

Inzicht in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Afstudeerscriptie



Naam: Amanda van der Swart
Datum: 17-10-2012
Studentnummer: 08075832
Afstudeerbegeleider: Dhr. T. Slingerland

Inzicht in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Afstudeerscriptie



Amanda van der Swart
08075832

Haagse Hogeschool
Academie voor Management & Human Resources
Opleiding Bedrijfskunde MER
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. E. A. A. Verstappen

Stagebedrijf: Albert Heijn XL
Bevrijdingsplein 50
2321 BX Leiden

Afstudeerbegeleider: Dhr. T. Slingerland

Plaats en Datum: Leiden, 17-10-2012

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie “Inzicht in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek”. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen bij de opleiding Bedrijfskunde MER aan de Haagse Hogeschool te Den Haag.

Tijdens mijn bijbaan bij de Albert Heijn XL kwamen uitslagen binnen van het halfjaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, die erg laag waren uitgevallen ten opzichte van andere XL winkels. De supermarktmanager wilde hier onderzoek naar laten doen. In het kader van mijn afstuderen heb ik aangeboden om dit voor hem te onderzoeken.

De vorm en inhoud van dit rapport is informatief en adviserend voor de Albert Heijn XL. Deze scriptie geeft de resultaten weer van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd in de periode van maart tot augustus 2012.

Ten slotte wil ik graag mijn afstudeerbegeleider Ton Slingerland bedanken voor zijn steun en hulp. Daarnaast wil ik graag Ian Tabben bedanken voor het verschaffen van deze opdracht. Ook alle medewerkers die ik heb geïnterviewd wil ik bedanken voor hun bijdrage en informatie. Vanuit de Haagse Hogeschool wil ik graag mevrouw Verstappen bedanken voor de begeleiding tijdens mijn afstuderen.

Leiden, oktober 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Verklarende woordenlijst	6
1 Inleiding.....	7
2 Theoretisch kader.....	9
3 Bedrijfsomschrijving.....	11
3.1 Albert Heijn XL.....	11
3.2 Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek	12
3.3 Doelgroep	12
4 Onderzoeksontwerp	13
4.1 Probleemstelling	13
4.2 Doelstelling van het onderzoek	13
4.3 Doelstelling van Albert Heijn	13
4.4 Vraagstelling	14
4.5 Onderzoeksmethode.....	14
4.6 Onderzoeksverantwoording	15
5 Betrokkenheid	17
Deelconclusie Betrokkenheid.....	19
6 Tevredenheid	20
6.1 Communicatie	20
Deelconclusie communicatie.....	21
6.2 Klantgerichtheid	21
Deelconclusie klantgerichtheid.....	22
6.3 Ontwikkeling	22
Deelconclusie ontwikkeling	23
6.4 Eerlijk & Veilig	23
Deelconclusie eerlijk & veilig.....	24
6.5 Leiderschap	24
Deelconclusie leiderschap	25
6.6 Samenwerking	25
Deelconclusie samenwerking.....	26
6.7 Werkzaamheden.....	26
Deelconclusie werkzaamheden	27
7 Conclusies en aanbevelingen.....	28
Betrokkenheid.....	28
Tevredenheid.....	29
Literatuurlijst.....	33

Samenvatting

Halfjaarlijks wordt er onderzoek gedaan binnen Albert Heijn naar de betrokkenheid en tevredenheid bij medewerkers van het bedrijf. De scores van een van de vestigingen die in het najaar van 2011 zijn behaald, liggen lager dan het streven van de Albert Heijn XL te Leiden. Daarnaast was er een dalende lijn te zien in de scores van de afgelopen 2 jaar in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van deze vestiging. Naar aanleiding van deze resultaten heb ik aansluitend op dit structurele kwantitatieve onderzoek een eenmalig kwalitatief onderzoek uitgevoerd om de achterliggende redeneringen en motivaties van medewerkers te achterhalen.

Momenteel werken er 311 medewerkers binnen Albert Heijn XL, winkel 1649. Deze medewerkers moesten aan een aantal criteria voldoen om meegenomen te worden in de aselecte steekproef: de medewerkers moesten al sinds oktober 2011 werkzaam zijn bij Albert Heijn, meegedaan hebben aan het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en zij moesten kort parttimer zijn. De medewerkers moesten sinds oktober 2011 werkzaam zijn, omdat het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek in oktober en november 2011 is afgenomen. Medewerkers die later in dienst zijn gekomen, hebben niet deelgenomen aan het onderzoek. Daarnaast gaat mijn onderzoek alleen in op de uitkomsten van de kort parttime medewerkers, omdat er door de manager van de AH XL verwacht wordt dat bij deze doelgroep de grootste kansen tot verbetering liggen.

De probleemstelling zal uitgewerkt worden door middel van de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de achterliggende redeneringen en motivaties van de medewerkers met betrekking tot de laag uitgevallen score van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek ten opzichte van het streefcijfer van een 7?

Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de Albert Heijn XL, winkel 1649, in Leiden. De scores van de andere Albert Heijn XL winkels is te vinden in bijlage IV.

Betrokkenheid wordt gemeten aan de hand van 5 stellingen. In 2 stellingen worden de termen “trots” en “inspireren” gebruikt. Op deze 2 stellingen wordt slecht gescoord door de kort parttime medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat de termen “trots” en “inspireren” niet de juiste woorden zijn om betrokkenheid bij de kort parttime medewerkers te meten. Uit het onderzoek blijkt namelijk wel dat zij betrokken zijn bij hun werk. Zo zijn zij bereid zich extra in te zetten voor de winkel waar zij werken en zijn ze positief over het werken bij Albert Heijn.

De mate van tevredenheid wordt gemeten door middel van zeven dimensies, namelijk: klantgerichtheid, werkzaamheden, samenwerking, eerlijk & veilig, ontwikkeling, leiderschap en communicatie.

Uit de gesprekken met de medewerkers blijkt, dat binnen Albert Heijn te weinig gecommuniceerd wordt met de medewerkers. Medewerkers hebben behoefte aan meer en gerichtere informatie, te denken aan informatie over doorgroeimogelijkheden en productinformatie. Door het gebrek aan informatie ontstaat er miscommunicatie en wordt er minder goed en minder effectief samengewerkt. Een betere communicatie kan volgens de geïnterviewde medewerkers leiden tot een betere samenwerking. Met een goede samenwerking kunnen weer betere bedrijfsresultaten gerealiseerd worden. Dit zijn de belangrijkste aanbevelingen op basis van het kwalitatief onderzoek.

Verklarende woordenlijst

Afdeling Verkoop	Deze afdeling bestaat uit 3 kleinere afdelingen/subafdelingen, namelijk de afdeling Brood, Deli/Kaas en Steak & Grill. Op deze afdelingen verzorgen de medewerkers het brood, de vleeswaren en snijden zij het luxe vlees, te denken aan biefstuk, lamsvlees etc.
Afdeling Verkoopafhandeling	De afdeling Verkoopafhandeling wordt ook wel het kassapark genoemd. Op deze afdeling worden de transacties afgehandeld.
Afdeling Verkoopklaar	Onder de afdeling Verkoopklaar vallen de vakkenvullers. Zij zorgen ervoor dat de vakken gevuld zijn en dat de producten gespiegeld zijn.
Dimensies	De vragen van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek worden onderverdeeld in verschillende dimensies, namelijk: communicatie, klantgerichtheid, ontwikkeling, eerlijk en veilig, leiderschap, samenwerking, werkzaamheden en betrokkenheid.
Fulltime (FT)	Fulltime medewerkers zijn medewerkers met een contract van 40 uur per week.
Kort parttime (KPT)	Kort parttime medewerkers zijn medewerkers met een contract van minder dan 12 uur per week.
Lang parttime (LPT)	Lang parttime medewerkers zijn medewerkers met een contract van meer dan 12 uur per week, met een maximum tot 40 uur per week.
Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO)	Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek is een enquête welke wordt afgenomen via de computer voor alle medewerkers van Ahold. Hierin wordt de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers gemeten.
Spiegelen	Het naar voren halen van producten, zodat de schappen vol ogen.

1 Inleiding

Sinds 2010 wordt er binnen Ahold halfjaarlijks onderzoek gedaan naar de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. In het najaar van 2011 is voor de tweede keer dat jaar onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid en -tevredenheid.

Uit de resultaten bleek dat de Albert Heijn XL 1649 te Leiden het laagst gescoord had van alle Albert Heijn XL winkels in Nederland. Zij had een gemiddelde score op het gebied betrokkenheid behaald van 52%, terwijl er gestreefd wordt naar een score van 70%. Deze 70% is bepaald door het management van de Albert Heijn XL te Leiden. Dit staat gelijk aan een 7.

In het voorjaar 2011 bedroeg de gemiddelde score op het gebied van betrokkenheid 59% voor de desbetreffende vestiging. Dit betekent dat de score met 7% is gedaald ten opzichte van de score in het voorjaar 2011.

Op het gebied van tevredenheid scoorde de Albert Heijn XL 1649 een gemiddelde van ongeveer 63% in het najaar van 2011 terwijl deze score in het voorjaar van 2011 71% bedroeg. Dit betekent dat de score van de Albert Heijn XL 1649 ten opzichte van de score in het voorjaar 2011 met 8% is gedaald.

Ian Tabben, de supermarktmanager van deze winkel, was verbaasd en wilde graag weten waardoor dit kwam. Dit is de aanleiding geweest voor dit onderzoek.

Om een nader kwalitatief onderzoek uit te kunnen voeren is gebruik gemaakt van diverse interne documenten en literatuur (deskresearch) en 26 interviews (fieldresearch) met de betrokken doelgroepen. Voor de selectie van de geïnterviewden is gebruik gemaakt van een aselecte steekproef uit verschillende populaties.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waarom een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek belangrijk is voor bedrijven en wordt de relatie met het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en de modellen Kwaliteit van Arbeid en de Service Profit Chain toegelicht.

Hoofdstuk 3 Bedrijfsomschrijving

In dit hoofdstuk wordt kort uitgelegd waardoor een Albert Heijn XL zich onderscheidt ten opzichte van andere Albert Heijn winkels. Daarna wordt verteld wat een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek inhoudt en wat het doel en de doelgroep van het onderzoek is.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling gepresenteerd. Daarnaast is de onderzoeksvraag weergegeven met de bijbehorende deelvragen. Tot slot worden onderzoeksmethode en onderzoeksverantwoording toegelicht.

Hoofdstuk 5 Betrokkenheid

Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek onderzoekt de mate van betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de mate van betrokkenheid per afdeling.

Hoofdstuk 6 Tevredenheid

De mate van tevredenheid wordt bepaald aan de hand van 7 dimensies. Deze dimensies worden per stuk toegelicht en per afdeling besproken.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt per dimensie een conclusie getrokken en aanbevelingen gegeven.

Literatuurlijst

De literatuurlijst is samengesteld door de APA-stijl.

Bijlage

De bijlagen zijn apart opgenomen vanwege de grote hoeveelheid. Hier zijn de interviews per persoon opgenomen en de scores van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek per Albert Heijn XL winkel.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een aantal onderwerpen besproken op het gebied van personeel en organisatie in relatie met het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Allereerst zal het verschil duidelijk gemaakt worden tussen tevredenheid en betrokkenheid. Vervolgens wordt het model Kwaliteit van Arbeid besproken, gevolgd door de Service Profit Chain en wordt de relatie tussen deze 2 modellen en het onderzoek van Ahold toegelicht.

Deze scriptie gaat over de medewerkersbetrokkenheid van Albert Heijn. In dit onderzoek wordt ingegaan op de betrokkenheid van de medewerkers, maar ook op de tevredenheid van de medewerkers. Tussen tevredenheid en betrokkenheid zit een verschil. Tevredenheid is een weergave van een stemming en is vooral gekoppeld aan tevredenheid over het werk zelf. Het drukt niet uit wat een medewerker wil bijdragen aan de organisatie. Betrokken medewerkers staan achter de doelen van de organisatie en geven aan hoe die verbeterd kunnen worden. Zij voelen zich emotioneel verbonden met de organisatie en zijn daardoor bereid zich extra in te zetten (Braam, 2010).

De oorsprong van medewerkertevredenheid bevindt zich in de Hawthorne studie (Dam, 2005). Uit deze studie bleek dat de productiviteit van medewerkers vergroot kon worden door de gevoelens en houding van arbeiders.

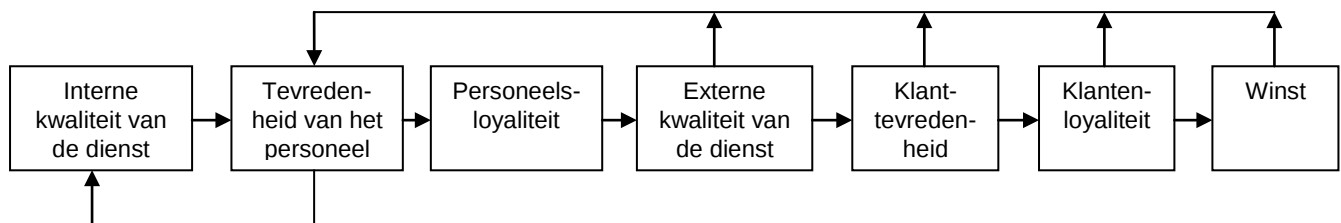
Sinds deze Hawthorne studie is er veel onderzoek gedaan naar tevredenheid van medewerkers. Een model dat beschreven is, is Het model van Kwaliteit van Arbeid. Dit model staat uit de 4 A's, namelijk;

- Arbeidsinhoud
Hierbij gaat het om de wijze waarop taken verricht moeten worden, te denken aan taakstructuur, samenwerkingsmogelijkheden en autonomie.
- Arbeidsverhoudingen
Hier treft het de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Belangrijke aandachtspunten zijn veiligheid, lawaai, verlichting en de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen.
- Arbeidsomstandigheden
Het gaat om de wijze waarop werkgevers en werknemers met elkaar omgaan, de wijze waarop de onderlinge samenwerking georganiseerd is en waarop conflicten opgelost worden.
- Arbeidsvoorwaarden
Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt, te denken aan loonafspraken, toeslagen, werktijden en de duur van het arbeidscontract (Kwaliteit van de Arbeid).

Echter, om een beter beeld te krijgen van wat er werkelijk speelt in een organisatie bleek meer informatie nodig. Naast de vragen over de 4 A's worden tegenwoordig in een onderzoek onder medewerkers ook vragen gesteld over andere onderwerpen (Werkbeleving). Deze vragen komen aan de orde in een medewerkerstevredenheidsonderzoek of een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. De diverse onderwerpen zijn terug te zien in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van de Albert Heijn. Zo wordt de arbeidsinhoud gemeten in de dimensie werkzaamheden, de arbeidsverhoudingen in de dimensie samenwerking, de arbeidsomstandigheden in de dimensie leiderschap en de arbeidsvoorwaarden worden gemeten in de dimensie eerlijk & veilig.

Dat de tevredenheid van medewerkers van invloed is op de prestatie van een organisatie blijkt ook uit de Service Profit Chain, welke de belangrijke rol van het personeel onderschrijft. De Service Profit Chain stelt dat tevreden en loyale medewerkers de basis leggen van externe kwaliteit en uiteindelijk het behalen van winst. In Figuur 1 is dit schematisch weergegeven (De Vries, 2001).

Figuur 1: Service Profit Chain (De Vries, 2001)

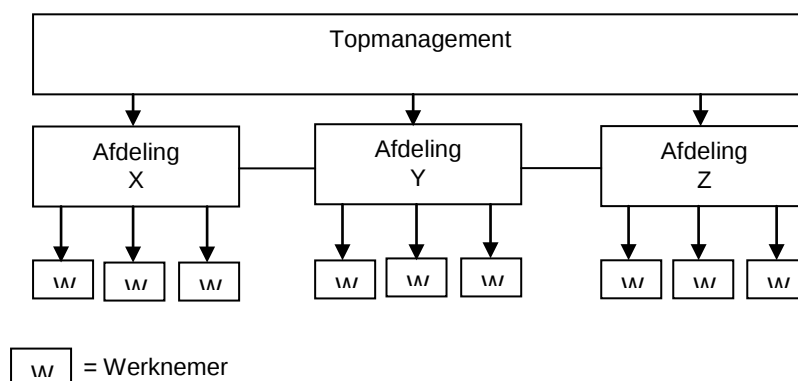


Dat tevreden en loyale medewerkers zorgen voor het behalen van goede bedrijfsresultaten beaamt T. Braam in zijn stuk over medewerkersbetrokkenheid. Hij stelt dat tevreden en betrokken medewerkers stimulerend werken op hun omgeving. Zij staan garant voor loyale klanten. In een organisatie met veel tevreden en betrokken medewerkers zijn de resultaten vrijwel zonder uitzondering aanmerkelijk beter dan bij organisaties zonder dergelijke medewerkers (Braam, 2010).

Ook Ahold laat onderzoek doen naar de medewerkersbetrokkenheid om dezelfde reden. In het rapport van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek geeft Ahold aan dat betrokken medewerkers meer gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen, medewerkers meer passie, energie en creativiteit in hun werk stoppen en zorgen voor betere bedrijfsprestaties (Albert Heijn MBO, 2011). Het is belangrijk dat medewerkers betrokken zijn, omdat betrokkenheid nauw samen hangt met klanttevredenheid.

Door middel van een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek krijgt een organisatie zowel op individueel-, afdelings- als organisatieniveau in beeld hoe goed de organisatie in zijn vel zit. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 2. Wanneer de resultaten gekoppeld worden aan de uitkomsten van klantenonderzoek komt in beeld wat betrokken medewerkers voor de klanten van uw organisatie betekenen (Braam, 2010).

Figuur 2: Relaties tussen verschillende niveaus (De Vries, 2001)



Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek bij Albert Heijn wordt individueel afgenomen, elke medewerkers mag deelnemen aan dit onderzoek. Uiteindelijk wordt er op organisatieniveau een cijfer aan gegeven.

3 Bedrijfsomschrijving

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waardoor een Albert Heijn XL zich onderscheidt ten opzichte van de andere Albert Heijn winkels, paragraaf 3.1. Daarnaast wordt er in paragraaf 3.2 uitgelegd wat een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek is en tot slot wordt de doelgroep van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek in paragraaf 3.3 toegelicht.

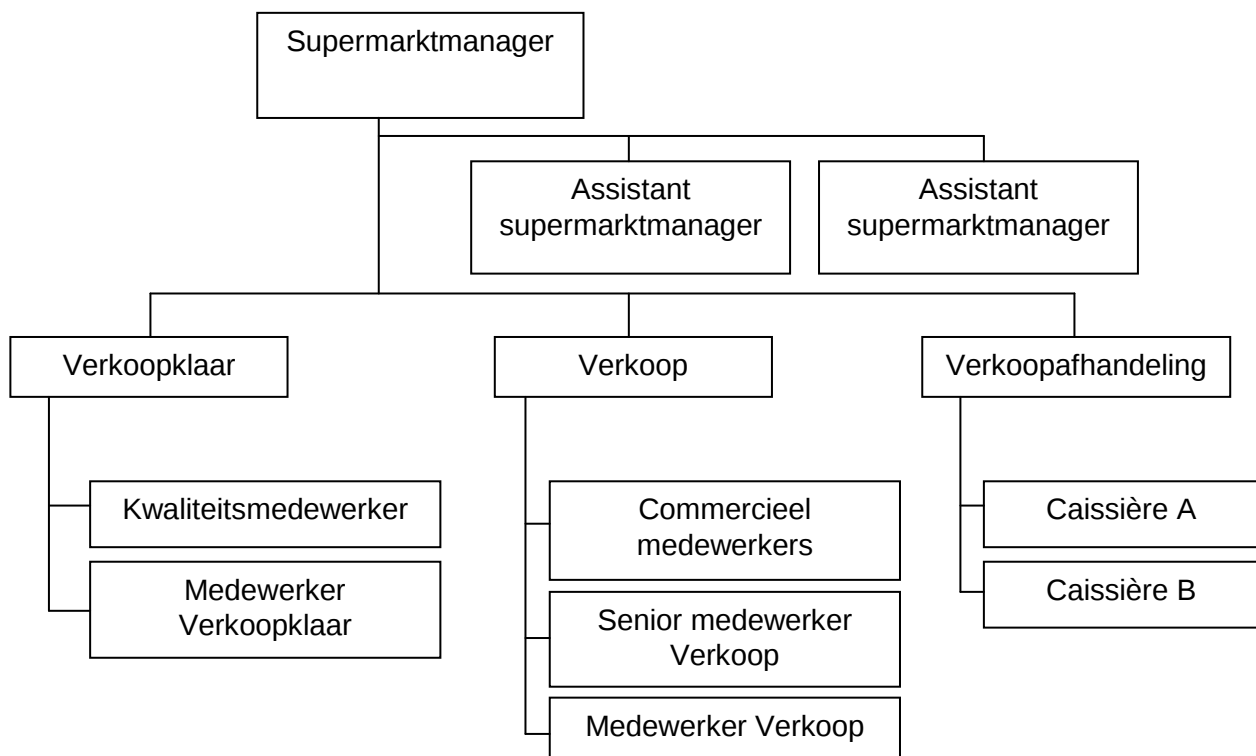
3.1 Albert Heijn XL

Zoals reeds in de inleiding aangegeven gaat dit onderzoek over de Albert Heijn XL. De Albert Heijn XL is een van de 4 soorten winkeltypes die Albert Heijn heeft. Albert Heijn heeft ook wijkwinkels, Albert Heijn to go winkels en Albert Heijn heeft een webwinkel. Door deze verschillende soorten winkels, kan Albert Heijn haar klanten met het juiste aanbod op de juiste plaats bedienen. Het assortiment per winkel verschilt. Door het assortiment van de verschillende winkels af te stemmen op de behoeften van de klanten, probeert Albert Heijn iedereen zo persoonlijk mogelijk te helpen om daardoor een grotere omzet te kunnen behalen.

De Albert Heijn XL onderscheidt zich door het grote assortiment, de goede bereikbaarheid en de parkeergelegenheid. In totaal zijn er in heel Nederland 31 Albert Heijn XL winkels. De resultaten van dit onderzoek zullen zich beperken tot de vestiging van Albert Heijn XL te Leiden. Er zal geen vergelijkend onderzoek worden gedaan met overige Albert Heijn XL winkels.

Albert Heijn XL te Leiden heeft 3 verschillende afdelingen waar binnen de medewerkers werkzaam zijn, namelijk de afdeling Verkoopklaar, de afdeling Verkoop en de afdeling Verkoopafhandeling. Binnen deze afdelingen zijn er verschillende functies. Eén assistent supermarktmanager is verantwoordelijk voor de afdelingen Verkoop en Verkoopafhandeling en de andere assistent supermarktmanager is verantwoordelijk voor de afdeling Verkoopklaar. In onderstaand organogram van Albert Heijn zijn de afdelingen en functies schematisch weergegeven.

Figuur 3: Organogram Albert Heijn (Organogram Albert Heijn XL, 2012)



3.2 Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Uit het interview met D. Burgers, projectleider medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en werkzaam op het hoofdkantoor van Ahold te Zaandam, is gebleken dat Ahold sinds 2010 werkt met een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO). Hiervoor maakte Ahold gebruik van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Ahold is overgestapt op een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, omdat het medewerkerstevredenheidsonderzoek lange papieren vragenlijsten waren, die niet meer aansloten bij wat de medewerkers van Ahold belangrijk vonden. Dit bleek uit de respons van minder dan 30% (Burgers, 2012). D. Burgers gaf aan dat betrokkenheid een sterkere relatie vertoont met bedrijfsresultaten dan tevredenheid. Tevredenheid focust sterk op externe factoren, terwijl betrokkenheid gaat over trots en bereidheid van medewerkers om je echt in te zetten voor het bedrijf waar je werkt. Het nieuwe medewerkersbetrokkenheidsonderzoek betreft nu beide onderdelen, betrokkenheid en tevredenheid. Ook zijn de vragenlijsten ingekort en toegespitst op de doelgroepen, naar aanleiding van focusgroepen. Zo zijn er verschillende versies voor de verschillende onderdelen van Ahold en is er verschil gemaakt tussen een kort parttime en lang parttime/fulltime versie (Burgers, 2012).

Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek wordt 2 keer per jaar afgenomen bij alle medewerkers van de Albert Heijn die dit vrijwillig willen invullen. Het onderzoek wordt 2 keer per jaar afgenomen in verband met een hoog personeelsverloop, namelijk 55%, en het uur-tot-uur business karakter van Albert Heijn (Burgers, 2012).

Ook uit het interview is gebleken dat Ahold een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek doet omdat zij gelooft dat medewerkers hun belangrijkste factor zijn in hun succes. Het is aangetoond dat betrokkenheid directe relaties heeft met klanttevredenheid en bedrijfsresultaat; daarom is het van belang voor Ahold om te weten in hoeverre medewerkers zich betrokken voelen en waarom wel/niet. Op basis van deze uitkomsten maakt Ahold haar personeelsbeleid (Burgers, 2012).

Ahold heeft er voor gekozen om een extern bureau in te schakelen voor de uitvoering van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. De uitkomsten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek worden zorgvuldig en anoniem verwerkt door het onafhankelijke externe onderzoeksbureau Sirota. Wanneer er respons is van acht personen of meer per groep, worden de uitkomsten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek aan de supermarktmanager gerapporteerd (Albert Heijn MBO najaar 2011, 2012).

3.3 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn de kort parttime medewerkers van de Albert Heijn XL te Leiden.

4 Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. Allereerst zal in paragraaf 4.1 de probleemstelling worden verduidelijkt. In de paragrafen 4.2 en 4.3 wordt de doelstelling van het onderzoek en de doelstelling van Albert Heijn uitgelegd. De onderzoeksvraag met de bijbehorende deelvragen zijn te vinden in paragraaf 4.4. In paragraaf 4.5 wordt de onderzoeksmethode toegelicht en tot slot wordt er in de laatste paragraaf wat gezegd over de onderzoeksverantwoording.

4.1 Probleemstelling

In het najaar van 2011 is er voor de tweede keer dat jaar een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek gedaan binnen Albert Heijn. De score van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek is in het najaar van 2011 met 7% gedaald ten opzichte van het onderzoek in het voorjaar van 2011. Als er wordt gekeken naar de afgelopen 4 uitslagen (2010 en 2011) van het onderzoek, is er een dalende lijn te zien bij alle dimensies. Uit de score van het onderzoek in het najaar 2011, blijkt dat de Albert Heijn XL, winkel 1649, de laagste score heeft van het hele onderzoek onder alle vestigingen, bij zowel betrokkenheid als tevredenheid.

De gemiddelde score van alle Albert Heijn XL winkels in Nederland op het gebied betrokkenheid bedraagt 73%, terwijl dit bij de Albert Heijn XL 1649 54% bedraagt en de gemiddelde score op het gebied van tevredenheid ligt rond de 77%, terwijl dit bij de Albert Heijn XL 1649 rond de 63% ligt.

De hierboven genoemde scores zijn gemiddelde scores van de kort parttime medewerkers en de lang parttime/fulltime medewerkers. De score op het gebied van betrokkenheid van de kort parttime medewerkers ligt lager ten opzichte van de lang parttime/fulltime medewerkers.

Volgens D. Burgers heeft betrokkenheid en tevredenheid van personeel een sterke relatie met bedrijfsresultaten; daarom is het voor Albert Heijn belangrijk dat hierop goed gescoord wordt. Dit cijfer ligt bij de kort parttime medewerkers lager. Om deze reden is er gekozen om het onderzoek naar de oorzaak van de lage score te beperken tot de kort parttime medewerkers.

4.2 Doelstelling van het onderzoek

Het inzicht in de (on)tevredenheid en betrokkenheid verder uitdiepen door in kwalitatief onderzoek (in de vorm van diepte-interviews) in te gaan op achterliggende redeneringen en motivaties.

Dit onderzoek zal dienen als extra ondersteuning van de kwantitatieve resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. De uitkomsten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek zijn kwantitatief. Deze kwantitatieve gegevens geven in grote lijn een beeld van de medewerkersbetrokkenheid en tevredenheid. Door middel van aanvullend en verdiepend kwalitatief onderzoek wil ik achter de redeneringen en motivaties van medewerkers komen.

4.3 Doelstelling van Albert Heijn

De doelstelling van Albert Heijn is, de score van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek te verhogen naar 70%. Dit is een keuze van het management van de Albert Heijn XL, te Leiden. De score van betrokkenheid ligt onder de 60%, maar van tevredenheid liggen de scores tussen de 60 en 70%. Het management wilt graag een constante score halen van 70%, zowel bij betrokkenheid als tevredenheid. Zij hebben 70% gekozen omdat zij dit een reëel doel vinden. Pas wanneer de scores constant 70% of hoger zijn, stellen zij een nieuw doel (Slingerland, 2012).

4.4 Vraagstelling

Onderzoeksvraag

De probleemstelling zal beantwoord worden door middel van de onderzoeksvraag. Deze luidt als volgt:

Wat zijn de achterliggende redeneringen en motivaties van de medewerkers met betrekking tot de laag uitgevallen score van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek ten opzichte van het streefcijfer van een 7?

Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, zullen eerst de deelvragen beantwoord moeten worden. De deelvragen luiden als volgt:

1. Waarom is er volgens de medewerker(s) laag gescoord op het onderdeel "betrokkenheid"?
2. Waarom is er volgens de medewerker(s) laag gescoord op het onderdeel "tevredenheid"?

Deze tweede deelvraag wordt onderzocht op 7 dimensies, namelijk op de dimensies communicatie, klantgerichtheid, ontwikkeling, eerlijk & veilig, leiderschap, samenwerking en werkzaamheden.

In bijlage IV zijn de resultaten per Albert Heijn en per dimensie te zien. Uit deze tabel kan er geconcludeerd worden dat de scores van de Albert Heijn XL 1649 lager zijn dan die van andere Albert Heijn winkels.

4.5 Onderzoeksmethode

Deskresearch

Desk research (ook wel 'secondary research' genoemd) omvat het verzamelen van bestaande data en informatie uit diverse openbare bronnen zoals kranten, vakbladen, naslagwerken, het internet, publicaties en statistieken van gouvernementele en non-gouvernementele organisaties, jaarverslagen, marktrapporten en (commerciële) databases. Deskresearch wordt vaak gebruikt om achtergrondinformatie te verkrijgen over een onderwerp, markt, bedrijf of potentiële klant (Index 'n' Things, 2010).

Vooraf is er begonnen met het inkijken van het rapport waarin de resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek zijn verwerkt. Hierdoor kon er goed beeld gevormd worden van de resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Daarna is er een overzicht opgevraagd van de scores van alle andere Albert Heijn XL winkels, zodat de verhoudingen tussen de winkels duidelijk waren. Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek is afgenomen in oktober en november 2011. Omdat er gebruik gemaakt ging worden van interviews moest er uitgezocht worden welke medewerkers toen al in dienst waren en of zij mee hebben gedaan aan het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Alle medewerkers die daarna in dienst zijn gekomen, hebben in ieder geval niet meegewerkt aan het onderzoek. Daarnaast zijn de medewerkergegevens geraadpleegd, om zo een selectie te kunnen maken van de medewerkers die geïnterviewd zouden worden.

Fieldresearch

Observeren en interviewen vallen onder fieldresearch (Goede, 2006). Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek is een kwantitatief onderzoek, waarbij medewerkers vragen moeten beantwoorden met cijfers 1 t/m 10 of eens/oneens. Om de achterliggende motieven en redeneringen te achterhalen, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Ik heb daarom gekozen voor diepte-interviews. Deze manier van onderzoek is geschikt om motieven en achtergronden te achterhalen en gedachten en ideeën uit te diepen.

Twee nadelen van een diepte-interview is dat er geen algemene conclusies getrokken kunnen worden die voor de hele doelgroep gelden en de interviewer kan onbewust de geïnterviewde beïnvloeden en is tevens de enige die de geïnterviewde kan uitdagen (Alles over marktonderzoek).

Voor dit onderzoek is het belangrijk om achterliggende motivaties, gedachten en ideeën van medewerkers te verkrijgen en niet om het onderzoek te generaliseren.

De groep geïnterviewden bestaat uit:

- 6 medewerkers van de afdeling Verkoopafhandeling.
- 16 medewerkers van de afdeling Verkoopklaar.
- 4 medewerkers van de afdeling Verkoop.

De interviews zijn te vinden in de bijlage I tot en met III.

4.6 Onderzoeksverantwoording

Binnen de Albert Heijn XL zijn er 3 afdelingen te onderscheiden, namelijk de afdelingen Verkoopafhandeling, Verkoopklaar en Verkoop. Binnen deze 3 afdelingen is een aantal mensen geïnterviewd. Er werken momenteel 311 mensen, die als volgt zijn onderverdeeld in de verschillende afdelingen (Heijn, 2012):

Tabel 1: Verdeling steekproefgrootte

	Verkoopafhandeling	Verkoopklaar	Verkoop	Overige
Totale grootte	74	179	54	4
Populatiegrootte	19	93	21	0
Steekproefgrootte	6	16	4	0

Alle geïnterviewden hebben aan 2 voorwaarden moeten voldoen, zij moeten al voor oktober 2011 werkzaam zijn bij Albert Heijn en zij moeten kort parttimer zijn. Van de 311 medewerkers die momenteel, 17 juli 2012, werkzaam zijn, vallen er al 123 medewerkers af omdat zij in of na oktober 2011 pas zijn komen werken bij Albert Heijn. Er blijven nog 188 medewerkers over.

Van de 188 medewerkers vallen er 55 medewerkers af omdat zij lang parttimer of fulltimer zijn. Er blijven nu nog 133 medewerkers over. Van deze 133 is er een aselechte steekproef genomen.

Alle medewerkers die zijn geïnterviewd hebben deelgenomen aan het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek in het najaar van 2011. Omdat er niet bekend is welke medewerkers deel hebben genomen aan het onderzoek, kon hier geen criterium van gemaakt worden voor de aselechte steekproef. Aan de medewerkers die uit de aselechte steekproef naar voren zijn genomen, is gevraagd of zij mee hebben gedaan aan het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, dit was in alle gevallen zo.

Albert Heijn streeft ernaar om een gemiddelde score te halen van 70%, wat gelijk staat aan een 7. De betrokkenheid en tevredenheid wordt gemeten aan de hand van 8 verschillende dimensies. Deze dimensies worden gemeten door verschillende stellingen, waarbij een cijfer van 1 tot en met 10 wordt gegeven of waarbij de medewerkers aan moeten geven of zij het eens of oneens zijn met deze stelling. Er is een aantal stellingen die een score heeft behaald van 70% of hoger. Deze stellingen worden niet meegenomen in het onderzoek omdat Albert Heijn een score van 70% of hoger acceptabel vindt.

Representativiteit

Een steekproef is representatief als die een zo goed mogelijk beeld geeft van de populatie.

De resultaten uit de steekproef moeten dan generaliseerbaar zijn aan de gehele populatie.

Een steekproef moet aan 2 voorwaarden voldoen om representatief te zijn, de steekproef moet aselect zijn en de steekproef moet voldoende groot zijn (Plooi, 2011).

Omdat dit onderzoek een kwalitatief onderzoek betreft zullen de resultaten hooguit indicatief zijn, niet generaliseerbaar. Echter, om toch een selectie betreffende de te interviewen medewerkers te kunnen maken is gebruik gemaakt van een steekproef.

Er is een aselecte steekproef genomen uit de populatie van 133 medewerkers, waardoor aan de eerste voorwaarde is voldaan. De supermarktmanager van de Albert Heijn, tevens de opdrachtgever, wilde de achterliggende redeneringen en motivaties van de medewerkers met betrekking tot de lage score weten. Er is daarom gekozen voor het houden van interviews in plaats van het afnemen van enquêtes. Hierdoor is het lastig te bepalen of de steekproef voldoende groot is.

De keuze om het bij 26 interviews te houden, was het steeds terugkeren van dezelfde antwoorden. Op dat moment heb ik besloten dat er een goed beeld was van de achterliggende redeneringen en motivaties van de medewerkers.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd om achterliggende redeneringen en motivaties van medewerkers te achterhalen en niet om te voldoen aan de representativiteit.

5 Betrokkenheid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de dimensie 'Betrokkenheid' binnen de verschillende afdelingen. Er wordt gekeken aan de hand van welke stellingen de dimensie 'Betrokkenheid' wordt gemeten en hoe de medewerkers over deze stellingen denken.

Betrokken medewerkers zijn meer gemotiveerd om hun werk goed te doen. Ze stoppen meer passie, energie en creativiteit in hun werk. Betrokken medewerkers zorgen voor betere bedrijfsprestaties (Sirota, 2012).

De mate van betrokkenheid wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van 4 stellingen. Deze 4 stellingen bij de kort parttime medewerkers hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 54% - Als ik hetzelfde salaris zou verdienen bij een ander bedrijf blijf ik toch bij Albert Heijn werken.
- 38% - Ik ben er trots op dat ik bij de Albert Heijn werk.
- 28% - Het doel en de ambitie van Albert Heijn inspireren mij.
- 56% - Ik vertel anderen zeer positieve verhalen over het werken bij de Albert Heijn.
- 69% - Ik ben bereid om mij extra in te zetten (meer dan normaal van mij verwacht wordt) voor de winkel waar ik werk.

Afdeling Verkoop

Het gemiddelde van de dimensie betrokkenheid ligt bij de kort parttimers op 49%. Om deze reden is de vraag gesteld hoe de medewerkers meer betrokken zouden kunnen raken bij het werken bij de Albert Heijn. Op deze vraag hebben alle geïnterviewden aangegeven dat zij meer contact willen vanuit het managementteam. Zij willen dat er meer interesse wordt getoond van hoger af, door wat vaker langs te gaan op de verschillende afdelingen en te vragen hoe het gaat bij deze afdelingen. De 4 geïnterviewden geven aan meer betrokken te raken bij hun afdeling wanneer zij het idee hebben dat het management betrokken is bij hun afdeling.

De 4 geïnterviewden zijn positief over bovenstaande stellingen. Allen hebben zij daar een andere reden voor. Twee geïnterviewden vergelijken hun bijbaan bij de Albert Heijn met eerdere bijbanen, waarbij zij zeer tevreden zijn over het werken bij de Albert Heijn. Zij vinden het gezellig en de arbeidsomstandigheden, te denken aan werktijden en pauzes, zijn vele malen beter dan bij de vorige werkgever.

Trots op het werken bij Albert Heijn is een groot woord volgens de geïnterviewden. Zij geven aan dat zij trots zijn op de supermarkt Albert Heijn, de supermarkt wordt als beste supermarkt gezien van Nederland.

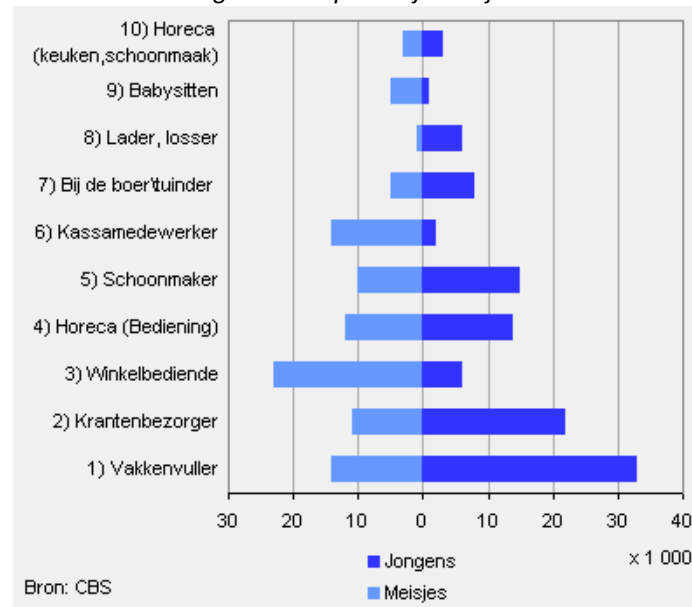
De Albert Heijn 1649 heeft als doel om de beste boodschappentrip van Leiden te worden. Twee van de geïnterviewden worden door deze stelling geïnspireerd, doordat zij zelf ook boodschappen doen bij de Albert Heijn. Tijdens het boodschappen doen, beleven zij wat de klant ook beleeft. Hierdoor kunnen zij beter inspelen op de wensen en behoeften van de klant.

Alle 4 de geïnterviewden zijn positief over het werken bij Albert Heijn. Het is goed te combineren met school en/of stage, het verdient goed en de collega's zijn leuk. Naast school en/of stage willen alle geïnterviewden zich extra inzetten om zo betere resultaten neer te zetten.

Afdeling Verkoopafhandeling

Volgens het CBS is de functie caissière onder de meisjes erg populair, deze functie staat in de top 10 van bijbaantjes. In figuur 1 is de top 10 bijbaantjes van jongens en meisjes te zien. Veel scholieren en studenten doen het kassawerk naast hun school of studie. Studenten gaan vaak op zoek naar een baan die meer aansluit bij hun studie of zij zijn afgestudeerd en zoeken een baan waarvoor zij hebben gestudeerd. Hierdoor is het verloop hoger dan bij de afdeling Verkoop, waar de medewerkers allemaal wat ouder zijn. Dit gegeven komt ook terug vanuit de interviews.

Figuur 2: Top 10 bijbaantjes



Ook komt uit het interview dat medewerkers opzoek zijn naar een nieuwe uitdaging na een lange tijd gewerkt te hebben bij de Albert Heijn; dat het werken onpersoonlijk is door de grote hoeveelheid collega's en dat zij meer op zoek zijn naar doorgroeimogelijkheden.

Van de 6 geïnterviewden geeft de helft aan trots te zijn op hun werk bij de Albert Heijn, de andere helft geeft aan niet echt trots te zijn, maar dat zij zich er ook niet voor schamen.

4 geïnterviewden geven aan dat zij zich niet geïnspireerd voelen door het doel en de ambitie van Albert Heijn om de beste boodschappentrip van Leiden te worden. Wel willen zij allemaal meewerken om dit doel te bereiken.

De 4 geïnterviewden geven aan positieve verhalen te vertellen over het werken bij Albert Heijn als hiernaar gevraagd wordt door vrienden of vriendinnen.

Alle geïnterviewden zijn bereid zich extra in te zetten. Bij de helft van de geïnterviewden is het van belang hoe en door wie dit gevraagd wordt. Zij geven aan harder te werken voor bepaalde leidinggevenden, omdat zij zich meer gewaardeerd voelen door hen.

Bij de afdeling Verkoopafhandeling vindt de helft van de geïnterviewden het vooral belangrijk dat zij op de hoogte gehouden worden van acties. Dit is informatie waardoor zij hun werk beter kunnen uitvoeren. De andere helft zou meer betrokken raken bij hun werk als zij meer verantwoordelijkheid krijgen.

Afdeling Verkoopklaar

Een kwart van de geïnterviewden geeft aan weg te gaan bij Albert Heijn als het salaris ergens anders hetzelfde is. Van die 4 geïnterviewden, zijn er 2 die aangeven bij Albert Heijn te blijven als het om eenzelfde functie gaat.

Van de 16 geïnterviewden geven er 3 aan dat zij trots zijn op de Albert Heijn. Er wordt een vergelijking gemaakt met andere supermarkten, waarbij zij Albert Heijn hoger in het vaandel hebben staan. De overige 13 geïnterviewden geven aan dat zij het naar hun zin hebben bij Albert Heijn, maar dat trots een groot woord is.

Bijna niemand van de geïnterviewden is geïnspireerd door het doel en de ambitie van Albert Heijn. Twee van de geïnterviewden geven aan dat zij wel geïnspireerd worden door het doel en de ambitie van Albert Heijn, omdat zij deel uitmaken van het proces. De andere 14 geïnterviewden geven aan dat zij graag mee willen werken om de beste boodschappentrip van Leiden te worden, maar dat zij hierdoor niet worden geïnspireerd.

Iedereen vertelt positieve verhalen over het werken bij de Albert Heijn. Er wordt vaak verteld over de leuke collega's en de goede verdiensten bij Albert Heijn. Een kwart van de geïnterviewden geeft aan na een vervelende dag ook wel eens negatieve verhalen te vertellen.

Bij de afdeling Verkoopklaar werken de meeste medewerkers van Albert Heijn. Van de 311 medewerkers, werken er 179 bij de afdeling Verkoopklaar. Deze afdeling wordt aangestuurd door 9 teamleiders.

Binnen deze afdeling hebben de geïnterviewde medewerkers behoefte aan een goede samenwerking en communicatie en willen zij "een stukje" waardering. De geïnterviewden geven aan wanneer zij alle collega's zouden kennen, de samenwerking een stuk makkelijker zou gaan. Als iedereen elkaar kent, weet iedereen wat ze aan elkaar hebben en maakt het het werken een stuk minder onpersoonlijk. Ook geven de geïnterviewden aan dat er beter gecommuniceerd moet worden en moeten de teamleiders op één lijn zitten. Zo is het aansturen van de medewerkers makkelijker en weten de medewerkers wat zij moeten doen. Tot slot zorgt een stukje waardering voor meer motivatie.

Deelconclusie Betrokkenheid

In het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek is de vraag gesteld of medewerkers bij de Albert Heijn blijven werken als zij ergens anders hetzelfde salaris krijgen. De medewerkers van de afdeling Verkoop geven aan bij Albert Heijn te willen werken, omdat de arbeidsomstandigheden goed zijn. Dit heeft te maken met de tevredenheid van de medewerkers en niet met betrokkenheid. Uit deze vraag blijkt dat de geïnterviewde medewerkers tevreden zijn, maar niet betrokken.

Opvallend is dat alle geïnterviewden van de afdeling Verkoopafhandeling een andere mening hebben als er wordt gevraagd of zij bij de Albert Heijn blijven werken als het salaris ergens anders het zelfde is.

Bij de afdeling Verkoopafhandeling wordt gewerkt met teamleiders. Bij de afdeling Verkoop bestaat de functie teamleider niet, zij worden aangestuurd door het managementteam. Teamleiders geven leiding aan hun team, waardoor zij alle aandacht hebben voor hun team. De teamleiders zijn vaak op de werkvloer aanwezig, waardoor er meer contact is tussen de medewerkers en de leidinggevende in tegenstelling tot de afdeling Verkoop. Hierdoor is er een groot verschil te zien in de achterliggende gedachten van de medewerkers.

6 Tevredenheid

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de tevredenheid binnen Albert Heijn gemeten wordt. Hierbij wordt ingegaan op de verschillende dimensies en ook hoe deze gemeten worden met de daarbij achterliggende gedachtes van de medewerkers.

Tevredenheid wordt gemeten aan de hand van 7 dimensies, te weten communicatie, klantgerichtheid, ontwikkeling, eerlijk & veilig, leiderschap, samenwerking en werkzaamheden.

6.1 Communicatie

De dimensie 'Communicatie' wordt gemeten aan de hand van 2 stellingen. Deze 2 stellingen hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 51% - Mijn leidinggevende houdt me op de hoogte van onderwerpen binnen Albert Heijn die belangrijk voor mij zijn.
- 68% - Mijn leidinggevende kan goed uitleggen wat de redenen zijn voor beslissingen en veranderingen.

Uit diverse interviews blijkt dat er binnen Albert Heijn er verschillende manieren van communicatie zijn. Op elke afdeling wordt er anders gecommuniceerd. Bij de afdeling Verkoop communiceren de collega's veelal onderling en af en toe met het management. Dit zijn kleinere afdelingen, waarbij minder mensen werkzaam zijn dan op de afdeling Verkoopafhandeling of Verkoopklaar.

Bij de afdeling Verkoopafhandeling wordt gebruik gemaakt van het koffiepraatje, het shiftrapport en de mail. Daarnaast wordt er ook onderling veel met elkaar gesproken over werkdoeleinden. Het koffiepraatje wordt 's morgens om 10.00 uur gehouden. Hierbij is de (assistent)supermarktmanager aanwezig en de teamleiders van de afdelingen Verkoopafhandeling en Verkoopklaar. In dit praatje wordt gesproken over de omzet, vernietigingen, aanprijzingen etc. Het shiftrapport is een online document dat na iedere shift door de teamleider wordt ingevuld. Hierin wordt vermeld hoe de dag is verlopen en wordt de shift overgedragen aan de volgende teamleider. Het shiftrapport is toegankelijk voor het managementteam, de teamleiders van de afdelingen Verkoopafhandeling en Verkoopklaar en belangrijke Caissières B die de winkel openen en/of sluiten. Tot slot is er nog mailcontact. De mail wordt vooral gebruikt voor informatie die specifiek voor iemand bedoeld is of voor belangrijke zaken die niet over het hoofd gezien mogen worden.

De afdeling Verkoopklaar hanteert dezelfde manier van communiceren, alleen maken zij ook gebruik van een shiftpraatje. Een shiftpraatje is een praatje dat gehouden wordt door een teamleider voordat alle vakkenvullers beginnen met werken. Hierin wordt verteld hoeveel colli er binnen is gekomen, hoeveel colli de medewerkers individueel moeten vullen en hoe laat zij klaar moeten zijn met de vulling.

Daarnaast is er een nieuwsbrief te vinden in de kantine. Deze wordt gemaakt door de supermarktmanager en hierin staat per week relevante informatie (Drift, 2012).

Afdeling Verkoop

Bij de afdeling Verkoop wordt een deel van het managementteam verstaan onder leidinggevende. Het managementteam bestaat uit de supermarktmanager en 2 assistent supermarktmanagers. De ene assistent supermarktmanager is verantwoordelijk voor de afdeling Verkoop en de andere assistent supermarktmanager voor de afdeling Verkoopklaar.

Van de 4 geïnterviewden geven er 3 aan dat zij meer op de hoogte gehouden worden door hun directe collega's dan door hun leidinggevende. Als de medewerkers meer specifiekere informatie willen, moeten zij zelf naar hun leidinggevende stappen. Over de vraag of de managers ook iedereen op de hoogte moeten stellen zijn de meningen verdeeld.

Wat als prettig wordt ervaren is het geven van uitleg wanneer er een beslissing wordt genomen of veranderingen worden doorgevoerd. De geïnterviewden geven aan dat zij vaak te horen krijgen dat "dit moet vanaf het hoofdkantoor". Op deze manier kunnen zij klanten niet goed informeren.

Afdeling Verkoopafhandeling

De afdeling Verkoopafhandeling wordt geleid door 4 teamleiders, deze worden dan ook gezien als leidinggevende.

Uit het interview is gebleken dat binnen de afdeling Verkoopafhandeling er meer behoefte is aan informatie. De geïnterviewde caissières willen weten wat de actie is voordat zij beginnen met werken en willen graag op de hoogte gebracht worden van wat er gaande is binnen de Albert Heijn. De 6 geïnterviewden geven aan hun meeste informatie uit de nieuwsbrief te halen. De nieuwsbrief is een algemene brief, waarin niet diep wordt ingegaan op specifieke zaken. De geïnterviewden geven aan het fijn te vinden als er een specifieke nieuwsbrief voor deze afdeling zou komen, zodat zij wat diepgaandere informatie krijgen. De geïnterviewden zijn positief over de uitleg die teamleiders geven als er beslissingen worden genomen of veranderingen worden doorgevoerd.

Afdeling Verkoopklaar

Ook binnen deze afdeling worden de 9 teamleiders gezien als leidinggevende.

Van de geïnterviewden zijn er 5 die genoeg nemen met de informatie uit het shiftpraatje. Het shiftpraatje is een praatje dat gehouden wordt door de teamleider. In dit praatje bespreekt de teamleider hoeveel vracht er binnen komt, wat de medewerkers moeten vullen, hoeveel zij moeten vullen en hoe laat zij klaar moeten zijn (Drift, 2012). Met deze informatie kunnen zij hun werk goed uitvoeren. De overige 11 van de geïnterviewden vinden dat zij meer op de hoogte gehouden kunnen worden. Zij vinden het belangrijk om op te hoogte te zijn van veranderingen. Zo willen zij op de hoogte gehouden worden van artikelen die uit de schappen verdwijnen, een verandering in het rooster of in de indeling van het magazijn. Deze informatie zorgt ervoor dat de medewerkers sneller en nauwkeuriger kunnen werken en de juiste informatie kunnen verstrekken aan de klant.

Uit de interviews blijkt dat teamleiders goed uit kunnen leggen wat de redenen zijn voor beslissingen en veranderingen, maar dat zij vaak geen uitleg geven uit zichzelf. De medewerkers moeten vragen om uitleg. Van de geïnterviewden geven 2 geïnterviewden aan dat de uitleg van teamleiders verschilt per teamleider.

Deelconclusie communicatie

Bij de afdeling Verkoop geven de geïnterviewden aan meer informatie via directe collega's te ontvangen, dan van hun leidinggevende. Bij de afdelingen Verkoopafhandeling en Verkoopklaar krijgen de medewerkers wel de informatie via hun leidinggevende, de teamleiders. Op alle afdelingen geven de geïnterviewden aan meer op de hoogte gehouden te worden om zo hun werk beter te kunnen doen.

6.2 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid wordt gemeten door 4 stellingen. Deze stellingen hebben de volgende scores gehaald en deze luiden als volgt:

- 80% - Ik heb de informatie die ik nodig heb om klanten goed te kunnen helpen.
- 93% - Ik begrijp waarom mijn werk belangrijk is voor klanten.
- 87% - Op mijn werk heeft klantgericht werken een hoge prioriteit.
- 65% - Mijn directe collega's handelen altijd in het belang van de klant.

De eerste 3 stellingen hebben een score boven de 70%. Albert Heijn streeft ernaar om alle scores boven de 70% te krijgen. Om deze reden is er gekozen om niet verder in te gaan om de eerste 3 stellingen. De laatste stelling heeft een minder hoge score behaald.

Mensen hebben de gewoonte in allerlei situaties het gedrag van andere mensen als voorbeeld te nemen. Door naar anderen te kijken leren we wat we moeten doen en laten (Beïnvloeden door goede voorbeeld). Het is daarom belangrijk dat collega's een positief beeld hebben van elkaar.

Afdeling Verkoop

Binnen de afdeling Verkoop zijn de geïnterviewden redelijk positief over hun collega's. Zij geven aan dat hun collega's de klant zo goed mogelijk proberen te helpen door de klant iets te laten proeven, advies te geven en op de behoeften van de klant in te spelen.

Afdeling Verkoopafhandeling

Van de 6 geïnterviewden geven er 2 aan dat de mate van klantgerichtheid te maken heeft met de tijdsdruk. Door een te lage bezetting, moet er veel gebeuren met weinig mensen, waardoor er minder tijd over blijft voor de klant. Van de overige 4 geïnterviewden geven er 3 aan dat de mate van klantgerichtheid verschilt per persoon en of het medewerkers zijn met ervaring of niet. Tot slot geeft 1 geïnterviewde aan dat het een stukje gemakzucht is bij de caissières om zo snel mogelijk van de klant af te zijn.

Afdeling Verkoopklaar

Van de geïnterviewden geeft meer dan de helft aan dat collega's niet achter in het magazijn kijken of er nog bepaalde artikelen zijn, maar tegen de klant zeggen dat dit artikel niet meer op voorraad is. Een enkeling geeft aan dit in zichzelf te herkennen. De reden hierachter is de tijdsdruk die op de medewerkers ligt. Iedere medewerker krijgt een eindtijd mee, deze eindtijd wordt gebaseerd op een vulnorm die gehaald moet worden.

Deelconclusie klantgerichtheid

De geïnterviewden van de afdelingen Verkoopafhandeling en Verkoopklaar zijn minder positief over hun collega's dan bij de afdeling Verkoop.

6.3 Ontwikkeling

De dimensie 'Ontwikkeling' wordt gemeten aan de hand van 2 stellingen. Deze 2 stellingen hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 40% - Ik denk dat er goede mogelijkheden zijn om door te ontwikkelen binnen Albert Heijn.
- 88% - Ik ben voldoende ingewerkt om mijn werk goed te kunnen doen.

Bij de laatste stelling is een score van 88% behaald. Een score van 70% of hoger is het doel van Albert Heijn, daarom wordt er geen verdere aandacht besteed aan de laatste stelling.

Er zijn verschillende functies binnen Albert Heijn waarin medewerkers door kunnen groeien naar een hogere functie, zie tabel 1 voor het organogram van Albert Heijn.

Afdeling Verkoop

Er is binnen de afdeling Verkoop weinig interesse om door te groeien. De geïnterviewde medewerkers van de afdeling Verkoop weten daarom ook niet zoveel over het doorgroeien binnen Albert Heijn. Dat de kans er is om door te groeien weten de geïnterviewden, maar zij vinden dat er meer gecommuniceerd moet worden hoe je door kan groeien en wat hiervoor gedaan moet worden.

Afdeling Verkoopafhandeling

De geïnterviewden verstaan onder doorgroeien, de kans krijgen een hogere functie uit te oefenen. Twee van de geïnterviewden hebben aangegeven hogerop te willen bij Albert Heijn, maar zijn nooit verder gekomen dan de functie caissière. Hierdoor zijn zij negatief over de mogelijkheden om door te groeien binnen Albert Heijn. De overige 4 geïnterviewden geven aan dat de kans er wel is, maar dat het moeilijk is om hogerop te komen en dat je hier vooral zelf achteraan moet gaan.

Afdeling Verkoopklaar

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat de mogelijkheid om door te groeien aanwezig is, maar dat er weinig over bekend is. Daarnaast ligt het initiatief bij jezelf. Het management is beperkt op zoek naar talent en geeft er weinig informatie over. Drie geïnterviewden zijn het hier niet mee eens. Eén van de geïnterviewden heeft geprobeerd om teamleider te worden, maar tegen hem is gezegd dat hij een opleiding op hbo-niveau moest hebben, terwijl dit niet klopte. Zij geven aan dat de stap van Vakkenvuller naar Teamleider te groot is en dat het moeilijk is voor de andere 2 om door te groeien.

Deelconclusie ontwikkeling

Alle geïnterviewden geven aan dat zij weten dat er een kans is om door te groeien binnen Albert Heijn, maar dat zij niet weten hoe. Ook zijn de geïnterviewden het er over eens dat het management weinig informatie biedt over de doorgroeimogelijkheden binnen Albert Heijn.

6.4 Eerlijk & Veilig

De dimensie 'Eerlijk & Veilig' wordt gemeten aan de hand van 3 stellingen. Deze 3 stellingen hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 55% - Ik heb het gevoel dat ik een passend salaris krijg voor het werk dat ik doe.
- 75% - Ik voel me goed en eerlijk behandeld op mijn werk.
- 82% - Albert Heijn respecteert en waardeert ieders bijdrage, ongeacht zijn/haar achtergrond.

De laatste 2 stellingen hebben een score hoger dan 70% behaald, daarom wordt er niet verder ingegaan op deze 2 stellingen.

Slechts 45% van de Nederlandse werknemers zegt tevreden te zijn over het salaris dat hij/zij verdient. Dit blijkt uit onderzoek uit het What's Working-onderzoek van Mercer onder ruim 1.800 werknemers (P&O actueel, 2011). Om deze reden is het niet vreemd dat de medewerkers van de Albert Heijn ontevreden zijn over hun salaris.

Afdeling Verkoop

De geïnterviewden vergelijken hun bijbaan bij de Albert Heijn met eerdere bijbanen. Op basis van deze vergelijking concluderen zij dat Albert Heijn niet slecht betaalt en dat zij tevreden zijn met hun salaris.

Afdeling Verkoopafhandeling

Ook binnen deze afdeling wordt de vergelijking met een andere bijbaan gemaakt en ook dan blijkt dat Albert Heijn niet slecht betaalt. Twee van de geïnterviewden geven aan niet tevreden te zijn met hun salaris. Binnen de afdeling Verkoopafhandeling werd er onderscheid gemaakt tussen Caissière A en Caissière B. Vroeger werd je na een jaar automatisch Caissière B, maar dit is komen te vervallen. De 2 geïnterviewden die niet tevreden zijn met hun salaris zijn Caissières A, terwijl zij vinden dat zij het werk verrichten van een Caissière B.

Afdeling Verkoopklaar

Van de 16 geïnterviewden geven er 9 aan dat zij tevreden zijn met hun salaris. Zij zijn tevreden met het salaris als zij hun salaris vergelijken met dat van vrienden, waardoor zij zien dat zij meer verdienen en daarom tevreden zijn. De geïnterviewden die ontevreden zijn hebben daar andere redenen voor, zo werd er binnen de afdeling Verkoopklaar onderscheid gemaakt tussen Verkoper A en Verkoper B. Vier geïnterviewden geven aan te functioneren als Verkoper B, maar betaald te krijgen als Verkoper A.

Deelconclusie eerlijk & veilig

Van alle geïnterviewden zijn er 17 medewerkers die tevreden zijn over het salaris dat zij krijgen. Deze 17 medewerkers vergeleken hun bijbaan bij de Albert Heijn met eerdere bijbanen en kwamen tot de conclusie dat Albert Heijn niet slecht betaald. De overige 9 geïnterviewden zijn niet tevreden met hun salaris. Zes geïnterviewden geven aan te functioneren als Caissière/Verkoper B, maar betaald te krijgen als Caissière/Verkoper A. Om deze reden zijn zij niet tevreden.

6.5 Leiderschap

De dimensie 'Leiderschap' wordt gemeten aan de hand van 4 stellingen. Deze stellingen hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 64% - Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld.
- 61% - Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende als ik mijn werk goed heb gedaan.
- 75% - Ik zie en spreek mijn leidinggevende regelmatig.
- 51% - Mijn leidinggevende neemt mijn ideeën en suggesties serieus.

De derde stelling heeft een score behaald van 75%. Deze score ligt boven het streven van 70%. Om deze reden wordt er geen verdere aandacht gegeven aan deze stelling.

Afdeling Verkoop

De assistent supermarktmanager en de supermarktmanager worden door alle geïnterviewden gezien als leidinggevende van de afdeling Verkoop. De helft van de geïnterviewden geeft aan dat zij het goede voorbeeld geven en de andere helft geeft aan dat zij het idee hebben dat de assistent supermarktmanager minder betrokken is bij de afdeling. Alle geïnterviewden geven aan dat zij meer gemotiveerd raken als zij meer complimenten krijgen van hun leidinggevende.

Uit de interviews blijkt dat bij de Steak & Grill er vaak nieuwe recepten worden verkocht, die zijn samengesteld door de medewerkers. De geïnterviewde medewerkers hebben daarom ook het idee dat er serieus wordt omgegaan met hun ideeën en suggesties. Bij het Brood is er een vergadering geweest waarin veel is besproken. Deze vergadering werd geleid door een assistent supermarktmanager in opleiding die momenteel niet meer werkzaam is bij de Albert Heijn. Hij heeft na deze vergadering niets meer gedaan met de informatie die toen naar voren is gekomen.

Afdeling Verkoopafhandeling

De helft van de 6 geïnterviewden geeft aan dat de teamleiders het goede voorbeeld geven. De andere helft is het daar niet mee eens. Alle 3 zien zij andere dingen die teamleiders doen, die de caissières niet mogen. Zij zien dat teamleiders staan te praten, bloemen meegeven aan klanten en op drukke momenten niet de kassa ingaan, terwijl de medewerkers dit zelf niet mogen. Ook geeft de helft aan dat zij zich gewaardeerd voelt door de teamleiders en dat hun ideeën en suggesties serieus genomen worden. De andere helft geeft aan het hiermee oneens te zijn. Zij vinden dat er meer complimenten gegeven mogen worden.

Afdeling Verkoopklaar

De geïnterviewden zijn voornamelijk positief over 3 van de 8 teamleiders, omdat zij het goede voorbeeld geven.

Van de 16 geïnterviewden, geven 10 geïnterviewden aan dat zij teamleiders dingen zien doen, die zij zelf niet mogen. Wat veel bij de geïnterviewden opvalt, is het spelen van een teamleider met zijn telefoon. Medewerkers zeggen dat er bij hun irritaties ontstaan doordat teamleiders dingen doen, die de medewerkers niet mogen doen, zoals het gebruik maken van een mobiele telefoon.

De 3 teamleiders waar de geïnterviewden voornamelijk positief over zijn, zijn wat ouder dan de gemiddelde teamleider. Daarnaast werken zij fulltime bij de Albert Heijn. De overige 5 teamleiders zitten allemaal nog op school en zijn minder serieus bezig met hun baan bij Albert Heijn, zij zien hun baan als een bijbaan en steken veel tijd in school (Drift, 2012).

Deelconclusie leiderschap

Binnen de afdeling Verkoop zijn de meningen verdeeld over de manier van leidinggeven. Op de afdeling Brood was er een vergadering gehouden, waarbij verder niets is gedaan met de informatie die vrij kwam tijdens deze vergadering. Daarom zijn de geïnterviewden van het Brood minder positief dan de andere subafdelingen van de afdeling Verkoop.

De geïnterviewden hebben allen een andere mening over de mate waarin complimenten gegeven worden. Dit komt doordat iedere medewerker bewust of onbewust een eigen referentiekader hanteert.

Binnen de afdeling Verkoopklaar zijn er 8 teamleiders. Het is daarom moeilijk om concreet te zeggen dat alle teamleiders het goede voorbeeld geven, de suggesties van de medewerkers serieus nemen en laten blijken dat zij hun medewerkers waarderen. In de interviews komt een genuanceerder beeld naar voren. Van de 8 teamleiders worden er 5 teamleiders minder serieus genomen, omdat zij zelf niet het goede voorbeeld geven.

6.6 Samenwerking

Samenwerken verhoogt de productiviteit, doordat er met meerdere medewerkers aan een opdracht wordt gewerkt. Er wordt met het team aan een gemeenschappelijk hoofddoel gewerkt, waarbij persoonlijke individuele belangen ondergeschikt worden aan de belangen van het team (Samenwerken, 2012).

De dimensie 'Samenwerking' wordt gemeten aan de hand van 3 stellingen. Deze stellingen hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 80% - Op mijn werk gaat het samenwerken makkelijk.
- 47% - Op mijn werk praten we regelmatig over de manier waarop we dingen kunnen verbeteren.
- 64% - Mijn directe collega's leveren goed werk op.

De eerste stelling heeft een score van 80% behaald. Dit is een score boven de 70%, waardoor er niet verder op deze stelling in wordt gegaan.

Afdeling Verkoop

De geïnterviewden geven aan dat zij vaak onderling op de afdeling praten over de manier waarop dingen verbeterd kunnen worden, maar dat het management hier geen rol in speelt. Daarnaast zijn de geïnterviewden redelijk positief over het werk dat opgeleverd wordt door directe collega's. Wel geven zij aan dat wanneer er in shifts gewerkt wordt, de middagploeg een hoop rotzooi achterlaat voor de avond ploeg.

Afdeling Verkoopafhandeling

Alle geïnterviewde caissières geven aan dat er weinig wordt gesproken over verbeteringen tussen caissières. Dit wordt vooral besproken in vergaderingen tussen het management en de teamleiders. De helft van de geïnterviewden geeft aan het fijn te vinden om aan te mogen sluiten tijdens zo'n vergadering.

Uit het interview blijkt dat collega's niet altijd goed werk op leveren. De geïnterviewden geven aan dat dit ligt aan de instelling van hun collega's en het te weinig observeren van teamleiders.

Afdeling Verkoopklaar

Alle geïnterviewden geven aan dat er niet gesproken wordt over verbeteringen. Ook geven zij aan dat dit vooral tussen het management en de teamleiders gebeurt. Van de 16 geïnterviewden geven er 14 aan het fijn te vinden wanneer zij hierin betrokken zouden worden. Zij geven aan een andere kijk op zaken te hebben, waardoor zij een bijdrage kunnen leveren.

Het grootste gedeelte van de geïnterviewden geeft aan tevreden te zijn met het werk dat hun collega's levert. Slechts een kwart van de medewerkers vindt dit niet. Zij geven aan dat teamleiders beter moeten observeren, om ervoor te zorgen dat iedereen goed werk levert. Dit betekent dat de teamleiders beneden op de werkvloer aanwezig moeten zijn en overzicht moeten bewaren over de gang van zaken beneden.

Deelconclusie samenwerking

De afdeling Verkoop heeft geen teamleiders, zij worden aangestuurd door het management. Zij geven aan onderling veel met elkaar te praten over de manier waarop dingen verbeterd kunnen worden, dit in tegenstelling tot de 2 andere afdelingen, Verkoopafhandeling en Verkoopklaar. De geïnterviewden van deze 2 afdelingen geven aan dat dit vooral wordt besproken tussen de teamleiders van de afdeling en het management. Hierdoor krijgen de medewerkers van de afdeling Verkoop meer informatie dan de medewerkers van de andere 2 afdelingen.

6.7 Werkzaamheden

De dimensie 'Werkzaamheden' wordt gemeten aan de hand van 3 stellingen. Deze stellingen hebben de volgende scores gehaald en luiden als volgt:

- 69% - Ik heb genoeg tijd om mijn werk goed te doen.
- 41% - Ik heb doelen in mijn werk die me voldoende uitdagen.
- 83% - Mijn leidinggevende heeft er vertrouwen in dat ik goed werk aflever.

De laatste stelling heeft een score van 83% behaald. Deze score ligt hoger dan het streven van Albert Heijn, namelijk 70%. Om deze reden wordt er niet verder ingegaan op deze stelling.

Afdeling Verkoop

Uit de interviews blijkt dat klanten bij de afdeling Verkoop hebben veel aandacht nodig. Zij vragen vaak om specifieke producten die speciaal voor hen bereid, gesneden of gebakken moeten worden. Ook is het de bedoeling om klanten altijd wat te laten proeven op hun afdeling. Dit schiet er vaak bij in doordat er te weinig mensen zijn ingeroosterd. De geïnterviewden geven aan dat zij iemand extra nodig hebben op hun afdeling om hun werk goed te kunnen doen.

Een opvallend detail is dat de geïnterviewden aangeven uitdaging te halen uit het opruimen van de afdeling en het indelen van de toonbank van de Steak & Grill. Daarnaast geven zij aan geen uitdaging in hun werk te hebben.

Afdeling Verkoopafhandeling

De geïnterviewden geven aan dat zij over het algemeen genoeg tijd hebben om hun werk goed te doen, maar dat dit vooral afhankelijk is van de drukte. Ook geven zij aan niet uitgedaagd te worden hun werk als caissière.

Afdeling Verkoopklaar

De helft van de geïnterviewden geeft aan niet genoeg tijd te hebben om hun werk goed te doen. De geïnterviewden geven aan te maken te hebben met een vulnorm die zij moeten halen. Aan de hand van deze vulnorm wordt een eindtijd berekend wanneer zij klaar moeten zijn met hun werk. De geïnterviewden geven aan niet te snappen waar die eindtijd vandaan komt en dat het soms niet realistisch is. De andere helft ondervindt geen hinder van de vulnorm en eindtijd. De reden die zij hiervoor aan geven is dat zij vaak op hetzelfde pad staan waardoor zij wel aan de vulnorm kunnen voldoen.

Meer dan de helft van de geïnterviewden geeft aan geen uitdaging in hun werk te hebben. De overige helft geeft aan het op tijd afkrijgen van hun werk als uitdaging te hebben. Alle geïnterviewde geven aan meer uitdaging in hun werk te hebben als zij meer verantwoordelijkheid krijgen.

Deelconclusie werkzaamheden

De geïnterviewden van de afdeling Verkoop geven aan niet genoeg tijd te hebben om hun werk goed te kunnen doen. De geïnterviewden van de afdeling Verkoopafhandeling hebben wel genoeg tijd om hun werk goed te kunnen doen en bij de afdeling Verkoop zijn de meningen hierover verdeeld.

Alle geïnterviewden geven aan niet echt uitgedaagd te worden door hun werk. Zij geven aan nu hun uitdaging te halen uit het opruimen van de afdeling of het op tijd klaar zijn met vullen. Een aantal geïnterviewden geven aan dat zij meer uitgedaagd worden als zij meer verantwoordelijkheid krijgen.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord en worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan per dimensie.

Wat zijn de achterliggende redeneringen en motivaties van de medewerkers met betrekking tot de laag uitgevallen score van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek ten opzichte van het streefcijfer van een 7?

Onderstaande conclusie hebben betrekking op het onderzoek onder de kort parttime medewerkers en kunnen niet generaliseerd worden.

Betrokkenheid

Conclusie

Uit de interviews is gebleken dat veel medewerkers bereid zijn om zich in te zetten voor hun werk bij de Albert Heijn. Dit blijkt echter niet uit de gemiddelde score voor de dimensie 'Betrokkenheid'. Een reden hiervan kan zijn dat de stellingen een verkeerd beeld geven van de mate van betrokkenheid. Volgens de geïnterviewden zijn trots en inspireren woorden met een grote betekenis. Mensen zijn niet snel trots op iets en worden ook niet snel geïnspireerd. De begrippen of termen die gebruikt worden om de betrokkenheid te meten blijken geen weerklank te vinden bij de doelgroep die onderzocht wordt. Bij trots en inspiratie vinden andere associaties plaats bij medewerkers.

De geïnterviewden geven lage cijfers bij deze stellingen, omdat zij niet trots zijn of geïnspireerd worden, terwijl zij wel betrokken zijn bij hun werk.

Aanbeveling(en)

- Betrokkenheid wordt gemeten aan de hand van 5 stellingen. Het gemiddelde van deze 5 stellingen zorgt voor het cijfer van de dimensie 'Betrokkenheid'. Uit dit onderzoek onder de kort parttime medewerkers blijkt dat de woorden 'trots' en 'inspireren' niet de juiste woorden zijn om de betrokkenheid van de medewerkers te meten.
Het landelijk gemiddelde van de dimensie 'Betrokkenheid' ligt echter een stuk hoger, maar dit is een gemiddelde van 5 stellingen gemeten onder alle medewerkers van Albert Heijn. Er kan daarom geen vergelijking gemaakt worden met de scores van andere filialen. Er zou onderzocht moeten worden hoe de kort parttime medewerkers in andere Albert Heijn XL winkels reageren op de volgende 2 stellingen om te kijken of deze 2 stellingen het gemiddelde van de dimensie 'Betrokkenheid' naar beneden haalt.
 - o Ik ben er trots op dat ik bij de Albert Heijn werk.
 - o Het doel en de ambitie van Albert Heijn inspireren mij.
- Daarnaast zou je medewerkers kunnen betrekken bij het verbeteren van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek.

Tevredenheid

Communicatie

Conclusie

Bij alle afdelingen is er behoefte aan betere communicatie en meer informatie. De basisinformatie vinden de medewerkers in de nieuwsbrief of wordt hen verteld in het shiftpraatje of door directe collega's. Er is meer behoefte aan productinformatie en de medewerkers willen meer informatie over veranderingen.

Aanbeveling(en)

- Wat opvalt is dat de medewerkers van de afdelingen Verkoopklaar en Verkoopafhandeling meer informatie krijgen van hun leidinggevenden, de teamleiders, dan de medewerkers binnen de afdeling Verkoop. Binnen de afdeling Verkoop zijn er geen teamleiders, maar Senior verkopers. Het verschil tussen de Senior en Junior verkopers is op de werkvloer niet te merken. Het zouden de Senior verkopers moeten zijn die de medewerkers van de afdeling Verkoop op de hoogte moeten brengen. Om deze reden moeten Senior verkopers de leiding nemen op hun afdeling, zodat de medewerkers een aanspreekpunt hebben. De Senior verkoper is ook werkzaam op de afdeling, waardoor er op dat moment meer contact is tussen de leidinggevende, Senior verkoper, en de medewerkers. Op deze manier worden de medewerkers van de afdeling Verkoop meer op de hoogte gehouden.
- Daarnaast zouden er aparte nieuwsbrieven moeten komen. Uit de interviews is gebleken dat de geïnterviewde medewerkers hun meeste informatie halen uit de nieuwsbrief. Deze nieuwsbrief is algemeen en gaat niet diep in op zaken. In een aparte nieuwsbrief voor elke afdeling zou dit wel kunnen. Hierdoor krijgen de medewerkers meer informatie die belangrijk is voor hen.

Klantgerichtheid

Conclusie

Binnen de afdeling Verkoop zijn de geïnterviewden positief over het handelen van hun collega's. Bij de afdelingen Verkoopafhandeling en Verkoopklaar zijn de geïnterviewden minder positief. Bij deze afdelingen merk je dat er hinder wordt ondervonden vanwege tijdsdruk. De medewerkers willen hun werkzaamheden af hebben, waardoor er minder tijd is voor de klant.

Aanbeveling(en)

- Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers minder aandacht geven aan de klant om zo hun vulnorm te halen. Hieruit blijkt dat zij andere prioriteiten stellen dan het management en de teamleiders van de winkel. Er moet daarom meer naar de medewerkers gecommuniceerd worden over het belang van klantgerichtheid. Het moet duidelijk zijn dat de processen, zoals het vullen van de bloemen of sigaretten, ook kan wachten en dat de klant voorop staat.
- Medewerkers van de afdeling Verkoopklaar moeten niet op drukke momenten vakken vullen. Op deze momenten zijn er veel klanten in de winkel die aandacht nodig hebben van de medewerkers. Hierdoor gaat er veel tijd verloren en is er een kans dat vulnorm en eindtijd niet worden gehaald.

Ontwikkeling

Conclusie

Binnen alle afdelingen is er weinig bekend over het doorgroeien binnen Albert Heijn. Iedereen weet dat de mogelijkheden er zijn, omdat zij dit zien bij collega's, maar zij weten niet hoe zij door moeten groeien. Ook geven de geïnterviewden aan dat er weinig over gecommuniceerd wordt door het management en dat het initiatief vooral bij de medewerker zelf ligt.

Aanbeveling(en)

- Het management moet meer actief zijn in het spotten van talent.
- Er moet meer gecommuniceerd worden hoe je door kan groeien binnen Albert Heijn, zodat mensen hierop attent worden gemaakt en vragen kunnen stellen.
- Binnen Albert Heijn moet er gebruik gemaakt worden van een mentorsysteem. Een ervaren medewerker wordt mentor van een aantal nieuwe medewerkers. Hij/zij ondersteunt, adviseert en begeleidt de nieuwe medewerkers. Op deze manier voelt de mentor zich gewaardeerd door zijn leidinggevende en helpt hij/zij nieuwe medewerkers zichzelf te ontwikkelen.

Eerlijk & Veilig

Conclusie

Van de 26 geïnterviewde medewerkers, zijn er 17 tevreden over het salaris dat zij krijgen. De overige 9, geven aan ontevreden te zijn. Deze ontevredenheid komt voornamelijk door het onderscheid tussen Caissières A en B en Verkopers A binnen Albert Heijn. Veel medewerkers vinden van zichzelf dat zij functioneren als een Caissière/Verkoper B, terwijl zij betaald krijgen als een Caissière/Verkoper A.

Aanbeveling(en)

- Onder de medewerkers moet het functieprofiel van een Caissière/Verkoper B duidelijk zijn. Op deze manier weten de medewerkers wat er precies van hen verwacht wordt.
- Medewerkers die met kop en schouders boven andere uitsteken, moeten beloond worden. Op deze manier hebben zij niet het idee dat zij meer doen dan anderen voor hetzelfde salaris.

Leiderschap

Conclusie

Bij de afdeling Verkoop ziet iedereen de assistent supermarktmanager als leidinggevende, terwijl de medewerkers bij de afdelingen Verkoopafhandeling en Verkoopklaar te maken hebben met verschillende leidinggevenden. Uit de interviews kwam naar voren dat er een duidelijk verschil is tussen de teamleiders. Door te veel verschillende leiderschapsstijlen, worden de teamleiders bij de afdeling Verkoopklaar niet als team gezien door de medewerkers.

Aanbeveling(en)

- De teamleiders moeten om de tafel gaan zitten, zodat zij allemaal één lijn trekken. Dit zorgt ervoor dat er een beeld gevormd wordt over de teamleiders en niet dat zij onderling allemaal met elkaar vergeleken worden.

Samenwerken

Conclusie

Het samenwerken op de afdeling Verkoop gaat een stuk makkelijker. De geïnterviewde medewerkers geven aan dat de medewerkers verbeteringen met elkaar bespreken en zij allemaal goed werk opleveren. Bij de andere 2 afdelingen wordt niet gesproken over verbeteringen, terwijl hier wel behoefte aan is. De medewerkers worden maar beperkt gezien als bron van ideeën voor verbeteringen, terwijl daar vaak de experts zitten omdat men het werk vaak al jaren doet.

Aanbeveling(en)

- Er moet meer samengewerkt worden met de medewerkers. Teamleiders moeten meer communiceren met de medewerkers, waardoor er meer informatie vrij komt. Hierdoor hebben de medewerkers meer inspraak en raken zij meer betrokken. Ook blijkt uit de interviews dat medewerkers meer achter beslissingen staan als zij erin worden betrokken.

Werkzaamheden

Conclusie

De geïnterviewden van de afdelingen Verkoop en Verkoopklaar geven aan last te hebben van de drukte. Bij de afdeling Verkoop worden er te weinig mensen ingedeeld en bij de afdeling Verkoopklaar ondervindt men hinder van de eindtijden die gehaald moeten worden. Ook geven bijna alle geïnterviewden van de afdeling Verkoopafhandeling en Verkoopklaar aan dat zij meer uitdaging in hun werk hebben als zij meer verantwoordelijkheid krijgen.

Aanbeveling(en)

- Bij de afdeling Verkoop moet er iemand extra ingepland worden, zodat zij tijd hebben om hun werk goed uit te kunnen oefenen. Er is dan weer tijd om klanten wat te laten proeven op hun afdeling en om in te gaan op specifieke wensen van klanten.
- Bij de afdeling Verkoopklaar moet duidelijk worden gemaakt waar de eindtijden op gebaseerd zijn, zodat zij begrijpen dat deze normen weloverwogen tot stand zijn gekomen en dus haalbaar moeten zijn.
- Medewerkers moeten meer verantwoordelijkheid krijgen. Dit kan door mensen verantwoordelijkheid te geven over het pad waar zij staan, mensen verantwoordelijk te maken voor het controleren van de voorraad etc. Dit zijn kleine verantwoordelijkheden die uitgesproken moeten worden naar de medewerkers. Hierdoor weten de medewerkers wat de teamleiders van hun verwachten en worden zij opnieuw uitgedaagd.

Discussiepunten

- Dit onderzoek is gedaan door een Teamleider van de afdeling Verkoopafhandeling, Amanda van der Swart. Hierdoor zouden medewerkers een sociaal wenselijk antwoord gegeven kunnen hebben. Voorafgaand het interview is duidelijk gezegd dat de interviews volledig anoniem zijn, desondanks kan dit een zwakte zijn van dit onderzoek.
- Het medewerkersbetrokkenheid wordt gemeten aan de hand van een aantal stellingen. Alle stellingen boven de 70% zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Een tip voor een vervolgonderzoek is om deze stellingen toch mee te nemen, om te onderzoeken of deze scores verbeterd kunnen worden.
- Tot slot zijn wordt er in een aantal stellingen gesproken over “mijn leidinggevende”, terwijl de afdeling Verkoopafhandeling 4 leidinggevenden kent en de afdeling Verkoopklaar 8. Alle leidinggevenden worden nu samen beoordeeld, dit kan de beoordeling beïnvloeden.

Literatuurlijst

- (sd). Opgeroepen op 10 01, 2012, van Alles over marktonderzoek:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/diepte-interview>
- (2012). *Albert Heijn MBO najaar 2011*. Sirota Survey Intelligence.
- Beïnvloeden door goede voorbeeld*. (sd). Opgeroepen op 08 06, 2012, van zowerkt.nl:
<http://www.zowerkt.nl/mens-gezondheid/psychologie/beïnvloeden-goede-voorbeeld/>
- Braam, T. (2010, 04 22). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Opgeroepen op 09 28, 2012, van EyeOpener onderzoek & organisatie: <http://www.eyeopener-onderzoek.nl/medewerkerstevredenheidsonderzoek/>
- Brenig-Jones, J. M. (2009). *Lean Six Sigma voor Dummies*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Burgers, D. (2012, 07 04). Interview MBO. (A. v. Swart, Interviewer)
- De Vries, V. H. (2001). *Dienstenmarketing management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Drift, M. v. (2012, 07 13). (A. v. Swart, Interviewer)
- Gert de Vries, W. D. (2009). De integere manager. In W. D. Gert de Vries, *Leiderschap als kritische succesfactor* (p. 87). Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.
- Goede, D. D. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Index 'n' Things*. (2010 , 01 12). Opgeroepen op 07 12, 2012, van Index 'n' Things:
<http://www.indexnthings.com/deskresearch.htm>
- Kluytmans, F. (1997). *Leerboek personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Kwaliteit van de Arbeid*. (sd). Opgeroepen op 10 09, 2011, van Kwaliteit van de Arbeid:
<http://kwaliteitvandearbeid.vosec.be/watbetekenthet>
- Medewerkersgegevens*. (2012). Leiden: Albert Heijn.
- Onze winkels*. (sd). Opgeroepen op 04 2012, 30, van Albert Heijn:
<http://www.ah.nl/artikel?trg=albertheijn/article.winkels>
- P&O actueel*. (2011, 09 14). Opgeroepen op 08 06, 2012, van P&O actueel:
<http://www.penoactueel.nl/nieuws/iedereen-tevreden-over-het-salaris-7490.html>
- Plooi, F. (2011). *Onderzoek doen: een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Samenwerken*. (2012). Opgeroepen op 08 06, 2012, van Goal trainingen:
<http://www.goaltrainingen.nl/samenwerken.html>
- Sirota. (2012). *Albert Heijn MBO najaar 2011*. Leiden: Albert Heijn.
- Slingerland, T. (2012, 10 10). (A. v. Swart, Interviewer)
- Werkbeleving*. (sd). Opgeroepen op 10 2012, 04, van <http://werkbeleving.blogspot.nl/p/job-characteristics-model.ht>