

Onderzoek naar het behoud van medewerkers

De mate van loyaliteit onder de SOORT WERKNEMERS van DE ORGANISATIE

Afstudeerscriptie Raisa van der Meer

Studentnaam:
Studentnummer:
School:
Opleiding:
Klas:
Telefoonnummer:
E-mailadres:
Conceptueel model:

Raisa van der Meer
S1094203
Hogeschool Leiden
Communicatie
Com4A
0612317211
S1094203@student.hsleiden.nl
Communication and Employee Engagement

Opdrachtgever:
Adres:
Postcode:
Plaats:
Bedrijfsbegeleider:
Telefoonnummer:
E-mailadres:

Afstudeerbegeleider:
Adres:
Postcode:
Plaats:
Telefoonnummer:
E-mailadres:

Ben van Hamersveld
Zernikedreef 11
2333 CK
Leiden
0641823980
hamersveld.van.b@hsleiden.nl

Eerste beoordelaar:
Tweede beoordelaar:
Kans:
Datum:
Aantal woorden:

Piet-Hein Coebergh
Nynke Wiekenkamp
2
19 augustus 2019
17.002

“I’ll take fifty percent efficiency to get one hundred percent loyalty.”

- Samuel Goldwyn -

Voorwoord

Dit document kan en mag ik met trots aan u presenteren als mijn afstudeerscriptie.

Een onderzoek, met als doel het oplossen van een bedrijfspijn.

De afgelopen maanden heb ik gewerkt aan een onderzoek naar het behouden van SOORT WERKNEMER bij DE ORGANISATIE te PLAATSNAAM. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstudeeropdracht van de vier jaar durende hbo-opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden.

Ten tijde van het onderzoek heb ik de kans gekregen om mijzelf te ontwikkelen op het gebied van employer branding. Tevens heb ik veel geleerd over de uiteenlopende aspecten van BEDRIJFSTAK waar DE ORGANISATIE zich mee bezig houdt.

Terugkijkend op alle kansen, vrijheden, leermomenten en hulp, ben ik in het bijzonder de FUNCTIE NAAM ACHTERNAAM erg dankbaar.

Tijdens dit afstudeertraject heeft Ben van Hamerveld, docent bij Hogeschool Leiden, mij begeleid. Hij heeft mij van feedback voorzien, een aantal keer de juiste kant op gestuurd en tips gegeven. Bij deze wil ik hem hiervoor bedanken. Bedankt voor het lachen met en om mij; ook dat deed mij goed. Ook de hulp van Henk Vink heb ik enorm gewaardeerd.

Ter afsluiting wil ik mijn vrienden, ouders, broer en vriend bedanken. Bedankt voor het beantwoorden van telefoontjes waarin ik veel onbegrijpelijke informatie uitkraamde. Ook bedankt voor het beantwoorden van vragen, het vrijmaken van tijd en het lezen van dit document.

Tot slot wil ik ook elke koffiemachine die binnen mijn handbereik was in het bijzonder even bedanken.

Mijn studentenperiode is vanaf dit moment helaas afgelopen, maar ik had het op geen andere manier willen afsluiten dan bij DE ORGANISATIE met de hulp van bovenstaande mensen.

Ik wens u veel leesplezier toe en ik hoop dat u deze scriptie net zo leerzaam vindt als dat ik deze heb gevonden.

Raisa van der Meer

19 augustus 2019

Voorhout

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	7
1. Probleemformulering	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Doelgroep	12
1.5 Deelvragen	13
1.6 Grenzen en beperkingen	14
2. Situatieschets	15
2.1 Algemene informatie.....	15
2.2 Analyses van de organisatie	16
2.2.1 Duurzaamheid.....	16
2.2.2 Innovatie en ondernemerschap.....	17
2.2.3 Strategie en positionering	17
2.2.4 Klanten	18
2.2.5 Hrm.....	19
2.3 SWOT-analyse.....	20
2.3.1 Verantwoording SWOT-analyse	20
3. Theoretisch kader	21
3.1 Theorieën en vergelijkingen	21
3.1.1 Theorieën over de mate van tevredenheid.....	21
3.1.2 Theorieën over de mate van betrokkenheid	22
3.2 Conceptueel model.....	24
3.2.1 Verantwoording model.....	24
3.2.2 Uitleg van het model.....	25
3.3 Hypothesen	25
3.3.1 Hypothese 1	25
3.3.2 Hypothese 2	26
3.3.3 Hypothese 3.....	26
4. Methodologie.....	27
4.1 Methoden.....	27
4.1.1 Deskresearch.....	27
4.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	27

4.2 Datacollectie.....	28
4.2.1 Onderzoekseenheden	28
4.2.2 Segmentatie van de doelgroep	28
4.2.3 Benadering doelgroep.....	30
4.2.4 Interview.....	30
4.3.1 Definities	30
4.3.2 Verantwoording zoekplan	31
4.3.3 Verantwoording topic Guide	32
5. Resultaten.....	34
5.1 Resultaten	34
5.1.1 Resultaten deelvraag 1.....	34
5.1.2 Resultaten deelvraag 2.....	36
5.1.3 Resultaten deelvraag 3.....	37
5.1.4 Resultaat hypothese 1.....	39
5.1.5 Resultaat hypothese 2.....	39
5.1.6 Resultaat hypothese 3	39
5.1.7 Overige resultaten	40
5.2 Conclusies.....	41
5.2.1 Conclusie deelvraag 1.....	41
5.2.2 Conclusie deelvraag 2.....	41
5.2.3 Conclusie deelvraag 3.....	42
5.2.4 Conclusie hypothese 1.....	42
5.2.5 Conclusie hypothese 2.....	42
5.2.6 Conclusie hypothese 3.....	43
5.2.7 Slotconclusie	43
6. Aanbevelingen.....	44
6.1 Aanbeveling 1.....	44
6.2 Aanbeveling 2.....	45
6.3 Aanbeveling 3.....	45
6.4 Aanbeveling 4.....	45
6.5 Aanbeveling 5.....	46
6.6 Vervolgonderzoek.....	46
6.7 Extra adviezen.....	46
7. Implementatie	47
7.1 Resultatenbord.....	47
7.2 Detailmail.....	47

7.3 uitvoering overige aanbevelingen	48
8. Literatuurlijst	53

Samenvatting

Een bedrijf dat niet kan doorgroeien. Een bedrijf dat medewerkers soms plotseling kwijtraakt. Dat vraagt om een dringend onderzoek naar de redenen voor het behouden van medewerkers. Wat moet DE ORGANISATIE doen om ervoor te zorgen dat al haar SOORT WERKNEMERS zich binden aan de organisatie? Na een grondig onderzoek blijkt dat DE ORGANISATIE voor een bedrag van 12,063,34 euro per jaar, de spreekwoordelijke koe, oftewel het probleem, waarschijnlijk bij de horens vat en oplost.

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar een oplossing voor het lastig kunnen werven van nieuwe SOORT WERKNEMERS door firma DE ORGANISATIE in PLAATSNAAM. Onderzocht is welke factoren leiden tot een hogere mate van betrokkenheid bij dit bedrijf met als doel het tekort aan SOORT WERKNEMERS op te vangen door de huidige SOORT WERKNEMERS te behouden. Voor een aantal jaar is er sprake geweest van een lage instroom in technische opleidingen. Het vinden en aannemen van technisch personeel is hierdoor een actueel probleem voor veel bedrijven. Het SOORT ORGANISATIE DE ORGANISATIE, dat onder meer een afdeling met SOORT WERKNEMERS heeft, kampt ook met deze gevolgen. DE ORGANISATIE heeft behoefte aan SOORT WERKNEMERS om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen en om in de toekomst te kunnen groeien. Om de toekomstige personeelstekorten zo veel mogelijk op te vangen, kampt DE ORGANISATIE met de vraag hoe zij de SOORT WERKNEMERS aan zich kan binden. De huidige SOORT WERKNEMERS en uit dienst getreden SOORT WERKNEMERS is de doelgroep van dit onderzoek. Voor deze doelgroep is gekozen, omdat DE ORGANISATIE de huidige SOORT WERKNEMERS wil behouden en ex-werknemers inzicht kunnen geven waarom zij zich niet betrokken voelden bij DE ORGANISATIE en zijn vertrokken.

De probleemstelling die centraal staat binnen dit onderzoek luidt:

Hoe kan DE ORGANISATIE SOORT WERKNEMERS zodanig aan zich binden, dat zij loyaal zijn aan DE ORGANISATIE? De doelstelling van dit onderzoek naar het behoud van SOORT WERKNEMER luidt als volgt: Inzicht verkrijgen in de mate van betrokkenheid onder de SOORT WERKNEMERS ten aanzien van het bedrijf teneinde een (communicatie)advies te geven over het behoud van de huidige SOORT WERKNEMERS aan DE ORGANISATIE te PLAATSNAAM.

De situatieschets beschrijft wat de organisatie doet op verschillende vlakken. Dit resulteert in een SWOT-analyse waarin onder andere naar voren komt dat DE ORGANISATIE geen duurzaamheidsbeleid naar buiten communiceert, er geen HRM-afdeling is en DE ORGANISATIE weinig naamsbekendheid onder SOORT WERKNEMERS heeft.

De belangrijkste stromingen in theorie over betrokkenheid onder werknemers betreft theorieën over loyaliteit, tevredenheid en betrokkenheid. Theorie van Herzberg et al. (1959), Bruel & Colson, Heskett et al, Welch, Zinger, Porter & Steers, Meyer & Allen, Paharia, Adams en aanvullende theorieën zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De centrale theorie binnen dit onderzoek is Communication and Employee Engagement van Welch uit 2011. Deze centrale theorie veronderstelt

onder andere dat de organisatie het probleem kan verbeteren door duidelijk en helder te communiceren vanuit het management.

Door een dergelijke communicatie voelen medewerkers zich betrokken en een deel van de organisatie. Tevens stelt deze theorie dat, zodra de medewerker cognitief, emotioneel en fysiek betrokken is, hij/zij zich betrokken voelt bij de organisatie. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvraag 3 over factoren die leiden tot betrokkenheid. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om deelvragen 1, 2 en de hypothesen te testen. Ook kunnen dieperliggende redenen, meningen en gevoelens naar voren komen bij kwalitatief onderzoek.

Binnen dit onderzoek is er geen sprake van een steekproef. Iedereen uit de populatie die mee wilde werken heeft deelgenomen aan dit onderzoek. De deelnemende respondenten werken onder verschillende dienstverbanden bij DE ORGANISATIE.

De voornaamste resultaten van het onderzoek betreffen het inzicht in het huidige retentiemanagement, de huidige mate van betrokkenheid en factoren die, volgens de respondenten, leiden tot betrokkenheid. Zo geven respondenten aan dat er onvoldoende sprake is van retentiemanagement en dat dit huidige beleid niet aansluit bij wat zij willen. Respondenten geven aan wel betrokken te zijn bij de organisatie, maar dat er veel ruimte is voor verbetering. De factoren die leiden tot betrokkenheid staan zowel in het theoretisch kader als in het kwalitatieve onderzoek. Zo wensen de respondenten ander materiaal en meer terugkoppeling.

Naar aanleiding van de resultaten concludeert dit onderzoek dat het retentiemanagement niet goed genoeg is, de respondenten wel betrokken zijn en dat duidelijk en directe communicatie vanuit het management inderdaad een factor is die leidt tot betrokkenheid.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd; DE ORGANISATIE moet aan de SOORT WERKNEMERS een terugkoppeling geven over behaalde resultaten, meer details over werkzaamheden verstrekken, een HRM-medewerker inhuren voor één dag in de maand, een ruimere planning hanteren, een vervolgonderzoek uitvoeren en meer persoonlijk contact stimuleren tussen het management en de SOORT WERKNEMERS.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is er een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van Deming met de naam 'Continuous Improvement'. Als communicatiemiddelen zijn een detailmail en een resultatenbord geschikt. De totale kosten van implementatie voor 1 jaar bedragen € 441,34. Indien DE ORGANISATIE alle gegeven adviezen zal opvolgen, bedragen de totale kosten hiervoor 12,063,34 euro voor 1 jaar.

1. Probleemformulering

DE ORGANISATIE (hierna aangeduid als DE ORGANISATIE, DE ORGANISATIE of DE ORGANISATIE) kampt met de vraag hoe zij SOORT WERKNEMER zodanig aan zich kan binden dat zij deze mensen behoudt. DE ORGANISATIE kan elke stap van BEDRIJFSTAK voor een klant realiseren. [REDACTED]

[REDACTED] zijn voorbeelden van acties die DE ORGANISATIE uit handen van de opdrachtgever neemt. De SOORT WERKNEMER zijn een belangrijk onderdeel van de diensten van DE ORGANISATIE. De vraag hoe dit bedrijf deze mensen kan behouden is daardoor ook ontstaan. Er zijn drie deelvragen geformuleerd die door middel van beantwoording het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek geven. De doelgroep van dit onderzoek is de SOORT WERKNEMER die in dienst zijn en SOORT WERKNEMER die in dienst zijn geweest van DE ORGANISATIE te PLAATSNAAM. De grenzen en beperkingen geven inzicht in de beperkingen van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

Binnen de arbeidsmarkt zijn verschuivingen, overschotten en tekorten. Als gevolg hiervan groeit de werkgelegenheid binnen de technische sector (UWV, 2018). De AFDELING behoort tot de technische sector en valt onder de discipline DISCIPLINE (Nationale Beroepengids, z.j.a). Dat er meer werkgelegenheid ontstaat binnen deze sector is op zich positief, ware het niet dat bedrijven te maken krijgen met grote personeelstekorten. Een aantal jaar is de instroom van jongeren bij technische scholen laag geweest. Hierdoor is het aantal gediplomeerde SOORT WERKNEMER niet voldoende om aan de vraag van organisaties te voldoen (UWV, 2018). Volgens het Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA) krijgen werkgevers in 66% van de gevallen, wanneer zij vragen naar technisch opgeleid personeel, te maken met dilemma's en complicaties. Dit percentage is naar schatting relevant voor de jaren 2017 tot en met 2023 (Fouarge et al, 2018). Hieruit blijkt dat het vinden van SOORT WERKNEMER geen gemakkelijke opgave is.

Het personeelstekort kan DE ORGANISATIE weliswaar opvangen middels het inzetten van zzp'ers, maar vanwege de hoge vergoedingen die zzp'ers vragen voor hun verrichte werkzaamheden is dit te kostbaar voor DE ORGANISATIE (zie bijlage A) en daarmee niet rendabel. Bovendien willen zzp'ers niet in vaste dienst bij DE ORGANISATIE, omdat deze zzp'ers nu eigen vrijheden hebben en deze willen behouden. Ook zijn zzp'ers als vaste kracht te duur voor DE ORGANISATIE om te bekostigen. Verder is het niet mogelijk om het personeelstekort op te lossen door stagiaires in te zetten, omdat deze volgens DE ORGANISATIE niet de vereiste kwaliteit hebben om aan de eisen van de klant en het te leveren product te voldoen. Tevens is het zo dat het inwerken en begeleiden van stagiaires teveel tijd in beslag neemt voor de overige SOORT WERKNEMERS (Bijlage A).

Het personeelstekort kan DE ORGANISATIE gedeeltelijk opvangen door er voor te zorgen dat de huidige SOORT WERKNEMER niet vertrekken. DE ORGANISATIE kampt met de vraag hoe zij SOORT WERKNEMER zodanig aan zich kan binden dat zij loyaal zijn aan het bedrijf.

DE ORGANISATIE wil in omzet jaarlijks met GETAL% stijgen (bijlage A). Om deze stijging te realiseren, moet zij meer opdrachten van klanten aannemen. Om meer opdrachten te kunnen voltooien is er GETAL% meer SOORT WERKNEMER per jaar nodig. Uit een intern document, opgenomen in bijlage B, blijkt dat er AANTAL SOORT WERKNEMER in dienst van deze organisatie zijn (DE ORGANISATIE, 2019). Het is voor de organisatie van belang dat de huidige werknemers niet vertrekken om zo een stijgende lijn te krijgen in het aantal SOORT WERKNEMER dat in dienst is bij DE ORGANISATIE.

1.2 Probleemstelling

Hoe kan DE ORGANISATIE SOORT WERKNEMER zodanig aan zich binden, dat zij loyaal zijn aan DE ORGANISATIE?

10

Loyaal betekent in het geval van dit onderzoek de mate van trouwheid van de huidige SOORT WERKNEMER tegenover DE ORGANISATIE. Dit onderzoek definieert loyaliteit dus als de mate van betrokkenheid die de werknemers voelen met de werkgever waardoor zij niet willen vertrekken bij DE ORGANISATIE.

Om de probleemstelling te beantwoorden is het in eerste instantie belangrijk dat er helder inzicht is in de potentiële redenen van SOORT WERKNEMER om te vertrekken. Tevens is het van belang inzicht te krijgen in de huidige mate van personeelsverloop. Dit is van belang, omdat DE ORGANISATIE na dit onderzoek een verschil/verbetering kan toetsen. Het percentage van het huidige verloop is in paragraaf 1.1 toegelicht. Ook is het van belang dat er inzicht is in de motivatie van de huidige SOORT WERKNEMER en oud- SOORT WERKNEMER van DE ORGANISATIE om wel of niet betrokken te zijn bij het bedrijf. Dit onderzoek meet de mate van betrokkenheid onder de SOORT WERKNEMER en geeft als gevolg hiervan een advies over het behoud van de SOORT WERKNEMER.

In hoofdstuk 2, de situatieschets, staat nader verklaard waarom communicatie mogelijk in relatie staat met dit probleem. Zo staat volgens Trombetta en Rogers (1988) medewerkersbetrokkenheid in relatie met de interne communicatiestructuur van een organisatie. De kans bestaat dat bepaalde communicatie binnen DE ORGANISATIE niet op een juiste of gewenste manier verloopt, omdat DE ORGANISATIE geen HRM- afdeling heeft.

Bovengenoemde probleemstelling is de hoofdvraag binnen dit onderzoek omdat DE ORGANISATIE niet weet wat zij moet doen om het vertrek van SOORT WERKNEMER te stoppen. In de aanleiding staat beschreven dat er weinig SOORT WERKNEMER zijn, waardoor het lastig is om nieuwe SOORT WERKNEMER aan DE ORGANISATIE te binden en waarom het van belang is voor DE ORGANISATIE om SOORT WERKNEMER te behouden.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

Inzicht verkrijgen in de mate van betrokkenheid onder de SOORT WERKNEMER ten aanzien van het bedrijf teneinde een (communicatie)advies te geven over het behoud van de huidige SOORT WERKNEMER voor DE ORGANISATIE te PLAATSNAAM.

DE ORGANISATIE kampt met een probleem en wil advies krijgen hoe zij dit kan oplossen. Het probleem van DE ORGANISATIE is het lastig kunnen werven van nieuwe kwalitatief hoogwaardige SOORT WERKNEMER, waardoor er een tekort is aan SOORT WERKNEMER bij DE ORGANISATIE. Om aan de vraag van de klant te kunnen blijven voldoen en om als bedrijf te kunnen groeien, kan DE ORGANISATIE het zich niet permitteren om meer SOORT WERKNEMER te verliezen.

De reden tot dit onderzoek is de vraag vanuit DE ORGANISATIE om een advies te ontvangen over het binden van de SOORT WERKNEMER. Om deze reden geeft dit onderzoek inzicht in de mate van betrokkenheid die de SOORT WERKNEMER voelen ten aanzien van DE ORGANISATIE en ook in de verschillende aspecten die zorgen voor een hogere mate van betrokkenheid bij de doelgroep.

Het behalen van de doelstelling levert DE ORGANISATIE veel op. Zo ontvangt zij advies over wat zij kan doen om SOORT WERKNEMER te binden teneinde hen niet te laten vertrekken. Dit onderzoek biedt DE ORGANISATIE inzicht in de motivatieredenen van SOORT WERKNEMER om bij DE ORGANISATIE te werken en de factoren die SOORT WERKNEMER belangrijk vinden als het gaat om betrokkenheid. De conclusies zorgen voor een handig overzicht voor DE ORGANISATIE over wat wel en niet werkt in het kader van betrokkenheid bij SOORT WERKNEMER. Het implementatieplan geeft DE ORGANISATIE concrete handvatten om aan de slag te gaan. Middels het implementatieplan heeft DE ORGANISATIE tastbare en concrete voorbeelden voor de uitwerking van een plan teneinde SOORT WERKNEMER te behouden.

1.4 Doelgroep

Dit onderzoek betreft de interne betrokkenheid van de SOORT WERKNEMER. Het is niet relevant om SOORT WERKNEMER te betrekken in dit onderzoek die nog geen banden hebben met de organisatie, omdat de betrokkenheid die zij voelen met DE ORGANISATIE nihil is. De antwoorden van hen zijn hierdoor niet relevant, omdat dit onderzoek zich richt op het behouden van SOORT WERKNEMER en niet op het werven van nieuwe SOORT WERKNEMER.

De doelgroep binnen dit onderzoek is dus SOORT WERKNEMER die in dienst zijn bij DE ORGANISATIE en SOORT WERKNEMER die hier in dienst zijn geweest in de afgelopen 5 jaar. Er is gekozen voor een tijdbestek van 5 jaar, omdat het beleid van DE ORGANISATIE niet meer aansluit bij de ervaringen van medewerkers die daarvoor al zijn vertrokken. In de afgelopen ■ jaar zijn er ■ SOORT WERKNEMER uit dienst getreden. Een aantal in 20■, één in 20■ en een aantal in 20■. De redenen van vertrek, die kunnen variëren van bijvoorbeeld ontevredenheid over het salaris, de werkzaamheden of sfeer, heeft DE ORGANISATIE ■ De doelgroep van dit onderzoek bestaat dus uit ■ ex-werknemers en ■ huidige SOORT WERKNEMER. Dit komt neer op een totaal van ■ SOORT WERKNEMER. Meer hierover is te lezen in de methodologie.

De hierboven geformuleerde doelgroep bevat enkel [REDACTED] in de leeftijdscategorie [REDACTED] jaar.

Tijdens het vergaren van data maakt dit onderzoek onderscheidt tussen de huidige en de oud-SOORT WERKNEMER. Dit onderscheid is relevant, omdat zowel huidige SOORT WERKNEMER als ex-SOORT WERKNEMER van DE ORGANISATIE banden hebben met het bedrijf en hierdoor kunnen aangeven door welke factoren zij zich wel of niet betrokken voelen/voelden.

Er zijn tevens zzp'ers in dienst bij DE ORGANISATIE, maar deze participeren niet in dit onderzoek. De reden hiervoor is dat DE ORGANISATIE zzp'ers inhuurt voor losstaande klussen en versterking, maar dat het geen vaste werknemers zijn die zich verbinden. In paragraaf 1.1 staan de redenen vermeld waardoor zzp'ers niet in vaste dienst bij DE ORGANISATIE willen en kunnen werken.

Het is van belang dat alle respondenten vrijwillig toestemming geven om deel te nemen aan het onderzoek, in plaats van dat zij zich hiertoe verplicht voelen.

Dit is van belang, omdat dan duidelijk is dat de respondent serieus wil deelnemen aan dit onderzoek en bereid is informatie te verstrekken die nodig is om dit onderzoek correct uit te voeren. Meer over de kenmerken van de doelgroep, randvoorwaarden en onderscheidingen is te lezen in de methodologie.

1.5 Deelvragen

Dit onderzoek telt drie deelvragen. Elke deelvraag omvat een gespecificeerd onderdeel van de opgestelde probleemstelling. Het beantwoorden van de drie deelvragen zorgt voor een antwoord op de probleemstelling. De drie deelvragen staan hieronder benoemd. Het belang van elke deelvraag is daaronder onderbouwd.

1. Wat doet DE ORGANISATIE nu aan retentiemanagement teneinde haar SOORT WERKNEMER te behouden?

Het resultaat van deze vraag is relevant voor het onderzoek, omdat dit onderzoek hierdoor een verbetering kan toetsen. Middels kwalitatief onderzoek kan dit onderzoek achterhalen wat de huidige stand van zaken is ten aanzien van retentiemanagement en of deze methode wel of niet aansluit bij de wensen en behoeften van de SOORT WERKNEMER. Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 4: methodologie.

2. In hoeverre voelen de SOORT WERKNEMER zich op dit moment betrokken bij DE ORGANISATIE? Deze vraag geeft inzicht in de huidige stand van zaken op het gebied van medewerkersbetrokkenheid. Door inzicht te krijgen in hoe de SOORT WERKNEMER zich voelen tegenover DE ORGANISATIE, kan dit onderzoek concluderen of DE ORGANISATIE wel of niet voldoende werkt aan retentiemanagement en dit op de juiste manier invult. Deze deelvraag vereist kwalitatief onderzoek, omdat het hier van belang is inzicht te krijgen in de mening en het gevoel van de doelgroep. Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 4: methodologie.

3. Welke factoren leiden tot een hoge betrokkenheid bij de SOORT WERKNEMER van DE ORGANISATIE? Het resultaat van deze vraag is relevant voor het onderzoek, omdat het antwoord op deze vraag via wetenschappelijk verantwoord onderzoek tot stand komt. Door middel van wetenschappelijk getoetste theorieën, toetst dit onderzoek op een wetenschappelijke basis welke factoren een rol spelen bij de binding van medewerkers.

Deze deelvraag vereist zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Het theoretisch kader brengt factoren in kaart die volgens wetenschappelijke schrijvers leiden tot betrokkenheid. Kwalitatief onderzoek leidt tot factoren die leiden tot betrokkenheid volgens de doelgroep. Hieruit kan naar voren komen dat de voorspelde factoren uit het theoretisch kader wel of niet overeenkomen met de factoren die de doelgroep zelf aanhaalt. Hierover is meer te lezen in het theoretisch kader en in de methodologie.

1.6 Grenzen en beperkingen

Binnen dit onderzoek zijn er een aantal grenzen en beperkingen. Allereerst heeft dit onderzoek een vastgesteld tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek moet zijn afgerond. De startdatum van dit onderzoek is 11 februari 2019 en de einddatum van dit onderzoek is 19 augustus 2019 om 09.00 uur. De onderzoeker voert de implementatie enkel uit als er binnen het bovenstaande tijdsbestek tijd en ruimte is om de uitvoering te starten. Indien deze tijd en ruimte niet beschikbaar is, dient dit onderzoek enkel als richtlijn en advies voor eventuele praktijkgerichte stappen.

Ook betreffende het budget zijn er grenzen en beperkingen aanwezig. Voor het maken van deze scriptie is er een budget van 5000 euro vrijgesteld door DE ORGANISATIE. Als blijkt dat er meer nodig is, is er toestemming nodig van de directeur. Er is geen maximum bedrag doorgegeven voor de uitvoering van de aanbevelingen.

Dit onderzoek beperkt zich tot het filiaal van DE ORGANISATIE in Nederland. De reden hiervoor is het feit dat het filiaal in België geen SOORT WERKNEMER in dienst heeft of de ruimte heeft om dit in de toekomst wel toe te voegen. Hiernaast heeft de Nederlandse doelgroep wellicht andere interesses en voorkeuren dan de Belgische doelgroep.

De volgende beperking waarmee dit onderzoek rekening houdt, is de wellicht sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten. Tijdens de datacollectie krijgen de respondenten vragen over hun redenen om bij DE ORGANISATIE te werken. Ook krijgen de respondenten hypothetische vragen over redenen om niet bij DE ORGANISATIE in dienst te gaan. Dit zijn hypothetische vragen waarin de respondenten zich inbeelden dat zij nog niet werkzaam zijn bij DE ORGANISATIE. De kans bestaat dat werknemers geen eerlijke antwoorden geven om niet te klagen over het management. Om dit zoveel mogelijk te omzeilen, is er gekozen voor een anonieme verwerking van de vergaarde data (De Leeuw, 2009). Op deze manier weet het management niet welke respondent welk antwoord heeft gegeven, maar komen er wel eerlijke antwoorden van de respondenten. Deze antwoorden kunnen ervoor zorgen dat dit onderzoek het probleem oplost.

Tijdens de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek werd duidelijk dat de doelgroep de vragen vaak niet juist begreep en het lastig vond gevoelens onder woorden te brengen. Om deze reden is er tijdens de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek af en toe gestuurd of om bevestiging gevraagd. Dit was onvermijdbaar.

Een kanttekening bij dit onderzoek is dat dit gehele onderzoek gebaseerd is op de aanname dat betrokkenheid onder medewerkers leidt tot loyaliteit. Deze aanname is wel gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek.

2. Situatieschets

De situatieschets brengt informatie in kaart over het bedrijf. Algemene informatie, zoals informatie over de sector waarin het bedrijf opereert en de bedrijfsstructuur, brengt in kaart hoe DE ORGANISATIE werkt en zich verhoudt tot haar omgeving. Door zowel een interne als een externe analyse te maken komen de feiten van DE ORGANISATIE over verschillende thema's naar voren. De uitkomsten van deze analyses zijn samengevat en verwerkt in een SWOT-analyse.

2.1 Algemene informatie

DE ORGANISATIE is werkzaam binnen de [REDACTED] (DE ORGANISATIE DE ORGANISATIE, z.j.a). DE ORGANISATIE is een SOORT ORGANISATIE . Bij DE ORGANISATIE, in tegenstelling tot andere BEDRIJFSTAK bedrijven, bestaat de BEDRIJFSTAK taak uit alle onderdelen van dien: VOORBEELDEN VAN DE WERKZAAMHEDEN. DE ORGANISATIE onderscheidt zich op de markt vanwege het grote aantal onderdelen van BEDRIJFSTAK dat zij op zicht neemt (DE ORGANISATIEDE ORGANISATIE, z.j.a). DE ORGANISATIE presenteert zich ook wel als (PAY-OFF) (DE ORGANISATIEDE ORGANISATIE, z.j.a).

Om allereerst de bedrijfsstructuur in kaart te brengen is in Bijlage B een organogram van de organisatie toegevoegd. In dit organogram staan de namen en functies van de medewerkers van DE ORGANISATIE. Ook is hierin duidelijk af te lezen welke managers verantwoordelijk zijn voor welke medewerkers. De afdeling van de SOORT WERKNEMER heet voor externen de [REDACTED] [REDACTED] (DE ORGANISATIEDE ORGANISATIE, z.j.b). Binnen deze afdeling maken de SOORT WERKNEMER zowel SOORT PRODUCT als andere soort producten voor verschillende klanten van DE ORGANISATIE. Zoals in het organogram af te lezen is, heeft DE ORGANISATIE een aantal SOORT WERKNEMER in dienst. Er is één manager aangesteld. De overige AANTAL SOORT WERKNEMERS, waarvan sommigen tevens een andere functie hebben, staan in de bedrijfsstructuur onder leiding van de productiemanager. Hiernaast is er ook een assistent productie manager op de werkvloer aanwezig.

Naast de SOORT WERKNEMER die vast in dienst zijn bij DE ORGANISATIE en dus in het organogram zijn opgenomen, heeft DE ORGANISATIE ook zzp'ers in dienst.

De SOORT WERKNEMER hebben ieder een vaste werkplek in de SOORT WERKPLEK. Zij hebben allen eigen producten en werkkleding. De SOORT WERKNEMER starten de dag om 7.30 uur en eindigen de dag om 16.30 uur. Er is driemaal daags een pauze. Uit een intern document blijkt dat er in een jaartal een paar honderd projecten zijn afgerond. Dit komt neer op een afgerond gemiddelde van tientallen projecten per maand (DE ORGANISATIE, 2018). Omgerekend en afgerond op 2 decimalen betekent dit dat elke SOORT WERKNEMER een aantal projecten per maand afrondt.

Ondanks dat de afdeling van de SOORT WERKNEMER bestaat uit een jong team, is er geen mogelijkheid om het tekort aan SOORT WERKNEMER op te lossen middels het inzetten van zzp'ers of stagiaires.

Zoals al eerder beschreven in de probleemformulering willen zzp'ers niet in vaste dienst. Dit, omdat zij

op de huidige manier alle vrijheid hebben en ook meer geld kunnen vragen dan wat DE ORGANISATIE
hen

in vaste dienst kan bieden. Stagiaires voldoen niet aan het werknemersprofiel dat de huidige werknemers van DE ORGANISATIE hebben, omdat zij nog niet de kwaliteit leveren die nodig is. Tevens kost het inwerken en begeleiden van de stagiaires mankracht, juist nu DE ORGANISATIE een tekort aan mankracht heeft. Door het percentage aan vaste SOORT WERKNEMER die DE ORGANISATIE is verloren in de afgelopen jaren, is er sprake van een probleem wat betreft het voldoen aan de opdrachten van klanten. In hoofdstuk 1 staat beschreven dat door dit verlies DE ORGANISATIE de werkzaamheden niet snel genoeg, niet met het juiste rendement en niet met de gewenste kwaliteit kan opleveren. Gezien het feit dat zzp'ers en stagiaires dit ook niet kunnen oplossen, is het behouden van huidig personeel des te meer van belang (bijlage A).

2.2 Analyses van de organisatie

Volgens Coebergh (2015) maakt een organisatie haar beleid, kijkend naar een aantal speerpunten. Deze speerpunten komen bij elke organisatie terug. Hieronder volgt een aantal van deze speerpunten in verhouding tot DE ORGANISATIE. Niet elk thema dat vermeld staat in het volgtijdelijk kwaliteitsmodel is in deze analyse meegenomen. De reden hiervoor is dat het vermelden van de informatie over die thema's op geen enkele wijze relevant is voor dit onderzoek. Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel is in Bijlage C toegevoegd.

2.2.1 Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid is er veel informatie beschikbaar. De interesse in duurzaam ondernemen groeit snel en organisaties moeten hier steeds bewuster mee omgaan (Cramer, 2001). Ook DE ORGANISATIE blijft niet achter wat betreft duurzaam ondernemen. In een intern document van DE ORGANISATIE staan doelstellingen voor 2019 en 2020 opgesteld. Deze doelstellingen zijn van toepassing op de interne duurzaamheid. Zo krijgt DE ORGANISATIE in 2019 keurmerken. [REDACTED]

[REDACTED] (DE ORGANISATIE, 2019a). Voor een organisatie is het van belang bezig te zijn met dit thema. Uit het onderzoek van Effectory en VNU Vacature Media blijkt zelfs dat werkgevers die maatschappelijk betrokken zijn, populairder zijn onder werknemers (Heezen, 2012).

In een intern document van DE ORGANISATIE staan doelstellingen voor de komende jaren opgesteld. Een aantal hiervan is nog niet voor publicatie beschikbaar. Dit zijn externe duurzaamheidsdoelstellingen. Op de website van DE ORGANISATIE is er geen informatie te vinden over dit thema. Dit kan het idee opwekken bij externe partijen dat DE ORGANISATIE hier niet mee bezig is. Dit zou in het ergste geval kunnen leiden tot het mislopen van opdrachten van bedrijven die duurzaamheid wel hoog in het vaandel hebben staan (DE ORGANISATIE/DE ORGANISATIE, z.j.a).

Naast duurzaamheid speelt ook veiligheid een belangrijke rol bij een bedrijf als DE ORGANISATIE. DE ORGANISATIE heeft een aantal ongeschreven regels voor de SOORT WERKNEMER.

Er zijn meerdere rookmelders, nooduitgangen en gecertificeerd hulpverleners ter plaatse. De manager van de SOORT WERKPLEK controleert of alle aanwezigen de veiligheidsvoorschriften correct naleven (bijlage A). Tevens zegt de FUNCTIE dat er sprake is van een platte organisatie waarbij iedereen overal naar binnen kan lopen en alles kan zeggen (bijlage A).

2.2.2 Innovatie en ondernemerschap

Innoveren als bedrijf is lastig, maar zorgt indien het samen gaat met efficiëntie wel voor meer omzet, rentabiliteit en een hogere winstgroei (Volberda et al, 2007). Het is daarom ook een verklaring beneden de waarheid als men zegt dat innovatie voor bedrijven niet van het grootste belang is. Om deze reden is ook DE ORGANISATIE bezig met het thema 'innovatie en ondernemerschap'.

Innovatie is de implementatie van creativiteit- het vermogen om nieuwe en effectieve oplossingsrichtingen te realiseren (Coebergh, 2015). Managementauteur Drucker beschrijft in zijn boek uit 2007 dat innovatie het instrument is waarmee ondernemers het verschil kunnen maken (Drucker, 2007). DE ORGANISATIE bestaat uit verschillende teams die elk een andere taak hebben.

DE ORGANISATIE geeft aan dat bijvoorbeeld het team dat brainstormt over nieuwe concepten (DE ORGANISATIEDE ORGANISATIE, z.j.c). Het bedenken en eventueel ontwikkelen van deze concepten is een voorbeeld van hoe DE ORGANISATIE innoveert. Deze innovatie raakt ook de SOORT WERKNEMER. Bij DE ORGANISATIE vervullen zij de uitvoerende taak. Hierdoor krijgen de SOORT WERKNEMER geregeld nieuwe projecten die zij moeten uitvoeren. Naast dit alles is het tevens zo dat talenten willen werken bij innovatieve bedrijven. Werknemers met talent willen zichzelf kunnen ontwikkelen en tevens voor de organisatie nieuwe producten en diensten ontwikkelen (De Ruijter, 2016). Innoveren als bedrijf heeft dus ook betrekking op de tevredenheid van de werknemers.

Ook op externe basis houdt DE ORGANISATIE zich bezig met innovatie en ondernemerschap. Zo benadrukt DE ORGANISATIE op elk denkbare wijze dat zij service biedt. Problemen die op dit pad ontstaan lost DE ORGANISATIE op en aan de klant communiceert zij dat zij aan alle wensen kan voldoen. Enkel door te innoveren kan DE ORGANISATIE deze belofte waarmaken (DE ORGANISATIEDE ORGANISATIE, z.j.a).

2.2.3 Strategie en positionering

Het hebben van een bedrijfsstrategie is belangrijk voor de betrokkenheid en stakeholders. Een bedrijfsstrategie behoedt een organisatie voor het afwijken van een vooraf opgesteld plan, waardoor zij het einddoel wellicht uit het oog verliest (Coebergh, 2015). DE ORGANISATIE heeft geen document waarin beschreven staat welke stappen zij neemt of welke strategie zij hanteert. Wel heeft DE ORGANISATIE een intern document met toekomstvisies en missies. Hierin staan de doelen die DE ORGANISATIE wil behalen de komende jaren, maar niet de manieren waarop zij dit wil (DE ORGANISATIE, 2019a).

De strategie voor externe doeleinden en hoe DE ORGANISATIE zich positioneert is duidelijk door de

website, het mailverkeer en de sociale media kanalen als uitgangspunt te nemen. DE ORGANISATIE positioneert zichzelf door middel van haar pay-off. Deze luidt als volgt: [REDACTED] Door meermaals te

benadrukken naar de buitenwereld dat DE ORGANISATIE zorgt voor alle facetten van het BEDRIJFSTAK, positioneert zij zich als een specialist in de branche. Tevens communiceert DE ORGANISATIE naar buiten dat zij uniek is in het werkveld. (DE ORGANISATIE DE ORGANISATIE, z.j.a). DE ORGANISATIE maakt enkel gebruik van de online platforms Instagram (Instagram, 2019) en LinkedIn (LinkedIn, 2019). Op deze platformen positioneert zij zich door middel van tekst en beeld. DE ORGANISATIE heeft een relatief kleine naamsbekendheid en geeft aan dat veel (potentiele) SOORT WERKNEMER niet afweten van de afdeling (bijlage A), ondanks diverse pogingen om in contact te komen met scholen en de naamsbekendheid op deze manier te vergroten (bijlage A). Google search ondersteunt dit. Bij de zoektermen '(zoekterm)' is er geen directe link naar de website of sociale media kanalen van DE ORGANISATIE te zien, maar wel naar die van de concurrenten.

DE ORGANISATIE heeft geen vastgelegd retentiemanagement. Hierdoor is het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE beschreven middels een persoonlijk gesprek met de FUNCTIE (bijlage A). Het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE bestaat volgens de FUNCTIE uit een aantal aspecten. Zo is DE ORGANISATIE een platte organisatie. Dit communiceert DE ORGANISATIE naar haar SOORT WERKNEMER, zodat zij zich open kunnen stellen en zich op hun gemak voelen. Tevens biedt DE ORGANISATIE een goed salaris en goede arbeidsvoorwaarden. DE ORGANISATIE organiseert teamuitjes en andere extra activiteiten. Belangrijk in het retentiemanagement van DE ORGANISATIE is de vrijheid die alle SOORT WERKNEMER krijgen om zich te ontplooiën en zich gelijkwaardig te voelen met alle andere medewerkers. Het hebben van een goede interne service valt ook onder het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE. Om de medewerkers zich welkom te laten voelen, geeft DE ORGANISATIE veel persoonlijke aandacht aan de medewerkers (bijlage A).

2.2.4 Klanten

Het verleiden van klanten speelt een grote rol in het bedrijfsleven. Het is lastig om de klant te verleiden. Vragen over onder andere de vermindering van onzekerheid bij potentiële klanten rijzen dan ook op (Heuvel & de Boer, 2005). Het verleiden van de klanten is een thema dat in de communicatie zelfs een van de belangrijkste doelen is.

Het is tenslotte zo dat de relatie effectiever is als de organisatie de behoeften van de klant goed begrijpt (Coebergh, 2015).

DE ORGANISATIE heeft veel klanten. [REDACTED]

[REDACTED] DE ORGANISATIE benoemt haar klanten ook op de website (DE ORGANISATIE, z.j.d), op LinkedIn (LinkedIn, 2019) en op Instagram (Instagram, 2019).

Om deze klanten te behouden zorgt DE ORGANISATIE ervoor dat de klant tot op het laatste moment aanpassingen mag doorgeven, er veel bedrijfsbezoeken zijn en dat de klant de gemakken inziet van een organisatie die alles uit handen neemt. Dit zorgt ervoor dat de klant geen verdere stappen hoeft te nemen voor een project, omdat er vaak maar 1 organisatie aan te pas hoeft te komen (Bijlage A).

2.2.5 Hrm

De betrokkenheid van medewerkers heet ook wel employee engagement en is een typisch voorbeeld van human resource management binnen een organisatie (Coebergh, 2015). Dit onderzoek omvat dus deels een HRM-thema. Zoals in bijlage B te zien is, heeft DE ORGANISATIE geen aparte HRM-afdeling. Personeelsbestanden, contracten en overige HRM-taken zijn in handen van de financiële medewerkers van DE ORGANISATIE. DE ORGANISATIE houdt met het managementteam vergaderingen waarin de managers de stand van zaken van elk project en het interne beleid bespreken.

Aangezien er geen aparte HRM-afdeling is, zijn de noodzakelijke personeels- en communicatieaspecten onderverdeeld binnen het bedrijf. De FUNCTIE is verantwoordelijk voor alle onderdelen en het is zijn taak om te controleren of iedereen zijn/haar HRM-activiteiten uitvoert. In de praktijk gebeurt dit echter niet altijd consequent. De SOORT Manager is samen met de andere manager verantwoordelijk voor de functioneringsgesprekken. Voor de uitvoering van deze gesprekken zijn geen formulieren met vaste vragen, maar wel een aantal onderwerpen die altijd aan bod komen. Het houden van exitgesprekken valt in het takenpakket van de FUNCTIE en andere SOORT Manager, maar wordt dit momenteel uitgevoerd door een stagiaire. Dit zou de indruk bij de werknemers kunnen wekken alsof het bedrijf deze exitgesprekken niet belangrijk genoeg vindt. Zoals ook in de probleemformulering beschreven staat, zijn de redenen van vertrek van de SOORT WERKNEMER niet vastgelegd.

DE ORGANISATIE voert ook geen anonieme medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit waardoor er geen inzicht is in de betrokkenheid en tevredenheid van de SOORT WERKNEMER. Het gevolg hiervan is dat DE ORGANISATIE geen acties kan ondernemen om die betrokkenheid en tevredenheid te laten stijgen. Er is verder geen sprake van periodiek werkoverleg waarbij een medewerker notulen maakt. Hierdoor zijn relevante opmerkingen, wensen en overige resultaten niet vastgelegd waarmee het management iets zou kunnen doen. De resultaten van de functioneringsgesprekken zijn opgeslagen bij de financiële afdeling van DE ORGANISATIE. (bijlage A).

Teambuildingsactiviteiten organiseren en het geven van bonussen is in handen van de FUNCTIE en de FUNCTIE samen met de manager van de afdeling in kwestie (bijlage A). De SOORT WERKNEMER van DE ORGANISATIE krijgen niet vaak een bonus. Er zijn geen regels waarin staat dat de SOORT WERKNEMER een bonus krijgen na een bepaalde tijd in dienst te zijn. Ook is er geen regel over wie een bonus krijgt en om welke redenen. Zodra de manager vindt dat een bepaalde SOORT WERKNEMER het verdient of nodig heeft is er pas sprake van een bonus of loonsverhoging.

SOORT WERKNEMER kunnen zelf natuurlijk wel vragen om bonussen of loonsverhogingen, maar dit betekent

niet dat de manager hier ook gehoor aan geeft. Er vindt geen communicatie plaats over bonussen en dergelijke naar andere medewerkers (bijlage A).

2.3 SWOT-analyse

Een samenvatting van bovenstaande informatie is onder te verdelen in sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De matrix waarin deze punten staan vermeld staat als SWOT-analyse hieronder

	Internal	External
Positive	• Duurzaam verantwoord bezig • Innovatief bedrijf	• Communiceert (nog) niet over duurzaamheid • (nog) een kleine naamsbekendheid bij nieuwe meubelmakers
Negative	• [REDACTED] voert HRM-functies niet goed uit • Geen interne vastgelegde strategie	• Concurrenten hoger in Google Search

Figuur 1:Swot-analyse (Van der Meer, 2019a).

2.3.1 verantwoording SWOT-analyse

Wat betreft duurzaamheid maakt DE ORGANISATIE zich hard voor het krijgen van verschillende keurmerken en is zij tevens bezig met het activeren van een plan waarbij het pand veel [REDACTED] zal krijgen. DE ORGANISATIE is een innovatief bedrijf, omdat het team brainstormt over nieuwe concepten en deze ook daadwerkelijk uitvoert. DE ORGANISATIE communiceert niet naar buiten over haar duurzaamheidsplannen, wat ervoor kan zorgen dat potentiële nieuwe medewerkers niet bij DE ORGANISATIE willen werken, omdat jonge talenten duurzaamheid steeds belangrijker vinden bij een werkgever. DE ORGANISATIE heeft een kleine naamsbekendheid onder de SOORT WERKNEMER, wat ervoor zorgt dat zij niet makkelijk vindbaar is. Dit draagt bij aan het tekort aan SOORT WERKNEMER waar DE ORGANISATIE mee kampt.

Wat betreft de punten die in de Swot-analyse onder 'negative' vallen;

DE ORGANISATIE heeft geen HRM-afdeling, waardoor een groot aantal personeelszaken niet of niet juist wordt uitgevoerd. Deze worden niet op de juiste momenten of door de juiste personen uitgevoerd. DE ORGANISATIE heeft ook geen vastgelegde interne bedrijfsstrategie, waardoor er geen duidelijkheid is onder het personeel over de gang van zaken bij onder andere personeelszaken, klantenretentie en dergelijke. DE ORGANISATIE komt niet duidelijk naar voren tijdens het zoeken via Google. Wanneer een potentiële nieuwe medewerker googelt op banen als SOORT WERKNEMER, komen concurrenten wel naar boven en DE ORGANISATIE niet. Ook dit kan bijdragen aan het personeelstekort waar DE ORGANISATIE nu mee kampt.

3. Theoretisch kader

Door de jaren heen hebben verschillende auteurs theorieën met bijpassende modellen ontwikkeld om gecompliceerde zaken te verklaren en vereenvoudigd in beeld te kunnen brengen. Zo ook over het behoud van medewerkers, de motivatie van medewerkers, de betrokkenheid van medewerkers en de mate van loyaliteit die zij eventueel voelen met een bedrijf. Het theoretisch kader maakt vergelijkingen tussen deze theorieën. De theorie van Welch staat centraal binnen dit onderzoek. Het conceptuele model biedt 3 hypothesen met een voorspellende waarde.

3.1 Theorieën en vergelijkingen

Het binden van medewerkers is een thema dat al jaren bestaat binnen organisaties. Hoewel het een aantal jaar geleden nog gebruikelijk was om je te verbinden en betrokken te zijn bij een organisatie, komt dat nu niet vaak meer voor. Het binden van medewerkers aan je organisatie is namelijk steeds lastiger (Baars & Van der Bie, 2008). Het fenomeen 'Jobhoppen' (het vaker van baan wisselen) is dan ook een begrip waar al veel over is gepubliceerd (Devloo & Crommelinck, 2015).

Door de jaren heen zijn er tientallen onderzoeken uitgevoerd waarin de medewerkers van een organisatie centraal staan. Uit deze onderzoeken zijn theorieën ontstaan met in een aantal gevallen zelfs een model die de theorie op inzichtelijke wijze weergeeft. Het betrokkenheidsprobleem waar DE ORGANISATIE mee kampt heeft alles te maken met de motivatie, mate van tevredenheid en betrokkenheid van werknemers binnen een organisatie. Het onderzoek van Cho uit 2009 stelt namelijk dat werknemers met een hoge mate van tevredenheid, loyaler zijn dan de werknemers met een lage mate van tevredenheid (Cho et al, 2009). Hiernaast blijkt uit het onderzoek over de verloopintenties uit 1998, dat tevredenheid onder werknemers en betrokkenheid van de werknemers een positieve uitwerking hebben op de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten (Lum et al, 1998).

3.1.1 Theorieën over de mate van tevredenheid

Een voorbeeld van een theorie die dit thema vanuit een ander oogpunt benaderd, is de Two- Factor Theory van Herzberg (Herzberg et al, 1959). Deze theorie bevat twee factoren die leiden tot óf werktevredenheid, óf werkontevredenheid onder werknemers; motivatiefactoren en hygiënefactoren. Onder de interne motivatiefactoren die leiden tot tevredenheid vallen onder andere: promoties, kansen, waardering van prestaties, groei en verantwoordelijkheden. Hier tegenover staan de hygiënefactoren, externe factoren die werkontevredenheid voorkomen. Hieronder vallen onder andere het bedrijfsbeleid, de mate van supervisie, salaris, veiligheid en werkomstandigheden.

Waar het bij de theorie van Herzberg et al. (1959) enkel gaat over het bereiken van tevredenheid bij werknemers, stellen Bruel & Colson dat naast de werknemers, ook de werkgevers tevreden moeten zijn. In hun theorie 'The Happiness Factory' beschrijven zij factoren die noodzakelijk zijn voor een goede verhouding tussen werknemers en werkgevers. Het doel van deze goede verhouding is dat beide partijen tevreden zijn (Bruel & Colson, 1998).

Zowel Herzberg et al. (1959) als Bruel & Colson geven factoren die in relatie staan met de tevredenheid op de werkvloer. Waar Herzberg et al. (1959) uitgaan van een tweedeling (motivatiefactoren en hygiënefactoren) gaat The Happiness Factory uit van vier aspecten die van invloed zijn op de tevredenheid. Familiaire werknemers, aangesloten werknemers, familiale organisaties en aangesloten organisaties (Bruel & Colson, 1998). Als de 'soort' werknemer overeenkomt met dezelfde 'soort' organisatie leidt dit tot een goede verhouding, wat leidt tot tevredenheid, wat leidt tot een hogere mate van loyaliteit (Cho et al, 2009).

Een derde theorie hierover is de Service- Profit Chain (SPC) (Heskett et al, 1994). Deze theorie heeft een ander uitgangspunt dan de hierboven genoemde theorieën. De Service- Profit Chain betreft het verkrijgen van tevreden en loyale klanten. Deze theorie stelt dat er eerst tevredenheid en loyaliteit onder de werknemers moet zijn. Een verbeterde interne servicekwaliteit leidt tot tevredenheid. Dat leidt vervolgens tot loyaliteit. (Heskett et al, 1994).

In tegenstelling tot de theorie van Herzberg et al. (1959) en de theorie van Bruel & Colson (1998) is dit primair gezien geen theorie over werknemersloyaliteit, maar geeft het wel een factor aan die leidt tot deze loyaliteit. Herzberg et al. (1959) halen in de theorie externe factoren aan die volgens hen leiden tot tevredenheid. Bruel & Colson halen de organisatie aan en de SPC kijkt enkel naar een interne factor om loyaliteit onder werknemers te creëren.

3.1.2 Theorieën over de mate van betrokkenheid

Naast de theorieën over medewerkerstevredenheid zijn er ook tal van theorieën die kijken naar medewerkersbetrokkenheid. Iemand die hierover heeft gepubliceerd is Welch (Welch, 2011). Welch stelt in haar 'Communication and Employee Engagement' dat de factoren Human Resource Management (HRM), leiderschap en communicatie mogelijk van invloed zijn op de betrokkenheid van werknemers op een organisatorisch niveau (Welch, 2011). Leiderschapscommunicatie is de sleutel tot betrokkenheid.

Een minder bekende theorie is het Zinger Model. (Zinger, 2010). Volgens Zinger zijn er 14 factoren met betrekking tot betrokkenheid, verbintenis en toewijding van werknemers ten aanzien van de organisatie die leiden tot betrokkenheid. Voorbeelden zijn het ontwikkelen van de carrière en het behalen van resultaten (Zinger, 2010).

Net zoals Zinger (2010), verklaren ook Mowday, Porter & Steers (1982) dat het stellen van doelen in relatie staat tot de mate van betrokkenheid die een werknemer voelt. In hun theorie 'Measurement of organisational commitment' benoemen Mowday, Porter & Steers een aantal factoren die volgens hen in verbinding staan met betrokkenheid. Mowday, Porter & Steers delen tevens de mening met Lum et al. (1998) dat er een grotere kans is dat betrokken medewerkers bij een organisatie blijven werken dan medewerkers die niet betrokken zijn (Mowday et al, 1982). The measurement of organizational commitment bevat de OCQ, een tool om de mate van betrokkenheid te meten.

De OCQ bevat 15 items. Eerdere meetinstrumenten en soortgelijke tools zoals van Grusky uit 1966 en van Hrebiniak & Alutto (1972) onderscheidten 4 items (Mowday et al, 1982).

Zinger (2010) en Mowday & Porter (1982) gaan uit van factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid. Meyer & Allen (1997) daarentegen, gaan niet uit van verschillende factoren, maar van verschillende soorten betrokkenheid. Net zoals Welch (2011) benoemen zij drie punten. In het drie-componentenmodel (Model of Organizational Commitment) onderscheiden Meyer & Allen drie simultane gedachten. Deze zijn: affectieve organisatorische betrokkenheid, normatieve organisatorische betrokkenheid en continue organisatorische betrokkenheid (Meyer & Allen, 1979). Welch maakt onderscheidt tussen fysieke, emotionele en cognitieve betrokkenheid. De theorie van Meyer & Allen is een erg bekende theorie die sommigen zelfs beschouwen als de dominante speler in theorieën en modellen over betrokkenheid (Jaros, 2007).

Waar Zinger (2010) als een van zijn componenten het hebben van een goede strategie benoemt, is Paharia al zeker van zijn zaak als het gaat om een goede strategie (Paharia, 2013). In zijn boek 'Loyalty 3.0' beschrijft Paharia dat het inzetten van Gamification, Big Data en motivatie tezamen, klanten, partners en werknemers meer betrokken en loyaal maakt. Wat de theorie van Loyalty 3.0 onderscheidend maakt van andere theorieën en modellen is dat Paharia van mening is dat 'spelen' de oplossing is voor meer loyale medewerkers. Een raakvlak tussen de denkwijze van Paharia (2013) en die van Herzberg et al (1959) is dat beiden de factor 'motivatie' beschrijven als een belangrijk punt om werknemers tevreden en betrokken te houden.

Bruel & Colson (1998) beschreven in The Happiness Factory dat de medewerker en de organisatie overeen moeten komen betreffende werk-gerelateerde ideeën en dat beide partijen tevreden moeten zijn. Adams, bedenker van de welbekende Equity Theory gaat ook uit van dit principe. Aangezien een werknemer en zijn/haar werkgever veel factoren delen (salaris et cetera.) kan het zijn dat een van de twee partijen onrechtvaardigheid waarneemt. Een medewerker die onrechtvaardigheid waarneemt, kan leiden tot ontevredenheid en het opstappen bij de huidige baan (Adams, 1965). In 1999 stelde Greenberg vast dat onrechtvaardigheid kan leiden tot vrijwillig ontslag van de medewerker (Greenberg, 1999).

In veel van bovenstaande theorieën spreken de auteurs over de factor 'tevredenheid'. Veel onderzoeken wijzen uit dat een hoge mate van tevredenheid de sleutel is naar het behouden van medewerkers. Holtom, Mitchell & Lee (2006) lichten dan ook toe dat het gevoel van ontevredenheid de grootste oorzaak is voor vrijwillig ontslag. 'Job Embeddedness' is een retentietheorie die inzicht biedt in werkfactoren en niet-werkfactoren die van invloed zijn op de beslissing van de medewerker om bij een organisatie te blijven of niet (Holtom et al, 2006). Het verschil tussen de Job Embeddedness theorie en hiervoor genoemde theorieën is dat deze theorie zich enkel bezighoudt met de strategie om medewerkers te behouden en niet per sé kijkt naar de drijfveren van de medewerkers.

Anderen theorieën kijken vaak naar betrokkenheid en tevredenheid wat indirect leidt naar de retentie van medewerkers. Auteurs Lee en Mitchell bedachten tevens ook The Unfolding Model of Voluntary Turnover (Mitchell & Lee, 1994). Een model dat de verschillende psychologische routes weergeeft die vertrekkende medewerkers kunnen belopen (Mitchell & Lee, 1994).

3.2 Conceptueel model

3.2.1 Verantwoording model

De theorie en het model 'Communication and Employee Engagement van Welch uit 2011 staat centraal in dit onderzoek. Welch stelt in haar theorie dat communicatie mogelijk van invloed is op de betrokkenheid van medewerkers. Deze theorie is het meest relevant ten aanzien van het vraagstuk van DE ORGANISATIE, omdat Welch een link legt tussen communicatie en betrokkenheid. Zoals in de probleemformulering beschreven, is er in dit onderzoek sprake van een mogelijk communicatieprobleem. Het staat echter nog niet vast dat communicatie de kern van het probleem is. Dit is enkel een sterke mogelijke oorzaak, wegens het niet juist uitvoeren van verschillende HRM-functies en het niet consequent handelen. De probleemstelling vraagt hoe DE ORGANISATIE de medewerkers aan zich kan binden, Welch stelt dat communicatie hier mogelijk de manier voor is. Aangezien het doel van dit onderzoek is om een communicatieadvies te geven, is het feit dat Welch dit meeneemt in haar theorie de reden waarom dit de meest relevante theorie is.

Een hoge mate van betrokkenheid onder de medewerkers zorgt voor een hoge mate van loyaliteit (Lum et al, 1998). Bij de ontwikkeling van deze theorie is er veel gekeken naar auteurs die hebben gepubliceerd over medewerkersbetrokkenheid, organisatorische betrokkenheid, organisatorische verbondenheid en de relatie tussen communicatie en betrokkenheid. De theorie van Welch is uitzonderlijk op het gebied van medewerkersbetrokkenheid, omdat zij bij de ontwikkeling van haar theorie een aantal andere theorieën heeft meegenomen. Welch heeft aspecten van andere theorieën samengevoegd tot een nieuwe theorie met een nieuw model. Hieruit blijkt dat de theorie van Welch niet oppervlakkig is en vanuit veel verschillende hoeken is benaderd. De bevindingen van andere onderzoekers zijn meegenomen.

De theorie van Welch stamt uit 2011 en is hierom een relatief moderne theorie. Welch gebruikt veel componenten uit de theorie van Kahn (1990). Kahn is de grondlegger van de theorieën over medewerkersbetrokkenheid (Kahn, 1990). Zowel Kahn als Welch kijken naar de beschikbaarheid van de medewerker en de betekenisvolheid. Waar Kahn de relatie met de communicatie niet meeneemt doet Welch dit wel (Welch, 2011).

Welch is de enige die een link legt met communicatie. Daarnaast gaan de theorieën van Bruel & Colson (1998) en Adams (1965) ook over werkgeverstevredenheid. Dat is echter niet de kern van het probleem binnen dit onderzoek. De theorie van Heskett et al (1994) gaat niet primair over medewerkersbetrokkenheid, maar is ontwikkeld met een ander doel namelijk de klantloyaliteit. Meyer & Allen (1979) theoretiseren over de soorten betrokkenheid, maar Welch doet dit ook en hierbij nog meer.

Dit onderzoek vraagt immers ook om de redenen voor betrokkenheid. Paharia (2013) heeft een theorie ontwikkeld die niet enkel slaat op medewerkers en is om deze reden minder specifiek dan de theorie van Welch (2011). Mitchell & Lee (1994) ontwikkelden een model over vertrekkende medewerkers. Waar het probleem van dit onderzoek vraagt om behoud van medewerkers, gaat de theorie van Mitchell & Lee hier niet over en is hierom minder gespecificeerd in dit onderzoek.

3.2.2 Uitleg van het model

Het conceptueel model van Welch is zichtbaar in bijlage D. Welch stelt dat betrokkenheid bestaat uit drie soorten betrokkenheid: emotionele betrokkenheid (toewijding), cognitieve betrokkenheid (absorptie) en fysieke betrokkenheid (energiek gedrag). Grondlegger Kahn stelde drie psychologische aspecten vast die noodzakelijk zijn bij het creëren van betrokkenheid: veiligheid, betekenisvolheid en beschikbaarheid. Deze drie componenten heeft Welch ook verwerkt in haar theorie. Het bovenste deel van het model toont aspecten van communicatie die in mogelijke relatie staan met de medewerkersbetrokkenheid.

Volgens Welch zijn alle componenten in haar theorie en model met elkaar verbonden. Dit is inzichtelijk gemaakt middels de pijlen die alle componenten met elkaar verbinden. Welch ontwikkelde dit model als een inzicht in de relatie tussen interne organisatorische communicatie en verschillende dimensies van medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011).

Welch heeft niet al haar componenten gedefinieerd. Om deze reden zijn de definities van Kahn (1990) gebruikt voor verdere uitleg van deze theorie. Volgens Welch is communicatie een vorm van psychologische behoeften van medewerkers waar organisaties aan moeten voldoen om medewerkersbetrokkenheid te behouden en ontwikkelen (Welch, 2011). Kahn beschrijft betekenisvolheid als elementen van het werk. Hij beschrijft veiligheid als sociale elementen waaronder ook het management, de stijl, het proces en de normen van de organisatie. Kahn stelt dat individuele afleidingen onder de beschikbaarheid vallen (Kahn, 1990).

Volgens Kahn is betrokkenheid een dynamisch proces en vatbaar voor eventuele schommelingen. Overige definities staan in het hoofdstuk methodologie.

3.3 Hypothesen

3.3.1 Hypothese 1

Als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontstaat er onder de medewerkers een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.

Deze hypothese voorspelt dat een sterke communicatie bijdraagt aan de mate van betrokkenheid die medewerkers voelen. Deze hypothese is in dit onderzoek meegenomen, omdat DE ORGANISATIE inzicht wil verkrijgen in de mate van betrokkenheid teneinde de SOORT WERKNEMER te behouden.

Als blijkt dat deze hypothese een correcte voorspellende waarde heeft, heeft DE ORGANISATIE een duidelijk punt waaraan zij kan werken om zo de mate van betrokkenheid te vergroten. Deze voorspelling is gebaseerd op de onderstaande quote van pagina 341;

“Commitment is associated with engagement and is affected by leadership communication (Meyer et al., 2010), so the model integrates the constructs of organisational commitment as an antecedent of engagement. It positions aspects of leadership communication from senior managers in relation to employee engagement.” (Welch, 2011).

3.3.2 Hypothese 2

Als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelen de medewerkers het gevoel dat zij deel uitmaken van de organisatie.

Deze hypothese voorspelt dat DE ORGANISATIE er voor kan zorgen dat er een gevoel van verbondenheid bij haar medewerkers ontstaat door de communicatie op een bepaalde manier in te zetten. De reden waarom deze hypothese in dit onderzoek is meegenomen, is omdat DE ORGANISATIE de SOORT WERKNEMER aan zich wil binden. Om dit te bereiken, moeten de SOORT WERKNEMER wel het gevoel hebben dat zij bij de organisatie horen. Als blijkt dat deze hypothese een correcte voorspellende waarde heeft, weet DE ORGANISATIE waar zij aan kan werken om haar uiteindelijke doel te bereiken. Deze voorspelling is gebaseerd op onderstaande quote van pagina 340 van ‘The evolution of the employee engagement concept: communication implications’ (Welch, 2011):

“ ‘Aspects of internal corporate communication are positioned as mediating antecedent engagement variables on the one hand (promoting commitment and a sense of belonging) and as communication engagement outcomes on the other hand (awareness and understanding.” (Welch, 2011).

3.3.3 Hypothese 3

Als een medewerker zich op fysiek niveau, cognitief niveau en emotioneel niveau betrokken voelt, dan heeft dit een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid.

Deze hypothese voorspelt dat DE ORGANISATIE de mate van betrokkenheid die de SOORT WERKNEMER voelen, kan beïnvloeden door te werken aan de verschillende soorten betrokkenheid. Als blijkt dat deze hypothese een correcte voorspellende waarde heeft, kan DE ORGANISATIE dit gebruiken om te werken aan de factoren die de soorten betrokkenheid beïnvloeden. Deze hypothese is relevant om binnen dit onderzoek te toetsen, omdat Welch met deze quote een potentiële verklaring geeft voor betrokken medewerkers. Welch stelt dat er drie componenten zijn die medewerkersbetrokkenheid realiseren.

Deze voorspelling is gebaseerd op de onderstaande quote van pagina 333:

“Meanwhile, May et al. (2004) tested Kahn’s (1990) qualitative model and supported his view that the psychological conditions of meaningfulness, safety and availability are positively related to

engagement” (Welch, 2011).

4. Methodologie

Dit onderzoek toetst de deelvragen en hypotheses middels verschillende methoden van onderzoek. De methodologie beargumenteert de wijze waarop alle data is vergaard waar dit onderzoek op gebaseerd is. De deelvragen en hypotheses zijn tevens geoperationaliseerd. Dit houdt in dat alles 'meetbaar' is gemaakt om eventuele misinterpretaties te voorkomen. Tot slot is de vragenlijst voor het kwalitatieve onderzoek nader verklaard.

4.1 Methoden

4.1.1 Deskresearch

Dit onderzoek maakt gebruik van deskresearch bij de probleemformulering, bij de situatieschets en bij het theoretisch kader. Tevens is door middel van deskresearch deelvraag 3 (deels) beantwoord. Volgens Verhoeven is deskresearch belangrijk om een gedegen onderzoek uit te voeren, omdat reeds bestaande informatie die relevant kan zijn voor het onderzoek aan het licht kan komen (Verhoeven, 2011). Meer over het zoekplan is te lezen bij datacollectie.

Deelvraag 3 is deels beantwoord middels deskresearch. De factoren genoemd in het theoretisch kader leiden, volgens de wetenschap, tot betrokkenheid. De theorie van Welch (2011) geeft een aantal factoren dat leidt tot een hoge betrokkenheid. Of deze factoren ook van toepassing zijn op de SOORT WERKNEMER van DE ORGANISATIE is middels kwalitatief onderzoek onderzocht.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek maakt gebruik van kwalitatief onderzoek bij de beantwoording van deelvragen 1, 2 en 3 (deels). Ook bij het toetsen van de 3 opgestelde hypotheses is er sprake van kwalitatief onderzoek. Deelvraag 1 is middels kwalitatief onderzoek onderzocht, omdat DE ORGANISATIE geen naslagwerk in haar bezit heeft met daarin beschreven strategieën. Deskresearch is voor deze vraag dus niet mogelijk. Om deze reden is er middels persoonlijke communicatie achterhaald waar het huidige retentiemanagement uit bestaat. Tijdens de uitvoering van de interviews krijgen de respondenten de kans om te oordelen over het huidige retentiemanagement. De reden dat zowel de doelgroep als het management deze vraag beantwoordt, is omdat dit onderzoek op deze manier achterhaald of het retentiemanagement wel of niet aansluit bij de doelgroep. Kwalitatief onderzoek brengt ideeën, gevoelens en voorkeuren van respondenten in kaart (Meijer & Broekhoff, 2012).

Ook deelvraag 2 vraagt om kwalitatief onderzoek als onderzoeksmethode, omdat deze vraag de meningen van de doelgroep in kaart moet brengen. Aangezien kwalitatief onderzoek de optie tot doorvragen met zich meebrengt, is dit de goede en gekozen methode.

Langs deze weg kunnen de dieperliggende meningen aan het licht komen, die de doelgroep tijdens het beantwoorden van een enquête wellicht niet had gedeeld.

De geschikte methode voor de toetsing van de drie hypotheses is kwalitatief onderzoek.

Dit is de gekozen methode bij hypothese 1, omdat kwalitatief onderzoek de ideeën, gevoelens en voorkeuren van de doelgroep in kaart brengt. Door naar deze hypothese te vragen kan aan het licht komen of de respondent van mening is dat dergelijke communicatie zorgt voor betrokkenheid en waarom. Om bovengenoemde reden is ook voor hypothese 2 en hypothese 3 kwalitatief onderzoek de gekozen onderzoeksmethode.

In het kader van dit onderzoek is diepgang vereist, omdat enkel het meten van de betrokkenheid van medewerkers DE ORGANISATIE geen inzichten geeft in wat zij kan doen om dit te verhogen ten einde haar SOORT WERKNEMER te behouden. Diepgang is dus belangrijk, omdat de dieperliggende gevoelens van de SOORT WERKNEMER belangrijk zijn voor dit onderzoek om uiteindelijk zo veel mogelijk input te krijgen om een aanbeveling te doen.

4.2 Datacollectie

4.2.1 Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheid van deelvraag 1 is deels DE ORGANISATIE en deels de doelgroep. Om allereerst inzicht te vergaren in de manieren waarop DE ORGANISATIE op dit moment retentiemanagement inzet, kijkt dit onderzoek naar zowel de meningen hierover van de doelgroep als de reactie vanuit het management van DE ORGANISATIE.

De onderzoekseenheid bij deelvraag 2, 3 (deels) en hypothese 1, 2 en 3 is de in de probleemformulering geformuleerde doelgroep. Deze staat hier nogmaals gedefinieerd: SOORT WERKNEMER die in dienst zijn of zijn geweest van DE ORGANISATIE. Het probleem binnen dit onderzoek omvat de mate van betrokkenheid/loyaliteit van de SOORT WERKNEMER ten aanzien van DE ORGANISATIE. De onderzoekseenheid bij deelvraag 3 is tevens literatuur. Om te achterhalen welke factoren leiden tot een hogere betrokkenheid onder medewerkers ten aanzien van de organisatie, is het van belang de beschikbare literatuur hierover te bestuderen en verwerken. Op basis hiervan kan het onderzoek hypothesen toetsen die op de wetenschap gebaseerd zijn.

4.2.2 Segmentatie van de doelgroep

Om de doelgroep af te bakenen is er sprake geweest van segmentatie op leeftijd. Doornbos stelt dat segmentatie belangrijk is, omdat het de organisatie helpt marketinginspanningen af te stemmen op de wensen en behoeften van de doelgroep (Doornbos, z.j.). Aangezien de populatie bestaat uit ■ medewerkers, is er geen sprake geweest van overige segmentatiekenmerken. Echter is er wel sprake geweest van een aantal randvoorwaarden om deel te nemen aan het onderzoek. De randvoorwaarden om deel te nemen aan het onderzoek zijn hieronder toegelicht.

Allereerst moeten de respondenten werkzaam zijn of werkzaam geweest zijn als SOORT WERKNEMER. Ten tweede moeten alle respondenten dit beroep uitoefenen of uitgeoefend hebben bij DE ORGANISATIE te PLAATSNAAM. Deze twee randvoorwaarden zijn van belang om na te leven, omdat dit onderzoek de mate van betrokkenheid/loyaliteit van de SOORT WERKNEMER meet ten opzichte van DE ORGANISATIE. Het

is dus van belang dat alle respondenten SOORT WERKNEMER zijn en aan DE ORGANISATIE verbonden zijn of zijn geweest. Uit persoonlijke communicatie blijkt dat er vanuit DE ORGANISATIE behoefte is om respondenten te hebben met verschillende dienstverbanden (bijlage A).

Er is geen sprake van segmentatie op bijvoorbeeld geslacht, nationaliteit, socio-economische en geografische kenmerken, omdat bovenstaande randvoorwaarden de hele doelgroep die relevant is voor dit onderzoek omvat. Ook is er geen sprake van een steekproef, omdat de populatie niet groot is. Alle respondenten die zich beschikbaar stellen participeren aan het onderzoek. Een steekproef die een deel van de doelgroep uitkiest, is om bovengenoemde redenen niet relevant, toepasbaar en bruikbaar (Verhoeven, 2011).

Hieronder staat het respondentenschema met daarin de segmentatiekenmerken die hierboven zijn benoemd. In het respondentenschema zijn ook de kenmerken 'geslacht' en 'leeftijd' meegenomen. Arbeidsgerelateerde motieven kunnen immers veranderen door leeftijd (Kooij, 2010). Onder werk gerelateerde motieven verstaat Kooij 'het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken, zoals het maken van een promotie of baanzekerheid' (Kooij, 2010). In het geval van het onderzoek voor DE ORGANISATIE valt de mate van communicatie en nog te achterhalen factoren onder deze motieven. De respondenten zijn ingedeeld in leeftijdscategorieën om anonimiteit te garanderen. Het is dankzij deze indeling niet te achterhalen wie welke respondent is.

Aangezien de populatie bestaat uit een aantal medewerkers en een deel daarvan heeft deelgenomen, is er sprake van representativiteit. Er is immers meer dan de helft van de populatie ondervraagd. Volgens Verhoeven is er een minimum aantal van 8 interviews nodig, om de kwaliteit te waarborgen (Verhoeven, 2011). Er is sprake van informatieverzadiging bij kwalitatief onderzoek bij een groter aantal dan 18 interviews (Verhoeven, 2011). Dit indiceert dat er, kijkend naar kwaliteitswaarborging, tussen de 8 en 18 interviews nodig zijn. Het verzadigingspunt is tijdens de uitvoering van dit onderzoek bereikt. Dit blijkt uit het feit dat er steeds vaker dezelfde antwoorden naar boven kwamen. In de resultaten komt dit naar voren, omdat er bij de topics dezelfde antwoorden naar boven kwamen als bij andere respondenten. Van de 10 respondenten die deelnamen aan het onderzoek, zijn er 5 huidige medewerkers van DE ORGANISATIE. 5 respondent is een oud-werknemer van DE ORGANISATIE. Omwille van de privacy is niet kenbaar gemaakt welke respondent de oud-medewerker is.

Respondent	Geslacht	Leeftijd
1	■	■■■■■■■■■■
2	■	■■■■■■■■■■
3	■	■■■■■■■■■■
4	■	■■■■■■■■■■
5	■	■■■■■■■■■■
6	■	■■■■■■■■■■
7	■	■■■■■■■■■■

8		
9		
10		

Tabel 1: Respondentenschema (Van der Meer, 2019b)

4.2.3 Benadering doelgroep

Niet iedereen binnen de populatie heeft een mailadres. Om deze reden kregen de respondenten een face-to-face verzoek om deel te nemen. De SOORT WERKNEMER die niet langer in dienst zijn bij DE ORGANISATIE ontvingen een whatsapp bericht met daarin dezelfde vraag.

4.2.4 Interview

De kwalitatieve onderzoeksmethode uit zich in de vorm van een interview. Aangezien dit onderzoek vraagt naar de belevenis van de doelgroep (hoe betrokken voelen zij zich en wat dit gevoel kan versterken), is een interview de geschikte vorm.

Het kwalitatieve onderzoek betreft een half-gestructureerd interview. Dit houdt in dat dit interview een aantal vooraf geformuleerde vragen bevat en tevens een aantal topics die de interviewer aanhaalt zonder daarbij vooraf geformuleerde vragen te stellen (Verhoeven, 2011). In het kader van dit onderzoek is er gekozen voor dit type interview, omdat elke respondent op deze manier veel inbreng kan geven, maar wel ondersteuning kan ontvangen in de vorm van vragen. Het half gestructureerde interview is relevant bij onderzoeken die hypothesen toetsen, omdat de respondent een vaste vraag krijgt die de hypothese toetst. Op deze manier kan dit onderzoek achterhalen welke redenen de respondenten hebben voor het antwoord. De interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder via een mobiele telefoon. Tijdens de interviews zijn opmerkingen gemaakt.

De topics van het interview zijn het huidige retentiemanagement, de mate van betrokkenheid, communicatie en soorten betrokkenheid. Het interview bevat twee projectieve technieken; expressie en card-sorting. Tijdens 'expressie' krijgt de respondent de ruimte om een bepaalde situatie te tekenen (Donoghue, 2000). In dit interview kan de respondent zichzelf plaatsen terwijl hij op het werk is. Een tekening als deze kan achterhalen wat het dieperliggende gevoel is van de respondent ten aanzien van zijn werkplek. Tijdens card-sorting krijgt de respondent woordkaartjes. De respondent krijgt de kans om deze woorden te rangschikken van het meest belangrijk om te krijgen van je werkgever, naar het minst belangrijk. Middels deze vraag ontstaat er inzicht in verschillende factoren die in relatie staan met tevredenheid/betrokkenheid en dus loyaliteit van de medewerker.

4.3 Operationalisatie

4.3.1 Definities

Hieronder staan de definities van de begrippen uit de deelvragen en hypothesen die dit onderzoek hanteert. Welch heeft niet elk begrip uit de theorie gedefinieerd. Om deze reden zijn er naast definities van Welch, ook definities van Kahn en andere wetenschappelijk onderbouwde bronnen gebruikt.

Medewerkersbetrokkenheid: de mogelijkheid tot het vangen van de hoofden, harten en zielen van je medewerkers om een intrinsieke motivatie en passie voor excellentie in te boezemen (Fleming & Asplund, 2007). Medewerkersbetrokkenheid kan gezien worden als cognitief, emotioneel en fysiek gedrag gekarakteriseerd door absorptie. Toewijding en energiek gedrag op de psychologische condities 'betekenisvolheid', 'veiligheid' en 'beschikbaarheid' (Welch, 2011).

Interne communicatie: een hulpbron voor individuele-, team- en organisatorische niveaus. Interne communicatie staat onder andere bekend als een belangrijke factor in de ontwikkeling van de medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011).

Management: management is leiding geven aan (een onderdeel of een aspect van) een organisatie, opdat de processen zowel intern als in afstemming met de omgeving goed verlopen (Mullins, 2007).

Fysieke betrokkenheid: bereid zijn om iets extra's te doen voor je werkgever (Kahn, 1990).

Cognitieve betrokkenheid: erg hard focussen terwijl je op je werk bent (Kahn, 1990).

Emotionele betrokkenheid: erg emotioneel betrokken zijn bij je werk (Kahn, 1990). Om deze definitie te verhelderen stelt Welch dat 'toewijding' ook behoort tot emotionele betrokkenheid (Welch, 2011). Emotionele betrokkenheid is het emotioneel betrokken zijn bij je werk en dit met veel toewijding doen.

Retentiemanagement: de verschillende HR-inspanningen die worden geleverd in functie van het behoud van het bestaande personeel (Prins, 2007).

Veiligheid : volgens de definitie van Kahn omvat het begrip veiligheid allerlei sociale elementen. Voorbeelden hiervan zijn de managementstijl en de proces- en organisatorische normen (Kahn, 1990).

Betekenisvolheid: volgens de definitie van Kahn slaat betekenisvolheid op werkgerelateerde elementen (Kahn, 1990).

Beschikbaarheid : volgens de definitie van Kahn vallen de individuele afleidingen die een persoon kan hebben onder de beschikbaarheid van deze persoon (Kahn, 1990).

4.3.2 Verantwoording zoekplan

In bijlage E staat het zoekplan met hierin de zoektermen en uitkomsten van deskresearch. In het kader van dit onderzoek is deskresearch gebruikt bij de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Voor de probleemformulering is gekozen voor zoektermen als 'DE ORGANISATIE', omdat de meeste informatie over een organisatie dikwijls te vinden is via de eigen website. Er is tevens gezocht op termen als 'technisch', omdat de SOORT PRODUCT tot de technische sector behoort. De situatieschets is gebaseerd op het Volgtijdelijk Kwaliteitsmodel van Coebergh (2015). Het theoretisch kader omvat een groot deel van dit onderzoek. Hierin komen verschillende theorieën aan bod die relevant zijn bij het te onderzoeken vraagstuk.

Aangezien dit onderzoek de binding van SOORT WERKNEMER onderzoekt, is er gekozen om te zoeken via zoektermen als 'binden', 'employee', 'satisfaction', 'commitment', 'engagement', 'loyalty', 'communication' en 'retention'. Via deze woorden is het meest gezocht op Google Scholar. Ook zijn deze woorden in combinatie gebruikt. Uit onderzoeken kwam naar voren dat tevredenheid en betrokkenheid samenhangt met loyaliteit.

4.3.3 Verantwoording topic Guide

De topic guide staat in bijlage F. Deze is tot stand gekomen door de theorie van Welch (2011) als uitgangspunt te gebruiken. Er is gekozen voor het gebruik van projectieve interviewtechnieken. Projectieve interviewtechnieken zorgen voor het achterhalen van diepliggende en onbewuste verlangens en gevoelens. De respondent is bij een dergelijke techniek vrij om te interpreteren en reageren op dat wat hem/haar wordt voorgelegd vanuit een eigen referentiekader (Donoghue, 2000).

Om allereerst te verifiëren of de respondent voldoet aan de segmentatiekenmerken krijgt elke respondent twee screeningsvragen. Het interview bevat twee interviewtechnieken; expressie en card-sorting. De startopdracht van het interview is gebruikt om eventuele zorgen en spanning weg te nemen en de respondent iets vertrouwds te laten doen.

Het interview moet de deelvragen beantwoorden, hypotheses toetsen en uiteindelijk bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag, oftewel probleemstelling. Deze deelvragen en hypotheses staat hieronder nogmaals vermeld:

1. Wat doet DE ORGANISATIE nu aan retentiemanagement teneinde haar SOORT WERKNEMER te behouden?
2. In hoeverre voelen de SOORT WERKNEMER zich op dit moment betrokken bij DE ORGANISATIE?
3. Welke factoren leiden tot een hoge betrokkenheid van huidige medewerkers?
 1. Als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontstaat er onder de medewerkers een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.
 2. Als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelen de medewerkers het gevoel dat zij deel uitmaken van de organisatie.
 3. Als een medewerker zich op fysiek niveau, cognitief niveau en emotioneel niveau betrokken voelt, dan heeft dit een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid.

Om inzicht te krijgen in het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE, is dit na de eerste interviewtechniek het eerste gespreksonderwerp. Vragen over de mening van de respondent, voorbeelden van het huidige retentiemanagement en verbeterpunten komen aan bod.

Retentiemanagement is het eerste gespreksonderwerp van dit interview, omdat de respondent dan nog niet beïnvloed is door het conceptuele model.

Om te achterhalen in welke mate de SOORT WERKNEMER zich betrokken voelen, is dit de tweede topic. De voorbeeldvragen 1 tot en met 4 bij dit thema zijn voorbeelden van vragen die de respondent kan beantwoorden om zo inzicht te krijgen in de huidige betrokkenheid en factoren die volgens hen leiden tot betrokkenheid. Voorbeeldvraag 3 kan DE ORGANISATIE inzicht bieden in de huidige stand van zaken met betrekking tot loyaal personeel.

Het conceptuele model van Welch is de derde topic. De vragen 1 tot en met 6 zijn voorbeeldvragen. Middels dergelijke vragen kan DE ORGANISATIE inzicht krijgen in de relatie van communicatie en betrokkenheid. Tevens toetsen vragen als deze de hypotheses. Dit is van belang om tot slot te

kunnen concluderen

of dit onderzoek de hypothesen verwerpt of aanneemt. Hierna kan in het open gesprek de ruimte ontstaan om te vragen naar factoren die dit gevoel zouden verhogen. Het interview toetst hypothese 3 middels vragen over de soorten betrokkenheid die Welch onderscheidt.

Tot slot krijgt de respondent een vraag over loyaliteit. De vrije associatieve vraag krijgt de respondent tevens in het afsluitende gedeelte. Deze vraag 'dwingt' als het ware de respondent om actief na te denken en creatieve antwoorden te geven. Deze vraag bevat een hypothetische situatie (Hulshof, 2013). De respondent krijgt deze vraag, omdat een dergelijke vraag hem dwingt creatief te antwoorden. Het interview sluit af met de vraag of de respondent zelf nog op- of aanmerkingen heeft.

De woorden van de card sorting-opdracht zijn gebaseerd op elementen die volgens het theoretisch kader van invloed zijn op de mate van medewerkersbetrokkenheid.

5. Resultaten

Uit zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek komt output. Deze output geldt ook wel als resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn tevens de antwoorden op de deelvragen. Tijdens het onderzoek zijn de hypothesen getoetst bij de respondenten. Ook hier zijn resultaten van bekend. Naast het in kaart brengen van de resultaten middels tekst en analyseschema's, trekt dit onderzoek ook conclusies.

5.1 Resultaten

Onderstaand zijn de drie deelvragen die centraal staan binnen dit onderzoek nogmaals vermeld.

1. Wat doet DE ORGANISATIE nu aan retentiemanagement teneinde haar SOORT WERKNEMER te behouden?
2. In hoeverre voelen de SOORT WERKNEMER zich op dit moment betrokken bij DE ORGANISATIE?
3. Welke factoren leiden tot een hoge betrokkenheid van huidige medewerkers?

In bijlage G en bijlage H zijn de verbatims en analyseschema's te zien. De verbatims zijn transcripten van de interviews. De analyseschema's zijn overzichtelijke tabellen van elk topic dat is aangehaald, met daarbij een quote van de respondent en een slotconclusie.

5.1.1 Resultaten deelvraag 1

Het resultaat van deelvraag 1 bestaat uit 2 delen. Allereerst het antwoord vanuit het management van DE ORGANISATIE. Het management geeft aan dat het huidige retentiemanagement bestaat uit alle kenmerken van een platte organisatie, het geven van een goed salaris, het organiseren van teamuitjes, interne service en een goed personeelsbeleid met gesprekken en ontwikkelingsmogelijkheden. Het uitgebreide resultaat op deze deelvraag is terug te vinden in de situatieschets in paragraaf 2.2.3.

Het tweede resultaat bestaat uit de antwoorden van de respondenten. Een aantal respondenten zegt dat DE ORGANISATIE niks voor hen doet om hen te behouden. De overige respondenten geven aan dat DE ORGANISATIE goede financiële tegemoetkomingen heeft. Respondenten benoemen tevens dat DE ORGANISATIE hen veel vrijheid biedt, een goede interne service heeft en leuke dingen geeft en organiseert. De quotes van de respondenten die hebben geleid tot dit resultaat zijn terug te vinden in bijlage H tabel 4.

Het antwoord op deelvraag 1 'Wat doet DE ORGANISATIE nu aan retentiemanagement teneinde haar SOORT WERKNEMER te behouden?' is dan ook bovenstaande opsomming. Resultaten van de topic over verbeterpunten op het gebied van retentiemanagement zijn ook relevant. De quotes van de respondenten over dit topic zijn terug te vinden in bijlage H tabel 5.

In schema 5 is er specifiek ingegaan op wat DE ORGANISATIE nog meer kan doen op het gebied van retentiemanagement.

Een aantal respondenten noemt tijdens andere topics van het interview zijn wensen en behoeften. Twee quotes over dit topic zijn hieronder te lezen. De volledige informatie, ondersteunt met quotes, staat in bijlage H tabel 10 en 22.

(Hieronder staan quotes van de respondenten)

.....

.....

Communicatie

Respondenten geven aan dat DE ORGANISATIE de communicatie kan en moet verbeteren.

Hieronder verstaan de respondenten het minder stroef laten verlopen van de opdrachten, meer persoonlijk contact, meer inlevingsvermogen, duidelijk en helder communiceren, terugkoppelingen krijgen, eerlijk communiceren, meer uitleg geven over situaties, betere werkomschrijvingen en meer luisteren naar een ander.

Planning en SOORT WERKPLEK

Respondenten geven tevens aan dat DE ORGANISATIE de planning kan en moet verbeteren.

Hieronder verstaan de respondenten een betere taakverdeling, realistischere ingeplande uren en vrij in te richten werktijden. Een aantal respondenten geeft aan ontevreden te zijn over de tijden waarop materialen worden besteld en geleverd. Respondenten geven aan dat DE ORGANISATIE de SOORT WERKPLEK kan en moet verbeteren.

Vertrouwenspersoon en rechtvaardigheid

Een aantal respondenten wil een vertrouwenspersoon of praatgroep binnen de organisatie.

Respondenten geven aan hier behoefte aan te hebben, omdat zij zich niet gehoord voelen, een onafhankelijke partij willen en zich emotioneel veiliger willen voelen. Respondenten geven ook aan dat DE ORGANISATIE moet werken aan rechtvaardigheid. Volgens een aantal respondenten moet DE ORGANISATIE stoppen met anderen de schuld geven.

Arbeidsvoorwaarden

Een aantal respondenten noemt arbeidsvoorwaarden en salaris als wens/verbeterpunt. Respondenten vinden dat DE ORGANISATIE meer en ander werk moet binnenhalen, waaronder meer opdrachten met andere materialen. Ook wensen de respondenten een ander aanmeldsysteem, beloningen vanuit de organisatie, doorgroeimogelijkheden, meer kansen en meer aanwezigheid bij andere onderdelen van de organisatie.

5.1.2 resultaten deelvraag 2

De resultaten van de tweede deelvraag staan in bijlage H schema's 6,7,17,18,19 en 21. De resultaten van deze deelvraag zijn belangrijk voor DE ORGANISATIE om rekening te kunnen houden met eventueel verloop. Middels vervolgvragen zijn er ook relevante resultaten naar voren gekomen over de redenen van de huidige mate van betrokkenheid.

Een deel van de respondenten geeft aan zich betrokken te voelen. De overige respondenten geven aan zich niet of deels betrokken te voelen bij de organisatie.

Onderstaand zijn de resultaten beschreven van de redenen van de huidige mate van betrokkenheid.

Communicatie en kantoor

Respondenten willen meer persoonlijk contact en vinden dat de communicatie slecht verloopt. Zo komt naar voren dat de respondenten geen deadlines hebben, een slechte planning hebben, teveel mails ontvangen en te maken krijgen [REDACTED]

Een ander resultaat is dat een aantal respondenten zich wel betrokken voelt bij de organisatie, omdat zij inspraak hebben, het management naar hem luistert en hij mee kan beslissen. De overige respondenten geven dit niet aan. Tevens is er onvrede over het kantoor van DE ORGANISATIE. Respondenten geven aan niet betrokken te worden, terwijl zij hier wel behoefte aan hebben. Een respondent geeft zelfs aan zich niet betrokken te voelen bij de organisatie, vanwege de mensen op het kantoor.

Werkzaamheden

Respondenten benoemen ook de werkzaamheden vaker tijdens de interviews. De meningen over hun werkzaamheden voor DE ORGANISATIE verschillen. Zo geeft een aantal respondenten aan dat er sprake is van eentonig werk. Een andere respondent geeft juist aan betrokken te zijn bij de organisatie, vanwege de afwisselende werkzaamheden.

Fysiek, emotioneel en cognitief

Respondenten geven aan zich fysiek betrokken te voelen bij de organisatie. Respondenten geven aan dat vervelende werkzaamheden zorgen voor een onvoldaan gevoel en een minder fysieke betrokkenheid. Een respondent is van mening dat de organisatie meer rekening moet houden met de werknemers. De overige quotes over fysieke betrokkenheid zijn te lezen in bijlage H tabel 17.

Respondenten geven aan zich emotioneel betrokken te voelen bij DE ORGANISATIE. Een aantal zegt bereid te zijn over te werken en zich extra in te zetten. Een respondent geeft aan zich emotioneel betrokken te voelen, omdat DE ORGANISATIE een goede interne service heeft. Een deel van de respondenten geeft aan zich minder emotioneel betrokken te voelen. De reden die respondenten hiervoor geven is dat andere (sociale) zaken belangrijker zijn dan werk. Een respondent geeft aan een lage emotionele betrokkenheid te hebben vanwege de ergernis aan de communicatie van het kantoor naar de AFDELING en bepaalde collega's.

Een respondent zegt dat DE ORGANISATIE meer moet denken aan de werknemer wat betreft emotionele betrokkenheid. De quotes over emotionele betrokkenheid zijn terug te vinden in bijlage H tabel 18. Een voorbeeld hiervan is hieronder weergegeven.

(hieronder staat een quote van de respondent)

Respondenten geven aan zich cognitief betrokken te voelen bij de organisatie. Dit uit zich in het streven naar doelen en het best mogelijke willen halen. Veel respondenten geven aan dat er sprake is van een mindere cognitieve betrokkenheid. Respondenten zeggen dat dit komt door afleiding vanwege het grote aantal collega's, hersendood werk en het onderbreken van werkzaamheden. De quotes over cognitieve betrokkenheid zijn terug te vinden in bijlage H tabel 19. Een bijpassende quote is van respondent 4: quote.....

Respondenten beschouwen zichzelf als loyale medewerkers ten aanzien van DE ORGANISATIE. Een respondent geeft aan loyaal naar zichzelf te zijn en naar collega's. De quotes over loyaliteit onder respondenten zijn terug te vinden in tabel 21. Gezien het feit dat de respondenten kort en krachtig reageren op deze topic, zijn er hier geen voorbeelden van quotes weergegeven.

5.1.3 resultaten deelvraag 3

De resultaten van het deskresearch uitgevoerd ten behoeve van deelvraag 3 zijn de factoren in het theoretisch kader. Deze theorieën zijn wetenschappelijk en om deze reden neemt dit onderzoek aan dat de factoren van de verwerkte theorieën leiden tot betrokkenheid.

De theorie waar dit onderzoek zich op focust is de theorie van Welch. Volgens Welch is duidelijke en directe communicatie vanuit het management een factor die leidt tot betrokkenheid. Bijlage H tabellen 8, 9, 10, 16, 22 en 24 betreffen de resultaten van het kwalitatief onderzoek voor deze deelvraag. De resultaten over het aantal factoren dat volgens de respondenten leidt tot betrokkenheid voordat in de interviews het onderwerp communicatie aan bod kwam, noodzakelijke veranderingen en de factoren die de respondent naar eigen zeggen wil/wenst op het gebied van betrokkenheid zijn hieronder opgesomd en vervolgens toegelicht. Factoren die volgens de respondenten leiden tot betrokkenheid zijn: het team, communicatie en omgang, toekomstperspectief, arbeidsvoorwaarden en werkzaamheden.

Het team

Respondenten noemen het werkteam als een factor die leidt tot betrokkenheid bij DE ORGANISATIE. Respondenten vinden het belangrijk dat er sprake is van teamverband. Sfeer is ook een bepalende factor op het gebied van betrokkenheid. Een aantal respondenten benoemt het belang van collega's als factor van betrokkenheid. Het is belangrijk om met leeftijdsgenoten te zijn en ook samen te werken met andere afdelingen. Respondenten zijn van mening dat teamuitjes met gemengde afdelingen zorgen voor een gevoel van betrokkenheid.

Communicatie en omgang

Respondenten noemen de communicatie en de omgang met elkaar ook als factoren die leiden tot betrokkenheid. Zo willen respondenten meer gehoord worden, meer interesse vanuit het management voelen en hebben zij behoefte aan rechtvaardigheid. Een respondent noemt meer interesse vanuit het management en rechtvaardigheid. Respondenten geven aan meer terugkoppeling te willen. Tevens geven respondenten aan dat terugkoppeling over geopperde ideeën wenselijk is en bij hen leidt tot betrokkenheid. Respondenten geven aan regelmatig cijfers te willen ontvangen over projecten et cetera.

Respondenten geven aan meer structuur te wensen binnen DE ORGANISATIE. Respondenten willen eerlijkere en betere functieomschrijvingen en meer spontane praatjes met het management.

Toekomstperspectief, arbeidsvoorwaarden en werkzaamheden

Goede toekomstperspectieven met vrijheden, kansen en initiatieven vanuit de organisatie is wenselijk en leidt volgens de respondenten tot betrokkenheid. Ook de arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk bij het creëren van betrokkenheid onder medewerkers.

Een laatste factor die leidt tot betrokkenheid is werkzaamheden. Respondenten verstaan hieronder dat de organisatie betere apparatuur moet hebben, meer werkzaamheden met andere materialen, op tijd geleverde materialen en een betere SOORT WERKPLEK. Wat volgens respondenten ook leidt tot een hogere mate van betrokkenheid is als het management hen betreft bij meerdere stappen van het proces.

In de tweede card-sorting techniek (uitkomsten bijlage H tabel 16) zijn factoren opgenomen uit theorieën uit het theoretisch kader. Op deze manier kregen de respondenten factoren voor zich die, volgens wetenschappelijke onderbouwingen, allemaal leiden tot betrokkenheid. De respondent kreeg de vraag welke factoren hij het belangrijkste vond met betrokkenheid als doel. Om de resultaten hiervan in kaart te brengen is er gekeken naar de top 5 die elke respondent heeft gemaakt. De volledige volgorden die respondenten hebben gemaakt zijn terug te vinden in de verbatims in bijlage G. Alle factoren die in de top 3 van één of meerdere respondenten zijn voorgekomen zijn:

Arbeidsvoorwaarden en salaris, sfeer/collega's, goede verhouding met je werkgever. Betekenisvol voelen, veiligheid, toekomstperspectieven, rechtvaardigheid, promoties/kansen/uitdagingen, communicatie, onverwachtse beloningen en speelsheid.

Tabellen 22 en 24 betreffen het advies van de respondenten en overige relevante opmerkingen van de respondent. Deze resultaten zijn behandeld in dit hoofdstuk bij het beantwoorden van deelvraag 1. Een respondent geeft aan dat het ontvangen van een nieuwsbrief hem meer betrokken bij de organisatie maakt. Dit is terug te lezen in tabel 24 van bijlage H. Het antwoord op deelvraag 3 zijn bovenstaande factoren.

5.1.4 Resultaat hypothese 1

Middels kwalitatief onderzoek is ook hypothese 1 getoetst. Deze luidt: als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontstaat er onder de medewerkers een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.

Het resultaat van de toetsing van deze hypothese is schematisch weergegeven in bijlage H tabellen 7 en 14. Een aantal respondenten geeft communicatie als reden voor de huidige mate van betrokkenheid. Respondenten vinden duidelijke en directe communicatie belangrijk. In het geval van DE ORGANISATIE vinden respondenten dat medewerkers meer met elkaar moeten praten, minder moeten mailen, de communicatie minder heen en weer moet laten gaan en dat er meer overleg moet komen. Tabel 14 van bijlage H gaat specifiek over duidelijke en directe communicatie. Een aantal respondenten zegt dat de duidelijkheid van de communicatie goed is en de directheid niet goed. Respondenten vinden dat de communicatie duidelijk verloopt, maar niet direct genoeg. De respondenten geven aan dat duidelijke en directe communicatie leidt tot een hogere betrokkenheid, omdat je dan weet waar je mee bezig bent. Volgens respondenten leidt een dergelijke communicatie tevens tot kostenbesparing en beter werken.

5.1.5 Resultaat hypothese 2

Middels kwalitatief onderzoek is ook hypothese 2 getoetst. Deze luidt: Als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelen de medewerkers het gevoel dat zij deel uitmaken van de organisatie.

Het resultaat van de toetsing van deze hypothese is schematisch weergegeven in bijlage H tabellen 13 en 14. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat een aantal SOORT WERKNEMER zich een deel voelt uitmaken van de organisatie. Factoren die er bij DE ORGANISATIE voor zorgen dat de SOORT WERKNEMER zich een deel voelen uitmaken zijn: collega's, teamuitjes en de werkzaamheden. Waar een aantal respondenten zich wel een deel van de organisatie voelt, voelt het overige aantal respondenten dit niet. Dit ligt aan het feit dat er te weinig informatie hun kant op komt en vanwege de, in hun ogen, vervelende werkzaamheden. Een aantal respondenten geeft aan dat er geen relatie is tussen 'je een deel van de organisatie voelen' en 'duidelijk en directe communicatie'. De overige respondenten geven aan dat hier wel een relatie is, met als reden dat je hierdoor kennis hebt over de organisatie.

5.1.6 Resultaat hypothese 3

Middels kwalitatief onderzoek is ook hypothese 3 getoetst. Deze luidt: Als een medewerker zich op fysiek niveau, cognitief niveau en emotioneel niveau betrokken voelt, dan heeft dit een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Het resultaat van de toetsing van deze hypothese is schematisch weergegeven in bijlage H tabel 20.

Tabel 20 betreft de topic over het verband tussen fysieke, emotionele en cognitieve betrokkenheid met de betrokkenheid die de respondent voelt ten aanzien van DE ORGANISATIE.

Een respondent geeft aan dat wanneer hij de drie 'soorten' betrokkenheid heeft, hij loyaal is jegens de organisatie. Een aantal respondenten geeft aan dat wanneer de drie soorten betrokkenheid aanwezig zijn, er sprake is betrokkenheid.

Volgens respondenten is er ook sprake van toewijding wanneer je fysiek, emotioneel en cognitief betrokken bent. Overige resultaten zijn dat respondenten naar eigen zeggen 'waarschijnlijk' meer betrokken zouden zijn zodra iets beter wordt en dat de mate van betrokkenheid juist niet in relatie staat met de verschillende soorten betrokkenheid.

5.1.7 Overige resultaten

Tijdens de uitvoering van kwalitatief onderzoek zijn de meningen over de huidige communicatie en de wensen van de respondenten geïnterviewd. De doelstelling van dit onderzoek is een (communicatie)advies geven aan DE ORGANISATIE. Aangezien de theorie van Welch (2011) centraal staat, speelt communicatie als mogelijke oplossing voor het probleem van DE ORGANISATIE een grote rol in dit onderzoek. De resultaten over de topic 'communicatie' zijn hieronder te lezen. Tabel 11 bevat resultaten met quotes over de huidige communicatie binnen DE ORGANISATIE. Tabel 15 betreft de wensen van de respondenten op communicatievlak.

Respondenten geven aan dat de communicatie tussen het kantoor en de SOORT WERKNEMER stroef verloopt. Als het contact beter is, is er minder gezeik. Een aantal respondenten geeft aan dat zij niet weten wanneer spullen binnenkomen en dat men de materialen op tijd moet bestellen.

Respondenten geven aan dat medewerkers van DE ORGANISATIE wijzen en elkaar de schuld geven. Volgens respondenten is de communicatie niet leuk, niet aardig, niet concreet, niet direct, niet duidelijk en is er sprake van halve informatie. Een respondent benoemt uit zichzelf dat de huidige communicatie de reden is voor vertrek van oud-werknemers. Respondenten geven ook aan dat er binnen DE ORGANISATIE veel spookt, dat er veel geruchten zijn, dat er veel onduidelijkheid is.

Aan de andere kant zijn er respondenten die aangeven nooit problemen te hebben en de communicatie best wel goed en goed geregeld te vinden. Een aantal respondenten geeft aan meer behoefte aan terugkoppeling te hebben. Een aantal respondenten geeft aan een betere planning te willen, zodat er meer tijd is per project. Hierdoor gaat de werkdruk omlaag. Respondenten zeggen meer transparantie in de communicatie te willen.

Een aantal respondenten geeft aan meer contact te willen met het management (besprekingen, vaker naar beneden lopen). Respondenten geven aan projecten door te kunnen lopen zonder onderbrekingen. Een respondent wil een mail met bulletpoints. Ook is naar voren gekomen dat respondenten behoefte hebben aan meer leuke dingen doen met het team. Een ander resultaat van dit onderzoek is dat respondenten meer willen weten. Respondenten opperen een briefing via Dropbox.

5.2 Conclusies

5.2.1 Conclusie deelvraag 1

Uit de resultaten komen conclusies voort. Allereerst de conclusies op de deelvragen.

De conclusie van deelvraag 1 is dat het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE niet effectief is, niet duidelijk is en niet aansluit bij de wensen en behoeften van de SOORT WERKNEMER.

Een tweede conclusie is dat het huidige retentiemanagement niet overeenkomt met de kijk van de SOORT WERKNEMER hierop. In de situatieschets staat beschreven waaruit het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE bestaat. Zoals in de resultaten overzichtelijk naar voren komt, is er enkel een deel van de onderdelen van het retentiemanagement dat overeenkomt met de onderdelen die de respondenten noemen. Uit de resultaten komt naar voren dat het huidige retentiemanagement volgens een aantal respondenten niet bestaat. Hieruit blijkt dat het huidige retentiemanagement niet overkomt bij de SOORT WERKNEMER en dus niet effectief is. Uit de resultaten blijkt dat respondenten die wel voorbeelden konden noemen van het huidige retentiemanagement, met andere voorbeelden kwamen dan andere respondenten. Concluderend betekent dit dat het huidige retentiemanagement van DE ORGANISATIE niet goed overkomt bij de SOORT WERKNEMER. Respondenten hebben wensen wat betreft het retentiemanagement die zij niet hebben benoemd als voorbeelden van het huidige retentiemanagement. Hieruit blijkt dat het huidige beleid niet volledig overeenkomt met de wensen en behoeften van de doelgroep. De conclusie is dus dat het huidige retentiemanagement niet effectief is, niet duidelijk is en niet aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep.

Wat opvalt is dat een aantal respondenten voorbeelden noemen van het huidige retentiemanagement, die andere respondenten juist benoemen als factoren die DE ORGANISATIE moet verbeteren.

Een voorbeeld hiervan is het salaris dat de SOORT WERKNEMER krijgen. Een aantal respondenten geeft aan dat het ontvangen van een goed salaris onderdeel is van het huidige retentiemanagement, terwijl andere respondenten aangeven een hoger salaris te willen. Tevens bevat het huidige retentiemanagement het meegaan in ambities, terwijl DE ORGANISATIE het bieden van doorgroeimogelijkheden en kansen volgens andere respondenten juist aan het retentiemanagement moet toevoegen. Het geven van gevarieerd werk is onderdeel van het huidige retentiemanagement, maar werkzaamheden veranderen is een verbeterpunt op dit vlak.

5.2.2 Conclusie deelvraag 2

Uit de resultaten van deelvraag 2 blijkt dat er verdeeldheid heerst wat betreft de mate van betrokkenheid die respondenten voelen. De conclusie van deelvraag 2 is dus dat wat DE ORGANISATIE doet, niet voldoende is om SOORT WERKNEMER zich in hoge mate betrokken te laten voelen ten aanzien van DE ORGANISATIE. Dit is wel wat DE ORGANISATIE wil bereiken. De probleemstelling binnen dit onderzoek luidt dan ook: *Hoe kan DE ORGANISATIE SOORT WERKNEMER zodanig aan zich binden, dat zij loyaal zijn aan DE ORGANISATIE?*

Wat opvalt aan de resultaten en dus de conclusie van deze deelvraag is dat respondenten uitvoerig vertellen over de minder goede dingen van DE ORGANISATIE, maar een aantal zich wel betrokken voelt bij de organisatie. Volgens het conceptueel model binnen dit onderzoek staat communicatie centraal bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Een slechte communicatie is dan ook een belangrijke reden voor het voelen van een mindere betrokkenheid dan wenselijk is.

5.2.3 Conclusie deelvraag 3

Uit de resultaten van deelvraag 3 blijkt dat er veel factoren zijn die leiden tot betrokkenheid ten aanzien van een organisatie, in dit geval DE ORGANISATIE. De conclusie is dat er 12 factoren zijn die leiden tot een gevoel van betrokkenheid: het team, communicatie en omgang, toekomstperspectief, arbeidsvoorwaarden, verhouding met de werkgever, werkzaamheden, betekenisvol voelen, veiligheid, rechtvaardigheid, promoties/kansen/uitdagingen, onverwachtse beloningen en speelsheid.

_____ zorgt namelijk voor een hogere mate van betrokkenheid. Wat tevens opvalt is dat toekomstperspectieven en onverwachtse beloningen factoren zijn die leiden tot betrokkenheid. Deze zijn echter niet meegenomen in een van de theorieën beschreven in het theoretisch kader. Communicatie, wat volgens Welch een belangrijke factor is, blijkt inderdaad een sleutelpositie te hebben bij het creëren van betrokkenheid.

5.2.4 Conclusie hypothese 1

De conclusie van hypothese 1 is dat dit onderzoek deze hypothese aanneemt. Als het management duidelijk en direct communiceert, dan ontstaat er onder de medewerkers een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie. Zodra je als medewerkers weet waar je mee bezig bent, ben je meer betrokken bij de organisatie. Je weet als medewerker waar je mee bezig bent, zodra er duidelijk en directe communicatie is vanuit het management.

Het aannemen van deze hypothese viel in het vooraf opgestelde verwachtingspatroon. Welch stelt dat duidelijk en directe communicatie vanuit het management leidt tot betrokkenheid. Opvallend is dat duidelijk en directe communicatie niet enkel leidt tot een hogere mate van medewerkersbetrokkenheid, maar ook tot beter werk en kostenbesparing.

5.2.5 Conclusie hypothese 2

De conclusie van hypothese 2 is dat dit onderzoek deze hypothese aanneemt.

Als het management duidelijk en direct communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelen de medewerkers het gevoel dat zij deel uitmaken van de organisatie. Dit onderzoek concludeert dus dat duidelijk en directe communicatie vanuit het management leidt tot respondenten die zich een deel voelen van de organisatie. De reden hiervoor is dat zodra een medewerker meer weet van de organisatie en het klantencontact, hij zich meer een deel voelt van de organisatie.

Om meer te weten van de organisatie en het klantencontact is er duidelijke en directe communicatie vanuit het management nodig. De voorspelling van deze hypothese is dus kloppend. Kijkend naar de theorie van Welch was dit de te verwachten conclusie.

5.2.6 Conclusie hypothese 3

De conclusie van hypothese 3 is dat dit onderzoek deze hypothese aanneemt.

Als een medewerker zich op fysiek niveau, cognitief niveau en emotioneel niveau betrokken voelt, dan heeft dit een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Deze hypothese is voortgekomen uit de theorie van Welch en het aannemen van deze hypothese was dus de verwachte eindconclusie.

De conclusie is dat SOORT WERKNEMER toegewijd zijn wanneer er bij hen sprake is van fysieke, emotionele en cognitieve betrokkenheid. Zodra een van deze soorten betrokkenheid verhoogt, is dit beter en resulteert dit in betrokkenheid jegens de organisatie. Dit is de conclusie die dit onderzoek aanhoudt.

5.2.7 Slotconclusie

De probleemstelling die centraal staat binnen dit onderzoek luidt: *Hoe kan DE ORGANISATIE SOORT WERKNEMER zodanig aan zich binden, dat zij loyaal zijn aan DE ORGANISATIE?*

De conclusies van de 3 deelvragen leiden tot het antwoord op deze hoofdvraag. De slotconclusie is het antwoord op de probleemstelling. Immers, met het antwoord op deze vraag kan DE ORGANISATIE haar 'bedrijfspijn' oplossen.

De SOORT WERKNEMER van DE ORGANISATIE zijn verdeeld wat betreft de mate van betrokkenheid die zij voelen. De SOORT WERKNEMER hebben behoefte aan bepaalde dingen op het gebied van retentiemanagement. Door aan deze wensen te voldoen of hier op zijn minst aan te werken, voelen de SOORT WERKNEMER zich meer betrokken bij DE ORGANISATIE. Dit leidt tot binding en dus loyaler gedrag. DE ORGANISATIE moet het retentiemanagement dus op een andere wijze insteken en uitvoeren. De SOORT WERKNEMER voelen zich meer betrokken en verbonden aan de organisatie als de factoren, die in de resultaten bij deelvraag 3 staan, bij DE ORGANISATIE aanwezig zijn. Communicatie speelt een grote rol in het binden van medewerkers met als doel dat zij zich loyaler gedragen. Duidelijke en directe communicatie vanuit het management naar de SOORT WERKNEMER leidt tot een hogere betrokkenheid en een groter gevoel van 'deel uitmaken'. De conclusie is dus dat DE ORGANISATIE de huidige communicatie tussen het management en de SOORT WERKNEMER moet aanpassen wil DE ORGANISATIE een goede start maken met het oplossen van het probleem. Hiernaast kan DE ORGANISATIE de benoemde verbeterpunten aanpakken door te luisteren naar de doelgroep. Als DE ORGANISATIE er voor zorgt dat de SOORT WERKNEMER zich fysiek, emotioneel en cognitief betrokken voelen, resulteert dit in SOORT WERKNEMER die zich meer betrokken en loyaal voelen ten aanzien van de organisatie.

Het antwoord op de doelstelling binnen dit onderzoek, komt naar voren in hoofdstuk 6; aanbevelingen.

6. Aanbevelingen

Dit zesde hoofdstuk betreft de aanbevelingen voor DE ORGANISATIE. De aanbevelingen komen voort uit zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Middels de resultaten en conclusies van deelvragen en hypothesen komen de aanbevelingen tot stand. Deze aanbevelingen geven antwoord op zowel de deelvraag als de doelstelling. DE ORGANISATIE krijgt aanbevelingen die, indien opvolgend, leiden tot loyaler gedrag vanuit de SOORT WERKNEMER. Een aantal aanbevelingen hebben betrekking op de theorie die centraal staat binnen dit onderzoek. Hiernaast zijn er extra aanbevelingen gegeven die niet in relatie staan met communicatie.

De doelstelling binnen dit onderzoek luidt: *Inzicht verkrijgen in de mate van betrokkenheid onder de SOORT WERKNEMER ten aanzien van het bedrijf teneinde een (communicatie)advies te geven over het behoud van de huidige SOORT WERKNEMER aan DE ORGANISATIE te PLAATSNAAM.* Het verkrijgen van inzicht in de mate van betrokkenheid van de respondenten is bij de conclusies behandeld. Mede door deze conclusie komt er nu een communicatieadvies naar voren. De aanbevelingen en de conclusie van deelvraag 2 is het antwoord op de doelstelling.

De probleemstelling binnen dit onderzoek luidt:

Hoe kan DE ORGANISATIE SOORT WERKNEMER zodanig aan zich binden, dat zij loyaal zijn aan DE ORGANISATIE? DE ORGANISATIE kan haar SOORT WERKNEMER aan zich binden middels het opvolgen van onderstaande aanbevelingen met als doel het vergroten van betrokkenheid, dat leidt tot binding, dat leidt tot loyaal gedrag ten aanzien van DE ORGANISATIE.

6.1 Aanbeveling 1

De SOORT WERKNEMER geven aan behoefte te hebben aan terugkoppeling. De eerste aanbeveling voor DE ORGANISATIE is dan ook het toevoegen van een extra taak in het takenpakket van de manager op het kantoor. De aanbeveling luidt: [REDACTED]

[REDACTED] aan de SOORT WERKNEMER communiceren. De reden voor deze aanbeveling is [REDACTED]

[REDACTED] meer betrokken voelt bij het proces én de SOORT WERKNEMER iets tastbaars heeft om te laten zien aan een ander. Respondenten geven vaak aan dat een dergelijke terugkoppeling zal zorgen voor een hogere mate van betrokkenheid bij de organisatie. Een terugkoppeling is een voorbeeld van directe communicatie vanuit het management. In hoofdstuk 4, het theoretisch kader, is behandeld dat Welch (2011) stelt dat duidelijke en directe communicatie leidt tot hogere mate van betrokkenheid én een gevoel bij de medewerkers dat zij deel uitmaken van de organisatie. De invulling van deze aanbeveling betreft een resultatenbord. Het advies is om de SOORT WERKNEMER elk kwartaal een bord te laten maken. Dit bordt krijgt de naam 'het resultatenbord'. De managers kunnen zelf de AFDELING bezoeken om foto's en dergelijke aan het bord toe te voegen. Op deze manier vervult deze aanbeveling tevens de behoefte van de SOORT WERKNEMER aan persoonlijk contact tussen hen en het management. De uitvoering van deze aanbeveling is in het volgende hoofdstuk visueel gemaakt.

6.2 Aanbeveling 2

De tweede aanbeveling betreft een verandering in het huidige mailcontact tussen het kantoor en de AFDELING betreffende lopende of beginnende projecten. SOORT WERKNEMER hebben behoefte aan meer details van het project waar zij aan starten of werken. Dit is duidelijke en heldere communicatie vanuit het management naar de SOORT WERKNEMER, wat zorgt voor een hogere mate van betrokkenheid. Alle SOORT WERKNEMER die zich bezig houden met een project, moeten in het vervolg een mail ontvangen met daarin details over het project waar zij aan werken. De details die zij moeten krijgen via deze mail zijn: (voorbeelden van de details). Deze mail dient als een uitgebreide briefing. Uit de resultaten en conclusies van het kwalitatieve onderzoek blijkt dat duidelijke communicatie vanuit het management leidt tot hogere betrokkenheid van medewerkers. Dit is een communicatieadvies, omdat het de wijze waarop communicatie in het vervolg moet verlopen in kaart brengt.

6.3 Aanbeveling 3

De derde aanbeveling is dat DE ORGANISATIE een andere planning moet aanhouden voor het ontwikkelen van SOORT PRODUCT voor klanten. SOORT WERKNEMER geven aan ontevreden te zijn over de huidige planningen, omdat zij veel overwerken en het management hun werk vaak onderbreekt. Deze onderbrekingen zorgen voor een stop op de cognitieve focus. Zodra deze focus verbetert, is er sprake van een hogere mate van betrokkenheid die de SOORT WERKNEMER voelen. De aanbeveling is dan ook het ruimer inplannen en onderbrekingen van projecten zoveel mogelijk uit de weg gaan. De wijze waarop DE ORGANISATIE deze aanbeveling kan opvolgen, zodat dit voor de organisatie technisch haalbaar is, staat in hoofdstuk 7 beschreven.

6.4 Aanbeveling 4

De vierde aanbeveling is het inhuren van een zelfstandige HRM-medewerker. Deze medewerker zal de HRM-functies die DE ORGANISATIE nu niet op een juiste wijze uitvoert op zich nemen en tevens de rol van vertrouwenspersoon aannemen middels een spreekuur waarin de SOORT WERKNEMER hun gevoelens van onvrede, onveiligheid en overige kunnen delen. Het gevoel van veiligheid is voor respondenten belangrijk voor de mate van betrokkenheid dat zij voelen. Tevens moeten de respondenten het gevoel hebben dat het management naar hen luistert. Dit gevoel ontbreekt nu volledig. Zodra de SOORT WERKNEMER merken dat het management naar hun ideeën en wensen luistert, voelen zij zich meer betrokken en tevreden. De aanbeveling is dan ook het inhuren van een onafhankelijke HRM- medewerker met als doel het creëren van emotionele veiligheid voor hen die dat willen en een luisterend oor dat in direct contact staat met het management. In het takenpakket van deze HRM- medewerker valt ook het controleren van de functioneringsgesprekken, het uitvoeren van exitgesprekken, het opstellen van anonieme tevredenheidsonderzoeken en de overige HRM-functies uitvoeren zoals in de probleemformulering en situatieschets beschreven.

6.5 Aanbeveling 5

De laatste aanbeveling betreft persoonlijke communicatie en het tonen van interesse vanuit het management naar de SOORT WERKNEMER. Deze aanbeveling komt deels overeen met de eerste aanbeveling, echter is persoonlijke communicatie daar een voorbeeld van hoe het advies in te vullen. Het tonen van interesse vanuit het management naar de AFDELING is ook een op zichzelf staande aanbeveling. Naar aanleiding van kwalitatief onderzoek en de resultaten bestaat het management, volgens de definitie die dit onderzoek hanteert, uit de directeur, de FUNCTIE, adviseurs en helpers. De aanbeveling luidt dan ook; het management moet vaker de AFDELING bezoeken en praatjes maken over zowel de lopende projecten als informele onderwerpen. Het advies is om minimaal 1 keer per week de AFDELING te bezoeken en op een speelse en sportieve manier contact met elkaar maken. Teamuitjes, of andere actieve activiteiten tussen gemengde afdelingen zorgt bij de SOORT WERKNEMER voor een hogere mate van betrokkenheid.

Een voorbeeld van de uitvoering van deze implementatie behandelt het volgende hoofdstuk.

6.6 Vervolgonderzoek

Deze aanbeveling betreft een vervolgonderzoek. Het advies is om een vervolgonderzoek te doen naar SOORT WERKNEMER van andere organisaties met als doel het in kaart brengen van factoren die voor hen bepalend zijn om daar te werken in plaats van bij DE ORGANISATIE. Door dit onderzoek uit te voeren krijgt DE ORGANISATIE een nog uitgebreider inzicht in wat er voor zorgt dat een SOORT WERKNEMER kiest voor een bepaalde organisatie. Met de resultaten van dat onderzoek gecombineerd met de resultaten van dit onderzoek, kan DE ORGANISATIE een recruitmentcampagne starten om nieuwe SOORT WERKNEMER aan te trekken. Gezien het feit dat er in dit onderzoek ■ ex-werknemer(s) is ondervraagd, is er niet voldoende informatie beschikbaar om vast te stellen waarom SOORT WERKNEMER voor bepaalde bedrijven kiezen en niet voor DE ORGANISATIE. Er is middels dit tweede onderzoek namelijk meer inzicht in welke USP's DE ORGANISATIE heeft.

6.7 Extra adviezen

Uit de resultaten en conclusies blijkt ook dat de SOORT WERKNEMER een aantal wensen hebben waardoor zij zich meer betrokken zouden kunnen gaan voelen ten aanzien van DE ORGANISATIE. Dit laatste advies betreft de materialen en SOORT WERKPLEK. DE ORGANISATIE moet bepaalde banken aanschaffen en de oude banken vervangen. Tevens moet DE ORGANISATIE een ■■■■■ aanschaffen. Dit zorgt ervoor dat de respondenten veel meer tevreden zijn op het werk. Bij de SOORT WERKNEMER heeft dit als gevolg dat zij zich én meer betrokken voelen op de werkvloer, waardoor er minder onvrede ontstaat én zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

7. Implementatie

De implementatie is de visuele, financiële en organisatorische uitvoering van de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk. De implementatie is nader verklaard aan de hand van een implementatiemodel. De voorbeelden uit dit hoofdstuk dienen als visueel voorbeeld van hoe een aanbeveling er uit zou kunnen zien. In de offerte zijn de kosten voor de implementaties voor het eerste jaar vermeld.

7.1 Resultatenbord

De eerste implementatie is de implementatie van aanbeveling 1. Het advies om de SOORT WERKNEMER van extra informatie te voorzien, in de vorm van een terugkoppeling, is gebaseerd op de wens van de SOORT WERKNEMER om te zien hoe het SOORT PRODUCT staat en wat de reactie van de klant was. Het resultatenbord is een middel om dit advies in te vullen. Dit resultatenbord sluit aan bij de resultaten, conclusies en advies, omdat de SOORT WERKNEMER via dit bord foto's zien van het resultaat, de reactie van de klant kunnen lezen en ook het management vaker naar beneden moet lopen om dit bord bij te houden. Dit bord is op meerdere manieren in te vullen. Via dit middel krijgen de SOORT WERKNEMER de terugkoppeling die zij wensen en is er meer communicatie tussen hen en het management. Deze implementatie sluit dus aan bij de resultaten, omdat hierin het persoonlijke contact, de transparantie en de terugkoppeling is verwerkt.

Het implementatiemodel van Deming (1982) stelt dat de stappen; Plan, Do, Check, Act een hulpmiddel zijn voor een continue verbetering. In de theorie en het model van Deming (1982) begint een continue verbetering bij het maken van een plan. In dit plan stel je doelstellingen vast. Vervolgens voer je het plan uit en meet je de resultaten. Hierna check je de resultaten en vergelijk je deze met de doelstellingen/plan. Tot slot verbeter je het plan.

Dit implementatiemodel past bij het resultatenbord, omdat het van belang is het betrokkenheidsprobleem op te lossen. Dit bord is een middel, maar het is belangrijk om te blijven controleren of dit de juiste manier is voor de SOORT WERKNEMER. In het geval van deze implementatie ziet het gebruik van dit model er zo uit;

Plan: betrokkenheid vergroten door meer terugkoppeling te geven aan de SOORT WERKNEMER.

Do: maak het resultatenbord voor een periode en vul deze in op de manier van het voorbeeld.

Check: plan een korte meeting in met de SOORT WERKNEMER waarin het resultatenbord de hoofdrol speelt. Meet of de SOORT WERKNEMER tevreden zijn, het prettig vinden, het leuk vinden, voldoende terugkoppeling krijgen en wat zij nog meer zouden willen lezen op het bord.

Act: verbeter het bord naar de resultaten van de meeting en herhaal het hele proces.

Een overzicht van de kosten die deze implementatie met zich meebrengt is in bijlage I toegevoegd.

7.2 Detailmail

De tweede implementatie is een voorbeeld van de uitvoering van aanbeveling 2. Implementatie 2 is een voorbeeld van een mail waarin details staan die de verantwoordelijke SOORT WERKNEMER(s) ontvangen.

Deze implementatie sluit aan bij de resultaten, conclusies en adviezen, omdat de SOORT WERKNEMER aangeven meer details en duidelijke communicatie te willen vanuit het management. De reden voor dit advies is uitgebreid behandeld in het vorige hoofdstuk. Deze implementatie sluit goed aan bij de aanbeveling, omdat deze mail bulletpoints bevat, de details die de SOORT WERKNEMER wil én het tevens een manier kan zijn voor het management om interesse te tonen in de SOORT WERKNEMER.

Het implementatiemodel van Deming (1982) is een goed model om te gebruiken bij de implementatie van dit advies. Het plan bij deze implementatie is om meer details te verstrekken aan de SOORT WERKNEMER van het project. De opgestelde voorbeeldmail is de uitwerking en uitvoering van deze aanbeveling. Het is goed om aan de SOORT WERKNEMER te vragen of dit de details zijn die zij inderdaad willen, hoe het hebben van een mailadres hen bevalt en of ze tevreden zijn over de communicatie.

Vervolgens kan het management deze resultaten analyseren en vergelijken met de originele mail en de doelstelling (komt de mail nog wel overheen met dat wat wij willen bereiken?). Tot slot kan het management de mail veranderen, zodat er een verbetering plaatsvindt. Dit proces kan het management herhalen tot de SOORT WERKNEMER zich meer betrokken voelen.

Kosten

Een overzicht van de kosten die deze implementatie met zich meebrengt is in bijlage I toegevoegd. DE ORGANISATIE zal kosten maken voor materiaal (tuinhoutdiscount, z.j.) De kosten voor de mailadressen komen uit een intern document van DE ORGANISATIE waarin de huidige outlookinstellingen staan (DE ORGANISATIE, 2019a).

7.3 uitvoering overige aanbevelingen

Dit implementatieplan hanteert verder geen planning, omdat het resultatenbord elke 3 maanden opnieuw start en de mails een doorlopende verandering zijn. Het inhuren van een zelfstandige HRM-medewerker is ook een eenmalige actie. De HRM-medewerker behouden is een kwestie van de facturen van de medewerker maandelijks betalen. Voor het bedenken en in praktijk brengen van de nieuwe planning is geen aparte planning nodig. Bij aanvang van een nieuwe planperiode zal DE ORGANISATIE namelijk moeten kijken wat er mogelijk is met de klant, levertijden en beschikbaarheid. De persoonlijke communicatie, wat behoort bij aanbeveling 5, heeft ook geen planning nodig. De aanbeveling bevat al de geadviseerde tijden om deze aanbeveling te implementeren.

De uitvoering van aanbeveling 1 en 2 is visueel gemaakt. Aanbeveling 3 betreft een nieuwe planning. Een manier om deze nieuwe planning in te vullen is om meer tijd in te plannen per project en de klant een deadline te geven wanneer deze de opdracht niet meer kan aanpassen. Hiermee voorkomt DE ORGANISATIE dat SOORT WERKNEMER overbodig werk doen, gestrest zijn en moeten overwerken.

Tevens zal dit helpen bij de cognitieve betrokkenheid, dat leidt tot een hogere mate van betrokkenheid (Welch, 2011).

Het inhuren van een zelfstandige HRM-medewerker is een aanbeveling. De implementatie hiervan kan zijn dat de medewerker in kwestie om de week een halve dag een afgesloten ruimte op de begane grond tot zijn of haar beschikking krijgt. Hierdoor is het voor de SOORT WERKNEMER gemakkelijk om naar binnen te lopen en is er ook sprake van privacy. Het is belangrijk een onafhankelijke HRM- medewerker aan te stellen, waardoor de SOORT WERKNEMER tijdens het ingevoerde spreekuur ook hun gevoelens kwijt kunnen over het management. De HRM-medewerker zal alle HRM-functies kunnen uitvoeren en controleren waarvan in de situatieschets is gebleken dat DE ORGANISATIE deze niet correct uitvoert. Het implementatiemodel is hier ook makkelijk toepasbaar, omdat het management na een periode aan de SOORT WERKNEMER kan vragen of zij zich inderdaad meer gehoord voelen en of zij het gevoel hebben dat er meer emotionele veiligheid is. Op deze resultaten kan het management het plan of de taken van de HRM-medewerker aanpassen indien nodig. De kosten hiervoor zijn meegenomen in een tweede offerte en gebaseerd op de prijzen van het gemiddelde salaris van een HRM- medewerker als zzp'er (mijnzzp, 2019a).

De aanbeveling over het persoonlijke contact kan zich bij de implementatie uiten in een sportieve bootcamp tussen het management en de SOORT WERKNEMER. Dit zou de organisatie verplicht moeten stellen, om te voorkomen dat het management of de AFDELING afhaakt en de communicatie en interesse weer verslechtert. Tijdens deze bootcamp, dat in [REDACTED] kan plaatsvinden, is het van belang dat de afdelingen samenwerken en meer tijd met elkaar doorbrengen. De kosten hiervoor zijn meegenomen in een tweede offerte en gebaseerd op de prijzen van bootcamp [REDACTED]

De laatste aanbeveling betreft een vervolgonderzoek. De uitvoering hiervan kan zich uiten in een afstudeerstudent(e) die het vervolgonderzoek kan gebruiken voor zijn/haar scriptie. Op deze manier zijn de kosten relatief laag en heeft DE ORGANISATIE een volledig beeld van het probleem, de oplossing en manieren om nieuwe SOORT WERKNEMER te werven. De kosten hiervoor zijn meegenomen in een tweede offerte en gebaseerd op het gemiddelde stagevergoeding van een afstudeerstagiar(e) (Stagemotor, z.j.).

Bij zowel de uitvoering van een nieuwe planning als het bootcampplan kan DE ORGANISATIE het PDCA-model toepassen. Bij de planning is het doel het verminderen van stress bij SOORT WERKNEMER en het verhogen van de cognitieve focus, dat leidt tot betrokkenheid. Bij de bootcampstrategie is het doel persoonlijk contact, interesse, sportiviteit en betrokkenheid verhogen. Bij beide aanbevelingen kan DE ORGANISATIE de uitvoering monitoren, analyseren en verbeteren.

Zodra DE ORGANISATIE besluit om de aanbevelingen die geïmplementeerd zijn uit te voeren, zal dit voor DE ORGANISATIE kosten met zich meebrengen.

In eerste instantie zijn deze kosten een investering zonder direct resultaat, maar op de lange termijn zijn de gevolgen dat de SOORT WERKNEMER zich meer betrokken voelen, loyaler gedrag vertonen en hoogstwaarschijnlijk sneller geneigd zijn bij de organisatie te blijven. Dit zal ervoor zorgen dat de

investering van DE ORGANISATIE zijn vruchten afwerpt, afgaande op het feit dat het vervangen van personeel meer kosten met zich mee brengt dan het salaris van het huidige personeel (Holtom et al, 2006).

De organisatorische gevolgen zijn dat het personeel zich meer betrokken voelt, wat leidt tot loyaler gedrag en dat de organisatie de SOORT WERKNEMER behoudt. Hierdoor maakt de organisatie geen onnodige kosten voor retentiestrategieën die niet onderzocht zijn en voor het proberen te werven van een nieuwe SOORT WERKNEMER.

De implementatie van zowel de detailmail als van het resultatenbord tezamen komt neer op een totaalbedrag van 441,34 euro voor het eerste jaar. Wanneer DE ORGANISATIE besluit ook de andere aanbevelingen te implementeren komt dit neer op een totaalbedrag van 12,063,34 euro voor het eerste jaar. Ervan uitgaande dat er voor dit bedrag minstens 1 SOORT WERKNEMER blijft, die anders was vertrokken, stelt dit onderzoek vast dat de investering die DE ORGANISATIE moet maken voor de implementatie zijn vruchten afwerpt.

Gemiddeld gezien verdient een Nederlandse SOORT WERKNEMER [REDACTED] euro bruto per maand. Wat neerkomt op [REDACTED] euro per jaar (nationaleberoepengids, z.j.b). Dit is gebaseerd op een 40-urige werkweek.

Een SOORT WERKNEMER die daarentegen als zzp'er werkt, ontvangt voor 40 uur per week een gemiddelde van [REDACTED] euro per maand (mijnzzp, 2019b). Dit komt neer op een bedrag van [REDACTED] euro per jaar. Alle bovenstaande bedragen zijn exclusief btw, vakantietoelagen, een 13^e maand en dergelijke financiële zaken. Uit deze berekeningen blijkt dat de investering voor de implementatie, met als uitkomst het behouden van minimaal 1 SOORT WERKNEMER, goedkoper is voor DE ORGANISATIE dan het inhuren van een zzp'er.

Figuur 2: Resultatenbord

8. Literatuurlijst

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental psychology* pp. 267-299. New York: Academic Press.

Baars, E.W. & Van der Bie, G.H. (2008). *Praktijkonderzoek in de antroposofische gezondheidszorg 2008*. Verkregen op 6 maart 2019 van <http://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/antroposofische-gezondheidszorg/praktijk2008.pdf#page=182>

Bruel, M., Colson, C. (1998). *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Schiedam, Scriptum Books.

Cho, Seonghee, Johanson, Misty M., Guchait, Priyanko. (2009). Employee intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*.

Coebergh, P.H. (2015). *De communicatieprofessional*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Cramer, J. (2001). *Duurzaam in zaken*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Deming, W. (1982). *Out of the crisis*, Cambridge, The MIT Press.

Devloo, T & Crommelinck, M. (2015). *Kan jobhopping uw carrière schaden?* Verkregen op 6 maart 2019 van <https://www.mensenkennis.be/category/bedrijfspsychologie/>

Donoghue, S. (2000). Projective techniques in consumer research. *Journal of Consumer Sciences*, 28(1).

Doorbos, L. (z.j.). *Vraaggestuurd werken en segmentatie*. Verkregen op 14 maart 2019 van <http://www.concern.nl/leesmap/doornbos2004.pdf>

Drucker, P.F. (2007). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Routledge.

Fleming, J.H. and Asplund, J. (2007), "Where employee engagement happens", *The Gallup Management Journal*, November, Verkregen op 14 maart 2019 van <http://gmj.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx>

Fouarge & Bakens en Bijlsma. (2018). *Aansluiting Technisch Onderwijs en de Arbeidsmarkt*. Verkregen op 19 februari 2019 van https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/31351322/ROA_TR_2018_6.pdf

Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.

Heezen, G. (2012). *Populaire werkgevers zijn maatschappelijk betrokken*. Verkregen op 4 maart 2019 van <https://www.effactory.nl/kennis/blog/populaire-werkgevers-zijn-maatschappelijk-betrokken/>

Herzberg, F., Mausner, B., Bloch-Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, New York, John Wiley.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994) 'Putting the Service-Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 164–174.

Heuvel, J., & de Boer, D. (2005). *Dienstenmarketing*. Noordhoff Uitgevers.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. Verkregen op 7 maart 2019 van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.496.9217&rep=rep1&type=pdf>

Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Zesde druk. Groningen & Houten: Noordhoff Uitgevers.

[Redacted text block]

Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*. Verkregen op 7 maart 2019 van https://www.researchgate.net/profile/Stephen_Jaros/publication/228467099_Meyer_and_Allen_Model_of_Organizational_Commitment_Measurement_Issues/links/552e5d8d0cf2d4950717e471/Meyer-and-Allen-Model-of-Organizational-Commitment-Measurement-Issues.pdf

DE ORGANISATIE. (2018). *Afgeronde projecten*. [Intern document]. PLAATSNAAM: DE ORGANISATIE. Verkregen op 5 maart 2019.

DE ORGANISATIE. (2019). *Organogram*. [Intern document]. PLAATSNAAM: DE ORGANISATIE. Verkregen op 5 maart 2019.

DE ORGANISATIE. (2019a). *Toekomstvisie en Missie*. [Intern document]. PLAATSNAAM: DE ORGANISATIE. Verkregen op 5 maart 2019.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.

Kooij, D (2010). Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices. Vrije Universiteit.

Leeuw, De, E. D. (2009). *Passen en meten online: de kwaliteit van internet enquêtes*. Verkregen op 21 februari 2019 van

<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/37331/ORATIE++EDITH+deLeeuw.pdf?sequence=1>

[REDACTED]

Lum, L & Kervin, J & Clark, K & Reid, F & Sirola, W. (1998). *Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?* Verkregen op 5 maart 2019 van https://www.researchgate.net/publication/246871370_Explaining_nursing_turnover_intent_Job_satisfaction_pay_satisfaction_or_organizational_commitment

Meijer, U. & Broekhoff, M. (2012). Kwalitatief marktonderzoek (3e druk). Noordhoff Uitgevers Groningen.

Meyer, J, and Allen, N. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application",

Sage Publications.

Mijnzzp. (2019a). Wat verdient een personeelszaken medewerker (HRM). Verkregen op 13 augustus, 2019 van [https://www.mijnzzp.nl/Beroep/638-Personeelszaken-medewerker-\(HRM\)/Salaris-en-tarief](https://www.mijnzzp.nl/Beroep/638-Personeelszaken-medewerker-(HRM)/Salaris-en-tarief)

Mijnzzp. (2019b). Wat verdient een SOORT WERKNEMER. Verkregen op 15 augustus 2019 van [REDACTED]

Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. Verkregen op 7 maart 2019 van <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1994.9410122008>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Mullins, L. J. (2007). *Management van gedrag*. Pearson Education.

[REDACTED]
[REDACTED]

Nationale Beroepengids. (z.j.b). [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Paharia, R. (2013). How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with BIG DATA and GAMIFICATION. United States of America: McGraw-Hill.

Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Verkregen op 21 maart 2019 van <http://www.academia.edu/download/35360147/4.pdf>

Prins, De, P. (2007). Wat als loon niet werkt? Hefbomen voor engagement en retentie anno 2007. *Tijdschrift voor HRM/Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid*.-Deventer, 10(4), 7-21.

Ruijter, De, J. (2016). *Innoveren of verzuipen – 6 redenen waarom innovatie noodzakelijk is*. Verkregen op 4 maart 2019 van <https://hatrabbits.com/waarom-elke-organisatie-moet-innoveren/>

Stagemotor. (z.j.) *Richtlijnen voor stagevergoeding*. Verkregen op 30 mei 2019 van <https://www.stagemotor.nl/landingspage/bedrijven-nieuws/richtlijnen-voor-stagevergoeding/>

[REDACTED]
[REDACTED]

Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. Verkregen op 21 maart 2019 van <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318988001004003>

UWV. (2018). *Duiding Arbeidsmarktontwikkelingen*. Verkregen op 26 februari 2019 van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-duiding-arbeidsmarktontwikkelingen-juni-2018.pdf>

Meer, Van, Der, R. (2019a). [Intern document]. SWOT-analyse.

Meer, Van, Der, R. (2019b) [Intern document]. Respondentschema.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Vierde druk. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Volberda, H. H., van den Bosch, F. F., & Jansen, J. J. (2007). *Slim managent & innovatief organiseren*. Verkregen op 26 februari 2019.

Welch, M. (2011). 'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications', *Corporate Communications: An International Journal*, 16:4, pp. 328–346.

Zinger. (2010). Zinger Model. Verkregen op 27 februari 2019 van <http://www.davidzinger.com/zinger-model/>