmaken om mij te woord te staan.	
	Ja tuurlijk

Voor school dien ik een onderzoek uit te voeren waarbij operators dienen te worden geïnterviewd, aangezien dit mijn doelgroep is. Het interview zal ongeveer een half uurtjes duren en ik zal een aantal vragen stellen m.b.t. jouw werk. De informatie die je nu geeft, daar wordt anoniem mee omgegaan en zal alleen gedeeld worden met school.	
	Yes duidelijk
Als ik kwaliteit van arbeid benoem waar zou je dan aan denken?	
	Uhm ja gewoon de kwaliteit van de werkzaamheden haha?
Haha ja snap dat je dat denkt. Kwaliteit van arbeid betekend eigenlijk ja de mogelijkheid die je hebt om mee te beslissen over de organisatie van arbeid, het proces en de wijze waarop je kwalificaties worden aangewend	
	Aha, nu snap ik hem
Kan je om te beginnen wat vertellen over de functie die je binnen VLS uitvoert?	
	Ik zorg ervoor dat de lijnen goed draaiende blijven zodat er een goed product de deur uit gaat, daar ben ik verantwoordelijk voor. Dus ja deze dingen eigenlijk denk aan gewicht en lengte, voedselveiligheid. Mensen aansturen die op de afdeling zijn.
Oke duidelijk en voor hoelang ben je werkzaam binnen VLS?	
	Ja ik werk al 26 jaar binnen VLS, maar sinds 5 jaar doe ik operators werk.
Oke en wat heb je van tevoren gedaan?	
	Toen ben ik inpakster geweest op de inpakafdeling.
Vind je dat er veel verschil is tussen de twee afdelingen?	
	Ja echt een heel groot verschil. Nu heb ik veel meer verantwoordelijkheid en dat is veel uitdagender werk.
Vind je dat ook leuk dat je meer verantwoordelijkheid hebt?	
	Ja ik vind het fijn wel om verantwoordelijkheid te hebben . Ja voor mijzelf is dat een uitdaging om een product goed te deur uit te krijgen dus ja voor mij is dat wel zo ja.

Goed om te horen. Ik zal wat vragen gaan stellen over de inhoud van het werk. Waar denk jij aan bij arbeidsinhoud?	
	Uhm ja gewoon de werkzaamheden die we doen?
Ja het heeft inderdaad betrekking op de aard en niveau van het werk en de manier waarop je het werk uitvoert. Vind je dat de werkdruk hoog ligt?	
	Uhm ja alleen bij lijn 6 en 7 is de werkdruk hoog. En dat heeft ook heel veel te maken met dat te weinig mensen ingepland staan, dus de mensen moeten echt hard werken het tempo is hoog.
En kan dit bijvoorbeeld liggen aan het aantal zieken dat er is of is dit altijd eigenlijk zo?	
	Het is ook veel zieken, zeker in coronatijd zijn er veel zieken geweest en dit merk je natuurlijk ook.
Vind je de werkzaamheden moeilijk?	
	Nee ik vind de werkzaamheden niet moeilijk nee. We hebben allemaal werkinstructies en als we die instructies erbij pakken en volgen dan is het makkelijk te doen. En als we ergens aan twijfelen dan is er een voorman of teamleider en die nemen de beslissingen dan. Dus uh het is niet moeilijk.
Je gaf net aan dat het werktempo bij 6 en 7 erg hoog is, geeft dit je ook stress?	
	Uhm ja, vooral voor de mensen die aan de inpaklijnen zelf staan merk ik dan de stress. Heb je de pauzes die later genomen kunnen worden dus dan ja mensen willen hun boterham eten maar er is geen aflos of dat de band volloopt omdat er te weinig mensen staan en dit moet naderhand weer ingepakt worden. Die dingen dat merk je dan wel.
Oke ja begrijpelijk. We hadden het net al even kort over de verantwoordelijkheid, maar die is dus zeker aanwezig bij jezelf dan?	
	Ja voor mij telt dat, ik vind dat fijn om die verantwoording ook te dragen.
Hm ja oke duidelijk. Uhm vind je ook dat er genoeg ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen het bedrijf.	

	Ja zeker die zijn er zeker. Als je je eigen inzet dan kan je hier jezelf verder omhoog ontwikkelen.
En ligt dit initiatief echt bij jou als medewerker of heeft de voorman/ teamleider hier ook een rol in?	
	Ja ik denk dat dit een samenwerking is van. Iemand die zich goed inzet en eruit springt bij een voorman en dit ook aangeeft bij hem, dan is er wel een mogelijkheid om je verder te ontwikkelen.
Oke, en toen je vijf jaar geleden startte als operator had je natuurlijk verwachtingen over de functie, matchen deze met de werkelijkheid of kwamen die totaal niet overeen?	
	Nou ik had natuurlijk tijdens dat ik inpakster was al wel gezien wat operators deden en zo, dus daarom had ik wel een duidelijk beeld van de realiteit
Oke top. Vind je dat er sprake is van voldoende afwisseling tussen de werkzaamheden?	
	Uhh ja, ik ben bij 6 en 7 allround dus ik ben boven en beneden en er zit wel genoeg afwisseling voor mij in zeg maar.
Want uhm vind je dit ook belangrijk in je werk? Of zou het je bijvoorbeeld ook niet uitmaken als je de hele tijd op één en dezelfde lijn zou staan?	
	Voor mij is dit prima. Dat ik gewoon, ja we hebben boven een Retail lijn en de lijnen 6 en 7 maar we hebben dat ook beneden en we hebben nog een afzuigmachine dus uh ja ik vind het wel leuk, leuk om te doen.
Oke goed om te horen. Vind je dat er een duidelijk begin en einde is van je werkzaamheden? Wordt dit bijvoorbeeld verteld als je begint?	
	Ja iedere dag als we starten vertelt de teamleider hoe we ervoor staan of we storingen hebben gehad of dat we uitlopen of wat we nog moeten doen. Dus voordat we op onze werkplek staan hebben we die overdracht al gekregen van onze teamleider, dus dan gaan we nog boven bij de operators nog even overdracht richting elkaar toe, wat er speelt.

Oké en het gehele productieproces en dergelijke is dat duidelijk voor jou en voor jouw collega's?	
	Ja voor mij wel, maar kan me wel voorstellen voor medewerkers welke net begonnen zijn of die de taal niet goed spreken dat dit lastiger is
Oké. En vind je zelf dat jouw werk waardevol is? Of denk je van ik werk, doe mijn ding en daarna naar huis of zie je werk wel als iets meer?	
	Ja ik ben niet van het ik werk en ik doe het alleen voor mijn geld. Nee ik vind het leuk om te doen ik vind het ook voor mezelf ja verantwoordelijkheid dat ik zorg dat een product dus ook echt goed bij de klant komt. Ja dus dat vind ik wel echt verantwoordelijkheid dragen.
Dat is goed om te horen. Ervaar je voldoende vrijheid tijdens de werkzaamheden?	
	Uhh, ja ik vind wel dat er genoeg vrijheid is. Zolang ik maar genoeg controles doe en cc en mijn werk is goed, dan word ik daar wel vrij in gelaten. Kijk als ik dingen niet goed in orde heb, dan wordt het een ander verhaal en word ik erop aangesproken. Terecht, maar zolang je gewoon doet wat er van je verwacht wordt dan heb je gewoon vrijheid.
Die vrijheid, hoe uit deze zich, kan je bijvoorbeeld dingen zelf bepalen of?	
	Uhm, ik kan dan bepalen met pauzes zeg maar dat mensen zijn pauzes moeten krijgen en als ik uhm iets zie wat niet goed is gegaan, dan ga ik dat communiceren met mijn voorman en lijnbedienden. Ik hoef niet continu op een plek te staan, dus dat bedoel ik dan ook wel met vrijheid. En mensen komen ook aan mij dingen vragen of iets kan je of nee dus.
Oke duidelijk dan gaan we nu door naar arbeidsomstandigheden, wat denk je hierbij?	
	Uhm ja, denk voornamelijk de werkplek dan en zo?
Ja klopt inderdaad, het gaat dan om de fysieke omgeving waarin de arbeid wordt verricht	
	Nou dan zat ik er niet ver naast haha
Haha nee klopt, vind je dat het fysiek zwaar werk is?	

	Uhm nee, als operator vind ik niet dat dat voor mij ja fysiek zwaar werk is.
Oke en als het bijvoorbeeld wel zwaar werk zou zijn, zijn er dan hulpmiddelen die je zou kunnen gebruiken of aanvragen?	
	Uhhh ja een pompwagen. Als we bijvoorbeeld een bak leeg moeten maken dan kunnen we een pompwagen gebruiken dat die bak wat hoger is zodat we niet zo krom hoeven. Ze zijn nu ook bezig met een kiepwagen zodat we dat om kunnen kiepen, dat we niet meer zoveel krom moeten voor onze rug.
Dus er zijn wel hulpmiddelen?	
	Ja zeker, ze zijn wel ergonomisch bezig om te kijken hoe dingen verbeterd kunnen worden.
Oke top duidelijk. Hoe is de bescherming als er heel veel lawaai is of bijvoorbeeld sprake is van verschillende temperaturen?	
	Ja we moeten natuurlijk altijd onze PBMs gebruiken, dus dat is gewoon verplicht. In de zomer met de hitte is het waar ik sta wel heel erg warm. Maar dan krijgen we extra tijd om te drinken en om een keer een extra pauze te pakken. En ze zijn ook aan het kijken of ze wat koele lucht kunnen ventileren in die ruimte.
Oke dus daar zijn ze wel mee bezig?	
	Ja klopt daar zijn ze mee bezig. Vorig jaar hebben we een soort van airco gekregen dat we het al iets koeler hadden dus ja.
Werk je zelf wel eens met gevaarlijke stoffen of bacteriën?	
	Uhm ja wij werken dan wel met poetsmiddelen, dat zijn ook chemische stoffen, en ja dan moet je gewoon zorgen ook dat je je PBMs goed gebruikt.
Oke dus als je de instructie volgt dan kan er volgens jou niets gebeuren?	
	Nee als je de instructie gewoon altijd erbij houdt en deze volgt dan niet. We hebben ook een soort van cursus gehad hoe we moeten we dit doen hoe moeten we dat aanpakken. We krijgen haccp cursussen, dus ja als je die dingen gewoon allemaal volgt dan is het je gezonde verstand gebruiken en dan moet het allemaal wel lukken.

Ja nee klopt inderdaad. En bijvoorbeeld als je veel stress zou ervaren, doet VLS daar ook dingen aan? Zijn ze er dan om jou daarbij te helpen?	
	Ja als het echt stressvol wordt en mensen lopen bij wijze van spreken aan, dan trek ik aan de bel en communiceer ik dat met mijn voorman en dan gaat hij dat met de teamleider praten en dan gaan we bekijken van oke moeten we minder slagen gaan draaien, we hebben minder mensen. Ja dan gaan we kijken waar het probleem ligt zodat we het kunnen proberen op te lossen.
Dus eigenlijk worden er dan wel dingen gedaan om ervoor te zorgen dat je een positieve mindset blijft houden?	
	Ja klopt en over het algemeen is dit dan ook wel zo
Oke mooi, en he je gaf net al aan van ik ervaar wel wat vrijheid, maar als je dan kijkt naar de arbeidsomstandigheden heb je dan ook de vrijheid om dingen aan te passen of iets dergelijks?	
	Nee omdat dit veelal met veiligheid te maken heeft is het wel belangrijk dat je gewoon doet wat er gezegd wordt.
Oke ja op zich logisch natuurlijk. Uhm even kijken richting de arbeidsvoorwaarden. Ik ga de vraag weer stellen haha, wat denk je aan bij arbeidsvoorwaarden?	
	De dingen die in je contract staan?
Ja het zijn inderdaad de afspraken tussen jou en werkgever over de voorwaarden waaronder het werk wordt uitgevoerd	
	Precies
Hoe vind je de beloning die je krijgt?	
	Mijn salaris bedoel je?
Ja klopt inderdaad	
	Uhm ja nee ik ben er tevreden mee
Oke en uh je kan natuurlijk altijd zeggen het kan altijd beter, dat antwoord heb ik al eens gekregen, is dat voor jou niet het geval?	
	Nee ik heb pas loonsverhoging gehad, gewoon ook prestatie zeg maar om wat ik doe dus ja en ik heb nu ook de mogelijkheid om te groeien,

	want ik ben naar een andere schaal gegaan, dus ik kan nu ook weer groeien daarin. Dus ja voor mij is dit helemaal goed.
Oke goed om te horen. En hoe vind je de werktijden?	
	Uhm de nachtploeg vind ik wel eens zwaar, je bent er wel aan gewend, je doet het al lang dus ja je bent er wel aan gewend. Gewoon een routine die je zelf hebt.
Je hoort 5 ploegendienst ook wel eens voorbijkomen, hoe zou jij persoonlijk daar over denken?	
	Nee ik heb liever de 3. Ik heb het eigenlijk nooit geprobeerd dus ik kan eigenlijk ook niet zeggen of het zwaarder is of niet zwaarder is maar nee als ik nu mag kiezen dan liever de 3.
Oke. Hoe vind je de verlofregeling binnen VLS?	
	Uhm dat is goed, je moet twee weken van tevoren verlof aanvragen en als dat kan ja dan gaat dat meestal ook wel. Maar ligt er net aan hoeveel operators we hebben wat we aan draaien of iemand jou kan vervangen op dat moment. Maar over het algemeen proberen ze wel te zorgen dat als je vrij wilt, je ook vrij kunt nemen.
Oke, dus hierin proberen ze wel flexibel te zijn?	
	Ja ja
Hoe vind je dat de opleidingsmogelijkheden geregeld zijn binnen VLS?	
	Dat ligt een beetje aan de persoon zelf, sommige mensen pikken snel iets op en sommige mensen leg je 100 keer iets uit en vervolgens snappen ze het nog niet, dus daar zit verschil in en ik vind ook ja je moet wel echt zorgen dat iemand die hier komt, dat die ook echt een opleiding status is en dat er ook echt een persoon erbij ingepland moet worden. Niet dat die extra persoon dan moet werken, dan heb je geen kans om de nieuwe medewerker in te leren. Dus daar moet wel op gelet worden. Soms als mensen ziek zijn of te krap gepland, dus is dat wel eens ooit een gevaar. Want die mensen hebben een aantal uren om opgeleid te worden en in die uren moet dat dan ook wel gebeuren.

Ja nee als het meteen daar in het begin al fout mee gaat is natuurlijk ook niet prettig voor de nieuwe medewerker.	
	Nee klopt
Hoe vind je de sportfaciliteiten die VLS aanbiedt?	
	Uhm ik vind dat wel goed, je mag hier gaan sporten en dan krijg je er een vergoeding voor dus ja dan kan je dus voor iets minder gaan sporten. Ik weet niet of dat nu nog is maar ze hebben een fietsplan gehad.
Ja dat is nu nog steeds	
	Dus ja ze doen er wel alles aan voor de gezondheid. Er staat iedere dag vers fruit en woensdags staan er nog salades en andere bakjes dus ja ze proberen wel aan onze gezondheid te denken dat we niet iedere dag aan het snacken zijn.
Nee inderdaad. Wat zou VLS volgens jou nog kunnen doen?	
	Sorry?
Bijvoorbeeld zijn er nog meer andere soort dingen die VLS zou kunnen doen om de gezondheid te bevorderen? Zoals bv het sport abonnement?	
	Nee ik vind dat sporten genoeg. Als ik 40 uur werk en ga daarna nog eens sporten dan vind ik het wel genoeg haha.
Haha uhm vind je dat VLS voldoende doen aan feestdagen en jubilea?	
	Uhm ja bij een jubileum dan krijg je je salaris en een mooie bos bloemen en er wordt gebak neergezet dus ja dat is allemaal wel ja.
Oke en heb je toevallig veel bedrijfsuitjes meegemaakt?	
	Uhm in het verleden wel eens, maar op het moment eigenlijk niet meer. En dat is af en toe toch wel jammer. Want je collega's in privé is toch wel eens heel anders dan op het werk. Dan leer je iemand anders kennen.
Ja snap ik, in de corona periode was dit natuurlijk ook wat lastiger. Maar dit zou voor jou dus wel een ding zijn wat verbeterd zou kunnen worden?	
	Ja ik vind dat wel leuk, dan zie je ze anders.

Dan gaan we nu door naar arbeidsverhoudingen wat versta jij hieronder?	
	Ja het contact met collega's denk ik?
Ja precies, het contact tussen jou en jouw leidinggevende en het contact tussen jou en jouw collega's, want kijkend naar collega's. Hoe is de sfeer onderling.	
	Ja over het algemeen is dat wel goed
Oke over het algemeen?	
	Ja we moeten goed communiceren met elkaar, maar we hebben natuurlijk wel eens meningsverschillen. Maar dat is gewoon zo en dan wordt dat wel uitgepraat dus ja
Oke want hoe gaat dat dan in zijn werk als er zoiets voorkomt?	
	Uhm we proberen dat gewoon tegen elkaar te zeggen en erover te praten. Maar als we daar niet uitkomen dan halen we de voorman erbij en dan ja, dan is het eigenlijk zo weer goed. Moet gewoon professioneel blijven he.
Ja zeker, dat is ook zo. En kijkend naar de leidinggevende hoe vind je dat het contact met de leidinggevende?	
	Voor mij is dat heel erg goed, ik heb korte lijntjes met mijn voorman en teamleider dus als ik ergens iets niet weet of iets wil vragen, ja ik loop daar gewoon binnen 1 op 1 en dan is het goed.
Oke, je hoort bijvoorbeeld ook wel eens dat dit wat moeilijker gaat, jij geeft aan dat je wel korte lijntjes hebt maar uh zie je ook wel eens dat het moeilijker gaat dat contact zoeken?	
	Ik denk wel dat er bepaalde personen zijn die daar iets meer moeite mee hebben ja. Ja dat ligt ook een beetje aan jezelf he hoe je daarmee om gaat. Als ik het ergens niet mee eens ben dan vraag ik gewoon heb je effe 10 minuten en dan gaan we gewoon samen zitten en dan wordt dat besproken. En ander durven dat misschien minder goed ofzo, kan allerlei soorten redenen hebben.
Maar de stijl van de leidinggeven, hoe vind je dat?	
	Uhm bij mij in de ploeg is de voorman prima daar kun je altijd mee praten als er iets is, die is

	zelf ook veel op de afdeling om ons aan te sturen.
Oke en zie jij hierin nog verbeterpunten?	
	Uhm nou ik ben heel tevreden daarover. We bespreken 's morgens voordat we starten hoe we ervoor staan. Hij komt altijd zeggen dit moet je doen of dat moet je doen. Ja dat gaat eigenlijk allemaal vanzelf.
Oke helemaal duidelijk. Even kijken, vind je ook dat je voldoende feedback krijgt op je werkzaamheden?	
	Ja
Oke dus als dingen goed gaan of niet goed gaan wordt dit wel aangekaart?	
	Ja zeker, als je bijvoorbeeld een formulier niet goed ingevuld hebt dan krijg je dat te horen van de kwaliteitsdienst of van de voorman, ja
Oke dus dit doen ze wel goed?	
	Ja
Oke en als laatste uh vind je ook dat je voldoende waardering krijgt van je leidinggevende of van je managers?	
	Uhh, ja vind ik eigenlijk wel want ik heb pas opslag gekregen omdat ik het goed doe, dus dan vind ik wel dat ik gewaardeerd word voor je inzet.
Ja dus door de opslag merk je eigenlijk meteen dat je gewaardeerd wordt?	
	Ja klopt inderdaad.
Begrijpelijk. Ja nou dit waren mijn vragen die ik je graag wilde stellen. Ik wil je enorm bedanken voor je hulp.	
	Ja graag gedaan, succes verder met je opleiding.
Ja dankjewel, dankjewel fijne dag.	

Respondent 3

Interviewer	Respondent
Allereerst wil ik je graag op voorhand bedanken dat je tijd voor me hebt vrijgemaakt.	
	Ja geen probleem
Ik zal even kort toelichten waarom we dit interview hebben. Voor school voer ik een onderzoek uit met betrekking tot operators, dus	

vandaar dat ik een aantal operators aan het interviewen ben. Graag wil ik op voorhand aan je aangeven dat dit interview anoniem is en met de gegeven informatie erg zorgvuldig wordt omgegaan. De gegevens zullen met school worden gedeeld.	
	Oke
Zou je om te beginnen wat over jouw functie kunnen vertellen?	
	Ja ik ben operator en eigenlijk hetzelfde als de voorganger van mij. Dus wij zijn eigenlijk voornamelijk bij de python. Het naar binnen rijden van de rekken, maar ook wat administratief werk wat erbij komt kijken.
En voor hoelang ben je al in dienst bij Van Lieshout Snacks?	
	In de zomervakantie wordt dit drie jaar
Oke en hoe bevalt het, nog goed allemaal?	
	Ja, prima! Als je op een gegeven moment op een bepaalde leeftijd bent en je raakt werkeloos ja dan moet je iets op een gegeven moment he
Nee dat is waar. Ik zal gedurende dit interview wat vragen stellen over de kwaliteit van arbeid. Heb je enig idee wat dit inhoudt?	
	Gewoon al onze werkzaamheden bij elkaar?
Niet per se dat, kwaliteit van arbeid gaat eigenlijk over de mogelijkheid die jij als werknemer hebt om mee te beslissen over de organisatie van arbeid, het proces en de wijze waarop kwalificaties worden toegewezen	
	Oh ja duidelijk
We starten met een aantal vragen over de arbeidsinhoud, wat denk jij dat dat betekent?	
	De taken die we uitvoeren?
Ja arbeidsinhoud heeft te maken met de aard en het niveau van de werkzaamheden, maar ook inderdaad hoe je de taken uitvoert	
	Ja oke
Hoe vind je dat de werkdruk is binnen Van Lieshout Snacks?	
	Uhm bij ons is het zeker wel te doen, maar er zitten ook wel eens ooit dagen bij dat het echt

	hectisch is en dat je gaat van links naar rechts van boven naar beneden ja
Ligt dit dan aan onderbezetting bijvoorbeeld of is dit een structurele werkdruk?	
	Nee wij hebben eigenlijk altijd een normale bezetting dus daar hebben wij geen last van.
Wat vind je van de moeilijkheid van de taken die je uitvoert?	
	Ja de moeilijkheid valt wel mee
Oke dus dat gaat allemaal goed?	
	Ja prima
Oké en vind je dat je veel afwisselende taken mag uitvoeren?	
	Uh, ja het is vrij afwisselend
En ervaar je dat als positief?	
	Ja ik vind het wel fijn dat je niet telkens op dezelfde plek staat, dat is niks voor mij je moet wel een beetje kunnen lopen en beetje kunnen kletsen ergens ofzo
Oke en even kijken, toen je hier startte had je toen verwachtingen die anders bleken toen je een aantal weken/ maanden aan de gang was?	
	Nee niet echt want toen ik hier begon. Ik heb voorheen bij Bavaria gewerkt heel lang, 16 jaar en dat werk was ongeveer hetzelfde als wat ik hier nu doe.
Oke dus eigenlijk ging je er een beetje vanuit dat het ongeveer hetzelfde was en later bleek dit juist	
	Ja ja, het product is natuurlijk anders. Maar het werk op zich is bijna hetzelfde.
Ja oke. Vind je dat er binnen Van Lieshout Snacks voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn?	
	Uh hoe bedoel je ontwikkelen?
Bijvoorbeeld dat je naar een andere plek kunt doorstromen.	
	Oh zo nee ik heb ook aangegeven, dit jaar word ik 62, kijk dat carrière maken en dingen bijleren ja nee die tijd is voor mij wel geweest.
Oke maar als je het bijvoorbeeld wel zou willen?	
	Ja als je het wel zou willen, ja ligt eraan waar. Kijk er zijn hier veel werkplekken waarvan je

	zegt ik zou er nog niet willen staan haha. Want als ik hier begonnen was en ik had op een bepaalde werkplek gestaan dan denk ik dat ik dat niet lang had volgehouden.
Ja ik denk dat ik wel weet wat je bedoelt. Ik denk dat je het over de voorbereiding hebt.	
	Ja precies, dat is voor mijn leeftijd ook niet echt meer toepasselijk zeg maar. Want het is wel zwaar werk daar hoor.
Ja dat klopt ook wel, uhm ervaar je veel verantwoordelijk bij je werkzaamheden?	
	Ja op de plekken waar wij staan heb je die wel erg veel. Je moet erg goed opletten op wat je doet maar ook wat je niet moet doen ja.
Oke en wordt er voor de shift bijvoorbeeld verteld van oke hier staan we nu en aan het einde van de shift willen we dit target/ doel hebben bereikt?	
	Uh ja wij hebben iedere morgen ploegenoverdracht. Normaal gesproken is het zo dat dingen die gebeuren bij de lijn. Dus wij zijn eigenlijk nooit bij de ploegenoverdracht met de teamleider omdat dat meestal gaat over productie en rekken het is eigenlijk nooit over onze afdeling. Dus de meeste informatie krijgen wij van de ploeg voor ons.
Oke en is het gehele productieproces, de werkwijze enzovoort wel duidelijk?	
	Ja zeker dat wel
Oke en wordt alles dan wel voldoende gecommuniceerd richting jullie?	
	Ja dat gaat allemaal prima.
Oke goed, je zei net dat je af en toe wat vrijheid ervaart om ergens een praatje of iets dergelijks te maken, hoe vind je dat voor de rest verder qua vrijheid?	
	Uh ja dat is ook werkafhankelijk. Er zijn dagen bij waarbij je echt niet uh dingen kan doen die je op andere dagen wel doet. De ene dag heb je vrijheid en de andere dag heb je geen vrijheid dan pak je alleen je pauze en klaar.
Oke want net gaf iemand aan dat er wordt wel gerouleerd met de plekken. Kan je dan bijvoorbeeld zelf bepalen op welke plek je staat?	

	Dat kunnen wij onderling wel regelen met elkaar
Oke dus dat regelen jullie onderling met elkaar	
	Ja dat regelen wij onderling. Vooral in de tijd van vakanties, ziektes of snipperdagen dan moet er toch gerouleerd worden zodat alles goed doordraait.
Oke, dus je merkt wel dan dat medewerkers flexibel zijn daarin?	
	Ja we kunnen allemaal, ja de ene minder dan de ander dingen bedienen. Maar ja de een is ergens beter in dan de ander natuurlijk maar we kunnen alles wel draaiende houden zeker.
Oke dat is fijn. Als je kijkt naar het werk zelf, vind je dit zinvol? Krijg je energie van het werk?	
	Ja ik doe het wel gewoon elke dag, maar ik ben ook blij als ik weer thuis ben
Oke duidelijk. Dan gaan we nu door naar arbeidsomstandigheden, waar zou je hierbij aan denken?	
	Uh de situatie waarin we de taken uitvoeren ofzo?
Ja het is inderdaad de werkplek waarin de arbeid wordt verricht	
	Ja zoiets dacht ik al
Vind je het werk lichamelijk zwaar?	
	Uh, nou waar wij staan niet zo nee. Tenminste waar ik sta niet, ik doe heel veel opboeken dus dat is lichamelijk niet heel erg actief. Maar rekken uit de vriescel halen en erin duwen enzo dat is wel zwaar.
Stel je hebt wel lichamelijk zwaardere werk, zijn hier dan hulpmiddelen voor aanwezig om je te ontlasten?	
	Uh, dat is lastig. Ik wil best gewoon rekken erin duwen en ja waar ik sta bij het opboeken maak je veel gebruik van de heftruck de epd die soort dingen.
Oke dus dat zijn wel bepaalde hulpmiddelen die je echt nodig hebt voor het werk?	
	Ja klopt
Vind je dat je voldoende beschermd bent tegen lawaai of temperatuur verschillen?	

	Ja lawaai, je daar hebben we oordopjes voor maar die heb je bij ons niet echt nodig. Ja voor de kou ik heb een bodywarmer aan en nog een dikke jas aan.
Is dat voldoende voor jou?	
	Ja op zich is dat prima, maar je moet jezelf wel goed aankleden. Zeker wanneer je veel in de diepvriescel komt.
Werken jullie voor de rest met gevaarlijke stoffen zoals bacteriën?	
	Nee nee eigenlijk niet
We hebben net de lichamelijk belasting besproken, is er ook sprake van mentale belasting bij de werkzaamheden die je uitvoert?	
	Soms is het wel even hectisch en stressvol ja dat je even snel moet denken enzo, maar ja als dat is opgelost dan is het wel weer goed
Ervaar je klachten als stress en moeheid die betrekking hebben op het werk als je thuis bent?	
	Nee eigenlijk nooit
Oke gelukkig maar, doet van Lieshout dingen om ervoor te zorgen dat dit ook zo blijft?	
	Je zou denken van wel, maar ik weet eerlijk gezegd niet wat
Oke enervaar je dit dan positief of negatief	
	Ja bij mij gaat het gewoon goed, maar ja als het niet goed met je gaat weet ik niet hoe je de hulp vanuit van Lieshout ervaart
Ervaar je enige vrijheid met betrekking tot de arbeidsomstandigheden?	
	Hoe bedoel je?
Nou bijvoorbeeld heb je de vrijheid om je werkplek aan te passen of een hulpmiddel te bestellen om het werk fysiek lichter te maken ofzo?	
	Uhm, dat gaat wel allemaal via de voorman of teamleider
Allright, dan gaan we nu door naar arbeidsvoorwaarden, wat versta jij hieronder?	
	Ja het loon
Ja het zijn eigenlijk alle afspraken die zijn gemaakt tussen jou en van Lieshout snacks over	

de voorwaarden waaronder jij de werkzaamheden verricht	
	Ja
Kijkend naar de primair arbeidsvoorwaarden, wat vind je van de beloning die je ontvangt? Of wel het loon	
	Uhm ja ik ben tevreden . Kijk hiervoor heb ik in 5 ploegen gezeten en toen ik hier kwam ben ik mee in het einde van de functieschaal begonnen dus ik kan niet hoger. Ja tenzij ik naar een andere functie zou gaan bijvoorbeeld.
Ja oke, en je geeft aan je komt uit 5 ploegen, hoe vind je de tijden van de 3 ploegendienst?	
	Uhm, dat vond ik in het begin heel erg wennen . Omdat ik dus altijd in vijf ploegen heb gedraaid. Maar als je eenmaal hier bent dan wen je er vanzelf aan .
Oke dus een beetje in je ritme komen zeg maar	
	Ja ja. En het is hier ook achteruit, het is nacht laat vroeg. Ik ben altijd gewend geweest van vroeger, vroeg laat nacht net andersom.
Ik vond het ook gek toen ik net startte en moest ook wel eens twee keer nadenken.	
	Ja
Hoe vind je de verlofregeling binnen Van Lieshout Snacks?	
	Ik vind dat sinds wij dat nieuwe systeem hebben dat het allemaal goed loopt .
Dus de app vind je een verbetering ten op zichte van de vorige methode?	
	Ja zeker.
Je hebt eerder aangegeven dat je jezelf niet meer wilde ontwikkelen. Maar stel je zou dat wel willen ervar je dan voldoende opleidingsmogelijkheden?	
	Uhm ja die zijn er wel, die worden wel gegeven . Een collega die heeft vpa gedaan. Maar bijvoorbeeld haccp en vpa's had ik allemaal al.
Oke, maar worden de opleidingsmogelijkheden wel zichtbaar genoeg voor jullie gemaakt?	
	Van bovenaf bedoel je?
Ja dat ervan af bovenaf voldoende kenbaar wordt gemaakt dat er opleidingsmogelijkheden zijn	

	Uh, nee ik heb er niks van gezien. Volgens mij worden die mensen gewoon benaderd. Maar ik weet het echt niet.
Nee oke. Voor de rest, VLS biedt bijvoorbeeld sportfaciliteiten bijvoorbeeld het sport abonnement of het fietsplan. Zou je hier nog aanmerkingen of toevoegingen op hebben?	
	Uh ja nee weet ik niet. Ik weet met het fitnesssen dat ze daar voor een gedeelte aan meebetalen, en het fietsplan dat dat er is. Maar voor de rest nee. Geen toevoegingen ofzo
Oke duidelijk en uhm richting bedrijfsuitjes, heb je die al meegemaakt binnen VLS?	
	Uh nee ja, ik werk hier pas drie jaar he. Ik heb wel een keer, even kijken, een kerstbijeenkomst gehad of zo'n kerstviering en een heel klein bedrijfsfeestje in Mierlo-Hout en toen kwam dat corona gebeuren.
Ja daarom, maar mocht corona het weer toelaten zou dit iets zijn wat je wel graag zou willen zien?	
	Ja tuurlijk, ben wel in voor een feestje enzo ja. Dan leer je collega's ook op een andere manier kennen dus ja
Ja dan krijg je de kans om ook je collega's buiten werktijd te spreken inderdaad. En als je kijkt naar jubilea of feestdagen, vind je dat daar voldoende aan gedaan wordt?	
	Ja met Pasen krijg je wel chocola en met kerst een kerstpakket enzo dus dat op zich wel goed. Met jubilea weet ik eigenlijk niet, nog niet meegemaakt
Als je kijkt naar waardering, vind je dat je voldoende waardering krijgt?	
	Uh ligt eraan van wie. Er zijn erbij die zeggen niks en er zijn er ook bij die zeggen je hebt goed gewerkt, je werkt hard ja. Ooit is dat prettig om te horen. Je hebt er ook bij die komen alleen maar ja je doet dit verkeerd of dat is niet goed of ja die zijn er ook
Oke, ja daar wilde ik dadelijk nog op inhaken inderdaad, want hoe vind je dat de leidinggevende het doen?	

	Ja uh ik vind dat sommige leidinggevende te veel bezig zijn met hun eigen carrière. En dan gaat dat ten koste van de werknemers vind ik.
Ja want leidinggevende moeten natuurlijk juist aan zijn medewerkers denken, begrijpelijk. Hoe is het contact verder met de leidinggevende?	
	Ja prima, ik zie hem heel erg weinig.
Ja dat krijg ik wel vaker te horen. Zou je het prettiger vinden als de leidinggevende meer zichtbaar is op de werkvloer?	
	Ja dat vind ik wel ja. Hij weet nu denk ik niet wat er allemaal reilt en zeilt op de werkvloer zelf. Qua planning en voorraad en dergelijke.
Heb je naast meer op de werkvloer zijn nog andere verbeterpunten daarin?	
	Meer interesse tonen in de mensen zelf en in de dingen die mensen doen.
Oke duidelijk. Meer operators geven dit aan. Kijkend naar je collega's. Hoe is de samenwerking onderling?	
	Ik mag niet klagen denk ik, als je vergelijkt met andere afdelingen of andere ploegen op mijn afdeling, daar botert het niet zo onderling en wij kunnen goed met elkaar over weg en we voelen elkaar een beetje aan. We hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn natuurlijk maar ja
En zijn er wel eens conflicten?	
	Niet dat ik heb meegemaakt echt
Oké, kijkend naar het krijgen van feedback. Is dit volgens jou voldoende aanwezig?	
	Uh jawel ja
Zie je daarin nog enige verbeterpunten?	
	Nee nee, zoals het nu gaat, gaat het goed.
De laatste vragen die ik zojuist stelde hebben te maken met arbeidsverhoudingen, dit was ik vergeten te benoemen. Kloppen de vragen een beetje met het beeld wat je had van arbeidsverhoudingen?	
	Ja eigenlijk wel, vooral het contact met collega's
Ja klopt het gaat dan voornamelijk om het contact tussen jou en je leidinggevende en het contact tussen jou en je collega's. Heb je voor de rest nog punten waarvan je denkt, als je dit	

aanpast blijven operators zeker werkzaam binnen Van Lieshout Snacks?	
	Ja wat je al hebt aangekaart gedeelte opleiding uh er lopen hier denk ik best wel veel mensen rond die moeite hebben om iemand anders in te leren en dan ook met name het taalgebruik, Poolse mensen is natuurlijk lastiger. Taalbarrière is een punt denk ik.
Oke duidelijk. Dit waren de vragen die ik graag aan je wilde stellen	
	Oh ja prima
Ik wil je ontzettend bedanken voor de medewerking.	
	Ja graag gedaan
Fijne dag en werk ze nog vandaag	
	Dankjewel

Respondent 4

Interviewer	Respondent
Bedankt dat je tijd voor mij hebt vrij kunnen maken!	
	Ja tuurlijk
Ik zal even het een en ander toelichten. Voor school voer ik een onderzoek uit met betrekking tot het behouden van operators, vandaar dat ik verschillende operators aan het interviewen ben.	
	Oke duidelijk.
Daarnaast wil ik nog even zeggen dat er zeer secuur en anoniem wordt omgegaan met alle informatie die je nu hier verstrekt.	
	Oke dat is goed om te weten.
Oke, kun je beginnen met wat over jouw functie te vertellen en hoe lang je al werkzaam bent binnen Van Lieshout Snacks?	
	Ja, ik werk hier nu bijna 5 jaar. Deze functie als voorman doe ik nu 1,5 jaar, voorheen ben ik gewoon operator geweest. Ik ben via een uitzendbureau binnen gekomen en ben toen als snijder begonnen. Vervolgens ben ik gaan cutteren en vanuit daar ben ik gaan naar de stapel afdeling gegaan, hier heb ik 1,5 jaar gewerkt en toen ben ik weer teruggekomen.

	Toen heb 4/5 jaar aan de lijnen gestaan en ja nu doe ik dit.
Oké, nou dan heb je al veel verschillende dingen gezien hier binnen Van Lieshout Snacks.	
	Ja ik heb al veel dingen gezien inderdaad.
Als je kwaliteit van arbeid hoort, waar zou je dan aan denken?	
	Gewoon onze werkzaamheden maar dan op een chique manier haha?
Haha zou kunnen inderdaad, nee als het gaat om kwaliteit van arbeid dan gaat het over de mogelijkheden die jij als werknemer hebt om de organisatie van arbeid te regelen, het proces en de manier waar kwalificaties worden uitgevoerd of doorgevoerd	
	Oke dus verschillende aspecten
Ja precies klopt. Een onderdeel daarvan is arbeidsinhoud waar denk je dan aan?	
	Uhm ja dan wel gewoon onze werkzaamheden?
Ja dan gaat het inderdaad over de aard en het niveau van de werkzaamheden, maar ook de wijze waarop jij de werkzaamheden uitvoert	
	Ja precies
Als je kijkt naar de werkdruk, hoe ervaar je deze?	
	Ja er is veel veranderd laat ik het zo zeggen, toen ik begon via het uitzendbureau moest ik veel harder werken dan de jongens nu vind ik.
Oké en denk je dat dat specifiek ergens aan ligt?	
	Ja er is gewoon veel veranderd, je hebt minder lijnen en, met een kleine cutter moest je twee lijnen bezet houden en nu is het een cutter voor een lijn. Ze vinden de werkdruk allemaal hoog, maar ik ben heel anders gewend, dus ik kijk er anders tegenaan.
Oke dus jij vindt de werkdruk meevallen?	
	Ja dat klopt
Oke, en hoe ervaar je de moeilijkheidsgraad van het werk?	
	Nee die vind ik niet hoog, als je een paar gezonde hersens hebt dan is het te doen.
Oke duidelijk. Je bent voorman natuurlijk. Hoe ervaar je jouw verantwoordelijkheid?	

	Ja die voel ik zeker , dit is voor mij ook een nieuwe uitdaging. Ja je moet je werk doen en je aan de regels houden. Je moet het eerst bespreken en niet zomaar wat doen.
En vind je dan ook dat je medewerkers zelf voldoende initiatief nemen om richting jou te komen?	
	Ja ik heb wel tegen de jongens gezegd van, jullie hebben zelf hersens dus, dus niet voor ieder akkefietje hoeft je mij te roepen. Als het simpele beslissingen zijn mag je deze zelf nemen maar, maar als je er zelf niet uit komt dan kom je naar mij en als ik er niet uit kom dan ga ik naar mijn teamleider.
Oke duidelijk. Vind je dat er sprake is van voldoende taakafwisseling?	
	Ja dat scheelt een beetje per persoon . De ene heeft dat nodig en de andere niet. Snapje. Ik bijvoorbeeld heb 4/5 jaar lang aan de lijn gestaan en ik heb dat niet erg gevonden , maar sommige zijn een jaar aan het snijden en willen dan ergens anders staan. Ik vind ja je moet gewoon je werk doen en als je afwisseling wilt dan ja moet je dat regelen , ik maak me er niet zo druk om in ieder geval.
Nee oke. Vind je dat er voldoende sprake is van een duidelijk begin en eind van de werkzaamheden?	
	Wat bedoel je daar precies mee?
Uhm, hebben jullie een duidelijk doel in zicht? Hoeveel je bijvoorbeeld moet produceren?	
	Ja dat staat op de planning toch, hoeveel je moet produceren . Ja we proberen altijd het maximale te produceren, ja soms is dat niet altijd mogelijk door het bejaarde machinepark wat we hier hebben zeg maar.
Ja daar is wel wat onderhoud voor noodzakelijk he?	
	Ja echt wel.
Ervaar je voldoende vrijheid in jouw werkzaamheden?	
	Ja vrijheid vrijheid, weet je wat het is. Je bent gebonden aan de cutterman en de cutterman is gebonden met de lijn, je bent allemaal

	gebonden aan elkaar. Je moet je werk doen voor elkaar en met elkaar. Ja wat is vrijheid
Oke, maar je kan bijvoorbeeld niet zeggen van ja vandaag wil ik eens wat anders doen?	
	Uh oh ja dat kan, dat kan dan kijken we altijd wat de mogelijkheden zijn , ik bedoel iedereen moet gelukkig zijn. Kijk voor mij hoeft dat niet zomaar ja misschien voor andere wel en dan proberen we dat mogelijk te maken. We doen er altijd alles aan om de mensen zo veel mogelijk gelukkig te maken in ieder geval.
Oke dus je probeert in zulke dingen dan wel flexibel te zijn?	
	Ja zeker
Had je verwachtingen toen je begon als voorman?	
	Ja een beetje , ik zag natuurlijk hoe andere voormannen het deden toen ik nog operator was
Oke en kwamen deze verwachtingen uiteindelijk uit?	
	Ja op zich wel hoor
Oke dat is fijn. En vind je jouw werkzaamheden zinvol, waardevol? Krijg je er energie van?	
	Ja op zich wel, het is altijd fijn als je je doel behaald tuurlijk en als het allemaal vlotjes loopt enzo
Oke top, dan gaan we het hebben over arbeidsomstandigheden, waar denk je dan aan?	
	Ja de omstandigheden waarin we het werk uitvoeren haha?
Ja zo ongeveer, de fysieke werkplek waar de arbeid wordt verricht. Vind je de werkzaamheden fysieke zwaar?	
	Ja ik kan voor sommige mensen wel begrijpen dat het fysiek zwaar is. Ik bedoel als je heel de dag met vlees aan het gooien bent. Kijk er komen hier ook mensen binnen die nog nooit een baan hebben gehad, en die komen dan een productiebedrijf binnen en die moeten hier heel de dag vlees lopen gooien of afkappen ja dat is fysiek wel voor sommige personen zwaar . Ja niet voor iedereen maar je kan wel zeggen aan het einde van de dag heb je wel hard gewerkt.

En als het fysiek zwaar werk is zijn hier dan bepaalde hulpmiddelen voor aanwezig?	
	Ja normaal hebben we de palletbreker, dat maakt het wel een stuk makkelijker. Maar als die er niet is proberen we altijd wel een oplossing te vinden in de zin van dat er iemand bij komt te staan of dat je elkaar helpt of ja. Voor de rest ja je moet gewoon werken.
Is er voldoende bescherming aanwezig voor bijvoorbeeld lawaai of temperatuurverschil?	
	Ja, oordoppen zijn voor iedereen beschikbaar en daar hameren we ook heel erg op voor de veiligheid van de persoon zelf. En ja voor de hitte daar hebben ze nu van die kasten aan de muur gehangen, die neemt wel wat van de hitte weg. Maar ik heb ook jaren in de snikhitte gewerkt zeg maar, zomers.
Dus daar zit wel allemaal verbetering in?	
	Ja de laatste jaren wordt dit wel steeds beter allemaal ja
En werk je bijvoorbeeld met bacteriën en gevaarlijke stoffen?	
	Ja we hebben hier chemicaliën en die gebruiken wij als we de bakken uit gaan koken, maar daar hebben we gewoon de juiste pbm's voor. Daar hameren we ook echt op dat die worden gebruikt want je wil geen oog kwijt of een brandwond ofzo.
Dus als je de pbm's volgt dan kan er eigenlijk niets misgaan?	
	Nouja er kan altijd wat misgaan, maar de kans is dan wel heel klein.
Oke. En ervaar je op sommige momenten ook wel eens stress tijdens het werk?	
	Ja je hebt altijd wel van die stressdagen ertussen zitten.
Is dat tijdens het werk of is dat ook wel een na het werk.	
	Ja soms ook wel eens thuis dat je op de bank zit en denkt ja pfoe was toch wel even pittig vandaag. Maar goed ja dat probeer je dan weer weg te duwen en gewoon weer doorgaan.
Maar heb je niet het idee dat dat uiteindelijk voor problemen kan zorgen?	

	Ja nee dat niet. Het is niet zo dat dat elke dag zo is, en daarbij het is ook wel gezonde stress.
Oke oke, en is Van Lieshout snacks behulpzaam daarin mocht het wel tot een probleem leiden?	
	Ja dat denk ik wel ja. Ik heb dat gelukkig niet, maar ik denk als mensen daar een probleem mee hebben dat ze daarbij wel geholpen kunnen worden ja.
Vind je dat je zelf veel vrijheid mag ervaren omtrent de werkomstandigheden? Dus als een medewerker bijvoorbeeld aangeeft van ik vind het fysiek te zwaar ik krijg echt last van mijn rug, mag jij daar dan iets mee doen zelfstandig om dit op te lossen?	
	Ja we kunnen altijd kijken eventueel naar ander werk waarbij dit dan minder wordt dus in die zin wel. Als het echt moeilijkere vragen zijn dan bespreek ik deze wel met de teamleider
Oke, nu gaan we het hebben over de arbeidsvoorwaarden. Wat versta jij hieronder?	
	Ja wat er elke maand op de rekening komt he
Haha ja, maar niet alleen het loon het gaat over eigenlijk alle afspraken tussen jou en van Lieshout onder de voorwaarden waarin jij het werk doet. Hoe vind je de beloning die je krijgt, of te wel het loon?	
	Nou wel goed, kan altijd beter natuurlijk maar uh je moet nooit genoeg hebben anders kom je nooit vooruit he. Maar ik zeg al je krijgt wat je verdient. En als je goed je best doet dan word je ook beloont en dat doen ze hier ook wel. Alleen je moet daar natuurlijk wel wat voor doen.
Oke wat vind je bijvoorbeeld ook dat er sprake is van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden?	
	Ja ik zeg al, als je een gezond stel hersens hebt en je wilt vooruit, dan is de mogelijkheid er zeker om ook opgeleid te worden.
Oke en gaat dat dan via een opleidingsplan of?	
	Ja dat gaat de laatste jaren wel beter inderdaad, daar zijn ze steeds meer mee bezig en ze hebben daar dan ook steeds meer een plan daarvoor. Ook bij de onboarding dat vind ik ook wel goed dat daar wat meer systeem in zit. Maar net als ik bijvoorbeeld, ik werkte eerst via het uitzendbureau maar heb ook via Van

	Lieshout Snacks mijn hefruccertificaat mogen behalen dus, dat hebben ze ook netjes betaald.
Oke en is het dan zo dat de medewerker daarin echt het initiatief moet nemen of doet Van Lieshout Snacks dat wel?	
	Nee, je moet er wel zelf mee komen inderdaad.
Oké en zou je het prettig vinden als Van Lieshout Snacks daarin zelf wat actiever zou worden?	
	Ja dat is altijd fijn. Het is ook een investering uiteindelijk voor Van Lieshout zelf he want ja als een goede wordt opgeleid dan gaat ie zijn werk nog beter doen uiteindelijk.
Maar vind je dat er ook voldoende gebeurt? Dat ze investeren in de eigen mensen	
	Jawel want daar zijn ze ook echt mee bezig , want ze vragen ook vaak zat aan mij van wie denk je dat goed genoeg is om op te leiden of weet je nog iemand die interesse heeft om aan de lijnen te staan.
Oke dat is mooi. En de werktijden hoe ervaar je die?	
	Ja ploegen het went nooit eigenlijk , ja dat wordt gewoon. Ja je weet wat je moet doen en ja.
En zou je 5 ploegen i.p.v. 3 ploegen wat vinden?	
	Ja dat lijkt me wel fijn ja , krijg je meer salaris he
Kijkend naar de verlofregeling, vind je dat dit goed geregeld is?	
	De standaard uren die we hier krijgen of?
Ja en hoe de aanvraag geregeld is	
	Ja dat gaat goed , we hebben voortaan een appje waar dingen in staan dus dat gaat goed.
Vind je de app een verbetering ten opzichte van eerst?	
	Ja weet je wat het is, toen we die app niet hadden gingen we naar de teamleider en vroegen we van kan je even kijken hoeveel uren ik nog heb of kan je een overzichtje uitdraaien ofzo, dusja ik ben er best wel makkelijk in . Voor mij persoonlijk maakt het niet zo heel erg veel uit. Maar het is wel makkelijker geworden.
Hoe vind je dat Van Lieshout Snacks omgaat met faciliteiten, bijvoorbeeld het sport	

abonnement. Zou je daar graag nog andere dingen bij willen zien?	
	Ja, ze doen hier zeg maar de fitness vergoeden en je kan ook collectieve verzekering doen ofzo maar ja ik zou niet weten voor de rest eigenlijk.
Oke, maar heb je niets waarvan je denkt goh dat zou een aanvulling zijn?	
	Ja misschien, ik weet niet wat er mogelijk is maar ja als je erop vooruitgaat dan is het altijd goed toch. Ik bedoel iedere euro die je bespaart is er weer een dus ja.
Hoe vind je dat Van Lieshout Snacks omgaat met feestdagen en bedrijfsuitjes?	
	Ja met feestdagen doen ze wel met Pasen en met kerst een kerstpakket en chocolaatje dat wordt wel goed geregeld en ja bedrijfsuitjes hebben we al lang niet gehad door corona en weet verder ook niet of ze dat dit jaar weer willen doen.
Zou je dat leuk vinden?	
	Ja zeker of zeg maar zo'n ploegenuitje ofzo. Voor een betere sfeer ja onder het personeel. Maar bijvoorbeeld een sportdag of ik zeg maar iets.
Dus eigenlijk iets organiseren per team om zodat het teamverband beter wordt?	
	Ja inderdaad , dan leer je elkaar ook kennen buiten het werk.
Zeker klopt. Oke dan gaan we door naar arbeidsverhoudingen, wat denk je hierbij?	
	Ja het contact op de werkvloer he
Ja klopt dit is het contact tussen jou en jouw collega's maar ook zeker het contact tussen jou en jouw leidinggevende. Als je dan kijkt naar collega's onderling, hoe is dat contact?	
	Ja ik heb wel een heel fijn team , een erg jong team maar er zitten ook wel wat oudere veteranen tussen zeg maar. Maar ik denk onze ploeg op zich onder elkaar gaat wel goed. We zijn allemaal hetzelfde en we zijn allemaal vlees en bloed en we moeten allemaal werken ik zei al tegen de jongens ja we moeten het toch met elkaar doen , maar dat gaat wel goed.
Zijn er wel eens conflicten binnen de groep?	

	Ja dat wel, niet iedereen is het altijd met elkaar eens. Maar dat wordt dan op een volwassen manier met elkaar besproken en uitgepraat
Oke en het contact met de leidinggevende hoe is dat?	
	Goed
Heb je daar eventuele verbeteringen voor?	
	Nee eigenlijk niet per se, dat gaat gewoon goed.
Oke en als laatste vind je dat je voldoende feedback krijgt op de werkzaamheden die je uitvoert?	
	Ja en nee. Communicatie hier is wel echt een probleem. Maar goed dat is misschien overal wel een beetje. Er is altijd ruimte voor verbetering met alles.
Maar als je kijkt naar de communicatie?	
	Nou als wij bijvoorbeeld aangeven van er moet iets gemaakt worden, en ze blijven maar zeggen van ja we zijn er mee bezig we zijn er mee bezig, maar wij weten van niks. Ja laat de jongens even weten van er moet iets besteld worden ofzo. Want de jongens huppelen er elke dag tegen, van er wordt niks mee gedaan. Ja dat is niet goed voor de motivatie
Oke dus dan zou je eigenlijk zeggen van koppel beter terug?	
	Zeker, dat heb ik ook al meerdere malen aangegeven
Maar gebeurt het nog niet echt?	
	Ik zie wel verbetering, maar kan altijd nog beter.
Oke, voel jij je voldoende gewaardeerd?	
	Jawel jawel
Daar heb je geen verbeteringen in?	
	Nee dat gaat gewoon goed.
Oke top, dan waren dit de vragen die ik je graag wilde stellen. Ik wil je heel hartelijk danken voor je tijd en moeite. En werk ze nog vandaag.	
	Ja graag gedaan, succes verder!

Respondent 5

Interviewer	Respondent
-------------	------------

Allereerst fijn dat je wilt me wilt helpen met mijn onderzoek.	
	Ja zeker geen probleem hoor.
Ik zal even in het kort uitleggen waar het onderzoek precies over gaat. We willen graag als bedrijf de operators zo lang mogelijk in dienst houden. Daarom houd ik interviews om ja erachter te komen waar het aan kan liggen dat ze eerder gaan. Maar ook waar we op kunnen verbeteren natuurlijk.	
	Dat is nooit slecht nee, oke is goed.
Uhm zou je mij wat kunnen vertellen over je functie om mee te beginnen?	
	Zeker ja. Nou ik ben ongeveer 3 jaar geleden in dienst gekomen. Want eerst was ik nog een uitzendkracht en toen ja kreeg ik een mooie optie, tweejarige opleiding met een klein clubje mensen ja, examens gemaakt. Gelukkig geslaagd en nu ben ik gewoon procesoperator van mijn eigen afdeling.
Netjes en hoe lang ben je al werkzaam bij Van Lieshout?	
	Vanaf 2018
Oke dus ongeveer 4 jaar dus	
	Ja klopt inderdaad
Als ik zeg kwaliteit van arbeid welke dingen gaan er dan door je hoofd?	
	Uh ja hoe goed de werkzaamheden zijn ofzo?
Oke, kwaliteit van arbeid gaat eigenlijk over de mogelijkheden die jij als werknemer ervaart om de organisatie van arbeid, het proces en de kwalificaties te regelen	
	Oke duidelijk, zo had ik er zelf nog niet naar gekeken.
Ik ga nu een aantal vragen stellen omtrent de inhoud van het werk. Waar denk je aan bij inhoud van het werk?	
	Ja gewoon de dagelijkse dingen die we doen?
Ja het gaat dan vooral om de aard en het niveau van de taken die je doet, maar ook op welke manier je de taken uitvoert. Vind je dat de werkdruk hoog is?	
	Eigenlijk niet, ze zeggen wel dat het te druk is en te stressvol is maar dat is het eigenlijk

	helemaal niet. Want het ligt puur aan de operator zelf of medewerker zelf. Als hij weinig ervaring en kennis hebt en je bent pas begonnen ja dan is het wat moeilijker. En als je sowieso geen kennis hebt en je kan niet vooruit werken dan kan het wel dat de werkdruk hoog is maar dat is helemaal niet.
Oke dus volgens jou valt het reuze mee?	
	Ja klopt
En wat vind je dan van de moeilijkheid van de werkzaamheden?	
	Nee die zijn absoluut niet moeilijk. Als je weet wat je moet doen dan uh ja alles loopt automatisch en ja je moet gewoon scherp blijven en vooruitdenken en vooruit blijven werken. Als je alles onder controle hebt, heb je ook voldoende tijd om je papierwerk naderhand nog in orde te maken. Of dingen klaarzetten voor volgende ploeg.
Want je zegt net dat je je eigen afdeling hebt, vind je dan ook dat je veel verantwoordelijkheid hebt?	
	Tuurlijk
Hoe ga je daarmee om?	
	Uh ja het is echt vooruit blijven werken en denken en dan uh je papierwerk mooi netjes op tijd invullen en inleveren en noem maar op.
Dus als je goed voorbereid bent dan is het goed?	
	Ja klopt zeker.
Vind je ook dat er genoeg ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen het werk?	
	Ja die heb je wel, maar dat ligt echt puur aan jezelf.
Oke dus je moet er zelf mee komen?	
	Ja zeker.
Komt het ooit wel eens voor dat van Lieshout zelf vraagt van zou je een andere lijn willen bedienen of zou je wat anders willen doen?	
	Ja je bent elke dag iets anders aan het doen, dus ik mag zeker niet klagen.

Vind je dan ook dat er volgende afwisselingsmogelijkheden zijn qua werkzaamheden?	
	Ja zeker, die heb je wel.
Want hoe zou het voor jou zijn als je continu maar met een soort taak bezig zou zijn?	
	Ja dat is wel minder dan. Want ik houd meer van hoog tempo. Lekker meegaan hoog tempo, ik kan alle drukte aan qua ervaring en kennis dus uh ik mag zeker niet klagen.
Vind je ook dat er een duidelijk begin en eind zit aan de werkzaamheden?	
	Begin is wat minder, tijdens de ploegoverdracht, dat ligt ook meer aan de ploeg die voor ons is geweest. Dus eerst in het begin ben ik echt bezig met klaarzetten en opruimen en vooruitdenken en vooruit werken en naderhand heb ik alles onder controle. En als ik naar huis ga hebben we weer een ploegenoverdracht wisseling en dan is het eigenlijk altijd van onze kant alles in orde.
Want je geeft aan in het begin is het dan wat minder, maar hoe zou dit volgens jou wat beter kunnen dan?	
	Ja dat ligt puur echt aan collega's die weinig kennis en ervaring hebben. Er zijn er elke keer minder mensen dan voorheen door verzuim.
Maar ligt het dan aan de onderbezetting door ziekte of ligt het echt aan de ervaring?	
	Ik hoorde wel dat ze veel zieken hebben, meer dan 10 personen dus dat is ook een optie. Als we een complete ploeg zijn dan is het ongeveer zelfde verhaal. Dus het meeste gedeelte ligt dan aan de ervaring van collega's.
Maar hoe zou dit beter kunnen worden in jouw ogen? Moeten ze sneller opgeleid worden of?	
	Uh, dat is een hele grote optie.
Oke duidelijk, en hebben jullie ook duidelijke doelen qua hoeveel jullie moeten produceren bijvoorbeeld?	
	Ja die zijn allemaal heel erg duidelijk, maar wij lopen continu achter door te weinig personeel of door het materiaal. Als iets kapot is, moet het worden vervangen dat is bijna nooit op

	voorraad en dan moeten we weer wachten totdat het binnen is.
Ja maar dan kun je zelf ook weinig aan doen natuurlijk	
	Nee dat klopt inderdaad.
De verwachtingen die je had bij de functie procesoperator, komen die ook overeen met de werkelijkheid?	
	Ja eigenlijk wel, ik had natuurlijk al een goed beeld doordat ik er al wel wat langer werkte
Oke ja begrijpelijk. Ervaar je voldoende vrijheid tijdens de werkzaamheden?	
	Uh in mijn afdeling wel. Algemeen ja ligt eraan waar je ingepland wordt.
En als je echt naar de operators kijkt, je moet natuurlijk wel gewoon je lijn doen en je kan niet zeggen van ik ga deze dag wat anders doen, of kan dat wel?	
	Het kan aan ene kant wel, aan andere kant weer niet. Dat ligt puur aan de planning. Als er een complete ploeg is en je draait alle lijnen en alles loopt goed dan heb je meer vrijheid.
Vind je jouw werk waardevol?	
	Wat bedoel je?
Vind je het zinvol, geeft het je energie?	
	Ja het geeft me wel energie als ik uiteindelijk heb gezorgd dat doelen zijn behaald en dat er weer een bestelling uit gaat.
Ik ga nu een aantal vragen stellen omtrent de arbeidsomstandigheden. Wat denk je hierbij?	
	Ja gewoon de werkplek waarin wij de werkzaamheden uitvoeren
Ja precies, eigenlijk wel. Vind je dat het fysiek zwaar werk is?	
	Nee eigenlijk niet, alleen je staat wel altijd. Alleen in je pauze kan je zitten.
Zouden sommige andere medewerkers het wel fysiek zwaar kunnen vinden?	
	Ja dat ligt echt aan de leeftijd zelf. Voor veel 50- en 60-plussers is het natuurlijk wel allemaal een stukje zwaarder.
En zijn er voor de wat oudere medewerkers dan ook hulpmiddelen?	

	Ja tuurlijk je hebt aangepast werk . Dus als je beetje last van je voeten hebt of je voelt je niet lekker dan heb je aangepast werk, dit is meestal zittend werk.
Oke dus ze proberen het wel op te lossen als er zoiets voorkomt?	
	Ja zeker tuurlijk , kijk we zijn allemaal mensen we zijn geen machines. Het is puur geven en nemen maar je hebt zeker de mogelijkheden .
Vind je ook dat je voldoende beschermd bent tegen lawaai of verschillende temperaturen? Want ik weet wel dat jullie gehoorbescherming dragen toch?	
	Ja, we hebben oordopjes en koptelefoon . En bij de vriezaafdeling is het -30 en -42 en dan heb je bodywarmer en hele dikke jassen die tot je knieën zitten, je hebt dan twee drie soorten handschoenen .
Oke dus qua veiligheid is het voldoende vind je?	
	Ja klopt. We hebben ook veiligheidsschoenen en tijdens het poetsen hebben we ook nog speciale laarzen .
En zijn die laarzen dan bijvoorbeeld voor als je werkt met bacteriën of chemicaliën?	
	Ja qua beschermende materialen heb je die genoeg
Want werken jullie ook nog met gevaarlijke stoffen?	
	Uh nee niet echt . Alleen we moeten wel elke keer van de ene afdeling naar de andere afdeling en dan moet je wel telkens je handschoenen en haarnetjes vernieuwen etc.
Oke duidelijk. En ervaar je wel eens stress? Als het bijvoorbeeld een keer een dag wat moeilijker gaat ofzo?	
	Qua werk eigenlijk heel weinig
En ben je dan bijvoorbeeld wel eens moe na het werk?	
	Nee ook niet. Ik kan makkelijk twee shiften achter elkaar doorwerken als het echt zo moeten. Qua werk is dat minder , qua personeel of qua afspraken welke niet worden nagekomen of beloftes die niet worden nagekomen daarvan krijg je wel stress, dat klopt.

Ja dat zijn ook zeker dingen waarvan je stress kan ervaren. Komen deze dingen veel voor?	
	Ja bij mij wel. Dat was eigenlijk het rooster voor de opleiding. Ik zou financieel meer krijgen, verdienen na afronden opleiding maar dat is helaas nog steeds niet gebeurd.
Oke en ook tot op heden nog niet?	
	Nee tot op heden nog niet.
En die belofte is wel aan je gemaakt?	
	Ja ze hebben dat wel beloofd dat met je een diploma er financieel op vooruit ging. Ennuh daarvoor ja ik zelf en bepaalde collega's die ook die opleiding gevolgd hebben moesten er zelf achteraangaan steeds iemand aanspreken of bellen. Communicatie werd steeds doorgeschoven naar de teamleiders en voormannen en zij stuurden ons weer naar kantoor en wij zaten er precies middenin. We wisten niet meer bij wie we moesten zijn. Iedereen was er ook moe van geworden om elke keer zelf te zoeken waar we moesten zijn. Achteraf gezien is er niks meer uit gekomen en ik verwacht nu ook helemaal niks meer. Dat was eigenlijk het enige minpunt qua mijn opleiding.
Oke dat is vervelend om te horen. Want je zegt eigenlijk we werden van het kastje naar de muur gestuurd.	
	Ja precies want we hebben eigenlijk geen vaste contactpersoon over de opleidingen eigenlijk. Als we juist een vaste contactpersoon hadden met betrekking tot de opleiding zou dit al schelen. Want teamleiders en voormannen kunnen ook maar tot een bepaalde hoogte. Maarja vanuit kantoor werd ook helemaal niks gedaan.
Dus eigenlijk zou je zeggen maak een vast aanspreekpunt waar we hebben kunnen gaan als het gaat omtrent opleidingen	
	Precies.
Oke duidelijk.	
	Want dat heeft ook te maken met communicatie. Want hier is eigenlijk het grootste probleem communicatie. Je kunt zeggen als ik cijfer moet geven van 1 tot 10 dat ik zeker onder 5 zou geven voor communicatie.

En hoe bedoel je dat dan, over welke communicatie heb je het dan?	
	Ja over het algemeen. Vanuit kantoormedewerkers, teamleiders, voormannen hoor je heel weinig. Als er veranderingen zijn qua planning of personeel zijn wij de laatste die erachter komen omdat we het zelf moeten opzoeken of bellen of
Dus je moet overal zelf achteraangaan?	
	Ja meestal wel inderdaad.
Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Hoe zou dit in jouw ogen beter kunnen?	
	Ik zou bijvoorbeeld tijdens ploegenwisseling of ploegenoverdracht met alle collega's en ook voormannen en teamleiders erbij zodat als je iets te melden hebt het meteen duidelijk is voor iedereen want iedereen staat bij elkaar. Dan kun je gelijk ook je teamleider of voorman erop aanspreken van ja dat hebben ze zo vertelt maar dat klopt niet ofzo.
Want hoe gaat nu een ploegwissel in zijn werking?	
	Soms zijn de voormannen en teamleiders erbij maar soms niet. Maar ja als ze er niet bij zijn en je hebt een miscommunicatie dan moet je overal weer achteraan en zoeken en bellen etc.
Dus je zegt eigenlijk deze moeten er gewoon structureel bij zijn.	
	Ja klopt. Voor elke ploeg is dat een ideale optie denk ik want iedereen klaagt daarover niet alleen ik.
Oke oke. En als we het dan hebben over leidinggevende enzo dan gaan we kijken naar de arbeidsverhoudingen. Dit houdt eigenlijk de relatie in tussen jou en je leidinggevende en tussen jou en je collega's	
	Ja oke
Hoe is verder het contact tussen jou en de leidinggevende?	
	Uh vroeger was dat iets minder
Uhu	
	We hadden een vergadering gehad met bepaalde medewerkers met wat klachten over voormannen en teamleiders, daar is toen wel actie op ondernomen. Want eerst zagen we

	onze leidinggevende echt bijna nooit. Maar na de vergadering begonnen er wel dingen te veranderen . Gewoon dat hij rondjes liep of vroeg hoe het gaat qua werk qua algemeen en ja het is zeker beter dan vroeger.
Oke dus je vindt wel dat het beter is geworden?	
	Ja, de sociale band zie je wel meer dan vroeger
Zie jij nog andere verbeteringen daarin?	
	Van mij mogen ze hog socialer zijn. Het hoeft niet per se over het werk te gaan. Mag ook gewoon over het weekend hoe dat was ofzo
Oprechte interesse bedoel je dan?	
	Ja gewoon meer sociaal zijn zeg maar. Je hoeft niet per se van hij is teamleider jij bent medewerker. Ja dat hoeft helemaal niet. Want uiteindelijk zijn we altijd mensen. Dus onderling kunnen we wel ja gewoon wat meer socialiteit gebruiken .
Oke goed punt. En als je kijkt naar de collega's onderling. Hoe is die samenwerking?	
	Ja je hebt wel bepaalde groepen onderling bijvoorbeeld vaste medewerkers en uitzendkrachten of medewerkers die pas net begonnen zijn. Maar onder de collega's het is wel beter dan tussen teamleider en medewerker .
Oke duidelijk, is er wel eens sprake van conflicten?	
	Nee niet echt
Oké. Vind je ook dat je voldoende feedback krijgt vanuit jouw leidinggevende? Dus als het goed gaat, maar ook bijvoorbeeld als iets minder goed gaat?	
	Ja na de vergaderingen wel.
Oké want jullie hebben vergaderingen en dan komen zulke punten naar voren?	
	Ja klopt inderdaad
En met wie zijn deze vergaderingen dan?	
	Nee ik bedoel eigenlijk de vergadering die we vorig jaar gehad hebben welke ging over de klachten met betrekking tot de teamleiders. Voor de vergadering hoorde we alleen maar dingen onderling onder de collega's maar na de vergadering zijn zulke dingen dus wel beter

	geworden. We hebben nu ook een heel groot bord waar doelen op staan en als ze dan ziet dat een doel niet behaald is dan vragen ze wel van hoe dat komt en wat er dan is fout gegaan enzo
Zijn die doelen ook altijd duidelijk voor alle medewerkers?	
	Voor vaste medewerkers wel, voor uitzendkrachten niet zo. Uitzendkrachten mogen zelf niet aan het bord komen want dat is echt het werk van operators zelf. Ze helpen wel mee met bijvoorbeeld opruimen en klaarzetten en kleine storingen op te lossen ofzo
Als laatste wilde ik graag nog wat dingen vragen over de arbeidsvoorwaarden. Dit zijn de afspraken die zijn gemaakt tussen jou en werkgever en dit zijn dan ook de voorwaarden waaronder jij hier werkzaam bent. Hoe vind je de beloning of te wel het loon. Je gaf net natuurlijk al aan dat je het niet leuk vindt dat ze belofte niet waren nagekomen	
	Ik vraag mezelf wel af of de schaal waarin je zit of deze wel echt klopt en wat deze waard is en of dat overeenkomt met wat ik doe. Dus of het past zeg maar. Sommige collega's zijn later dan mij begonnen maar die staan qua schaal hoger dan ik en dan denk ik ook van doe ik iets verkeerd of doe ik iets niet goed of doe ik iets minder of ja.
Hm ja snap ik, ben je daarover in gesprek gegaan?	
	Nee want dat heeft toch geen nut, net zoals toen dat ik extra zou krijgen na het behalen van de opleiding.
Vervelend dat je er zo over denkt. De werktijden hoe vind je die?	
	Ja ik ben wel echt gewend aan 5 ploegendienst dat zou ik ook fijner vinden want je hebt dan meer vrijheid. Je kan altijd nog overwerken. Omdat het drie ploegensysteem is heb je ene keer lang weekend en ene keer minder lang weekend.
Ja ik snap het, het is echter lastig want sommige geven bijvoorbeeld aan een 3 ploegendienst fijner te vinden.	

	Ja we hebben ook veel 50- en 60-plussers en die geven veel om hun weekenden dusja in 5 ploegendienst heb je maar 1 weekend per maand vrij. En voor mij maakt het niet uit wanneer. Vrij is vrij. Ik heb sowieso een hekel aan een hele late dienst, voor je systeem.
Snap ik en de verlofregeling vind je dat deze goed geregeld is?	
	Ja dat wel ja
Want laatst hebben ze een verbetering doorgevoerd door een app te introduceren. Hoe ervaar je dat?	
	Ja dat is echt een heel verschil. Je kunt ook zelf je uren in de gaten houden of alles goed gaat enzo. Dus dat is echt een goede verbetering.
We hadden het net al een beetje over opleidingsmogelijkheden maar jij zegt eigenlijk van ja je moet vooral een vast persoon hebben waar je naar toe kan gaan wanneer je vragen of opmerkingen hebt over de opleiding?	
	Ja gewoon een vast contactpersoon inderdaad.
Worden er naar jouw weten veel gebruik gemaakt van opleidingen?	
	Nee naar mijn weten niet. Maar operators krijgen wel gewoon een opleiding om de lijn te leren kennen.
Maar stel je wilt graag leidinggevende worden, zijn er dan mogelijkheden voor bijvoorbeeld een training of cursus leiderschap ik zeg maar wat	
	Dat wel ja. De laatste tijd zie je automatisch de bewegingen wel. Een ex-collega welke eerst bij mijn in de ploeg zat is nu voorman geworden bij een andere ploeg.
En vind je ook dat er voldoende wordt gedaan met feestdagen en jubilea enzo?	
	Ja dat wel alleen wegens corona is er natuurlijk heel weinig geweest. Want bijvoorbeeld een personeelsfeest is heel lang niet geweest.
Maar dat zou je wel leuk vinden?	
	Ja zeker, want dan leer je je collega's wel kennen buiten het werk om, gewoon meer in privé.

Ja begrijpelijk. Vind je dat je voldoende waardering krijgt voor de werkzaamheden die je uitvoert?	
	Ja
Kan het beter volgens je?	
	Ja het kan altijd beter
Hoe zou dit volgens jou kunnen?	
	Meer communiceren. Meer in beweging houden. Elkaar complimenten geven dan krijg je automatisch een heel fijn gevoel en extra motivatie.
Begrijpelijk. En als laatste wat vind je van de faciliteiten die van Lieshout aanbiedt? Denk hierbij aan het sport abonnement of de fietsregeling en dergelijke?	
	Ja prima, goed voor de gezondheid. Al moet ik zelf zeggen dat ik er geen gebruik van maak
Waarom niet? Mis je iets of zou je iets anders willen zien?	
	Nee ik voel de noodzaak niet, maar ik weet ook niet wat ik graag zou willen ofzo
Oke oke Dat waren mijn vragen voor jou.	
	Oke
Ik wil je heel erg bedanken voor je input en voor je tijd. Nog een fijne dag vandaag	
	Graag gedaan.

Respondent 6

Interviewer	Respondent
Hallo, ik wil je graag bedanken dat je op zo'n korte termijn tijd voor mij hebt gemaakt.	
	Ja tuurlijk
Ik zal even kort toelichten wat de bedoeling is precies. Voor school voer ik een onderzoek uit wat kijkt naar de doelgroep operators. Vandaar dat ik aantal operators aan het interviewen ben. Met alle info en input die je nu geeft zal erg vertrouwelijk, secuur en anoniem mee worden omgegaan.	
	Oke duidelijk
Om te beginnen, kan je wat vertellen over je functie?	

	Ik zorg dat alles wat van de lijnen komt wordt ingevroren in de vriescellen uiteraard. Meestal staat het er ongeveer een dag voordat het aan de juiste temperatuur zit en dan mogen we het uitstapelen. Wij zijn aan de haccp verbonden, alles moet binnen een uur in de vriescel staan. De dag erop moeten we alles uitstapelen op pallets. En af en toe moet ik wel eens bij de lijnen inspringen.
Oke en hoe lang ben je werkzaam bij van Lieshout	
	Ja om een lang verhaal kort te houden. Ik heb eerst heel lang via een uitzendbureau gewerkt. Sinds mei vorig jaar ben ik in vaste dienst van Van Lieshout snacks
Oke dat is goed om te horen. Kwaliteit van arbeid, wat houdt dat in denk je?	
	Lastig, geen idee eigenlijk
Oké goed dat je het zegt. Kwaliteit van arbeid houdt eigenlijk de mogelijkheid in die jij als werknemer hebt om de organisatie van het werk, het proces en de regeling van kwalificaties	
	Ja oke
Ik ga nu wat vragen stellen over de inhoud van het werk. Dat houdt eigenlijk in ja de aard en het niveau van de werkzaamheden en daarbij ook hoe zeg maar op welke manier je de werkzaamheden uitvoert.	
	Oke
Hoe ervaar je de werkdruk?	
	Werkdruk ja is zeker wel goed te doen. Af en toe, bijvoorbeeld in de afgelopen corona tijd is het wel druk geweest, dus dan ligt er wel veel druk en hectisch maar over het algemeen is het goed te doen.
En als het dan wat drukker en hectisch is ervoor je dan ook stress?	
	Nee, daar kan ik wel goed mee omgaan.
Wat vind je van de moeilijkheidsgraad van het werk?	
	Nee dit is op zich best wel een behoorlijk pittige functie. Er ligt best wel een flinke verantwoordelijkheid. Maar ik heb alles goed onder controle. En ik heb vorig jaar ook een

	collega in geleerd en daarna kreeg ik een compliment dat ik die jongen supersnel en goed had in geleerd dus dat is ook fijn dan.
Ja want je geeft net aan verantwoordelijkheid. Vind je van jezelf dat je verantwoordelijkheid hebt maar ook verantwoordelijk bent?	
	Ja ja zeker
Ervaar je veel taakafwisseling zo gedurende de week bijvoorbeeld?	
	Ja we wisselen wel eens. Dan sta ik bij de python en dan sinds deze week heb ik weer gewisseld met een collega zodat we wel wat afwisseling hebben.
En vind je dat ook belangrijk?	
	Ja ja zeker. Ik doe liever niet maar een ding hetzelfde, wat afwisseling werkt toch net wat prettiger.
Ja precies, snap ik. Vind je dat er een duidelijk begin en einde is van je shift? Dus meer van heb je een duidelijk doel waar je naar toe werkt?	
	Jawel
Hoe uit zich dit?	
	Wordt ook wel verteld tijdens een ploegenoverdracht en we hebben sinds anderhalf jaar een hour to hour board waar we alles opschrijven wat in onze ploegen is voorgekomen zodat andere ploegen dat ook weer zien.
Gezien je nog niet heel erg lang in dienst bent, is voor jou het gehele productieproces duidelijk?	
	Uhm ja van wat ik zelf doe wel en van wat mijn collega's uit mijn team doen wel. Maar niet perse van wat andere teams doen ofzo
Ah oke. Vind je dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen van Lieshout snacks?	
	Ja dat vind ik wel, je kan doorstromen enzo, dat probeert van Lieshout wel te bevorderen ook
Oke maar de mogelijkheden zijn er dus wel?	
	Ja zeker
Oke dat is mooi en je bent nu bijna een jaar in dienst, kloppen de verwachtingen die je had met de werkelijkheid?	

	Ja ik heb al eens eerder in een productiebedrijf gewerkt dus eigenlijk kwam dat vrij goed overeen.
Oke dat is ook mooi. Vind je jouw werk waardevol in de zin van vind je het zinvol krijg je er energie van?	
	Zinvol ja lastig. Ik krijg wel energie als het aan het einde van de shift alles klopt en goed is gegaan en doelen zijn behaald, maar zinvol ja geen idee
Oke dat is ook een antwoord natuurlijk haha	
	Ja precies
Vind je dat er sprake is van veel vrijheid tijdens het werk?	
	Ja ik vind van wel, maar ik maak er geen misbruik van en als ik zie dat andere collega's mij nog kunnen gebruiken dan spring ik daar even bij.
Oke dan gaan we het nu hebben over de arbeidsomstandigheden. Waarbij zou je hieraan denken?	
	Ja de werkplek zelf zou ik zeggen? De kantine enzo?
Ja het gaat dan eigenlijk om de fysieke werkplek waarin de werkzaamheden worden verricht	
	Ja inderdaad
Vind je werkzaamheden fysiek zwaar?	
	Ja op zijn tijd is het best wel zwaar hoor.
Oke en krijg je daar dan hulpmiddelen bij aangeboden of iets dergelijks?	
	Ja in principe kan dat niet heel veel. Je moet de vriescellen steeds in en het is wel te doen maar ik merk wel heel goed het verschil als je naar huis gaat bij een dienst bij de python of als je naar huis gaat en je bent bezig geweest met opboeken en dergelijke.
Oke, en je geeft al aan van ik moet veel de vriescel in, wordt daarbij voldoende beschermende kleding voor aangeboden?	
	Jawel
Dus de uitrusting en de pbm's en dergelijke zijn allemaal aanwezig?	
	Ja ja
Zie je daar bijvoorbeeld verbeterpunten bij?	

	Nee zo 123 niet. Wat ik wel vervelend vind en dat vinden de rest van de collega's ook maar daar is denk ik moeilijk wat tegen te doen. Maar die lamelle die in het vrieshuis hangen, die zijn vrij hard en daar gebeuren best wel ongelukken mee. Dat ze ongelukkig op je lichaam terecht komen en daar zou je je flink aan kunnen bezeren.
Ja snap ik, wat zou je daaraan kunnen doen? Andere lamellen ophangen?	
	Ja die dingen hangen er om zo veel mogelijk kou binnen te houden, dus ja.
Hm ja is wel een puntje om mee te nemen.	
	Ja inderdaad
En lawaai, zijn jullie daar voldoende tegen beschermd?	
	Ja iedereen heeft oordopjes dus dat is prima
Oke, en werk je wel eens met gevaarlijke stoffen, bacteriën of chemicaliën ofzo?	
	Nee eigenlijk niet
Ervaar je wel eens mentale stress van het werk? Dat je bijvoorbeeld helemaal opgebrand bent als je thuis bent, of geen zin hebt om te gaan werken of iets dergelijks?	
	Hm nee dat heb ik niet snel nee
Oke goed en nu door corona zie je bijvoorbeeld veel in het nieuws dat veel mensen mentale klachten hebben, vind je dat van Lieshout snacks voldoende doet om dit tegen te gaan?	
	Geen idee niks van meegekregen, maar ja voor mij is het ook niet nodig dus
Oke en met betrekking tot de vrijheid in de omstandigheden, kan je daarin dingen aangeven? Bijvoorbeeld met de lamelle, wordt er dan iets mee gedaan of ligt die vrijheid niet bij jullie?	
	Nee wij hebben niet de vrijheid om hier zelf iets aan te wijzigen, maar we kunnen het wel altijd aangeven
Oke dan gaan we nu kijken naar de arbeidsvoorwaarden, dit zijn eigenlijk de afspraken die je hebt met werkgever omtrent de voorwaarden waarin jij je werkt voldoet	
	Yes oke

Als we kijken naar de primaire arbeidsvoorwaarden wat vind je van het loon ofwel het salaris?	
	Ja prima, beter kan altijd natuurlijk maar gewoon prima
Oke en wat vind je van de werktijden?	
	Werktijden vind ik goed. Dat zei ik laatst ook tegen een collega, ja dat vind ik echt fijn.
Hebben jullie het toevallig ooit over 5 ploegen gehad?	
	Ja
Welke zou dan de voorkeur hebben voor je?	
	Ja ik weet het niet, ik heb zelf nooit in 5 ploegen gewerkt. Maar 3 ploegen vind ik op zich wel goed.
Oke duidelijk. Hoe vind je dat de verlofregeling binnen van Lieshout gaat?	
	Ja dat is wel beter geworden sinds een paar maanden terug zo met die Atrea app. Dat is wat overzichtelijker.
Oke en kijkend naar de opleidingsmogelijkheden, hoe vind je dat die zijn?	
	Die zijn op zich best wel ruim en goed
Moet je daarin zelf het initiatief nemen of neemt van Lieshout hierin ook wel zijn verantwoordelijkheid?	
	Nee van Lieshout komt hier meestal wel zelf mee
Maak jij er zelf gebruik van opleidingen?	
	Ja ik geef het tijdig aan als ik denk dat iets beter kan en dergelijke dus of als ik verbeterpunten zie.
Hoe vind je dat van Lieshout bezig is met sportfaciliteiten? Mis je daarin nog iets of heb je aanvullingen daarin?	
	Op zich maak ik daar op het moment geen gebruik van, ik zit zelf al een beetje met klachten in mijn knie dus ja. Maar voor de rest ja wel goed.
Zou je daarin nog dingen willen aanpassen of toevoegen?	
	Nee nee dat weet ik zo 123 niet

Oke dat kan inderdaad. Uhm vind je dat er voldoende gedaan wordt qua feestdagen en bedrijfsuitjes?	
	Ja bedrijfsuitjes is natuurlijk door de corona tijd wat lastiger geworden maar op zich vind ik wel dat ze wat meer uitjes kunnen doen als daar animo voor is
Zou jij dat zelf leuk vinden?	
	Ja dat is op zich wel goed vind ik
Oke en qua feestdagen en jubilea?	
	Ja daar verzinnen ze altijd wel wat leuks op, een presentje ofzo
Oké en vind je ook dat er voldoende waardering wordt uitgesproken richting jou?	
	Het is wel beter aan het worden
Dus eerst vond je dat er niet voldoende werd uitgesproken?	
	Ja nou wel vaker dankjewel dankjewel, goed gezien. Dat was voorheen minder maar dat is op het moment wel beter.
Dan gaan we nu kijken naar de arbeidsverhoudingen, waar denk je dan aan?	
	Aan de relatie tussen mij en mijn leidinggevende
Ja dat hoort er onder andere bij, ook de relatie tussen jou en je collega's hoort hierbij	
	Oke ja
En als je kijkt naar de samenwerking met je collega's, hoe is die band onderling?	
	Ja het zijn allemaal eilandjes eigenlijk he. Het werkt heel vaak per ploeg. Maar verder met collega's, ja met de ene collega heb je een beter band dan met de andere collega maar ja je moet het toch allemaal doen samen dus ja
En je geeft aan eilandjes, zou je deze kunnen verbeteren zeg maar zodat deze wat minder worden?	
	Dat is moeilijk Niels ja
Ja wellicht om eens een uitje te doen met je team?	
	Nee met ons team onderling gaat het wel goed ik bedoel dan eigenlijk meer eilandjes onder andere teams.

Ah gelukkig maar. Zijn er wel eens conflicten dan?	
	Meer discussies die worden uitgepraat, niet echt conflicten hoor.
Ah oke, ik snap het. Kijkend naar de leidinggevende hoe is het contact tussen jullie?	
	Ja uh teamleider zie ik eigenlijk te weinig op de werkvloer vind ik. Die zou ik graag meer willen zien ja. Als ik hem ergens voor nodig heb neemt hij niet eens de tijd om te komen kijken.
Oke dus dit kan wel verbeterd worden volgens jou?	
	Ja als ik de teamleider iets vraag, ja dan moet hij gewoon komen kijken
Heb je voor de rest nog verbeterpunten voor de stijl van leidinggeven?	
	Ja wat ik al zeg, hij is te veel op kantoor. Hij mag wel meer op de werkvloer zijn vind ik, hij zal zijn taken ook wel hebben maar he je kan makkelijk om de twee uur een rondje maken door de fabriek.
Ja begrijpelijk, dit heb ik ook al meermaals gehoord.	
	Ja ja dat dacht ik al wel
En als laatste vind je dat je voldoende feedback krijgt over je werkzaamheden bijvoorbeeld?	
	Uh ja op zich wel, ja de planning wordt op zijn tijd heel vaak aangepast door storingen en zo maar daar krijgen we dan wel op tijd feedback van
En vanuit de leidinggevende, vind je dat je van hem ook voldoende feedback krijgt over hoe je je werk uitvoert?	
	Ja af en toe mis ik wel wat terugkoppeling ja. We krijgen dingen ook altijd alleen maar per mail te horen en nooit persoonlijk, dus dat kan echt wel een stuk beter.
Dus meer persoonlijke communicatie?	
	Ja zeker ook als het gaat om veranderende productie en dergelijke. Maar ja ik denk dat er overal wel sprake is van een communicatie gebrek.
Het is zeker wel een spelend punt merk ik uit de interviews ja	

	Hm ja oke
Dit waren mijn vragen voor jou, ik wil je heel hartelijk danken voor je tijd en voor je input. Erg fijn	
	Ja graag gedaan
Werk ze nog vandaag!	
	Dankje komt goed

Respondent 7

Interviewer:	Respondent 7:
Zo, dit is niet zo lang geleden he.	
	Nee nee daar zijn we weer inderdaad.
Top dat je wilt helpen als eerste.	
	Ja natuurlijk, geen probleem joh.
Ik zal even in het kort uitleggen hoe het interview opgebouwd zou zijn. Het onderzoek gaat over hoe we de operators langer in dienst kunnen houden. En daar heb ik wat vragen voor opgesteld, in eigenlijk vier thema's.	
	Oke is goed ja.
Maar als eerste vraag zou je je functie willen omschrijven? Wat je zo al doet.	
	Zeker. Nou ik ben dus operator. Allround operator, en dat wil zeggen dat ik op meerdere plekken eigenlijk kan staan. Voor aan dus aan de voorbereiding, maar ook aan verschillende lijnen.
Oke oke en voor hoelang doe je dat al?	
	Het allround of?
Uhm nee dat je binnen van Lieshout werkt?	
	Uhm nu ongeveer dik twee jaar ja.
Oke goed, als ik kwaliteit van arbeid zeg heb je dan een beeld voor je wat dat zou kunnen betekenen?	
	Nee niet echt helemaal.
Oke goed dat je het zegt. Kwaliteit van arbeid is eigenlijk de mogelijkheden die jij krijgt om je bezig te houden met de organisatie van het werk en het proces en daarnaast met het geven van kwalificaties.	
	Oke goed, dat is een hele mond vol haha, maar ik snap het.
Oke oke goed. Nou om te beginnen wil ik wat vragen stellen over de arbeidsinhoud. En bij al	

deze thema's zal ik de definitie benoemen die ik aanhoud in het onderzoek.	
	Dat is goed hoor.
Arbeidsinhoud is natuurlijk niet heel spannend denk ik zo. Dat gaat over de aard en het niveau van het werk en de manier waarop taken worden verricht.	
	Nee klopt, dat is wel duidelijk. Zo iets zou ik ook zeggen ja.
Ja toch nou uhm hoe vind je dat de werk druk is binnen je werkzaamheden?	
	Uhm ja soms wel hoog. Soms ook wel minder.
En wanneer is het bijvoorbeeld hoog?	
	Uhm nou als we een product wissel doen bijvoorbeeld ja.
En ligt dat ook aan dat er nu wat minder mensen zijn?	
	Mm nee niet per se eigenlijk. Bij ons in de ploeg valt dat ook nog wel mee.
Vind je dat de werkzaamheden moeilijk zijn?	
	Bedoel je dan persoonlijk voor mij of in het algemeen?
Uhm nou persoonlijk voor jou.	
	Uhm nou niet echt nee. Denk dat dat voor iedereen wel anders is natuurlijk, sommige zullen het wat moeilijker vinden dan andere ja. Maar nee niet zo.
Maar niet echt, dus er zijn wel dingen die wat lastiger zijn dus?	
	Ja ja, als je aan bepaalde producten staat kan het wel eens lastiger zijn ja.
En krijg je dan genoeg begeleiding of ja hulp als het dan moeilijker wordt?	
	Ja zeker, we zijn altijd met genoeg collega's en dan los je dat gewoon samen op ja. En dan is het zo gepiept.
Ah oke oke. Vind je dat je veel verantwoordelijkheid in je werkzaamheden?	
	Ja vind ik wel ja.
En heb je daar voorbeelden van?	
	Nou als een product niet goed is, dat je dan de lijn af zet. En dat je dan eigenlijk gewoon optreedt en dus ook naar je collega's laat zien van, hey dit is niet goed. En dat je dan daar je verantwoordelijkheid in pakt en gewoon de lijn af zet bijvoorbeeld.

Ja dan pak je dat wel inderdaad. Oke, hoe waren je verwachtingen eigenlijk toen je hier kwam werken?	
	Uhm die heb ik eigenlijk nooit echt.
Dus het is niet zo dat de werkelijkheid heel anders was bijvoorbeeld?	
	Nee niet echt. Ik houd mijn verwachtingen vaak laag, dan kan het ook niet tegenvallen haha.
Dat is een slimme manier inderdaad, maar als dat ook niet is opgevallen is het ook goed natuurlijk. Uhm vind je dat er een goed begin en einde zit in je werkzaamheden. Dat je eigenlijk naar een doel werkt?	
	Mm ja vind ik wel. Tijdens een ploegwissel krijg je dan te horen wat er gebeurd is met de andere ploeg. Wat wel en niet goed is gegaan en dan zeggen ze ook wel waar de focus op ligt voor onze ja dag ja.
En gebeurt dit elke keer tijdens een ploegwissel?	
	Nee ja dat gaat soms wel eens fout, of ja dat het wordt vergeten of zo.
Dus dat zou een soort van structuur moeten worden dan?	
	Ja ja maar ik denk dat dat een beetje de cultuur is bij ons.
En dat is natuurlijk wel lastig om een cultuur aan te passen denk ik zo.	
	Ja dat is wel lastig bij ons haha. Maar het zou wel beter zijn uiteindelijk ja.
Oke oke, vind je dat je veel vrijheid hebt in je werk?	
	Ja jawel.
En heb je ook voorbeelden waaruit dit blijkt?	
	Nou ja ik draai dan een lijn en als die gewoon draait zeg maar. Ja dan kan ik wel even weglopen bijvoorbeeld. Dan kan ik even wat anders gaan doen, bijvoorbeeld wat wagentjes schoonmaken of mee helpen omkiepen.
Dus als de lijn gewoon draait dan heb je daar af en toe wat vrijheid van om wat anders te doen dus?	
	Ja dan kan je andere helpen of zo. Of gewoon even wat anders doen ja.
En kan je ook soms je eigen werkzaamheden bepalen?	
	Dat ligt meer bij de planners, die maken gewoon de planning en ja daar houd je je aan. Je kan wel onderling wat schuiven hoor als je dat wilt, maar dat gebeurt eigenlijk niet nee. Maar we worden

	ook wel op andere plekken gezet zo nu en dan. Zo dat je een beetje afwisselend werk doet ja.
En vind je dat ook fijn die afwisseling?	
	Ja ik ben nu dan ook allround operator en ja dat past wel beter bij mij. Ik zou niet steeds maar weer op dezelfde plek willen staan. Nee dat afwisselen past beter bij mij.
Oke ja. En als je kijkt naar de ontwikkelingsmogelijkheden hier. Vind je dat je de kansen daarvoor hebt?	
	Jawel. Zelf ben ik ook eerst als operator begonnen. Als ja beginner zeg maar. En nu ben ik dus ook allround geworden, dus ja dan vind ik dat wel ja.
Oke oke, ja dan als je kijkt naar jouw situatie klopt het jaa.	
	Ja zeker. Je moet er wel hard voor werken hoor.
Vind je jouw werk wel waardevol?	
	Ja wel in de zin van dat het fijn is als je weer een goede bestelling de deur uit gedaan kan worden.
Oke duidelijk. Uhm nou zal ik wat vragen over de arbeidsomstandigheden.	
	Dus dat zal wel meer gaan over de fabriek denk ik?
Uhm ja ook het gaat inderdaad om de fysieke omgeving waar het arbeid verricht wordt. Dus ja dat klopt wel.	
	Oke oke goed
Uhm vind je het werk fysiek zwaar?	
	Ligt er aan waar je staat.
Dus dat verschilt ook nog wel aan je positie.	
	Ja, als je op de voorbereiding staat dan is het fysiek zwaarder ja. Maar je hebt ook plekken waar het dan weer mentaal zwaarder is.
En vind je het bij jou dan mentaal zwaar af en toe?	
	Ik kan me wel gewoon rustig houden. Maar er zijn ook mensen die dat minder goed kunnen ja. Je moet veel dingen tegelijk onthouden en dan ook nog eens zorgen dat alles goed loopt.
Dan is het wel fijn inderdaad dat je de rust kan houden wanneer het ja wat drukker wordt.	
	Ja dat klopt ja.
En voor het fysieke, zijn er ook hulpmiddelen aanwezig als sommige last hebben bijvoorbeeld of het echt zwaar wordt?	
	Ja we hebben stapelaars en lifters.

Dus daar zou je gebruik van kunnen maken als het nodig is?	
	Ja zeker ja. Je hebt ook nog iets voor als je wat moeite zou hebben met duwen van de wagentjes. Maar daar zie ik niet veel gebruik van gemaakt worden. Eerder van een middelen om stukken vlees van elkaar te krijgen ja. Dat is het meeste, omdat dat ook wel kracht kost om dat anders met de hand te doen.
Oke oke, en als je kijkt naar het mentale? Doet het bedrijf daar ook nog iets mee als je dan veel stress zou ervaren?	
	Hm denk dat dat ook ligt aan hoe jij stress ervaart. Want ja dat heeft niet iedereen bij sommige momenten. De een kan er makkelijker mee om gaan dan een ander. Denk dat dat puur aan jezelf ligt.
Maar als het bij andere wel gebeurt? Zou er dan hulp geboden worden?	
	Ja dat neem ik aan van wel ja. Denk ook wel door ons zelf.
En hoe bedoel je?	
	Dat we dan bijspringen zeg maar. Als we zien dat iemand het even moeilijk heeft. Dat we wat druk bij die persoon weghalen door gewoon te helpen met elkaar.
Ah zo ja. Nee dat kan ook helpen natuurlijk. Maar dan moet je dat zelf ook wel aangeven denk ik zo?	
	Ja zeker, maar wij zien dat soms ook wel hoor. Als een persoon het wat moeilijker heeft.
Ja dat denk ik ook wel als je daar als werk mee bezig bent ja.	
	Ja dan krijg je daar wel oog voor zeg maar haha.
Hoe vind je dat je verder beschermd bent tegen het lawaai en de temperaturen bijvoorbeeld?	
	Uhm lawaai wel goed ja. We hebben natuurlijk gehoorbescherming. Maar ja de temperaturen dat is wel een issue aan het worden omdat het nu steeds warmer aan het worden is.
En komt dat door minder aanwezigheid van airco's?	
	Nou die zijn er wel, maar wij kunnen die niet instellen. En dat moet zeg maar geïnstalleerd

	worden. Dus wij moeten dat steeds aangeven van het is te warm of zo.
Oke ja, dat klinkt niet als een goed systeem nee.	
	Nee dat kan wel wat beter inderdaad, ja we moeten het wel doen want anders wordt het gewoon te warm ja. De vloer ook ja het blijft gewoon zo heet dan.
En sta je tijdens je werk in contact met gevaarlijke stoffen? Of bacteriën?	
	Uhm bacteriën zeker wel. Want ja die liggen ook gewoon op de grond. En ook wel gevaarlijke stoffen ja, met het schoonmaken.
Vind je dat je daar goed genoeg tegen beschermd bent?	
	Dat ligt ook wel puur aan jezelf. Als jij gewoon de handleidingen volgt ja dan ben je daar wel beschermd tegen ja.
Dus als je gewoon de Pbm's volgt dan zou er niet veel moeten gebeuren?	
	Nee ja dat kan natuurlijk altijd he. Maar als je gewoon doet wat je verteld is dan is die kans wel klein ja.
Dat is ook goed ja. Dan wil ik het nog even hebben over de arbeidsvoorwaarden.	
	Die ken ik wel ja.
Ja daarvoor teken je vaak ook wel he.	
	Ja er moet natuurlijk wel geld binnen komen he, kinderen zijn niet gratis kan ik je vertellen.
Dat begrijp ik goed ja. Het gaat dan ook over de afspraken die werkgever en werknemer hebben en onder welke voorwaarden het werk gedaan wordt. Uhm nou als eerste hoe vind je dat het loon hier is?	
	Nou ja ik vind het goed hoor. Wat ik zo hoor in de vriendengroep zit het hier wel goed bij ons. Zo oud ben ik ook nog niet dus het salaris is niet slecht nee. Kan altijd beter he.
Ja dat antwoord ga ik nog wel wat meer horen denk ik. En als je kijkt naar de werktijden?	
	Uhm ja prima hoor.
Vind je de nacht niet zwaar?	
	Hm nee, valt mee. Het is wennen. Toen ik hier begon met werken wel ja, maar dat is normaal. Je weet uiteindelijk waarvoor je tekent he
Nee dat is ook zo, je weet dat je in de nacht zal gaan werken ja dat is nu eenmaal zo.	

	Ja precies, anders had je iets anders moeten zoeken vind ik.
Oke ja klopt ook wel. Hoe vind je dat de verlofregeling nu loopt?	
	Ja we hebben nu die app dus en dat gaat wel goed eigenlijk ja.
Vind je het beter dan eerst?	
	Nou ja, maakt mij eigenlijk weinig uit. Voorheen ging ik gewoon naar mijn teamleider toe en vroeg of ik dan vrij kon zijn. En dan wordt dat onderling wel geregeld en vaak goed gekeurd. Maar ja het is wel handiger dat digitale ja.
Uhm hoe vind je dat het opleiden gaat hier? Van de operators dan.	
	Uhm ja, ik ben zelf ook bezig met een opleiding. Of ja het krijgen ervan. Alleen de reacties duren af en toe lang
En van wie dan?	
	Ja nou ik heb dit aangegeven bij de productiemanager en ook bij HR. Maar af en toe word ik een beetje van het kastje naar de muur gestuurd. En niemand weet echt waar het aan ligt, dus dat is ook wel vervelend ja.
Ja snap ik, maar wat zeggen beide dan?	
	Ja HR moet het ook nog indienen bij een externe partij natuurlijk. En dat duurt ook al een tijd, en daar kan HR dan niet veel aan doen. Maar het terugkoppelen ja dat kan wel beter denk ik. Want ja als ik niks hoor dan weet ik ook niet hoe het ervoor staat. Of ik misschien wat kan doen of zo.
Nee dat is ook niet fijn nee. Ja lastig, als het inderdaad komt door die partij dat daar een reactie wat langer duurt ja is het ook lastig voor ons denk ik.	
	Nee dat is ook zo. Alleen ja het vertellen aan mij is wel zo handig dan.
Nee dat begrijp ik ja. Uhm verder kijkend naar de abonnementen die hier aangeboden worden. Hoe vind je die? Zoals korting op fitness bijvoorbeeld.	
	Ja goed hoor. Denk dat dat wel goed is om zo je medewerkers ja aan te sporen zeg maar.
Ja om fitter te worden of te blijven. Ja dat is wel de insteek ja. En zouden daar nog dingen aan toegevoegd kunnen worden? Die jij interessant vindt misschien?	
	Hm lastig. Of ja om ze nu op te reageren ja
Nee snap ik. Als er ooit wat te binnen schiet moet je dat ook maar laten weten ja.	

	Ja zeker, zal ik doen.
Uhm en vind je dat er genoeg gedaan wordt met feestdagen en jubilea?	
	Uhm ik geloof dat je met jubilea af en toe wel een bosje bloemen krijgt of een taart of zo. Ja dat is wel leuk hoor, duurt bij mij alleen nog eventjes he.
Ja bij jou wel ja haha. Moet je het nog even volhouden hier.	
	Ja dat is waar en uh met feestdagen doen ze het wel leuk ja. Ook met Pasen bijvoorbeeld straks krijgen we altijd iets, dus ja dat is wel leuk ja.
En heb je trouwens ook een personeelsfeest of iets meegemaakt hier?	
	Hm even denken, niet echt geloof ik. Een soort van borrel wel ooit. Maar ja dat is natuurlijk weggefallen he.
Ja helaas wel. Zou dat wel weer mogen als het kan van jou?	
	Ja zeker ja! Leuk man wat drinken met iedereen hier ja.
Vind ik ook ja en Vind je ook dat je genoeg waardering krijgt voor je werk?	
	Ja ja, vind ik een lastige. Kijk ik ben niet zo iemand die constant hoeft te horen van oh oh jij bent goed bezig. Maar het wilt natuurlijk ook niet dat ze zeggen dat het slecht gaat.
Nee dat klopt, maar af en toe is het wel fijn toch?	
	Ja dat wel. Maar persoonlijk hoef ik het ook niet te horen steeds dat het goed gaat. Want ja als het slecht gaat had ik het ook wel geweten toch?
Dus als ze niks zeggen vind je het ook wel prima, want dan weet je dat het ook niet slecht gaat.	
	Ja precies. Kijk het is altijd fijn, maar elke dag hoeft dat niet van mij.
Nee duidelijk ja, uhm we gaan nu ook wat meer door op de leidinggevende en zo. Want nu zal ik wat vragen stellen over de arbeidsverhoudingen. Dat gaat vooral over de relatie met de werkgever en werknemer en ook de sociale relaties.	
	Oke duidelijk ja.
Hoe vind je verder dat de stijl van je leidinggevende is?	
	Van de voorman of teamleider?
Uhm eerst de voorman.	
	Nou er zijn voormannen die gewoon heel de dag bezig zijn met jongens ondersteunen. En dan ook

	nog eens helpen met lijn 6 en 7. En die heb je boven en beneden, die moeten beide dan in zijn geheel goed draaien. En dan ja dan heb je wel eens dat je minder aanwezig bent, maar dat komt ook gewoon omdat die bezig is op andere plekken.
Ja, hij kan zich niet opsplitsen natuurlijk, hoe graag die dat misschien wil.	
	Nee precies.
En kijkend naar de teamleider?	
	Ja die heeft natuurlijk gewoon zijn eigen taken. Want je hoort dan wel eens andere mensen mopperen en zo. Van ja die doen hele dag niks en je ziet ze niet. Maar die moet ook gewoon taken verrichten. Ja ik bemoei maar daar niet te veel mee, ik kan goed communiceren met hem. En als er iets is dan kan ik dat ook gewoon zeggen.
Dus jij hebt gewoon een goed contact er mee. En je vindt ook niet dat zij dan te weinig op de werkvloer zijn?	
	Ja soms kan het persoonlijke contact wat beter misschien ja. Maar uiteindelijk kom je toch voor je werk. Heb ik dan tenminste.
Ja, maar wat je zegt. Het kan ook wel even fijn zijn om het niet over werk te hebben toch.	
	Nee dat is ook weer zo ja. Maar wat ik zei, als er iets is dan kan ik ook gewoon naar hem toe lopen dus ja. Je moet het ook wel zelf aan kunnen geven vind ik.
Nee dat is ook zeker zo ja.	
	Want als er iets is, probeer ik het gewoon eerst zelf op te lossen. En dan ga ik pas naar mijn voorman en die speelt het dan weer door naar de teamleider dus ja.
En zijn er dan ook wel eens onenigheden op de werkvloer?	
	Uhm ja die zullen er wel eens zijn ja. Ik heb die niet zoveel moet ik zeggen. Ik ben wel een rustig persoon en wel vrij chill zeg maar.
En als ze er bijvoorbeeld zijn, hoe verloopt dat.	
	Nou ik denk dat er een teamleider dan wordt bijgehaald of dat ze naar een manager gaan. Om het even uit te spreken ja.
Oke oke ja logisch, en de band met collega's hoe is die?	

	Ja dat is eigenlijk prima. Kunnen allemaal met elkaar opschieten.
Oke, krijg je ook voldoende feedback over je werkzaamheden?	
	Uhm nou ja, we hebben voortaan op borden hangen wat we gedaan hebben en de dag ervoor. En dan kan je dingen opschrijven en krijg je ook dingen te horen als er opmerkingen opgeschreven staan. Dus ja meestal wel.
Oke top nou dan wil ik je erg bedanken voor je tijd!	
	Ja? Was dit hem, oke nou helemaal goed he. Dan ga ik weer aan het werk!
Werk ze!	

Respondent 8

Interviewer:	Respondent 8:
Hartstikke fijn dat ik je mag interviewen. Ik zal in het kort even uitleggen waar het onderzoek over gaat.	
	Helemaal goed.
Het doel is om een advies te geven op de vraag hoe we operators langer in dienst kunnen houden.	
	Nog langer ja haha?
Jaa dat is wel de bedoeling. Nou dat komt door dat er een gemiddelde diensttijd naar voren is gekomen. En die willen ze omhoog hebben.	
	Dat is altijd goed he.
Zeker, dus om te beginnen zou je je functie willen omschrijven?	
	Zeker, nou ik ben machine operator. Sta veel bij de cutter en pellet breker en ik leid veel nieuwe jongens op voortaan.
Want hoelang ben je al in dienst?	
	Uhm 35, 36 jaar ongeveer ja.
Dat is zeker lang in dienst ja. Dus daarom help je ook de nieuwere medewerkers met het inwerken neem ik aan?	
	Ja klopt. Alleen is het soms wel moeilijk, omdat er ook Engelssprekende zijn. En ja mijn Engels is niet top, sommige woorden kan ik ook moeilijk formuleren dus dat maakt het wel lastig soms.

Ja dat snap ik wel, komt natuurlijk door dat het soms ook Poolse medewerkers zijn.	
	Ja daarom inderdaad. Maar het zijn goede werkers hoor echt.
Ja zeker, nou ik heb dit interview eigenlijk verdeeld met vier thema's welke allemaal met kwaliteit van arbeid te maken hebben. Waar denk jij aan als ik kwaliteit van arbeid zeg?	
	Uhm ja denk gewoon onze werkzaamheden zelf?
Ja het is een verschillend aantal aspecten bij elkaar, het gaat erom op welke manier jij als medewerker de mogelijkheid hebt om de organisatie van arbeid en het proces in te regelen en daarnaast gaat het ook over kwalificaties vergeven.	
	Oke dat is meer dan ik dacht inderdaad, maar duidelijk.
Oke top. Eerst stel ik wat vragen over de arbeidsinhoud. En voor elk thema heb ik een definitie die ik eerst even voor leg. Dus bij inhoud heb ik, dat het betrekking heeft op de aard en niveau van het werk en de manier waarop de taken verricht worden. Kan je je daarin vinden?	
	Ja dat klinkt wel vrij logisch inderdaad.
Oke goed, dan zal ik beginnen met de eerste echte vraag, vind je de werkdruk hoog?	
	Nou ik moet zeggen. Ik vind het tegenwoordig niet zo hoog als vroeger. Vroeger moest je twee lijnen bijhouden en nu is het er maar eentje. En daar hebben sommigen wel moeite mee.
Dus jij vindt het wel meevallen?	
	Ja vind ik wel ja.
En vind je het zelf moeilijk werk?	
	Nee dat niet. Je moet een beetje meer nadenken en als je iets moet uitleggen ja dan moeten andere ook luisteren. Je kan het beter vaker vragen dan maar één keer en dan fouten maken.
Ja dat is zonde, want dat hoeft niet als je het dus gewoon nog eens vraagt.	
	Want ja als ik die jongens in leer, dan moeten ze mij ook gebruiken he. Ik sta er voor hen om ze dingen te leren dan.
Dan vind je ook wel dat je veel verantwoordelijkheid hebt zeker?	
	Ja in dat opzicht ben ik ook wel een perfectionist hoor. Want ja ik wil gewoon kwaliteit materiaal leveren zeg maar.

Dat vind ik wel mooi dat je dat zegt, want dat hoor je niet vaak. Dus je vindt dan zelf ook wel dat je belangrijk werk levert?	
	Ja in dat opzicht ben ik ook wel een perfectionist hoor. Want ja ik wil gewoon kwaliteit materiaal leveren zeg maar.
Richting de klanten?	
	Ja, ook eigenlijk naar iedereen. Ook gewoon het bedrijf.
Ja dat hoor je niet vaak moet ik zeggen zo. Want dat was ook iets dat ik wou vragen, of je het waardevol vindt wat je doet?	
	Ja, het gaat natuurlijk uiteindelijk om de klanten. Maar ook voor het salaris, ik werk liever goed en voor minder dan ik denk van ja ik kan om drie uur weer naar huis. Ja zo'n mentaliteit heb ik niet.
Die hebben ze meer nodig denk ik met zo'n mentaliteit. Vind je ook dat je je goed kan door ontwikkelen?	
	Ja vind ik wel ja. Je kan echt wel onderaan beginnen zeg maar en je zo door ontwikkelen. Het ligt er ook aan wat je wilt he. Je kan van snijder, naar cutterman. Of naar een lijn bediende en dan naar 6 en 7.
En ligt dit echt aan jezelf, dat je dit moet aangeven bedoel ik. Of komen ze hier ook naar jou toe.	
	Uhm sommige hebben de capaciteit en die zien dat meteen. We moeten ze dan een beetje sturen, maar dan komen ze er wel. Kijk omdat ik hier al langer werk, ja dan zie ik dat wel wat sneller. Dan kan ik met mijn leidinggevende praten en zeggen van, he kijk eens naar hem. Misschien kan die ook op een andere plek goed werk leveren.
Ja precies, dus die potentie hebben vallen wel op.	
	Ja ik zie dat vaak wel, maar ook de leidinggevenden hoor.
En weet je ook nog hoe je verwachtingen waren toen je hier kwam werken?	
	Uhm pfoe dat is wel even geleden voor mij natuurlijk.
Ja ja snap ik, weet je ongeveer nog dat het veel met de werkelijkheid overeenkwam?	
	Ja dat wel ja. Dat weet ik nog wel, maar dat kwam ook door dat we een rondleiding kregen, dus toen zag je wel waar je terecht zou komen ja.

Oke oke, vind je dat er veel afwisseling zit in de werkzaamheden?	
	Jawel, jawel en we worden ook veel gerouleerd.
En vind je dat zelf ook belangrijk?	
	Ja zeker. Dan heb je ook mogelijkheid om te switchen als dat nodig is. Maar het is ook goed voor jezelf om je te ontwikkelen.
Ja klopt zeker. Heb je veel vrijheid tijdens het werk?	
	Vrijheid is er zeker, maar daar moet geen misbruik gemaakt worden. Niet dat je zo vaak naar de wc gaat of dat je steeds gaat roken. Nee dat vind ik niet nee.
Nee dat is begrijpelijk, maar kan je ook bijvoorbeeld kiezen welke werkzaamheden je doet.	
	Nee ja lastig. We rouleren wel wat, maar vaak staan we toch altijd op dezelfde plek. Dat wisselt soms, dat komt ook wel door dat mensen goed zijn op sommige plekken snap je? Dan vervang je iemand niet zomaar, want ja Messi zet je ook niet achterin snap je.
Haha nee, dan zou die minder goed zijn. Maar dat is wel weer goed voor het ontwikkelen van je 'minder' plek.	
	Ja dat is ook zo, daarom dat rouleren. Maar echt kiezen ja nee niet echt.
Oke oke, vind je ook dat er duidelijkheid is naar waar je naar toe werkt zeg maar. Dat het einde duidelijk is?	
	Hm ja ja, soms. We hebben het er met de ploegwissel er wel eens over. Maar niet altijd zo duidelijk nee. Maar we hebben wel een bord staan, waar op staat wat we willen produceren dus ja dat helpt ook wel.
Vind je gehele productieproces wel duidelijk?	
	Ja dat wel, ik weet wel overal wat van
Oke duidelijk, nu zal ik wat vragen stellen over de arbeidsomstandigheden. En hier hoort ook een definitie bij. Dit gaat over de fysieke omgeving waarin de arbeid wordt verricht... dus vind je dat het werk fysiek zwaar is?	
	Ja op sommige plekken zeker wel. Gelukkig is het wel vooruitgegaan met machines. Dus we hebben liften en brekers. En die waren er eerst niet hoor.

Daar wou ik ook heen ja, of er genoeg hulpmiddelen zijn voor het werk.	
	Ja we hebben die dingen die ik net zei dan. Uhm ook hebben we iets voor wagentjes te duwen. Ik weet dan één iemand die gebruikt, want die is ook al wat op leeftijd.
Dus als het echt moet heb je hulpmiddelen die je kunnen helpen.	
	Ja zeker, sommige gebruiken het dus al ja en sommige hoeven het niet.
Oke oke. Vind je dat je genoeg beschermd bent tegen harde geluiden of temperaturen die wisselen?	
	Ja we hebben natuurlijk gehoorbescherming. Met de oordopjes. En bij de vriezers hebben we ook kleding want je kan niet in je shirtje daar naar binnen. Dat is niet te doen.
Dus goed genoeg?	
	Vind ik wel ja.
En kom je ook nog in contact met gevaarlijke stoffen of bacteriën?	
	Uhm met bacteriën niet echt nee. Maar die stoffen met het schoonmaken wel ja. Maar daar draag je dan ook wel benodigde bescherming. Een schort, bril en handschoenen. Ja iedereen weet ook wel dat je die dan moet gebruiken.
Dus als je dat gewoon je bescherming draagt die er is, is het veilig?	
	Ja veilig is het nooit volledig he. Maar dan zou er niet snel iets moeten gebeuren nee.
Nee precies. Ervaar je ooit stress door het werk?	
	Nee niet zo eigenlijk. Ik werk liever onder een beetje druk.
En heb je dan als je klaar bent dat het ook klaar is. Of als je thuis bent dat je er nog wel eens over na denkt?	
	Mm nee. Als ik eenmaal klaar ben kan ik die knop wel goed om zetten. Want ja ik kom dan thuis bij mijn vrouw en kinderen en ja dan ben je dat vergeten. Of ja ik dan. Maar ik ben ook best stressbestendig, dus daar kan het ook aan liggen.
Dat is ook wel fijn toch.	
	Ja zeker.
Want als je dat wel zou hebben, zou van Lieshout kunnen helpen denk je? Om ja je gezondheid te verbeteren zeg maar?	
	Dat denk ik wel, maar vind ik ook lastig om te zeggen. Want ja ik ervaar dat niet zo natuurlijk,

	maar dat lijkt me wel. Maar dan moet je het ook wel zelf aangeven.
Ja snap ik ja. Uhm we gaan nu door naar het derde thema. Dat zijn de arbeidsvoorwaarden.	
	Oke ja, die begrijp ik wel ja.
Ja die is ook niet zo complex. Dat gaat eigenlijk over de afspraken die er zijn tussen de werkgever en werknemer over de voorwaarden waarin het werk wordt verricht.	
	Ja precies ja.
Uhm nou hoe vind je dat de beloning is die je krijgt?	
	Nou ik heb een paar dagen geleden met collega's gepraat er over. En die hadden er wel wat vragen over. Dat sommige meer verdienen die dan pas in dienst waren, maar ja dat weet ik ook niet verder. Maar ik heb niks te klagen hoor, ik ben tevreden.
Want gaat het dan over de schalen waar jullie het over hadden of?	
	Ja dat ging dus over sommige die er een veel kortere termijn werken, dan meer verdienen dan iemand die er wat langer werkt. Maar ik weet ook niet wat er met zo'n nieuw iemand wordt afgesproken he.
Nee precies, misschien zit het hem daarin. Maar dat zouden ze anders moeten aankaarten lijkt me toch.	
	Ja daarom, denk dat je dat met een van de managers het beste kan bespreken of gewoon met de directeur meteen.
Ja precies. Hoe vind je de werktijden hier?	
	Uhm ja goed. Ik ben er al even aan gewend he. Alleen de nacht is wat zwaar af en toe, maar dat is even ritme op doen en dan gaat het weer.
Ja dat kan ik me ook wel voorstellen ja dat dat zwaar is. En hebben ze het ooit over vijf ploegen gehad bij jullie.	
	Daar heb ik wel eens iets over gehoord ja. Maar ja als dat gebeurt heb ik daar ook geen problemen mee hoor. ik ga gewoon met de flow mee, ja als iets moet dan moet het maar he.
Je staat er wel makkelijk in he.	
	Ja, maar zo is het wel vind ik. Er zullen vast mensen zijn die er echt tegen zijn, maar als zoiets wordt doorgevoerd ja.
Nee dat is ook zo, ligt een beetje aan de situatie thuis denk ik.	
	Vaak wel ja.

Hoe vind je dat het verlof nu geregeld wordt?	
	Ik vind het wel goed ja. Alleen laatst was het wel wat, toen kwam ik hieraan op een woensdag. En die planner kijkt me al aan van wat doe jij hier? Dus bleek dat in die app stond dat ik een vrije dag had. Nou ik zei haal er maar snel uit, ik ben er gewoon. Ik ga werken haha.
Dus het loopt nog niet geheel soepel, kan natuurlijk ook een foutje geweest zijn he.	
	Ja nee zeker is ook zo. Maar ik vind het wel handig hoor dit digitale.
Ah top. En vind je dat er genoeg met opleidingen wordt gedaan?	
	Uhm wat ik zie wel. Ik help natuurlijk dan met het inwerken van de nieuwere. Die zijn eigenlijk ook in opleiding om dingen te leren. En zij moeten ook gewoon ervaring op doen, daar leren ze het natuurlijk het beste van.
Ja klopt ja. Maar worden er ook medewerkers gevraagd voor opleidingen bijvoorbeeld? Dus die er al werken.	
	Uhm pfoe. Mij hebben ze niet gevraagd in ieder geval haha. Nee dat weet ik niet zo eigenlijk.
Want stel jij wil een opleiding doen, zou je er dan zelf achterna moeten gaan?	
	Hm ja ik denk het wel ja. Als ik er behoefte aan heb wel ja. Je moet het dan ook wel zelf laten zien dat je iets wilt vind ik.
Oke oke duidelijk. Uhm wat vind je van de abonnementen die er worden aangeboden hier? Bijvoorbeeld met het sporten.	
	Ja ja die ken ik wel ja. Daar heb ik vroeger ook nog gebruik van gemaakt. Maar ja dat vind ik wel goed hoor.
Zijn er nog dingen die missen of die jij graag zou zien?	
	Misschien iets van een reis naar Dubai?
Haha als ze dat toch eens zouden doen.	
	Haha nee ja. Er is ook een fietsplan toch?
Ja zeker.	
	Ja nee dan zou ik zo snel iets niet weten eigenlijk.
Nee dat kan natuurlijk. En als je kijkt naar feestdagen of jubilea. Doen ze daar genoeg aan?	
	Dat vind ik wel ja. Het is wel lastig natuurlijk met corona. Want eerst deden we ook nog eens een kerstborrel of een personeelsfeest. En ja die mis je wel, maar ik vind wel dan moet er wel wat

	gecompenseerd worden. Vooral naar de mensen die er lang werken vind ik dan.
Een soort van tegemoetkoming?	
	Ja ja vind ik wel. Die hebben dan zo lang niks gehad snap je.
Ja nee snap ik ook wel, dus als het weer zou kunnen zou je een bedrijfsuitje wel zien zitten?	
	Ja zeker ja.
Ja hopen dat dat een beetje snel weer kan natuurlijk. Uhm verder vind je dat er genoeg waardering wordt uitgesproken?	
	Ja ja de laatste tijd wel ja. Dan krijg de teamleider een berichtje van de directeur van 'goed gewerkt jongens'. Of dan staat er vlaai in de kantine. Ja dat zijn wel leuke gebaren ja.
Maar vertellen ze het ook direct richting jullie of meer door de teamleiders.	
	Hm niet echt nee. Dat gaat wel vaak via de teamleider ja.
En zou je dat anders willen of vind je deze manier wel goed?	
	Nou het zou wel fijn zijn ja als we een soort bespreking hebben ja. En dat er dan gezegd wordt van ja dit ging goed en dit ging minder goed. En dat je zo ook waardering uitspreekt.
Daar wordt niemand slechter van natuurlijk.	
	Nee toch.
Oke dan gaan we nu naar het laatste thema. De verhoudingen. Dat gaat over aspecten die te maken hebben met de werknemer en leidinggevende relatie en met de sociale relaties.	
	Oke ja, is goed.
Dus ook verder kijkend naar je leidinggevende waar we het net over hadden, hoe is het contact tussen jullie.	
	Ja goed eigenlijk. Ik heb er niks over te klagen.
Dat klinkt goed, hoe vind je de stijl die de leidinggevende aanneemt?	
	Ja goed eigenlijk. Ik heb er niks over te klagen.
Zijn er geen verbeterpunten die je zou willen zien?	

	Nee eigenlijk niet nee. Want eerst zaten we even zonder teamleider en die is dus vrij nieuw. Maar dat doet die goed hoor, tuurlijk is die nog bezig met bepaalde dingen leren. Maar dat komt wel.
Fijn om te horen en kijkend naar je collega's?	
	Ja we hebben gewoon een goede ploeg. Kunnen lachen, hard werken.
Dat is altijd goed als die twee dingen samen kunnen he.	
	Ja vind ik wel ja. Dat hoort er beide gewoon bij.
En zijn er soms ook conflictjes binnen de ploeg?	
En zo worden die dan opgelost?	Uhm ja die zijn er af en toe wel. Maar niet voor lang, we hebben een ploeg die wel gewoon met elkaar durft te praten.
	Ja precies, als je dingen gewoon uitspreekt is dat zo gebeurd.
Ja precies, krijg je ook voldoende feedback over je werkzaamheden? Over wat je beter kan doen misschien.	
	Jawel dat gebeurt wel. En ook proberen ze dat steeds via SnackChat te communiceren. Ook over het bedrijf of het goed gaat bijvoorbeeld en dat is ook wel fijn om te weten.
Oke oke dat is goed om te horen. Nou dan wil ik je bedanken voor je tijd!	
	Helemaal goed en jij nog succes met je school.

Respondent 9

Interviewer:	Respondent 9:	
Allereerst fijn dat je wilt helpen vandaag.		
	Ja zeker jongen, geen probleem.	
Uhm ik heb voor dit interview de vragen onderverdeeld in 4 blokjes zeg maar. Dus eerst komen zo een paar vragen over de arbeidsinhoud. En voorafgaand zal ik de definitie die ik aanhoud in mijn onderzoek even voorleggen.		
	Dat is helemaal goed.	Introductie
Maar eerst wat algemenere vragen.		
	Is goed.	

Zou je eerst wat kunnen vertellen over je functie.		
	Ja tuurlijk, je bent veel bezig om alles eigenlijk te laten draaien ja. En daar komen dan ook storingen bij kijken die dienen opgelost te worden. En uh ja daar komen ook weer planningswijzigingen bij. Dus dat is vaak wel lastig ja, dus dat is ook wel een uitdaging. Omdat je dan door die storingen en wijzigingen bijvoorbeeld andere lijnen moet gaan draaien. Ja het is dan last minute omschakelen en dat vind ik nog wel moeilijk ja.	Functie
Nee dat snap ik goed ja. Je hebt niet alles zelf in de hand en dat is ook wel vervelend als je weinig aan zo'n storing kan doen natuurlijk.		
	Ja dat ook nog is ja. En ja dat maakt het ook wel weer uitdagender en wel leuk hoor.	
Want hoe lang ben je nu in dienst bij van Lieshout?		
	Uhm even kijken ik werk nou uhm drie jaar en twee maanden hier.	Diensttijd
Oke oke en daar ben je ook als operator begonnen denk ik?		
	Nou ik ben wel aangenomen als operator, maar wel met de insteek dat ik naar Mol zou gaan. Om daar de nieuwe lijnen te leren kennen en de nieuwe producten ook. En met het idee om daar operators op te leiden. En dat heb ik een jaar lang gedaan daar en toen ben ik terug gekomen en heb ik hier ook operators opgeleid. En toen ben ik daarna voorman geworden.	Loopbaan
Oke oke dus toch aardig wat ervaring opgedaan ook vanuit een andere vestiging dus.		

	Ja zeker ja, dat heeft ook wel geholpen ja.	
Ben je bekend met kwaliteit van arbeid?		
	Nee niet echt	
Oke kwaliteit van arbeid heeft eigenlijk te maken met de manier waarop jij als werknemer de mogelijkheid krijgt om de organisatie van het werk en het proces te regelen en het vergeven van kwalificaties.		
	Oke snap ik	
Nou als eerste zal het gaan over de inhoud van het werk. En daar hoort de definitie bij van, dat de arbeidsinhoud betrekking heeft op de aard en niveau van het werk. En ook op de manier waarop taken worden verricht.		
	Dat kan ik wel volgen ja.	
Ja deze is niet zo spannend nee, uhm vind je dat hier veel werkdruk aanwezig is?		
	Uhm nee niet altijd. Kijk de afgelopen maanden was het best rustig en dan is er eigenlijk heel weinig tijdsdruk. Maar de afgelopen twee weken zie je dan wel weer dat het drukker begint te worden.	Tijdsdruk
Maar ligt dat vooral aan dat er minder mensen aanwezig zijn?		
	Uhm ja dat is zeker zo. Ik denk voornamelijk zieke mensen inderdaad, maar ook de storingen ja. Vaak is het een combinatie van factoren he. Want de zieke kunnen we vaak nog wel opvangen. Maar die onverwachte dingen, zoals een storing ja dat zijn de moeilijke dingen.	?
En die storingen worden die vaak snel verholpen dan?		
	Nou de laatste tijd duren die wel lang. Omdat we natuurlijk bij de technische dienst een	Onderbezetting Technische Dienst

	onderbezetting hebben aan personeel. En daar zit denk ik wel het grootste probleem nu ja.	
Ja daar moeten ze wel echt wat mensen aan gaan trekken ja.		
	Ja want het duurt nu gewoon te lang voordat storingen verholpen zijn. En soms worden ze niet opgelost en ja dat is gewoon door het personeelstekort.	
Nee ja snap ik. Ze zullen hun best zeker aan het doen zijn, maar het is een lastige markt he nu.		
	Nee ja dat is ook zo he. Daar kan je weinig aan doen.	
Klopt, uhm vind je de werkzaamheden moeilijk?		
	Nee ik vind ze niet moeilijk nee. Maar het wordt vaak moeilijk door die dingen zoals net. Dus de storingen en de wisselingen in de planning. Nee je moet ook wel de rust bewaren in deze situaties want daar schiet je niks mee op al ga je lopen paniekeren.	Moeilijkheid werkzaamheden
Nee zo is het ja. Vind je dan ook dat je veel verantwoordelijkheid hebt?		
	Ja ja zeker. Uiteindelijk ben je wel eindverantwoordelijke voor een ploeg. Ja met de teamleider er nog bij. Maar ja jawel.	Verantwoordelijkheid
En vind je dat ook fijn die verantwoordelijkheid?		
	Ja. Ja dat vind ik wel ja.	
Anders was je denk ik ook niet in deze rol gestapt wel?		
	Nee klopt, ik vind het wel fijn om verantwoordelijkheid te hebben. Ja jawel dat geeft wel voldoening als alles draait.	Verantwoordelijkheid Voldoening
Ja precies.		
	Net als deze week bijvoorbeeld, was het allemaal vrij lastig. Net als zo'n dinsdag ja dan hebben we storingen, moeten er wisselingen gemaakt worden op de planning. Schuif je van de ene	

	lijn naar de andere en dan wordt het wel moeilijk ja.	
Ervaar je dan ook stress?		
	Ja op momenten wel ja.	Stress
En neem je dat ook mee naar huis of kan je dat wel afsluiten?		
	Nou soms wel ja. Als je dan een dag hebt zoals laatst of je maakt ergens een fout zelf. Ja dan kan ik daar wel over malen ja. Op de weg terug in de auto, ja dan denk je daar nog wel over na. Maar dan een uur of twee later is dat wel weg. Maar ja dat is wel ja, als je een lastige dag hebt gehad dan neem je dat toch mee naar huis.	
Ja nee snap ik. Laat ook wel zien dat je betrokken bent vind ik met je werk.		
	Ja zo is het wel voor mij ja.	
Oke, zit er genoeg afwisseling in het werk voor jou?		
	Ja zeker als voorman nu helemaal.	Afwisseling taken
En als je kijkt naar de operators.		
	Ja die hebben wel wat eentoniger werk ja. Bij de productie valt het nog wel mee dan, maar als je aan de lopende band staat of bij de inpak sta je gewoon acht uur lang ja daar. Ja ik snap niet dat mensen dat kunnen, ik zou het niet kunnen in ieder geval.	Eentonigheid
Nee jij hebt wel die afwisseling nodig hoor ik haha.		
	Ja precies dat past beter bij mij.	
Uhm vind je dat er een duidelijk begin en eind aan de werkzaamheden zit? Dat je eigenlijk een soort doel voor ogen hebt.		
	Ja jawel dat wel. Je hebt een doel voor ogen en dat wordt met de ploegwissel wel duidelijk. Je moet als overdrager ook laten zien dat je netjes hebt gewerkt en daar werk je wel naar toe.	Doel tijdens werkzaamheden

	Vooraf dat laatste uurtje dan wil je er toch voor zorgen dat alles netjes is voor de ploeg die gaat komen. Maar dat lukt ook niet altijd, ja bij mij gebeurt dat denk ik 8 van de 10 wel gewoon.	
En ik denk als het niet lukt dat het te maken heeft met storingen niet?		
	Ja meestal wel ja. Of dat er fouten keuzes gemaakt worden net de laatste uren en ja dan kom je in de problemen. Maar inderdaad of het zijn storingen waardoor de problemen ontstaan.	
Ja oke, vind je dat veel vrijheid hebt in het werk.		
	Ja nee niet echt.	Vrijheid
Zou je dat wel wat meer willen hebben?		
	Ja ja eigenlijk wel ja.	
En heb je een voorbeeld misschien waaruit blijkt dat je dat mist?		
	Uhm nou ja. Opzich valt het ook wel mee. Maar ik denk misschien wat meer naar afspraken die niet nagekomen worden als je wat afsprekt. En dat kan wel wat beter in de organisatie vind ik.	Afspraken
Oh oke ja, en is dat meer richting de teamleiders of ook managers.		
	Eigenlijk ja vooral hogerop ja. Want dan wordt er gezegd van we gaan automatisch lopen cutteren. Maar ja ik weet wel beter natuurlijk, want ja dat is gewoon technisch onmogelijk. Ja dan denk ik van het wordt ons opgedragen en dat is gewoon niet mogelijk nu. Dan zou ik zeggen van verdiep je dan eerst iets meer ergens in, en misschien dan kan je het wel mogelijk maken.	Afspraken

Ja dat is lastig ja. Vooral omdat je ook waarschijnlijk beter weet hoe dat proces verloopt.		
	Ja daar lijkt het wel op inderdaad maar goed.	
Vind je wel dat je een duidelijk begin en eind hebt aan de werkzaamheden?		
	Ja het begint met de ploegwissel en daar eindigt het eigenlijk ook mee.	Begin en eind
En weet je als ploeg zijnde ook waar je naar toe werkt. Je doel zeg maar.		
	Ja dat wordt wel benoemd tijdens die wissel. Dus hoeveel we moeten produceren bijvoorbeeld. Dus ja vind ik wel ja.	Doel
Oke duidelijk. En de verwachtingen die je eerder had bij deze functie, komen die overeen met de werkelijkheid?		
	Ja eigenlijk wel	Verwachtingen
Top, vind je ook dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen vls?		
	Ja, veel mensen krijgen de mogelijkheid om door te groeien, dus dat gaat goed.	Ontwikkelingsmogelijkheden
Oke oke, uhm we gaan nu naar de arbeidsomstandigheden. En dat wil zeggen de fysieke omgeving waarin de arbeid wordt verricht.		
	Ja duidelijk.	
Uhm oke, vind je het fysiek zwaar werk?		
	Nou als voorman is het niet perse zwaar nee. Ik werk zelf ook wel redelijk veel mee, maar dat is ook wel verschillend. Sommige doen dat meer dan andere. Maar ik vind het wel meevallen als ik dan meewerk. Kijk als uitzendkracht werk je vaak in de productie en dan sta je bij breken wegen. Ja als je dat maanden	Fysieke werkzaamheden

	achter elkaar doet, dan zie je jongens wel verslappen ja.	
En zijn er dan hulpmiddelen die ze kunnen gebruiken?		
	Nou we hebben wel laatst wat aanpassingen gedaan ja. Dus met mensen die niet te ver kunnen bukken of niet zo goed moet ik zeggen. Daar hebben we het wel wat meer ergonomisch voor willen maken. En helemaal als ik het vergelijk met drie jaar geleden toen ik hierbinnen kwam.	Hulpmiddelen
En welke aanpassingen?		
	Ja er zijn liften, maar ook meer machines die helpen met het tillen.	
Ah oke dat is wel fijn ja voor mensen die wat last krijgen ja. Uhm vind je dat je genoeg beschermd bent tegen lawaai en temperaturen bijvoorbeeld?		
	Ja die temperaturen kun je niet heel veel aan doen denk ik. Ja bij de vriezers hebben we wel kleding. Maar er komen wel tegen de zomer altijd operators naar me toe dat ze het toch wel warm hebben ja. En dat is wel een probleem dat het erg warm kan worden.	Fysische
Ja dat heb ik ook wel voorbij horen komen ja.		
	Ja je merkt het nu eigenlijk al. Want ik heb altijd een trui aan, maar sinds twee weken merk ik wel dat het te warm begint te worden eigenlijk.	
En dan moet de echte hitte nog komen eigenlijk he.		
	Ja ja zeker waar.	
Heb je ook contact met gevaarlijke stoffen of bacteriën?		
	Hm nou ja gevaarlijke stoffen wel tijdens het reinigen ja. Dus daar moet je wel altijd je beschermingsmiddelen dragen	Biologische en Chemische Veiligheid

	en er gewoon goed aan houden. Want alles gaat gewoon een keer fout en ik heb het wel eens gezien ja. Dat iets in iemand zijn oog komt of een ongeluk met een vinger die ergens tussen zit. Ja je moet wel opletten want het is gewoon snel gebeurd. Dus dat is wel een dingetje ja, dat je veilig bezig bent.	
Ja dus als je je gewoon goed aan de regels houdt zou er eigenlijk niks kunnen gebeuren. Of ja het kan natuurlijk wel.		
	Ja het maakt het een stuk veiliger als je je gewoon aan de middelen houdt die er zijn.	
Ja precies.		
	Ja wat wel een goede is, dat er misschien een grotere handschoen komt voor messen om te wisselen. Nu hebben we wat dunnere maar daar kunnen die messen gewoon doorheen. Het moet een beetje een slagershandschoen zijn he. Want ik heb dit wel eens aangegeven geloof ik en ze waren daar ook wel mee bezig om elke operator zo'n setje te geven, maar dat weet ik niet zeker.	Beschermingsmiddel
Ah maar je hebt het dus wel aangegeven.		
	Ja dat wel, maar hoe het ervoor staat dat weet ik niet.	
En vind je ook als je bijvoorbeeld kijkt naar het stress gedeelte van net. Zouden ze hier helpen als je het bijvoorbeeld aan geeft als je ergens mee zit.		
	Jawel dat denk ik wel. Maar zo erg is het gelukkig ook weer niet bij mij. Het is ook meer dat je dan baalt als er wat fout is gegaan bijvoorbeeld.	Gezondheid
Ja nee snap ik inderdaad. Oke dan gaan we naar de arbeidsvoorwaarden.		

	Yes is goed.	
Dat gaat over de afspraken tussen de werkgever en werknemer over de voorwaarden waar het werk wordt gedaan.		
	Oke ja.	
Uhm nou als eerste hoe vind je dat de beloning is, dus eigenlijk het loon.		
	Ja ik moet zeggen dat ze hier zeker niet slecht betalen. Absoluut niet. Maar ik vind wel dat ze wat beter onderscheid mogen maken tussen een voorman en operator. Want ja ik vind toch dat er veel meer verantwoordelijkheid bij komt kijken en ja dat verschil is niet heel groot. En ja sommige operators staan maar aan de lijn heel de dag en ik ben dan steeds maar bezig. Dus ja dan vind ik dat het verschil groter had mogen zijn ja.	Loon
Ja dat zou je wel zeggen ja. Dat is ook wel een lastige.		
	Ja snap ik ook, is ook iets wat gewoon besproken moet worden natuurlijk.	
Klopt, uhm hoe vind je de werktijden hier?		
	Pfoe ja nachtdienst vind ik niet fijn nee. Nee dat zou ooit nog een reden kunnen zijn dat ik ander werk zou zoeken. Puur gewoon om die nachtdienst te ontlopen.	Werktijden
Ja dat snap ik wel ja.		
	Ja ik ben dan wel tegen de 40, maar als ik 50 zou zijn dan wil ik dat niet meer doen denk ik.	
En zoiets als vijf ploegen?		
	Ja ik heb dat ooit wel eens gewerkt. Maar dan zijn je weekenden helemaal anders he. Ze zeggen vaak dat het minder belastend is, maar dat vind ik ook	

	weer niet. Nee dan heb ik liever drie ploegen.	
Ja dat weekend is wel iets dan he, omdat het steeds verschuift. Weekend is niet meer echt weekend dan.		
	Nee precies, je hebt dan twee dagen vroeg, dan weer twee dagen laat en twee nachten. Ja dan ben je wel weer drie dagen vrij maar dat kan ook donder vrijdag zaterdag zijn. Of je bent door de weeks vrij. Ja dan wordt een weekendje weg wel lastig plannen zo. Nee daar ben ik geen voorstander van.	
Nee oke klopt ja. Uhm hoe vind je dat het verlof regelen nu gaat?		
	Uhm nou ik kan nog steeds niet in die app. Goed dat je het zegt ja.	Verlof
Oh dan ga ik dat even opschrijven inderdaad, want dat is apart.		
	Ja ja, ben er wel eens geweest bij personeelszaken maar ik kan er nog altijd niet in.	
Ah ja dat gaat regelt worden.		
	Ja top, dat zou fijn zijn. Want het lijkt mij wel makkelijker ja als dat allemaal digitaal kan.	
Nee zeker, als het werkt zou het makkelijker moeten zijn haha. Uhmm hoe vind je dat de opleidingsmogelijkheden zijn hier?		
	Ja, met de operators vind ik dat best goed ja. Waar ze wel naar moeten gaan kijken is de voormannen en teamleiders. Die moeten wel meer begeleiding krijgen, want mijn eerste twee jaar heb ik toch echt veel zelf moeten uitzoeken, zelf achter dingen aan. Dus ja dat zou ik wel beter willen zien, dat de	Opleidingsmogelijkheden

	leidinggevende functies wat meer begeleiding krijgen.	
En dan de begeleiding door managers of?		
	Ja bijvoorbeeld. Of gewoon een cursus leidinggeven, of gewoon een project, trainingen ja dat mis ik een beetje. Waarom hebben we niet gewoon jaarlijks een training of zoiets.	Trainingen
En dat wordt helemaal niet gedaan of?		
	Ja uiteindelijk heb ik het wel gehad, maar zo iets zou gewoon plaats moeten vinden vind ik. Ja dan geef je ook tools om het werk beter te doen zeg maar.	
Ja zeker waar ja. En dat is ook alleen maar beter voor het resultaat lijkt me.		
	Ja dat weet ik wel zeker ja. Maar wat ze dan wel weer doen zijn die BHV en uh heftrucks cursussen ja. Daar besteden wel goed aandacht aan.	
Oke dat is ook wel goed, maar het kan nog beter ja. Uhm oke hoe vind je de abonnementen die ze aan bieden? Zoals korting op fitness bijvoorbeeld.		
	Oh ja goed hoor.	Sportfaciliteiten
Zouden ze daar ook nog dingen aan toe kunnen voegen?		
	Hm ja daar ben ik eigenlijk niet zo mee bezig nee.	
Ja dat kan natuurlijk he.		
	Ja ik sport eigenlijk thuis altijd al dus ja nee, weet ik niet meteen zo.	
Geeft niks hoor. Vind je verder dat ze genoeg met feestdagen doen of bedrijfsuitjes?		
	Ja door corona hebben we al heel lang geen personeelsfeest gehad.	Bedrijfsuitje
En dat is wel iets wat je wel weer wilt zien als het kan?		

	Oh ja zeker. En dat mag voor mij ook wel vaker hoor in plaats van één keer in het jaar. Gewoon af en toe, gewoon wat leuks doen met z'n alle.	
Snap ik ja, ook vooral omdat het lang geleden is dat er niks is geweest ja.		
	Ja lekker onderling wat praten met elkaar. Is ook wel eens goed om elkaar buiten het werk te zien.	
Zeker ja. Uh vind je dat je genoeg waardering krijgt uitgesproken?		
	Uhm ja genoeg... ja dat mag wel wat meer ja.	Waardering
En dan vanaf de managers of teamleiders gezien?		
	Ja ik denk toch wel beide. Kijk ja je moet je werk natuurlijk doen, maar als je een keer met een goed idee komt. En dat ze dan eens zeggen van hé, top gedaan en daar hoor je eigenlijk vrij weinig van. Dus ja ik vind dat er wel wat meer complimenten zouden mogen zijn.	
Geven ze dan wel altijd terugkoppeling? Als je het over een idee hebt wat je net zei.		
	Ligt eraan, de ene keer wel en de andere keer niet. Soms heb je wel eens dat je helemaal niks meer hoort. Dus het ligt er een beetje aan. Denk dat het ook wel aan de tijd ligt hoe iemand er mee zit. Maar ja dat denk ik dat zijn toch wel dingen die misschien wel eens wat beter kunnen ja.	Terugkoppeling
En heb je daar een oplossing zo voor of? Het kan natuurlijk tijd zijn of dat ze het vergeten.		
	Ja weet je het werkt ook motiverend he. Als je gewoon even terugkoppelt of zegt als je wat goeds hebt gedaan. Ja	Waardering

	gewoon een klein complimentje ofzo, ik vind dat meestal wel motiverend toch?	
Ja nee zeker. Ja we hebben het al over de leidinggevende gehad net en daar gaan de laatste vragen ook over. En dit gaat over de aspecten die met de werknemer en leidinggevende relatie te maken hebben en de sociale relaties ook.		
	Dat is goed.	
Dus kijkend naar je leidinggevende, hoe is het contact verder?		
	Uhm ja we zijn nog een nieuw team. Dus we zijn echt aan het opbouwen. En ook nu twee nieuwe voormannen en ik moet zeggen dat de contacten wel beter moeten ja, want op dit moment vind ik het niet goed gaan.	Contact leidinggevende
En met contact bedoel je dan overleg of?		
	Ja bijvoorbeeld ja. En dat is ook wel lastig ja omdat we nieuwe mensen erbij hebben gekregen. Maar ja we moeten nog groeien en dat komt ook wel denk ik.	Contactmomenten
En hoe zou dat contact beter kunnen worden denk je?		
	Nou ik denk toch vaker een soort van evaluatie. Dat mis ik een beetje. We hebben het wel eens gezegd van we gaan iedere dag even samen zitten. Maar dan wordt het snel vergeten, dan ging dat een week even goed. En dan stopte dat weer, dus ja dat zou wel weer mogen gebeuren ja.	Evalueren
Dus dat daar wat structuur in komt, dat het structureel wordt meer?		
	Ja zo iets ja. Of gewoon wekelijks of dagelijks, maar wel dat er iets is. Gewoon even praten over	Structuur

	storingen of dingen waar we tegen aan lopen. Ja dat zou nog iets beter kunnen zijn ja.	
Oke, en naar je collega's het team eigenlijk?		
	Ja dat is goed hoor, we zijn een leuk team vind ik zelf dan tenminste.	Collega's
En zijn er soms wel eens conflicten binnen het team en hoe lossen jullie die dan op?		
	Nou ja die zijn er wel eens. Soms wordt dat gewoon zelf opgelost, dus door de medewerkers zeg maar. Maar als het wat lastiger is dan komen ze naar mij of de teamleider. Maar dat gebeurt nauwelijks.	Conflicten
Top top, je gaf net ook al aan dat waardering wat meer uitgesproken mag worden. Maar geven ze ook wel genoeg feedback over de werkzaamheden dan? Of valt dat een beetje samen.		
	Uh ja dat valt wel samen ja. Dat zou dus ook wel af en toe wat meer kunnen.	Feedback
Ja dus ook eigenlijk, dat het soms gebeurt maar wel wat meer mag gebeuren.		
	Ja precies ja.	
Nou hartstikke bedankt voor je tijd, dit waren mijn vragen voor je.		
	Oke, nou graag gedaan. En als er verder nog iets is laat het maar weten.	
Ah goed, dat zal ik doen!		