

Extern winnen is intern beginnen

Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X



Hogeschool Leiden
Human Resource Management
Afstudeeropdracht
Collegejaar 2018/2019
5 augustus 2019
Saskia Rosenbaum
Rosenbaum.s@hsleiden.nl

Student
Laura van Iperen
HRM4B: S1095295
S1095295@student.hsleiden.nl

Titel overgenomen van Great Place to Work (2015)



Voorwoord

Vier jaar geleden begon ik vol goede moed aan de opleiding Human Resource Management. Niet wetende wat mij te wachten stond en zoekende naar wat ik wilde bereiken in mijn toekomstige beroepsleven. Nu, vier jaar later, heb ik geen een moment spijt gehad van mijn gemaakte keuze en heb ik grote vooruitgang geboekt op zowel persoonlijk als professioneel vlak. De opleiding Human Resource Management heeft mij veel kennis, inzichten en ervaringen bijgebracht. Ook zijn nieuwe vriendschappen tot stand gekomen, interesses aangewakkerd en professionele netwerken opgebouwd.

Mede dankzij de verschillende aangewakkerde interesses op het gebied van Human Resource Management heb ik in samenspraak met Organisatie X voor het onderzoeksonderwerp 'Medewerkerstevredenheid' gekozen. Het doel van het onderzoek is om handvatten te bieden aan de winkelorganisatie van Organisatie X om de medewerkerstevredenheid continu te verbeteren.

Vanuit de Hogeschool van Leiden ben ik door Saskia Rozenbaum begeleid. Dankzij Saskia en onze sparsessies heb ik mijn scriptie naar een hoger niveau weten te tillen. Ik wil Saskia dan ook bedanken voor haar steun, vertrouwen en vernieuwende inzichten. Verder wil ik via deze weg mijn begeleiders van Organisatie X bedanken voor hun begeleiding. Dankzij hen heb ik, door het vele lachen en leren loslaten, de laatste periode van mijn opleiding als een fijne tijd ervaren. Overigens wil ik de respondenten vanuit de winkelorganisatie van Organisatie X bedanken voor hun deelname en openheid.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle wijze raad, motiverende woorden en feedback. Dankzij hen heb ik mijn scriptie tot een mooi eind weten te brengen. Ook wil ik mijn vriend in het bijzonder bedanken. Zijn kritische blik, motiverende woorden en vertrouwen zijn van groot belang geweest gedurende het schrijfproces van mijn scriptie.

Met trots presenteer ik u mijn scriptie. Ik wens u veel leesplezier toe!

Laura van Iperen
Lisse, augustus 2019

Management Samenvatting

Het familiebedrijf Organisatie X bevindt zich in een dynamische omgeving. De Nederlandse beroepsbevolking wordt steeds diverser, er is sprake van individualisering en de nieuwe technologische ontwikkelingen brengen veeleisende consumenten met zich mee. De bakkerijbranche krijgt hierdoor meer te maken met unieke wensen en behoeften van medewerkers.

Organisatie X wil binnen de dynamische omgeving middels een nieuwe directie en een nieuwe strategie de focus terugbrengen van de externe organisatie (de VMFG) naar de interne organisatie (Organisatie X). Volgens de nieuwe directie is dit van aanzienlijk belang, omdat er binnen Organisatie X vermoedens heersen dat de (financiële) investeringen in het meerderheidsbelang, oftewel in VMFG, met Organisatie Y en Organisatie Z en in de zelfsturende organisatie een negatief effect hebben gehad op de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie. De vermoedens van Organisatie X zijn gebaseerd op uitspraken die zijn gedaan door filiaalleiders en worden ondersteund door negatieve cijfers omtrent het personeelsverloop en de klantenaantallen. Organisatie X streeft ernaar om de vermoedens te kunnen onderbouwen met cijfers die voortkomen uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het doel van dit onderzoek is om een medewerkerstevredenheidsonderzoek op te zetten, waarmee de huidige tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie getoetst wordt en waaruit maatregelen geformuleerd worden die nodig zijn ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Vanuit dit doel is de volgende centrale vraag voortgekomen: *“Hoe kan Organisatie X de tevredenheid van de medewerkers, uit de winkelorganisatie, continu verbeteren en welke maatregelen zijn daarvoor nodig?”*.

Om dit onderzoek te kunnen realiseren, is er allereerst vooronderzoek gedaan en literatuuronderzoek uitgevoerd. Vanuit het vooronderzoek is het medewerkerstevredenheidsvraagstuk binnen Organisatie X duidelijk in kaart gebracht en zijn de betrokken partijen, oftewel de filiaalleiders en medewerkers, belicht uit de winkelorganisatie van Organisatie X. Vanuit het literatuuronderzoek wordt verder duidelijk wat het begrip medewerkerstevredenheid inhoudt en wat het verband is tussen de tevredenheid van medewerkers en de motivatie van medewerkers. Ook wordt vanuit de literatuur benadrukt dat de motivatie van medewerkers wordt beïnvloed door persoonsgebonden kenmerken. Op basis van de verschillende invalshoeken worden er drie persoonsgebonden kenmerken, vijf factoren en twaalf werkaspecten in het medewerkerstevredenheidsonderzoek getoetst. Het betreft de persoonsgebonden kenmerken geslacht, leeftijd en opleidingsniveau en de factoren intrinsieke factoren, doorgroei- en promotiemogelijkheden, extrinsieke factoren, gemaksfactoren en sociale factoren.

Aan de hand van de verzamelde informatie uit het vooronderzoek en het literatuuronderzoek is er een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgezet onder de XX medewerkers die werkzaam zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de medewerkers in de huidige situatie niet tevreden zijn, maar ook niet ontevreden. De mate van tevredenheid is tot stand gekomen doordat de intrinsieke factoren en sociale factoren over het algemeen als bevorderend worden ervaren en de doorgroei- en promotiemogelijkheden, extrinsieke factoren en gemaksfactoren als belemmerend.

Aan de hand van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft vervolgens een focusgroep plaatsgevonden met filiaalleiders uit de winkelorganisatie van Organisatie X. De filiaalleiders hebben vastgesteld dat er zeven werkaspecten zijn, waarmee Organisatie X aan de slag kan gaan. Op basis van deze uitkomst zijn er drie aanbevelingen gedaan, oftewel maatregelen geformuleerd, die nodig zijn ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid. De eerste aanbeveling betreft het managen van de verwachtingen en de behoeften van de medewerkers. Dit kan Organisatie X realiseren door het stellen van kaders, het creëren van transparantie en draagvlak en het schetsen van een realistisch beeld. De tweede aanbeveling betreft het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt voor maatwerk, wat aansluit op de behoeften en wensen van medewerkers uit een bepaalde leeftijdscategorie. De derde en laatste aanbeveling betreft het centraliseren van waardering en erkenning. Deze aanbeveling zorgt ervoor dat Organisatie X waarderen vanuit een ander perspectief gaat zien en het geven en ontvangen van feedback en het op waarde schatten van medewerkers centraal gaat stellen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
MANAGEMENT SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	4
INLEIDING	6
1. SITUATIESCHETS	7
1.1 ORGANISATIEANALYSE	7
1.2 OMGEVINGSANALYSE	10
2. PROBLEEMFORMULERING	12
2.1 AANLEIDING	12
2.2 DOELSTELLING	12
2.3 PROBLEEMSTELLING	13
2.4 DEELVRAGEN	13
2.5 DOELGROEP	13
2.6 AFBAKENING	13
3. THEORETISCH KADER	14
3.1 WAT HOUDT MEDEWERKERSTEVREDENHEID IN?	14
3.2 WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP MEDEWERKERSTEVREDENHEID?	15
3.3 WAT ZIJN DE BEHOEFTE VAN MEDEWERKERS T.A.V. MEDEWERKERSTEVREDENHEID?	18
3.4 WAT ZIJN BEST PRACTICES OP HET GEBIED VAN SUCCESVOLLE MEDEWERKERSTEVREDENHEID?	19
3.5 CONCEPTUEEL MODEL	20
4. METHODOLOGIE	21
4.1 ONDERZOEKSONTWERP	21
4.2 DATAVERZAMELING	21
4.3 RESPONDENTEN	24
4.4 PROCEDURE EN ANALYSE	25
5. RESULTATEN	26
5.1 HOE TEVREDEN ZIJN DE MEDEWERKERS, UIT DE WINKELORGANISATIE, VAN ORGANISATIE X IN DE HUIDIGE SITUATIE?	26
5.2 WELKE BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ZIJN AANWEZIG T.A.V. DE MEDEWERKERSTEVREDENHEID BINNEN DE WINKELORGANISATIE VAN ORGANISATIE X?	29
5.3 WELKE MAATREGELEN OF AANPASSINGEN ZIJN, VOLGENS DE FILIAALLEIDERS, IN DE WINKELORGANISATIE VAN ORGANISATIE X NODIG TEN AANZIEN VAN HET CONTINU VERBETEREN VAN DE MEDEWERKERSTEVREDENHEID?	32
6. CONCLUSIE	36

7. DISCUSSIE	38
8. AANBEVELINGEN	39
8.1 VERWACHTINGSMANAGEMENT	39
8.2 LEEFTIJDSEWUST PERSONEELSBELEID	40
8.3 CENTRALISEER WAARDERING EN ERKENNING	41
9. IMPLEMENTATIEPLAN	42
9.1 PLANMATIGE BESCHRIJVING	42
9.2 KOSTEN-BATEN-RISICO ANALYSE	42
LITERATUURLIJST	46
BIJLAGEN	50
BIJLAGE I A: KERKWLALITEITEN ORGANISATIE X	50
BIJLAGE I B: OVERKOEPELEND KWALITATIEF DOEL ORGANISATIE X 2020	50
BIJLAGE I C: STRUCTUUR ORGANISATIE X	51
BIJLAGE II A: TWEE-FACTORENTHEORIE VAN HERZBERG ET AL. (1959)	51
BIJLAGE II B: DRIVE VAN PINK (2010)	51
BIJLAGE III: TOTAALOVERZICHT DESK- EN FIELDRESEARCH	52
BIJLAGE IV: TOTAALOVERZICHT VAN FACTOREN EN WERKASPECTEN	53
BIJLAGE V: OPERATIONALISERING ONDERZOEK	54
BIJLAGE VI A: ONLINE ONDERZOEK, MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK	56
BIJLAGE VI B: UITNODIGING DEELNAME ONLINE ONDERZOEK VIA WEKELIJKE NIEUWSBRIEF	64
BIJLAGE VI C: UITNODIGING DEELNAME ONLINE ONDERZOEK VIA MAIL	65
BIJLAGE VI D: HERINNERINGSMAIL ONLINE ONDERZOEK	66
BIJLAGE VI E: RESULTATEN ONLINE ONDERZOEK NAAR PERSOONSGEBONDEN KENMERKEN	67
BIJLAGE VI F: RESULTATEN ONLINE ONDERZOEK NAAR LEEFTIJD	70
BIJLAGE VI G: RESULTATEN ONLINE ONDERZOEK, PERSOONLIJKE OPMERKINGEN	91
BIJLAGE VI H: RESPONDENTENSHEMA ONLINE ONDERZOEK	94
BIJLAGE VII A: DRAAIBOEK FOCUSGROEP	94
BIJLAGE VII B: UITNODIGING FOCUSGROEP	95
BIJLAGE VII C: BEVESTIGING DEELNAME FOCUSGROEP	96
BIJLAGE VII D: POWERPOINT FOCUSGROEP	96
BIJLAGE VII E: TRANSCRIPTIE FOCUSGROEP	97
BIJLAGE VII F: RESPONDENTENSHEMA FOCUSGROEP	102
BIJLAGE VIII: COMMUNICATIEPLAN	102

Inleiding

Aanleiding

Uit het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek van Integron (z.d.) blijkt dat de Nederlandse medewerkers over het algemeen weinig te klagen hebben. In 2018 geven de Nederlandse medewerkers de tevredenheid gemiddeld een zeven (in PW, 2018). Dit is 0,3 punten hoger dan in 2017. Volgens de Nederlandse medewerkers is de gemiddelde zeven gebaseerd op het feit dat de Nederlandse werkgevers steeds beter weten in te spelen op de employee experience en de intrinsieke motivatoren van medewerkers. Nederlandse werkgevers hebben oog voor unieke medewerkers en houden rekening met (persoonlijke) behoeften, zoals autonomie, waardering en persoonlijke ontwikkeling (PW, 2018). De gemiddelde zeven is echter niet alleen gebaseerd op de employee experience en de intrinsieke motivatoren. Volgens de Nederlandse medewerkers heeft de toename van de tevredenheid ook te maken met het feit dat de Nederlandse werkgevers zich meer verdiepen in de extrinsieke motivatoren van de medewerkers (MT, 2019). Desondanks komen niet alle Nederlandse werkgevers mee met het gemiddelde van een zeven. Integron (z.d.) geeft aan dat een groot deel van de gemiddelde Nederlandse werkgevers het lastig vindt om de tevredenheid te meten en (continu) te verbeteren (in PW, 2018).

Relevantie

Voor Organisatie X, als gemiddelde werkgever, is medewerkerstevredenheid al vele jaren een heikel punt. In 2018 heeft Organisatie X geprobeerd een medewerkerstevredenheidsonderzoek te realiseren, maar niemand in de organisatie voelde zich verantwoordelijk voor het evaluatieproces van de resultaten en het doorvoeren van eventuele actiepunten. Begin 2019 gaf de nieuwe algemeen directeur van Organisatie X echter aan dat medewerkerstevredenheid hoog op de agenda staat en dat het zowel interessant als relevant is om naar de huidige tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie onderzoek te verrichten. Enerzijds is het interessant, omdat de tevredenheid van de medewerkers is opgenomen in het kwalitatief doel van Organisatie X voor 2020. Anderzijds is het relevant, omdat de tevredenheid, naar vermoedens van de directie en naar negatieve cijfers omtrent personeelsverloop en klantenaantallen, een flinke schade heeft opgelopen door de (financiële) investeringen en de zelfsturende organisatie (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). Tot slot wenst de directie met het uitvoeren van het medewerkerstevredenheidsonderzoek continue verbetering door te voeren t.a.v. de medewerkerstevredenheid. Vandaar dat de volgende centrale vraag is geformuleerd:

“Hoe kan Organisatie X de tevredenheid van de medewerkers, uit de winkelorganisatie, continu verbeteren en welke maatregelen zijn daarvoor nodig?”

Om antwoord te geven op de centrale vraag, wordt gedurende het onderzoek zowel desk- als fieldresearch uitgevoerd. Onder deskresearch wordt het bestuderen van relevante wetenschappelijke theorieën verstaan en onder fieldresearch het uitzetten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek en het organiseren van een focusgroep. Dankzij het uitvoeren van zowel desk- als fieldresearch is het mogelijk om aanbevelingen te formuleren ten aanzien van de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X. De geformuleerde aanbevelingen dienen als hulpmiddel om de ontevredenheid binnen de winkelorganisatie weg te nemen en de tevredenheid continu te verbeteren.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de situatieschets beschreven. In de situatieschets wordt de aanleiding geconcretiseerd door een gedegen organisatie- en omgevingsanalyse. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee de probleemformulering uiteengezet. Na de probleemformulering volgt het theoretisch kader. In het theoretisch kader wordt een belangrijke basis gelegd voor het inzichtelijk krijgen van relevante zaken omtrent medewerkerstevredenheid. Vervolgens komt in hoofdstuk vier de methodologie aan bod, waarin de precieze werkwijze van het onderzoek wordt beschreven. In hoofdstuk vijf wordt het theoretisch kader aangevuld met resultaten uit de fieldresearch. De gegevens uit de fieldresearch zijn van input voor het beantwoorden van de praktijkdeelvragen. Vervolgens worden middels het theoretisch kader en de fieldresearch in hoofdstuk zes conclusies getrokken. Verder wordt in hoofdstuk zeven de discussie onder de aandacht gebracht. Op basis van de in hoofdstuk zes geformuleerde conclusies worden in hoofdstuk acht aanbevelingen gedaan en in hoofdstuk negen bijbehorende implementaties toegelicht. Het afstudeeronderzoek wordt afgesloten met de literatuurlijst en de bijlagen.

1. Situatieschets

Om de aanleiding van het medewerkerstevredenheidsvraagstuk in kaart te brengen, is de interne en externe omgeving van Organisatie X grondig bestudeerd. Voor de interne omgeving is gebruikgemaakt van het 7S-model van McKinsey & Company en voor de externe omgeving de DESTEP-analyse.

1.1 Organisatieanalyse

1.1.1 Geschiedenis en Core Business

Uit het historisch boek van Organisatie X (z.d.) blijkt dat de familie X trots is op hun geschiedenis. Voor Organisatie X begint het allemaal aan het begin van de 20^e eeuw, wanneer familie X, besluit een failliete bakker over te nemen. Vanaf het allereerste moment is het voor de familie X hard werken in de bakkerijbranche door het aanbreken van zowel de Eerste Wereldoorlog als de Tweede Wereldoorlog. Het venten van brood langs de deuren is bittere noodzaak en wordt als belangrijkste inkomstenbron gezien voor de familie om het hoofd boven water te houden. Ook na de periode van oorlog is het armoe troef voor de familie X. Vanaf de jaren '70 komt daar echter verandering in. Binnen een aantal jaar krijgt de familie X mede dankzij een bedrijfsovername zes nieuwe winkels in handen. Dit zorgt voor een doorslaand succes en een verdubbeling van de omzet. De ontwikkeling van Organisatie X komt in een stroomversnelling terecht en zet een eerste stap richting constante groei (Organisatie X, z.d.). De constante groei wordt verder gerealiseerd door het sluiten van een samenwerkingsverband met een externe partij, het vastleggen van het merk 'Echte Bakker' en het inrichten van een heus Organisatie X kantoor. Tot slot zorgt de combinatie van traditionele passie voor het bakkersvak, de zorgvuldig opgebouwde schat aan kennis en de maatschappelijk betrokken insteek voor een groei van het aantal Organisatie X winkels en een toename van de naamsbekendheid. Voortgedreven door het succes van het familiebedrijf X en de intrede van nieuwe generaties, weet Organisatie X in 2002 een meerderheidsbelang te sluiten met Organisatie Y en Organisatie Z. Sindsdien is de VMFG een feit (Organisatie X, z.d.).

1.1.2 Missie, visie en doelstellingen

Met de missie *'Waarmaken wat je belooft. Wij maken keuzes en focussen'* belooft Organisatie X de kwaliteitsbakker van de regio te zijn (Organisatie X, 2018). Als kwaliteitsbakker levert Organisatie X constant hoogwaardige kwaliteit, geeft Organisatie X de huidige klanten altijd iets extra's en trekt Organisatie X nieuwe klanten door outdoor zichtbaar te zijn (Organisatie X, 2018). Uit het marketingplan (2018) blijkt verder dat Organisatie X vijf kernkwaliteiten centraal stelt ter ondersteuning van de missie. De vijf kwaliteiten geven weer waar Organisatie X in gelooft en vanuit welke principe Organisatie X werkt (Organisatie X, 2014). Met deze kernkwaliteiten werkt Organisatie X al meer dan 100 jaar en vier generaties lang.

Verder blijkt uit interne documenten dat Organisatie X een OGSM-model heeft opgesteld voor het realiseren van de (nieuwe) strategie. Het OGSM-model dat Organisatie X toepast, staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures en leidt van visie naar actie (Van Eck & Van Zanten, in Businezz, z.d.). Voor Organisatie X houdt dit in dat ambitieuze doelstellingen aan concrete activiteiten worden gekoppeld en dat het overkoepelende kwalitatief doel wordt gerealiseerd. Het overkoepelende kwalitatief doel van Organisatie X voor 2020 luidt als volgt: *"Wij, het familiebedrijf Organisatie X, zijn de meest favoriete bakkerswinkel en bakery café in Nederland door onze gasten te verrassen"* (Organisatie X, 2019). Met het overkoepelende doel richt Organisatie X zich op de medewerkers, het financiële resultaat en het assortiment. Alle strategieën vanuit het OGSM-model van Organisatie X zijn terug te vinden in bijlage I B.

1.1.3 Feiten en cijfers

Vanuit het merkboek van Organisatie X (2014) wordt duidelijk dat het familiebedrijf onderdeel uitmaakt van VMFG en beschikt over XX filialen. XX van de XX Organisatie X filialen zijn bakkerswinkels, waar de focus ligt op de kwaliteit van de ambachtelijke bakker. Een deel van deze Organisatie X bakkerswinkels is gevestigd bij de externe partij. De overige XX van de XX Organisatie X filialen zijn bakery cafés, waar de ambachtelijke bakker wordt gecombineerd met de horeca (Organisatie X, 2018). In 2018 zorgden de XX filialen van Organisatie X voor een totale omzet van ruim XX miljoen euro. Deze omzet werd mede dankzij de inzet van de XX medewerkers gerealiseerd. Een overgroot deel van de XX medewerkers, oftewel XX

medewerkers, is werkzaam binnen de winkelorganisatie (AfasInsite, 2019). Zij voorzien jaarlijks vele klanten van goede service en hoogwaardige producten. Het resterende deel van de XX medewerkers is werkzaam in de bakkerij of op het hoofdkantoor (Organisatie X, 2018). Volgens het marketingplan (2018) maken deze XX medewerkers van Organisatie X echt het verschil. Hoe de winkelorganisatie, de bakkerij en het hoofdkantoor met elkaar in verbinding staan, is terug te vinden in bijlage I C.

De directie van Organisatie X heeft vermoedens dat de (financiële) investeringen in het meerderheidsbelang, oftewel in VMFG, met Organisatie Y en Organisatie Z en in de zelfsturende organisatie een negatief effect hebben gehad op de tevredenheid van de medewerkers. Allereerst zijn de vermoedens van de directie gebaseerd op uitspraken van de filiaalleiders. Vanuit de persoonlijke communicatie en de meewerkdagen op locatie blijkt dat de filiaalleiders aangeven dat de medewerkers moe zijn, het geloof in Organisatie X verdwenen is en er sprake van onderlinge wantrouwen is (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). Vervolgens lijken de vermoedens ondersteund te worden door stijgende cijfers van het personeelsverloop en dalende cijfers van de klantenaantallen. Vanuit AfasInsite (2019) wordt duidelijk dat het personeelsverloop in 2018 met meer dan XX% is gestegen. Vanuit interne documenten wordt verder inzichtelijk dat de klantenaantallen in 2018 met XX% zijn afgenomen. Uiteindelijk vormen de uitspraken van de filiaalleiders en de cijfers van het personeelsverloop en de klantenaantallen een concrete aanleiding voor de directie om een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).

1.1.4 De rol van HR

In de structuur van Organisatie X, zie bijlage I C, wordt weergegeven dat de HR-afdeling hedendaags bestaat uit twee HR-adviseurs. De HR-adviseurs zijn verantwoordelijk voor HR-gerelateerde zaken van het hoofdkantoor, de bakkerij en de winkelorganisatie (Organisatie X, 2019). Volgens de bakkersbedrijf cao (2016) worden onder HR-gerelateerde zaken werkzaamheden verstaan als het beheren van geautomatiseerde personeelsbestanden, het uitvoering geven aan HR-instrumenten en het adviseren over HR wet- en regelgeving (EVZ, 2016). Verder vormen de HR-adviseurs een aanspreekpunt voor het personeel van Organisatie X als het gaat om HR-vraagstukken als medewerkerstevredenheid.

Vanuit de bakkersbedrijf cao (2016) en de persoonlijke communicatie wordt duidelijk dat de HR-adviseurs met name operationele werkzaamheden uitvoeren, waarbij de focus ligt op het te woord staan van en het adviseren van medewerkers en regiomanagers. Verder dienen de HR-adviseurs inhoudelijke voorstellen in over aanpassingen en/of nieuwe actiepunten ten aanzien van het bestaande HR-beleid (EVZ, 2016). Deze aanpassingen en/of nieuwe actiepunten zijn gebaseerd op geïnterpreteerde interne knelpunten. Eind 2018, begin 2019 hebben de HR-adviseurs in overleg met de nieuwe directie besloten om het medewerkerstevredenheidsvraagstuk als actiepunt op de agenda te zetten. Vandaag de dag wordt binnen Organisatie X door de HR-adviseurs geen een taak uitgevoerd of geen enkel beleid gehanteerd rondom medewerkerstevredenheid en daar willen de HR-adviseurs de komende jaren graag verandering in brengen. De HR-adviseurs geven aan dat zij streven naar een jaarlijks onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, waarmee het beleid continu aangescherpt en aangepast wordt en waardoor het wantrouwen in Organisatie X weggenomen wordt.

Voor het realiseren van beleid rondom medewerkerstevredenheid is een afstudeerstagiaire van de opleiding Human Resource Management aangesteld om een nulmeting te bewerkstelligen. Nadat de nulmeting heeft plaatsgevonden, wil de directie samen met de HR-adviseurs de resultaten en de geleverde rapportages evalueren om een gedegen beleid tot stand te brengen en om het voorgestelde beleid naar gerichte HR-instrumenten te vertalen. Vervolgens zijn de HR-adviseurs verantwoordelijk voor het ontwikkelen, borgen en implementeren van beleid rondom medewerkerstevredenheid. Tot slot houden de HR-adviseurs zich bezig met het geven van advies aan filiaalleiders, het verantwoorden van het gevoerde beleid en het te woord staan van medewerkers over HR-instrumenten (EVZ, 2016).

1.1.5 7S-Model McKinsey & Company

Allereerst wordt met het 7S-model van McKinsey & Company de huidige bedrijfsvoering van Organisatie X grondig bestudeerd. Vervolgens worden handvatten geboden om de aanleiding van het medewerkerstevredenheidsvraagstuk te formuleren (McKinsey & Company, in Doelen & Weber, 2006). Tot slot brengt het 7S-model van McKinsey & Company de sterke en zwakke punten van Organisatie X vanuit zeven dimensies in kaart, dankzij een gedegen beschrijving en een integrale analyse. Het geheel wordt weergegeven in tabel 1.1.

Tabel 1.1. 7S-model McKinsey & Company (McKinsey & Company, in Doelen & Weber, 2006)

	Sterke punten	Zwakke punten
Shared Values	∞ Het herijken van de kernwaarden en de missie om de meest favoriete bakkerswinkel en bakery café in Nederland te worden (Organisatie X, 2019); ∞ “Waarmaken wat je belooft. Wij maken keuzes en focussen” (Organisatie X, 2018).	∞ Organisatie X is zoekende naar een nieuwe koers en visie voor de toekomst (Organisatie X, 2019); ∞ Volgens de algemeen directeur worden hedendaags de missie en kernwaarden van Organisatie X door de medewerkers op een eigen manier ingevuld (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).
Strategie	∞ Organisatie X is een ambachtelijk familiebedrijf dat dagelijks hoogwaardige kwaliteit levert aan klanten (Organisatie X, 2014); ∞ Organisatie X heeft al vele jaren een signatuur dat staat voor een rijke geschiedenis (Organisatie X, 2014).	∞ Organisatie X is onvoldoende onderscheidend op de markt met het huidige assortiment (Organisatie X, 2019); ∞ Organisatie X wil de beste zijn in de bakkerijbranche en schept daarbij naar de medewerkers toe te hoge verwachtingen (Organisatie X, 2019).
Structuur	∞ De medewerkers uit de bakkerij en Retail worden ondersteund door de medewerkers van services en projecten (Organisatie X, 2018); ∞ Door de functionele indeling draagt iedere afdeling zijn steentje bij in het productieproces en aan het eindresultaat (Organisatie X, 2019).	∞ De directie heeft een poging gedaan om de organisatie zelfsturend te maken. Echter, niemand nam zijn/ haar verantwoordelijkheid, waardoor de directie genoodzaakt was de oude structuur op te pakken (Organisatie X, z.d.); ∞ De focus ligt niet bij Organisatie X, maar bij VMFG (Organisatie X, 2018).
Systemen	∞ De algemeen directeur geeft aan dat Organisatie X systemen omtrent online roostering hanteert (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019); ∞ Verder geeft de algemeen directeur aan dat medewerkers gemakkelijk toegang hebben tot systemen via een app op de telefoon (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).	∞ Op de werkvloer werken de (kassa) systemen volgens de medewerkers, maar ook naar mening van de directie niet altijd optimaal (Organisatie X, 2019); ∞ De operationele kwaliteit van de werkprocessen wordt niet te allen tijde gewaarborgd door trage interne systemen (Organisatie X, 2019).
Staff	∞ “Mensen maken het verschil” (Organisatie X, 2018); ∞ Organisatie X heeft sterke teams in de winkelorganisatie staan dankzij betrokken, gedreven en hardwerkende medewerkers (Organisatie X, 2019); ∞ Medewerkers uit de winkelorganisatie vinden aansluiting bij de arbeidsinhoud (Organisatie X, 2019); ∞ Medewerkers uit de winkelorganisatie zijn op de hoogte wat er in de maatschappij speelt, maar ook in de eigen buurt (Organisatie X, 2019).	∞ Er moet meer aandacht besteed worden aan het inwerkproces van medewerkers en het persoonlijk functioneren (Organisatie X, 2019); ∞ Voor de winkelorganisatie van Organisatie X ligt de uitdaging bij de personeelsbezetting en het personeelsverloop (Organisatie X, 2019); ∞ Filiaalleiders geven aan dat het geloof in Organisatie X verdwenen is en er sprake van onderling wantrouwen is (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).
Stijl van Management	∞ Het management staat voor eerlijke en respectvolle communicatie (Organisatie X, 2019); ∞ Bij het nemen van belangrijke beslissingen wordt om de mening van de medewerkers gevraagd. Het besluit wordt echter door het management zelf genomen (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).	∞ Bij het bieden van optimale ondersteuning aan de medewerkers wordt geen rekening gehouden met de behoeften naar leeftijd (Organisatie X, 2019); ∞ De algemeen directeur geeft aan dat er in de gehele organisatie meer transparantie doorgevoerd moet worden (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).
Sleutelwaarden	∞ “Onze medewerkers staan bekend om hun uitgebreide productkennis” (Organisatie X, 2014); ∞ De medewerkers vormen als het ware een echte brood- en banketbeleving voor de klanten. Het gaat gepaard met liefde en bezieling (Organisatie X, 2014).	∞ Het is gewenst dat alle medewerkers uit de winkelorganisatie de eigen verantwoordelijkheden benoemen en dragen (Organisatie X, 2019); ∞ De gastvriendelijkheid van de medewerkers moet geoptimaliseerd worden (Organisatie X, 2019).

1.2 Omgevingsanalyse

1.2.1 DESTEP-analyse

Een analyse van de externe(macro)omgeving van Organisatie X wordt geschied door de zogeheten DESTEP-analyse. De DESTEP-analyse brengt het landschap waarin Organisatie X opereert in kaart en benoemt de bijbehorende kansen en bedreigingen (Marcus & Van Dam, 2015). Mede dankzij de DESTEP-analyse wordt extra contextinformatie toegevoegd aan het medewerkerstevredenheidsvraagstuk van Organisatie X. In het landschap van Organisatie X doen zich namelijk diverse ontwikkelingen voor op demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch en politiek-juridisch gebied, welke een vooraanstaande aanleiding vormen voor het medewerkerswerkerstevredenheidsvraagstuk.

∞ Demografisch

Volgens onderzoeksbureau TNO (2005) verandert de bevolkingsopbouw van Nederland en wordt de Nederlandse beroepsbevolking steeds diverser. De drijvende krachten achter de diverser wordende beroepsbevolking zijn met name de jongeren en de ouderen. Een paper van het CBS (2017) geeft aan dat zowel de arbeidsparticipatie van de jongeren als de ouderen sinds 2016 is toegenomen (CBS, 2019). Volgens Randstad (z.d.) betekent de toename van de arbeidsparticipatie van de jongeren en de ouderen dat de personeelsbestanden van organisaties uit verschillende leeftijdscategorieën komen te bestaan, waarmee een mix van medewerkers ontstaat. Van organisaties als Organisatie X vraagt de mix van medewerkers om aandacht voor leeftijd gerelateerde verschillen en kwaliteiten. De jongere medewerkers zijn bijvoorbeeld 'online' opgegroeid en de oudere medewerkers stammen uit de pre-digitale tijdperk (Randstad, z.d.). Door de veranderende bevolkingsopbouw en de toename van de arbeidsparticipatie van de jongeren en de ouderen is de vraag naar het bieden van ruimte voor leeftijd gerelateerde verschillen en kwaliteiten gegroeid. Wanneer Organisatie X de veranderende bevolkingsopbouw in haar bedrijfsvoering erkent, biedt dit kansen voor de toekomst. Het erkennen van leeftijdsdiversiteit en het waarderen en stimuleren van kwaliteiten van medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën, betekent winst voor Organisatie X op financieel en medewerkerstevredenheidsvlak (Randstad, z.d.).

∞ Economisch

Eind 2018 kondigde de regering aan dat vanaf januari 2019 het lage btw-tarief zou stijgen van zes procent naar negen procent. De btw-verhoging van zes naar negen procent zou, volgens ING (in RTLnieuws, 2018), volledig worden doorberekend in de consumentenprijzen, wat een negatieve impact zou hebben op de koopkracht van de Nederlandse burger. De regering had echter tijdig een oplossing gevonden om de dalende koopkracht van de Nederlandse burger te voorkomen. De koopkracht zou positief beïnvloed worden door verlaging van de inkomstenbelasting van de Nederlandse burger en verhoging van het loon van de Nederlandse burger (RTLnieuws, 2018). Voor de medewerkers van Organisatie X die onder de bakkersbedrijf cao vallen, wordt een structurele loonsverhoging per 1 juli 2019 gerealiseerd. De vakbonden CNV en FNV en de werkgeversverenigingen van de bakkerij NVB en NBOV hebben in april 2019 een nieuw cao-akkoord gesloten (in Telegraaf, 2019). Met het nieuwe cao-akkoord hopen de werkgeversverenigingen NVB en NBOV de ontevredenheid bij de medewerkers ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden weg te nemen en het personeelstekort in de bakkerijbranche te laten dalen (Bakkerswereld, 2019). Voor Organisatie X biedt de structurele loonsverhoging ook voordelen ten aanzien van de huidige medewerkerstevredenheid en het personeelsverloop. De directie van Organisatie X hoopt beide kengetallen positief te beïnvloeden (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).

∞ Sociaal-cultureel

Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft op verzoek van het Nationaal Archief een analyse gemaakt van de maatschappelijke ontwikkelingen van de afgelopen vijf decennia (Veldheer & Bijl, 2011). Uit de analyse blijkt dat de trend individualisering de grootste maatschappelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt. De trend individualisering is te definiëren als: *"De groeiende autonomie van het individu ten opzichte van de directe omgeving en die zijn weerslag heeft gekregen in de sociale organisatie van de samenleving"* (Veldheer & Bijl, 2011). Verder leidt individualisering tot onthiërarchisering en dus tot grotere gelijkheid in de verhoudingen van de individuen. Dit heeft als gevolg dat het individu minder sturing nodig heeft van autoriteiten en zichzelf als capabel beschouwt om zijn of haar werk- en privéleven naar eigen inzicht in te richten. Van een organisatie als Organisatie X wordt verwacht dat er rekening wordt gehouden met deze behoefte van de medewerkers en dat zij hun beleid en procedures op deze behoefte aanpassen (Veldheer

& Bijl, 2011). Als Organisatie X aan de verwachtingen weet te voldoen dan zal dit een positief effect hebben op de tevredenheid van de medewerkers. Als Organisatie X niet aan de verwachtingen weet te voldoen dan is voor de medewerkers de drempel vrij laag om elders hun behoeften te bevredigen, wat volgens de directie een stijging van het (ongewenste) personeelsverloop tot gevolg heeft (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).

∞ Technologisch

De drie belangrijkste consumententechnologieën, mobiel internet, sociale media en health tools, zorgen voor slimmere consumenten die overal van op de hoogte zijn (ING, 2015). Door de komst van de drie consumententechnologieën merken de medewerkers binnen de winkelorganisatie van Organisatie X dat de rollen zijn omgedraaid van de consument en de organisaties. Hedendaags stelt de consument eisen aan de organisaties omtrent de samenstelling van voedingsmiddelen en de betrouwbaarheid van productinformatie. Daarbij verwacht de consument ook dat de organisaties transparant zijn en dat zij begrijpelijke informatie over ingrediënten, calorieën, voedingsstoffen en dagelijkse richtlijnen vrijgeven. Simpelweg is de consument niet alleen meer de afnemer van een product, maar ook de samensteller (MI, 2018). Door de technologische ontwikkelingen en de veeleisende consumenten is de behoeften naar duidelijke informatie en communicatie en naar persoonlijke ontwikkeling toegenomen. Wanneer Organisatie X zich door middel van een onderscheidende lange termijn positionering focust op de technologische ontwikkelingen dan is het mogelijk om mee te bewegen met de medewerker, de consument en de markt. Uit onderzoek van ING (2015) blijkt dat medewerkers eerder tevreden zijn met een werkgever die tegemoetkomt aan de technologische ontwikkelingen en informatiebehoeften dan met een organisatie die daar niet aan tegemoetkomt.

∞ Politiek- juridisch

In het Burgerlijk Wetboek staat vastgelegd dat de werkgever zich als 'goed werkgever' moet gedragen. Het 'goed werkgeverschap' wordt door de werkgever bereikt door zes beginselen na te leven. Het betreft het gelijkheidsbeginsel, vertrouwensbeginsel, motiveringsbeginsel, zorgvuldigheidsbeginsel, evenredigheidsbeginsel en het beginsel van verworven recht (Wet&Recht, z.d.). Met deze zes beginselen van 'goed werkgeverschap' in het Burgerlijk Wetboek wordt gezegd dat de werkgever netjes om moet gaan met de medewerkers in de arbeidsrelatie. Organisatie X dient dan ook, net zoals alle andere Nederlandse werkgevers, een goede arbeidsrelatie te waarborgen door de beginselen van 'goed werkgeverschap' na te leven. Naast de zes beginselen biedt het 'goed werkgeverschap' Organisatie X ook richtlijnen omtrent het stimuleren van duurzame inzetbaarheid, het uitbetalen van passend salaris, het ondersteunen van de werk- privébalans en het waarderen en erkennen van inspanningen (OMP, 2019). Volgens het OGSM-model streeft Organisatie X naar een goed werkgeverschapstandaard om de tevredenheid van de medewerkers te continueren en om een onderscheidend vermogen te creëren (Organisatie X, 2019).

Deelconclusie

De huidige medewerkerstevredenheid binnen Organisatie X wordt beïnvloed door de zwakke punten in de organisatie en de diverse ontwikkelingen in de omgeving. Uit het 7S-model van McKinsey & Company blijkt er dat in de organisatie van Organisatie X onrust heerst ten aanzien van het verleden (de investeringen in VMFG en de zelfsturende organisatie) en onduidelijkheid heerst ten aanzien van de toekomst (de nieuwe koers en het onderscheidend vermogen). Verder blijkt het geloof in Organisatie X te zijn verdwenen doordat de kwaliteit van de interne werkprocessen niet wordt gewaarborgd en de behoeften van de medewerkers naar leeftijd niet wordt vooropgesteld. Daarbij speelt het onderlinge wantrouwen bij de medewerkers ook een rol ten aanzien van de te hoge verwachtingen die Organisatie X schept. Verder blijkt uit de DESTEP-analyse dat zich in de omgeving van Organisatie X diverse ontwikkelingen voordoen die van invloed zijn op de huidige medewerkerstevredenheid. Enerzijds is de leeftijdsdiversiteit in de Nederlandse beroepsbevolking, de individualisering van de huidige Nederlandse maatschappij en de veeleisendheid van de Nederlandse consument van grote invloed op de (unieke) behoeften van de medewerkers uit de winkelorganisatie. Anderzijds is het nastreven van een goed werkgeverschapstandaard en het structureel verhogen van het loon van grote invloed op de arbeidsrelatie tussen Organisatie X en de medewerkers.

2. Probleemformulering

In het hoofdstuk probleemformulering komen aspecten aan bod die van invloed zijn op het medewerkerstevredenheidsvraagstuk dat binnen Organisatie X wordt onderzocht. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven, waaruit de doelstelling en de probleemstelling voortvloeien. Vervolgens is een zevental deelvragen geformuleerd, welke een bijdrage levert aan het beantwoorden van de centrale vraag. Verder worden de doelgroep en de afbakening van het te onderzoeken vraagstuk in kaart gebracht.

2.1 Aanleiding

In het jaar 2000 was de tijd rijp voor de nieuwe generatie van de familie X om het familiebedrijf binnen te treden. Voortgezet door traditionele passie en innovatieve ideeën begint er een frisse wind te waaien door het familiebedrijf (Organisatie X, 2014). De nieuwe generatie van de familie X investeerde in een meerderheidsbelang, oftewel in VMFG, samen met Organisatie Y en Organisatie Z en zette in op een zelfsturende organisatie. Vanaf het allereerste moment werd de combinatie van (financiële) investeringen en zelfsturende organisatie als vernieuwend en succesvol gezien. Na verloop van tijd werd echter duidelijk dat het niet tot het gewenste resultaat leidde voor de interne organisatie. Het geloof in Organisatie X verdween, er was sprake van onderlinge wantrouwen en de medewerkers werden moe. Daarnaast nam het personeelsverloop toe en namen de klantenaantallen af. De nieuwe koers had een negatief effect op (de tevredenheid van) de medewerkers en de geloofwaardigheid van Organisatie X. Volgens de algemeen directeur vormde dit voor de nieuwe generatie van de familie X de aanleiding om een nieuwe directie aan te stellen die middels een nieuwe strategie de focus terug zou moeten brengen van de externe organisatie (de VMFG) naar de interne organisatie (Organisatie X) (Anoniem, Persoonlijke communicatie, 2019). Voor de directie stond vanaf het allereerste moment het herstellen van de schade (van de zelfsturende organisatie) centraal, maar ook het terugdraaien van de (financiële) investeringen en het aanpakken van de toenemende concurrentie. Hierbij liggen er voor de directie kansen om met de interne tevredenheid van de medewerkers aan de slag te gaan en om de toekomstbestendigheid van Organisatie X te waarborgen. Als de directie op korte termijn niet aan de slag gaat met het inzichtelijk maken van de interne tevredenheid dan is, volgens de algemeen directeur, de kans groot dat de cijfers van het personeelsverloop en de klantenaantallen in een neerwaartse spiraal blijven (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). Vanuit AfasInsite (2019) blijkt dat het personeelsverloop in 2018 al met meer dan XX% is gestegen en de klantenaantallen al met XX% zijn gedaald (Organisatie X, 2019).

2.2 Doelstelling

De doelstelling van het afstudeeronderzoek is het opleveren van een advies- en implementatierapport aan Organisatie X binnen een periode van zestien weken. In het advies- en implementatierapport wordt inzicht verkregen in de huidige medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie en worden concrete acties geformuleerd voor de toekomst. Dit, met als doel de tevredenheid van de medewerkers continu te verbeteren. Om tot het gewenste resultaat te komen, wordt zowel deskresearch als fieldresearch ingezet om relevante informatie te verzamelen. De combinatie van deskresearch en fieldresearch draagt bij aan een representatief en theoretisch onderbouwd advies- en implementatierapport. Tot slot wordt de doelstelling volledig gerealiseerd als de aanbevelingen ten aanzien van de medewerkerstevredenheid geïmplementeerd worden door middel van een concreet (actie)plan. Alleen een adequate uitvoering van het (actie)plan leidt tot het continu verbeteren van de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X.

De toegevoegde waarde van het medewerkerstevredenheidsonderzoek zit in het vergaren van kennis over de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X. In eerste instantie dient het onderzoek als nulmeting. Vervolgens dient het onderzoek, als het voor de tweede keer binnen de winkelorganisatie van Organisatie X wordt uitgevoerd, als monitor om na te gaan of de aanbevelingen hebben bijgedragen aan het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Het tweede onderzoek wordt ongeveer twaalf tot veertien maanden later uitgezet.

2.3 Probleemstelling

Na het vaststellen van de aanleiding en de doelstelling van het medewerkerstevredenheidsvraagstuk is de volgende centrale vraag tot stand gekomen:

“Hoe kan Organisatie X de tevredenheid van de medewerkers, uit de winkelorganisatie, continu verbeteren en welke maatregelen zijn daarvoor nodig?”

2.4 Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen in het rapport opgenomen:

Theorievragen:

1. Wat houdt medewerkerstevredenheid in?
2. Welke factoren zijn van invloed op medewerkerstevredenheid?
3. Wat zijn de behoeften van medewerkers ten aanzien van medewerkerstevredenheid?
4. Wat zijn best practices op het gebied van succesvolle medewerkerstevredenheid?

Praktijkvragen:

5. Hoe tevreden zijn de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X in de huidige situatie?
6. Welke bevorderende en belemmerende factoren zijn ten aanzien van de medewerkerstevredenheid aanwezig binnen de winkelorganisatie van Organisatie X?
7. Welke maatregelen zijn, volgens de filiaalleiders, in de winkelorganisatie van Organisatie X nodig ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid?

2.5 Doelgroep

De doelgroep van het medewerkerstevredenheidsonderzoek omvat XX filiaalleiders en XX medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X (AfasInsite, 2019). Voor het beantwoorden van praktijkdeelvraag vijf en zes wordt de complete doelgroep, zowel de filiaalleiders als de medewerkers, ingezet en voor praktijkdeelvraag zeven een deel van de doelgroep, oftewel alleen de filiaalleiders. De XX medewerkers uit de winkelorganisatie zijn werkzaam binnen de XX filialen van Organisatie X en maken onderdeel uit van de Retailorganisatie. Gedurende het onderzoek worden de medewerkers uit de bakkerij en van het hoofdkantoor buiten beschouwing gelaten. De medewerkers uit de winkelorganisatie hebben namelijk prioriteit. Zij moeten, volgens de algemeen directeur, tevredenheid uitstralen en trots zijn op Organisatie X, omdat op de winkelvloer de brood- en banketbeleving aan de klant wordt overgedragen en de liefde voor het ambacht wordt getoond (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). Tot slot wordt rekening gehouden met het aantal medewerkers die op peildatum 17 april 2019 in dienst zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. De nieuwe medewerkers die na 17 april 2019 in dienst komen, worden niet in het MTO opgenomen, omdat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de uit te voeren werkzaamheden en de huidige arbeidsomstandigheden binnen Organisatie X.

2.6 Afbakening

Bij het vaststellen van de afbakening van het onderzoeksonderwerp spelen een aantal aspecten een aanzienlijke rol. Allereerst richt het onderzoek zich op de filiaalleiders en de medewerkers die op peildatum 17 april 2019 werkzaam zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. De hoofdreden dat Organisatie X prioriteit heeft gegeven aan de winkelorganisatie is dat het overgrote deel van het personeelsbestand (XX van de XX) werkzaam is in de winkelorganisatie (AfasInsite, 2019). Verder heeft de directie van Organisatie X prioriteit gegeven aan de winkelorganisatie, omdat ze vermoedde dat de (financiële) investeringen in VMFG en in de zelfsturende organisatie een negatieve impact hebben gehad op de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie. Deze vermoedens van de directie zijn enkel gebaseerd op uitspraken van filiaalleiders en medewerkers. Vandaar dat de directie van Organisatie X wil toetsen hoe tevreden de medewerkers uit de winkelorganisatie zijn, oftewel in de XX filialen (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).

Verder wordt in het onderzoek de focus gelegd op de term medewerkerstevredenheid. De term medewerkerstevredenheid heeft voorrang gekregen op de term medewerkersbetrokkenheid, omdat Organisatie X zich alleen wil richten op hoe tevreden mensen zijn met hun werk en de verschillende aspecten van hun werk (Spector, 1997). Medewerkersbetrokkenheid is, volgens de algemeen directeur, voor Organisatie X net nog een stap te ver. Al met al zorgt deze afbakening van het onderzoeksonderwerp voor een concrete en specifieke centrale vraag, zie paragraaf 2.3.

3. Theoretisch kader

In het hoofdstuk theoretisch kader wordt de definitie van medewerkerstevredenheid vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Verder wordt door middel van het bestuderen van wetenschappelijke theorieën toegelicht welke factoren en werkaspecten, van invloed zijn op de tevredenheid van medewerkers. Vervolgens worden de behoeften van medewerkers benoemd ten aanzien van medewerkerstevredenheid en komen diverse best practices aan bod ten aanzien van succesvolle medewerkerstevredenheid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de schematische weergave van het conceptueel model.

3.1 Wat houdt medewerkerstevredenheid in?

In het verleden zijn, na de Hawthorne-studies, met regelmaat onderzoeken gedaan naar de tevredenheid van medewerkers. Ook zijn vele definities geformuleerd voor het begrip medewerkerstevredenheid. De definities die tijdens het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de winkelorganisatie van Organisatie X centraal staan, zijn afkomstig van de wetenschappers Locke (1976) en Spector (1997).

3.1.1 Invalshoek van Locke (1976)

Volgens Locke (1976) staat het begrip medewerkerstevredenheid voor: *“A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employee's perception of how well their job provides those things that are viewed as important.”*

Locke (1976) benadrukt met deze definitie de tevredenheid die medewerkers ervaren ten opzichte van het werk en de werkomgeving. De tevredenheid komt tot stand na het evalueren, afwegen en beoordelen van de aspecten van het werk en de werkomgeving. Aan ieder aspect van het werk en de werkomgeving wordt het persoonlijk belang van medewerkers en de mate van voldoening gekoppeld. Verder wordt bij het evalueren, afwegen en beoordelen van de werkaspecten ook rekening gehouden met de gewenste en de ervaren individuele waarden van medewerkers (Locke, in McFarlin, Coster, Rice & Cooper, 1995). Volgens Locke (1976) spelen de individuele waarden van medewerkers een aanzienlijke rol bij het vaststellen van de mate van tevredenheid. Medewerkers zouden pas tevreden zijn als de gewenste individuele waarden overeenkomen met de ervaren individuele waarden (Locke, in McFarlin et al., 1995).

3.1.2 Invalshoek van Spector (1997)

Volgens Spector (1997) staat het begrip medewerkerstevredenheid daarentegen voor: *“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs.”* Spector (1997) benadrukt met deze definitie de mate waarin men het werk als leuk (tevreden) of als niet leuk (ontevreden) ervaart. In het verleden werd medewerkerstevredenheid benaderd vanuit de fysieke en psychologische behoeften. Hedendaags wordt medewerkerstevredenheid benaderd vanuit de cognitieve behoeften. Daarbij geldt dat medewerkerstevredenheid opgevat wordt als een allesomvattende houding (global approach) of als verschillende aspecten van het werk (facet approach). De facet approach wordt ingezet om in kaart te brengen welke aspecten van het werk tevredenheid of ontevredenheid teweegbrengen bij medewerkers.

Gedurende de uitvoering van het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de winkelorganisatie van Organisatie X staat de definitie van Spector (1997) centraal. Om de volgende redenen is voor de definitie van Spector (1997) gekozen. Allereerst kan Organisatie X met de definitie van Spector (1997) en middels het medewerkerstevredenheidsonderzoek in kaart brengen hoe de medewerkers uit de winkelorganisatie denken over hun werk en de verschillende aspecten van hun werk.

Ten tweede kan Organisatie X met de facet approach van Spector (1997) vaststellen welke aspecten van het werk tevredenheid of juist ontevredenheid teweegbrengen bij de medewerkers. In het onderzoek binnen Organisatie X wordt dit aangegeven als bevorderende of belemmerende factoren. Door onderscheid te maken in de bevorderende en belemmerende factoren, kunnen aanbevelingen gedaan worden ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid.

Ten derde kan Organisatie X met de definitie van Spector (1997) en middels het medewerkerstevredenheidsonderzoek de mate van tevredenheid kwalificeren met tevreden (leuk) of ontevreden (niet leuk). Door de mate van (on)tevredenheid bij de medewerkers te toetsen, is het mogelijk om de vermoedens van de directie te bevestigen of nietig te verklaren. Sinds 2018 vermoedt de directie dat de medewerkerstevredenheid schade heeft opgelopen door (financiële) investeringen in VMFG en in de zelfsturende organisatie (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).

3.2 Welke factoren zijn van invloed op medewerkerstevredenheid?

Tijdens het bestuderen van de definitie van medewerkerstevredenheid wordt door verschillende wetenschappelijke onderzoekers al gauw een verband gelegd tussen medewerkerstevredenheid en de motivatie van medewerkers. Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman (1959) stellen bijvoorbeeld in hun twee-factorentheorie vast dat hetgeen wat medewerkers belangrijk vinden in hun dagelijkse werkzaamheden is te herleiden naar de persoonlijke behoeften en datgeen wat de medewerkers motiveert om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Verder stellen Herzberg et al. (1959) in hun theorie vast dat twee factoren de mate van motivatie en/of tevredenheid bepalen.

Naast de twee factoren van Herzberg et al. (1959) stellen Van Hoof, Bruin, Schoemaker & Vroom (2002a) in de arbeidsoriëntaties vast dat de motivatie/tevredenheid van medewerkers bepaald wordt door vijf factoren en maakt Pink (2010) in zijn boek 'Drive' onderscheidt in drie cruciale factoren. De drie (motivatie)theorieën van de verschillende wetenschappelijke onderzoekers worden nader toegelicht en als theoretische onderbouwing ingezet. Mede dankzij de inzet van de verschillende motivatietheorieën is het voor Organisatie X mogelijk om in kaart te brengen welke aspecten van het werk en de organisatie van invloed zijn op de medewerkerstevredenheid.

3.2.1 Twee-factorentheorie van Herzberg et al. (1959)

Volgens de twee-factorentheorie van Herzberg et al. (1959), de eerste motivatietheorie die ten aanzien van het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen Organisatie X wordt ingezet, wordt motivatie, tevredenheid en ontevredenheid van medewerkers door twee typen factoren bepaald. De eerste type factor heeft invloed op de tevredenheid van medewerkers en wordt als de hygiëne factor, oftewel de dissatisfiers, aangeduid. De tweede type factor heeft invloed op de ontevredenheid van medewerkers en wordt als de motiverende factor, oftewel de satisfiers, aangeduid (Herzberg et al., in HouseOfControl, z.d.). Daarbij geldt dat de hygiëne factoren zijn gericht op de extrinsieke motivatie, anders gezegd de medewerkers komen in beweging door externe prikkels zoals salaris, en de motiverende factoren zijn gericht op de intrinsieke motivatie, anders gezegd de medewerkers komen uit zichzelf in beweging door bijvoorbeeld uitdagend werk (DeSteven, z.d.).

De hygiëne factoren worden als rand voorwaardelijke factoren beschouwd, omdat de hygiëne factoren voorzien in de basisbehoeften van medewerkers. Wanneer een werkgever voorziet in de basisbehoeften van medewerkers en/of voldoet aan de verwachtingen van medewerkers dan verkeren medewerkers in een neutrale positie (Herzberg et al., in HouseOfControl, z.d.). Dit houdt in dat de medewerkers niet ontevreden zijn, maar ook nog niet tevreden. Herzberg et al. (1959) rekenen onder de hygiëne factoren de volgende factoren of dissatisfiers: inkomen, werkzekerheid, secundaire arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhouding met directe collega's en leidinggevende en organisatie(beleid). Wanneer bij de hygiëne factoren niet wordt voldaan aan de verwachtingen van de medewerkers ontstaat er ontevredenheid. Er kan bij een werkgever bijvoorbeeld sprake zijn van een te laag inkomen, werkonzekerheid of ruzie op de werkvloer (Herzberg et al., in HouseOfControl, z.d.).

De motiverende factoren zijn, volgens Herzberg et al. (1959), alleen effectief als er voldoende invulling wordt gegeven aan de hygiëne factoren. Wanneer een werkgever voldoende invulling heeft gegeven aan de hygiëne factoren dan stellen medewerkers zich open voor de motiverende factoren (Herzberg et al., in HouseOfControl, z.d.). Herzberg et al. (1959) rekenen onder de motiverende factoren de volgende factoren of satisfiers: waardering en erkenning, persoonlijke ontwikkeling, toekomstperspectief, succesvol en creatief zijn, arbeidsinhoud en autonomie.

Volgens Herzberg et al. (1959) zijn medewerkers alleen te motiveren tot betere prestaties door de inzet van motiverende factoren, zoals ontplooiing, waardering, uitdaging etc. Het bieden van een hoger inkomen aan excellente medewerkers of het aanpassen van arbeidsomstandigheden voor ouder medewerkers leidt echter niet tot een hogere motivatie. Het leidt hoogstens tot een minder grote ontevredenheid (Herzberg et al., in HouseOfControl, z.d.). Ter verduidelijking van het geheel, wordt naar bijlage II A verwezen.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat binnen Organisatie X wordt uitgevoerd, worden de hygiëne factoren en de motiverende factoren van Herzberg et al. (1959) opgenomen. De factoren worden in het onderzoek als dissatisfiers en satisfiers aangeduid en maken het onderscheid tussen de intrinsieke en de extrinsieke motivatoren van medewerkers. Verder stellen de factoren Organisatie X in staat om de tevredenheid van de medewerkers als tevreden of als (zeer/niet) ontevreden te bestempelen, wat weer overeenkomt met de definitie van Spector (1997).

3.2.2 Arbeidsoriëntatie van Van Hoof et al. (2002a)

De tweede motivatietheorie die ten aanzien van het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen Organisatie X wordt ingezet, betreft de arbeidsoriëntatie van Van Hoof et al. (2002a). Van Hoof et al. (2002a) namen waar dat, gedurende de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, de arbeidswensen en behoeften van de Nederlandse (potentiële) beroepsbevolking aanzienlijk veranderden. Volgens hen werden de veranderingen in de arbeidswensen en behoeften niet alleen veroorzaakt door de opkomst van de 'nieuwe medewerker', maar ook door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en door de nieuwe type arbeidsorganisatie. Voor Van Hoof et al. (2002a) vormden deze veranderingen een opstap voor het onderzoeken en in kaart brengen van de behoeften van de Nederlandse (potentiële) beroepsbevolking ten aanzien van werk. Middels het onderzoek hebben Van Hoof et al. (2002a) kunnen vaststellen dat vanuit de menselijke behoeften een bepaalde motivatie voortkomt, welke sterk beïnvloed wordt door factoren, oftewel werkaspecten, als inkomen, zekerheid, interessant werk, arbeidsomstandigheden, verantwoordelijkheden etc. Ook hebben Van Hoof et al. (2002a), gedurende het onderzoek, de mate van waardering aan de werkaspecten kunnen koppelen. Op deze manier hebben zij de behoeften van de Nederlandse (potentiële) beroepsbevolking ten aanzien van werk in kaart gebracht.

Van Hoof et al. (2002a) verdeelden de werkaspecten onder in de volgende vijf arbeidsoriëntaties:

- 1) Intrinsieke factoren: gericht op de inhoudelijke aspecten van het werk, zoals autonomie;
- 2) Doorgroei- en promotiemogelijkheden: gericht op de leer- en doorgroeimogelijkheden;
- 3) Extrinsieke factoren: gericht op de doelen buiten het werk, zoals salaris of een bonus;
- 4) Gemaksfactoren: gericht op (het vermijden van) de lastige omstandigheden in het werk;
- 5) Sociale factoren: gericht op de sociale relaties op het werk, zoals relatie met collega's.

Van Hoof et al. (in Kluijtmans, 2014) concluderen dat er een basispakket van behoeften bestaat dat verbonden is met intrinsieke, extrinsieke en sociale componenten. Dit basispakket is te vergelijken met de twee factoren-theorie van Herzberg et al. (1959). Alleen Van Hoof et al. (2002a) maakt onderscheid in vijf arbeidsoriëntaties en Herzberg et al. (1959) in twee factoren. In het afstudeeronderzoek worden ter verduidelijking van de twee factoren, oftewel de satisfiers en dissatisfiers, van Herzberg et al. (1959) de vijf arbeidsoriëntaties van Van Hoof et al. (2002a) ingezet. Op deze manier wordt in het onderzoek een concreet onderscheid gemaakt in vijf essentiële factoren die uiteindelijk leidend zijn. Onder de leidende factoren, worden vervolgens weer werkaspecten geplaatst die voortkomen uit de theorie van Herzberg et al. (1959) en Pink (2010). Voor een duidelijke weergave wordt verwezen naar bijlage IV. Pink (2010) is uiteindelijk de derde en laatste motivatietheorie die ten aanzien van het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt toegelicht.

3.2.3 Drive van Pink (2010)

In de derde en laatste motivatietheorie 'Drive' van Pink (2010) wordt de waarheid over wat mensen motiveert beschreven. Volgens Pink (2010) is er, wat motivatie betreft, sprake van een kloof tussen wat de wetenschap weet en wat het huidige bedrijfsleven doet. Het huidige bedrijfsleven hanteert een zakelijk besturingssysteem dat gebaseerd is op Motivatie 1.0 en Motivatie 2.0. Motivatie 1.0 betreft de behoefte om te overleven. Mensen worden hierbij gedreven door hun overlevingskracht. Motivatie 2.0 betreft het aansturen van mensen door middel van belonen (wortels) en straffen (stokken). Mensen worden hierbij gedreven door externe prikkels, oftewel financiële beloningen, zoals een salaris of een bonus. Motivatie 2.0 wordt door Pink (2010) dan ook wel gekoppeld aan Type-X gedrag, wat staat voor extrinsiek gemotiveerd gedrag.

Hedendaags zijn Motivatie 1.0 en Motivatie 2.0 achterhaald en niet meer toepasbaar binnen het bedrijfsleven. Volgens Pink (2010) brengen beide motivaties ongewenste schade toe, zoals een verlaagde intrinsieke motivatie en een afname van productiviteit. In de 21^{ste} eeuw stemmen Motivatie 1.0 en Motivatie 2.0 niet meer overeen met hoe mensen tegenwoordig denken, doen en organiseren. Vandaar dat Pink (2010) in zijn boek 'Drive' Motivatie 3.0 heeft geïnitieerd. Motivatie 3.0 betreft het principe dat mensen in beweging komen door hun sterke kanten te gebruiken en door zich nuttig te voelen. Mensen worden hierbij gedreven door een natuurlijke behoeften. De mensen vertonen, volgens Pink (2010), dan ook wel Type-I gedrag, wat staat voor intrinsiek gemotiveerd gedrag. Ter verduidelijking van Motivatie 2.0 en Motivatie 3.0 wordt verwezen naar bijlage II B. Motivatie 3.0 is de upgrade die noodzakelijk is voor het zakelijke besturingssysteem van het bedrijfsleven. Bij de overgang van Motivatie 2.0 naar Motivatie 3.0 wordt ook verwacht dat de mensen uit het bedrijfsleven overstappen van Type-X gedrag naar Type-I gedrag. Het Type-I gedrag van mensen wordt door drie cruciale elementen bevorderd, namelijk autonomie, meesterschap en zingeving (Pink, 2010).

∞ Autonomie

Om Type-I gedrag bij mensen te stimuleren, is allereerst autonomie nodig. Deci en Ryan (2000) definiëren autonomie als: *"De keuzevrijheid in het handelen, dat we kunnen kiezen voor autonomie of wederzijds afhankelijkheid van anderen."* Hiermee wordt het vermogen van mensen om zichzelf te sturen benadrukt. Volgens Pink (2010) is autonomie in het bedrijfsleven op vier terreinen nodig, namelijk binnen de taak (wat mensen doen), de tijd (wanneer mensen het doen), de techniek (hoe mensen het doen) en het team (met wie mensen het doen).

∞ Meesterschap

Het tweede belangrijke element voor het stimuleren van Type-I gedrag is meesterschap. Volgens Pink (2010) is meesterschap het verlangen om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet. Aan het verlangen zijn echter wel drie zwaarwegende regels verbonden. Allereerst is meesterschap een mentaliteit; het vereist het vermogen om de persoonlijke capaciteiten als oneindig verbeterbaar te beschouwen. Vervolgens is meesterschap lijden; het vereist inspanningen en doelbewuste oefeningen. Tot slot is meesterschap een asymptoot; het is onmogelijk om het volledig te bereiken (Pink, 2010).

∞ Zingeving

Het derde en laatste element voor het stimuleren van Type-I gedrag wordt gevormd door zingeving. Volgens Pink (2010) beschrijft zingeving de context van autonomie en meesterschap. De autonome mensen die binnen zingeving streven naar een doel hoger dan henzelf, zijn de meest gemotiveerde, productieve en gelukkige mensen. Zij weten zingeving in te zetten als ambitie en tevens als leidraad.

De drie cruciale elementen van Pink (2010) worden in het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de winkelorganisatie van Organisatie X gezien als essentiële intrinsieke werkaspecten. De drie elementen van Pink (2010) worden opgenomen in de satisfiers van Herzberg et al. (1959) en geplaatst onder de intrinsieke factoren en doorgroei- en promotiemogelijkheden van Van Hoof et al. (2002a). Uiteindelijk vormen de drie cruciale elementen van Pink (2010) en de overige hygiëne en motivatie factoren van Herzberg et al. (1959) samen de twaalf essentiële werkaspecten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de winkelorganisatie, zie bijlage IV ter verduidelijking.

3.3 Wat zijn de behoeften van medewerkers t.a.v. medewerkerstevredenheid?

Wetenschappelijke onderzoekers leggen tijdens het bestuderen van de definitie van medewerkerstevredenheid niet alleen een verband met de motivatie van medewerkers, maar ook met de persoonlijke behoeften van medewerkers. Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman (1959) stellen in hun twee-factorentheorie dat hetgeen wat medewerkers belangrijk vinden of motiveert in hun dagelijkse werkzaamheden is te herleiden naar de persoonlijke behoeften. Onderzoeksbureau TNO (2007) en Randstad (2015) hebben dit verband, tussen motivatie en persoonlijke behoeften, in hun onderzoek naar de arbeidssituatie in Nederland onderzocht. Zowel vanuit het onderzoek van TNO (2007) als Randstad (2015) blijkt dat er verschillen zijn vast te stellen in de persoonlijke behoeften van medewerkers. De verschillen in de persoonlijke behoeften van medewerkers komen tot uiting in de persoonsgebonden kenmerken geslacht en leeftijd. Volgens Van Hoof et al. (2002b) zijn er niet alleen verschillen vast te stellen in de persoonsgebonden kenmerken geslacht en leeftijd, maar ook in het persoonsgebonden kenmerk opleidingsniveau. Wat de verschillen precies inhouden, wordt toegelicht.

∞ Geslacht

Uit onderzoekgegevens van TNO (2007) blijkt dat er nauwelijks tot geen verschillen zijn waar te nemen tussen mannen en vrouwen ten aanzien van de motivatie van werk (in Hudson, 2015). Uit het onderzoek van Intermediair (2017) blijkt echter dat erbij slechts een aantal factoren kleine verschillen zijn waar te nemen tussen mannen en vrouwen. Zo blijkt dat de vrouwen gemiddeld meer waarde hechten aan zachte aspecten zoals prettig contact met collega's, afwisselend werk en mogelijkheid tot parttime werken en dat de mannen gemiddeld meer waarde hechten aan harde aspecten zoals salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en goede doorgroeimogelijkheden (Intermediair, 2017) (HRPraktijk, 2018).

∞ Leeftijd

Volgens Young Capital (2019) zijn de jonge Nederlandse medewerkers met een bijbaan gefocust op werkaspecten als salaris, werksfeer en flexibele werktijden. De jonge Nederlandse medewerkers, tussen de achttien en 24 jaar, met een vaste baan zijn, volgens Randstad (2015), daarentegen meer gefocust op werkaspecten als interessant werk, leer- en opleidingsmogelijkheden en carrièremogelijkheden. Verder blijkt uit onderzoek van Randstad (2015) dat de Nederlandse medewerkers, tussen de 25 en 44 jaar, de focus leggen op werkaspecten als vrije tijd en flexibele werktijden. Zij bevinden zich namelijk in een levensfase, waarin het gezinsleven in hogere mate centraal staat en het werk in mindere mate (Randstad, 2015). Tot slot concludeert Randstad (2015) dat de oudere Nederlandse medewerkers, met veel werk- en levenservaring en een stabiel opgebouwd (gezins)leven, zich meer focussen op werkaspecten zoals salaris, werkzekerheid, werksfeer en financiële gezondheid van een bedrijf. Bij de oudere medewerkers staan werkzekerheid en stabiliteit hoog in het vaandel, omdat zij ervaren dat het lastig is om op hogere leeftijd een nieuwe baan te vinden (Randstad, 2015).

∞ Opleidingsniveau

Volgens Van Hoof et al. (2002b) blijken hoogopgeleiden een meer intrinsieke oriëntatie te hebben in het werk dan laagopgeleiden. Met name de hoogopgeleiden zijn op zoek naar interessant werk en inhoudelijke uitdaging. Yacht (2015) sluit zich volledig aan bij deze conclusie. Yacht (2015) benoemt verder dat voor zowel de hoog- als laagopgeleiden de werkaspecten sociale verhoudingen en werksfeer belangrijke, maar niet onderscheidende werkaspecten zijn. Vervolgens wordt door Yacht (2015) benoemd dat bijna de helft van de hoogopgeleiden de voorkeur geeft aan een fulltime dienstverband, terwijl een overgrote meerderheid van de laagopgeleiden juist de voorkeur geeft aan flexibele werktijden en vrije tijd. Tot slot hechten de hoogopgeleiden minder waarde aan de beloning van het werk dan de laagopgeleiden (Yacht, 2015) (Van Hoof et al., 2002b).

Kortom, er kan gesteld worden dat Organisatie X in het medewerkerstevredenheidsonderzoek rekening moet houden met de persoonlijke behoeften van medewerkers en de verschillen in persoonsgebonden kenmerken geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Voor Organisatie X is het namelijk reëel dat medewerkers uit de winkelorganisatie verschillen vertonen (naar geslacht, leeftijd of opleidingsniveau) in hetgeen wat hen motiveert in hun werk. Doordat voorbeelden van TNO (2007), Randstad (2015) en Van Hoof et al. (2002b) zijn belicht, is een realistisch beeld geschetst van mogelijke resultaten ten aanzien van het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

3.4 Wat zijn best practices op het gebied van succesvolle medewerkerstevredenheid?

Om continue verbetering van de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X effectief te realiseren is het van belang om ideeën op te doen vanuit best practices. Voor dit afstudeeronderzoek worden best practices van banketbakkerij Verkley en HEMA ingezet. Enerzijds is ervoor een best practice van banketbakkerij Verkley gekozen, omdat deze organisatie in dezelfde branche opereert als Organisatie X en net zoals Organisatie X een echt familiebedrijf is. Anderzijds is ervoor een best practice van HEMA gekozen, omdat HEMA onder andere bekend staat om de grote bakkerij afdeling en omdat HEMA, volgens de marketing- en communicatiemedewerkers, als een vergelijkbare organisatie wordt gezien (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019).

3.4.1 Banketbakkerij Verkley

Banketbakkerij Verkley is al jaren een begrip op het gebied van kwalitatief hoogstaande brood- en banketproducten in Soest en omstreken (Verkley, z.d.). De banketbakkerij heeft zichzelf als kwalitatief hoogstaand op de kaart weten te zetten door innovatief te organiseren en teambuilding te stimuleren. De eigenaren van banketbakkerij Verkley vinden dat het team binnen een prettige werkomgeving richting het beste resultaat gestuurd en begeleid moet worden (BIB, 2019). Volgens de eigenaren spelen daarbij vier onderdelen een essentiële rol, welke van invloed zijn op de tevredenheid van het team. Allereerst wordt het team om ideeën gevraagd. De eigenaren van banketbakkerij Verkley vinden het belangrijk dat het team zeggenschap heeft over de invulling van de bedrijfsvoering. Vervolgens wordt aandacht geschonken aan de menselijke kant. Hierbij staat volgens eigenaar Lex Verkley een evenwichtige balans tussen werk en privé centraal. Verder wordt regelmatig de waardering naar het team uitgesproken. Bij het geven van waardering draait het om inspireren en motiveren en wordt het in de vorm van teamuitjes, teametentjes of cursussen uitgedrukt. Tot slot wordt feedback ontvangen en gegeven. Om tevreden en gemotiveerd personeel te behouden, is het niet alleen van belang om feedback te geven aan het team, maar ook om feedback te ontvangen. Via deze weg kan iedereen uit het team zich op persoonlijk en professioneel vlak ontwikkelen (BIB, 2019). De inzet van de vier essentiële onderdelen draagt binnen de bedrijfsvoering van banketbakkerij Verkley bij aan een hoge mate van tevredenheid van het team (Verkley, z.d.).

3.4.2 HEMA

HEMA is een van oorsprong Nederlands warenhuis, waarbij de producten en diensten zijn gericht op wat zich in het dagelijkse leven afspeelt. HEMA laat door het tonen van goed werkgeverschap zien dat zij er iedere dag voor de eigen medewerkers is. Voor HEMA staat goed werkgeverschap voor het aandacht geven aan de leeftijdsgebonden behoeften van de medewerkers, het verdiepen in duurzame inzetbaarheid en het bieden van opleidingen en trainingen (HEMA, 2016). Een goed voorbeeld van goed werkgeverschap op het gebied van duurzame inzetbaarheid is 'Project Fysieke Belasting'. Gedurende 'Project Fysieke Belasting' worden de risico's van fysieke belasting van medewerkers op de werkvloer onderzocht. Vervolgens worden de resultaten van het project geëvalueerd en teruggekoppeld aan de medewerkers. Op basis van de evaluatie wordt aan de medewerkers van HEMA een training en een e-learning aangeboden om fysieke belasting in de toekomst te voorkomen (HEMA, 2016). Een ander goed voorbeeld van goed werkgeverschap van HEMA is JONG HEMA. JONG HEMA biedt jonge, ambitieuze medewerkers de mogelijkheid om een zekere bijdrage te leveren aan de waarden van HEMA. Door het hele jaar door activiteiten te organiseren, zoals workshops, een Retailreis, gezamenlijke lunches, een jaarlijks evenement en een buddysysteem ontwikkelen de medewerkers van JONG HEMA een eigen stem. Deze eigen stem kunnen zij vervolgens inzetten bij het delen van kennis, het slaan van bruggen tussen afdelingen, het vieren van successen en het vormen van een denktank voor strategische beslissingen. Volgens HEMA draagt goed werkgeverschap bij aan het succes van de organisatie (HEMA, 2016).

Al met al, er kan gesteld worden dat Organisatie X veel ideeën kan opdoen vanuit de best practices van banketbakkerij Verkley en HEMA. Beide best practices laten zien dat de gekozen organisaties verschillende middelen inzetten of verschillende maatregelen nemen om de medewerkerstevredenheid binnen de bedrijfsvoering continu te verbeteren. Doordat twee praktijkvoorbeelden uit de Retailbranche zijn belicht, is een realistisch beeld geschetst van de contextuele mogelijkheden omtrent medewerkerstevredenheid.

3.5 Conceptueel model

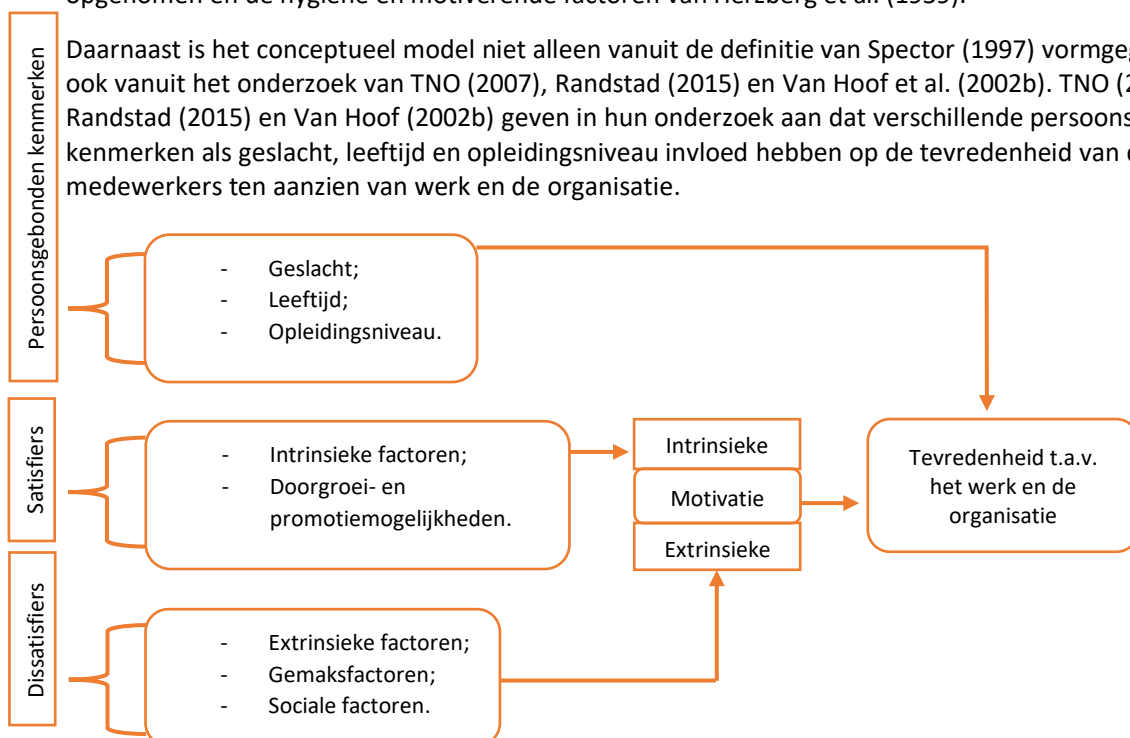
Ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X heeft de onderzoeker een conceptueel model opgesteld, welke wordt weergegeven in figuur 3.1. In het conceptueel model wordt schematisch en overzichtelijk de onderzochte wetenschappelijke literatuur weergegeven, waarbij diverse verbanden worden gelegd. Op basis van het conceptueel model is het mogelijk om de centrale vraag te beantwoorden, welke als volgt luidt:

{ “Hoe kan Organisatie X de tevredenheid van de medewerkers, uit de winkelorganisatie, continu verbeteren en welke maatregelen zijn daarvoor nodig?” }

De essentie van het conceptueel model is dat het medewerkerstevredenheidsonderzoek vanuit de definitie van Spector (1997) wordt ingevuld. Volgens Spector (1997) staat medewerkerstevredenheid voor de manier waarop mensen denken over hun werk en de verschillende aspecten van hun werk. De definitie van Spector (1997) wordt in dit afstudeeronderzoek verder aangevuld door drie wetenschappelijke theorieën. Het betreft de theorieën van Herzberg et al. (1959), Van Hoof et al. (2002a) en Pink (2010). Vanuit deze drie wetenschappelijke theorieën wordt een verband gelegd tussen de aanwezige (bevorderende en belemmerende) werkaspecten, de intrinsieke en extrinsieke motivatie van medewerkers en de mate van tevredenheid ten aanzien van het werk en de organisatie.

De twee-factorentheorie van Herzberg et al. (1959) zorgt allereerst voor een belangrijke basis, waarbij onderscheid wordt gemaakt in de satisfiers en dissatisfiers. Vervolgens komen vanuit de satisfiers en dissatisfiers de vijf arbeidsoriëntaties van Van Hoof et al. (2002a) voort, welke staan voor intrinsieke factoren, doorgroei- en promotiemogelijkheden, extrinsieke factoren, gemaksfactoren en sociale factoren. Binnen deze vijf arbeidsoriëntaties zijn vervolgens de drie cruciale elementen van Pink (2010) opgenomen en de hygiëne en motiverende factoren van Herzberg et al. (1959).

Daarnaast is het conceptueel model niet alleen vanuit de definitie van Spector (1997) vormgegeven, maar ook vanuit het onderzoek van TNO (2007), Randstad (2015) en Van Hoof et al. (2002b). TNO (2007), Randstad (2015) en Van Hoof (2002b) geven in hun onderzoek aan dat verschillende persoonsgebonden kenmerken als geslacht, leeftijd en opleidingsniveau invloed hebben op de tevredenheid van de medewerkers ten aanzien van werk en de organisatie.



Figuur 3.1. Conceptueel model van het medewerkerstevredenheidsonderzoek Organisatie X

Op basis van wetenschappelijk literatuuronderzoek en kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X naar arbeidsoriëntatie, oftewel factor, in kaart gebracht. Mede dankzij deze werkwijze is het mogelijk om vast te stellen welke factoren aanwezig zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X en welke factoren bevorderend of juist belemmerend werken. Tevens is de onderzoeker in staat om concrete aanbevelingen te doen ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid.

4. Methodologie

In het hoofdstuk methodologie wordt allereerst benoemd welke typen onderzoek en welke onderzoeksmethoden worden ingezet. Vervolgens wordt de methode van dataverzameling toegelicht, welke is onderverdeeld in deskresearch en fieldresearch. Verder wordt ook informatie omtrent de respondenten in kaart gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de procedures en analyse omtrent het medewerkerstevredenheidsvraagstuk.

4.1 Onderzoeksontwerp

Gedurende de uitvoering van het onderzoek bij Organisatie X wordt zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek verricht. Het kwalitatief onderzoek focust zich op het verkrijgen van gegevens van kwalitatieve aard, zoals ervaringen en belevingen, met behulp van literatuuronderzoek, documentstudie en een focusgroep (Baarda et al., 2013). De ervaringen en belevingen van medewerkers bieden verdieping, dienen als uitgangspunt en geven antwoord op de deelvragen. Naast het kwalitatief onderzoek focust het kwantitatief onderzoek zich met name op het verkrijgen van cijfermatige gegevens en harde onderbouwde feiten, welke verzameld worden met behulp van een medewerkerstevredenheidsonderzoek en geanalyseerd worden aan de hand van gestandaardiseerde technieken (Baarda et al., 2013). De te stellen vragen en de geobserveerde categorieën liggen voorafgaand aan de dataverzameling vast. Tot slot is er gedurende de uitvoering van het onderzoek sprake van zowel kwalitatief verkennend onderzoek als kwantitatief verkennend onderzoek. Kwalitatief verkennend onderzoek brengt in kaart welke factoren van invloed zijn op de medewerkerstevredenheid en kwantitatief verkennend onderzoek is uitermate geschikt om te achterhalen in hoeverre de verkregen factoren aanwezig zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X.

4.2 Dataverzameling

Voor het realiseren van het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de winkelorganisatie van Organisatie X zijn verschillende dataverzamelingsmethoden ingezet. Allereerst is een vooronderzoek uitgevoerd en literatuuronderzoek gedaan om de probleemstelling vast te stellen. Vervolgens is een online enquête, oftewel een medewerkerstevredenheidsonderzoek, uitgezet en een focusgroep onder de filiaalleiders afgenomen. De onderzoeker heeft voor een combinatie van een online onderzoek en een focusgroep gekozen, omdat het online onderzoek de huidige medewerkerstevredenheid in kaart brengt met harde onderbouwde feiten en omdat de focusgroep ten aanzien van de gewenste situatie de diepte ingaat. Bij het formuleren van maatregelen ten aanzien van de gewenste situatie is het van belang om ervaringen en behoeften van filiaalleiders te verzamelen. Een focusgroep biedt hier, volgens Baarda et al. (2013), de gelegenheid voor.

4.2.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is gerealiseerd door middel van persoonlijke communicatie, meewerken op locatie, interne documenten en externe bronnenanalyse. De persoonlijke communicatie heeft met name plaatsgevonden met medewerkers van het hoofdkantoor en filiaalleiders van de winkelorganisatie. De gevoerde gesprekken waren oriënterend van aard en hebben een bijdrage geleverd aan het toetsen van de urgentie van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. De verdere meewerkdagen waren voor de onderzoeker van belang om in de praktijk te ervaren wat het werk in de winkelorganisatie inhoudt en om inzicht te krijgen in wat er binnen de winkelorganisatie speelt.

4.2.2 Deskresearch

Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek is een vooraanstaande methode voor het verzamelen van informatie en bestaande literatuur ten aanzien van medewerkerstevredenheid. De informatie en literatuur wordt vergaard uit bronnen zoals papers, scripties van HBO-kennisbank, wetenschappelijke artikelen van Google Scholar en HLVinden en boeken uit het mediacentrum (Baarda et al., 2013). In het literatuuronderzoek zijn allereerst twee verschillende definities van het begrip medewerkerstevredenheid toegelicht van de wetenschappelijke onderzoekers Locke (1976) en Spector (1997). Vervolgens worden de beïnvloedende factoren ten aanzien van medewerkerstevredenheid benoemd. Dit is gedaan aan de hand van de tweefactorentheorie van Herzberg et al. (1959), de arbeidsoriëntaties van Van Hoof et al. (2002a) en het boek

‘Drive’ van Pink (2010). Er is gekozen voor een combinatie van drie wetenschappelijke bronnen om een volledig beeld te schetsen van de beïnvloedende factoren van medewerkerstevredenheid. Voor een duidelijke weergave wordt verwezen naar bijlage IV. Verder behandelt het literatuuronderzoek het verband tussen de motivatie van medewerkers en de persoonsgebonden behoeften van medewerkers vanuit TNO (2007), Randstad (2015) en Van Hoof et al. (2002b). Tot slot worden best practices van banketbakkerij Verkley en HEMA aangehaald om inzicht te krijgen in de middelen die zij inzetten of de maatregelen die zij nemen t.a.v. medewerkerstevredenheid. Uiteindelijk leidt het verzamelen van informatie tot een kritisch overzicht van de meest relevante informatie.

4.2.3 Fieldresearch

Focusgroep

Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij een groep filiaalleiders vanuit de winkelorganisatie van Organisatie X wordt samengebracht om te discussiëren over de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Baarda et al., 2013). De onderzoeker heeft gekozen voor een focusgroep, omdat het middels een focusgroep mogelijk is om inzicht te krijgen in de ervaringen en behoeften van de filiaalleiders uit de winkelorganisatie ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Dankzij de focusgroep wordt de volgende deelvraag beantwoord:

- ∞ *Welke maatregelen zijn, volgens de filiaalleiders, in de winkelorganisatie van Organisatie X nodig ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid?*

De focusgroep, die is uitgevoerd op 7 mei 2019 bij Organisatie X, wordt ingeleid met een introductie. In de introductie benoemt de onderzoeker de tijdsduur (90 minuten), het doel van de focusgroep, de werkwijze en de overige praktische zaken. Vervolgens wordt de focusgroep gestart met het doornemen van de agenda. De respondenten worden op de hoogte gebracht van de onderdelen en thema's die tijdens de focusgroep aan bod komen. Nadat de agenda is besproken, worden de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek met de respondenten van de focusgroep doorgenomen. De resultaten van het onderzoek worden aan het eerste thema 'Orden de werkaspecten' gekoppeld. Met dit thema wordt, aldus Baarda et al. (2013), de ordeningstechniek toegepast, waarbij de werkaspecten waardering en erkenning, persoonlijke ontwikkeling, succesvol en creatief zijn, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en werkdruk en werkbelevingen geordend moeten worden van hoge prioriteit naar helemaal geen prioriteit. Bij het toepassen van deze techniek worden de respondenten aan het denken gezet, waardoor de eerste discussie opgang komt en gedachten worden uitgewisseld (Baarda et al., 2013). De resultaten van het eerste thema hebben vervolgens invloed op de invulling van het tweede thema 'Maatregelen formuleren'. Bij het tweede thema wordt, aldus Baarda et al. (2013) de aanvultechniek toegepast, waarbij de volgende zin moet worden aangevuld: "Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect '...' aangepakt worden. Dit kan door middel van '...'". Bij het toepassen van deze techniek worden de respondenten wederom aan het denken gezet, waardoor een nieuwe discussie opgang komt en gedachten worden uitgewisseld (Baarda et al., 2013). Bij het naderen van de laatste tien minuten van de focusgroep, eindigt de onderzoeker de discussie en stelt de onderzoeker de respondenten in staat om vragen te stellen.

Gedurende de focusgroep leidt de onderzoeker de discussie door vragen te stellen aan de respondenten, thema's te benoemen tijdens de discussies en diverse technieken in te brengen. Verder is het van belang dat de onderzoeker een open en veilige sfeer creëert, zodat alle diepliggende en achterliggende gedachten van de filiaalleiders gedeeld en genoemd kunnen worden. Uiteindelijk zorgt een open en veilige sfeer voor het waarborgen van valide en betrouwbare resultaten van de focusgroep (Baarda et al., 2013). Tot slot neemt de onderzoeker, na toestemming van de filiaalleiders, de focusgroep op met een audioapparaat om op een later moment de focusgroep uit te werken in een analyseschema. Het draaiboek, de PowerPointpresentatie en de transcriptie van de focusgroep worden weergegeven in bijlage VII A, bijlage VII D en bijlage VII E.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Naast de kwalitatieve onderzoeksmethoden literatuuronderzoek, documentstudie en focusgroep wordt de kwantitatieve onderzoeksmethode medewerkerstevredenheidsonderzoek ingezet. Deze vorm van kwantitatief onderzoek kan, volgens Baarda et al. (2013), worden getypeerd als online enquête, waarmee op grote schaal de meningen, houdingen en ervaringen van medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X wordt gemeten. De onderzoeker heeft gekozen voor een online onderzoek, omdat het middels een online onderzoek mogelijk is om inzicht te krijgen in de huidige tevredenheid binnen Organisatie X. Daarnaast biedt een online onderzoek de mogelijkheid om medewerkers gemakkelijk via de mail te bereiken. Dit neemt in tegenstelling tot een offline onderzoek weinig tijd in beslag. Voor de onderzoeker vormt tijd de hoofdreden om een offline enquête buiten beschouwing te laten. Dankzij het online onderzoek worden de volgende deelvragen beantwoord:

- ∞ *Hoe tevreden zijn de medewerkers, uit de winkelorganisatie, van Organisatie X in de huidige situatie?*
- ∞ *Welke bevorderende en belemmerende factoren zijn ten aanzien van de medewerkerstevredenheid aanwezig binnen de winkelorganisatie van Organisatie X?*

Het online onderzoek is door de onderzoeker opgesteld aan de hand van literatuuronderzoek, persoonlijk overleg met HR-adviseurs en directie en een bestaande enquête van Effectory (2018). Middels het literatuuronderzoek is de definitie van medewerkerstevredenheid toegelicht en zijn de vijf factoren, welke vervolgens zijn onderverdeeld in intrinsieke en extrinsieke motivatie, vastgesteld die van invloed zijn op de medewerkerstevredenheid. De onderverdeling van de vijf factoren naar de intrinsieke en extrinsieke motivatie heeft geleid tot de definitieve indeling. Aan de hand van het persoonlijke overleg met HR-adviseurs en directie en de bestaande enquête van Effectory (2018) zijn de definitieve vraagstellingen van het online onderzoek tot stand gekomen. De onderzoeker heeft voor een bestaande enquête van Effectory (2018) gekozen, omdat Organisatie X zeer tevreden is over de vraagstelling die Effectory hanteert in enquêtes ten aanzien van medewerkerstevredenheid binnen winkelorganisaties. Organisatie X spreekt uit ervaring, omdat zij in 2018 een samenwerking wilde aangaan met Effectory. Deze samenwerking is echter vanuit Organisatie X vanwege omstandigheden niet doorgezet. Wel heeft Organisatie X vanuit deze niet gerealiseerde samenwerking een bestaande enquête overgehouden, welke in dit medewerkerstevredenheidsonderzoek als leidraad wordt ingezet. Deze bestaande enquête zorgt voor houvast bij het opstellen van de vragenlijst en voor een valide onderzoek.

De indeling van de enquête is als volgt: persoonsgebonden kenmerken, intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie en overige vragen. De persoonsgebonden kenmerken worden vanuit zes meerkeuzevragen in kaart gebracht. De intrinsieke en extrinsieke motivatoren worden vanuit twaalf werkaspecten in kaart gebracht, welke vervolgens onderverdeeld zijn in A, B, C etc. vragen. Deze A, B, C etc. vragen zijn positief gestelde Likertschaal vragen met een vijf puntschaal. Hierbij zijn de keuzemogelijkheden: zeer oneens, oneens, neutraal, eens en zeer eens. Daarnaast heeft de onderzoeker ervoor gekozen om een zesde punt toe te voegen, namelijk geen mening. Het zesde punt biedt de medewerkers de optie om het antwoord niet te hoeven invullen als zij zich daar niet bij op hun gemak voelen. Aan het eind van de twaalf werkaspecten is er ruimte gegeven voor eventuele op- en aanmerkingen, zodat de respondenten de mogelijkheid wordt geboden voor extra aanvulling of toelichting. Tot slot worden de overige vragen vanuit vijf verschillende vragen in kaart gebracht. De volledige enquête is terug te vinden in bijlage VI A.

Nadat de indeling en vormgeving van het online onderzoek is voltooid, zet de onderzoeker een pilot uit onder de medewerkers van het hoofdkantoor van Organisatie X. De pilot dient ter controle, zodat de kwaliteit en de betrouwbaarheid van het online onderzoek wordt verhoogd. Na de laatste controle en aanpassingen, is de enquête door de onderzoeker via SurveyMonkey (z.d.) op 17 april 2019 voor twee weken uitgezet. De onderzoeker heeft voor SurveyMonkey (z.d.) gekozen, omdat dit een veel gebruikte enquêtetool is binnen Organisatie X, het gebruiksvriendelijk is en de anonimiteit garandeert. Daarnaast is het vanuit SurveyMonkey (z.d.) mogelijk om de vergaarde data naar Excel te exporteren.

4.2.4 Overzicht

Voor een totaaloverzicht van de desk- en fieldresearch wordt verwezen naar bijlage III.

4.3 Respondenten

Bij het realiseren van het medewerkerstevredenheidsvraagstuk worden filiaalleiders en medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X betrokken. Hoeveel filiaalleiders en medewerkers betrokken zijn bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek en hoe de filiaalleiders en medewerkers zijn geworven en ingelicht wordt nader toegelicht.

4.3.1 Respondentenschema

Focusgroep

Voor de realisatie van de focusgroep zijn XX filiaalleiders uitgenodigd die, volgens het interne HR-systeem AfasInsite (2019), op peildatum 17 april 2019 werkzaam binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Van de XX filiaalleiders hebben uiteindelijk XX filiaalleiders deelgenomen aan de focusgroep, wat betekent dat het responspercentage uitkomt op XX procent. In het respondentenschema van de focusgroep, zie bijlage VII F, worden de XX filiaalleiders weergegeven naar winkelsoort, leeftijd en lengte dienstverband. Om diverse redenen is voor de filiaalleiders van Organisatie X gekozen.

Allereerst zijn de filiaalleiders als interne betrokken partij op de hoogte van de huidige situatie binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Zij weten waar zich de valkuilen bevinden en waar winst te behalen valt. Daarnaast bezitten de filiaalleiders voldoende kennis en (werk)ervaring om mee te denken over mogelijk te nemen maatregelen om de medewerkerstevredenheid binnen Organisatie X continu te verbeteren. Verder staan de filiaalleiders open voor verbeteringen om een onderscheidend vermogen te creëren. Tot slot zijn de filiaalleiders bereid tijd en ruimte vrij te maken in de agenda voor deelname aan de focusgroep. De input van de filiaalleiders leidt uiteindelijk tot de totstandkoming van een concreet (actie)plan. Dit concrete (actie)plan biedt Organisatie X inzicht in hoe de winkelorganisatie de tevredenheid continu kan verbeteren in de toekomst.

Medewerkerstevredenheid

Voor de realisatie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek worden alle XX medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X, via de nieuwsbrief en de mail, voor deelname uitgenodigd. Deze XX medewerkers zijn, volgens het interne HR-systeem AfasInsite (2019), op peildatum 17 april 2019 werkzaam binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Volgens de online tool 'Steekproefcalculator' moeten van de XX medewerkers minimaal XX medewerkers deelnemen aan het onderzoek om een betrouwbaar resultaat te krijgen. De XX medewerkers zijn door middel van een 95 procent betrouwbaarheidsniveau en een vijf procent foutmarge vastgesteld (CheckMarket, 2019). Van de XX medewerkers hebben uiteindelijk XX medewerkers het online onderzoek ingevuld, wat betekent dat het responspercentage uitkomt op XX procent (SurveyMonkey, z.d.). In het respondentenschema van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, zie bijlage VI G, wordt het aantal deelgenomen medewerkers naar winkelsoort weergegeven. Er is voor de medewerkers van de winkelorganisatie gekozen, omdat zij volgens de algemeen directeur prioriteit hebben ten opzichte van de medewerkers van de bakkerij en het hoofdkantoor. Het overgrote deel van het personeelsbestand van Organisatie X is namelijk werkzaam binnen de winkelorganisatie. Daarnaast kunnen de medewerkers uit de winkelorganisatie als interne betrokken partij een realistisch beeld schetsen van de huidige tevredenheid. Ook kunnen zij expliciet benadrukken waar zij tevreden over zijn binnen de bedrijfsvoering en waar zij juist ontwikkelpunten zien. De gevolgen van medewerkers(on)tevredenheid zijn binnen de winkelorganisatie in zekere zin als eerst voelbaar en merkbaar. De input van de medewerkers leidt uiteindelijk tot het in kaart brengen van de bevorderende en/of belemmerende factoren binnen de winkelorganisatie.

4.3.2 Werving en voorlichting respondenten

Focusgroep

Allereerst wordt de doelgroep van de focusgroep tijdens een kwartaalmeeting op de hoogte gesteld van de focusgroep. Vervolgens ontvangt de doelgroep via de mail een persoonlijke uitnodiging voor deelname. In de uitnodiging wordt uitleg gegeven over de aanleiding, het doel en de doelgroep van de focusgroep. Verder wordt benoemd wat een focusgroep precies inhoudt en waar en wanneer de focusgroep plaatsvindt. De uitnodiging die via de mail naar de doelgroep is verstuurd, is terug te vinden in bijlage VII B. Nadat de uitnodiging naar de doelgroep is verstuurd, wordt iedere filiaalleider die aangeeft geïnteresseerd te zijn persoonlijk benaderd via de telefoon en mail, zie bijlage VII C. De reden hiertoe is om bevestiging te ontvangen ten aanzien van deelname aan de focusgroep.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

De respondenten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek ontvangen via de Organisatie X nieuwsbrief de benodigde informatie over het doel, de doelgroep en de werkwijze van het online onderzoek. Het geplaatste bericht in de nieuwsbrief is terug te vinden in bijlage VI B. Een week nadat het bericht in de nieuwsbrief is geplaatst en uitgezet, worden de respondenten via de mail uitgenodigd voor deelname. Deze mail wordt in bijlage VI C weergegeven. Een week nadat het online medewerkerstevredenheidsonderzoek is uitgezet, ontvangen de respondenten via de mail een herinneringsmail. Na twee weken ontvangen de respondenten nogmaals een herinneringsmail. Deze mail dient ter stimulatie van de medewerkers. De herinneringsmail is terug te vinden in bijlage VI D.

4.4 Procedure en analyse

4.4.1 Procedure

De onderzoeksprocedure is vormgegeven door het vooronderzoek, het literatuuronderzoek, het online medewerkerstevredenheidsonderzoek en de focusgroep. Voor de onderzoeksmethode online onderzoek wordt de doelgroep via de nieuwsbrief en de mail uitgenodigd voor deelname. In de uitnodiging wordt de procedure en de duur (tien minuten) toegelicht. Voor de onderzoeksmethode focusgroep wordt de doelgroep via de mail uitgenodigd. In de uitnodiging wordt de procedure en de duur (90 minuten) toegelicht. Verder heeft de onderzoeker bij de uitvoering van het online onderzoek en de focusgroep ervoor gekozen om op een informele manier met de doelgroep te communiceren. De onderzoeker heeft hier bewust voor gekozen, omdat de onderzoeksmethoden online onderzoek en focusgroep op deze manier nauw aansluiten op de informele cultuur van Organisatie X.

4.4.2 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Om de kwaliteit en representativiteit van het onderzoek te waarborgen, worden gegevens vanuit het wetenschappelijk literatuuronderzoek ingezet om de theoretische deelvragen te beantwoorden en om de onderzoeksmethoden van input te voorzien. Een schematische weergave van de operationalisatie wordt weergegeven in bijlage V. Theorieën die zijn ingezet voor het wetenschappelijk literatuuronderzoek zijn afkomstig van hoogwaardige zoekmachines zoals Google Scholar en HLVinden. Deze hoogwaardige zoekmachines verhogen uiteindelijk de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens. De betrouwbaarheid wordt verder door het volgende gewaarborgd:

- ∞ Standaardisering
Tijdens de uitvoering van de onderzoeksmethoden online onderzoek en focusgroep zijn aan de filiaalleiders en medewerkers gestandaardiseerde vragen voorgelegd. De inzet van gestandaardiseerde vragen draagt bij aan het realiseren van de betrouwbaarheid.
- ∞ Anonimiteit
Waarborging van de anonimiteit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dankzij de anonimiteit van het online onderzoek voelen de respondenten zich niet belemmert om open en eerlijk te zijn over de huidige mate van tevredenheid (Baarda et al., 2013).
- ∞ Pilot
Voordat het online onderzoek is uitgezet onder de medewerkers van de winkelorganisatie is eerst een pilot uitgezet onder een aantal medewerkers van het hoofdkantoor. De inzet van een pilot zorgt in zekere mate voor een stijging van de betrouwbaarheid (Baarda et al., 2013).

De validiteit wordt door het volgende gewaarborgd:

- ∞ Populatievaliditeit
De steekproef van de onderzoeksmethode online onderzoek is een adequate afspiegeling van de populatie. Aangezien een groot deel van de populatie het online onderzoek heeft ingevuld. Het betreft XX van de XX medewerkers, oftewel XX procent. Dankzij het hoge responsaantal wordt de populatievaliditeit gewaarborgd (Baarda et al., 2013).
- ∞ Begripsvaliditeit
Middels het theoretisch onderzoek is vanuit twee verschillende invalshoeken onderzoek verricht naar de definitie van medewerkerstevredenheid. Dankzij de definiëring van het begrip en de koppeling met het theoretisch kader en het kwantitatief onderzoek wordt de begripsvaliditeit in het medewerkerstevredenheidsvraagstuk gewaarborgd (Baarda et al., 2013).

5. Resultaten

In het hoofdstuk resultaten wordt een beschrijving van de belangrijkste en/of opvallendste resultaten per praktijkdeelvraag gegeven. In het geheel worden ook verschillen en overeenkomsten tussen resultaten opgenomen. De resultaten zijn door middel van het online medewerkerstevredenheidsonderzoek en de focusgroep verzameld.

De resultaten van het online medewerkerstevredenheidsonderzoek en/of focusgroep worden per praktijkdeelvraag uitgewerkt naar het conceptueel model, zie paragraaf 3.5. Hierbij geldt dat resultaten allereerst naar persoonsgebonden kenmerken worden uitgewerkt, vervolgens naar satisfiers en tot slot naar dissatisfiers. Voor een totaaloverzicht van de resultaten van het online onderzoek wordt verwezen naar bijlage VI E, F en G en van de focusgroep naar bijlage VII E.

5.1 Hoe tevreden zijn de medewerkers, uit de winkelorganisatie, van Organisatie X in de huidige situatie?

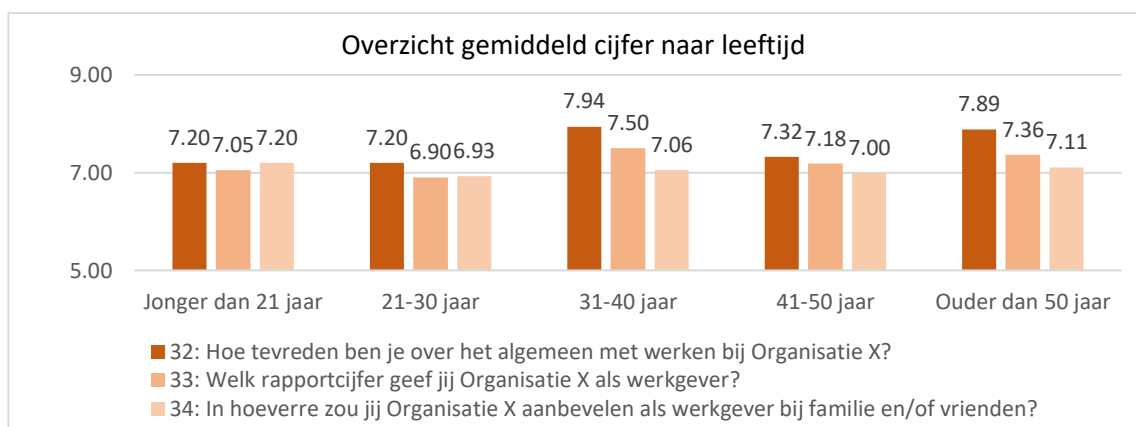
5.1.1 Persoonsgebonden kenmerken

Allereerst wordt de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie naar persoonsgebonden kenmerken uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt alleen de focus gelegd op het persoonsgebonden kenmerk leeftijd, omdat het persoonsgebonden kenmerk leeftijd de meeste variatie vertoont in de resultaten en het meest relevant is voor van Organisatie X, volgens de HR-adviseurs (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). De persoonsgebonden kenmerken geslacht en opleidingsniveau worden echter niet volledig buiten beschouwing gelaten. De resultaten van de kenmerken zijn terug te vinden in bijlage VI E.

In de huidige situatie geven de medewerkers uit de winkelorganisatie de algemene tevredenheid een gemiddeld cijfer van 7,43, zie figuur 5.1. De medewerkers uit de leeftijdscategorie 31-40 jaar geven het hoogste cijfer voor het werken bij Organisatie X. Zij beoordelen de algemene tevredenheid met een gemiddeld cijfer van 7,94. De medewerkers uit de leeftijdscategorie jonger dan 21 jaar én 21-30 jaar geven daarentegen het laagste cijfer voor het werken bij Organisatie X. Zij beoordelen de algemene tevredenheid met een gemiddeld cijfer van 7,20.

Verder geven de medewerkers uit de winkelorganisatie Organisatie X als werkgever een gemiddeld rapportcijfer van 7,14. De medewerkers uit de leeftijdscategorie 31-40 jaar geven het hoogste cijfer ten aanzien van Organisatie X als werkgever. Zij beoordelen Organisatie X met een gemiddeld rapportcijfer van 7,50. De medewerkers uit de leeftijdscategorie 21-30 jaar geven in tegenstelling tot de medewerkers uit de leeftijdscategorie 31-40 jaar het laagste cijfer ten aanzien van Organisatie X als werkgever. Zij beoordelen Organisatie X met een gemiddeld rapportcijfer van 6,90.

Tot slot blijkt uit figuur 5.1 dat de medewerkers uit de winkelorganisatie positief zijn over het aanbevelen van Organisatie X als werkgever bij familie en/of vrienden. De medewerkers geven Organisatie X een gemiddeld cijfer van 7,08. Opvallend is dat de medewerkers uit de leeftijdscategorie 21-30 jaar de enige medewerkers zijn die de aanbeveling een gemiddeld cijfer onder de zeven geven.



Figuur 5.1. Overzicht gemiddeld cijfer naar leeftijd en naar enquêtevragen

5.1.2 Satisfiers

Vervolgens wordt de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X naar satisfiers uitgewerkt, welke ook zijn opgenomen in het theoretisch onderzoek, zie tabel 5.1 en 5.2. De satisfiers omvat de intrinsieke factoren en doorgroei- en promotiemogelijkheden. De tevredenheid van de medewerkers wordt in deze tabellen als een gemiddeld cijfer aangeduid. Dit gemiddelde cijfer is gebaseerd op het gemiddelde van de bijbehorende werkaspecten. Een gemiddeld cijfer dat hoger scoort dan 6,50 wordt gezien als een factor waar de medewerkers tevreden over zijn en een gemiddeld cijfer dat lager scoort dan of gelijk scoort aan 6,50 wordt gezien als een factor waar de medewerkers ontevreden over zijn. Er is voor een gemiddeld cijfer van 6,50 gekozen, omdat bij een gemiddeld cijfer van 5,50 geen van de vijf factoren of twaalf werkaspecten beschouwd wordt als factor waar de medewerkers ontevreden over zijn. Bij een gemiddeld cijfer van 6,50 wordt daarentegen een duidelijk en gelijkwaardig onderscheid gemaakt. Vandaar dat er in samenspraak met de HR-adviseurs gekozen is voor een gemiddeld cijfer van 6,50.

Intrinsieke factoren

Uit de data van tabel 5.1 blijkt dat de medewerkers **de intrinsieke factoren in de huidige situatie een gemiddeld cijfer van 6,73** geven binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Het gemiddelde cijfer van 6,73 is gebaseerd op de werkaspecten die gekoppeld zijn aan de intrinsieke factoren. In dit geval betreft het de werkaspecten arbeidsinhoud, autonomie en waardering. Het werkaspect arbeidsinhoud scoort onder de intrinsieke factoren het hoogst gemiddelde cijfer van 6,97. Bij het werkaspect geeft 82 procent van de medewerkers aan tevreden te zijn, waaronder 39 procent zelfs zeer tevreden. Het werkaspect autonomie scoort na het werkaspect arbeidsinhoud het hoogst gemiddelde cijfer van 6,76. Bij het werkaspect geeft 79 procent van de medewerkers aan tevreden te zijn, waaronder 29 procent zeer tevreden. Het werkaspect waardering en erkenning scoort in tegenstelling tot de werkaspecten arbeidsinhoud en autonomie onder het gemiddelde van 6,50, namelijk 6,47. Uit het onderzoek blijkt dat 44 procent van de medewerkers het werkaspect waardering en erkenning een cijfer geeft dat gelijk is aan of lager is dan 6,0 (Bijlage VI F).

Tabel 5.1. Overzicht algemene tevredenheid intrinsieke factoren (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Algemene Tevredenheid Per Werkaspect			
Gemiddelde van Arbeidsinhoud	6,97	}	Algemene Tevredenheid Intrinsieke Factoren
Gemiddelde van Autonomie	6,76		Gemiddelde
Gemiddelde van Waardering	6,47		6,73

Doorgroei- en promotiemogelijkheden

Uit de data van tabel 5.2 blijkt dat de medewerkers **de doorgroei- en promotiemogelijkheden in de huidige situatie een gemiddeld cijfer van 6,22** geven binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Het gemiddelde cijfer van 6,22 is gebaseerd op de werkaspecten die gekoppeld zijn aan de doorgroei- en promotiemogelijkheden. In dit geval betreft het de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn. Het werkaspect succesvol en creatief zijn scoort onder de doorgroei- en promotiemogelijkheden het hoogst gemiddelde cijfer van 6,42. Uit het onderzoek blijkt dat 58 procent van de medewerkers het werkaspect succesvol en creatief zijn beoordeeld met een cijfer dat tussen de 5,0 en de 7,0 ligt (Bijlage VI F). Het werkaspect persoonlijke ontwikkeling scoort daarentegen het laagst gemiddelde cijfer van 6,01. Uit het onderzoek blijkt dat 55 procent van de medewerkers het werkaspect persoonlijke ontwikkeling een cijfer geeft dat gelijk is aan of lager is dan 6,0 (Bijlage VI F).

Tabel 5.2. Overzicht algemene tevredenheid doorgroei- en promotiemogelijkheden (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Algemene Tevredenheid Per werkaspect			Algemene Tevredenheid Doorgroei- en Promotiemogelijkheden
Gemiddelde van Persoonlijke Ontwikkeling	6,01	}	Gemiddelde
Gemiddelde van Succesvol/ Creatief zijn	6,42		6,22

5.1.3 Dissatisfiers

Tot slot wordt de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X naar dissatisfiers uitgewerkt. In tabel 5.3, 5.4 en 5.5 wordt de tevredenheid van de medewerkers naar dissatisfiers, oftewel naar extrinsieke factoren, gemaksfactoren en sociale factoren, uitgewerkt. De tevredenheid van de medewerkers wordt in deze tabellen wederom als een gemiddeld cijfer aangeduid.

Extrinsieke factoren

Uit de data van tabel 5.3 blijkt dat de medewerkers **de extrinsieke factoren in de huidige situatie een gemiddeld cijfer van 5,82** geven binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Het gemiddelde cijfer van 5,82 is gebaseerd op één werkaspect en dat is het werkaspect arbeidsvoorwaarden. Het werkaspect arbeidsvoorwaarden wordt in het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Organisatie X onder het gemiddelde van 6,50 geplaatst. 65 procent van de medewerkers geeft namelijk aan ontevreden te zijn over de arbeidsvoorwaarden en 19 procent zelfs zeer ontevreden (Bijlage VI F).

Tabel 5.3. Overzicht algemene tevredenheid extrinsieke factoren (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Algemene Tevredenheid Per Werkaspect		Algemene Tevredenheid Extrinsieke Factoren	
Gemiddelde van Arbeidsvoorwaarden	5,82	Gemiddelde	5,82

Gemaksfactoren

Uit de data van tabel 5.4 blijkt dat de medewerkers **de gemaksfactoren in de huidige situatie een gemiddeld cijfer van 6,48** geven binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Het gemiddelde cijfer van 6,48 is gebaseerd op de werkaspecten die gekoppeld zijn aan de gemaksfactoren. In dit geval betreft het de werkaspecten arbeidsomstandigheden, werkdruk en werkbeleving en informatie en communicatie. Het werkaspect informatie en communicatie scoort onder de gemaksfactoren het hoogst gemiddelde cijfer van 6,51. Bij het werkaspect geeft 78 procent van de medewerkers aan tevreden te zijn en 28 procent zeer tevreden (Bijlage VI F). Het werkaspect werkdruk en werkbeleving scoort na het werkaspect informatie en communicatie het hoogst gemiddelde cijfer van 6,50. Bij het werkaspect geeft 59 procent van de medewerkers een cijfer dat ligt tussen de 5,0 en de 7,0. Tot slot scoort het werkaspect arbeidsomstandigheden het laagst gemiddelde cijfer van 6,43. Bij het werkaspect geeft de helft van de medewerkers een cijfer dat gelijk is aan of lager is dan 6,0 (Bijlage VI F).

Tabel 5.4. Overzicht algemene tevredenheid gemaksfactoren (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Algemene Tevredenheid Per Werkaspect		Algemene Tevredenheid Gemaksfactoren	
Gemiddelde van Arbeidsomstandigheden	6,43	Gemiddelde	6,48
Gemiddelde van Werkdruk/ Werkbeleving	6,50		
Gemiddelde van Informatie/ Communicatie	6,51		

Sociale factoren

Uit de data van tabel 5.5 blijkt dat de medewerkers **de sociale factoren in de huidige situatie een gemiddeld cijfer van 7,27** geven binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Het gemiddelde cijfer van 7,27 is gebaseerd op de werkaspecten die gekoppeld zijn aan de sociale factoren. In dit geval betreft het de werkaspecten organisatie(beleid), relatie met directe collega's en relatie met leidinggevende. Het werkaspect relatie met directe collega's scoort onder de sociale factoren het hoogst gemiddelde cijfer van 7,72. Daarna volgt het werkaspect relatie met leidinggevende op de voet met een gemiddeld cijfer van 6,68. Opvallend bij deze werkaspecten is dat 62 procent van de medewerkers het beoordeeld met een cijfer tussen de 8,0 en 10,0 (Bijlage VI F). Het werkaspect organisatie(beleid) scoort in tegenstelling tot de werkaspecten relatie met directe collega's en relatie met leidinggevende het laagst gemiddelde cijfer van 6,40. Bij het werkaspect geeft 53 procent van de medewerkers aan geen mening te hebben of neutraal te denken over het huidige organisatiebeleid (Bijlage VI F).

Tabel 5.5. Overzicht algemene tevredenheid sociale factoren (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Algemene Tevredenheid Per Werkaspect		Algemene Tevredenheid Sociale Factoren	
Gemiddelde van Organisatie(beleid)	6,40	Gemiddelde	7,27
Gemiddelde van Relatie Directe Collega's	7,72		
Gemiddelde van Relatie Leidinggevende	7,68		

5.2 Welke bevorderende en belemmerende factoren zijn aanwezig t.a.v. de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X?

5.2.1 Persoonsgebonden kenmerken

Allereerst worden de bevorderende en belemmerende factoren binnen de winkelorganisatie van Organisatie X naar persoonsgebonden kenmerken uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt alleen de focus gelegd op het persoonsgebonden kenmerk leeftijd, omdat het persoonsgebonden kenmerk leeftijd de meeste variatie vertoont in de resultaten en het meest relevant is voor Organisatie X volgens de HR-adviseurs (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). De persoonsgebonden kenmerken geslacht en opleidingsniveau worden echter niet volledig buiten beschouwing gelaten. De resultaten van deze kenmerken zijn terug te vinden in bijlage VI E.

Ten aanzien van de huidige medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X is het opvallend dat twee van de vijf factoren, bij alle leeftijdscategorieën, een cijfer scoort boven de 6,50, zie bijlage VI E. Binnen de winkelorganisatie betreft het de intrinsieke factor en de sociale factor. De medewerkers geven bij de intrinsieke factor en sociale factor aan dat deze positief aanwezig zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X (Bijlage VI E).

Daarnaast is het opvallend dat de extrinsieke factor, bij alle leeftijdscategorieën, een cijfer onder de 6,50 scoort, zie bijlage VI E. Het werkaspect dat onder de extrinsieke factor valt, is het werkaspect arbeidsvoorwaarden. De medewerkers geven aan dat de arbeidsvoorwaarden negatief aanwezig zijn binnen de winkelorganisatie van Organisatie X (Bijlage VI E).

Verder blijkt uit bijlage VI E dat de doorgroei- en promotiemogelijkheden alleen bij de medewerkers uit leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar een cijfer scoren boven de 6,50. De medewerkers uit de overige leeftijdscategorieën geven aan dat de doorgroei- en promotiemogelijkheden een cijfer scoren lager dan of gelijk aan een 6,50. Volgens de medewerkers zijn de doorgroei- en promotiemogelijkheden op een negatieve manier aanwezig binnen de winkelorganisatie van Organisatie X (Bijlage VI E).

Tot slot blijkt dat de gemaksfactor alleen bij de medewerkers uit de leeftijdscategorie jonger dan 21 jaar én 31-40 jaar een cijfer scoort boven de 6,50. De medewerkers uit de leeftijdscategorie 21-30 jaar, 41-50 jaar én ouder dan 50 jaar geven aan dat de gemaksfactor een cijfer scoort lager dan of gelijk aan een 6,50 en negatief aanwezig is binnen de winkelorganisatie van Organisatie X (Bijlage VI E).

5.2.2 Satisfiers

Vervolgens worden de bevorderende en belemmerende factoren binnen de winkelorganisatie van Organisatie X naar satisfiers uitgewerkt. In hoofdstuk 5.1, in tabel 5.1 en 5.2, wordt de tevredenheid van de medewerkers naar satisfiers, oftewel naar intrinsieke factoren en doorgroei- en promotiemogelijkheden, uitgedrukt in een gemiddeld cijfer. Een gemiddeld cijfer dat hoger scoort dan een 6,50 wordt gezien als een factor waar de medewerkers tevreden over zijn, oftewel als een bevorderende factor. Een gemiddeld cijfer dat lager scoort dan of gelijk scoort aan een 6,50 wordt gezien als een factor waar de medewerkers ontevreden over zijn, oftewel als een belemmerende factor.

Intrinsieke factoren

Uit de data van tabel 5.1 blijkt dat de medewerkers in de huidige situatie **de intrinsieke factoren beoordelen met een gemiddeld cijfer van 6,73**. De werkaspecten die van invloed zijn op het gemiddelde cijfer van 6,73 zijn de werkaspecten arbeidsinhoud, autonomie en waardering en erkenning. Het eerste werkaspect arbeidsinhoud wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als positief ervaren en met een 6,97 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect arbeidsinhoud geeft meer dan de helft van de medewerkers aan plezier te hebben in het werk, voldoende kansen en uitdaging te krijgen tijdens het werk en voldoende afwisseling te ervaren in het werk. De medewerkers blijken echter wel kritisch te zijn over het feit dat het werk niet altijd aansluit op de persoonlijke kennis en (werk)ervaring (Bijlage VI F).

Ook het tweede werkaspect autonomie wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als positief ervaren en met een 6,76 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect autonomie geeft een overgroot deel van de medewerkers aan dat hij/zij zelf kan bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd, wanneer hij/zij dat wil en op welk tempo (Bijlage VI F). De medewerkers zijn echter wel kritisch over het zelf bepalen van de uit te voeren werkzaamheden en de directe collega's waarmee de werkzaamheden worden uitgevoerd. Dit blijkt onder andere uit de op- en aanmerkingen, zie bijlage VI G, die geplaatst zijn ten aanzien van het werkaspect autonomie.

In tegenstelling tot de werkaspecten arbeidsinhoud en autonomie wordt het werkaspect waardering en erkenning door de medewerkers uit de winkelorganisatie als negatief ervaren en met een 6,47 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect waardering en erkenning blijkt dat de medewerkers zich over het algemeen gewaardeerd voelen door het team waarin zij werkzaam zijn. Vanuit Organisatie X merken zij echter in mindere mate diezelfde waardering (Bijlage VI F). Vanuit de op- en aanmerkingen die zijn geplaatst, blijkt dat de medewerkers streven naar meer waardering en erkenning voor persoonlijke inspanningen (Bijlage VI G).

Doorgroei- en promotiemogelijkheden

Uit de data van tabel 5.2 blijkt dat de medewerkers in de huidige situatie **de doorgroei- en promotiemogelijkheden beoordelen met een gemiddeld cijfer van 6,22**. De werkaspecten die van invloed zijn op het gemiddelde cijfer van 6,22 zijn de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn. Het werkaspect persoonlijke ontwikkeling wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als negatief ervaren en met een 6,01 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect persoonlijke ontwikkeling geeft een meerderheid van de medewerkers aan zich niet persoonlijk of professioneel te kunnen ontwikkelen. Daarbij geven de medewerkers aan dat de leidinggevendenden niet vragen naar of meedenken over de ontwikkeling en dat Organisatie X hen onvoldoende aanmoedigt en ondersteunt met het bieden van opleidingsmogelijkheden (Bijlage VI F).

Daarnaast wordt het werkaspect succesvol en creatief zijn door de medewerkers uit de winkelorganisatie ook als negatief ervaren en met een 6,42 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect succesvol en creatief zijn geeft meer dan de helft van de medewerkers aan de kans te krijgen om succesvol en creatief te zijn tijdens het werk en daarin gestimuleerd te worden. De medewerkers zijn daarbij echter wel kritisch over de mate waarin de werkzaamheden bijdragen aan het persoonlijke succes of aan de persoonlijke creativiteit. Dit blijkt uit zowel de resultaten als de op- en aanmerkingen (Bijlage VI F) (Bijlage VI G).

5.2.3 Dissatisfiers

Tot slot worden de bevorderende en belemmerende factoren binnen de winkelorganisatie van Organisatie X naar dissatisfiers uitgewerkt. In hoofdstuk 5.1, in tabel 5.3, 5.4 en 5.5, wordt de tevredenheid van de medewerkers naar dissatisfiers, oftewel naar extrinsieke factoren, gemakfactoren en sociale factoren, uitgedrukt in een gemiddeld cijfer. De tevredenheid van de medewerkers ten aanzien van de vijf arbeidsoriëntaties van Van Hoof et al. (2002a) wordt in deze paragraaf, net zoals in paragraaf 5.2.1 en 5.2.2, omgezet naar de aanwezige bevorderende en/of belemmerende factoren.

Extrinsieke factoren

Uit de data van tabel 5.3 blijkt dat de medewerkers in de huidige situatie **de extrinsieke factoren beoordelen met een gemiddeld cijfer van 5,82**. Het werkaspect dat van invloed is op het gemiddelde cijfer van 5,82 is het werkaspect arbeidsvoorwaarden. Het werkaspect arbeidsvoorwaarden wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als negatief ervaren en met een 5,82 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect arbeidsvoorwaarden geeft ongeveer de helft van de medewerkers aan kritisch te zijn over zijn/haar salaris en geen financiële doorgroeimogelijkheden te zien. Tevens geeft een meerderheid van de medewerkers aan dat de zwaarte van het werk niet in overeenstemming is met de beloning van het werk, zie aanmerkingen in bijlage VI G. Uit bijlage VI F blijkt verder dat de medewerkers niet alleen negatief zijn over de arbeidsvoorwaarden, maar ook positief. Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan tevreden te zijn over de baan zekerheid en de werktijden.

Gemaksfactoren

Uit de data van tabel 5.4 blijkt dat de medewerkers in de huidige situatie **de gemaksfactoren beoordelen met een gemiddeld cijfer van 6,48**. De werkaspecten die van invloed zijn op het gemiddelde cijfer van 6,48 zijn de werkaspecten arbeidsomstandigheden, werkdruk en werkbeleving en informatie en communicatie. Het werkaspect arbeidsomstandigheden wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als negatief ervaren en met een 6,43 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect arbeidsomstandigheden geeft de helft van de medewerkers aan ongenoegen te ervaren met te lage werkbanken en/of te hoge temperaturen, dit blijkt uit bijlage VI F en VI G. Daarnaast geeft drie vierde van de medewerkers aan niet tevreden, maar ook niet ontevreden te zijn over de veiligheid op het werk en over de omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd. Tot slot geeft de helft van de medewerkers aan geen lichamelijke of psychische klachten te ervaren naar aanleiding van het werk.

Ook het werkaspect werkdruk en werkbeleving wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als negatief ervaren, welke met een 6,50 is beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect werkdruk en werkbeleving geeft een overgroot deel van de medewerkers aan dat zij onvoldoende tijd krijgen voor het nemen van pauze(s) en het afronden van werkzaamheden. Dit blijkt ook uit de aanmerkingen in bijlage VI G. Daarentegen geeft ongeveer de helft van de medewerkers aan dat het werk niet als mentaal belastend wordt ervaren en dat de werkzaamheden de persoonlijke capaciteiten niet overstijgen (Bijlage VI F).

In tegenstelling tot de eerste twee werkaspecten ervaren de medewerkers uit de winkelorganisatie het werkaspect informatie en communicatie als positief, welke met een 6,51 is beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect informatie en communicatie blijkt dat ongeveer de helft van de medewerkers de verstrekking van informatie en de communicatie binnen Organisatie X als open en tijdig ervaart. Ook geeft meer dan de helft van de medewerkers aan te beschikken over voldoende informatie om het werk naar behoren uit te voeren en om op de hoogte te zijn van ontwikkelingen binnen het team (Bijlage VI F). De helft van de medewerkers geeft echter aan over onvoldoende productinformatie te beschikken, zie ook bijlage VI G.

Sociale factoren

Uit de data van tabel 5.5 blijkt dat de medewerkers in de huidige situatie **de sociale factoren beoordelen met een gemiddeld cijfer van 7,27**. De werkaspecten die van invloed zijn op het gemiddelde cijfer van 7,27 zijn de werkaspecten organisatie(beleid), relatie met directe collega's en relatie met leidinggevende. Het werkaspect organisatie(beleid) wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als negatief ervaren en met een 6,40 beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect organisatie(beleid) geeft de helft van de medewerkers een neutraal antwoord of geen mening bij de vragen omtrent transparantie en openstaan voor suggesties van medewerkers. De medewerkers laten echter ook hun tevredenheid blijken ten aanzien van het organisatie(beleid). Vijf van de zeven medewerkers geeft aan trots te zijn voor Organisatie X te werken én trots te zijn op de producten die Organisatie X levert. Verder geeft de helft van de medewerkers aan dat zij de directie voldoende toegankelijk vinden (Bijlage VI F).

Vervolgens wordt het werkaspect relatie met directe collega's door de medewerkers uit de winkelorganisatie juist als positief ervaren, welke met een 7,72 is beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect relatie met directe collega's geven bijna alle medewerkers aan dat zij door directe collega's worden gemotiveerd en dat er binnen het team een prettige werksfeer heerst, dit blijkt ook uit de opmerkingen (Bijlage VI G). Verder geeft drie vierde van de medewerkers aan dat er binnen het team werkafspraken worden nagekomen, conflicten worden opgelost en collega's op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken (Bijlage VI F).

Ook het werkaspect relatie met leidinggevende wordt door de medewerkers uit de winkelorganisatie als positief ervaren, welke met een 7,68 is beoordeeld. Ten aanzien van het werkaspect relatie met leidinggevende geeft een groot deel van de medewerkers aan tevreden te zijn over de ondersteuning, beschikbaarheid en aanspreekbaarheid van de leidinggevende. Daarnaast geeft drie vierde van de medewerkers aan dat de leidinggevende hen motiveert in het werk, van voldoende feedback voorziet en op de hoogte brengt van ontwikkelingen (Bijlage VI F). Enige negativiteit ten aanzien van het werkaspect wordt niet waargenomen.

5.3 Welke maatregelen zijn, volgens de filiaalleiders, in de winkelorganisatie van Organisatie X nodig ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid?

Voordat de resultaten van de focusgroep worden uitgewerkt naar persoonsgebonden kenmerken, satisfiers en dissatisfiers, wordt allereerst benoemd welke factoren beoordeeld zijn als bevorderend en/of belemmerend en als belangrijk/onbelangrijk.

Tabel 5.6. Overzicht van algemene tevredenheid naar arbeidsoriëntaties van Van Hoof (2002a) (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Algemene Tevredenheid Per Werkaspect		Algemene Tevredenheid Naar Arbeidsoriëntaties Van Hoof et al. (2002a)	
Gemiddelde van Arbeidsinhoud	6,97	Gemiddelde van Intrinsieke Factoren	6,73
Gemiddelde van Autonomie	6,76		
Gemiddelde van Waardering	6,47		
Gemiddelde van Persoonlijke Ontwikkeling	6,01	Gemiddelde van Doorgroei- en Promotiemogelijkheden	6,22
Gemiddelde van Succesvol/ Creatief zijn	6,42		
Gemiddelde van Arbeidsvoorwaarden	5,82	Gemiddelde van Extrinsieke Factoren	5,82
Gemiddelde van Arbeidsomstandigheden	6,43		
Gemiddelde van Werkdruk/ Werkbeleving	6,50	Gemiddelde van Gemaksfactoren	6,48
Gemiddelde van Informatie/ Communicatie	6,51		
Gemiddelde van Organisatie(beleid)	6,40	Gemiddelde van Sociale Factoren	7,27
Gemiddelde van Relatie Directe Collega's	7,72		
Gemiddelde van Relatie Leidinggevende	7,68		

Vanuit de resultaten van het online onderzoek, zie tabel 5.6, blijkt dat twee van de vijf factoren als bevorderend beoordeeld zijn. De factoren die als bevorderend beoordeeld zijn, zijn de intrinsieke factoren en de sociale factoren. Deze factoren zijn in tabel 5.6 groen gemarkeerd en worden niet automatisch in de focusgroep opgenomen. De focusgroep richt zich namelijk alleen op de factoren die door de medewerkers als belemmerend worden beoordeeld en volgens de medewerkers verbeterd dienen te worden. Verder blijkt uit de resultaten van het online onderzoek, zie tabel 5.6, dat drie van de vijf factoren als belemmerend worden beoordeeld. De factoren die als belemmerend worden beoordeeld, zijn de doorgroei- en promotiemogelijkheden, extrinsieke factoren en gemaksfactoren. Deze factoren zijn in tabel 5.6 rood gemarkeerd en worden automatisch in de focusgroep opgenomen.

Verder blijkt uit de resultaten van het online onderzoek dat acht van de twaalf werkaspecten als belangrijk beoordeeld zijn door de medewerkers uit de winkelorganisatie en vier van de twaalf werkaspecten als onbelangrijk, zie tabel 5.7 en 5.8. De werkaspecten die door de medewerkers als belangrijk beoordeeld zijn, zijn groen gemarkeerd. De werkaspecten die door de medewerkers als onbelangrijk beoordeeld zijn, zijn rood gemarkeerd, zie tabel 5.7 en 5.8.

Uiteindelijk worden vier van de vijf factoren in de focusgroep opgenomen en zes van de twaalf werkaspecten. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat zes van de twaalf werkaspecten in tabel 5.6 als rood gemarkeerd zijn, oftewel als belemmerend, en in tabel 5.7 en 5.8 als groen gemarkeerd zijn, oftewel als belangrijk. Verder vallen deze zes belemmerende en tegelijk belangrijke werkaspecten onder vier van de vijf factoren. Vandaar dat er uiteindelijk vier van de vijf factoren voor de focusgroep zijn geselecteerd.

Tabel 5.7. Overzicht van de eerste drie factoren en de eerste zes werkaspecten (uitgedrukt in aantal)

Leeftijd	Intrinsieke Factoren			Doorgroei- en Promotiemogelijkheden		Extrinsieke Factoren
	Aantal Arbeidsinhoud	Aantal Autonomie	Aantal Waardering	Aantal Persoonlijke ontwikkeling	Aantal Succesvol en creatief zijn	Aantal Arbeidsvoorwaarden
Jonger dan 21 jaar	12	1	31	11	5	18
21 - 30 jaar	6	2	18	9	9	6
31 - 40 jaar	3	2	11	4	6	3
41 - 50 jaar	3	1	14	2	5	2
Ouder dan 50 jaar	4	1	21	6	8	4
Eindtotaal	28	7	95	32	33	33

Tabel 5.8. Overzicht van de laatste twee factoren en de laatste zes werkaspecten (uitgedrukt in aantal)

Leeftijd	Gemaksfactoren			Sociale Factoren		
	Aantal Arbeidsomstandigheden	Aantal Werkdruk en werkbeleving	Aantal Informatie en communicatie	Aantal Organisatiebeleid	Aantal Relatie Collega's	Aantal Relatie Leidinggevende
Jonger dan 21 jaar	23	21	11	1	43	14
21 - 30 jaar	10	12	4	5	31	8
31 - 40 jaar	4	6			11	4
41 - 50 jaar	7	8	2		18	4
Ouder dan 50 jaar	13	9	5	1	29	7
Eindtotaal	57	56	22	7	132	37

5.3.1 Persoonsgebonden kenmerken

Allereerst worden de maatregelen ten aanzien van de medewerkerstevredenheid naar persoonsgebonden kenmerken uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt alleen de focus gelegd op het persoonsgebonden kenmerk leeftijd, omdat het persoonsgebonden kenmerk leeftijd de meeste variatie vertoont in de focusgroep en het meest relevant is voor Organisatie X volgens de HR-adviseurs (Anoniem, persoonlijke communicatie, 2019). De persoonsgebonden kenmerken geslacht en opleidingsniveau worden volledig buiten beschouwing gelaten. Hier is voor gekozen, omdat de persoonsgebonden kenmerken geslacht en opleidingsniveau geen variatie vertonen in de focusgroep. Aan de focusgroep hebben XX vrouwen deelgenomen die een havo-, lbo- of mbo-diploma bezitten. De overige opties ten opzichte van geslacht en opleidingsniveau komen niet terug in de focusgroep.

Tijdens de uitvoering van de focusgroep hebben de respondenten bij het eerste thema 'Orden de werkaspecten' de vier factoren, met de bijbehorende zes werkaspecten, geordend van hoge prioriteit naar zeer lage prioriteit. Bij de uitvoering van het thema 'Orden de werkaspecten' valt het op dat de respondenten uit de leeftijdscategorie 21-30 jaar de intrinsieke factoren als hoge prioriteit kwalificeren, zie bijlage VII E. Tevens valt het op dat de respondenten uit de leeftijdscategorie 31-40 jaar én 41-50 jaar daarentegen de gemaksfactoren als hoge prioriteit kwalificeren. Verder zijn geen opvallende resultaten waar te nemen bij de respondenten uit de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar.

Bij de uitvoering van het tweede thema 'Formuleer de maatregel' is verder waar te nemen dat de respondenten uit de leeftijdscategorie 21-30 jaar met name maatregelen formuleren ten aanzien van de intrinsieke factoren en de respondenten uit de leeftijdscategorie 31-40 jaar én 41-50 jaar ten aanzien van de gemaksfactoren. Dit is ook terug te zien in de transcriptie van de focusgroep in bijlage VII E. Bij de respondenten uit de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar lopen de geformuleerde maatregelen uiteen. Er is echter wel door alle respondenten uit de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar een maatregel geformuleerd ten aanzien van de intrinsieke factoren.

5.3.2 Satisfiers

Tijdens de uitvoering van de focusgroep hebben de respondenten bij het eerste thema 'Orden de werkaspecten' de vier factoren, met de bijbehorende zes werkaspecten, geordend van hoge prioriteit naar zeer lage prioriteit. Bij de uitvoering van het thema 'Orden de werkaspecten' is gebleken dat de XX respondenten redelijk eensgezind zijn, zie bijlage VII E. Volgens de meeste respondenten staat de factor intrinsieke factoren, met de bijbehorende werkaspect waardering en erkenning, met stip op nummer één. Respondenten uit de winkelorganisatie geven het volgende aan:

"Voor mij staat het werkaspect waardering en erkenning met stip op één. Met waardering bouw je een team op, waar iedereen te allen tijde op terug kan vallen en waar iedereen zichzelf kan zijn." (Respondent 5, bijlage VII E)

"Waardering en erkenning is vandaag de dag zo belangrijk. Vooral als de arbeidsvoorwaarden niet goed zijn, is het belangrijk dat de medewerkers het naar hun zin hebben op het werk met het eigen team. Waardering dient dan ook ter compensatie." (Respondent 4, bijlage VII E)

Voortbouwend op het feit dat de factor intrinsieke factoren, volgens de respondenten van de focusgroep, met stip op nummer één staat, worden bij de uitvoering van het tweede thema 'Formuleer de maatregel' met name maatregelen geformuleerd die gericht zijn op het werkaspect waardering en erkenning. Bij het werkaspect waardering en erkenning doelen de respondenten op het laten blijken van waardering en erkenning naar de directe collega's toe. Dat de respondenten hierop doelen, blijkt uit de woorden die de respondenten koppelen aan het werkaspect waardering en erkenning. De respondenten benoemen met name het geven van positieve feedback op de werkvloer, het geven van complimenten en/of kleinigheidjes, het investeren in teambuilding en het op waarde schatten van medewerkers. Respondent één benadrukt verder ook dat het bij het werkaspect waardering en erkenning om de kleine gebaren gaat en niet om de grote geldbedragen. De overige respondenten stemmen hier unaniem mee in. Ten aanzien van het werkaspect waardering en erkenning lichten de respondenten uit de winkelorganisatie toe:

“Door positieve feedback te geven en te ontvangen wordt er binnen de winkelorganisatie gewerkt aan een positieve werksfeer.” (Respondent 7, bijlage VII E)

“Wat betreft waardering is het van belang dat de medewerkers op waarde worden geschat. Organisatie X moet zich meer verdiepen in de kwaliteiten en talenten van de medewerkers.” (Respondent 5, bijlage VII E)

“Het beschikbaar stellen van een geldbedrag ten aanzien van teamuitjes is een mooie stap richting het vormen van een (hecht) team.” (Respondent 4, bijlage VII E)

“Ik ben vanuit eigen initiatief een teamuitje gaan organiseren. Het was een succes en ik merk nog iedere dag de voordelen ervan.” (Respondent 6, bijlage VII E)

Naast het ordenen van de factor intrinsieke factoren en het formuleren van maatregelen ten aanzien van het werkaspect waardering en erkenning, komt nu het thema ‘Orden de werkaspecten’ voor de factor doorgroei- en promotiemogelijkheden aan bod. De respondenten van de focusgroep, zie bijlage VII E, hebben in overeenstemming besloten om de factor doorgroei- en promotiemogelijkheden als een lage prioriteit te kwalificeren. De factor doorgroei- en promotiemogelijkheden, waaronder de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn vallen, is op plaats drie geëindigd. De respondenten geven hierbij aan:

“De factor doorgroei- en promotiemogelijkheden valt in het niet in vergelijking met de andere factoren. In de huidige situatie heeft het verbeteren van de intrinsieke factor, waardering en erkenning, en de extrinsieke factor, arbeidsvoorwaarden, voorrang.” (Respondent 1, bijlage VII E)

“De werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en creatief en succesvol zijn hebben voor mij een lage prioriteit, omdat ik (gezien mijn leeftijd) meer waarde hecht aan de arbeidsomstandigheden en de werkdruk en werkbeleving op de werkvloer.” (Respondent 2, bijlage VII E)

Ondanks de lage prioriteit kwalificatie van de factor doorgroei- en promotiemogelijkheden hebben de respondenten van de focusgroep toch een aantal maatregelen geformuleerd ten aanzien van de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn. Tijdens de uitvoering van het thema ‘Formuleer de maatregel’ is gebleken dat de XX respondenten wederom eensgezind zijn. De respondenten formuleren namelijk bij de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn maatregelen die in dezelfde richting wijzen. Dit blijkt onder andere uit enkele woorden die de respondenten aan de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn koppelen. Het betreft de woorden: interne opleiding, workshops, cursussen en toekomstperspectief. Ten aanzien van het werkaspect persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn lichten de respondenten toe:

“Wanneer Organisatie X opleidingen gaat aanbieden, is Organisatie X als werkgever een stuk aantrekkelijker. Ze bieden namelijk niet alleen een opleiding aan, maar ook toekomstperspectief.” (Respondent 3, bijlage VII E)

“Interne opleidingen ten aanzien van bijvoorbeeld horeca en HACCP aanbieden of bedrijven waar we mee samenwerken uitnodigen om hen iets te laten vertellen over het product/middel.” (Respondent 4, bijlage VII E)

5.3.3 Dissatisfiers

Tijdens de uitvoering van het thema ‘Orden de werkaspecten’ is gebleken dat de respondenten van de focusgroep de factor gemaksfactoren, met de bijbehorende werkaspecten werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden, op plaats twee kwalificeren. De respondenten geven aan dat de factor gemaksfactoren voor veel medewerkers uit de winkelorganisatie een enorm belangrijk onderdeel is van het werk, zie bijlage VII E. Het is volgens de respondenten belangrijk dat de werkdruk in evenwicht is en

dat de arbeidsomstandigheden als goed worden ervaren. Dat de factor gemaksfactoren in de huidige situatie als belemmerende factor wordt ervaren, is volgens respondent XX te wijten aan de loonsom en het alleen staan in de winkel (Bijlage VII E). Ten aanzien van de factor gemaksfactoren lichten de respondenten uit de winkelorganisatie toe:

“Nieuwe medewerkers worden na een vrij kort inwerkproces alleen in de winkel gezet, wat leidt tot een toename van de werkdruk bij zowel de medewerkers als de filiaalleiders.” (Respondent 9, bijlage VII E)

“Voor mij staat het werkaspect werkdruk en werkbeleving hoog in het vaandel, omdat ik het een belangrijk werkaspect vind, maar ook omdat ik het dagelijks ervaar. Ik sta namelijk constant alleen in de winkel.” (Respondent 8, bijlage VII E)

Doordat de respondenten de factor gemaksfactoren, met de bijbehorende werkaspecten werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden, op de tweede plaats hebben gekwalificeerd, hebben de respondenten meerdere maatregelen geformuleerd ten aanzien van de werkaspecten werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden. De twee werkaspecten werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden worden in de uitwerking van de focusgroep met elkaar gecombineerd, omdat blijkt dat de respondenten de twee werkaspecten met elkaar associëren. Respondenten één en zeven geven aan dat de huidige medewerkers ontevredenheid ten aanzien van werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden te wijten is aan het inwerkprogramma, de loonsom en het alleen staan in de winkel. Dit blijkt onder andere uit de woorden die de respondenten aan de werkaspecten werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden koppelen: betere en ruimere inwerkperiodes/ programma's, betere begeleiding, stagiaires, ruimere personeelsbezetting, verdeling werkzaamheden over filialen en uitwisseling van kennis en ervaring. De respondenten uit de winkelorganisatie lichten toe:

“Naar mijn idee neemt de werktevredenheid al toe wanneer het inwerkprogramma wordt verbeterd. Echter, hier zijn nogal wat stappen in te ondernemen. Er zit in het inwerkprogramma geen structuur en iedereen doet maar wat.” (Respondent 7, bijlage VII E)

“Voor nieuwe medewerkers, die zo meteen alleen komen te staan in een winkel, is het van belang om goed ingewerkt te worden. Dit kan door de medewerkers voor langere tijd in een andere winkel mee te laten draaien.” (Respondent 2, bijlage VII E)

“Extra medewerkers of stagiaires in winkels zetten waar het personeel normaliter alleen staat. Het extra personeel kan werkzaamheden uit de bakkerij op zich nemen.” (Respondent 2, bijlage VII E)

“Organisatie X moet meer mogelijkheden bieden aan stagiaires van het mbo. Filiaalleiders moeten bij het proces van leerbedrijf betrokken worden.” (Respondent 9, bijlage VII E)

Naast het ordenen van de factor gemaksfactoren en het formuleren van maatregelen ten aanzien van de werkaspecten werkdruk en werkbeleving en arbeidsomstandigheden, komt nu het thema 'Ordenen van de werkaspecten' voor de factor extrinsieke factoren aan bod. De respondenten van de focusgroep, zie bijlage VII E, hebben in overeenstemming besloten om de factor extrinsieke factoren als een zeer lage prioriteit te kwalificeren. Dat de respondenten dit in overeenstemming hebben besloten is beïnvloed door de onderzoeker. De onderzoeker heeft namelijk aan het begin van de focusgroep aangegeven dat er vanuit dit onderzoek geen maatregelen genomen kunnen worden ten aanzien van het verbeteren van de factor extrinsieke factoren. Voor zowel de respondenten als de resultaten van de focusgroep zou het dan ook effectiever zijn om de focus te leggen op de overige drie factoren. De respondenten zijn met deze manipulatie akkoord gegaan en hebben de factor extrinsieke factoren als een zeer lage prioriteit gekwalificeerd, waarvoor geen maatregelen zijn geformuleerd. De enige respondent die hier nog iets aan toe wilde voegen is respondent één. Respondent één licht toe:

“Arbeidsvoorwaarden zijn en blijven een belangrijk onderdeel van het werk. Dit moet worden aangepakt.” (Bijlage VII E)

6. Conclusie

In het hoofdstuk conclusie worden conclusies geformuleerd naar aanleiding van de uitkomsten van de resultaten. Verder worden verbanden gelegd tussen de uitkomsten van de resultaten en het theoretisch kader en de situatieschets.

Vanaf het jaar 2000 heeft de nieuwe generatie van de familie X (financiële) investeringen gedaan in een meerderheidsbelang, oftewel in VMFG, met Organisatie Y en Organisatie Z en ingezet op een zelfsturende organisatie. Al gauw werd echter duidelijk dat deze investeringen voor Organisatie X niet tot het gewenste resultaat leidde. Het geloof in Organisatie X was weg, er was sprake van onderlinge wantrouwen en de medewerkers waren moe. De gehele nieuwe koers die Organisatie X was ingeslagen, had een negatief effect op de medewerkers en de tevredenheid van de medewerkers. Voor de nieuwe generatie X vormde dit de aanleiding om een nieuwe directie aan te stellen die middels een nieuwe strategie de focus terug zou moeten brengen naar de interne organisatie. Daarbij is de inzet van een medewerkerstevredenheidsonderzoek van groot belang, waarmee inzicht wordt verkregen in hoe tevreden de medewerkers zijn in de huidige situatie en hoe de tevredenheid, met de nodige maatregelen, continu verbeterd kan worden. Vanuit deze gedachtegang heeft de onderzoeker de volgende centrale vraag geformuleerd:

“Hoe kan Organisatie X de tevredenheid van de medewerkers, uit de winkelorganisatie, continu verbeteren en welke maatregelen zijn daarvoor nodig?”

Persoonsgebonden kenmerken

Hetgeen wat de medewerkers motiveert in de dagelijkse werkzaamheden is, volgens TNO (2007), Randstad (2015) en Van Hoof (2002a), te herleiden naar de persoonsgebonden kenmerken geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Vanuit deze onderzoeken wordt aangetoond dat met name bij de persoonsgebonden kenmerken leeftijd en opleidingsniveau verschillen zijn waar te nemen. Ook vanuit het online medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat met name bij het persoonsgebonden kenmerk leeftijd opvallende verschillen zijn waar te nemen. Allereerst blijkt uit het online onderzoek dat de medewerkers uit de leeftijdscategorie 31-40 jaar het meest tevreden zijn en de jongeren onder de 21 jaar en 21-30 jaar het minst tevreden. Vervolgens blijkt uit het online onderzoek dat de medewerkers uit alle leeftijdscategorieën de intrinsieke en sociale factoren als bevorderend beschouwen en de extrinsieke factoren als belemmerend. Verder is het opvallend dat alleen de medewerkers uit de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar tevreden zijn over de doorgroei- en promotiemogelijkheden en alleen de medewerkers uit de leeftijdscategorie jonger dan 21 jaar én 31-40 jaar tevreden zijn over de gemaksfactoren.

Satisfiers

Vanuit het online medewerkerstevredenheidsonderzoek valt te concluderen dat de medewerkers in de huidige situatie tevreden zijn over de ‘Satisfier’ intrinsieke factoren en deze als bevorderend beschouwen. Vervolgens worden, onder de intrinsieke factoren, de werkaspecten arbeidsinhoud en autonomie bestempeld als factoren waar de medewerkers tevreden over zijn en die bevorderend werken. Ten aanzien van de arbeidsinhoud wordt, vanuit de situatieschets, duidelijk dat de medewerkers uit de winkelorganisatie een goede aansluiting hebben met de arbeidsinhoud. Dit wordt door het online medewerkerstevredenheidsonderzoek ook bevestigd. In tegenstelling tot de werkaspecten arbeidsinhoud en autonomie, wordt het werkaspect waardering en erkenning bestempeld als een factor waar de medewerkers ontevreden over zijn en die belemmerend werkt. De medewerkers geven bij het werkaspect waardering en erkenning aan dat er meer aandacht besteed moet worden aan het waarderen en erkennen van collega's en het openlijk uiten van waardering en erkenning middels kleine gebaren.

Verder valt vanuit het online onderzoek te concluderen dat de medewerkers in de huidige situatie ontevreden zijn over de ‘Satisfier’ doorgroei- en promotiemogelijkheden en deze als belemmerend beschouwen. Vervolgens worden, onder de doorgroei- en promotiemogelijkheden, de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn bestempeld als factoren waar de medewerkers ontevreden over zijn en die belemmerend werken. Hierbij spreken de medewerkers de behoefte uit om werkzaamheden te krijgen die bijdragen aan het persoonlijke succes. Bovendien geven de medewerkers aan dat Organisatie X meer trainings- en opleidingsmogelijkheden moet aanbieden. Vanuit de situatieschets en het OGSM-model blijkt echter al dat Organisatie X in de komende tijd meer aandacht wil gaan besteden aan het persoonlijk functioneren van medewerkers.

Dissatisfiers

Vanuit het online medewerkerstevredenheidsonderzoek valt te concluderen dat de medewerkers in de huidige situatie ontevreden zijn over de 'Dissatisfier' extrinsieke factoren en deze als belemmerend beschouwen. Vervolgens wordt, onder de extrinsieke factoren, het enige werkaspect arbeidsvoorwaarden bestempeld als een factor waar de medewerkers ontevreden over zijn en die belemmerend werkt. De medewerkers geven in het online onderzoek aan dat het salaris meer in overeenstemming moet zijn met de zwaarte van het werk. Vanuit de situatieschets wordt echter duidelijk dat Organisatie X vanaf 1 juli 2019 structurele loonsverhogingen moet toepassen om de eventuele ontevredenheid bij de medewerkers weg te nemen en om de koopkracht te vergroten.

Verder valt uit het online onderzoek te concluderen dat de medewerkers in de huidige situatie ontevreden zijn over de 'Dissatisfier' gemaksfactoren en deze als belemmerend beschouwen. Vervolgens wordt, onder de gemaksfactoren, het werkaspect informatie en communicatie bestempeld als een factor waar de medewerkers tevreden over zijn en die bevorderend werkt. In tegenstelling tot het werkaspect informatie en communicatie, worden de werkaspecten arbeidsomstandigheden en werkdruk en werkbeleving bestempeld als factoren waar de medewerkers ontevreden over zijn en die belemmerend werken. In het online onderzoek geven de medewerkers ten aanzien van de werkaspecten arbeidsomstandigheden en werkdruk en werkbeleving aan dat de werkbanken te hoog zijn en de temperaturen in de winkel te extreem (heet of koud). Daarnaast geven de medewerkers aan dat zij onvoldoende tijd krijgen voor het nemen van pauze(s) of het afronden van werkzaamheden.

Ook valt uit het online onderzoek te concluderen dat de medewerkers in de huidige situatie tevreden zijn over de 'Dissatisfier' sociale factoren en deze als bevorderend beschouwen. Vervolgens worden, onder de sociale factoren, de werkaspecten relatie met directe collega's en relatie met leidinggevende bestempeld als factoren waar de medewerkers tevreden over zijn en die bevorderend werken. Daarentegen wordt het werkaspect organisatie(beleid) bestempeld als een factor waar de medewerkers ontevreden over zijn en die belemmerend werkt. In het online onderzoek uiten de medewerkers met name hun twijfels over de huidige transparantie binnen Organisatie X. Vanuit de situatieschets wordt verder duidelijk dat Organisatie X meer transparantie wil doorvoeren in de toekomst.

Uiteindelijk valt te concluderen dat de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X, volgens Herzberg et al. (1959), niet ontevreden, maar ook niet ontevreden zijn. Verder valt te concluderen dat Organisatie X de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie continu kan verbeteren door de focus te leggen op de factoren die belemmerend werken en die ontevredenheid teweegbrengen. De ontevredenheid bij de medewerkers wordt enerzijds veroorzaakt door een onvoldoende stimulerende werkomgeving binnen Organisatie X. Volgens de theorie van Pink (2010) komt een onvoldoende stimulerende werkomgeving tot stand door het ontbreken van de basisbehoeften meesterschap en zingeving. Anderzijds wordt, volgens de situatieschets, de ontevredenheid veroorzaakt doordat onvoldoende rekening wordt gehouden met de leeftijdsdiversiteit en individualisering van de Nederlandse beroepsbevolking. De medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X komen, volgens Pink (2010), pas in beweging als hun sterke kanten worden gebruikt en zij zich nuttig voelen.

Tot slot is vanuit de focusgroep af te leiden dat er meerdere maatregelen getroffen kunnen worden om de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X continu te verbeteren. Allereerst betreft het maatregelen die in het teken staan van het persoonsgebonden kenmerk leeftijd. Vervolgens betreft het maatregelen die gekoppeld zijn aan het werkaspect waardering en erkenning, waarbij het ter beschikking stellen van geld voor teamuitjes en het bevorderen van feedback centraal staat. Verder betreft het maatregelen die gekoppeld zijn aan de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief zijn, waarbij het aanbieden van opleidingen, trainingen en cursussen hoog op de agenda staat. Ook betreft het maatregelen die gekoppeld zijn aan de werkaspecten arbeidsomstandigheden en werkdruk en werkbeleving, waarbij het aanbieden van inwerkperiodes en programma's, het ter beschikking stellen van persoonlijke begeleiding en het uitwisselen van kennis en ervaring moet worden bevorderd. Als laatst betreft het maatregelen die gekoppeld zijn aan het werkaspect organisatie(beleid), waarbij duidelijkheid en transparantie moet worden geboden.

7. Discussie

In het hoofdstuk discussie worden allereerst onverwachte of tegenstrijdige resultaten geëvalueerd. Vervolgens worden de sterktes en de zwaktes van het onderzoek geïdentificeerd en de onderzoeksmethoden kritisch gereflecteerd. Tot slot wordt een aanbeveling gedaan ten aanzien van het vervolgonderzoek.

7.1 Onverwachte resultaten

Gedurende het vooronderzoek werd voor de onderzoeker al gauw duidelijk dat er binnen de directie van Organisatie X gesproken werd over een heersende ontevredenheid bij de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X. Na een aantal gesprekken te hebben gevoerd met de directie en de medewerkers van het kantoor van Organisatie X was de onderzoeker om en ervan overtuigd dat er in de winkelorganisatie sprake was van ontevredenheid, wat veroorzaakt zou worden door gebeurtenissen uit het verleden. De onderzoeker heeft het vooronderzoek en de gehele insteek van het onderzoek laten beïnvloeden door de vermoedens van de directie en de medewerkers van het kantoor. De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek stellen echter het tegenovergestelde vast van wat de directie van Organisatie X vermoedde. Vanuit de resultaten is vastgesteld dat de medewerkers uit de winkelorganisatie zeker niet ontevreden zijn over het werk en de organisatie. Organisatie X scoort bij zowel de algemene tevredenheid als het rapportcijfer een ruime zeven. Dat de werkelijke resultaten de vermoedens van de directie tegenspreken, maakt duidelijk dat er onvoldoende interactie plaatsvindt tussen de directie en de winkelorganisatie. De directie is onvoldoende op de hoogte van hoe het op de werkvloer gaat en hetgeen dat in de winkelorganisatie speelt.

7.2 Beperkingen van onderzoek

Een beperking van het onderzoek is de opstelling van de onderzoeker. De onderzoeker heeft zich als onafhankelijke onderzoeker van de Hogeschool van Leiden proberen op te stellen ten opzichte van de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X. De onafhankelijke onderzoeker heeft deze positie expliciet benadrukt door te communiceren vanuit de 'ik-vorm' in plaats van de 'wij-vorm'. De onderzoeker betrapte zichzelf er echter op dat zij regelmatig vanuit de 'wij-vorm' praatte. Deze verspreking kan ervoor hebben gezorgd dat de respondenten van de focusgroep zich minder open durfden te stellen naar de onderzoeker toe en dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven tijdens de focusgroep. Een andere beperking van het onderzoek is het aantal deelnemers aan de focusgroep. Het aantal deelnemers aan de focusgroep bleef steken op XX van de XX filiaalleiders. Voor de onderzoeker is het moeilijk of zelfs onbetrouwbaar om conclusies te verbinden aan de resultaten van de focusgroep.

7.3 Sterktes van onderzoek

Een sterkte van het onderzoek is het aantal deelnemers aan het online onderzoek. Van de XX medewerkers hebben uiteindelijk XX medewerkers deelgenomen aan het online onderzoek. Het grote aantal deelnemers overtrof de verwachtingen van Organisatie X en de XX deelnemers die verplicht werden gesteld vanuit de steekproefcalculator. Door het grote aantal deelnemers is het verbinden van conclusies aan de resultaten van het online onderzoek valide en betrouwbaar. Een andere sterkte van het onderzoek is de pilot van het online onderzoek. De pilot van het online onderzoek diende als feedbackmoment, waarbij de medewerkers van het hoofdkantoor de mogelijkheid kregen om hun mening te geven over verschillende aspecten van het online onderzoek. De inzet van de pilot zorgt er uiteindelijk voor dat de validiteit en betrouwbaarheid van het online onderzoek worden gewaarborgd.

7.4 Vervolgonderzoek

Voor het vervolgonderzoek is het van belang dat er vanuit de winkelorganisatie van Organisatie X meer medewerkers betrokken worden bij de focusgroep. Wanneer meer medewerkers betrokken worden bij de focusgroep, is het mogelijk om meer meningen en ideeën te verzamelen ten aanzien van het verbeteren van de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Via deze weg verkrijgt Organisatie X meer duidelijkheid over ontwikkelingen die zich in de huidige situatie voordoen ten opzichte van bepaalde werkaspecten en is Organisatie X in staat gerichtere aanbevelingen te implementeren. De aanbevelingen die in dit afstudeeronderzoek zijn geformuleerd, zijn namelijk niet voor alle drie de winkelsoorten of alle medewerkers even relevant.

8. Aanbevelingen

In het hoofdstuk aanbevelingen worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. De aanbevelingen sluiten aan op de doelstellingen en belangen van Organisatie X en zijn gebaseerd op de resultaten van het onderzoek.

8.1 Verwachtingsmanagement

8.1.1 Wat wordt er geadviseerd?

Vanuit de situatieschets en de resultaten wordt duidelijk dat er binnen Organisatie X te hoge verwachtingen zijn geschept in het verleden en er onduidelijkheid heerst ten opzichte van de toekomst (de nieuwe koers en het onderscheidend vermogen). Om de verwachtingen van de medewerkers uit de winkelorganisatie te managen en de onduidelijkheid weg te nemen, wordt Organisatie X geadviseerd om met betrekking tot het medewerkerstevredenheidsonderzoek verwachtingsmanagement toe te passen.

Volgens de omgevingsanalyse hangt de tevredenheid van medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X voor een groot gedeelte af van het 'goed werkgeverschap'. Om het 'goed werkgeverschap' van Organisatie X in kaart te brengen is het allereerst van belang om de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek te analyseren en te evalueren. Tijdens het evalueren wordt door de HR-afdeling de mate van tevredenheid, de bevorderende en belemmerende factoren en de benoemde maatregelen in kaart gebracht. Aan de directie is het vervolgens de taak om met een kritische en realistische blik naar deze onderdelen te kijken. Wat mogen de medewerkers van Organisatie X verwachten ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid en wat mogen de medewerkers niet verwachten. Vervolgens is het aan de algemeen directeur, de HR-adviseurs en de communicatiemedewerker om de resultaten naar de medewerkers toe te communiceren en de verwachtingen en de behoeften van de medewerkers te managen.

8.1.2 Welke bijdrage levert de aanbeveling?

In eerste instantie zorgt verwachtingsmanagement voor kaders bij de medewerkers van Organisatie X. Dankzij de kaders weten de medewerkers wat ze in de toekomst van Organisatie X mogen verwachten ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid en wat niet. Dit schept onderling duidelijkheid en eerlijkheid bij de medewerkers, wat goed aansluit bij de missie van Organisatie X, namelijk: "Waarmaken wat je belooft. Wij maken keuzes en focussen".

Vervolgens zorgt het communiceren over de resultaten voor transparantie. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek geven de medewerkers aan dat zij in de huidige situatie hun twijfels hebben over de transparantie binnen Organisatie X. Door het toepassen van transparantie worden de medewerkers op de hoogte gesteld van de resultaten van het onderzoek en de bevorderende en belemmerende factoren. Ook worden de medewerkers geïnformeerd over de maatregelen die toegepast worden ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Op deze manier is het voor Organisatie X mogelijk om draagvlak te creëren. Organisatie X laat namelijk zien dat er oprecht naar de behoeften en ideeën van medewerkers wordt geluisterd en dat medewerkers daadwerkelijk het verschil maken, wat ook staat aangegeven in het merkboek.

Tot slot zorgt het managen van de verwachtingen voor een realistisch beeld bij zowel de directie als de medewerkers. Gezien het verleden en de financiële situatie van Organisatie X is het van belang om geen afspraken vast te leggen waarvan verwacht wordt dat die niet nagekomen kunnen worden. In de huidige situatie is het beter om de medewerkers achteraf te verrassen i.p.v. teleur te stellen. Dit sluit ook aan op de één van de strategieën van Organisatie X, namelijk: *"Wij stellen onze medewerkers centraal door het beschrijven, efficiënt inrichten en uitvoeren van processen."*

Hoewel het managen van de verwachtingen enige tijd en energie kost, kan dit een grote impact hebben op de tevredenheid van de medewerkers. Voor Organisatie X zal dit met name tot uiting komen in wegnemen van onduidelijkheid en het herstellen van het geloof in Organisatie X en de toekomst.

8.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

8.2.1 Wat wordt er geadviseerd?

Vanuit de situatieschets en de resultaten wordt duidelijk dat er binnen Organisatie X weinig tot geen aandacht wordt besteed aan het persoonlijk functioneren van medewerkers en geen rekening wordt gehouden met de behoeften van medewerkers naar leeftijd. Om een verbinding te realiseren tussen de resultaten van het onderzoek en de leeftijdsgebonden behoeften van de medewerkers, wordt Organisatie X geadviseerd om leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren.

Bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat enerzijds bewustwording centraal. Het is van belang dat Organisatie X zich realiseert dat de Nederlandse beroepsbevolking diverser wordt en dat de Nederlandse burger aan het individualiseren is. Anderzijds staat 'goed werkgeverschap' centraal. Alle medewerkers die bij Organisatie X werkzaam zijn, moeten duurzaam inzetbaar zijn, ondersteund worden ten aanzien van een goede werk-privé balans en gewaardeerd en erkend worden.

Voordat Organisatie X aan de slag kan gaan met het leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten allereerst de verschillen en overeenkomsten tussen de leeftijdscategorieën geëvalueerd worden vanuit de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Vervolgens worden de vijf factoren en twaalf werkaspecten duidelijk in kaart gebracht, vergeleken met best practices en gekoppeld aan actiepunten uit het OGSM-model. Bij dit proces is het van belang dat de directie en de HR-adviseurs nauw met elkaar samenwerken en dat zij daarbij transparantie doorvoeren. De HR-adviseurs moeten de medewerkers op de hoogte houden van de ontwikkelingen ten aanzien van het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

8.2.2 Welke bijdrage levert de aanbeveling?

Voor Organisatie X moet het 'goed werkgeverschapstandaard', net zoals bij HEMA, gericht zijn op het geven van aandacht aan de leeftijdsgebonden behoeften, het verdiepen in duurzame inzetbaarheid en het bieden van opleidingen en trainingen. Organisatie X kan dit standaard bereiken door middel van het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt voor maatwerk, verhoogde intrinsieke motivatie en psychische gezondheid. Tevens heeft het invloed op belemmerende factoren die in de huidige situatie binnen de winkelorganisatie worden ervaren.

Allereerst heeft het leeftijdsbewust personeelsbeleid invloed op de belemmerende factor doorgroei- en promotiemogelijkheden. In het onderzoek geven de medewerkers aan meer behoefte te hebben aan trainings- en opleidingsmogelijkheden die bijdragen aan het persoonlijke succes en de persoonlijke creativiteit. Met het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het mogelijk om aandacht te schenken aan leeftijdsgebonden groei en ontwikkeling, aanwezige talenten en aanwezige kennis en ervaring. Mede dankzij het leeftijdsbewust personeelsbeleid blijven de medewerkers uit alle leeftijdscategorieën duurzaam inzetbaar en uitgedaagd, wat ten goede komt aan de psychische gezondheid.

Verder sluit een leeftijdsbewust personeelsbeleid aan op de belemmerende factor gemaksfactoren. Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers uit de winkelorganisatie ervaren dat er te lage werkbanken zijn, te extreme temperaturen zijn en onvoldoende tijd voor pauze(s) of werkzaamheden is. Met het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het voor Organisatie X mogelijk de balans tussen belasting en belastbaarheid bespreekbaar te maken bij de medewerkers uit alle leeftijdscategorieën. Verder stelt het invoeren van het beleid Organisatie X in staat om preventieve en curatieve maatregelen te nemen ten aanzien van het oplossen en voorkomen van problemen omtrent werkuren, werkhouding en klimaathuishouding. Dankzij het bespreekbaar maken van de ervaren problemen en het nemen van maatregelen krijgen de medewerkers uit de winkelorganisatie het gevoel dat oprecht naar hun mening wordt geluisterd en dat de werkomgeving blijvend verbeterd wordt.

Hoewel het doorvoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in eerste instantie tijd en geld kost, levert het onder aan de streep medewerkers op die echt het verschil maken. Ook draagt het bij aan het realiseren van de strategie: "De medewerkers zijn ambassadeurs van Organisatie X, doordat zij trots en competent zijn." Tot slot functioneren medewerkers, volgens Pink (2010), alleen op een gezonde en optimale wijze als zij hun sterke kanten kunnen gebruiken en zich nuttig kunnen voelen.

8.3 Centraliseer waardering en erkenning

8.3.1 Wat wordt er geadviseerd?

Om Organisatie X op weg te helpen bij het wegnemen van het onderlinge wantrouwen en bij het herstellen van het geloof in Organisatie X en de toekomst, wordt Organisatie X geadviseerd om waardering en erkenning te centraliseren in de winkelorganisatie. Bij het centraliseren van waardering en erkenning gaat het enerzijds om het onderling geven en ontvangen van feedback. Anderzijds gaat het om medewerkers op waarde schatten. Tevens is het bij het centraliseren van waardering en erkenning van belang dat het niet alleen op teamniveau in de winkelorganisatie plaatsvindt, maar ook op organisatieniveau. Dit blijkt uit de resultaten van het onderzoek.

Voordat Organisatie X aan de slag kan gaan met het centraliseren van waardering en erkenning in de winkelorganisatie moeten allereerst de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek omtrent waardering en erkenning geëvalueerd worden. In het evaluatieproces brengen de HR-adviseurs de informatie over aan de directie. Vervolgens wordt in overleg met de directie besloten hoe de positiviteit teruggebracht kan worden in de winkelorganisatie. Verder wordt vanuit het initiatief van de HR-adviseurs een projectgroep met filiaalleiders opgesteld om ideeën uit te wisselen en actiepunten vast te leggen. Voor de HR-adviseurs is het van belang om actiepunten op te stellen die de tevredenheid binnen de winkelorganisatie continu kunnen verbeteren. Bij dit proces is de directie niet betrokken.

8.3.2 Welke bijdrage levert de aanbeveling?

Voor Organisatie X moet het centraliseren van waardering en erkenning in de winkelorganisatie, net zoals bij banketbakkerij Verkley, gericht zijn op het inspireren, motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Vanuit het perspectief van banketbakkerij Verkley krijgt Organisatie X mee dat waardering en erkenning niet alleen in verbintenis staat met het bieden van beloning en het geven van complimenten, maar ook met het op waarde schatten van medewerkers.

Allereerst draait het bij het centraliseren van waardering en erkenning om het geven en ontvangen van feedback in informele sfeer. Het geven en ontvangen van feedback in informele sfeer zorgt onderling voor transparantie bij de medewerkers. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek geven de medewerkers aan dat zij in de huidige situatie hun twijfels hebben over de transparantie binnen Organisatie X. De medewerkers krijgen echter op deze manier meer zicht in hun persoonlijke positieve- en verbeterpunten en in wat het team of Organisatie X van de huidige prestaties vindt. Wel moet bij het geven en ontvangen van feedback vermeld worden dat de feedback van twee kanten moet komen. Alleen op deze manier maken medewerkers echt het verschil, zoals Organisatie X aangeeft in het marketingplan.

Bovendien draait het centraliseren van waardering en erkenning om het op waarde schatten van medewerkers. Vanuit het onderzoek blijkt dat de medewerkers ernaar verlangen om gezien en gehoord te worden. Ook geven de medewerkers aan meer behoefte te hebben aan werkzaamheden die bijdragen aan het persoonlijke succes en de persoonlijke creativiteit. Wanneer Organisatie X in staat is om de medewerkers op waarde te schatten, is het mogelijk om de medewerkers volledig in hun kracht te zetten en het werkgevoel te bevorderen. Op deze manier staan de medewerkers positief, betrokken, competent en trots in hun werk. Tevens zorgt het krijgen van erkenning, voor de geleverde inbreng en inspanningen, voor een boost van het zelfvertrouwen en het gevoel van voldoening. Het op waarde schatten van medewerkers betekent dus veel meer dan een beloning bieden of een compliment geven.

Zoals Herzberg et al. (1959) beschrijven in hun theorie functioneren medewerkers optimaal als zij zich in een stimulerende werkomgeving bevinden met motiverende werkaspecten als waardering. Verder wordt uit de omgevingsanalyse duidelijk dat de medewerkers behoefte hebben aan erkenning van diversiteit. Hoewel het centraliseren van waardering en erkenning enige tijd en energie kost, kan dit een grote impact hebben op de tevredenheid van de medewerkers. Voor Organisatie X zal dit met name tot uiting komen in de motivatie van de medewerkers, maar ook in de loyaliteit, inzet en betrokkenheid. Bovendien draagt het bij aan het realiseren van de strategie: "Wij werken als een hecht team samen aan het realiseren van het OGSM-plan".

9. Implementatieplan

In het hoofdstuk implementatieplan wordt een planmatige beschrijving gegeven (wie doet wat, wanneer, monitoring en evaluatie) van de aanbevelingen. Het geheel wordt onderbouwd met een kosten-baten-risico analyse en mogelijk in te zetten interventies.

9.1 Planmatige beschrijving

Bij het formuleren van de aanbevelingen is rekening gehouden met de financiële situatie, waar Organisatie X vandaag de dag in verkeerd. De aanbevelingen die op de korte termijn realiseerbaar zijn, in verband met het aantal beschikbare medewerkers en de bijkomende kosten, zijn in hoofdstuk acht opgenomen. De aanbevelingen die op de korte termijn niet realiseerbaar zijn (verbeteren van arbeidsvoorwaarden), worden buiten beschouwing gelaten. Ondanks de kosten die de implementaties van de aanbevelingen met zich meebrengen, is het voor Organisatie X van aanzienlijk belang om de implementaties als investering te zien met de bijbehorende baten in plaats van uitgaven.

Voor de drie aanbevelingen die in hoofdstuk acht zijn geformuleerd, is een actieplan, een tijdsplanning en een kosten-baten-risico analyse opgesteld, waarin de belangrijkste stappen worden getoond. Ook is voor de drie aanbevelingen een communicatieplan opgesteld, welke in bijlage VIII wordt weergegeven. Bij de implementatie van de drie aanbevelingen worden verschillende doelgroepen betrokken, welke de implementaties op hun eigen manier accepteren, uitdragen en uitvoeren. Daarbij is het van belang dat de aanbevelingen adequaat aansluiten op de behoeften van de doelgroepen. Middels het toepassen van diverse communicatiemiddelen en continue evaluaties zijn de aanbevelingen haalbaar, zie hoofdstuk 9.2.

Gedurende de implementatie van de aanbevelingen wordt als eerst de aanbeveling 'Verwachtingsmanagement' doorgevoerd. Deze aanbeveling staat direct in verbinding met het kenbaar maken van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, welke zo snel mogelijk gecommuniceerd worden naar de medewerkers uit de winkelorganisatie. Vervolgens wordt de aanbeveling 'Centraliseer waardering en erkenning' tegelijkertijd met de aanbeveling 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' doorgevoerd. Deze aanbevelingen komen voort uit het kenbaar maken van de resultaten van het onderzoek en worden direct opgepakt door het managementteam.

Voor Organisatie X is het van aanzienlijk belang om de implementaties van de aanbevelingen continu te evalueren en bij te stellen waar nodig en mogelijk is. Het continu evalueren van het proces zal bijdragen aan het behalen van deadlines en het monitoren van resultaten. Het monitoren van de resultaten, maar ook van de planning en de nazorg zal bijdragen aan het behalen van doelen. Mocht na verloop van tijd blijken dat de tijdsplanning niet haalbaar is dan is het mogelijk om de planning met een paar maanden te verschuiven. De evaluatie van de resultaten zal dan pas na de eind 2019 plaatsvinden en de daadwerkelijke implementatie van de aanbevelingen in het eerste kwartaal van 2020.

9.2 Kosten-baten-risico analyse

Bij het opstellen van de kosten-baten-risico-analyses van de aanbevelingen wordt het uurloon van de functies van het managementteam berekend. Het uurloon van de functies is gebaseerd op de salarisschalen uit de bakkersbedrijf cao, welke van 1 oktober 2016 tot en 31 maart 2019 van toepassing was. Het uurloon wordt in tabel 9.1 dus weergegeven als gemiddelde van de desbetreffende schaal (EVZ, 2016). Er is voor het gemiddelde uurloon gekozen om de privacy van de medewerkers te waarborgen.

Tabel 9.1. Uurloon en aantal medewerkers per functie

Functie	Aantal medewerkers	Gemiddelde uurloon	Gebaseerd op:
Directie	XX medewerkers	€41,72	Niet van toepassing
HR-adviseur	XX medewerkers	€19,32	Schaal 10 Algemeen
Marketingmedewerker	XX medewerker	€18,03	Schaal 9 Algemeen
Communicatiemedewerker	XX medewerker	€15,92	Schaal 7 Algemeen
Regiocoach	XX medewerkers	€17,18	Schaal 10 Commercie
Filiaalleider	XX medewerkers	€13,03	Schaal 5, 6 en 7 Commercie

Naast de personeelskosten worden voor de implementatie van de aanbevelingen geen extra kosten in rekening gebracht voor de bijeenkomsten en de communicatiemiddelen. Voor het realiseren van de bijeenkomsten wordt gebruikgemaakt van vergaderzalen op het hoofdkantoor van Organisatie X en voor het bewerkstelligen van de communicatie wordt gebruikgemaakt van al bestaande middelen.

9.2.1 Verwachtingsmanagement

Voor de implementatie van de aanbeveling 'Verwachtingsmanagement' wordt eerst in kaart gebracht welke interventies worden ingezet, wie verantwoordelijk is, wanneer het plaatsvindt en welke kosten, baten en risico's het met zich meebrengt. In tabel 9.2 wordt het geheel kort en bondig weergegeven.

Tabel 9.2. Implementatieplan aanbeveling 1 'Verwachtingsmanagement'

Interventies	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Kosten	Baten
Evalueren van resultaten MTO en vaststellen welke resultaten worden opgepakt.	Algemeen directeur, HR-adviseurs en Regiocoaches.	Begin september 2019	2 uur à €41,72 (x medewerker) 2 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €17,18 (x medewerker) <i>Totaal = €263,80</i>	<i>Verbeteren van medewerkers- tevredenheid ten aanzien van Organisatie X.</i>
Kaders stellen en actieplan uitwerken.	HR-adviseurs	Begin september	8 uur à €19,32 (x medewerker) <i>Totaal = €309,12</i>	
Communicatieplan ontwikkelen.	HR-adviseurs en Communicatie-medewerker	Halverwege september 2019	4 uur à €19,32 (x medewerker) 4 uur à €15,92 (x medewerker) <i>Totaal = €218,24</i>	<i>Realiseren van goed werkgevers- schapstandaard.</i>
Tussentijdse bijeenkomst om akkoord te krijgen op actieplan en communicatieplan.	Algemeen directeur, HR-adviseurs en Regiocoaches.	Halverwege september 2019	2 uur à €41,72 (x medewerker) 2 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €17,18 (x medewerker) <i>Totaal = €263,80</i>	<i>Realiseren van bewustwording bij medewerkers (zij kunnen echt het verschil maken en een bijdrage leveren aan het succes van Organisatie X).</i>
Communiceren van resultaten MTO naar medewerkers. ∞ Via nieuwsbrief; ∞ Transparantie.	HR-adviseurs en Communicatie-medewerker	Eind september 2019	1 uur à €19,32 (x medewerker) 1 uur à €15,92 (x medewerker) <i>Totaal = €54,56</i>	
Inlichten van filiaalleiders over resultaten MTO. ∞ Via kwartaalmeeting; ∞ Realistisch beeld creëren.	Directie (Algemeen directeur)	Eind september 2019	1 uur à €41,72 (x medewerker) 1 uur à €13,03 (x medewerkers) <i>Totaal = €706,25</i>	<i>Tegengaan van het stijgende personeelsverloop en de dalende klantenaantallen.</i>
Voortgang communiceren om te zorgen voor transparantie/ draagvlak.	HR-adviseurs en Communicatie-medewerker	Continu	6 uur à €19,32 (x medewerker) 6 uur à €15,92 (x medewerker) <i>Totaal = €327,36</i>	
Totaal (Kosten en baten)			Totaal = €2.143,13	Totaal = €0
Risico	<i>Opvolging moet worden gewaarborgd. Het vereist tijd en energie van het managementteam om de verwachtingen en de behoeften van de medewerkers te managen. Daarnaast rekenen de medewerkers continu op interventies en begeleiding.</i>			

Concluderend

Kijkend naar de kosten-baten-risico analyse ziet de onderzoeker in dat de implementatie van de aanbeveling 'Verwachtingsmanagement' meer oplevert dan dat het kost. In eerste instantie klopt dit niet, omdat de kosten in tabel 9.2 hoger uitvallen dan de baten. Dit komt doordat de baten als niet-financieel uitgedrukt worden in plaats van financieel, oftewel in cijfers. De baten van de aanbeveling zijn met name terug te zien in andere kengetallen als lengte dienstverband en medewerkers- en klanttevredenheid. Tot slot wil de onderzoeker bij de implementatie van de aanbeveling benadrukken dat de kosten die in rekening zijn gebracht al bestaande kosten zijn. In principe wordt er door het implementeren van de aanbeveling geen extra kosten gemaakt, omdat de onderzoeker efficiënt omgaat met beschikbare ruimte en al bestaande communicatiemiddelen.

9.2.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Voor de implementatie van de aanbeveling 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid' wordt in kaart gebracht welke interventies worden ingezet, wie verantwoordelijk is, wanneer het plaatsvindt en welke kosten, baten en risico's het met zich meebrengt. In tabel 9.3 wordt het geheel kort en bondig weergegeven.

Tabel 9.3. Implementatieplan aanbeveling 2 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid'

Interventies	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Kosten	Baten
Evalueren van resultaten MTO naar leeftijd ∞ Belang van het beleid toelichten.	Algemeen directeur, HR-adviseurs en Regiocoaches.	Begin januari 2020	2 uur à €41,72 (x medewerker) 2 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €17,18 (x medewerker) Totaal = €263,80	<i>Verbeteren van medewerkers-tevredenheid ten aanzien van Organisatie X.</i> <i>Realiseren van goed werkgevers-schapstandaard.</i>
Actieplan opstellen: ∞ Welke werkaspecten worden centraal gesteld in het beleid; ∞ Koppelen aan OGSM-model	HR-adviseurs	Begin januari 2020	8 uur à €19,32 (x medewerker) Totaal = €309,12	
Voor doorvoeren van beleid; ideeën op doen d.m.v. best practices	HR-adviseurs en Regiocoaches	Halverwege januari 2020	4 uur à €19,32 (x medewerker) 4 uur à €17,18 (x medewerker) Totaal = €360,72	
Plan van aanpak uitwerken naar Organisatie X principes Tussentijdse bijeenkomst om voortgang te bespreken en akkoord te krijgen op invulling van beleid Organisatie X	HR-adviseurs	Eind januari 2020	8 uur à €19,32 (x medewerker) Totaal = €309,12	<i>Realiseren van bewustwording bij medewerkers (zij kunnen echt het verschil maken en een bijdrage leveren aan het succes van Organisatie X).</i> <i>Tegengaan van het stijgende personeelsverloop en de dalende klantenaantallen.</i>
Het beleid verwerken in het HR-beleid	HR-adviseurs	Halverwege februari 2020	8 uur à €19,32 (x medewerker) Totaal = €309,12	
Communiceren van het beleid naar medewerkers ∞ Via nieuwsbrief; ∞ Draagvlak creëren.	HR-adviseurs en Communicatie-medewerker	Begin maart 2020	1 uur à €19,32 (x medewerker) 1 uur à €15,92 (x medewerker) Totaal = €54,56	
Het beleid toelichten aan filiaalleiders ∞ Via kwartaalmeeting; ∞ Doel: Draagvlak creëren.	Directie (Algemeen directeur)	Halverwege maart 2020	1 uur à €41,72 (x medewerker) 1 uur à €13,03 (x medewerker) Totaal = €706,25	
Totaal (Kosten en baten)			Totaal= €2.576,49	Totaal = €0
Risico	<i>De interventies eisen, tijdens het ontwerpen en uitwerken van het beleid, verandervermogen en tijd en energie van de HR-adviseurs. Ook moet de opvolging worden gewaarborgd.</i>			

Concluderend

Organisatie X is de eerste maanden aan het uitzoeken hoe het beleid onderdeel kan worden van het huidige beleid en met welke boodschap de medewerkers op de hoogte moeten worden gesteld. Over het algemeen brengt dit geen hoge kosten en baten met zich mee voor Organisatie X, enkel personeelskosten. Naast een positief financieel vooruitzicht levert de implementatie van de aanbeveling ook een veelzeggend niet-financieel vooruitzicht. Het betreft een toename in de interne medewerkerstevredenheid en een stijgende lijn in de klantenaantallen.

9.2.3 Centraliseer waardering en erkenning

Voor de implementatie van de aanbeveling 'Centraliseer waardering en erkenning' wordt in kaart gebracht welke interventies worden ingezet, wie verantwoordelijk is, wanneer het plaatsvindt en welke kosten, baten en risico's het met zich meebrengt. In tabel 9.4 wordt het geheel kort weergegeven.

Tabel 9.4. Implementatieplan aanbeveling 3 'Centraliseer waardering en erkenning'

Interventies	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Kosten	Baten
Actie- en communicatieplan opstellen en taakverdeling maken.	Algemeen directeur, HR-adviseurs, Regiocoaches	Begin november 2019	2 uur à €41,72 (x medewerker) 2 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €17,18 (x medewerker) Totaal = €263,80	<i>Verbeteren van medewerkers-tevredenheid ten aanzien van Organisatie X.</i> <i>Realiseren van goed werkgeverschapstandaard.</i> <i>Realiseren van bewustwording bij medewerkers (zij kunnen echt het verschil maken en een bijdrage leveren aan het succes van Organisatie X).</i> <i>Tegengaan van het stijgende personeelsverloop en de dalende klantenaantallen.</i>
Communiceren over projectgroep. ∞ Via nieuwsbrief; ∞ Aanmeldprocedure vermelden.	HR-adviseurs en Communicatie-medewerker	Halverwege november 2019	1 uur à €19,32 (x medewerker) 1 uur à €15,92 (x medewerker) Totaal = €54,56	
Opdracht samenstellen: 'Op welke manieren kan waardering en erkenning gecentraliseerd worden in de winkelorganisatie?'	HR-adviseurs	Halverwege november 2019	2 uur à €19,32 (x medewerker) Totaal = €77,28	
Opdracht opsturen naar deelnemende filiaalleiders.	HR-adviseurs en Filiaalleiders	Eind november 2019	1 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €13,03 (x medewerker) Totaal = €299,24	
Bijeenkomst projectgroep: bespreken resultaten en samenstellen van plan van aanpak (=PvA).	HR-adviseurs, Communicatie-medewerker en Filiaalleiders	Begin december 2019	2 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €15,92 (x medewerker) 2 uur à €13,03 (x medewerker) Totaal = €369,72	
Vormgeven van plan van aanpak (=PvA).	HR-adviseurs en Communicatie-medewerker	Halverwege december 2019	8 uur à €19,32 (x medewerker) 16 uur à €15,92 (x medewerker) Totaal = €563,84	
Instrueer de filiaalleiders over PvA 'Centraliseer waardering en erkenning' ∞ Via kwartaalmeeting; ∞ Uitdelen PvA.	Directie (Algemeen directeur)	Begin januari 2020	1 uur à €41,72 (x medewerker) 1 uur à €13,03 (x medewerker) Totaal = €706,25	
Bijeenkomst projectgroep: voortgang bespreken en plan van aanpak (=PvA) evalueren.	HR-adviseurs, Communicatie-medewerker en Filiaalleiders	Begin maart 2020	2 uur à €19,32 (x medewerker) 2 uur à €15,92 (x medewerker) 2 uur à €13,03 (x medewerker) Totaal = €369,72	
Totaal (Kosten en baten)			Totaal = €2.781,69	Totaal= €0
Risico	Het vereist tijd en energie van de HR-adviseurs om tot concrete acties en resultaten te komen, welke waarschijnlijk pas in het volgende medewerkerstevredenheidsonderzoek zichtbaar worden. Verder is het waarborgen van opvolging van groot belang.			

Concluderend

De grootste kostenpost van de implementatie van de aanbeveling is het organiseren van de bijeenkomsten met de filiaalleiders. Deze jaarlijks terugkerende kostenpost richt zich met name op de personeelskosten. De aanbeveling kost niet alleen geld, maar levert ook niet-financiële baten op. Het leidt tot het realiseren van de goed werkgeverschapstandaard, een toename van de klantenaantallen en een stijgende lijn in van medewerkerstevredenheid. Tevens zorgt de transparantie voor bewustwording bij de medewerkers. De medewerkers zien namelijk dat Organisatie X hun mening serieus neemt en actie onderneemt.

AfasInsite. (2019). Personeelsinformatie en registratiesysteem [intern document].

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Jelsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). Basisboek Kwalitatief Onderzoek (3e ed.). Groningen | Houten: Noordhoff.

Bakkerswereld. (2019, 7 mei). Nieuwe cao Bakkersbedrijf met overeenstemming alle partijen [artikel]. Geraadpleegd op 10 juli 2019, <https://www.bakkerswereld.nl/nieuws/nieuws/2019/05/nieuwe-cao-bakkersbedrijf-met-overeenstemming-alle-partijen-10153055>

BIB. (2019, februari). Aandacht voor medewerkers. Teamwerk is de kracht van Banketbakkerij Verkley. *Bakkers in bedrijf*, 21, 34-36. Geraadpleegd op 12 april 2019, <https://www.bakkersinbedrijf.nl/files/7674f8d87ef0a2a9a0ba6907a4ad6f01.pdf>

Broeck, A. van den., Vansteenkiste, M., Witte, H. de., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer [samenvatting]. Geraadpleegd op 11 maart 2019, http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf

Businezz. (z.d.). Businessplan op 1 A4; snel en effectief plannen met OGSM [artikel]. Geraadpleegd op 17 mei 2019, https://www.businezz.nl/product/100-4997_Businessplan-op-1-A4#omschrijving

Organisatie X. (z.d.). X Historie [intern document].

Organisatie X. (2014). Merkboek 2014 Organisatie X [intern document].

Organisatie X. (2018). Marketingplan 2019 Organisatie X [intern document].

Organisatie X. (2019). OGSM-model 2020 Organisatie X [intern document].

CBS. (2017, oktober). Arbeidsparticipatie (ouderen) flink gestegen [paper]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, [file:///Users/admin/Downloads/Paper-Arbeidsparticipatie-ouderen-flink-gestegen%20\(1\).pdf](file:///Users/admin/Downloads/Paper-Arbeidsparticipatie-ouderen-flink-gestegen%20(1).pdf)

CBS. (2019, 14 mei). Arbeidsdeelname jongeren [dataset]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82915ned/table?fromstatweb>

CheckMarket. (2019). Steekproefcalculator: steekproefgrootte berekenen [calculator]. Geraadpleegd op 17 april 2019, <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. Rochester: The American Psychological Association, Inc.

DeSteven. (z.d.). Intrinsiek/ extrinsieke motivatie: wat is dat? Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/motiveren/intrinsieke-motivatievergroten-medewerkers/extrinsieke-motivat>

Doelen, A. & Weber, A. (2006). *Organiseren en managen: het 7S-model toegepast*. Groningen | Houten: Noordhoff.

Effectory. (2018). Enquête winkelorganisatie Organisatie X [intern document].

- EVZ. (2016, 1 oktober). Cao Bakkersbedrijf: bijlagen [cao-rapportage]. Geraadpleegd op 28 februari 2019, <https://fnvsawebprd.blob.core.windows.net/fnvmediacontainer/fnv/files/a4/a4c5a822-4d16-4b77-896c-dd41d092e7f7.pdf>
- Great Place to Work. (2015). Employer Branding 'Extern winnen is intern beginnen' [whitepaper]. Geraadpleegd op 15 mei 2019, <https://www.greatplacetowork.nl/assets/Affiliate-Netherlands/Publicaties/Whitepaper-Employer-Branding-Great-Place-to-Work.pdf>
- HEMA. (2016, 27 juni). Duurzaamheidsverslag 2015 [rapport]. Geraadpleegd op 12 april 2019, https://www.hema.nl/on/demandware.static/-/Sites-HemaNL-Library/nl_NL/dw9c1b631e/pdf/HEMA-duurzaamheidsverslag-2015_NL.pdf
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hoof, J. van., Bruin, E., Schoemaker, M. & Vroom, A. (2002a). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke van Gorcum.
- Hoof, J. van., Bruin, E., Schoemaker, M. & Vroom, A. (2002b). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders* [inkijkexemplaar]. Geraadpleegd op 4 april 2019, <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=oHw-R9kXfI0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=van+hoof+werken+moet+wel+leuk+zijn&ots=60oGV5RYWA&sig=KNxurPTELToR3Cn9uh9UKMFyBYA#v=onepage&q=van%20hoof%20werken%20moet%20wel%20leuk%20zijn&f=false>
- HouseOfControl. (z.d.). Motivatie- en Hygiëne theorie (Herzberg) [samenvatting]. Geraadpleegd op 11 maart 2019, <http://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>
- HRPraktijk. (2018, 27 maart). Goed arbeidsvoorwaardenpakket geen garantie voor werkgeluk [artikel]. Geraadpleegd op 9 april 2019, <https://www.hrpraktijk.nl/topics/arbeidsvoorwaarden/nieuws/goed-arbeidsvoorwaardenpakket-geen-garantie-voor-werkgeluk>
- Hudson. (2015, 13 februari). Motivatie clichés: hechten mannen meer belang aan succes dan vrouwen? [blog]. Geraadpleegd op 9 april 2019, <https://be.hudson.com/en-gb/knowledge-centre/blog/postid/852/motivatie-clichs-hechten-mannen-meer-belang-aan-succes-dan-vrouwen-zoeken-oudere-werknemers-vooral-naar-standvastigheid>
- ING. (2015, november). Een gezonde toekomst: de kansen van de gezondheidstrend voor foodbedrijven [rapport]. Geraadpleegd op 21 februari 2019, https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_themavisie-food-een-gezonde-toekomst_tcm162-92903.pdf
- Integron. (z.d.). Waarom een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren [website]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://www.integron.nl/kennis-en-nieuws/waarom-een-medewerkerstevredenheidsonderzoek-uitvoeren/>
- Intermediair. (2017). Mannen willen carrière maken, vrouwen gaan voor inhoud [artikel]. Geraadpleegd op 9 april 2019, <https://www.intermediair.nl/carriere/carriereontwikkeling/mannen-willen-carriere-maken-vrouwen-gaan-voor-inhoud>

- Intermediair. (2018). Intermediair Imago Onderzoek [rapport]. Geraadpleegd op 9 april 2019, https://ims.vnuvacaturemedia.nl/images/IM/Downloads/1805_IIO2018_DePersgroep_V06_LR.pdf?utm_source=ndsm&utm_medium=email&utm_campaign=imago_onderzoek&utm_content=whitemap&utm_term=2018
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen | Houten: Noordhoff.
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology: The nature and causes of job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Managementboek. (z.d.). Verschillende benaderingen van medewerkerstevredenheid [inkijkexemplaar]. Geraadpleegd op 4 maart 2019, <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789013087826/or-en-medewerkerstevredenheidsonderzoek-joop-kools.pdf>
- Marcus, J. & Dam, N. van. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen | Houten: Noordhoff.
- McFarlin, D., Coster, E., Rice, R. & Cooper, A. (1995). Facet Importance and Job Satisfaction: Another Look at the Range-of-Affect Hypothesis [artikel]. Geraadpleegd op 10 maart 2019, <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bb716a55-951b-412b-b62e-0911d4248ea9%40sdc-v-sessmgr02>
- MI. (2018, 14 maart). Consument wordt producent door digitalisering [artikel]. Geraadpleegd op 21 februari 2019, https://www.managementimpact.nl/innovatie/artikel/2018/03/consument-wordt-producent-door-digitalisering-10114706?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.106157963.94191070.1550669028-921007067.1549629330
- MT. (2019, 16 april). Werkgeluk: een niet te onderschatten factor voor ondernemerschap [artikel]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://www.mt.nl/persberichten/werkgeluk-een-niet-te-onderschatten-factor-voor-ondernemerschap/569586>
- MudaMasters. (2012, 14 juli). Drive – D. Pink [samenvatting]. Geraadpleegd op 11 maart 2019, <https://www.mudamasters.com/nl/verandermanagement-leiderschap/drive-d-pink-samenvatting>
- NBC. (z.d.). Nederlands Bakkerij Centrum [artikel]. Geraadpleegd op 18 februari 2019, <https://www.nbc.nl/nieuws/broodprijs-gaat-stijgen>
- OMP. (2019, 6 mei). Wat houdt goed werkgeverschap in? [artikel]. Geraadpleegd op 24 mei 2019, <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/orienteren/wat-is-goed-werkgeverschap>
- Pink, D. (2010). *Drive – de verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- PW. (2018, 16 juli). Medewerker beleving in Nederland steeds positiever [artikel]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2018/07/medewerkerbeleving-in-nederland-steeds-positiever-10127707>
- Randstad. (z.d.). Leeftijdsdiversiteit op de werkvloer [persbericht]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/duurzaamheid/waarom-leeftijdsdiversiteit-uw-organisatie-winst-oplevert>

- Randstad. (2015, 20 april). Factoren goed werkgeverschap – verschillen per leeftijd [persbericht]. Geraadpleegd op 4 april 2019, <https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2016/04/factoren-goed-werkgeverschap-verschillen-per-leeftijd>
- RTLnieuws. (2018, 13 augustus). Huishouden volgend jaar meer kwijt door btw-verhoging [artikel]. Geraadpleegd op 10 juli 2019, <https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/4367201/huishouden-volgend-jaar-300-euro-meer-kwijt-door-btw-verhoging>
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction; application, assessment, causes, and consequences*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- SurveyMonkey. (z.d.). Vind de antwoorden die u zoekt [website]. Geraadpleegd op 2 april 2019, <https://nl.surveymonkey.com/>
- Telegraaf. (2019, 7 mei). Meer loon voor personeel bakkerijen [artikel]. Geraadpleegd op 10 juli 2019, <https://www.telegraaf.nl/financieel/354XX4/meer-loon-voor-personeel-bakkerijen>
- TNO. (2005). Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? [rapport]. Geraadpleegd op 9 juli 2019, <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/40621.pdf>
- TNO. (2007, oktober). Trends in de arbeid in Nederland tussen 2000 en 2004 [rapport]. Geraadpleegd op 4 april 2019, <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/233817/Trends-in-de-arbeid-in-Nederland-tussen-2000-en-2004.pdf>
- Veldheer, V. & Bijl, R. (2011, maart). Sociaal en Cultureel Planbureau: actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010 [rapport]. Geraadpleegd op 18 februari 2019, [file:///Organisatie X.int/Network/RD_Home/lauravi/Downloads/http___www.scp.nl_8080_gvisapi_dsplug.pdf](file:///Organisatie%20X.int/Network/RD_Home/lauravi/Downloads/http___www.scp.nl_8080_gvisapi_dsplug.pdf)
- Verkley, L. (z.d.). Team Banketbakkerij Verkley [website]. Geraadpleegd op 12 april 2019, <https://www.lexverkley.nl/>
- Wet&Recht. (z.d.). Goed werkgeverschap [wetsartikel]. Geraadpleegd op 24 mei 2019, <http://www.wetrecht.nl/goed-werkgeverschap/>
- Yacht. (2015, 11 mei). 43% baanswitchers hoogopgeleiden vindt baan oninteressant [persbericht]. Geraadpleegd op 9 april 2019, <https://www.yacht.nl/over-yacht/pers/11-5-2015-43-procent-baanswitchers-hoogopgeleiden-vindt-baan-oninteressant>
- YoungCapital. (2019). Onderzoek: dit zoeken jongeren in een baan [artikel]. Geraadpleegd op 9 april 2019, <https://www.youngcapital.nl/werkgevers/blog/4130-onderzoek-dit-zoeken-jongeren-in-een-baan>

Bijlagen

Bijlage I A: Kernkwaliteiten Organisatie X

XX

Figuur 1. Kernkwaliteiten Organisatie X (Overgenomen van Organisatie X, 2014)

Bijlage I B: Overkoepelend kwalitatief doel Organisatie X 2020



Figuur 2. Kwalitatief doel inclusief de zes strategieën 2020 (Aangepast overgenomen van Organisatie X, 2018)

Bijlage I C: Structuur Organisatie X

XX

Figuur 3. Structuur Organisatie X (Overgenomen van Organisatie X, 2018)

Bijlage II A: Twee-factorentheorie van Herzberg et al. (1959)

Tabel 1. Werking twee-factorentheorie van Herzberg et al. (1959) (Overgenomen van House of Control, z.d.)

Rand voorwaardelijke factoren 	Niet ontevreden ∞ Hygiëne factoren als werkzekerheid en inkomen zijn op orde; ∞ Motiverende factoren als waardering en toekomstperspectief zijn niet aanwezig.	Tevreden ∞ Gemotiveerde medewerkers; ∞ Er wordt voorzien in de basisbehoeften van medewerkers; ∞ Er is sprake van een stimulerende werkomgeving.
	Zeervrededen ∞ Ongemotiveerde medewerkers; ∞ Onvoldoende inkomen en geen werkzekerheid; ∞ Geen stimulerende omgeving; ∞ Kans op sociale onrust.	Ontevreden ∞ Ondanks stimulerende omgeving zijn medewerkers ontevreden, omdat factoren als inkomen en werkzekerheid niet op orde zijn.
	Motiverende factoren 	

Bijlage II B: Drive van Pink (2010)

Tabel 2. Type-X gedrag en Type-I gedrag bij mensen in bedrijfsleven (Overgenomen van MudaMasters, 2012)

Motivat 2.0	Type-X gedrag ∞ Mensen werken vanuit extrinsieke motivatie, waarbij beloning de belangrijkste drijfveer is; ∞ Een eerlijke beloning is van belang (voor iedereen); ∞ Het gedrag is eindig. Er is namelijk maar een bepaalde hoeveelheid geld te verdelen;
Motivat 3.0	Type-I gedrag ∞ Het gedrag is ontwikkeld of aangeleerd en dus niet aangeboren; ∞ Mensen werken vanuit intrinsieke motivatie, oftewel uit hun persoonlijke verlangen, waarbij autonomie, meesterschap en zingeving de belangrijkste drijfveren zijn; ∞ Een eerlijke beloning is van belang (voor iedereen); ∞ Het gedrag is duurzaam. Het geven van bijvoorbeeld complimenten kan tot in de oneindigheid worden uitgevoerd; ∞ Het gedrag bevordert het fysieke en mentale welbevinden van mensen, waardoor de mensen over het algemeen gelukkiger zijn en meer eigenwaarde hebben.

Bijlage III: Totaaloverzicht desk- en fieldresearch

Voor de realisatie van het medewerkerstevredenheidsvraagstuk wordt literatuuronderzoek, een focusgroep en een medewerkerstevredenheidsonderzoek ingezet als onderzoeksmethoden. De inzet van de verschillende onderzoeksmethoden draagt bij aan het verzamelen van data, het direct beantwoorden van de deelvragen en het indirect beantwoorden van de centrale vraag. In tabel 3 wordt per deelvraag toegelicht welke verschillende onderzoeksmethoden worden ingezet.

Tabel 3. De inzet van verschillende onderzoeksmethode(n) per deelvraag

#	Deelvraag	Vorm	Onderzoeksmethode(n)
1	Wat houdt medewerkerstevredenheid in?	Deskresearch	Literatuuronderzoek
2	Welke factoren zijn van invloed op medewerkerstevredenheid?	Deskresearch	Literatuuronderzoek
3	Wat zijn de behoeften van medewerkers t.a.v. medewerkerstevredenheid?	Deskresearch	Literatuuronderzoek
4	Wat zijn best practices op het gebied van succesvolle medewerkerstevredenheid?	Deskresearch	Literatuuronderzoek
5	Hoe tevreden zijn de medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X in de huidige situatie?	Fieldresearch	Online onderzoek
6	Welke bevorderende en belemmerende factoren zijn ten aanzien van de medewerkerstevredenheid aanwezig binnen de winkelorganisatie van Organisatie X?	Fieldresearch	Online onderzoek
7	Welke maatregelen zijn, volgens de filiaalleiders, in de winkelorganisatie van Organisatie X nodig ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid?	Desk- en fieldresearch	Focusgroep

Bijlage IV: Totaaloverzicht van factoren en werkaspecten

 Tabel 4. Overzicht van factoren en werkaspecten voor succesvol medewerkerstevredenheidsonderzoek
Organisatie X (Van Hoof et al., 2002a) (Herzberg et al., 1959) (Pink, 2010)

	Factoren naar Van Hoof et al. (2002A)	Werkaspecten naar Herzberg et al. (1959) en Pink (2010)	Kern van de werkaspecten
Intrinsieke motivatie	Intrinsieke factoren	Arbeidsinhoud (Zingeving volgens Pink, 2010)	Plezier/ uitdaging/ kansen/ afwisseling/ aansluiting
		Autonomie (Volgens Pink, 2019)	Taak/ tijd/ techniek/ team
		Waardering & erkenning	Vanuit collega's, leidinggevende en Organisatie X
	Doorgroei- en promotiemogelijkheden	Persoonlijke ontwikkeling (Meesterschap volgens Pink, 2010)	Binnen het team en binnen Organisatie X
		Succesvol en creatief zijn (Meesterschap volgens Pink, 2010)	Mogelijkheden tot/ capaciteiten benutten/ stimulatie tot/ bijdragen aan
Extrinsieke motivatie	Extrinsieke factoren	Arbeidsvoorwaarden	Baanzekerheid/ werktijden/ zwaarte van het werk/ salaris/ financiële groeimogelijkheden/ secundaire arbeidsvoorwaarden
	Gemaksfactoren	Arbeidsomstandigheden	Tevredenheid/ veiligheid/ fysieke werkhouding/ klachten (lichamelijk/psychisch)/ middelen/ hardware & software
		Werkdruk & werkbeleving	Belasting (mentaal/ fysiek)/ tijd/ werkdruk/ pauze/ capaciteiten
		Informatie & communicatie	Open/ tijdig/ voldoende/ Manier van/ ontvangen & beschikken
	Sociale factoren	Organisatie(beleid)	Trots Organisatie X & producten/ strategie/ beleid/ betrokken/ toegankelijkheid/ vertrouwen/ besluitvormingsproces
		Relatie met directe collega's	Motivatief/ werksfeer/ afspraken/ manier van werken/ verantwoordelijkheden/ conflicten/ contact
		Relatie met leidinggevende	Contact/ ondersteuning/ aanspreekbaarheid/ motivatie/ verwachtingen/ feedback/ samenwerking/ betrokkenheid

Bijlage V: Operationalisering onderzoek

Tabel 5. Overzicht operationalisering per deelvraag en naar online onderzoek

Deelvraag	Onderzoeksmethode(n)	Betrokkenen	Vindplaats rapport
Wat houdt medewerkerstevredenheid in?	Deskresearch: - Literatuuronderzoek	Onderzoeker	Theoretisch kader
Welke factoren zijn van invloed op medewerkerstevredenheid?	Deskresearch: - Literatuuronderzoek	Onderzoeker	Theoretisch kader
Wat zijn de behoeften van medewerkers t.a.v. medewerkerstevredenheid?	Deskresearch: - Literatuuronderzoek	Onderzoeker	Theoretisch kader
Wat zijn best practices op het gebied van succesvolle medewerkerstevredenheid?	Deskresearch: - Literatuuronderzoek	Onderzoeker	Theoretisch kader
Hoe tevreden zijn de medewerkers, uit de winkelorganisatie, van Organisatie X in de huidige situatie?	Fieldresearch: - Online onderzoek	1. Onderzoeker 2. Respondenten	Resultaten
Welke bevorderende en belemmerende factoren zijn ten aanzien van de medewerkerstevredenheid aanwezig binnen de winkelorganisatie van Organisatie X?	Fieldresearch: - Online onderzoek	1. Onderzoeker 2. Respondenten	Resultaten
Welke maatregelen zijn, volgens de filiaalleiders, in de winkelorganisatie van Organisatie X nodig ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid?	Deskresearch: - Literatuuronderzoek Fieldresearch: - Focusgroep	1. Onderzoeker 2. Respondenten	Resultaten
Factoren	Elementen/ aspecten	Vraagnummer	Antwoordmogelijkheid
Persoonsgebonden kenmerken	Geslacht	1	Man/ vrouw/ neutraal
	Leeftijd	2	Jonger dan 21/ 21 – 30 jaar/ 31 – 40 jaar/ 41 – 50 jaar/ ouder dan 50
	Opleidingsniveau	3	Mavo/ Havo/ Vwo/ Lbo/ Mbo/ Hbo/ Wo/ Geen
	Dienstverband	4	Fulltime/ Min-max contract/ Parttime/ Oproepkracht
	Lengte dienstverband	5	Minder dan 1 jaar/ 1 – 2 jaar/ 3 – 4 jaar/ 5 – 6 jaar/ Meer dan 7 jaar
	Winkelsoort	6	Externe partij winkel/ Bakery café/ Bakkerswinkel
Intrinsieke motivatie: - Intrinsieke factoren	Arbeidsinhoud	7A/ 7B/ 7C/ 7D/ 7E/ 7F	Zeet oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeet eens
	Autonomie	9A/ 9B/ 9C/ 9D/ 9E/ 9F	Zeet oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeet eens
	Waardering & erkenning	11A/ 11B/ 11C/ 11D/ 11E/ 11F	Zeet oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeet eens
Intrinsieke motivatie: - Doorgroei- en promotiemogelijkheden	Persoonlijke ontwikkeling	13A/ 13B/ 13C/ 13D/ 13E/ 13F	Zeet oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeet eens
	Succesvol en creatief zijn	15A/ 15B/ 15C/ 15D/ 15E/ 15F/ 15G	Zeet oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeet eens

Extrinsieke motivatie: - Extrinsieke factoren	Arbeidsvoorwaarden	17A/ 17B/ 17C/ 17D/ 17E/ 17F/ 17G/ 17H	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
	Arbeidsomstandigheden	19A/ 19B/ 19C/ 19D/ 19E/ 19F/ 19G	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
Extrinsieke motivatie: - Gemaksfactoren	Werkdruk & werkbeleving	21A/ 21B/ 21C/ 21D/ 21E/ 21F	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
	Informatie en communicatie	23A/ 23B/ 23C/ 23D/ 23E/ 23F	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
Extrinsieke motivatie: - Sociale factoren	Organisatie(beleid)	25A/ 25B/ 25C/ 25D/ 25E/ 25F/ 25G/ 25H/ 25I	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
	Relatie met directe collega's	27A/ 27B/ 27C/ 27D/ 27E/ 27F/ 27G/ 27H	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
	Relatie met leidinggevende	29A/ 29B/ 29C/ 29D/ 29E/ 29F/ 29G/ 29H	Zeer oneens/ Oneens/ Neutraal/ Eens/ Zeer eens
Overige vragen	De drie belangrijkste aspecten van werk	31	Arbeidsinhoud/ Autonomie/ Waardering/ Persoonlijke ontwikkeling/ Succesvol & creatief zijn/ Arbeidsvoorwaarden/ Arbeidsomstandigheden/ Werkdruk & werkbeleving/ Informatie & communicatie/ Organisatie(beleid)/ Relatie met directe collega's/ Relatie met leidinggevende
	Algemene tevredenheid	32	Zeer tevreden/ Tevreden/ Neutraal/ Ontevreden/ Zeer ontevreden
	Rapportcijfer Organisatie X als werkgever	33	0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10
	Organisatie X aanbevelen	34	Niet aanbevelen = 0 Aanbevelen = 10
	Advies	35	Openvraag

Bijlage VI A: Online onderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek

Het doel van het online onderzoek is om vast te stellen hoe tevreden de medewerkers uit de winkelorganisatie zijn met het werk en met Organisatie X als werkgever. Om een goed en volledig beeld te kunnen schetsen van de medewerkerstevredenheid, zal eerst het begrip worden toegelicht.

“Volgens Spector (1997) is medewerkerstevredenheid simpelweg hoe mensen over hun werk en verschillende aspecten van hun werk denken. Het is de mate waarin mensen hun werk leuk vinden (tevreden) of niet leuk vinden (ontevreden).”

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek tref je drie onderdelen aan die onderverdeeld zijn in vijf thema's. De vijf gekozen thema's zijn vervolgens onderverdeeld in een aantal factoren, oftewel werkaspecten. De werkaspecten hebben betrekking op de tevredenheid van de medewerkers van Organisatie X.

De volgende drie onderdelen en vijf thema's worden in het onderzoek behandeld:

- 1) Persoonsgebonden kenmerken;
- 2) Intrinsieke motivatie (de motivatie die vanuit jezelf komt door bepaalde ambities of behoeften);
 - a. Intrinsieke factoren;
 - b. Doorgroei- en promotiemogelijkheden.
- 3) Extrinsieke motivatie (de motivatie die vanuit externe prikkels komt als salaris of werktijden).
 - c. Extrinsieke factoren;
 - d. Gemaksfactoren;
 - e. Sociale factoren.

Verder zijn in het online onderzoek geen vragen opgenomen welke te herleiden zijn naar individuele personen. Op deze manier wordt de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het online onderzoek gewaarborgd.

Tot slot zal het online onderzoek ongeveer tien a vijftien minuten van jouw tijd innemen. Neem vooral die tijd, want iedere deelname en mening telt! Dit geldt niet alleen voor Organisatie X op de korte termijn, maar ook voor jou.

Alvast bedankt voor het invullen van het online onderzoek!

Hartelijke groet,
Laura van Iperen

Persoonsgebonden kenmerken

Allereerst wordt naar de persoonsgebonden kenmerken van de respondenten gevraagd. De persoonsgebonden kenmerken zijn van belang voor de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten van het online onderzoek.

1) Wat is jouw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Neutraal

2) Wat is jouw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 21 jaar
- ☐ 21 – 30 jaar
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ Ouder dan 50 jaar

3) Wat is jouw hoogste (afgeronde) opleiding?

- ☐ Mavo/ vmbo
- ☐ Havo
- ☐ Vwo
- ☐ Lbo
- ☐ Mbo
- ☐ Hbo/ post hbo
- ☐ Wo
- ☐ Geen

4) Wat is jouw dienstverband?

- ☐ Fulltime
- ☐ Min-max contract
- ☐ Parttime
- ☐ Oproepkracht

5) Hoelang ben je in dienst bij Organisatie X?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ 1 – 2 jaar
- ☐ 2 – 4 jaar
- ☐ 4 – 8 jaar
- ☐ Meer dan 8 jaar

6) In welk winkelsoort ben je werkzaam?

- ☐ Externe partij winkel (Organisatie X winkel welke gevestigd is bij de externe partij)
- ☐ Bakery café (Organisatie X winkel waar horeca wordt gecombineerd met verkoop)
- ☐ Bakkerswinkel (Organisatie X winkel waar verkoop centraal staat)

Intrinsieke motivatie (de motivatie die vanuit jezelf komt door bepaalde ambities of behoeften)
Intrinsieke factoren

7) Arbeidsinhoud

		<i>Zeer oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Zeer eens</i>
A	Ik heb plezier in mijn werk.					
B	Ik haal voldoende uitdaging uit mijn werk.					
C	Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben.					
D	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren.					
E	Mijn werk is voldoende afwisselend.					
F	Mijn werk sluit goed aan op mijn persoonlijke kennis en (werk)ervaring.					

8) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de arbeidsinhoud?

<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>

9) Autonomie (het vermogen om zelf te bepalen)

		<i>Zeer oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Zeer eens</i>
A	Ik kan aangeven welke dagen ik beschikbaar ben.					
B	Ik kan mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoeren wanneer ik wil.					
C	Ik kan mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoeren op mijn eigen tempo.					
D	Ik kan zelf bepalen wat voor werkzaamheden ik uitvoer.					
E	Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.					
F	Ik kan zelf bepalen met welke directe collega's ik de werkzaamheden uitvoer.					

10) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de autonomie?

<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>

11) Waardering & erkenning

		<i>Zeer oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Zeer eens</i>
A	Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende.					
B	Ik ontvang van mijn leidinggevende regelmatig (een) compliment(en).					
C	Ik voel mij gewaardeerd door mijn directe collega's.					
D	Ik ontvang van mijn directe collega's regelmatig (een) compliment(en).					
E	Als ik optimale inspanning lever tijdens het werk dan wordt dat gewaardeerd.					
F	Organisatie X waardeert mijn inbreng en inspanning voor de organisatie.					

12) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de waardering & erkenning?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Doorgroei- en promotiemogelijkheden

13) Persoonlijke ontwikkeling

		<i>Ze er oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Ze er eens</i>
A	Ik kan mij persoonlijk ontwikkelen binnen Organisatie X.					
B	Ik kan mij professioneel ontwikkelen binnen Organisatie X.					
C	Mijn leidinggevende denkt met mij mee over mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.					
D	Organisatie X biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden.					
E	Organisatie X moedigt mij voldoende aan om mijzelf bij te scholen en te ontwikkelen.					
F	Binnen Organisatie X heb ik de mogelijkheid om door te groeien.					

14) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de persoonlijke ontwikkeling?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15) Succesvol en creatief zijn

		<i>Ze er oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Ze er eens</i>
A	Mijn werk biedt mij voldoende mogelijkheden om te laten zien wat ik in huis heb.					
B	Binnen mijn team worden mijn capaciteiten benut en is het mogelijk om succesvol te zijn.					
C	Ik word in mijn werk gestimuleerd om succesvol te zijn.					
D	De werkzaamheden op het werk dragen bij aan mijn persoonlijke succes.					
E	Binnen mijn team krijg ik de kans om mijn creativiteit in te zetten.					
F	Ik word in mijn werk gestimuleerd om creatief te zijn.					
G	De werkzaamheden op het werk dragen bij aan de ontwikkeling van mijn persoonlijke creativiteit.					

16) Hoe tevreden ben je over het algemeen met succesvol en creatief zijn?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Extrinsieke motivatie (de motivatie die vanuit externe prikkels komt als salaris of werktijden)

Extrinsieke factoren

17) Arbeidsvoorwaarden

		<i>Ze er oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Ze er eens</i>
A	Ik ben zeker van mijn baan.					
B	Ik ben tevreden over mijn werktijden.					
C	De zwaarte van mijn werk en de beloning van mijn werk zijn met elkaar in overeenstemming.					
D	Ik ben tevreden over mijn salaris.					
E	Mijn baan biedt genoeg financiële groeimogelijkheden.					
F	Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden.					
G	Het beloningssysteem (salaris) van Organisatie X is transparant.					
H	De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden is duidelijk.					

18) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de arbeidsvoorwaarden?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gemaksfactoren

19) Arbeidsomstandigheden

		<i>Ze er oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Ze er eens</i>
A	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk uitvoer.					
B	Ik voel mij voldoende veilig op mijn werkplek.					
C	Ik kan tijdens het werk een goede fysieke werkhouding aannemen.					
D	Ik ondervind geen lichamelijke klachten naar aanleiding van mijn werk.					
E	Ik ondervind geen psychische klachten naar aanleiding van mijn werk.					
F	Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur, materiaal, resources) om mijn werk uit te voeren.					
G	De hardware en software zijn van voldoende kwaliteit om mijn werk goed uit te voeren.					

20) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de arbeidsomstandigheden?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21) Werkdruk & werkbeleving

		<i>Zeer oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Zeer eens</i>
A	Ik ervaar mijn werk niet als mentaal belastend.					
B	Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te ronden.					
C	Ik krijg tijdens een werkdag voldoende tijd om mijn pauze(s) te nemen.					
D	Ik kan mijn werk gemakkelijk van mij afzetten.					
E	De werkzaamheden die ik verricht overstijgen niet mijn capaciteiten.					
F	Ik vind de werkdruk gemiddeld genomen niet te hoog.					

22) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de werkdruk & werkbeleving?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23) Informatie en communicatie

		<i>Zeer oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Zeer eens</i>
A	De communicatie en informatieverstrekking binnen Organisatie X is open.					
B	De communicatie en informatieverstrekking binnen Organisatie X is tijdig.					
C	Ik ben tevreden over de wijze waarop Organisatie X informatie beschikbaar stelt.					
D	De wekelijkse nieuwsbrief informeert mij voldoende over de belangrijkste ontwikkelingen binnen Organisatie X.					
E	Ik ben op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen binnen mijn team.					
F	Ik ontvang/ beschik over voldoende informatie om mijn werk goed uit te voeren.					

24) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de informatie en communicatie?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sociale factoren

25) Organisatie(beleid)

		<i>Zeer oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Zeer eens</i>
A	Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.					
B	Ik ben trots op de producten die Organisatie X levert.					
C	Ik word voldoende geïnformeerd over de gekozen strategie en het gekozen beleid.					
D	Ik sta achter het beleid en de (toekomstige) strategie van Organisatie X.					
E	Ik vind de directie van Organisatie X voldoende toegankelijk.					

- F** Ik heb vertrouwen in de manier waarop Organisatie X geleid wordt door de directie.
- G** De directie van Organisatie X staat binnen het besluitvormingsproces open voor suggesties en ideeën van medewerkers.
- H** Binnen Organisatie X wordt een transparante besluitvorming gehanteerd.
- I** De directie van Organisatie X is op de hoogte van ontwikkelingen binnen de winkelorganisatie.

26) Hoe tevreden ben je over het algemeen met het organisatie(beleid)?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27) Relatie met directe collega's

		<i>Ze er oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Ze er eens</i>
A	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd.					
B	Er heerst een prettige werksfeer binnen mijn team.					
C	Ik ben op de hoogte van de werkzaamheden van mijn directe collega's.					
D	Binnen mijn team komen mijn directe collega's werkafspraken na.					
E	Binnen mijn team wordt op een efficiënte manier (samen)gewerkt.					
F	Binnen mijn team worden directe collega's aangesproken op verantwoordelijkheden.					
G	Binnen mijn team worden conflicten tussen directe collega's opgelost.					
H	De werkzaamheden van mijn team dragen bij aan het succes van Organisatie X.					

28) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de relatie met je directe collega's?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29) Relatie met leidinggevende

		<i>Ze er oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Ze er eens</i>
A	Ik heb prettig contact met mijn leidinggevende.					
B	Ik ben tevreden over de ondersteuning van mijn direct leidinggevende.					
C	Ik ben tevreden over de beschikbaarheid/aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende.					
D	Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en in het realiseren van mijn doelstellingen.					
E	Mijn leidinggevende is duidelijk over wat er van mij wordt verwacht.					
F	Mijn leidinggevende geeft mij voldoende feedback over mijn functioneren.					
G	Mijn leidinggevende luistert naar mijn ideeën en geeft mij voldoende ruimte om mee te beslissen.					
H	Mijn leidinggevende weet wat er speelt op de werkvloer en onderneemt actie zodra het nodig is.					

30) Hoe tevreden ben je over het algemeen met de relatie met je leidinggevende?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

31) Wat zijn voor jou de drie belangrijkste onderdelen van werk? Kruis de drie onderdelen aan.

Arbeidsinhoud/ Autonomie/ Waardering/ Persoonlijke ontwikkeling/ Succesvol en creatief zijn/
Arbeidsvoorwaarden/ Arbeidsomstandigheden/ Werkdruk en werkbeleving/ Informatie en
communicatie/ Organisatiebeleid/ Relatie met directe collega's/ Relatie met leidinggevende.

32) Hoe tevreden ben je in het algemeen over werken bij Organisatie X?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

33) Welk rapportcijfer geef jij Organisatie X als werkgever?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

34) In hoeverre zou jij Organisatie X aanbevelen bij familie en/ of vrienden?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Niet aanbevelen											Wel aanbevelen

35) Welk advies zou jij Organisatie X nog mee willen geven?

--

NIEUWS BRIEF

Mensen

Beste collega's,

Vanuit de studie Human Resource Management ben ik, Laura van Iperen, momenteel bezig met het onderzoeken van de medewerkerstevredenheid binnen de winkelorganisatie van Organisatie X. Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe tevreden de medewerkers uit de winkelorganisatie zijn met het werk en de organisatie. Om de tevredenheid in kaart te kunnen brengen, wordt vanaf aankomende week, week 16, het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de winkelorganisatie uitgezet. Iedere medewerker die binnen de winkelorganisatie werkzaam is, zal via zijn of haar e-mailadres een uitnodiging ontvangen om via een link de online medewerkerstevredenheidsonderzoek in te vullen. Het invullen van het onderzoek duurt ongeveer 10 minuten. Voor zowel Organisatie X als de medewerkers is het van groot belang dat iedereen de tijd neemt om zijn of haar mening te laten horen! Alleen zo kan Organisatie X écht het verschil maken voor de medewerkers uit de winkelorganisatie. Tot slot wil ik benadrukken dat de gegevens van het onderzoek anoniem worden verwerkt en dat er betrouwbaar met de data wordt omgegaan.

Ik zie graag de ingevulde onderzoeken tegemoet!
Mocht je nog vragen hebben dan ben ik te bereiken via XX.

Figuur 4. Uitnodiging online onderzoek in nieuwsbrief

Bijlage VI C: Uitnodiging deelname online onderzoek via mail

Van: Organisatie X
Verzonden: woensdag 17 april 2019 11:46
Aan: Winkelorganisatie Organisatie X
Onderwerp: 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2019'

Dag leuke collega's,

Laat jouw mening horen door het online medewerkerstevredenheidsonderzoek in te vullen. Het doel van het online medewerkerstevredenheidsonderzoek is om vast te stellen hoe tevreden de medewerkers uit de winkelorganisatie zijn met het werk en met Organisatie X als werkgever. In het online onderzoek zijn geen vragen opgenomen welke te herleiden zijn naar individuele personen. Op deze manier wordt de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het online onderzoek gewaarborgd.

Het online onderzoek duurt ongeveer 10 minuten.

Neem vooral die tijd, want iedere deelname en mening telt! Dit geldt niet alleen voor Organisatie X op de korte termijn, maar ook voor jou.

Alvast bedankt voor het invullen van het online onderzoek!

Hartelijke groet,
Laura van Iperen

[Klik hier voor het online onderzoek](#)

Figuur 5. Uitnodiging online onderzoek via mail

Bijlage VI D: Herinneringsmail online onderzoek

Van: Organisatie X
Verzonden: woensdag 24 april 2019 13:54
Aan: Winkelorganisatie Organisatie X
Onderwerp: 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2019'

Dag leuke collega's,

Afgelopen week hebben jullie een uitnodiging ontvangen voor het invullen van het online medewerkerstevredenheidsonderzoek. De medewerkers die het online onderzoek inmiddels hebben ingevuld, wil ik graag hartelijk bedanken! Ik stel dit zeer op prijs.

De medewerkers die het online onderzoek nog niet hebben ingevuld, wil ik meegeven dat het nog mogelijk is tot en met woensdag 1 mei 18:00. Pak deze kans en laat je mening horen. Alleen zo kan Organisatie X écht het verschil maken voor de medewerkers uit de winkelorganisatie!

Het online onderzoek duurt ongeveer 10 minuten.
Neem vooral die tijd, want iedere deelname en mening telt! Dit geldt niet alleen voor Organisatie X op de korte termijn, maar ook voor jou.

Alvast bedankt voor het invullen van het online onderzoek!

Hartelijke groet,
Laura van Iperen

[Klik hier voor het online onderzoek](#)

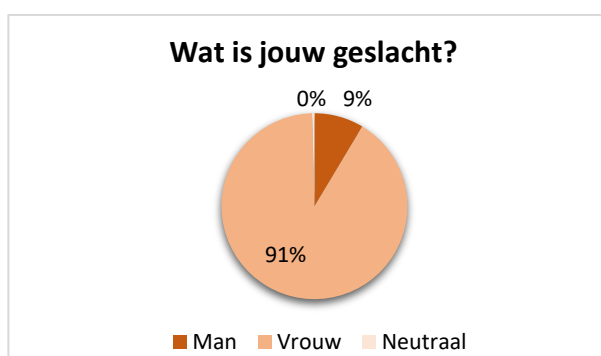
Figuur 6. Herinneringsmail online onderzoek

Bijlage VI E: Resultaten online onderzoek naar persoonsgebonden kenmerken

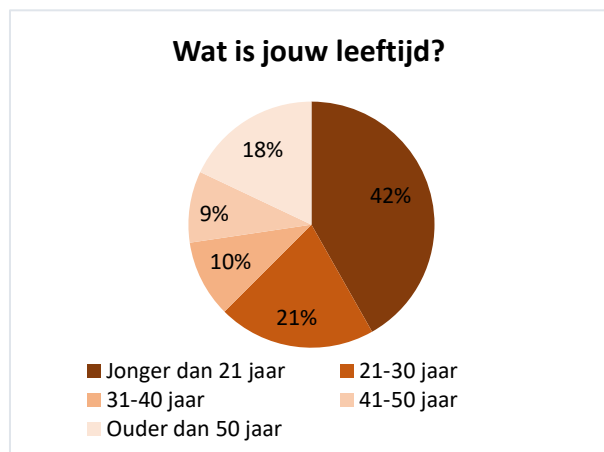
**Percentages zijn gebaseerd op de XX deelnemers die daadwerkelijk hebben deelgenomen aan het online medewerkerstevredenheidsonderzoek.



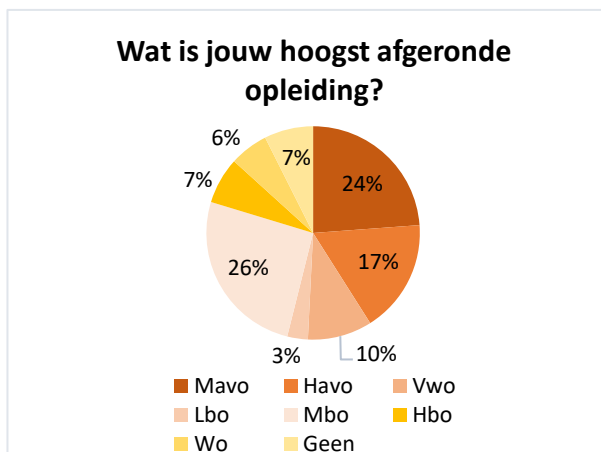
Figuur VI E 1. Aantal medewerkers Organisatie X, peildatum 17 april 2019



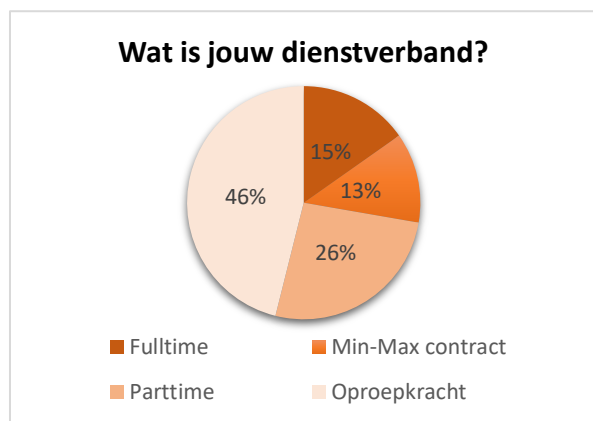
Figuur VI E 2. Respondenten online onderzoek naar geslacht



Figuur VI E 3. Respondenten online onderzoek naar leeftijd



Figuur VI E 4. Respondenten online onderzoek naar opleiding

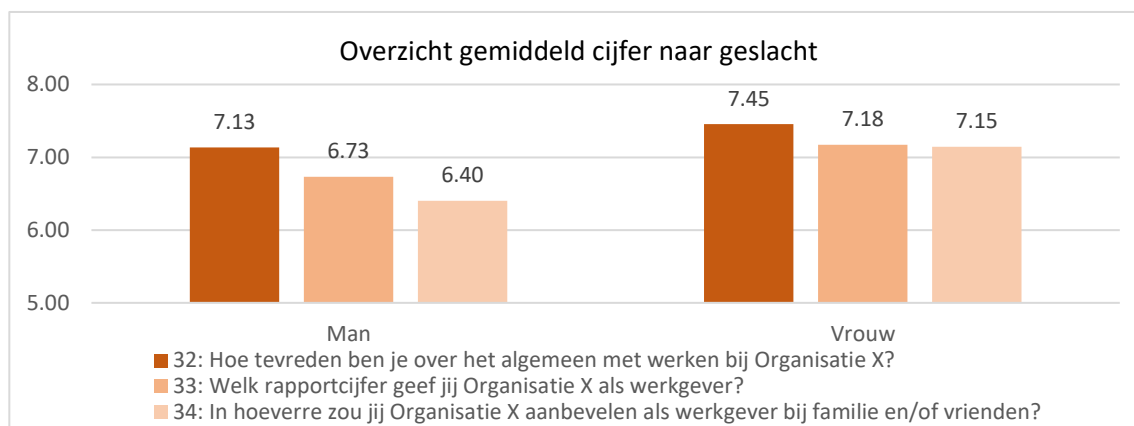


Figuur VI E 5. Respondenten online onderzoek naar dienstverband

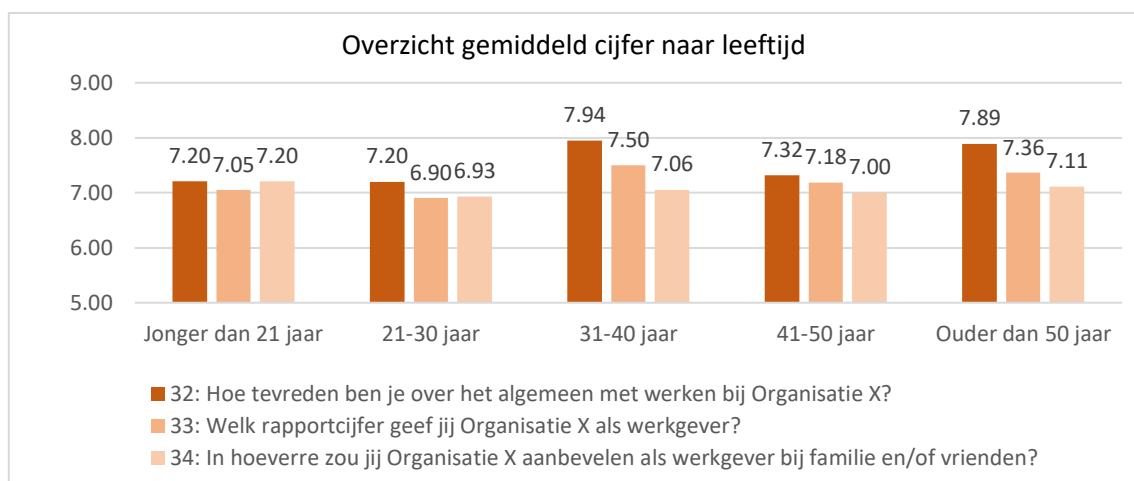


Figuur VI E 6. Respondenten online onderzoek naar lengte dienstverband

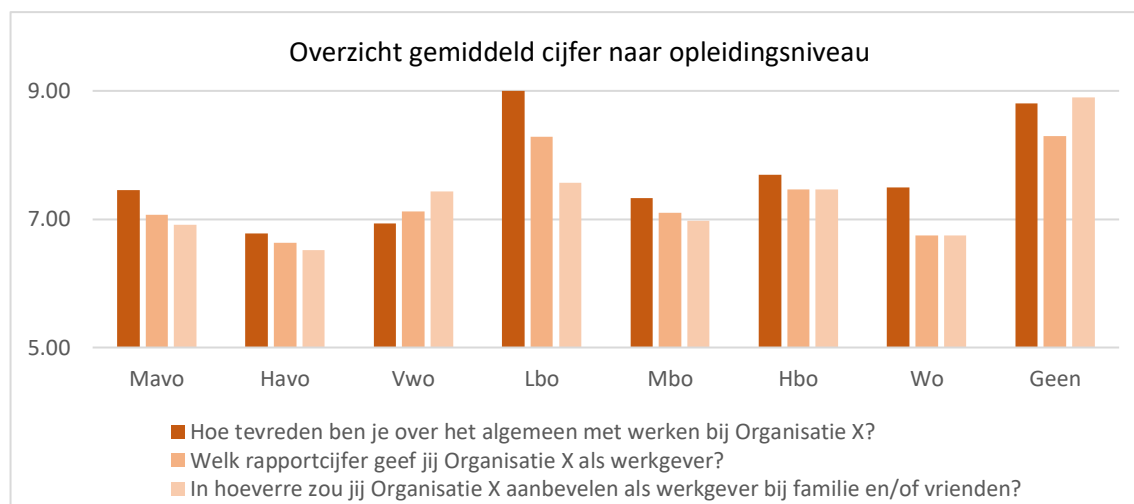
Algemene tevredenheid



Figuur VI E 7. Overzicht gemiddeld cijfer naar geslacht en naar overige enquêtevragen



Figuur VI E 8. Overzicht gemiddeld cijfer naar leeftijd en naar overige enquêtevragen



Figuur VI E 9. Overzicht gemiddeld cijfer naar opleidingsniveau en naar overige enquêtevragen

Bevorderende/ belemmerende factoren

Tabel VI E 1. Bevorderende/ belemmerende factoren naar geslacht (uitgedrukt in gemiddeld

Factoren naar Geslacht	Man	Vrouw
Gemiddelde van Intrinsieke Factoren	6,67	6,74
Gemiddelde van Doorgroei- en Promotiemogelijkheden	5,34	6,29
Gemiddelde van Extrinsieke Factoren	5,80	5,83
Gemiddelde van Gemaksfactoren	6,00	6,52
Gemiddelde van Sociale Factoren	6,67	7,32

Tabel VI E 2. Bevorderende/ belemmerende factoren naar leeftijd (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Factoren naar Leeftijd	Jonger dan 21 jaar	21-30 jaar	31-40 jaar	41-50 jaar	Ouder dan 50 jaar
Gemiddelde van Intrinsieke Factoren	6,83	6,71	6,70	6,74	6,59
Gemiddelde van Doorgroei- en Promotiemogelijkheden	6,13	5,91	6,21	6,37	6,63
Gemiddelde van Extrinsieke Factoren	5,86	5,78	6,14	5,65	5,74
Gemiddelde van Gemaksfactoren	6,76	6,43	6,58	6,23	6,14
Gemiddelde van Sociale Factoren	7,17	7,43	7,37	7,23	7,23

Tabel VI E 3. Bevorderende/ belemmerende factoren naar opleidingsniveau (uitgedrukt in gemiddeld cijfer)

Factoren naar Opleidingsniveau	Mavo	Havo	Vwo	Lbo	Mbo	Hbo	Wo	Geen
Gemiddelde van Intrinsieke Factoren	6,68	6,31	6,95	7,96	6,60	7,40	6,47	6,94
Gemiddelde van Doorgroei- en Promotiemogelijkheden	6,45	5,68	6,25	7,94	6,15	5,62	5,77	6,92
Gemiddelde van Extrinsieke Factoren	5,78	5,59	5,94	6,63	5,72	5,69	6,08	6,25
Gemiddelde van Gemaksfactoren	6,31	6,01	6,98	6,59	6,36	7,23	6,43	7,23
Gemiddelde van Sociale Factoren	7,08	6,99	7,57	7,62	7,09	7,77	7,22	8,43

Bijlage VI F: Resultaten online onderzoek naar leeftijd

1) Arbeidsinhoud

Tabel 1A. Ik heb plezier in mijn werk.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar		2	8	40	31	81	
21 - 30 jaar			3	26	19	48	
31 - 40 jaar				8	14	22	
41 - 50 jaar		1	1	8	14	24	
Ouder dan 50 jaar	1			12	28	41	
Eindtotaal	1	3	12	94	106	216	

Tabel 1B. Ik haal voldoende uitdaging uit mijn werk.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar			2	9	19	39	12	81
21 - 30 jaar			1	5	13	20	9	48
31 - 40 jaar				2	5	7	8	22
41 - 50 jaar				1	2	15	6	24
Ouder dan 50 jaar	1			2	3	16	19	41
Eindtotaal	1	3	19	42	97	54	216	

Tabel 1C. Ik krijg voldoende kansen om te doen waar ik goed in ben.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	2	7	17	45	9	81	
21 - 30 jaar	2		4	11	18	13	48	
31 - 40 jaar			2	4	8	8	22	
41 - 50 jaar	1		1	5	9	8	24	
Ouder dan 50 jaar	1		2	4	18	16	41	
Eindtotaal	5	2	16	41	98	54	216	

Tabel 1D. Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar		2	4	14	43	18	81	
21 - 30 jaar			3	3	31	11	48	
31 - 40 jaar			3	4	5	10	22	
41 - 50 jaar		1	1	2	14	6	24	
Ouder dan 50 jaar	1		2	1	23	14	41	
Eindtotaal	1	3	13	24	116	59	216	

Tabel 1E. Mijn werk is voldoende afwisselend.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar			10	15	39	17	81
21 - 30 jaar		1	3	11	18	15	48
31 - 40 jaar			1	3	11	7	22
41 - 50 jaar				2	15	7	24
Ouder dan 50 jaar	1		1	1	20	18	41
Eindtotaal	1	1	15	32	103	64	216

Tabel 1F. Mijn werk sluit goed aan op mijn persoonlijke kennis en (werk)ervaring.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	2	2	12	19	38	8	81
21 - 30 jaar	1	1	8	8	19	11	48
31 - 40 jaar			1		10	11	22
41 - 50 jaar		1		3	14	6	24
Ouder dan 50 jaar	1		3	5	16	16	41
Eindtotaal	4	4	24	35	97	52	216

2) Autonomie

Tabel 2A. Ik kan aangeven welke dagen ik beschikbaar ben.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar		2	6	37	36		81
21 - 30 jaar		1	7	22	18		48
31 - 40 jaar		1	1	13	7		22
41 - 50 jaar			3	15	6		24
Ouder dan 50 jaar	1	5	3	16	16		41
Eindtotaal	1	9	20	103	83		216

Tabel 2B. Ik kan mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoeren wanneer ik wil.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	3	3	5	21	43	6	81
21 - 30 jaar	2		3	9	25	9	48
31 - 40 jaar			6	4	9	3	22
41 - 50 jaar			2	11	9	2	24
Ouder dan 50 jaar		1	7	12	12	9	41
Eindtotaal	5	4	23	57	98	29	216

Tabel 2C. Ik kan mijn dagelijkse werkzaamheden uitvoeren op mijn eigen tempo.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	2	3	10	15	40	11	81
21 - 30 jaar		1	7	13	20	7	48
31 - 40 jaar		1	4	5	10	2	22
41 - 50 jaar		1	5	2	14	2	24
Ouder dan 50 jaar	1		6	10	16	8	41
Eindtotaal	3	6	32	45	100	30	216

Tabel 2D. Ik kan zelf bepalen wat voor werkzaamheden ik uitvoer.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		4	20	28	26	3	81
21 - 30 jaar			4	16	19	9	48
31 - 40 jaar			5	6	9	2	22
41 - 50 jaar			3	7	13	1	24
Ouder dan 50 jaar	3		12	6	13	7	41
Eindtotaal	3	4	44	63	80	22	216

Tabel 2E. Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		2	7	21	43	8	81
21 - 30 jaar			2	11	26	9	48
31 - 40 jaar			3	3	14	2	22
41 - 50 jaar			6	5	12	1	24
Ouder dan 50 jaar	1		8	5	17	10	41
Eindtotaal	1	2	26	45	112	30	216

Tabel 2F. Ik kan zelf bepalen met welke directe collega's ik de werkzaamheden uitvoer.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	1	7	29	26	16	2	81
21 - 30 jaar		4	14	14	11	5	48
31 - 40 jaar	1	1	4	5	10	1	22
41 - 50 jaar			8	4	10	2	24
Ouder dan 50 jaar	1		14	10	11	5	41
Eindtotaal	3	12	69	59	58	15	216

3) Waardering & erkenning

Tabel 3A. Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar			3	2	16	33	27	81
21 - 30 jaar			1	2	5	18	22	48
31 - 40 jaar	1		1	1	3	9	7	22
41 - 50 jaar	1				5	14	4	24
Ouder dan 50 jaar	4			1	7	18	11	41
Eindtotaal	6		5	6	36	92	71	216

Tabel 3B. Ik ontvang van mijn leidinggevende regelmatig (een) compliment(en).

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar			1	10	23	32	15	81
21 - 30 jaar			3	2	10	17	16	48
31 - 40 jaar			2	3	5	8	4	22
41 - 50 jaar	2			2	6	10	4	24
Ouder dan 50 jaar	2	3	3	9	17	7		41
Eindtotaal	4	9	20	53	84	46		216

Tabel 3C. Ik voel mij gewaardeerd door mijn directe collega's.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Oneens	Neutraal	Eens	Zeers eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar		3	12	39	27	81	
21 - 30 jaar		4	2	25	17	48	
31 - 40 jaar			3	12	7	22	
41 - 50 jaar			3	16	5	24	
Ouder dan 50 jaar	3		4	23	11	41	
Eindtotaal	3	7	24	115	67	216	

Tabel 3D. Ik ontvang van mijn directe collega's regelmatig (een) compliment(en).

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeers oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeers eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	1	3	5	15	44	13	81
21 - 30 jaar	1	1	3	9	27	7	48
31 - 40 jaar		1	3	3	13	2	22
41 - 50 jaar				8	13	3	24
Ouder dan 50 jaar	2		2	14	16	7	41
Eindtotaal	4	5	13	49	113	32	216

Tabel 3E. Als ik optimale inspanning lever tijdens het werk dan wordt dat gewaardeerd.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		1	8	12	31	29	81
21 - 30 jaar	1		3	6	20	18	48
31 - 40 jaar			3	3	11	5	22
41 - 50 jaar	1			4	16	3	24
Ouder dan 50 jaar	2		2	7	20	10	41
Eindtotaal	4	1	16	32	98	65	216

Tabel 3F. Organisatie X waardeert mijn inbreng en inspanning voor de organisatie.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	7	2	8	20	37	7	81
21 - 30 jaar	4	1	11	9	13	10	48
31 - 40 jaar			4	5	11	2	22
41 - 50 jaar	1		2	9	10	2	24
Ouder dan 50 jaar	5	1	3	11	18	3	41
Eindtotaal	17	4	28	54	89	24	216

4) Persoonlijke ontwikkeling

Tabel 4A. Ik kan mij persoonlijk ontwikkelen binnen Organisatie X.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	5	2	5	20	25	9	66
21 - 30 jaar	4	2	5	15	16	4	46
31 - 40 jaar	1		1	9	10		21
41 - 50 jaar	1	1		8	11	2	23
Ouder dan 50 jaar	4		3	11	14	6	38
Eindtotaal	15	5	14	63	76	21	194

Tabel 4B. Ik kan mij professioneel ontwikkelen binnen Organisatie X.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	9	3	7	19	21	7	66
21 - 30 jaar	4	2	8	13	16	3	46
31 - 40 jaar			3	9	8	1	21
41 - 50 jaar		1	1	12	6	3	23
Ouder dan 50 jaar	4		4	12	16	2	38
Eindtotaal	17	6	23	65	67	16	194

Tabel 4C. Mijn leidinggevende denkt met mij mee over mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	9	4	12	24	13	4	66	
21 - 30 jaar	6	3	5	10	14	8	46	
31 - 40 jaar	1	1	4	10	1	4	21	
41 - 50 jaar	2		3	9	8	1	23	
Ouder dan 50 jaar	2	1	7	16	10	2	38	
Eindtotaal	20	9	31	69	46	19	194	

Tabel 4D. Organisatie X biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	13	8	14	16	13	2	66	
21 - 30 jaar	7	4	14	14	6	1	46	
31 - 40 jaar	1	1	4	10	5		21	
41 - 50 jaar	1		4	12	5	1	23	
Ouder dan 50 jaar	6	2	9	13	7	1	38	
Eindtotaal	28	15	45	65	36	5	194	

Tabel 4E. Organisatie X moedigt mij voldoende aan om mijzelf bij te scholen en te ontwikkelen.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	13	4	14	17	17	1	66	
21 - 30 jaar	6	9	13	14	3	1	46	
31 - 40 jaar	1	1	8	10	1		21	
41 - 50 jaar	1		6	12	4		23	
Ouder dan 50 jaar	6	2	12	13	4	1	38	
Eindtotaal	27	16	53	66	29	3	194	

Tabel 4F. Binnen Organisatie X heb ik de mogelijkheid om door te groeien.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	12	5	12	17	13	7	66	
21 - 30 jaar	5	7	8	16	7	3	46	
31 - 40 jaar	3	1	5	6	6		21	
41 - 50 jaar	1	1	4	10	6	1	23	
Ouder dan 50 jaar	6		8	14	8	2	38	
Eindtotaal	27	14	37	63	40	13	194	

5) Succesvol en creatief zijn

Tabel 5A. Mijn werk biedt mij voldoende mogelijkheden om te laten zien wat ik in huis heb.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	2	7	15	34	7	66	
21 - 30 jaar	1	1	3	13	20	8	46	
31 - 40 jaar			2	8	8	3	21	
41 - 50 jaar			1	5	14	3	23	
Ouder dan 50 jaar	1		2	7	18	10	38	
Eindtotaal	3	3	15	48	94	31	194	

Tabel 5B. Binnen mijn team worden mijn capaciteiten benut en is het mogelijk om succesvol te zijn.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	3	1	4	17	31	10	66	
21 - 30 jaar	2	1	2	4	28	9	46	
31 - 40 jaar			2	4	11	4	21	
41 - 50 jaar	1			2	18	2	23	
Ouder dan 50 jaar	2		2	8	19	7	38	
Eindtotaal	8	2	10	35	107	32	194	

Tabel 5C. Ik word in mijn werk gestimuleerd om succesvol te zijn.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	2	1	5	14	35	9	66	
21 - 30 jaar	4	1	2	10	23	6	46	
31 - 40 jaar	1		3	7	8	2	21	
41 - 50 jaar	2		1	6	12	2	23	
Ouder dan 50 jaar	3		4	10	12	9	38	
Eindtotaal	12	2	15	47	90	28	194	

Tabel 5D. De werkzaamheden op het werk dragen bij aan mijn persoonlijke succes.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	6	4	9	19	24	4	66	
21 - 30 jaar	1	2	6	16	19	2	46	
31 - 40 jaar	1		4	7	6	3	21	
41 - 50 jaar	1		2	10	9	1	23	
Ouder dan 50 jaar	2		2	13	16	5	38	
Eindtotaal	11	6	23	65	74	15	194	

Tabel 5E. Binnen mijn team krijg ik de kans om mijn creativiteit in te zetten.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	5	3	7	14	29	8	66	
21 - 30 jaar	1		3	7	26	9	46	
31 - 40 jaar			1	3	14	3	21	
41 - 50 jaar			1	4	16	2	23	
Ouder dan 50 jaar	1	1	1	10	16	9	38	
Eindtotaal	7	4	13	38	101	31	194	

Tabel 5F. Ik word in mijn werk gestimuleerd om creatief te zijn.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	4	2	13	21	23	3	66	
21 - 30 jaar	1	1	6	9	23	6	46	
31 - 40 jaar		1	1	3	13	3	21	
41 - 50 jaar	1		1	7	12	2	23	
Ouder dan 50 jaar	4		5	8	15	6	38	
Eindtotaal	10	4	26	48	86	20	194	

Tabel 5G. De werkzaamheden op het werk dragen bij aan de ontwikkeling van mijn persoonlijke creativiteit.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	6	3	12	14	28	3	66	
21 - 30 jaar	1	2	6	18	15	4	46	
31 - 40 jaar			3	7	9	2	21	
41 - 50 jaar	1		4	5	11	2	23	
Ouder dan 50 jaar	4		3	11	15	5	38	
Eindtotaal	12	5	28	55	78	16	194	

6) Arbeidsvoorwaarden

Tabel 6A. Ik ben zeker van mijn baan.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	4	1	3	14	28	16	66
21 - 30 jaar	3		3	7	21	11	45
31 - 40 jaar			2	4	12	3	21
41 - 50 jaar	3		7	4	8	1	23
Ouder dan 50 jaar	4	1	2	9	12	10	38
Eindtotaal	14	2	17	38	81	41	193

Tabel 6B. Ik ben tevreden over mijn werktijden.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		1	2	15	33	15	66
21 - 30 jaar			1	9	26	9	45
31 - 40 jaar			1	3	9	8	21
41 - 50 jaar			2	6	12	3	23
Ouder dan 50 jaar	1		3	5	19	10	38
Eindtotaal	1	1	9	38	99	45	193

Tabel 6C. De zwaarte van mijn werk en de beloning van mijn werk zijn met elkaar in overeenstemming.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		9	15	18	21	3	66
21 - 30 jaar		2	19	10	10	4	45
31 - 40 jaar		1	9	5	4	2	21
41 - 50 jaar	1	2	7	10	3		23
Ouder dan 50 jaar	3	1	13	15	5	1	38
Eindtotaal	4	15	63	58	43	10	193

Tabel 6D. Ik ben tevreden over mijn salaris.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	1	13	20	19	9	4	66
21 - 30 jaar		3	18	9	15		45
31 - 40 jaar		2	9	5	3	2	21
41 - 50 jaar	1	2	6	11	3		23
Ouder dan 50 jaar	2	1	14	15	6		38
Eindtotaal	4	21	67	59	36	6	193

Tabel 6E. Mijn baan biedt genoeg financiële groeimogelijkheden.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	16	8	15	16	10	1	66	
21 - 30 jaar	6	7	15	14	3		45	
31 - 40 jaar	3	3	8	4	3		21	
41 - 50 jaar	3	3	5	9	3		23	
Ouder dan 50 jaar	5		14	17	1	1	38	
Eindtotaal	33	21	57	60	20	2	193	

Tabel 6F. Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	20	1	7	16	19	3	66	
21 - 30 jaar	7		7	21	8	2	45	
31 - 40 jaar	1		4	8	7	1	21	
41 - 50 jaar	1		4	12	6		23	
Ouder dan 50 jaar	4		3	19	12		38	
Eindtotaal	33	1	25	76	52	6	193	

Tabel 6G. Het beloningssysteem (salaris) van Organisatie X is transparant.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	19	4	5	16	19	3	66	
21 - 30 jaar	5		11	12	16	1	45	
31 - 40 jaar	1		8	7	4	1	21	
41 - 50 jaar	5	1	7	8	2		23	
Ouder dan 50 jaar	6	1	7	17	7		38	
Eindtotaal	36	6	38	60	48	5	193	

Tabel 6H. De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden is duidelijk.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	9	4	5	13	33	2	66	
21 - 30 jaar	2	1	5	14	19	4	45	
31 - 40 jaar			3	4	13	1	21	
41 - 50 jaar	1		4	11	7		23	
Ouder dan 50 jaar	5		5	14	14		38	
Eindtotaal	17	5	22	56	86	7	193	

7) Arbeidsomstandigheden

Tabel 7A. Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk uitvoer.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar			3	3	6	41	13	66
21 - 30 jaar				6	6	27	4	43
31 - 40 jaar				2	3	13	2	20
41 - 50 jaar				6	8	7	1	22
Ouder dan 50 jaar	1		7	4	23	3		38
Eindtotaal	1	3	24	27	111	23		189

Tabel 7B. Ik voel mij voldoende veilig op mijn werkplek.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal		
Jonger dan 21 jaar	1			5	34	26		66
21 - 30 jaar		1	3	25	14			43
31 - 40 jaar		1	1	12	6			20
41 - 50 jaar	1		5	13	3			22
Ouder dan 50 jaar	1	1	9	21	6			38
Eindtotaal	3	3	23	105	55			189

Tabel 7C. Ik kan tijdens het werk een goede fysieke werkhouding aannemen.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	1	4	14	34	12		66
21 - 30 jaar	1	1	4	14	17	6		43
31 - 40 jaar		1	1	6	9	3		20
41 - 50 jaar		1	2	4	12	3		22
Ouder dan 50 jaar		1	6	14	13	4		38
Eindtotaal	2	5	17	52	85	28		189

Tabel 7D. Ik ondervind geen lichamelijke klachten naar aanleiding van mijn werk.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	3	14	14	28	6		66
21 - 30 jaar		2	12	10	16	3		43
31 - 40 jaar		1	3	4	8	4		20
41 - 50 jaar		1	6	5	9	1		22
Ouder dan 50 jaar		1	10	12	10	5		38
Eindtotaal	1	8	45	45	71	19		189

Tabel 7E. Ik ondervind geen psychische klachten naar aanleiding van mijn werk.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	1	2	9	26	27	66	
21 - 30 jaar			3	11	16	13	43	
31 - 40 jaar			2	2	12	4	20	
41 - 50 jaar			2	5	11	4	22	
Ouder dan 50 jaar			1	7	24	6	38	
Eindtotaal	1	1	10	34	89	54	189	

Tabel 7F. Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur, materiaal, resources) om mijn werk uit te voeren.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	1	1	7	43	13	66	
21 - 30 jaar		1	3	9	21	9	43	
31 - 40 jaar			2	2	14	2	20	
41 - 50 jaar			6	8	7	1	22	
Ouder dan 50 jaar	1		5	10	17	5	38	
Eindtotaal	2	2	17	36	102	30	189	

Tabel 7G. De hardware en software zijn van voldoende kwaliteit om mijn werk goed uit te voeren.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	10	4	3	12	30	7	66	
21 - 30 jaar	2	2	7	12	19	1	43	
31 - 40 jaar		1	4	5	7	3	20	
41 - 50 jaar	2		9	6	5		22	
Ouder dan 50 jaar	2	2	6	13	10	5	38	
Eindtotaal	16	9	29	48	71	16	189	

8) Werkdruk & werkbeleving

Tabel 8A. Ik ervaar mijn werk niet als mentaal belastend.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	3	10	32	20	66	
21 - 30 jaar		8	6	20	9	43	
31 - 40 jaar		5	4	8	3	20	
41 - 50 jaar		4	6	10	2	22	
Ouder dan 50 jaar	1	5	8	19	5	38	
Eindtotaal	2	25	34	89	39	189	

Tabel 8B. Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te ronden.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar			2	9	16	34	5	66
21 - 30 jaar			3	3	13	20	4	43
31 - 40 jaar			1	6	5	6	2	20
41 - 50 jaar				7	7	6	2	22
Ouder dan 50 jaar	1			4	14	16	3	38
Eindtotaal	1	6	29	55	82	16	189	

Tabel 8C. Ik krijg tijdens een werkdag voldoende tijd om mijn pauze(s) te nemen.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	2	7	9	16	22	10	66
21 - 30 jaar		2	4	14	17	6	43
31 - 40 jaar		1	1	4	11	3	20
41 - 50 jaar	1	3	7	2	7	2	22
Ouder dan 50 jaar		4	9	4	18	3	38
Eindtotaal	3	17	30	40	75	24	189

Tabel 8D. Ik kan mijn werk gemakkelijk van mij afzetten.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	2	2	1	13	31	17	66
21 - 30 jaar		2	9	7	16	9	43
31 - 40 jaar			3	6	7	4	20
41 - 50 jaar		1	3	4	11	3	22
Ouder dan 50 jaar			9	7	16	6	38
Eindtotaal	2	5	25	37	81	39	189

Tabel 8E. De werkzaamheden die ik verricht overstijgen niet mijn capaciteiten.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	5	1		8	40	12	66
21 - 30 jaar	1		1	5	26	10	43
31 - 40 jaar	1		1	5	10	3	20
41 - 50 jaar			3	6	9	4	22
Ouder dan 50 jaar	1			9	21	7	38
Eindtotaal	8	1	5	33	106	36	189

Tabel 8F. Ik vind de werkdruk gemiddeld genomen niet te hoog.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	1	1	6	14	35	9	66
21 - 30 jaar			5	15	18	5	43
31 - 40 jaar			3	7	8	2	20
41 - 50 jaar			9	4	8	1	22
Ouder dan 50 jaar			6	10	17	5	38
Eindtotaal	1	1	29	50	86	22	189

9) Informatie en communicatie

Tabel 9A. De communicatie en informatieverstrekking binnen Organisatie X is open.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	7	2	4	11	29	13	66
21 - 30 jaar		2	5	10	21	5	43
31 - 40 jaar		1	1	3	12	3	20
41 - 50 jaar			2	12	6	2	22
Ouder dan 50 jaar	2		5	14	15	2	38
Eindtotaal	9	5	17	50	83	25	189

Tabel 9B. De communicatie en informatieverstrekking binnen Organisatie X is tijdig.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	15	2	5	13	27	4	66
21 - 30 jaar	2		5	22	11	3	43
31 - 40 jaar	2	1	2	4	8	3	20
41 - 50 jaar			3	13	5	1	22
Ouder dan 50 jaar	3		9	14	11	1	38
Eindtotaal	22	3	24	66	62	12	189

Tabel 9C. Ik ben tevreden over de wijze waarop Organisatie X informatie beschikbaar stelt.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	3	1	6	9	39	8	66	
21 - 30 jaar		1	6	8	23	5	43	
31 - 40 jaar		1	1	6	9	3	20	
41 - 50 jaar			2	10	8	2	22	
Ouder dan 50 jaar	1		6	16	13	2	38	
Eindtotaal	4	3	21	49	92	20	189	

Tabel 9D. De wekelijkse nieuwsbrief informeert mij voldoende over de belangrijkste ontwikkelingen binnen Organisatie X.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	3	1	3	7	40	12	66	
21 - 30 jaar			1	6	24	12	43	
31 - 40 jaar		1		2	13	4	20	
41 - 50 jaar			1	7	12	2	22	
Ouder dan 50 jaar	1		3	9	23	2	38	
Eindtotaal	4	2	8	31	112	32	189	

Tabel 9E. Ik ben op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen binnen mijn team.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	3	1	4	11	36	11	66	
21 - 30 jaar			6	2	26	9	43	
31 - 40 jaar	1	1	2	1	12	3	20	
41 - 50 jaar	1		1	4	14	2	22	
Ouder dan 50 jaar	1		3	3	24	7	38	
Eindtotaal	6	2	16	21	112	32	189	

Tabel 9F. Ik ontvang/ beschik over voldoende informatie om mijn werk goed uit te voeren.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	2	1	3	9	37	14	66	
21 - 30 jaar			2	9	25	7	43	
31 - 40 jaar		1	1	1	13	4	20	
41 - 50 jaar			1	5	16		22	
Ouder dan 50 jaar	2		2	10	19	5	38	
Eindtotaal	4	2	9	34	110	30	189	

10) Organisatie(beleid)

Tabel 10A. Ik ben trots om voor Organisatie X te mogen werken.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		1	3	16	32	13	65
21 - 30 jaar	1			11	23	5	40
31 - 40 jaar			1	4	10	3	18
41 - 50 jaar			1	4	13	4	22
Ouder dan 50 jaar	2			4	21	10	37
Eindtotaal	3	1	5	39	99	35	182

Tabel 10B. Ik ben trots op de producten die Organisatie X levert.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	2	3	17	29	14	65	
21 - 30 jaar		2	10	23	5	40	
31 - 40 jaar			4	10	4	18	
41 - 50 jaar			7	11	4	22	
Ouder dan 50 jaar		1	6	22	8	37	
Eindtotaal	2	6	44	95	35	182	

Tabel 10C. Ik word voldoende geïnformeerd over de gekozen strategie en het gekozen beleid.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	5	3	8	19	26	4	65
21 - 30 jaar	1	2	10	10	15	2	40
31 - 40 jaar			2	6	7	3	18
41 - 50 jaar	1		2	11	6	2	22
Ouder dan 50 jaar	2		4	10	18	3	37
Eindtotaal	9	5	26	56	72	14	182

Tabel 10D. Ik sta achter het beleid en de (toekomstige) strategie van Organisatie X.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	19	3	18	20	5	65	
21 - 30 jaar	12		9	16	3	40	
31 - 40 jaar	2		4	8	4	18	
41 - 50 jaar	3	1	10	6	2	22	
Ouder dan 50 jaar	3	1	13	14	6	37	
Eindtotaal	39	5	54	64	20	182	

Tabel 10E. Ik vind de directie van Organisatie X voldoende toegankelijk.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	18	1	4	9	28	5	65	
21 - 30 jaar	8		2	8	18	4	40	
31 - 40 jaar	3		2	2	4	7	18	
41 - 50 jaar	4			5	11	2	22	
Ouder dan 50 jaar	3		2	7	20	5	37	
Eindtotaal	36	1	10	31	81	23	182	

Tabel 10F. Ik heb vertrouwen in de manier waarop Organisatie X geleid wordt door de directie.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	14	1	3	10	30	7	65	
21 - 30 jaar	8		1	8	20	3	40	
31 - 40 jaar	2			4	7	5	18	
41 - 50 jaar	4			5	11	2	22	
Ouder dan 50 jaar	3			10	19	5	37	
Eindtotaal	31	1	4	37	87	22	182	

Tabel 10G. De directie van Organisatie X staat binnen het besluitvormingsproces open voor suggesties en ideeën van medewerkers.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	23	2	5	11	19	5	65	
21 - 30 jaar	11		3	9	15	2	40	
31 - 40 jaar	3			7	6	2	18	
41 - 50 jaar	7			6	7	2	22	
Ouder dan 50 jaar	7		1	9	16	4	37	
Eindtotaal	51	2	9	42	63	15	182	

Tabel 10H. Binnen Organisatie X wordt een transparante besluitvorming gehanteerd.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	28	1	3	11	19	3	65	
21 - 30 jaar	9	1	6	8	12	4	40	
31 - 40 jaar	2			6	9	1	18	
41 - 50 jaar	6			9	5	2	22	
Ouder dan 50 jaar	7		1	12	16	1	37	
Eindtotaal	52	2	10	46	61	11	182	

Tabel 10I. De directie van Organisatie X is op de hoogte van ontwikkelingen binnen de winkelorganisatie.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	18	1	3	12	22	9	65	
21 - 30 jaar	14	1	3	10	11	1	40	
31 - 40 jaar	3		1	3	10	1	18	
41 - 50 jaar	7		1	9	4	1	22	
Ouder dan 50 jaar	8		2	12	14	1	37	
Eindtotaal	50	2	10	46	61	13	182	

11) Relatie met directe collega's

Tabel 11A. Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	3	6	5	31	20	65	
21 - 30 jaar		1	5	25	9	40	
31 - 40 jaar		2	3	5	8	18	
41 - 50 jaar		2	5	13	2	22	
Ouder dan 50 jaar		2	11	16	8	37	
Eindtotaal	3	13	29	90	47	182	

Tabel 11B. Er heerst een prettige werksfeer binnen mijn team.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Zeer Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	3	6	24	31	65	
21 - 30 jaar		1	3	21	15	40	
31 - 40 jaar	1		1	7	9	18	
41 - 50 jaar		1	5	7	9	22	
Ouder dan 50 jaar	1	1	1	17	17	37	
Eindtotaal	3	6	16	76	81	182	

Tabel 11C. Ik ben op de hoogte van de werkzaamheden van mijn directe collega's.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	1	2	9	33	19	65	
21 - 30 jaar					23	17	40	
31 - 40 jaar				2	8	8	18	
41 - 50 jaar			1		13	8	22	
Ouder dan 50 jaar				3	22	12	37	
Eindtotaal	1	1	3	14	99	64	182	

Tabel 11D. Binnen mijn team komen mijn directe collega's werkafspraken na.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	1	3	6	36	18	65	
21 - 30 jaar			4	5	23	8	40	
31 - 40 jaar				3	10	5	18	
41 - 50 jaar			1	5	10	6	22	
Ouder dan 50 jaar	1	1	3	4	16	12	37	
Eindtotaal	2	2	11	23	95	49	182	

Tabel 11E. Binnen mijn team wordt op een efficiënte manier (samen)gewerkt.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	2	3	7	29	23	65	
21 - 30 jaar			2	2	27	9	40	
31 - 40 jaar			1	2	9	6	18	
41 - 50 jaar			2	2	11	7	22	
Ouder dan 50 jaar			3	7	17	10	37	
Eindtotaal	1	2	11	20	93	55	182	

Tabel 11F. Binnen mijn team worden directe collega's aangesproken op verantwoordelijkheden.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal		
Jonger dan 21 jaar	3	4	7	32	19	65		
21 - 30 jaar			4	23	13	40		
31 - 40 jaar			1	11	6	18		
41 - 50 jaar				15	7	22		
Ouder dan 50 jaar		2	8	16	11	37		
Eindtotaal	3	6	20	97	56	182		

Tabel 11G. Binnen mijn team worden conflicten tussen directe collega's opgelost.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	16	2	3	7	25	12	65	
21 - 30 jaar	3		3	4	21	9	40	
31 - 40 jaar		2		1	10	5	18	
41 - 50 jaar	2	1		3	11	5	22	
Ouder dan 50 jaar	3	1	4	7	17	5	37	
Eindtotaal	24	6	10	22	84	36	182	

Tabel 11H. De werkzaamheden van mijn team dragen bij aan het succes van Organisatie X.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal		
Jonger dan 21 jaar	5	2	6	33	19	65		
21 - 30 jaar	1		1	22	16	40		
31 - 40 jaar			1	7	10	18		
41 - 50 jaar		1	2	8	11	22		
Ouder dan 50 jaar		2	1	17	17	37		
Eindtotaal	6	5	11	87	73	182		

12) Relatie met leidinggevende

Tabel 12A. Ik heb prettig contact met mijn leidinggevende.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		1		10	27	27	65
21 - 30 jaar				3	19	18	40
31 - 40 jaar	1		1	2	7	7	18
41 - 50 jaar	1			1	12	8	22
Ouder dan 50 jaar		1		6	15	15	37
Eindtotaal	2	2	1	22	80	75	182

Tabel 12B. Ik ben tevreden over de ondersteuning van mijn direct leidinggevende.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar		1	6	8	28	22	65
21 - 30 jaar		1	1	3	19	16	40
31 - 40 jaar	1	1	3	1	5	7	18
41 - 50 jaar	1		2	2	12	5	22
Ouder dan 50 jaar		1	3	7	15	11	37
Eindtotaal	2	4	15	21	79	61	182

Tabel 12C. Ik ben tevreden over de beschikbaarheid/aanspreekbaarheid van mijn leidinggevende.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	1	1	2	8	23	30	65
21 - 30 jaar				2	20	18	40
31 - 40 jaar	1		2	2	6	7	18
41 - 50 jaar	1		1	3	11	6	22
Ouder dan 50 jaar		1	2	5	15	14	37
Eindtotaal	3	2	7	20	75	75	182

Tabel 12D. Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk en in het realiseren van mijn doelstellingen.

Winkel	(Alle)						
Aantal	Likertschaal						
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal
Jonger dan 21 jaar	2	2	5	12	29	15	65
21 - 30 jaar		1		8	19	12	40
31 - 40 jaar	1	1	3	4	3	6	18
41 - 50 jaar	2		2	5	9	4	22
Ouder dan 50 jaar			4	7	14	12	37
Eindtotaal	5	4	14	36	74	49	182

Tabel 12E. Mijn leidinggevende is duidelijk over wat er van mij wordt verwacht.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	1	2	2	8	31	21	65	
21 - 30 jaar		1		4	18	17	40	
31 - 40 jaar	1		1	3	6	7	18	
41 - 50 jaar	1		3	2	12	4	22	
Ouder dan 50 jaar				8	14	15	37	
Eindtotaal	3	3	6	25	81	64	182	

Tabel 12F. Mijn leidinggevende geeft mij voldoende feedback over mijn functioneren.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	2	2	3	9	33	16	65	
21 - 30 jaar		1	3	5	18	13	40	
31 - 40 jaar	1		4	3	3	7	18	
41 - 50 jaar	2		2	3	11	4	22	
Ouder dan 50 jaar		1	1	13	11	11	37	
Eindtotaal	5	4	13	33	76	51	182	

Tabel 12G. Mijn leidinggevende luistert naar mijn ideeën en geeft mij voldoende ruimte om mee te beslissen.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	5	2	4	8	29	17	65	
21 - 30 jaar		1		2	23	14	40	
31 - 40 jaar	1	1		3	8	5	18	
41 - 50 jaar	1			3	11	7	22	
Ouder dan 50 jaar	2	1	2	8	11	13	37	
Eindtotaal	9	5	6	24	82	56	182	

Tabel 12H. Mijn leidinggevende weet wat er speelt op de werkvloer en onderneemt actie als het nodig is.

Winkel	(Alle)							
Aantal	Likertschaal							
Leeftijd	Geen mening	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	Eindtotaal	
Jonger dan 21 jaar	6	2	2	6	27	22	65	
21 - 30 jaar	2		2	6	13	17	40	
31 - 40 jaar	1	1	1	5	3	7	18	
41 - 50 jaar	2			5	10	5	22	
Ouder dan 50 jaar	1		3	10	13	10	37	
Eindtotaal	12	3	8	32	66	61	182	

Bijlage VI G: Resultaten online onderzoek, persoonlijke opmerkingen

- 1) Het zou al een hoop schelen als het personeel aan het eind van de werkweek eens wat lekkers mee naar huis krijgt. Verder zou een leuke kaart of een bosje bloemen, met de attentie van de familie X, voor de verjaardagen ook niet verkeerd zijn.
- 2) Externe organisaties waarmee Organisatie X samenwerkt (zoals het transport van producten naar de filialen) functioneren af en toe niet helemaal zoals wordt verwacht. Medewerkers zijn dan bezig met het oplossen van die problemen, terwijl andere taken (die wel binnen hun 'takenpakket' behoren) moeten wachten.
- 3) Vaker een complimentje ontvangen/ geven en iedereen de kans geven om door te leren.
- 4) Communicatie.
- 5) Meer pauze proberen te geven, maar wel compenseren met een hoger uurloon, want er wordt hard gewerkt. Voor de rest gaat het prima!
- 6) Waardering aan elkaar laten blijken.
- 7) Voor de pauze zijn betere stoelen en meer ruimte gewenst. Verder moet er ook gekeken worden naar de hoogte van de salarissen en de (vaste)werktijden.
- 8) Meer waardering geven aan de medewerkers en salaris uitbetalen volgens de cao.
- 9) Betere communicatie met personeel en invoeren van functioneringsgesprek.
- 10) Blijven communiceren, duidelijke doelstellingen, het gevoel met elkaar iets te bereiken en waardering ontvangen/ krijgen.
- 11) Advies binnen de teams: Geef informatie persoonlijk over en niet via de mobiele telefoon. Daarnaast moet er niet steeds gewezen worden naar anderen als ze zelf ook dingen fout doen.
- 12) Genoeg personeel inroosteren, waardoor er genoeg tijd is om taken uit te voeren.
- 13) Dit is een goede eerste stap van Organisatie X. Op deze manier worden de medewerkers gehoord en dat is fijn. Misschien is het een idee om de medewerkers ook op de werkvloer een kans te geven te laten zien waar ze tegen aan lopen tijdens een werkdag en welke dingen het werk juist zo fijn maken.
- 14) Om de medewerkerstevredenheid continu te verbeteren moet de directie wel op de hoogte zijn van wat er binnen filialen gebeurt. Als directie zijnde is het van belang om in gesprek te gaan met de medewerkers en te kijken hoe zij het ervaren op de werkvloer. Op deze manier wordt een gevoel van betrokkenheid gecreëerd.
- 15) Betere levering van producten vanuit de bakkerij.
- 16) Blijven communiceren met elkaar.
- 17) Hogere lonen en langere pauzes.
- 18) Meer personeelsuitjes, hogere lonen en langere werkdagen.
- 19) Uitbetalen van het halfuur na sluitingstijd.
- 20) Reiskostenvergoeding, trainingen over hoe je je personeel extra kunt motiveren en minder bakkerij storingen.
- 21) De mogelijkheid om altijd tegen korting producten te kopen, dus ook als je niet werkt. Overwerk uitbetalen.
- 22) Een tevredenheidstest uitvoeren per team. Of meer ruimte om toelichting te geven. Veel vragen waren gerelateerd aan de functie van filiaalleidster.
- 23) Een keer in het jaar teamworkuitje organiseren.
- 24) De communicatie tussen de bakkerij en de winkels verbeteren.
- 25) Persoonlijk contact met al het personeel verbeteren. Verder is het van belang om een veilige werkomgeving te creëren, hierbij geldt dat er eerst voor de oude winkels gezorgd moet worden, voordat er nieuwe winkels geopend worden.
- 26) Salaris verhogen, zodat mensen meer gemotiveerd zijn om bij Organisatie X te (blijven) werken en zodat er sneller nieuwe collega's gevonden worden wanneer dit nodig is.
- 27) Hoger salaris.
- 28) Meer (verkoop)trainingen voor winkelmedewerkers en meer tijd, geld en aandacht voor teambuilding. Daarbij is het ook voor winkelmedewerkers wel eens leuk als ze een workshop op kantoor krijgen.

- 29) Voordat er een gebouw geopend wordt moet er rekening houden worden met de werkomstandigheden van het personeel.
- 30) Goed kijken naar de echte drukte in de winkels en de indeling van het personeel in plaats van naar de loonkosten. Sommige middagen zijn te druk voor één medewerker, zeker in combinatie van horeca en winkel.
- 31) Persoonlijk contact met directie.
- 32) Meer uitdaging in creativiteit.
- 33) Ik vind het soms wel jammer dat Organisatie X meestal naar de loonkosten kijkt en niet naar de kwaliteit van de medewerkers. Ook vind ik het jammer dat je op sommige feestdagen (vb.: Koningsdag) niet iets extra's krijgt.
- 34) Naar elkaar blijven luisteren om de organisatie verder te helpen.
- 35) Winkels wat behaaglijker maken voor de winter- en zomermaanden.
- 36) Goed letten op de werkdruk in de horeca op drukke dagen/momenten. Rekening houden met de duur van de shifts en zorgen dat er voldoende ruimte is voor pauzes. Dit is namelijk niet altijd het geval en gaat ten koste van de werkuitvoering en het plezier van medewerkers.
- 37) Betere communicatie en meer waardering vanuit het kantoor.
- 38) Meer waardering naar het personeel toe, verlagen van werkdruk en een beter inkomen.
- 39) Doe wat aan de kleding! Dat in zo'n grote organisatie kleding op is, klinkt in mijn oren niet zo goed. Schorten zonder tekst maakt het personeel onzichtbaar, net zoals de kleur zwart. Denk eens aan een leuk kleurtje en eenheid. Verder zijn polo's ook niet netjes in mijn ogen. Organisatie X verkoopt kwaliteit, maar de medewerkers zien er saai en goedkoop uit. Dat is niet wat Organisatie X uit wil stralen, hoe blij ik ook ben om te mogen werken bij Organisatie X.
- 40) Meer informatie vrijgeven over de producten, zodat medewerkers nog net iets beter weten hoe een product in elkaar zit.
- 41) Alert en vriendelijk blijven naar elkaar toe.
- 42) Door meer van dit soort onderzoeken door de medewerkers in te laten vullen en daar ook daadwerkelijk gehoor aan geven.
- 43) Het goed omgaan met elkaar, het respect hebben voor elkaar en iedereen in zijn waarde laten.
- 44) Het gemiddelde uurloon voor medewerkers onder de 18 is lager dan bijvoorbeeld bij de supermarkt. Hierdoor verliezen we medewerkers. Verder is X een top bedrijf om voor te werken!
- 45) Ook positieve dingen die gebeuren op de werkvloer door de leidinggevende laten benoemen.
- 46) Communicatie, begrip hebben, luisteren en samenwerken. Op alle fronten.
- 47) Hogere waardering (in de vorm van salaris) die in mijn ogen beter past bij de hoge werkdruk. Er heerst hoge werkdruk bij Organisatie X doordat er enorm veel op loonkosten bezuinigd wordt.
- 48) Naar elkaar luisteren en voor elkaar klaarstaan.
- 49) Misschien wat meer persoonlijk contact met de werkgever.
- 50) Vooral heldere communicatie onderhouden met elkaar.
- 51) Duidelijk informatie verschaffen over het loon en de loonschalen. Korte beschrijving geven over de producten van het nieuwe assortiment, niet alleen een ingrediëntenlijst maar ook een simpel verhaaltje zodat het is voor zowel de medewerker als de klant duidelijk is.
- 52) Meer interactieve benadering in de winkels/bakery cafés.
- 53) Waardering en luisteren naar de ideeën van de medewerkers.
- 54) Het loon verhogen is misschien iets om naar te kijken.
- 55) Door nu eens echt te doen dat het om de mens gaat in plaats van het steeds te zeggen en het niet te doen. Een tweetal jaren geleden is er ook een medewerkerstevredenheidsonderzoek geweest. Hier is niets mee gedaan. Ik mag hopen dat er nu wel iets mee wordt gedaan.
- 56) Langere pauzes op een zaterdag.
- 57) Geef pauzes van 30 minuten wanneer mensen dat willen. We worden toch niet eens doorbetaald in onze pauzes dus waarom zou dit niet mogen. Verder moet er op een andere manier gekeken worden naar het salaris. Niet alleen naar leeftijd, maar ook naar verantwoordelijkheid en loyaliteit aan het bedrijf. Verder mag het hoofdkantoor zich meer verdiepen in wat er zich afspeelt binnen de filialen. Verder blijven er maar eisen bij komen voor het afsluiten van de winkels. Dit kost ons onze avond en Organisatie X meer loonkosten.
- 58) Vaker leuke dingen doen samen! Of dagelijks doelen vieren.

- 59) Beter communiceren.
- 60) Duidelijker zijn over feestdagen en uitbetalingen daarvan.
- 61) Beter luisteren naar de medewerkers. Minder storingen in de bakkerij. Nieuwe snijmachines zijn ook wel eens nodig! Niet zo zeuren over de uren! Niet altijd maar jong personeel inzetten omdat die erg goedkoop zijn! Sneller problemen oplossen in de winkel als er storingen zijn. Ook eens een kaartje sturen als iemand een hele tijd ziek is! Wat belangstelling tonen naar deze mensen! Voelen ze zich gewaardeerd.
- 62) Communiceren.
- 63) Hoofdkantoor regeert vanaf een afstand over de winkels. Misschien is het een idee om medewerkers ervaring op te laten doen op de werkvloer zodat er meer duidelijkheid en begrip ontstaat.
- 64) Een functioneringsgesprek is nog nooit voorgekomen gedurende mijn elfjarige arbeid bij Organisatie X. Organisatie X heeft zo geen zicht op hoeveel talent onder de eigen mensen zit. Dit is een directe taak voor personeelszaken naar mijns inziens. Geef een keer per half jaar een uitleg/presentatie voor alle medewerkers over beleid/cijfers/ontwikkelingen etc.
- 65) Belonen voor extra werk.
- 66) Beter materiaal, betere verdeling van vaste krachten over de filialen en meer interesse van de directie in de gang van zaken in de filialen. Verder is de werktemperatuur in de winkels niet te doen! Soms is het op de werkvloer rond de 35 graden. Dit is heel vaak door medewerkers en leidinggevendenden aangegeven, maar er wordt door het bestuur al jaren niks aan gedaan.
- 67) Klanten vinden het te warm in de winkel en lopen weg, wat zo zonde is.
- 68) In de filialen kunnen de arbeidsomstandigheden verbeterd worden. Ook is er niet altijd voldoende personeel, vooral in de zomer, wat het erg stressvol maakt. Daarnaast zou betere interne communicatie in ons team ervoor zorgen dat iedereen altijd op de hoogte is en meer betrokken is bij de rest van het team. Dit zal de werkomstandigheid ten goede komen.
- 69) Voor de filialen is het fijn als de collega's van boven af laten merken dat het gewaardeerd wordt hoe hard wij werken en wat wij allemaal doen.
- 70) Voornamelijk negatieve feedback vanuit het hoofdkantoor!
- 71) Met de tips, ideeën en vragen vanuit de filialen wordt weinig gedaan. Opleidingen of workshops om de mensen extra op te leiden en te motiveren ontbreken binnen de bedrijfsvoering van Organisatie X.
- 72) Vorig jaar heb ik aangegeven dat ik een training voor beter leidinggeven wilde volgen bij een bakkersorganisatie (naam even kwijt). Echter, daar was geen geld voor. Verder heb ik de afgelopen jaren al vaker gevraagd naar trainingen van bijvoorbeeld marketing of betere verkooptechnieken.
- 73) Binnen Organisatie X wordt weinig bekend gemaakt over het volgen van trainingen of over doorgroeimogelijkheden.
- 74) Ontwikkeling wordt juist geremd, bang dat je het beter doet dan leidinggevende. Inzet en ideeën worden alleen van commentaar voorzien. Dit werkt niet motiverend naar medewerkers toe.
- 75) De werkdruk is op vele dagen best hoog. Dit zou opgelost kunnen worden door meer medewerkers in de horeca in te zetten.
- 76) Het harde werken staat niet in verhouding met het uurloon.
- 77) Meiden van 16 staan doordeweeks alleen in de winkel en zijn verantwoordelijk voor mensen helpen, schoonmaken, de winkel afsluiten etc. en verdienen drie euro per uur. Dit is niet in verhouding.
- 78) Zwaar onderbetaald voor het zware werk.
- 79) De kassa's hebben vaak een programmaprobleem, waardoor we de computers vaak opnieuw op moeten starten! Winkel is veel te warm, wat in de zomer oploopt naar 42,5. KLANT heeft zelfs een klacht ingediend via de mail! De winkel is qua werkplek te krap en de toonbank is te hoog, waardoor je jezelf lichamelijk te veel belast!
- 80) Beter computersysteem bedenken, want nu is het personeel een kwartier bezig om de computer aan de praat te kunnen krijgen. Met name de bedrading is een zootje.

Bijlage VI H: Respondentschema online onderzoek

XX

Figuur 7. Respondentschema's online onderzoek

Bijlage VII A: Draaiboek focusgroep

Introductie			
Tijd	Duur	Wat	Toelichting
15:00	5 min.	∞ Voorstellen; ∞ Ijsbreker; ∞ Doel/ werkwijze focusgroep.	Doel De medewerkers op hun gemak stellen en op de hoogte brengen van de werkwijze.
Agenda doornemen			
15:05	5 min.	∞ Thema's benoemen; ∞ Toestemming vragen opnemen; ∞ Duur focusgroep benoemen: 90 minuten inclusief uitloop.	Sub thema Resultaten MTO bespreken; Vaststellen welke werkaspecten prioriteit hebben. Hoofdt thema Maatregelen formuleren om de tevredenheid binnen de winkelorganisatie continue te verbeteren.
Resultaten MTO bespreken			
15:10	30 min.	∞ Uitleg geven over de huidige situatie; ∞ Orden de werkaspecten op basis van prioriteit; ∞ Nabespreken waarom juist voor die werkaspecten is gekozen.	Kaartjes met de werkaspecten plaatsen op de aangegeven schaal, welke is getekend op een bord. Doel Vaststellen welke drie werkaspecten volgens de medewerkers prioriteit hebben. Techniek Orderingstechniek.
Maatregelen formuleren			
15:40	30 min.	∞ De groepsdiscussie op gang brengen; ∞ De medewerkers moeten de volgende zin aanvullen; ∞ Formuleren van maatregelen om de tevredenheid in de winkelorganisatie continue te verbeteren.	Allereerst vullen de medewerkers de volgende zin in: Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ... gestimuleerd worden. Dit kan door middel van... Doel Vaststellen welke maatregelen genomen kunnen worden per werkaspect om de tevredenheid in de winkelorganisatie continue te verbeteren. Techniek Aanvulstechniek en woordassociatietechniek.
Vragenronde			
16:10	10 min.	∞ Medewerkers de ruimte geven tot vragenstellen; ∞ Tevens krijgen medewerkers de mogelijkheid om feedback te geven.	Doel Onduidelijkheden wegnemen bij de medewerkers en de medewerkers de kans bieden om hun mening te geven over mijn aanpak t.a.v. de focusgroep.
Afsluiting			
16:20	5 min.	∞ Alle medewerkers bedanken voor hun tijd en deelname.	Doel De medewerkers een voldaan gevoel meegeven.

Tabel 6. Draaiboek focusgroep

Bijlage VII B: Uitnodiging focusgroep

Van: Organisatie X

Verzonden: vrijdag 26 april 2019 10:39

Aan: Filiaalleiders Organisatie X

Onderwerp: 'Deelname focusgroep'

Beste [Naam],

Gedurende de kwartaalmeeting heb ik jou over het medewerkerstevredenheidsonderzoek geïnformeerd, welke momenteel binnen de winkelorganisatie van Organisatie X uitstaat. Het doel van het online onderzoek is om vast te stellen hoe tevreden de medewerkers uit de winkelorganisatie zijn met het werk en met Organisatie X als werkgever. In de week tijd, dat het online onderzoek uitstaat, heb ik al een groot aantal volledige en positieve reacties ontvangen vanuit de winkelorganisatie. Ik wil jou en je medecollega's daarvoor hartelijk bedanken.

Wanneer er voldoende reacties binnen zijn van het online onderzoek, worden de resultaten in kaart gebracht en de conclusies getrokken. Deze resultaten en conclusies leveren vervolgens input voor de focusgroep, welke voor filiaalleiders en medewerkers uit de winkelorganisatie georganiseerd wordt. Gedurende de focusgroep worden de filiaalleiders en de medewerkers samengebracht om ideeën en gedachten uit te wisselen over de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en over de mogelijk te nemen maatregelen.

Lijkt het jou of een medewerker uit jouw winkel leuk om deel te nemen aan de focusgroep dan kan dat via het volgende e-mailadres: XX worden doorgegeven.

Handig om te weten is dat de uren voor de focusgroep geschreven mogen worden!

De focusgroep voor de filiaalleiders en de medewerkers vindt op de volgende data plaats:

De focusgroep voor de filiaalleiders vindt plaats:

- ∞ Op dinsdag 7 mei 2019 van 15:00 – 16:30;
- ∞ In XX op het hoofdkantoor van Organisatie X.

De focusgroep voor de medewerkers vindt plaats:

- ∞ Op woensdag 8 mei 2019 van 15:00 – 16:30;
- ∞ In XX op het hoofdkantoor van Organisatie X.

Graag ontvang ik vóór donderdag 2 mei de namen van de filiaalleiders/ medewerkers die deel willen nemen aan de focusgroep!

P.S. Van de filiaalleiders die zich al hebben opgegeven voor de focusgroep, gedurende de kwartaalmeeting, ontvang ik graag een bevestiging van deelname.

Hartelijke groet,

Laura van Iperen

HR-afstudeerstagiaire Organisatie X

Figuur 8. Mail aan filiaalleiders van Organisatie X ten aanzien van focusgroep

Bijlage VII C: Bevestiging deelname focusgroep

Van: Organisatie X

Verzonden: maandag 6 mei 2019 14:53

Aan: Filiaalleiders Organisatie X

Onderwerp: 'Informatie focusgroep'

Hey [Naam],

Morgen 7 mei vindt de focusgroep plaats op het hoofdkantoor van Organisatie X.

Voordat de focusgroep van start kan gaan, is het volgende van belang.

- Meld je bij de receptie.
- Wees op tijd. Als iedereen op tijd aanwezig is, kunnen we direct om 15:00 van start gaan met de focusgroep en dan kan iedereen voor 16:30 naar huis.
- Denk alvast na over de volgende thema's:
 - ∞ Welke werkaspecten hebben voor jou prioriteit ten aanzien van medewerkerstevredenheid? Maak van de volgende werkaspecten (1. Waardering & erkenning, 2. Persoonlijke ontwikkeling, 3. Succesvol en creatief zijn, 4. Arbeidsvoorwaarden, 5. Arbeidsomstandigheden en 6. Werkdruk & werkbeleving) een top twee.
 - ∞ Verzin voor jouw top twee van de werkaspecten mogelijk te nemen maatregelen. Het gaat er dus om welke maatregelen genomen moeten worden om de medewerkerstevredenheid binnen Organisatie X continu te verbeteren. Dit mag van alles zijn. Wees vooral creatief en houd in gedachten dat het voor Organisatie X haalbaar moet zijn.

Tot slot wil ik meegeven dat ik uitkijk naar morgen! We gaan er met zijn alle een effectieve brainstormsessie van maken, wat uiteindelijk leidt tot het beantwoorden van de overkoepelende vraag van mijn onderzoek:

"HOE KAN ORGANISATIE X DE TEVREDENHEID VAN DE MEDEWERKERS, UIT DE WINKELORGANISATIE, CONTINU VERBETEREN EN WELKE MAATREGELEN ZIJN DAARVOOR NODIG?"

Met hartelijke groet,

Laura van Iperen

HR-afstudeerstagiaire Organisatie X

Figuur 9. Bevestiging deelname filiaalleiders aan focusgroep van Organisatie X

Bijlage VII D: PowerPoint focusgroep

Bijlage VII E: Transcriptie focusgroep

Tabel 7. Transcriptie van thema 'Orden de werkaspecten'

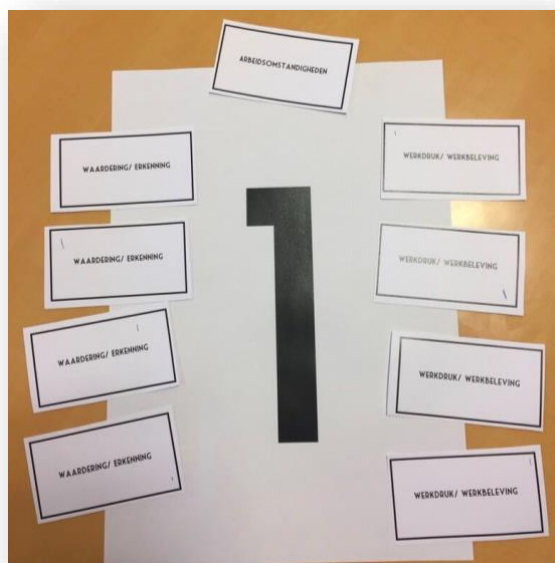
	THEMA: VASTSTELLEN wELKe WERKASPECTEN PRIORITEIT HEBBEN	OPMERKINGEN T.A.V. ORDENING
Respondent 1	Ik heb de werkaspecten op de volgende manier geordend: 1. Waardering & erkenning 2. Arbeidsvoorwaarden, 3. Werkdruk & Werkbeleving, 4. Arbeidsomstandigheden, 5. Persoonlijke ontwikkeling, 6. Succesvol en creatief zijn.	De factor doorgroei- en promotiemogelijkheden valt in het niet in vergelijking met de andere factoren. In de huidige situatie heeft het verbeteren van de intrinsieke factor, waardering & erkenning, en de extrinsieke factor, arbeidsvoorwaarden, voorrang.
Respondent 2	Mijn top zes werkaspecten ziet er als volgt uit: 1. Werkdruk & werkbeleving, 2. Arbeidsomstandigheden, 3. Arbeidsvoorwaarden, 4. Waardering & erkenning, 5. Persoonlijke ontwikkeling, 6. Succesvol en creatief zijn.	Persoonlijke ontwikkeling en creatief en succesvol zijn voor mij een lage prioriteit, omdat ik (gezien mijn leeftijd) meer waarde hecht aan de arbeidsomstandigheden op de werkvloer.
Respondent 3	Voor mij geldt de volgende top zes: 1. Werkdruk & werkbeleving, 2. Waardering & erkenning, 3. Persoonlijke ontwikkeling, 4. Arbeidsomstandigheden, 5. Arbeidsvoorwaarden, 6. Succesvol en creatief zijn.	Ik heb het werkaspect werkdruk & werkbeleving ook op nummer één gezet, maar niet omdat ik het als negatief ervaar, maar juist als een belangrijk onderdeel van het werk. Het is namelijk voor vele van ons enorm belangrijk dat de werkdruk goed is.
Respondent 4	De werkaspecten heb ik als volgt geordend: 1. Waardering & erkenning, 2. Persoonlijke ontwikkeling, 3. Arbeidsvoorwaarden, 4. Arbeidsomstandigheden, 5. Werkdruk & werkbeleving, 6. Succesvol en creatief zijn.	Waardering is vandaag de dag zo belangrijk. Vooral als de arbeidsvoorwaarden niet goed zijn, is het heel belangrijk dat de medewerkers het naar hun zin hebben op het werk met het eigen team. Het dient dan ook ter compensatie.
Respondent 5	Mijn top zes werkaspecten ziet er als volgt uit: 1. Waardering & erkenning, 2. Arbeidsomstandigheden, 3. Persoonlijke ontwikkeling, 4. Succesvol en creatief zijn, 5. Werkdruk & werkbeleving, 6. Arbeidsvoorwaarden.	Voor mij staat het werkaspect waardering & erkenning met stip op één. Met waardering bouw je een team op, waar iedereen te allen tijde op terug kan vallen en waar iedereen zichzelf kan zijn.
Respondent 6	Ik heb de werkaspecten als volgt geordend: 1. Arbeidsomstandigheden, 2. Persoonlijke ontwikkeling, 3. Waardering & erkenning, 4. Succesvol en creatief zijn, 5. Arbeidsvoorwaarden, 6. Werkdruk & werkbeleving.	Het werkaspect arbeidsomstandigheden staat bij mij op nummer één. Het is gewoonweg geen fijne en veilige werkplek. Er is geen branduitgang, maar ook geen ontruimingsplan en ook vind ik het geen fijn idee dat er niemand is die mij te hup kan schieten in tijden van nood.
Respondent 7	Voor mij geldt de volgende top zes werkaspecten: 1. Waardering & erkenning, 2. Arbeidsomstandigheden, 3. Werkdruk & werkbeleving, 4. Succesvol en creatief zijn, 5. Persoonlijke ontwikkeling, 6. Arbeidsvoorwaarden.	Ik sluit mij aan bij respondent 1 en respondent 5. Wat zij benoemen sluit volledig aan op wat ik onder waardering versta en de toegevoegde waarde daarvan.
Respondent 8	Ik heb de werkaspecten op de volgende manier geordend. 1. Werkdruk & werkbeleving, 2. Arbeidsomstandigheden, 3. Waardering & erkenning, 4. Arbeidsvoorwaarden, 5. Persoonlijke ontwikkeling, 6. Succesvol en creatief zijn.	Voor mij staat het werkaspect werkdruk & werkbeleving op nummer één, omdat ik het een belangrijk werkaspect vind, maar ook omdat ik het zelf dagelijks ervaar. Ik sta namelijk constant alleen in de winkel.
Respondent 9	Voor mijzelf ervaar ik de top zes als volgt: 1. Werkdruk & werkbeleving, 2. Arbeidsomstandigheden, 3. Persoonlijke ontwikkeling, 4. Waardering & erkenning, 5. Succesvol en creatief zijn, 6. Arbeidsvoorwaarden.	Nieuwe medewerkers worden na een vrij kort inwerkproces alleen in de winkel gezet, wat leidt tot een toename van de werkdruk bij zowel de medewerkers als bij de filiaalleiders.

Samenvatting

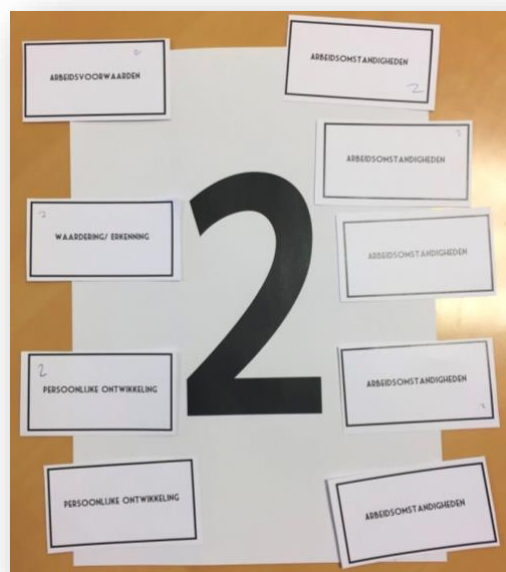
Bij het toepassen van het eerste thema wordt duidelijk dat de respondenten een zekere top vier hebben weten samen te stellen van de factoren. Allereerst staat op nummer één de intrinsieke factoren met het werkaspect waardering en erkenning. Vervolgens staat op nummer twee de gemaksfactoren met de werkaspecten arbeidsomstandigheden en werkdruk en werkbeleving. Verder staat op nummer drie de door groei- en promotiemogelijkheden met de werkaspecten persoonlijke ontwikkeling en succesvol en creatief. Tot slot wordt de top vier afgesloten door de extrinsieke factoren met het werkaspect arbeidsvoorwaarden.

	THEMA: MAATREGELEN FORMULEREN	BELANGRIJKSTE QUOTE
Respondent 1	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>waardering</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>persoonlijke beloning of bonus voor medewerkers die van meerwaarde zijn op bepaalde momenten.</u>” “Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>arbeidsvoorwaarden</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>meer loon voor onder andere parttimers.</u>”	Bij een beloning of bonus gaat het vaak om de kleine gebaren, niet om de grote geldbedragen. Arbeidsvoorwaarden zijn en blijven een belangrijk onderdeel van het werk. Dit moet worden aangepakt.
Respondent 2	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>werkdruk</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>meer personeel in de winkels te zetten en werk vanuit de bakkerij naar de winkels over te hevelen.</u>” “Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>arbeidsomstandigheden</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>beter inwerkperiodes en begeleiding van nieuwe medewerkers.</u>”	Voor nieuwe medewerkers, die zo meteen alleen komen te staan in een winkel, is het van belang om goed ingewerkt te worden. Extra medewerkers of stagiaires in winkels inzetten waar het personeel normaal alleen staat. Het extra personeel kan dan werk uit de bakkerij op zich nemen. Ik ben voor het beschikbaar stellen van geld voor teamuitjes. Het betekent namelijk veel voor het teamgevoel.
Respondent 3	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>werkdruk</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>beter inwerkperiodes/ interne trainingen/ betere verdeling werkzaamheden over filialen.</u>” “Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>persoonlijke ontwikkeling</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>het bieden van opleidingen.</u>”	Interne opleidingen ten aanzien van bijvoorbeeld horeca en HACCP aanbieden of bedrijven waar we mee samenwerken uitnodigen om hen iets te laten vertellen over het product/middel. Wanneer Organisatie X opleidingen gaat aanbieden, is Organisatie X als werkgever een stuk aantrekkelijker. Ze bieden namelijk niet alleen een opleiding, maar ook toekomstperspectief.
Respondent 4	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>waardering</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>meer tijd te besteden aan het vormen van een (hecht) team.</u>”	Het beschikbaar stellen van een geldbedrag ten aanzien van teamuitjes is een mooie stap richting het vormen van een (hecht) team.

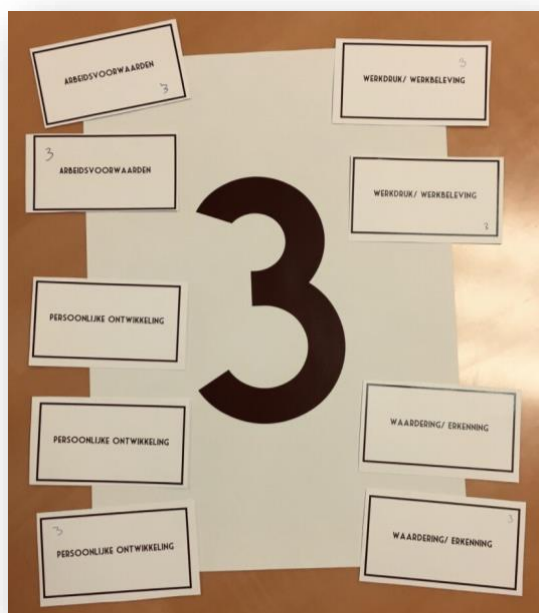
	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>arbeidsomstandigheden</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>kennisdeling/ teamwork</u>.”	Verder is het misschien een idee om een <u>platform op te richten waar flexibele medewerkers zich kunnen aanmelden</u> voor extra diensten, neem Temper als voorbeeld.
Respondent 5	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>waardering</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>het te laten blijken met woorden/ kleinigheidjes</u>.” “Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>arbeidsomstandigheden</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>het beschikbaar stellen van de juiste materialen</u>.”	Wat betreft waardering is het van belang dat de <u>medewerkers op waarde worden geschat</u>. Organisatie X moet zich meer verdiepen in de kwaliteiten en talenten van de medewerkers. Ook moeten de medewerkers meer hun mening kunnen geven en meer betrokken worden bij besluiten. Als er zich veranderingen (werkwijze, materialen) voor doen in de winkelorganisatie, moeten de filialen uren krijgen om de verandering door te bespreken met het team.
Respondent 6	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>arbeidsomstandigheden</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>meer ruimte geven voor het inzetten van extra personeel</u>.” “Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>persoonlijke ontwikkeling</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>het bieden van opleidingen en diploma's die door heel Nederland erkend worden</u>”	De opvulling van extra personeel kan gerealiseerd worden <u>door stagiaires</u>. Ik ben vanuit eigen initiatief een <u>teamuitje</u> gaan organiseren. Het was een succes en ik merk er nog iedere dag de voordelen ervan. Bied aan de medewerkers met potentie <u>opleidingen die op je cv gezet kunnen worden</u>.
Respondent 7	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>waardering</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>positieve feedback te geven</u>” “Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>werkdruk</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>beter inwerken van personeel en personeel betrekken bij kantoor en bakkerij</u>.”	Door <u>positieve feedback te geven en te ontvangen</u> wordt er binnen de winkelorganisatie gewerkt aan een positieve werksfeer. Naar mijn idee neemt de werktevredenheid al toe wanneer <u>het inwerkprogramma</u> wordt verbeterd. Hier zijn echter nogal wat stappen in te nemen. Er zit in het inwerkprogramma geen structuur en iedereen doet maar wat.
Respondent 8	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>arbeidsomstandigheden</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>meer met andere winkels samen te werken en kennis en ervaring te delen</u>.”	Bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden is het <u>van belang om met andere winkels samen te werken</u> en onderling kennis en ervaring uit te wisselen.
Respondent 9	“Als Organisatie X de tevredenheid continu wil verbeteren dan moet allereerst het werkaspect ‘<u>werkdruk</u>’ aangepakt worden. Dit kan door middel van <u>het bieden van ruimere inwerkperiodes</u>.”	Organisatie X moet meer mogelijkheden bieden aan scholieren van het mbo. Filiaalleiders moeten bij het proces van <u>leerbedrijf</u> betrokken worden.
Rood = Intrinsieke factor Oranje = Doorgroei- en promotiemogelijkheden Geel = Extrinsieke factor Groen = Gemaksfactor		



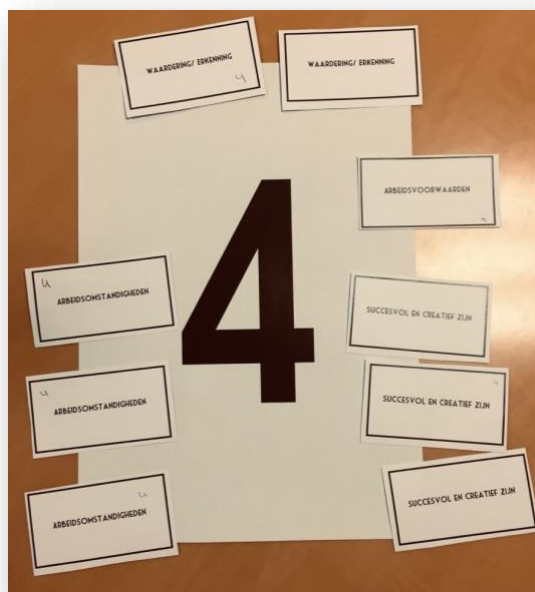
Afbeelding 1. Werkaspecten geordend op nummer 1



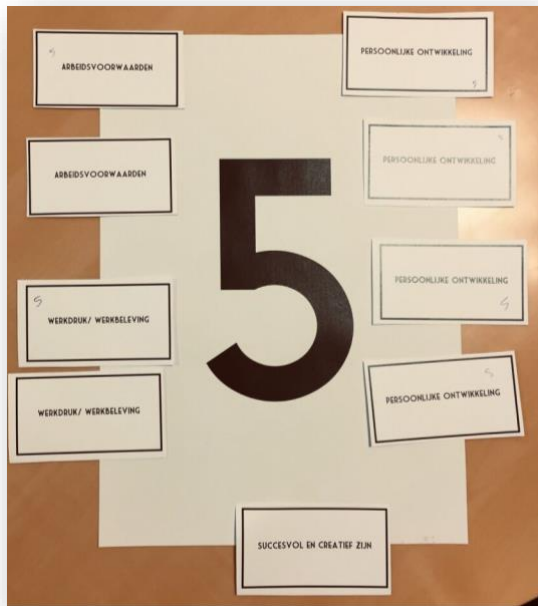
Afbeelding 2. Werkaspecten geordend op nummer 2



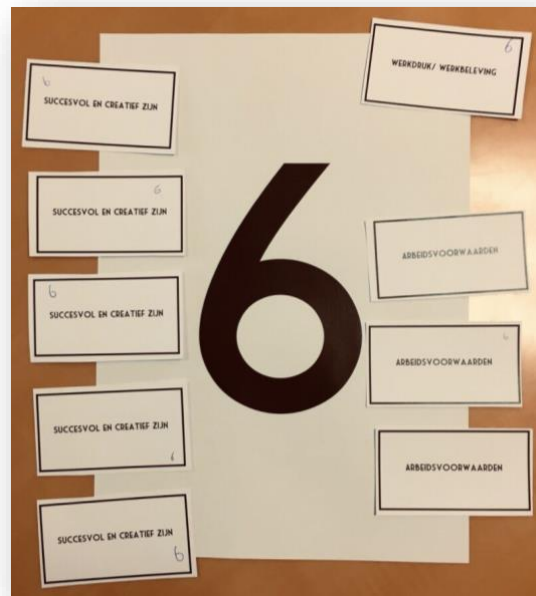
Afbeelding 3. Werkaspecten geordend op nummer 3



Afbeelding 4. Werkaspecten geordend op nummer 4



Afbeelding 5. Werkaspecten geordend op nummer 5



Afbeelding 6. Werkaspecten geordend op nummer 6

XX

Afbeelding 7. Maatregelen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden

XX

Afbeelding 8. Maatregelen ten aanzien van arbeidsomstandigheden

XX

Afbeelding 9. Maatregelen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling

XX

Afbeelding 10. Maatregelen ten aanzien van waardering & erkenning

XX

Afbeelding 11. Maatregelen ten aanzien van werkdruk & werkbeleving

Bijlage VII F: Respondentschema focusgroep

XX

Figuur 10. Respondentschema focusgroep

Bijlage VIII: Communicatieplan

In het communicatieplan worden vier onderdelen behandeld, welke allemaal op een eigen manier met de implementaties van de aanbeveling in verbinding staan. Het betreft de onderdelen doelgroepen, doelstelling, boodschap en middelen en media, zie tabel 8.

Tabel 8. Communicatieplan Q3 2019 tot en met Q2 2020

Doelgroepen	Bij het medewerkerstevredenheidsvraagstuk spelen twee doelgroepen een aanzienlijke rol. Welke doelgroepen dit zijn, wordt nader toegelicht. 1) Het managementteam Het managementteam bestaat uit de directie, de regiocoaches, de HR-adviseurs, de marketingmedewerker, de communicatiemedewerker en de financieel analist. Het team stuurt vanaf het hoofdkantoor alle processen aan in de winkels. 2) Medewerkers winkelorganisatie Omvat alle filiaalleiders en medewerkers uit de winkelorganisatie van Organisatie X.
Doelstelling	Voor beide doelgroepen is een doelstelling opgesteld, welke als volgt luidt: 1) Het managementteam "Organisatie X realiseert de komende drie jaar, jaarlijks een verhoging van de medewerkerstevredenheid van 5%. Dit geldt voor zowel de winkelorganisatie als de bakkerij en het hoofdkantoor." 2) Medewerkers winkelorganisatie "In het tweede kwartaal van 2020 is de tevredenheid van de medewerkers uit de winkelorganisatie gestegen van een gemiddeld cijfer van 7,48 (Q2 2019) naar een gemiddeld cijfer van 7,85."
Boodschap	Voor het benaderen van de doelgroepen wordt een boodschap opgesteld, zodat zij op een adequate manier aangezet worden om de implementatie van de aanbevelingen te stimuleren. 1) Het managementteam De investering in HR-instrumenten ten aanzien van het continu verbeteren van de medewerkerstevredenheid is van grote toegevoegde waarde voor het werkgeverschap van Organisatie X, wat de arbeidsrelatie en de klantentaallen ten goede komt. 2) Medewerkers winkelorganisatie Het implementeren van de aanbevelingen draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en het creëren van een ideale werkomgeving. Het stelt de medewerkers in staat om nieuwe uitdagingen aan te gaan en boven zichzelf uit te groeien. Tevens telt de mening, ideeën en kennis van de medewerkers meer dan ooit tevoren.
Middelen & Media	Voor het benaderen van de doelgroepen worden diverse middelen ingezet als de nieuwsbrief, de kwartaalmeeting, bijeenkomsten, presentaties en het adviesrapport. Uiteindelijk zorgen deze middelen voor het overbrengen van de boodschap. 1) Het managementteam Om de boodschap aan de directie en het managementteam over te brengen wordt een bijeenkomst met de ondernemingsraad georganiseerd. Op deze manier is in een keer de toplaag van Organisatie X op de hoogte gesteld van de implementatie van de aanbevelingen. 2) Medewerkers winkelorganisatie Voor het bereiken van de filiaalleiders wordt de kwartaalmeeting ingezet. Dit kanaal zorgt ervoor dat de boodschap op een adequate manier bij de filiaalleider van Organisatie X terecht komt. Voor het bereiken van de medewerkers wordt de nieuwsbrief van Organisatie X ingezet. Hier heeft de onderzoeker voor gekozen, omdat de nieuwsbrief voor iedere medewerker toegankelijk is. Vervolgens is het ook nog de taak aan de filiaalleiders om de medewerkers mondeling op de hoogte brengen van de implementatie van de aanbevelingen.

