

Een goed begin is het halve werk



ALS JE VAN EEN BIJZONDER LEVEN HOUDT, ZORG JE OOK VOOR EEN BIJZONDER AFSCHIED

<i>Naam:</i>	<i>Lars Hollink</i>
<i>Studentnummer:</i>	<i>2430986</i>
<i>Opdracht:</i>	<i>Afstudeeropdracht</i>
<i>Datum:</i>	<i>oktober 2015 – maart 2016</i>
<i>Bedrijf:</i>	<i>Ardanta</i>
<i>Eerste begeleider:</i>	<i>Dr. Jos Mesu</i>
<i>Tweede begeleider:</i>	<i>Jeroen Haverkate MBA</i>
<i>Praktijkbegeleider:</i>	<i>Dirk Jan van der Meij</i>

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeeropdracht “Een goed begin is het halve werk”. Een onderzoek gehouden bij Ardanta op gebied van productiviteit. Deze afstudeeropdracht is gedaan in het kader van mijn opleiding Human Resource Management aan Saxion Enschede. Vanaf oktober 2015 tot en met maart 2016 ben ik bezig geweest met onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Deze scriptie is geschreven in opdracht van Ardanta. Allereerst is er een onderzoeksvraag bedacht. Deze vraag is vervolgens besproken met mijn afstudeerbegeleider Jos Mesu en aangepast tot de onderzoeksvraag zoals deze is beschreven in de scriptie. Ondanks verschillende tegenslagen ben ik er in geslaagd aan adviesgericht antwoord te geven op de hoofdvraag.

Zonder de hulp van Jos Mesu en Dirk Jan van der Meij, praktijkbegeleider vanuit Ardanta, was dit proces voor mij een nog zwaardere klus geworden. Bij dezen wil beide begeleiders hartelijk bedanken voor hun begeleiding en steun tijdens het doen van onderzoek en schrijven van deze scriptie. Ook wil ik Jeroen Haverkate, tweede begeleider, bedanken voor de feedback die ik heb mogen ontvangen. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor het invullen van de enquête. In het bijzonder wil ik de zeven vrouwen bedanken voor de tijd en moeite die zij hebben genomen om deelnemer te zijn tijdens de interviews.

Bovendien wil ik de overige collega's bedanken voor de fijne samenwerking tijdens de scriptie. Zij stonden altijd open voor discussie en vragen van mijn kant en hebben zich betrokken opgesteld. Tot slot wil ik mijn vrienden, vriendin, ouders en broer bedanken voor de emotionele steun die zij hebben gegeven. Er zijn momenten geweest waarin ik erg zoekende was naar inspiratie en motivatie, vooral wanneer het tegengat. Zij hebben me hier doorheen geholpen en er mede voor gezorgd dat ik een mooi eindproduct kon leveren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lars Hollink

Enschede, 04-03-2016.

Samenvatting

Een goed begin is het halve werk. Deze scriptie onderzoekt de huidige perceptie ten aanzien van vier onderliggende thema's die allen invloed hebben op de productiviteit van front office medewerkers bij Ardanta. Uit gesprekken met MT-leden van Ardanta is gebleken dat de productiviteit op dit moment nog niet op het gewenste niveau ligt. Daarnaast lopen de klantvragen en verwachtingen van klanten steeds hoger op. Door een verhoogde productiviteit kan Ardanta hier op inspelen. Feedback, introductie, commitment en bevologenheid zijn aan de hand van enquêtes onderzocht bij deze doelgroep (n=27) om zo uiteindelijk een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag: "Hoe kan Ardanta er voor zorgen dat de productiviteit van Front Office medewerkers verhoogd wordt? Deze onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van verschillende aanbevelingen. Deze antwoorden vloeien voort uit de deelvragen die als volgt zijn geformuleerd:

1. In welke mate speelt het ontvangen van feedback een rol bij front office-medewerkers bij Ardanta?
2. In welke mate speelt een juiste introductie van medewerkers een rol bij front office-medewerkers van Ardanta?
3. In welke mate zijn de front office-medewerkers van Ardanta bevologen?
4. In welke mate speelt commitment een rol bij de front office-medewerkers van Ardanta?

Er zijn 27 enquêtes ingevuld ontvangen en verwerkt met het programma SPSS. Daarnaast zijn er aanvullende interviews gehouden met zeven vrouwelijke respondenten. Uit de enquêtes is gebleken dat de mannelijke respondenten tevreden zijn over alle items die zijn onderzocht. De vrouwen zijn tevreden over alle items, behalve introductie. De interviews zijn dieper ingegaan op de vraag waarom vrouwen niet tevreden zijn over de manier waarop ze zijn ingewerkt.

Gezien de antwoorden die de deelnemers hebben gegeven tijdens de interviews valt op dat er behoefte is aan meer structuur tijdens het inwerken. Daarnaast vinden ze het belangrijk om basisinformatie te. Tot slot hebben de deelnemers een opleidingshandboek gemist. Naast deze zaken zijn er nog een aantal opvallende aandachtsgebieden die genoemd werden tijdens de interviews. Zo blijkt dat de respondenten over het algemeen ook meer behoefte hebben aan persoonlijke aandacht. Tot slot vinden de deelnemers het belangrijk om niet te snel zelfstandig te moeten gaan werken.

Op basis van vooronderzoek, de interviews en eigen ervaring en gesprekken met MT-lid en hoofd front-office Dirk Jan van der Meij, zijn er verschillende aanbevelingen geformuleerd. Het is voor Ardanta belangrijk om de productiviteit meetbaar te maken om zo inzicht te krijgen in het niveau van de medewerkers. Er kunnen dan gerichte verbeterafspraken worden gemaakt en individuele doelen gesteld worden ten aanzien van de productiviteit. Ook krijg Ardanta dan inzicht over de medewerkers die het heel goed doen. Deze medewerkers moeten beloond worden om zo de prestaties van hen te waarderen en anderen te motiveren om ook een beloning te krijgen. Een andere aanbeveling die gedaan kan worden is gamification. Gamification is het toevoegen van een spelelement om zo de 'fun' in het werk te vergroten. Door middel van gamification krijgen medewerkers meer plezier in het werk en door middel van het competitieve aspect worden de medewerkers extra gemotiveerd om productiever te worden.

Tijdens de interviews is aangegeven dat de medewerkers structuur missen in het opleiden. Door middel van een opleidingshandboek kan deze structuur worden aangebracht. In dit handboek worden verschillende onderdelen opgenomen zoals een planning en uitleg over de verschillende mutaties. Daarnaast hebben de medewerkers ook aangegeven dat ze graag willen weten waar Ardanta voor staat, welke doelen Ardanta heeft en wat bijvoorbeeld de missie of de visie van Ardanta is. Daarom is het belangrijk om nieuwe medewerkers kennis met Ardanta te laten maken door middel van een presentatie waarin deze basisinformatie wordt verteld. Om de nieuwe medewerkers zo goed mogelijk op te leiden bij Ardanta is het noodzakelijk om de opleiders een cursus inwerken aan te bieden. Op dit moment is dit niet eerder aangeboden en zijn de opleiders nog niet gespecialiseerd in het inwerken van nieuwe medewerkers. Een cursus biedt hen de mogelijkheid om meer kwaliteit aan het inwerkprogramma te geven. Ook is de bezetting tijdens het inwerken minimaal. Er is één opleider per dag voor soms wel vier of vijf nieuwe medewerkers. Het is dan moeilijk om de nieuwe medewerkers persoonlijke aandacht te geven. Uit de interviews blijkt dat sommige deelnemers ervaren dat zij niet altijd alle ruimte krijgen om vragen te stellen of extra uitleg te krijgen. Omdat de kwaliteit van het inwerken nu nog niet optimaal is, is het belangrijk om voor medewerkers die korter dan een half jaar bij Ardanta in dienst zijn, iedere week een opleidingsdag in te plannen. Tijdens deze dag in de week kunnen zij alle vragen, die ze hebben gekregen gedurende de voorgaande werkweken, stellen aan de opleiders. Tot slot wordt er in dit onderzoek het buddywerken aanbevolen. Laat verschillende medewerkers eens met elkaar een bepaalde tijd samenwerken om zo van elkaar te kunnen leren. Op deze manier wordt het algehele niveau van kwaliteit en kwantiteit verhoogd.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1. Contextoriëntatie.....	7
1.2. Relevantie	8
1.3. Probleemoriëntatie	9
1.3.1 Aanleiding	9
1.3.2. Doelstelling	10
1.3.3. Onderzoeksvraag	10
2. Literatuuronderzoek	11
2.1. Productiviteit	11
2.2 Hoofdvariabelen	12
2.2.1 Commitment.....	12
2.2.2. Introductie	12
2.2.3. Feedback.....	13
2.2.4. Bevlogenheid	13
3. Methode van onderzoek	16
3.1 Dataverzameling	16
3.2 Instrumentaria	17
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	18
4. Resultaten	19
5. Conclusie en discussie	25
5.1 Conclusie	25
5.1.1 In welke mate draagt het ontvangen van feedback bij aan de productiviteit van front office medewerkers bij Ardanta?	25
5.1.2. In welke mate speelt een juiste introductie van medewerkers een rol bij de productiviteit van front office-medewerkers van Ardanta?	26
5.1.3. In welke mate draagt bevlogenheid van front office-medewerkers van Ardanta bij aan de productiviteit?	28
5.1.4. In welke mate speelt commitment een rol bij de productiviteit van front office-medewerkers van Ardanta?	29
5.2 Discussie	30
5.2.1 Proces van het onderzoek	30
5.2.2. Dataverzameling	30
5.2.3. Resultaten	31

5.2.4. Normbepaling en meetbaarheid van de productiviteit.....	31
6. Aanbevelingen	32
6.1. Aanbevelingen gebaseerd op vooronderzoek.....	32
6.2. Aanbevelingen gebaseerd op interviews.....	35
6.3. Overige aanbevelingen	36
6.4. Implementatieplan	37
Literatuurlijst	39
Bijlage 1. De enquête.....	42
Bijlage 2. De interviews	46
Bijlage 3. Normbepaling	67
Bijlage 4. Berekening kosten van de aanbevelingen.....	68

1. Inleiding

1.1. Contextoriëntatie

Uitvaartverzekeraars in Nederland krijgen het steeds lastiger. Provisie verdwijnt, de meerderheid in Nederland heeft al een uitvaartverzekering en tussenpersonen hechten steeds minder waarde aan het verwerven van klanten. De nadruk verschuift meer en meer naar het behouden van klanten en klanttevredenheid in plaats van naar het verwerven van nieuwe klanten. Ook de wetgeving wordt strenger ten aanzien van de uitvaartverzekeringen. De AFM (Autoriteit Financiële Markten) kijkt steeds nauwer mee naar verzekeraars. Zo mogen medewerkers zonder diploma's op gebied van de Wet Financieel Toezicht (WFT) geen advies geven. Gebeurt dit wel? Dan staat je een boete te wachten. Dit onderzoek wordt gedaan bij de front office medewerkers van één van de uitvaartverzekeraars, namelijk Ardanta.

In 1965 werd de Algemene Nederlandse Begrafenis Verzekering (ANBV) in het leven geroepen. In 1975 is de naam veranderd naar Ardanta. Ardanta is een dochteronderneming van ASR verzekeringen. Ardanta heeft hierbij de uitvaartverzekeringen in haar portefeuille. Het bedrijf is gevestigd in Enschede en telt totaal zo'n 100 medewerkers (85 FTE). Ardanta noemt zichzelf een kop-staart bedrijf. Dit wil zeggen dat Ardanta alle benodigde kennis en expertise zelf in huis heeft. Van een klantenservice tot een afdeling uitkeringen tot aan accountmanagers. Ardanta hoeft vrijwel niets uit te besteden. Op dit moment zijn er 4,2 miljoen lopende uitvaartpolissen. Met lopende uitvaartpolissen worden de polissen bedoeld waarin een waarde is opgebouwd. Het verzekerd kapitaal van deze polissen is een totaal bedrag van €2,3 miljard (Ardanta, 2015).

Ardanta (2015) heeft als visie de meest professionele, betrouwbare en innovatieve uitvaartverzekeraar van Nederland te willen zijn. Om dit te bereiken willen zij snel inspelen op de behoeften van de klant en zijn of haar nabestaanden. Ardanta probeert hier innovatief in te zijn en zo zijn er een aantal nieuwe projecten gestart. Zo is de site www.doodgaanendoorgaan.nl gelanceerd. Op deze site kunnen klanten zelf polissen afsluiten aan de hand van de wensen die zij hebben. Ook worden nabestaanden een aantal weken of maanden nadat de laatste uitkering is geweest, gebeld of de organisatie nog iets voor hen kunnen betekenen. Daarnaast biedt Ardanta de klanten onbeperkt vrijblijvende adviesgesprekken aan omdat Ardanta ervoor wil zorgen dat zij niet onder- of oververzekerd zijn.

Het is voor Ardanta essentieel om innovatief te zijn in de uitvaartbranche. Op deze manier proberen zij concurrenten zoals Monuta en DELA voor te blijven. Daarnaast is de wetgeving ten aanzien van de

provisie van intermediairs aangepast. Klanten zijn verzekerd bij Ardanta, maar de distributie loopt voornamelijk (78%) via intermediairs. Dit betekent dat deze intermediairs ook de polissen voor de klanten afsluiten. Voorheen kregen zij een afsluitprovisie en een doorlooppromissie. Per polis die zij afsloten kregen ze provissie. Deze provissie heeft plaatsgemaakt voor advieskosten. Gedurende de eerste vijf jaar verdienden zij ook een percentage van de maandpromissie van die polis. Nu is de wetgeving zo aangepast dat dit provissierecht geheel is komen te vervallen. Voor intermediairs werd het hierdoor minder aantrekkelijk om polissen af te sluiten voor de klanten. Het initiatief is verschoven naar Ardanta. Om de continuïteit van Ardanta te kunnen waarborgen is het belangrijk om op een innovatieve manier er toch voor te zorgen dat mensen polissen gaan afsluiten. Het belangrijkste is echter dat deze klanten ook klant blijven bij Ardanta en het bedrijf gaan aanbevelen bij vrienden, familie en bekenden. Klanttevredenheid is een hele belangrijke pijler voor Ardanta. Omdat het voor Ardanta steeds lastiger wordt nieuwe klanten te verwerven is dit onderzoek om de productiviteit te verhogen noodzakelijk. Bij een verhoogde productiviteit worden klanten sneller en ook beter geholpen, waardoor zij Ardanta zullen aanbevelen bij vrienden, familie of kennissen. Vragen en of problemen worden beantwoord of opgelost door de front office van Ardanta.

De front office van Ardanta is het eerste aanspreekpunt voor klanten. Klanten bellen, mailen, chatten met of schrijven een brief aan Ardanta met een vraag of probleem. De front office-medewerkers reageren hier op en proberen de vraag zo adequaat en snel mogelijk te beantwoorden of het probleem zo snel en goed mogelijk op te lossen. De front office van Ardanta kan beschouwd worden als de klantenservice. De afdeling bestaat uit 45 medewerkers en beslaat ruim een derde van het personeelsbestand van Ardanta.

1.2. Relevantie

Voor Ardanta is het belangrijk om de productiviteit te verhogen omdat de reactietermijn steeds verder oploopt. Uit de gegevens van Ardanta (2015) blijkt dat er sinds januari 2015 tot en met 20 oktober 2015 177.714 (606 gemiddeld per dag) klantvragen zijn binnengekomen op de Front Office. In dezelfde periode zijn er 102.935 (502 gemiddeld per dag) klantvragen verwerkt. Dit betekent dat Ardanta op dit moment gemiddeld zo'n 100 klantvragen per dag uitloopt. In de praktijk zet Ardanta verschillende middelen in om ervoor te zorgen dat in werkelijkheid de klantvragen niet met 100 stuks oploopt. Als Ardanta dit niet zou doen dan zouden klantvragen, uitgaande van een jaar met 200 werkdagen, met 20.000 stuks oplopen. Door middel van overwerk of extra capaciteit wordt dit tegengegaan. Deze maatregelen zijn voornamelijk effectief in plaats van efficiënt. Het kost Ardanta geld om deze maatregelen te treffen. Dit onderzoek wil aanbevelingen doen om door middel van efficiënte maatregelen de klantvragen te beperken. Het meest ideale scenario is om op

dagverwerking te zitten. Dagverwerking houdt in dat er net zoveel klantvragen behandeld worden als dat er binnenkomen en op dezelfde dag beantwoord worden. In de huidige situatie waarin klanten steeds meer van een verzekeraar verwachten is het ook nodig om snel en correct te zijn in de beantwoording van klantvragen om zo de concurrentie voor te blijven. Bij Ardanta ligt het streven op maximaal vijf werkdagen voordat de klant antwoord krijgt. Momenteel zitten de organisatie op zeven werkdagen en zullen er minimaal twee, maar liever meer inlopen. Om dit voor elkaar te krijgen zal de productiviteit bij medewerkers omhoog moeten. Daarnaast is het belangrijk om de productiviteit voorspelbaar te maken. Als de productiviteit voorspelbaar is dan kan Ardanta gericht plannen zodat de klantvragen niet oplopen. Tot slot moet Ardanta in drukke periodes de afweging maken tussen bereikbaarheid en reactietermijn.

1.3. Probleemoriëntatie

1.3.1 Aanleiding

Ardanta staat momenteel voor een belangrijke en grote overname van uitvaartpolissen van verzekeringsmaatschappij Axent. Deze overname brengt veel extra werkzaamheden met zich mee, naast de reguliere werkzaamheden. De bezetting zal nagenoeg het zelfde blijven. Dit betekent dat er meer werkzaamheden verricht moeten gaan worden met het zelfde aantal medewerkers. De overname betekent automatisch ook dat de organisatie meer klanten in onze portefeuille krijgen. Al deze klanten krijgen van Ardanta brieven waarin zij geïnformeerd gaan worden over deze overname. De verwachting is dat veel klanten hierover contact gaan opnemen met vragen. Als Ardanta er voor kan zorgen dat de individuele performance stijgt, zal Ardanta in staat zijn om klantvragen sneller en beter te beantwoorden.

Daarnaast is uit onderzoek van House of Performance (2012) gebleken dat de onderlinge verschillen tussen medewerkers ten aanzien van de performance enorm zijn. De productiviteit van bepaalde medewerkers is op dezelfde werkstroom en in dezelfde tijd soms wel drie of vier keer zo hoog als die van andere medewerkers. Het is zaak om deze kloven te dichten en te kijken naar de oorzaken van deze verschillen. Ook hebben zij onderzocht dat de “niet-beschikbare uren voor productie” meer dan 20% zijn, terwijl de best practice van Ardanta hierop 10% is. Niet-beschikbare uren voor productie houdt in dat medewerkers bijvoorbeeld in overleg zijn. Er wordt vervolgens niet gestuurd op het maken van keuzes in projecten en overleggen. Tot slot hebben ze onderzocht dat minimaal 16% van het Klantcontact vermijdbaar is. Dat wil zeggen dat als er tijdens een eerder contact vragen beter en ook sneller worden behandeld zij niet nogmaals contact opnemen met Ardanta. Binnen Ardanta wordt dit fenomeen ook wel herhaalverkeer genoemd. Wanneer deze oorzaken duidelijk worden kan Ardanta hierop inspelen en zo het gehele performanceniveau opkrikken.

Uit gesprekken met het management is gebleken dat de gemiddelde productiviteit van de Front Office medewerkers onder het gewenste niveau ligt. Dit betekent niet dat de productiviteit laag is, maar er is zeker een mogelijkheid om dit te optimaliseren. Er zal gekeken dienen te worden naar manieren om de performance van medewerkers te verbeteren omdat klanten steeds meer verwachten van verzekeringsmaatschappijen. Ardanta wil graag aan deze verwachtingen voldoen. Als Ardanta ervoor kan zorgen dat zij iets extra's kunnen betekenen voor de klant dan kunnen zij zich op deze manier ook onderscheiden van de concurrentie. Ardanta noemt dit het bereiken van een 9+ cultuur.

1.3.2. Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het bevorderen van de productiviteit bij Ardanta. Door middel van dit onderzoek wordt geprobeerd te achterhalen wat de redenen zijn van de verminderde productiviteit en ten slotte worden er aanbevelingen aan Ardanta gedaan om de individuele performance te verbeteren. Dit onderzoek focust zich hierbij op de productiviteit van medewerkers. De aanbevelingen zullen de komende jaren ingezet gaan worden om er uiteindelijk voor te zorgen dat de klanttevredenheid verhoogd wordt en Ardanta zich op dit gebied kan onderscheiden van de concurrenten.

1.3.3. Onderzoeksvraag

Op basis van de bovengenoemde informatie is er een onderzoeksvraag geformuleerd:

De onderzoeksvraag is als volgt:

“Hoe kan Ardanta er voor zorgen dat de productiviteit van Front Office medewerkers verhoogd wordt?”

Deze hoofdvraag wordt in het volgende hoofdstuk aan de hand van literatuur verdeeld in verschillende deelvragen.

In het volgende hoofdstuk vindt u literaire onderbouwing. Deze onderbouwing zorgt er voor dat de lezer begrijpt hoe dit onderzoek komt tot de deelvragen die aan het eind van hoofdstuk twee worden geformuleerd. In hoofdstuk drie wordt de methode van dit onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk valt te lezen hoe de productiviteit bij Ardanta gemeten wordt. Vervolgens kunt u in het vierde hoofdstuk lezen wat de resultaten zijn van de metingen beschreven in hoofdstuk drie. Vervolgens worden de resultaten geïnterpreteerd en wordt de vertaalslag gemaakt naar de organisatie. Daarna volgt de discussie met betrekking tot dit onderzoek en tot slot worden er aanbevelingen gedaan.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk vindt is literatuur opgenomen die van invloed is op dit onderzoek. Aan de hand van deze literatuur worden de deelvragen bepaald die verderop in dit onderzoek worden uitgewerkt. Deze theorie wordt grafisch weergegeven in een conceptueel model en vormt daarmee de leidraad voor dit onderzoek.

2.1. Productiviteit

DeNisi (2000, p.121) definieert performance als “the range of activities engaged in by an organization to enhance the performance of a target person or group”. Waldman (1994, p.34) stelt dat performance verwijst naar “processes oriented towards coordinating and enhancing work activities and outcomes within an organizational unit” en Mondy, Noe and Premaux (2002, p.555) definiëren performance management als “a process that significantly affects organizational success by having managers and employees work together to set expectations, review results, and reward performance”. Er is niet een ‘beste’ definitie, ze zijn allemaal bruikbaar. De drie bovengenoemde definities kunnen samengekoppeld worden tot één definitie van productiviteit. Deze definitie vormt daarmee de leidraad: productiviteit is een reeks van aan de organisatie aangepaste processen en activiteiten, die een significante positieve bijdrage leveren aan het succes van een individu, groep of de gehele organisatie. Productiviteit bij Ardanta is een combinatie van beschikbaarheid voor de klant enerzijds en het beperken van de reactietermijn anderzijds. Dit onderzoek richt zich op het beperken van de reactietermijn door middel van het zo efficiënt mogelijk verwerken van klantvragen door de front office medewerker van Ardanta.

Er is gebleken dat de productiviteit binnen Ardanta nog niet in cijfers te meten is. De reden hiervan is dat er in de normbepaling voor medewerkers een meetfout ontstaan. Binnen de klantenservice is een norm bepaald waaraan de medewerkers moeten voldoen. Deze norm wordt verdeeld in twee categorieën. Allereerst is er een norm voor medewerkers gedurende een heel uur alleen mailtjes of brieven verwerken. Van deze groep medewerkers wordt verwacht dat zij acht stuks binnen dat uur verwerken. De tweede categorie bestaat uit medewerkers die gedurende een heel uur ook telefoontjes aannemen van klanten die een vraag of probleem hebben. Van deze medewerkers wordt verwacht dat zij binnen dit uur tweeëneenhalf stuks verwerken. In bijlage drie wordt aan de hand van drie praktische voorbeelden uitgaande van een werkdag van acht uur, laten zien hoeveel deze medewerkers zouden moeten verwerken op één dag.

2.2 Hoofdvariabelen

2.2.1 Commitment

Uit onderzoek van Alan & Meyer (1990) is gebleken dat er drie verschillende componenten bestaan met betrekking tot commitment. Het affectieve component van commitment verwijst naar de emotionele betrokkenheid en toewijding aan een bedrijf. Het volgende component richt zich op commitment gebaseerd op wat een medewerker verliest als hij de organisatie verlaat. Deze verliezen zijn bijvoorbeeld uit te drukken in het kwijtraken van sociale contacten of het inleveren van salaris. Tot slot is er het normatieve component. Dit component schetst dat medewerkers zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven, ook al voelen ze zich hier niet meer optimaal betrokken of gelukkig. In dit onderzoek wordt het eerste component, het affectieve nader bekeken.

De meest overheersende benadering naar commitment in de literatuur is de affectieve benadering. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en het leuk vinden om er te werken (Kanter, 1968). Ook Buchanan (1974) deed een gelijksoortig onderzoek en kwam tot de conclusie dat affectie commitment in positieve relatie staat met het naleven van de normen en waarden van een organisatie en het behalen van de doelen. Dit onderzoek richt zich op affectieve commitment omdat dit effect heeft op het behalen van doelen en om deze reden het meest interessante component is om te onderzoeken bij Ardanta. Dit komt omdat Ardanta heel veel gebruik maakt van flexpoolers en uitzendkrachten. Deze type medewerkers zijn vaak geen blijvende krachten en zullen daarom minder het gevoel hebben zich verplicht te voelen om bij de organisatie te blijven werken. Bovendien blijft deze groep medewerkers bij Ardanta veelal voor een relatief korte periode. Om deze redenen blijven de andere twee componenten op de achtergrond tijdens dit onderzoek.

2.2.2. Introductie

Ook op individueel niveau zijn er verschillende aspecten te onderzoeken die de productiviteit van een individu kunnen beïnvloeden. Dit proces start vanaf het moment dat een nieuwe medewerker intrede doet binnen een bedrijf. Deze fase wordt in dit onderzoek de introductie genoemd.

Een succesvol afgeronde selectieprocedure die heeft geresulteerd in een geschikte kandidaat levert het meeste rendement op als aansluitend wordt gezorgd voor een passend introductieprogramma (Smit, Verhoeven en Driessen, 2006). Daarnaast moet introductie gezien worden als onderdeel van een breder socialisatieproces dat een nieuwe medewerker doormaakt, wanneer hij een organisatie betreedt (Anderson & Ostroff, 1997; Wanous, 1992).

Volgens van Maanen en Schein (1979) kan het socialisatieproces als volgt worden omschreven: Socialisatie is het proces waarin een individu sociale kennis en competenties verkrijgt, om dit

vervolgens in de organisatie toe te passen. Het proces kan op verschillende manier plaatsvinden. Socialisatie kan plaatsvinden op korte termijn tot een veel verder uitgebreide ontwikkeling. Het onderscheid tussen socialisatie en introductie is dat introductie verwijst naar activiteiten die een organisatie onderneemt om de nieuwkomers zo goed mogelijk te integreren in de organisatie. Socialisatie is het proces dat een nieuwkomer zelf doormaakt om zijn of haar rol zo adequaat mogelijk te kunnen vervullen (Wanous, 1992). Een goed introductiebeleid geeft een nieuwe medewerker een gevoel van zekerheid en binding met de organisatie. Een goed introductiebeleid is een waarborg voor het aanleren van de waarden en normen van de organisatie (Ardts, J., 2003). Volgens Ardts kan het ontbreken van een introductiebeleid of een niet goed geïntegreerd introductiebeleid ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers eerder verzuimen, vroegtijdig de organisatie verlaten of kampen met motivatieproblemen.

Het blijkt dus dat als een medewerker op de juiste manier geïntroduceerd wordt binnen een organisatie hij of zij minder snel geneigd is om de organisatie te verlaten en zich ziek te melden. Wanneer een organisatie een goed beleid heeft omtrent introductie zal een medewerker meer gemotiveerd te werk gaan. Dit leidt tot een betere performance.

2.2.3. Feedback

Locke & Bryan (1969) onderzochten dat als werknemers feedback ontvangen over hun werkwijze, zij productiever werkten en dat ook de kwaliteit van hun werk verhoogd werd. Dit geldt alleen voor taken waarvoor zij doelen gesteld hebben, voor andere taken niet. Om doelen effectief te laten zijn, hebben medewerkers samenvattende feedback nodig die de vooruitgang laat zien tussen de werkzaamheden en doelen. Als de werknemers niet weten hoe zij het doen, dan is moeilijk voor hen om aanpassingen te maken in de werkzaamheden om zo de norm te behalen. Als medewerkers zien dat ze onder de norm presteren dan doen zij er doorgaans meer aan om de doelstelling wel te behalen (Matsui, Okada, & Inoshita, 1983) of ze proberen een nieuwe strategie. Uit dit onderzoek blijkt hoe belangrijk feedback is voor werknemers. Dit onderzoek bekijkt de kwaliteit van de feedback die Ardanta hanteert en hoe dit van invloed is op de werknemers. In het hoofdstuk resultaten kunt u vinden hoe deze kwaliteit ervaren wordt.

2.2.4. Bevlogenheid

Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Bakker, 2009). In deze is vitaliteit de energie en veerkracht waarmee medewerkers hun werk doen, is toewijding de betrokkenheid, enthousiasme en voldoening en absorptie is de focus waarmee de bevlogen medewerkers op een plezierige wijze opgaan in hun werk aldus Bakker (2009). Volgens van Rhenen (2008) zijn bevlogen medewerkers ook productiever.

Dit blijkt ook uit een onderzoek dat door Harter e.a (2002) is uitgevoerd. Tijdens dit onderzoek werden 20.000 respondenten bekeken van 36 bedrijven uit verschillende sectoren. Zij hebben twee teams samengesteld. Een team met veel bevlogen mensen en een team met weinig bevlogen mensen. Gekeken naar het eerstgenoemde team, scoren deze mensen significant beter op omzet (+12%), klanttevredenheid (+12%) en productiviteit (+18%), aldus Harter (2002).

Voor het beïnvloeden van bevlogenheid zijn er twee verschillende methodes. De eerste methode richt zich op de individu. Een goede verhouding tussen werkzaamheden en intrinsieke motivatie verhoogt de bevlogenheid (Xanthopolou e.a. 2007). Volgens Xanthopolou helpt zelfvertrouwen en weerbaarheid ook aan een vergrote bevlogenheid. De tweede methode richt zich op de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het creëren van een bepaald werkklimaat waarin bevlogenheid wordt gestimuleerd. Zo'n klimaat vereist verschillende aspecten zoals de geboden uitdaging, feedback van de leidinggevende en de mogelijkheid om fouten te maken.

Er wordt nadrukkelijk van *mogelijke* oorzaken en *mogelijke* gevolgen van bevlogenheid gesproken omdat er nog maar weinig uitspraken over causaliteit gedaan kunnen worden vanwege het ontbreken van voldoende longitudinaal onderzoek. Bevlogenheid hangt positief samen met kenmerken van het werk zoals steun van collega's en leidinggevende of feedback over arbeidsprestaties (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, ter perse). Tenslotte blijkt dat werknemers die positieve ervaringen op het werk mee naar huis nemen of – andersom – positieve ervaringen van thuis mee naar hun werk nemen, meer bevlogen zijn dan werknemers die dat niet doen (Montgomery et al., 2003). Er zijn tot nu toe twee longitudinale studies uitgevoerd waarin werd nagegaan wat de mogelijke oorzaken van bevlogenheid zijn. Het onderzoek van Bakker et al. (2003) bij een pensioenfondsbeheerder laat zien dat energiebronnen zoals sociale steun van collega's en autonomie inderdaad positief zijn gerelateerd aan bevlogenheid twee jaar later, en omgekeerd blijken bevlogen werknemers hun eigen energiebronnen op het werk te creëren. Soortgelijke resultaten werden gevonden door Salanova, Bakker, Schaufeli en Llorens (2003) bij Spaanse leerkrachten.

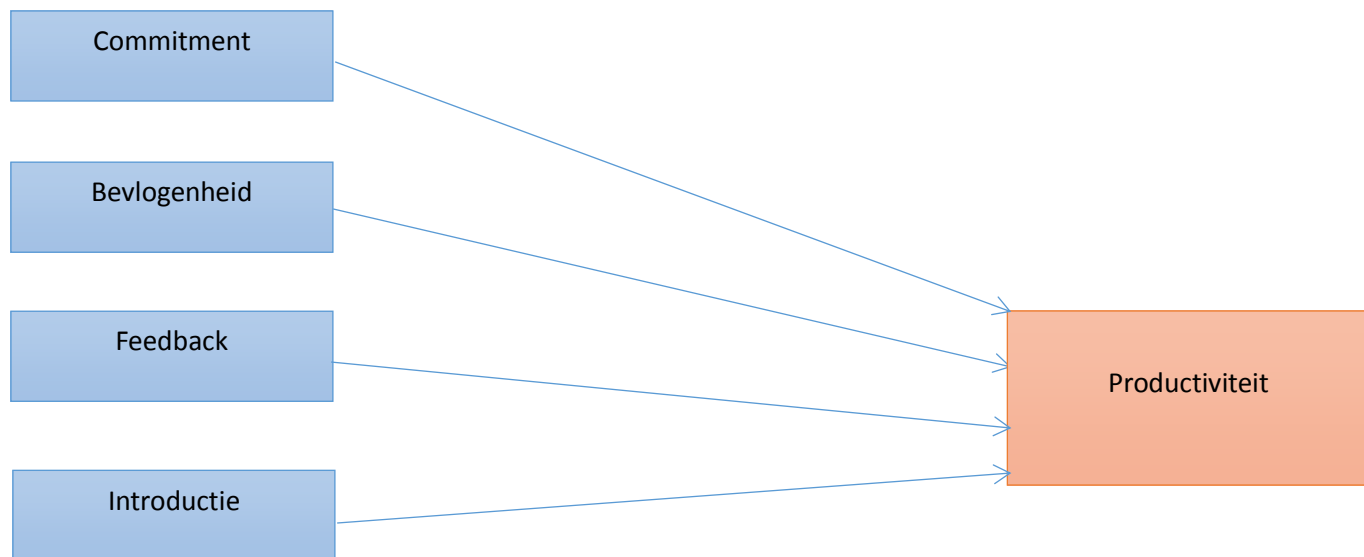
De mogelijke gevolgen van bevlogenheid hebben vooral betrekking op positieve *attitudes* ten aanzien van het werk en de organisatie, zoals arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid en geringe verloopgeneigdheid (Salanova et al., 2000; Demerouti et al., 2001; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, ter perse), maar ook op positief organisatiegedrag, zoals persoonlijk initiatief en leermotivatie (Sonnentag, 2003), extra-rol gedrag (Salanova, Agut, Peiró, 2003), en proactief gedrag (Salanova et al., 2003). Voorts zijn er aanwijzingen dat bevlogenheid positief samenhangt met gezondheid, dat wil zeggen, met weinig depressieve- en stressgerelateerde

(Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003) en psychosomatische klachten (Demerouti et al., 2001).

Tenslotte lijkt het er op dat de mate van bevlogenheid positief samenhangt met arbeidsprestaties.

Naast de hoofdvariabelen is er het vermoeden dat er nog twee variabelen van invloed kunnen zijn op de productiviteit van front office medewerkers van Ardanta. Omdat de productiviteit in dit stadium nog niet meetbaar is bij Ardanta, worden opleidingsachtergrond en lengte van dienstverband niet meegenomen als hoofdvariabelen. De variabelen worden wel genoemd en meegenomen in de enquête omdat de verwachting is dat deze variabelen van invloed kunnen zijn op de hoofdvariabelen.

Met behulp van de literatuur is er een conceptueel model opgesteld. Dit model laat zien dat alle variabelen die onderzocht worden in dit hoofdstuk leiden tot productiviteit. Het conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 1. Conceptueel model.

Aan de hand van de beschreven literatuur en het conceptueel model zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. In welke mate speelt het ontvangen van feedback een rol bij front office-medewerkers bij Ardanta?
2. In welke mate speelt een juiste introductie van medewerkers een rol bij front office-medewerkers van Ardanta?
3. In welke mate zijn de front office-medewerkers van Ardanta bevlogen?
4. In welke mate speelt commitment een rol bij de front office-medewerkers van Ardanta?

Deze deelvragen worden in dit onderzoek onderzocht. Aan de hand van de resultaten wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

3. Methode van onderzoek

3.1 Dataverzameling

De onderzoeksvraag “Hoe kan Ardanta er voor zorgen dat de productiviteit van Front Office medewerkers verhoogd wordt?” bevat een toetsend aspect. De meting wordt door middel van een enquête gedaan. Deze enquête is uitgedeeld bij Ardanta aan de front office medewerkers. Tijdens de dagopening is gevraagd aan hen om de enquêtes in te vullen en in te leveren in een lege werkbak die centraal op de afdeling te vinden was. De gehele enquête is opgenomen in de bijlagen. De enquête bevat verschillende 5-puntsschaalvragen op het gebied van feedback, bevlogenheid, introductie en commitment. Op deze vragen kunnen zij kiezen tussen helemaal oneens, oneens, neutraal, eens of helemaal mee eens. Aan de hand van de reacties van de respondenten krijgt dit onderzoek cijfermatig inzicht in de bevindingen. Het onderzoek telt in totaal 27 respondenten (n=27). Gedurende twee dagen zijn er 39 enquêtes uitgedeeld aan front office medewerkers van Ardanta. Uiteindelijk zijn er 27 ingevuld terug gekomen. Dit zorgt voor een respons van 70%. Er is geen structurele fout te benoemen voor de zes ontbrekende formulieren. Het zijn medewerkers die op verschillende dagen aanwezig zijn bij Ardanta op de front office. Een duidelijke reden is niet te geven, maar het lijkt erop dat zij het vergeten zijn. De ontbrekende respons is daarom een toevalligheid. De hoofdvraag wordt ondersteund door middel van de deelvragen die aan het eind van hoofdstuk twee zijn geformuleerd. Naast het toetsende aspect kent de hoofdvraag ook een adviserende functie. Aan de hand van de resultaten die het antwoord formuleren op de hoofdvraag, worden aanbevelingen gedaan die Ardanta zou kunnen inzetten.

Er is gekozen voor een transversaal kwantitatief onderzoek omdat dit onderzoek cijfermatig inzicht zoekt in de probleemstelling aangevuld met een kwalitatief onderzoek om zo meer diepte te creëren in de resultaten. Transversaal wil zeggen dat ieder individu eenmaal en op hetzelfde tijdstip worden gemeten. Er is voor dit soort onderzoek gekozen vanuit verschillende overwegingen. De eerste overweging is het feit dat medewerkers bij Ardanta flexibel werken. De meerderheid kent geen vaste werkdagen, waardoor het lastiger wordt hen vaker te bereiken. Door het uitdelen van enquêtes op dagen dat de medewerkers er ook daadwerkelijk zijn, wordt de kans op respons hoger geacht dan wanneer er voor een ander onderwerp gekozen zou worden. Daarnaast wil dit onderzoek cijfermatig inzicht krijgen in de verschillende items die onderzocht worden. Over één van de thema's worden interviews gehouden om zo de achterliggende meningen te ontdekken. Deze interviews zijn ingepland in een gesloten vergaderruimte bij Ardanta en duren een kwartier per interview. De interviews worden na het krijgen van toestemming uitgewerkt en open gecodeerd. Om welke thema het gaat en waarom er voor dat thema gekozen is, wordt beschreven in het resultaten hoofdstuk. De

interviews zijn opgenomen door middel van een smartphone. De deelnemers is gevraagd om voorafgaand toestemming te geven om de gesprekken op te nemen. Vervolgens zijn alle interviews uitgetypt en open gecodeerd. Dit houdt in dat de tekstfragmenten zijn gekoppeld aan codes om zo een overzicht te krijgen van de meest voorkomen items in de interviews. Over deze items zijn vervolgens uitspraken gedaan in het resultaten en conclusie hoofdstuk. De codes zijn door middel van kleur gerangschikt om zo het overzicht te bewaren. De uitgewerkte interviews zijn toegevoegd aan de bijlages.

3.2 Instrumentaria

De uitkomsten van de meting worden geanalyseerd met behulp van het programma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). In dit statistische programma zijn alle antwoorden opgenomen en gecijferd. De enquêtes zijn verwerkt in het programma om zo analyses te kunnen uitvoeren.

Het is van belang om de betrouwbaarheid van de vragen van de vier verschillende thema's te onderzoeken door middel van de Cronbach's Alpha. De Cronbach's Alpha toets¹ de onderlinge correlatie tussen de vragen binnen een thema en kijkt naar de betrouwbaarheid van de schaal, maar zegt niets over de validiteit. De score van de Cronbach's Alpha ligt tussen de 0 en 1. In de theorie worden verschillende grenzen gehanteerd. Omdat dit onderzoek relatief weinig respondenten heeft, wordt onderstaande indeling gebruikt:

- $< 0,60$: onbetrouwbare schaal.
- $0,60 \leq \text{Alpha} < 0,80$: redelijk betrouwbare schaal.
- $0,80 \leq \text{Alpha} \leq 1$: betrouwbare schaal (Nooy de. W, 2008).

De Cronbach's Alpha is voor alle 4 de items berekend in SPSS. Voor het item feedback wordt een alpha van 0.840 gegeven. Introductie scoort 0.810, commitment heeft een alpha van 0.735 en tot slot bevoegdheid met een alpha van 0.883. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de vragen in de verschillende items betrouwbaar zijn.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Zoals eerder beschreven werd, zegt deze betrouwbaarheid niets over de validiteit van deze vragen. Met andere woorden: meet deze enquête daadwerkelijk wat dit onderzoek wil meten? Om de validiteit zo hoog mogelijk te houden is er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van vragenlijsten die eerder zijn onderzocht op betrouwbaarheid en validiteit. De vragenlijsten zijn verkregen via dhr. Mesu. De vragenlijst over commitment is ontworpen door Alan & Meyer (1990). Voor bevlogenheid is gebruik gemaakt van de UBES-schaal (Schaufeli & Bakker, 2003). De UBES bevlogenheidsschaal bevat drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie. Voor dit onderzoek zijn alleen de vragen met betrekking tot toewijding gebruikt. De feedbackvragen zijn ontworpen door Stealman et al (2004). Tot slot zijn de vragen over introductie ontworpen ten behoeve van dit onderzoek. Deze vragen zijn besproken en ontworpen met behulp van dhr. Mesu, afstudeerbegeleider op Saxion en dhr. Van der Meij, praktijkbegeleider vanuit Ardanta. Om de inhoudsvaliditeit van deze vragen te waarborgen zijn deze in samenwerking met bovenstaande personen besproken. Dhr. Mesu is een onderzoeker met inhoudelijk kennis over het doen van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Dhr. Van der Meij heeft vanuit de praktijk gekeken naar de vragen. De combinatie van deze twee invalshoeken zorgt voor de validiteit van deze vragen. De vragen met betrekking tot de interviews zijn op deze zelfde manier tot stand gekomen en dhr. Haverkate heeft hier ook bij geholpen. De enquête, interviewvragen en uitgewerkte interviews zijn toegevoegd aan de bijlagen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Daarnaast zullen de resultaten worden toegelicht. Zoals in het vorige hoofdstuk gebleken is, bestaat het onderzoek uit 27 respondenten. 21 hiervan zijn vrouwen en de overige zes is man. Dit komt neer op respectievelijk 78% en 22%.

Als eerst is er gekeken naar het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten om zo te kunnen achterhalen of er een groot verschil is tussen man en vrouw, qua opleiding. Opleidingsniveau kan verklaren waarom een man of een vrouw een bepaalde score heeft op het gestelde item. Uit de enquêtes is gebleken dat mannen gemiddeld hoger zijn opgeleid dan vrouwen in dit onderzoek. Mannen zijn gemiddeld Hbo opgeleid met aan beide kanten een uitschieter. Vrouwen daarentegen zijn lager opgeleid. Het grootste deel (57%) heeft een mbo diploma op zak, terwijl zes deelnemers hbo geschoold zijn en drie respondenten een WO achtergrond hebben.

Tabel 1

Opleidingsniveau respondenten Ardanta

	Mbo	Hbo	Wo	Standaarddeviatie
Man	1	4	1	0,632
Vrouw	12	6	3	0,676

Daarnaast valt het op dat vrouwen gemiddeld ouder zijn dan mannen. Vrouwen zijn gemiddeld 32,5 jaren oud en mannen zijn 23,5 jaren oud. Een gevolg hiervan is dat vrouwen gemiddeld ook een langer dienstverband hebben bij Ardanta. De mannen zijn gemiddeld anderhalf jaar in dienst bij Ardanta en de vrouwen langer dan vijf jaar.

Tabel 2*Gemiddelde leeftijd en dienstverband respondenten Ardanta*

	Leeftijd	Dienstverband	Standaarddeviatie
Man	23.5	1.5	3,146
Vrouw	32.5	5.1	7,527

Opmerking. Leeftijd en dienstverband zijn in jaren gemeten.

Uit bovenstaande tabellen heerste de verwachting dat hoe ouder de respondenten zijn, hoe lager zij zijn opgeleid. Deze verwachting is getoetst en het blijkt inderdaad dat hoe ouder respondenten zijn, hoe lager zij zijn opgeleid. In de categorie 20 tot 30 valt op dat 12 van de 15 deelnemers hbo of WO geschoold zijn. In de categorie 30 tot 40 zijn dit er nog drie van de negen en in de categorie 40 tot 50 is er niemand meer die hoger dan mbo geschoold is.

Tabel 3*Leeftijd vergeleken met opleidingsniveau*

	Mbo	Hbo	WO
20-30	3	9	3
30-40	6	3	0
40-50	3	0	0

In totaal zijn er 12 van de 27 respondenten mbo geschoold. Dit komt neer op minder dan de helft (44%). Met andere woorden is meer dan de helft van de deelnemers in dit onderzoek hbo of WO geschoold, maar alleen onder de vrouwen is dit precies andersom. 12 van de 21 vrouwen is mbo geschoold, zes zijn hbo geschoold en drie zijn WO geschoold.

Vervolgens is er gekeken hoe de respondenten gemiddeld scoren op de verschillende items die gevraagd zijn in de enquête. Er zijn vragen gesteld met betrekking tot vier items. Het gaat om feedback, introductie, bevlogenheid en commitment. Opvallend genoeg zijn de scores veelal 'tevreden' te noemen. Mannen zijn tevreden over de feedback die zij ontvangen ten aanzien van productiviteit, en ook over de manier waarop zij zijn ingewerkt heerst tevredenheid. Daarnaast geven de mannen aan dat zij meer dan neutraal bevlogen zijn en betrokken zijn bij Ardanta. Kijkend naar vrouwen, valt het op dat zij over het algemeen minder tevreden zijn dan mannen, maar nog wel steeds tevreden op één thema na. Vrouwen zijn tevreden over de feedback die ze ontvangen ten aanzien van productiviteit, ze zijn bevlogen en betrokken bij Ardanta. De vrouwen zijn echter neutraal ten aanzien van de manier waarop zij zijn ingewerkt bij Ardanta. Wat opvalt in onderstaande tabel is dat de vrouwen over het algemeen negatiever zijn dan mannen op gebied van feedback en introductie, maar toch zijn zij meer betrokken bij de organisatie. Andersom zijn mannen minder betrokken bij Ardanta, terwijl zij wel tevreden zijn over de feedback en introductie.

Tabel 4

Tevredenheid van de respondenten ten aanzien van de vier gevraagde items

	Man	Vrouw	Standaarddeviatie man - vrouw
Feedback	4,25	3,77	0,34 - 0,59
Introductie	4,20	3,19	0,4 - 0,58
Bevlogenheid	3,87	4,09	0,83 - 0,61
Commitment	3,55	3,69	0,75 - 0,43

Opmerking. 1 = helemaal niet tevreden 2 = niet tevreden 3 = neutraal 4 = tevreden 5 = helemaal tevreden

Omdat bovenstaande resultaten nog niet voldoende zeggen over waarom vrouwen neutraal zijn ten aanzien van de introductie zijn er aanvullende interviews gehouden met zeven vrouwelijke respondenten. Tijdens deze interviews zijn er verdiepende vragen gesteld om zo te kunnen achterhalen welke redenen er zijn voor de score die zij gemiddeld hebben gehaald. Daarnaast is er gevraagd naar het ideaalbeeld van de deelnemers. De interviews zijn gestart met een aantal vragen die in elk interview gesteld zijn. Dit zijn de volgende vragen:

1. Kun je me vertellen op welke manier jij bent ingewerkt toen je bij Ardanta kwam werken?
2. In hoeverre was je hier tevreden over?
3. A. Hoe zou jij ideaal gezien ingewerkt zijn door Ardanta en wat hadden zij hier voor moeten doen?
B. Wat mag volgens jou niet ontbreken tijdens een inwerkprogramma?
4. A. Hoe kan Ardanta het inwerken voor toekomstige collega's verbeteren?
B. Wat is daar voor nodig?

Elk interview werd ingeleid door het uitleggen aan de deelnemers waarom de interviews gehouden werden. Er werd ook gevraagd of er toestemming was om de interviews op te nemen.

Op vraag één geven vier van de zeven respondenten aan dat zij vinden dat ze chaotisch zijn ingewerkt. Eén van de deelnemers zei het volgende hierover: *"Ik vond het rommelig en vooral in het begin waren de inloggegevens niet bekend en kon ik niet op mijn eigen account werken. Toen was ik telkens twee uur bezig om aan de slag te kunnen. Dat kon stukken beter. Het inwerken zelf, als je dieper op de stof in ging dan konden de vragen niet meer beantwoord worden door de opleiders. Vooral met betalingen, deze konden niet uitgelegd worden"*. Eén respondent geeft aan dat zij een opleidingshandboek gemist heeft, een andere respondent geeft aan alle werkstromen te hebben geleerd voordat ze zelfstandig moest gaan werken en de zevende respondent geeft aan dat zij juist te snel zelfstandig moest gaan werken

Kijkend naar de tweede vraag dan valt het op dat alle deelnemers vinden dat het ze beter ingewerkt hadden kunnen worden om verschillende redenen. Vier deelnemers geven aan dat ze de structuur misten tijdens het inwerken, één medewerker vindt dat er meer aandacht moet worden geschonken aan het verschil in niveau van de nieuwe medewerkers. Eén deelnemer geeft aan dat ze het gevoel had dat de opleiders in haar tijd niet voldoende kennis hadden om mensen in te werken. De laatste respondent geeft aan dat ze niet voldoende voorbereid waren op nieuwe medewerkers. Ze zegt hierover het volgende: *"De eerste twee weken heb ik bij facilitair gezeten omdat mijn account niet in*

orde was en ze te druk waren met andere medewerkers, dus toen heb ik post gevouwen. Eerst zou het voor een paar dagen zijn, toen werd het een week en uiteindelijk zelfs twee weken. Dit vond ik echt niet oké “ aldus de zevende deelnemer.

Vervolgens is de deelnemers gevraagd naar hun ideaalbeeld ten aanzien van inwerken. Eén deelnemer vindt dat de meeste aandacht gericht zou moeten zijn op achterliggende processen en procedures omdat de nieuwe medewerkers dan beter begrijpen waar ze mee bezig zijn. Drie deelnemers vinden dat er meer structuur moet komen in het inwerken. Twee deelnemers geven aan dat zij een opleidingshandboek essentieel vinden om ingewerkt te worden. Weer een andere geïnterviewde vindt dat er gedurende langere tijd één opleidingsdag per week moet komen voor de medewerkers zodat zij alle vragen die ze in een week hebben kunnen stellen tijdens deze dag.

De laatste vraag is gericht op het toekomstige inwerken. Er is gevraagd naar concrete aanbevelingen die Ardanta zou kunnen inzetten om het inwerken te verbeteren. Vier van de zeven deelnemers geven aan dat ze basisinformatie over Ardanta gemist hebben. Ze hadden graag een presentatie gehad over waar Ardanta voor staat, welke producten ze hebben en welke doelstelling Ardanta heeft. Eén respondent geeft aan dat er een opleidingshandboek moet komen en een andere deelnemer noemt het op tijd werven & selecteren als aanbeveling voor Ardanta zodat de nieuwe medewerkers op tijd klaar zijn om zelfstandig te werken, wanneer Ardanta dit nodig heeft. De zevende vrouw zei het volgende over het toekomstige inwerken: *“In de eerste week is het heel belangrijk om basisinformatie te verschaffen over het bedrijf zelf, wat de afdelingen doen, waar je informatie kunt vinden enzovoort. In de tweede week zou ik de medewerkers laten beginnen met een werkstroom en dan meer richten op de achterliggende procedures en processen, totdat je als opleider aanvoelt deze persoon is klaar voor de volgende stap. Misschien is het handig om niet te ver vooruit te plannen, maar meer te plannen op de persoon, dan ben je veel flexibeler en zie je de voortgang van medewerkers ook beter”.*

Gezien de antwoorden die de deelnemers hebben gegeven tijdens de interviews valt op dat er behoefte is aan meer structuur tijdens het inwerken. Daarnaast vinden ze het belangrijk om basisinformatie te ontvangen zodat ze weten welke koers Ardanta vaart. Tot slot hebben de deelnemers een opleidingshandboek gemist, waarin stap voor stap verschillende werkstromen worden uitgelegd.

Naast deze algemene zaken zijn er nog een aantal opvallende aandachtsgebieden die genoemd werden tijdens de interviews. Zo blijkt dat de respondenten over het algemeen ook meer behoefte hebben aan persoonlijke aandacht, maar dat die nu niet gegeven kan worden omdat de bezetting

hiervoor niet voldoende is. Nu is er één opleider die de nieuwe medewerkers inwerkt. Als hiervoor meer fte's ingezet zouden worden dan is er meer ruimte voor persoonlijke aandacht en dit komt volgens de deelnemers de kwaliteit van het inwerken ten goede en wordt de drempel voor nieuwe medewerkers ook lager om de vragen te kunnen stellen die zij hebben.

Ook opvallend is het feit dat er vaak aangegeven wordt dat er kennis ontbreekt. Dit werkt van twee kanten, maar zorgt voor hetzelfde effect. Een aantal keren wordt aangegeven dat de opleiders zelf de kennis niet hadden of hebben om nieuwe medewerkers goed te kunnen inwerken. Ook wordt er door verschillende deelnemers aangegeven dat ze zelf nog niet voldoende kennis hebben kunnen opdoen voordat ze zelfstandig te de telefoontjes moeten behandelen. Werknemers voelen zich hierdoor onzeker en vinden het vervelend dat ze een groot deel van de klantvragen niet zelfstandig kunnen oplossen.

Tot slot vinden de deelnemers het belangrijk om niet te snel zelfstandig te moeten gaan werken. In de praktijk blijkt vaak dat nieuwe medewerkers vrij snel al zelfstandig zonder begeleiding telefoontjes moeten beantwoorden, terwijl ze hiervoor nog niet voldoende kennis hebben. De deelnemers geven aan dat hierdoor een gevoel van onzekerheid kan voorkomen omdat men steeds alles moet navragen en het gevoel hebben de klant niet optimaal te kunnen helpen.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord en er volgt een discussie met betrekking tot dit onderzoek. In het hoofdstuk 'aanbevelingen' wordt de onderzoeksvraag uitgewerkt.

5.1 Conclusie

Dit onderzoek heeft zich afgespeeld rondom de centrale onderzoeksvraag: "Hoe kan Ardanta er voor zorgen dat de productiviteit van Front Office medewerkers verhoogd wordt"? Tijdens dit onderzoek is op verschillende manieren de benodigde informatie verzameld om op deze vraag antwoord te kunnen geven. Omdat de vraag een adviesgericht karakter heeft wordt deze vraag volledig uitgewerkt in het hoofdstuk 'aanbevelingen'. Door middel van literatuur onderzoek zijn er vier items opgesteld die allen een significante bijdrage kunnen leveren aan de individuele performance van medewerkers. Op basis van dit onderzoek zijn deelvragen geformuleerd en aan de hand van deze deelvragen is er een enquête opgesteld. Deze enquête is vervolgens gedistribueerd aan front office medewerkers van Ardanta. 27 personen hebben uiteindelijk de enquête ingevuld en op basis van de antwoorden van hen en literair onderzoek kunnen de deelvragen worden beantwoord. Daarnaast zijn er voor het item inwerken aanvullende interviews gehouden. In het vorige hoofdstuk is beschreven wat hier de beweegredenen voor zijn geweest. De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

1. In welke mate speelt het ontvangen van feedback een rol bij front office-medewerkers bij Ardanta?
2. In welke mate speelt een juiste introductie van medewerkers een rol bij front office-medewerkers van Ardanta?
3. In welke mate zijn de front office-medewerkers van Ardanta bevlogen?
4. In welke mate speelt commitment een rol bij de front office-medewerkers van Ardanta?

5.1.1 In welke mate draagt het ontvangen van feedback bij aan de productiviteit van front office medewerkers bij Ardanta?

Locke & Bryan (1969) onderzochten dat als werknemers feedback ontvangen over hun werkwijze, zij productiever werkten en dat ook de kwaliteit van hun werk verhoogd werd. Dit geldt alleen voor taken waarvoor zij doelen gesteld hebben, voor andere taken niet. Als de werknemers niet weten hoe zij het doen, dan is het moeilijk voor hen om aanpassingen te maken in de werkzaamheden om zo de norm te behalen. Als medewerkers zien dat ze onder de norm presteren dan doen zij er doorgaans meer aan om de doelstelling wel te behalen (Matsui, Okada, & Inoshita, 1983) of ze proberen een

nieuwe strategie. Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat mannen tevreden tot helemaal tevreden zijn ten aanzien van de feedback die zij ontvangen met betrekking tot de eigen productiviteit. Vrouwen zijn hier gemiddeld gezien tevreden over. Opvallend is dat vrouwen beduidend lager scoren op het gebied van feedback. Het zou kunnen dat dit komt doordat vrouwen bij Ardanta gemiddeld lager zijn opgeleid en daarom andere eisen stellen aan de feedback die ze ontvangen. Ondanks dat de medewerkers over het algemeen gezien tevreden zijn over de feedback die zij ontvangen met betrekking tot productiviteit, betekent dit niet dat hier geen winst valt te behalen. Op dit moment is feedback geen kritiek punt te noemen waardoor de productiviteit niet op het gewenste niveau ligt, maar desalniettemin zijn er op dit item aanbevelingen te noemen. Deze worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

5.1.2. In welke mate speelt een juiste introductie van medewerkers een rol bij de productiviteit van front office-medewerkers van Ardanta?

5.1.2.1. Kwantitatief onderzoek

Een goed introductiebeleid is een waarborg voor het aanleren van de waarden en normen van de organisatie (Arnds, J., 2003). Volgens Arnds kan het ontbreken van een introductiebeleid of een niet goed geïntegreerd introductiebeleid ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers eerder verzuimen, vroegtijdig de organisatie verlaten of kampen met motivatieproblemen. Het blijkt dus dat als een medewerker op de juiste manier geïntroduceerd wordt binnen een organisatie hij of zij minder snel geneigd is om de organisatie te verlaten en zich ziek te melden. Wanneer een organisatie een goed beleid heeft omtrent introductie zal een medewerker meer gemotiveerd te werk gaan. Dit leidt tot een betere performance. Voelen de front office medewerkers van Ardanta zich goed geïntroduceerd bij Ardanta?

Mannen wel en vrouwen niet is het meest concrete antwoord op deze vraag, maar zo zwart-wit ligt het niet. Wel is duidelijk dat vrouwen op het gebied van introductie niet tevreden of ontevreden zijn. Zij hebben aangegeven een neutrale opvatting te hebben ten aanzien van de manier waarop zij zijn ingewerkt bij Ardanta. Mannen zijn wél tevreden over de manier waarop zij zijn ingewerkt. Gekeken naar alle resultaten uit de enquêtes is de introductie onder vrouwen het laagst gescoorde item. Uit andere resultaten blijkt dat vrouwen lager opgeleid zijn dan mannen. Het kan zijn dat vrouwen hierdoor behoefte hebben aan een uitgebreidere manier van inwerken en dat ze meer persoonlijke aandacht nodig hebben om uiteindelijk tot het gewenste niveau te komen omdat.

5.1.2.2. Kwalitatief onderzoek

Om de achterliggende redenen voor de neutrale opvatting ten aanzien van introductie te achterhalen zijn er aanvullende interviews gehouden met zeven vrouwelijke respondenten. Er is tijdens elk interview een aantal standaardvragen gesteld. Dit zijn de volgende vragen:

1. Kun je me vertellen op welke manier jij bent ingewerkt toen je bij Ardanta kwam werken?
2. In hoeverre was je hier tevreden over?
3. A. Hoe zou jij ideaal gezien ingewerkt zijn door Ardanta en wat hadden zij hier voor moeten doen?
B. Wat mag volgens jou niet ontbreken tijdens een inwerkprogramma?
4. A. Hoe kan Ardanta het inwerken voor toekomstige collega's verbeteren?
B. Wat is daar voor nodig?

Uit de antwoorden die de deelnemers hebben gegeven tijdens de interviews valt op dat er behoefte is aan meer structuur tijdens het inwerken. Daarnaast vinden ze het belangrijk om basisinformatie te ontvangen zodat ze weten welke koers Ardanta vaart. Ook hebben de deelnemers een opleidingshandboek gemist, waarin stap voor stap verschillende werkstromen worden uitgelegd. Duidelijk wordt dus dat de vrouwelijke respondenten graag willen weten waar ze aan toe zijn tijdens het inwerken. Wat wordt wanneer gedaan en hoe gaat dit in zijn werk is een belangrijke vraag die Ardanta zich moet stellen tijdens het inwerkprogramma.

Naast deze algemene zaken zijn er nog een aantal opvallende aandachtsgebieden die genoemd werden tijdens de interviews. Zo blijkt dat de respondenten over het algemeen meer behoefte hebben aan persoonlijke aandacht, maar dat die nu niet gegeven kan worden omdat de bezetting hiervoor niet voldoende is. Nu is er één opleider die de nieuwe medewerkers inwerkt. Als hiervoor meer fte's ingezet zouden worden dan is er meer ruimte voor persoonlijke aandacht en dit komt volgens de deelnemers de kwaliteit van het inwerken ten goede.

Tot slot vinden de deelnemers het belangrijk om niet te snel zelfstandig te moeten gaan werken. In de praktijk blijkt vaak dat nieuwe medewerkers vrij snel al zonder begeleiding telefoontjes moeten beantwoorden van klanten, terwijl ze hiervoor nog niet voldoende kennis hebben. De deelnemers geven aan dat hierdoor een gevoel van onzekerheid kan voorkomen omdat men steeds alles moet navragen en ze het gevoel hebben de klant niet optimaal te kunnen helpen.

Kijkend naar bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat vrouwen veel meer behoefte

hebben aan begeleiding dan mannen. Mannen zijn geneigd sneller zelfstandig te gaan werken dan vrouwen bij Ardanta. De vrouwelijke deelnemers stellen andere eisen aan autonomie in het werk. Voor Ardanta is het belangrijk om rekening te houden met dit verschil in opvatting tussen beide geslachten. In het hoofdstuk aanbevelingen wordt beschreven hoe Ardanta het inwerkprogramma zo kan aanpassen dat het beter aansluit bij de wensen van zowel mannen als vrouwen. Beide groepen worden hier genoemd met een reden. Als Ardanta ervoor kiest om het inwerkprogramma zo aan te passen dat het aansluit bij de wensen van de vrouwelijke respondenten, loop je het risico dat je de nieuwe mannelijke medewerkers in het harnas jaagt. Zij zijn nu immers tevreden.

5.1.3. In welke mate draagt bevlogenheid van front office-medewerkers van Ardanta bij aan de productiviteit?

Volgens van Rhenen (2008) zijn bevlogen medewerkers ook productiever. Dit blijkt ook uit een onderzoek dat door Harter e.a (2002) is uitgevoerd. Tijdens dit onderzoek werden 20.000 respondenten bekeken van 36 bedrijven uit verschillende sectoren. Zij hebben twee teams samengesteld. Een team met veel bevlogen mensen en een team met weinig bevlogen mensen. Gekeken naar het eerstgenoemde team, scoren deze mensen significant beter op omzet (+12%), klanttevredenheid (+12%) en productiviteit (+18%), aldus Harter (2002).

Uit onderzoek bij Ardanta blijkt dat zowel de mannen als vrouwen bevlogen zijn tijdens de werkzaamheden bij Ardanta. Vrouwen zijn nog meer bevlogen dan mannen. Dit is een opvallend gegeven omdat vrouwen ten aanzien van feedback en introductie juist minder tevreden zijn dan mannen. Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat het achterblijvende niveau ten aanzien van productiviteit niet significant te wijten is aan het gebrek aan bevlogenheid. Toch kan voor beide groepen de bevlogenheid worden vergroot om zo de productiviteit te verhogen, maar bevlogenheid kan dus niet als duidelijke redenen worden aangewezen voor het achterblijven van de productiviteit.

5.1.4. In welke mate speelt commitment een rol bij de productiviteit van front office-medewerkers van Ardanta?

Als laatst is er gekeken naar de commitment, oftewel betrokkenheid van front office medewerkers bij de organisatie. Zowel de mannen als vrouwen scoren hierbij tussen neutraal en tevreden. De betrokkenheid van de medewerkers is dus zeker niet laag te noemen, maar het kan ook beter. Eerder is al beschreven dat een goede introductie kan zorgen voor een beter gevoel bij de organisatie en de aanpassing aan normen en waarden van Ardanta. Doordat vrouwen niet tevreden of ontevreden zijn over de introductie lijkt het dat zij hier met een achterstand beginnen. Als zij wel goed ingewerkt zouden zijn dan zouden ze met een hogere betrokkenheid starten. In voetbaltermen staan zij vanaf het begin al met 1-0 achter en als de voorzetten dan niet op maat zijn (introductie), is het lastig om de gelijkmaker te scoren. Bij mannen is de oorzaak anders voor de tegenvallende betrokkenheid. Voor deze groep ligt het voor de hand dat het te maken heeft met de gemiddelde leeftijd. De mannen zijn gemiddeld 23,5 jaar. Ze staan aan het begin van hun carrière en sommigen volgen een studie om hier vervolgens een baan in te vinden. Ardanta is voor deze groep eerder een tussenperiode voor de eigen ontwikkeling en bijdrage aan de maatschappij, dan dat het een baan is die wordt genomen voor de lange termijn. Dit is waarschijnlijk ook de reden waarom zij niet heel betrokken zullen zijn bij Ardanta omdat de ambitie er is om door te groeien naar een baan waarvoor zij studeren.

5.2 Discussie

Na afloop van het onderzoek en het beschrijven van resultaten en de conclusie hiervan blijft er een aantal zaken ter discussie over. Ten eerste wordt er gereflecteerd op het proces van dit onderzoek. Vervolgens wordt er ook dieper ingegaan op de ontvangen resultaten en over de normbepaling bij Ardanta met betrekking tot het meten van de productiviteit.

5.2.1 Proces van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen. Er werd gestart met het verzamelen van wetenschappelijke literatuur om op deze manier te onderzoeken welke items het hoofdonderwerp productiviteit ondersteunen. Aan de hand van deze items werd er een enquête opgesteld en er zijn aanvullende interviews gehouden met betrekking tot inwerken onder vrouwen.

5.2.2. Dataverzameling

De enquête bestond uit vijf vragen met betrekking tot de persoon zelf zoals leeftijd en geslacht. Daarnaast werden er 24 vijfpuntschaal vragen gesteld, verdeeld over de vier items. De respondent kon telkens kiezen voor helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. De front office van Ardanta bestaat uit 45 medewerkers en dit is voor een onderzoek al een relatief laag aantal. Voorafgaand is er bewust gekozen om kwantitatief onderzoek te doen door middel van de enquêtes om zo de perceptie van de medewerkers te kunnen meten met betrekking tot de items. Door verschillende omstandigheden zijn er uiteindelijk 39 enquêtes uitgedeeld en hiervan zijn er 27 retour gekomen. De respons was hiermee 70%, maar er zijn in totaal 18 medewerkers gemist in het onderzoek. Dit is de representativiteit niet ten goede gekomen. Achteraf had er beter gekozen kunnen worden om kwalitatief onderzoek door middel van interviews. Deze interviews zijn nu alleen gehouden voor het item 'inwerken' onder vrouwelijke respondenten omdat dit het minst positieve onderzoeksresultaat was. Om een representatief beeld te krijgen van de perceptie van mannen, zal er een aanvullend onderzoek moeten plaatsvinden waarin alle mannen worden meegenomen. Nu zijn er zes mannen geweest die de enquête ingevuld hebben. De resultaten van deze zes mannen zeggen wel iets over de perceptie van deze groep, maar is niet representatief genoeg om daadwerkelijk significante uitspraken te doen over de meningen van hen als groep in het geheel. Met deze redenen in beschouwing genomen had er beter voor gekozen kunnen worden om de respondenten te interviewen over alle items om zo een beter beeld te kunnen schetsen van de opvattingen van hen. Daarnaast is het opvallend dat de respondenten tevreden zijn over de frequentie van feedback ten aanzien van feedback. Uit ervaring is gebleken dat er gedurende in ieder geval een periode van twee jaar nog nooit feedback is geweest ten aanzien van de productiviteit individueel. Er is een reden te bedenken waarom de respondenten hier toch positief over zijn. Deze reden kan zijn dat de

vraagstelling in de enquête niet duidelijk was. De vraag werd als volgt gesteld: “Ik ben tevreden over de frequentie van de feedback die ontvang ten aanzien van mijn productiviteit”. Voordat er uitgelegd wordt waarom deze vraag verkeerd geïnterpreteerd zou kunnen worden is aanvullende uitleg noodzakelijk. Twee keer per week is er een dagstart op de front office van Ardanta. Tijdens deze dagstart wordt verteld hoeveel e-mails of brieven er verwerkt zijn en hoeveel telefoontjes er behandeld zijn op de vorige dagen. Deze cijfers zijn alleen beschikbaar voor de gehele front office die op de desbetreffende dag werkzaam was. Als de respondenten dit opvatten als de frequentie van feedback die zij ontvangen ten aanzien productiviteit dan is het voor te stellen dat zij hier inderdaad tevreden over zouden kunnen zijn omdat ze immers twee keer per week deze informatie ontvangen. Dit is echter niet wat er bedoeld wordt met de vraag die gesteld is in de enquête. Deze vraag gaat over de individuele productiviteit, maar dit is niet expliciet vermeld in de enquête. Achteraf had de vraagstelling duidelijker geformuleerd kunnen worden om deze interpretatiefout te kunnen voorkomen.

5.2.3. Resultaten

Met de resultaten die voort zijn gekomen uit de enquêtes kunnen weinig diepgaande conclusies worden getrokken. Het geeft alleen een algemeen beeld over de perceptie van medewerkers. Dit is de reden geweest waarom er gekozen is voor aanvullende interviews. Deze interviews hebben wel duidelijke inzichten gegeven in de perceptie van de respondenten. Voor een aanvullend onderzoek zou het interessant zijn om respondenten ook op basis van de overige items te interviewen om zo dieper op de stof in te kunnen gaan.

5.2.4. Normbepaling en meetbaarheid van de productiviteit

Eerder is de normbepaling van de productiviteit bij Ardanta aan bod gekomen. Kortgezegd kan geconcludeerd worden dat de productiviteit van front office medewerkers bij Ardanta niet meetbaar is. Tijdens het onderzoek kwam dit aan het licht. Achteraf was het verstandiger geweest om hier voorafgaand onderzoek naar te doen. Als van tevoren duidelijk was geweest dat de productiviteit niet te meten is dan had de benaderingswijze van dit onderzoek er wellicht anders uitgezien. Nu is het onderzoek in eerste instantie benaderd met de gedachte dat de productiviteit wel meetbaar was en dan hadden er echt gerichte aanbevelingen kunnen plaatsvinden om dit te verhogen. Nu zullen de aanbevelingen zich ook richten op het verhogen van de productiviteit, maar dit kan niet met stijgingspercentages worden benadrukt. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om te bekijken hoe Ardanta de productiviteit meetbaar kan maken. In het hoofdstuk aanbevelingen wordt hier dieper op ingegaan.

6. Aanbevelingen

Omdat de onderzoeksvraag “Hoe kan Ardanta er voor zorgen dat de productiviteit van Front Office medewerkers verhoogd wordt?” een advies gerelateerd karakter heeft wordt het antwoord geformuleerd door middel van aanbevelingen. De aanbevelingen zijn verdeeld in drie categorieën. De eerste groep aanbevelingen komt voort uit vooronderzoek, de tweede groep aanbevelingen is gebaseerd op de interviews. Tot slot volgen er overige aanbevelingen die gedaan worden naar aanleiding van ervaring en gesprekken met medewerkers.

6.1. Aanbevelingen gebaseerd op vooronderzoek

- Productiviteit meetbaar maken

Om daadwerkelijk uitspraken te kunnen doen over de productiviteit van een individu zal Ardanta er voor moeten zorgen dat de productiviteit meetbaar wordt. Ardanta hanteert de term “Idle time”. Dit is de tijd die een medewerker daadwerkelijk beschikbaar is. Een medewerker heeft op dit moment geen telefoongesprek en is beschikbaar op e-mails of brieven te verwerken. De normbepaling is gesteld op tien mutaties per uur. Dit betekent dat wanneer een medewerker bijvoorbeeld twee uur “idle time” heeft deze persoon 20 mutaties zou moeten verwerken. Als deze gegevens in een draaischema worden verwerkt heeft Ardanta in een overzicht duidelijk wie tijdens zijn of haar “idle time” de normen wel of niet halen. De afdeling ICT kan vervolgens een query draaien om dit draaischema te verwerken in een automatische tabel per medewerker. Deze tabel kan dan onder de medewerker worden gedistribueerd. Kanttekening hierbij is wel dat de medewerker ook zorgt dat zijn of haar status steeds op beschikbaar blijft staan, wanneer hij of zij dit ook daadwerkelijk is.

- Individuele doelen stellen t.a.v. productiviteit

Locke & Bryan (1969) onderzochten dat als werknemers feedback ontvangen over hun werkwijze, zij productiever werkten en dat ook de kwaliteit van hun werk verhoogd werd. Dit geldt alleen voor taken waarvoor zij doelen gesteld hebben, voor andere taken niet. Er is een tijd lang bij Ardanta gebruik gemaakt van een planning, waarin stond welke mutaties een medewerker moest verwerken op een dag. Als Ardanta dit om weet te zetten in doelstellingen dan zorgt dit ervoor dat een medewerker zich eerder geneigd voelt om deze doelstelling te behalen. Wanneer medewerkers opmerken dat zij de doelstelling niet behalen, dan zijn zij geneigd om dat extra stapje te zetten om zo wel de doelstelling te halen (Locke & Bryan, 1969). Belangrijk hierin is dat dit niet ten koste gaat van

de kwaliteit van de mutaties. Ardanta kan de planning die eerder werd ingezet weer gaan hanteren om ze de medewerkers uit te dagen om deze planning te halen.

- Belonen

Wanneer de productiviteitscijfers per medewerker bekend zijn dan kan hier een beloning aan gekoppeld worden. Beloon de medewerkers die het beste scoren op de combinatie van hoeveelheid en kwaliteit. Er zijn veel voorbeelden van beloningen te bedenken. Geef een medewerker tien minuten extra pauze of bijvoorbeeld een half uur eerder vrij. Daarnaast kan Ardanta er ook voor kiezen om prijzen te koppelen aan de productiviteitscores. Het is voor Ardanta lastig om medewerkers hierin een loonsverhoging te geven omdat de loonbetaling voor vaste medewerkers gedaan wordt door ASR en voor de uitzendkrachten door Randstad. Kluijtmans schrijft in het Leerboek HRM (2010) dat het voor medewerkers belangrijk is om te weten wat de standaard is ten aanzien van de productiviteitscijfers. Op basis van deze norm wordt afgeleid wat een extra dan wel een onvoldoende prestatie inhoudt.

- Gamification

Een creatieve manier om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen is gamification (Haan, 2013). Gamification houdt in dat men een spelelement koppelt aan het werken om zo de productiviteit te verhogen. Ardanta kan teams samenstellen die de eigen verwerking bijhouden in een daarvoor bestemd puntenbestand. De verschillende werkstromen die Ardanta kent hebben verschillende moeilijkheidsgraden en daarom zullen er diverse wegingsfactoren gehanteerd moeten worden:

Tabel 5

Wegingsfactoren werkstromen Ardanta

Wegingsfactor	
Adreswijziging	1
Wijziging betaalgegevens	2
Opzegging	2
Mutaties klein	2
Retourpost	2
Indexering	3

Mutaties complex	3
Winstbijschrijving	4
Overig FO	4

De teams vullen in hoeveel stuks zij van de verschillende werkstromen hebben gedaan en dat zorgt dan uiteindelijk voor een puntentotaal. Dit puntentotaal wordt dan gedeeld door de “idle time”. Hiervoor is gekozen omdat sommige medewerkers meer beschikbare tijd krijgen om werkstromen te verwerken dan anderen. Daarnaast zal Ardanta de kwaliteit ook zwaar laten meewegen tijdens de puntentelling. Kwaliteitsmedewerkers zullen de verwerking gaan scoren op kwaliteit door middel van percentages. Het puntentotaal van de verwerking wordt vervolgens vermenigvuldigt met het percentage die voortkomt uit de kwaliteit. Het definitieve puntentotaal is dan bereikt. De puntentotalen van de teams worden vervolgens vergeleken gedurende een bepaalde periode. Het team dat aan het eind de meeste punten heeft, wint. Om de puntentelling te verduidelijken volgt er nu een voorbeeld:

Medewerker A heeft 10 adreswijzigingen, 10 wijziging betaalgegevens, 10 mutaties complex en 5 overig FO verwerkt. Hiervoor heeft hij 4 uur ‘Idle Time’ voor gehad. Zijn kwaliteit tijdens deze mutaties was 75%. Zijn puntentotaal wordt als volgt berekend:

<i>10 adreswijzigingen x wegingsfactor 1</i>	<i>=10</i>
<i>10 wijziging betaalgegevens x wegingsfactor 2</i>	<i>=20</i>
<i>8 mutaties complex x wegingsfactor 3</i>	<i>=30</i>
<i>4 overig FO x wegingsfactor 4</i>	<i>=20</i>
<u><i>Totaal</i></u>	<u><i>=80</i></u>

De medewerker heeft 80 punten behaald. Deze punten worden gedeeld door zijn ‘idle time’ en vermenigvuldigd met zijn kwaliteit:

$$80/4 = 20 * 75\% = 15 \text{ punten.}$$

In bovenstaand voorbeeld heeft de medewerker op een dag 15 punten behaald voor zijn team. Op deze manier kunnen gedurende een periode de punten bij elkaar geteld worden en dat leidt uiteindelijk tot een team met het hoogste puntenaantal. Uit onderzoek van Niederle en Vesterlund (2007) blijkt dat slechts 35% van de vrouwen in het onderzoek kiezen voor beloning op basis van competitie. Onder de mannelijke respondenten kiest 73% hiervoor. Voor Ardanta is het belangrijk om hier rekening mee te houden tijdens de teamverdeling. Ardanta moet ervoor zorgen dat de verdeling

tussen mannen en vrouwen evenredig verdeeld wordt om op deze manier een zo eerlijk mogelijk spel te creëren.

‘Ranj’ is een Nederlands bedrijf die gamification implementeert bij bedrijven en op deze manier een spelelement koppelt aan de werkzaamheden van het bedrijf. Ardanta zou bovenstaand idee kunnen laten uitwerken door een bedrijf als Ranj.

6.2. Aanbevelingen gebaseerd op interviews

- Opleidingshandboek

Tijdens de interviews is gebleken dat de deelnemers vrijwel allemaal een opleidingshandboek hebben gemist. Er is al wel een map ontwikkeld, waarin de planning tijdens het inwerken wordt beschreven. De volgende stap hierin is het ontwikkelen van een opleidingshandboek waarin stap voor stap wordt beschreven hoe een mutatie werkt en hoe deze moet worden verwerkt in het systeem. Belangrijk hierin is dat ook de consequenties van zo’n mutatie worden beschreven voor zowel een goed als foutief verwerkte mutatie. Op deze manier zijn nieuwe medewerkers minder afhankelijk van de opleiders en kunnen ze ook zelfstandiger aan de slag.

- Basisinformatie presentatie

Een andere opvallende conclusie voortkomend uit de interviews is het ontbreken van een presentatie waarin wordt uitgelegd waar Ardanta voor staat, welke producten er zijn en wat bijvoorbeeld de missie en visie van Ardanta is. Er is al een PowerPoint presentatie beschikbaar bij Ardanta, die al deze informatie bevat en dus is het alleen nog zaak om deze presentatie in de praktijk te brengen. Dit is belangrijk voor het begrijpen van core business van Ardanta. In overleg met Ardanta is er voor gekozen deze presentatie niet toe te voegen aan de bijlagen met het oog op vertrouwelijk informatie die de presentatie bevat.

- Cursus voor de opleiders

Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er het gevoel heerst dat de opleiders in het verleden niet altijd de kennis hadden om een nieuwe medewerker optimaal te kunnen inwerken. Tot op heden hebben de opleiders geen cursus gevolgd met betrekking tot inwerken. Om een zo optimaal mogelijk inwerkprogramma te realiseren, is het van belang hier ook de opleiders in te ontwikkelen. De Steven is een organisatie die cursussen aanbiedt op gebied van verschillende soorten ontwikkeling. De cursus ‘coachend leiderschap’ is gebaseerd op onder andere het effectief inwerken van nieuwe medewerkers. Daarnaast leert men hier ook potentieel van medewerkers optimaal te benutten om zo het hele team op een hoger plan te brengen. Via Springest kan aanvullende informatie worden

opgevraagd met betrekking tot de prijs, locatie, startdata en aanvullende informatie over de cursus zelf.

- Creëer meer persoonlijke aandacht voor nieuwe medewerkers tijdens het inwerken

Uit onderzoek van E. Diks (2009) is gebleken dat persoonlijke aandacht van collega's en de leidinggevenden ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zich eerder thuis voelen binnen de organisatie. De deelnemers van de interviews hebben aangegeven dat ze meer persoonlijke aandacht wensen tijdens het inwerken. Om dit te kunnen realiseren zal Ardanta één fte moeten inzetten tijdens het inwerken. Op deze manier kunnen de nieuwe medewerkers meer aandacht krijgen tijdens het inwerken. Op dit moment werkt één opleider tot wel vier nieuwe medewerkers in per dag. Dit is de reden waardoor de verschillende deelnemers het gevoel hebben niet altijd de vragen kunnen stellen die ze hebben of dat de tijd en ruimte hiervoor ontbreekt. Door een extra fte in te zetten worden er in plaats van vier, twee medewerkers per opleider ingewerkt en zal de ruimte voor persoonlijke aandacht groeien.

6.3. Overige aanbevelingen

- Opleidingsdag voor nieuwe medewerkers

Na een aantal weken gaan de nieuwe medewerkers zelfstandig werken. Dit betekent dat zij dan alleen telefoontjes gaan beantwoorden en mutaties gaan uitvoeren. Het is voor te stellen dat zij tijdens de eerste zelfstandige weken nog veel vragen hebben die voortkomen uit het werk. Daarom is het belangrijk om voor medewerkers die korter dan een half jaar in dienst zijn, één dag per week een opleidingsdag in te plannen. Tijdens deze dag kunnen zij alle vragen stellen die ze gedurende de week hebben genoteerd. Dit helpt hen in de weken daarna het werk beter uit te voeren. Uit ervaring blijkt dat er vaak nieuwe medewerkers bij Ardanta worden aangesteld. Deze nieuwe medewerkers worden ingewerkt door de opleider. Deze opleider kan niet daarnaast nog een opleidingsdag begeleiden. Voor een opleidingsdag zal een fulltime medewerker moeten worden ingezet.

- Buddywerken

De laatste aanbeveling die wordt gedaan is buddywerken. Hiermee wordt bedoeld dat verschillende medewerkers met elkaar telefoontjes beantwoorden en mutaties uitvoeren. Iedereen houdt er een verschillende manier van werken op na en zo kunnen medewerkers van elkaar leren. De ene verwerkt e-mails heel snel en de andere doet dit wat langzamer. Laat elkaar zien hoe je mutaties uitvoert en help elkaar verbeteren. Ardanta zal hiervoor tijd moeten inroosteren omdat men tijdens het buddywerken veel aan elkaar uitlegt, zal er op dit moment minder effectief gewerkt worden. De verwachting is dat dit zich later dubbel en dwars terugbetaald omdat je elkaar samen naar een hoger niveau tilt.

6.4. Implementatieplan

Hieronder wordt het implementatieplan opgesteld. Dit plan heeft als ingangsdatum één april 2015 omdat uit ervaring blijkt dat vanaf mei het aantal klantvragen verminderd ten opzichte van de voorgaande maanden. De kosten in het implementatieplan zijn gebaseerd op maandelijkse kosten, die totaal gemaakt worden voor het invoeren van de aanbevelingen. Het aantal medewerkers die hiervoor benodigd zijn, is hierin meegenomen. In het plan wordt de term RTM'er genoemd. RTM is de afkorting voor Real Time Manager. Dit is in de praktijk de persoon die ervoor zorgt dat een werkdag in goede banen wordt geleid. Hij of zij zorgt voor een goede bereikbaarheid voor de klant, door op de juiste manier in te spelen op de bezetting.

Aanbeveling	Wanneer?	Door wie?	Voor wie?	Kosten
Productiviteit meetbaar maken	01-04-2016 – 01-05-2016	Lars Hollink	Allen	€ 400
Individuele doelen stellen	Vanaf 01-05-2016 dagelijks	RTM'er	Front-office medewerkers	€ 65
Belonen*	Gedurende het jaar	Leidinggevend	Beste medewerkers per maand	Nader Te bepalen
Gamification**	Start 01-08-2016	RTM'er + Extern bureau	Front-office medewerkers	€ 915
Opleidingshandboek	01-04-2016 – 01-05-2016	Nikki Nijland	Nieuwe medewerkers	€ 1.000
Basisinformatie***	1e dag nieuwe medewerker	Nikki Nijland	Nieuwe medewerkers	€ 31,25
Cursus voor opleiders	2 dagen in de maand april	Extern bureau	Opleiders	€ 2.000
Persoonlijke aandacht	Vanaf 01-05-2016	Angelique Deflaoui	Nieuwe medewerkers	€ 2.000
Opleidingsdag nieuwe medewerkers	Vanaf 01-05-2016	Angelique Deflaoui	Medewerkers 0 - 0,5 jaar in dienst	€ 600
Buddywerken	Vanaf 01-07-2016	RTM'er	Front-office medewerkers	€ 200

Figuur 2. Implementatieplan

*Deze kosten zijn nader te bepalen omdat de beloningen flexibel kunnen zijn en op verschillende manier kunnen worden ingevuld. Daarnaast is het nu nog niet bekend hoeveel medewerkers er per maand beloond zullen worden.

** Deze kosten zijn exclusief de inhuur van een extern bedrijf. Het is aan Ardanta om hier wel of geen gebruik van te maken.

*** Deze kosten zijn berekend per keer dat er een presentatie met basisinformatie wordt gegeven.

In bovenstaande tabel is beschreven wanneer de aanbevelingen plaatsvinden, wie deze aanbevelingen gaan uitvoeren, voor wie de aanbevelingen bedoeld zijn en wat de kosten er van zijn. Deze kosten dienen als indicatie en zijn per maand berekend. Er is voor gekozen om te starten met het meetbaar maken van de productiviteit omdat Ardanta hierna ook kan berekenen wat de opbrengsten kunnen zijn als de aanbevelingen worden doorgevoerd. Tegelijkertijd kunnen de opleiders een cursus gaan volgen met betrekking tot het inwerken van nieuwe medewerkers. Deze cursus zal plaatsvinden bij Springest. Zij bieden een tweedaagse 'Training On the Job' aan waarin de opleiders van Ardanta kunnen leren hoe zij nieuwe medewerkers het best kunnen inwerken. Na deze cursus is de eerste stap voor de opleiders het maken van een opleidingshandboek. Ardanta kan nu ook starten met het stellen van individuele doelen per dag omdat de productiviteit nu immers te meten is. Met het geven van persoonlijke aandacht voor nieuwe medewerkers en het introduceren van een opleidingsdag voor relatief nieuwe medewerkers kan direct gestart worden wanneer het opleidingshandboek gereed is. De bovenstaande aanbevelingen vergen tijd en het is belangrijk om te evalueren hoe de aanbevelingen zijn ingezet en waar verbeterpunten liggen. De maand juni staat daarom in het teken van evalueren en verbeteren. Vanaf juli kan er gestart worden met buddywerken waarin twee medewerkers gedurende twee uur per week met elkaar samenwerken om zo elkaar te verbeteren. Tot slot is de verwachting dat vanaf augustus de voorgaande aanbevelingen een routine zijn geworden. Het volgende project kan daarom in augustus van start gaan: gamification. Het implementeren van gamification zal naar verwachting een maand in beslag gaan nemen. De maand september zal nogmaals in het teken staan van het evalueren van de aanbevelingen. De doelstelling ten aanzien van de aanbevelingen is dat deze vanaf oktober deel uitmaken van Ardanta.

Literatuurlijst

- Anderson, N & Ostroff, C, 1997. *International Journal of Selection and Assessment*.
Verkregen op 04-12-2015 via; <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2389.00165/abstract>
- Ardts, J, 2003. *Introductiebeleid. Vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*.
Verkregen op 04-12-2015 via <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=YppgZlx-zsUC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Introductie+nieuwe+medewerkers&ots=P0ZPq51QsX&sig=z3jW63JkHKE0BxekbehIbrbl8XA#v=onepage&q=Introductie%20nieuwe%20medewerkers&f=false>
- Bakker, A.B. Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). *Crossover of burnout and engagement among working couples*. Manuscript in voorbereiding.
- Cartwright, D & Zander, A (1953) *Group Dynamics – Research and Theory*.
Verkregen op 04-12-2015 via;
<http://ijpp.rug.nl/index.php/MenM/article/viewFile/13844/11349>
- Caudron, S. (1993). *Motivation? Money is only number 2*. Industry week, 242, (22), 33.
- Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008). *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*. Verkregen op 24-09-2015 van Journal of Applied Psychology, 93(5), pp. 1082-1103
- Deming, W.E. (1950). *PDCA-Cyclus*. Verkregen op 29-09-2015 via;
http://www.gertjanschop.com/modellen/pdca_cyclus.html
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- DeNisi, A.S.(2000). *Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis*. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski, (Eds.). Verkregen op 24-09-2015 van Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. San Francisco, Jossey-Bass.
- Diks, E. (2009). *Bindend introduceren*. Een onderzoek naar het binden van generaties Y-werknemers aan bedrijven in hun introductietijd, met behulp van interne communicatie. Pp. 30.
- Evers, G.H.M., Ch.C.M. van Laanen en G.J.J. Sipkens (1993). *Effectieve personeelsplanning*. Verkregen op 28-09-2015 van een praktische kijk op personeelsstromen
- Flowpeople (2014). *Talent performance model*. Verkregen op 21-10-2015 van
<http://www.flowpeople.nl/over-ons/nieuws/blog/8/het-talent-performance-model-copy-4>
- Garavan, T.N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D. (2002). Human Resource Development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European Industrial Training*, 26, 60–71.

- Geelen, P (2005). Integraal performance management in vijf stappen. Verkregen op 14-09-2015 via [http://www.ipmpartners.nl/pdf/module_publicaties/45/ipmartikel\(12\)_1.pdf](http://www.ipmpartners.nl/pdf/module_publicaties/45/ipmartikel(12)_1.pdf)
- Grip de A. & Jacobs. A, 1999. *De betekenis van additionele scholing*. Verkregen op 04-12-2015 via; http://www.researchgate.net/profile/Andries_Grip/publication/241763615_De_betekenis_van_additionele_scholing/links/00463532165174860f000000.pdf
- Haan, H.L. (2013). *Motivatatie bij bedrijfs e-learning. Creëren van langdurige participatie bij (verplichte) E-learning platformen voor bedrijven*. Pp. 28 en 40
- Hobman, E. V., Bordia, P., Irmer, B., & Chang, A. (2002). *The expression of conflict in computermediated and face-to-face groups*. *Small Group Research*, 33, 439-465.
- House of Performance (2014). *Onderzoek bij Ardanta naar kwantiteit en kwaliteit van Front Office medewerkers*. Verkregen op 21-10-2015 via Meij v.d D.J. persoonlijke e-mail PowerPointpresentatie onderzoek House of Performance.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54 pp. 129-139
- Janssen, J., Erkens, G., Scherp, A. (2006) *De invloed van sekse en groepssamenstelling tijdens computer ondersteunend samenwerkend leren*, Research Centre Learning in Interaction, Universiteit Utrecht
- Korte de, T. (2009). *Arbeidsverloop in organisaties: een onderzoek naar de relatie tussen de lengte van het dienstverband en intrinsieke taakmotivatie en arbeidstevredenheid*. Verkregen op 04-12-2015 via; <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/259492>
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Belonen 211-242
- Kreijns, K., & Kirschner, P. A. (2004). *Determining sociability, social space and social presence in (a)synchronous collaborating teams*. *Cyberpsychology and Behavior* 7, 155–172.
- Lipponen, L., Rahikainen, M., Lallimo, J., & Hakkarainen, K. (2003). *Patterns of participation and discourse in elementary students' computer-supported collaborative learning*. *Learning and Instruction*, 13(5), 487–509
- Locke, E.A. (1980). *The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance*. *Changes in working life*, Duncan, K.D., London, 363-383.
- Maanen van. J & Schein. E, 1979. *Toward of Theory of Organizational Socialization*. *Research in Organizational Behavior*. Verkregen op 04-12-2015 via; http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/socialization_notes/vanschein_soc.html
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. en Zheng, L. (2003). *Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems*. *Accounting, Organizations and society*, 28, 251-286.

- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premaux, S.R. (2002). *Human Resource Management* (8th edition). New Jersey: Upper Saddle River.
- Montgomery, A., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, 195-211.
- Niederle, M. en L. Vesterlund (2007) Do women shy away from competition? Do men compete too much? *Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- Oudenhoven van J. en Giebels. E (2009). *Groepen aan het werk*. Verkregen op 04-12-2015 via; <http://cb-catalogus.rdcgroup.nl/images/fragments/9789001843366.pdf>
- Robbins, S.P. en Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Ryan, R.M. en Deci, E.L. (2000/2). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, (1), 68-78.
- Salanova, M., Agut, S., & Pieró, J.M. (2003). *Linking organizational facilitators and work engagement to extra-role performance and customer loyalty : The mediating role of service climate*. Ter publicatie aangeboden.
- Salanova, M, Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43-73.
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Smit. G, Verhoeven. H & Driessen. A, 2006. *Personeelsselectie en assessment*. *Wetenschap in de praktijk*. Verkregen op 04-12-2015 via; https://books.google.nl/books?id=uloe2VpDKwIC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=introductie&f=false
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waldman, D.A. (1994). Designing performance management systems for Total Quality implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 31-44.
- Wanous. J, 1992. *The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis*. Verkregen op 04-12-2015 via; <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1992-37278-001>
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean J.W.jr., & Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836–866.

Bijlage 1. De enquête

Personalialia

Geslacht	☐ Man ☐ Vrouw
Leeftijd	 jaar
Opleiding	☐ MBO ☐ HBO ☐ WO
Opleidingsrichting (bv. rechten/commercieel)	
Hoe lang ben je in dienst bij Ardanta?	 jaar

Feedback

1. Ik ben tevreden over de frequentie van de feedback die ik ontvang ten aanzien van mijn productiviteit	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
2. De opmerkingen die mijn leidinggevende over mijn werkprestaties maakt zijn bruikbaar	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
3. De opmerkingen die ik van mijn leidinggevende over mijn prestaties krijg zijn nuttig	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
4. Ik waardeer de opmerkingen die ik van mijn leidinggevende over mijn functioneren krijg	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
5. De opmerkingen die ik van mijn leidinggevende krijg, helpen mij bij het uitvoeren van mijn werk	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
6. De informatie die ik van mijn leidinggevende over mijn prestaties krijg, heeft meestal weinig betekenis	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens

Introductie

7. Ik ben tevreden over de manier waarop ik ben ingewerkt	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
8. Doordat ik goed ben ingewerkt, voel ik mij thuis in de organisatie	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
9. Het inwerkprogramma heeft een positieve invloed op mijn werkprestaties	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
10. Ik voel mij vanaf het eerste moment geaccepteerd bij Ardanta	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
11. Ik ben niet naar verwachting ingewerkt bij Ardanta	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens

Bevlogenheid

12. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
13. Ik ben enthousiast over mijn baan	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
14. Mijn werk inspireert mij	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
15. Ik ben trots op het werk dat ik doe	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
16. Mijn werk is voor mij een uitdaging	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens

Commitment

17. Ik zou voor de rest van mijn loopbaan heel graag bij dit bedrijf blijven	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
18. Ik vind het leuk om met buitenstaanders over Ardanta te praten	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
19. Het voelt voor mij echt alsof de problemen van Ardanta mijn eigen problemen zijn	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
20. Ik denk dat ik mij bij een ander bedrijf gemakkelijk net zo betrokken zou kunnen voelen als bij dit bedrijf	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
21. Ik voel mij bij Ardanta geen deel van de familie	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
22. Ik voel mij niet emotioneel verbonden met Ardanta	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
23. Ardanta betekent veel voor mij persoonlijk	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens
24. Ik voel mij niet thuis in bij Ardanta	☐ Helemaal mee oneens ☐ Oneens ☐ Neutraal ☐ Eens ☐ Helemaal mee eens

Bijlage 2. De interviews

De volgende vragen zijn gesteld tijdens de interviews:

1. Kun je me uitleggen op welke manier jij bent ingewerkt toen je hier bij Ardanta kwam werken?
2. In hoeverre was je hier tevreden over?
3. A. Hoe zou jij ideaal gezien door Ardanta ingewerkt zijn? Wat hadden ze dan moeten doen?
4. B. Wat mag volgens jou niet ontbreken tijdens het inwerken?
5. Hoe kan Ardanta het inwerken voor toekomstige collega's verbeteren?
B. Wat is daar voor nodig?

1. Interview A.E.

Interviewer: Fijn dat je er bent. Heb ik je toestemming om dit interview op te nemen?

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: Ik zal je kort uitleggen hoe deze interviews tot stand zijn gekomen, zodat je daar een beeld bij hebt. Zoals je weet heb ik enquêtes uitgedeeld hier op de afdeling. Uit de resultaten bleek dat de vrouwen gemiddeld een drie scoren op inwerken. Ardanta wil toch dat hier minimaal een vier op gescoord wordt. Een drie houdt in dat ze neutraal zijn en vanaf een vier zijn ze tevreden. Is dit zo duidelijk voor je?

Geïnterviewde: Ja, tot nu toe geen vragen.

Interviewer: Goed, dan gaan we beginnen. Kun je me uitleggen hoe je hier voor het eerst bent ingewerkt toen je hier kwam werken?

Geïnterviewde: Ja, dat was in 2010, toen hadden we hier nog een polis administratie met 10 collega's. Toen ik binnenkwam ben ik ingewerkt door één collega. Dat is Mylene Martis geweest. Zij heeft me toen wel goed geholpen. Toch vond ik het heel rommelig destijds. Iedereen had een mening over de manier van werken en ik merkte dat ik daar heel onzeker in was. Daarom had ik ook gevraagd: ik wil alleen Mylene. Zo werd ik in ieder geval door op één manier ingewerkt. Ik werd ook heel snel al in de telefonie geplaatst, terwijl ik bij mezelf zo iets had van: ik ben er nog niet helemaal klaar voor en ik wil graag alle systemen kennen voordat ik ga bellen.

Dus dat vond ik wel heel lastig omdat ik niet de ervaring en kennis hiervoor had. Maar ik vond het vooral heel erg rommelig omdat iedereen een andere manier van werken hanteerde. Ik moest het wel aan drie of vier mensen navragen, voordat ik zeker wist of ik iets goed had gedaan.

Interviewer: Ik begrijp hieruit dat er geen eenduidig beleid was?

Geïnterviewde: Nee zeker niet. Geen eenduidig beleid.

Interviewer: Werkten jullie toen ook al met de werkstromen zoals we die nu kennen?

Geïnterviewde: Nee, alles kwam op één hoop bij elkaar en ik herinner me dat ik er bepaalde dingen uithaalde die ik kon doen zoals adresjes en wijzigen. Het was wel onderverdeeld in klantenservice en Intermediairservice.

Interviewer: Je gaf aan dat je al snel de telefoon in moest. Hoe voelde je je hierbij?

Geïnterviewde: Niet heel prettig. Kijk, ik wist wel dat ik me staande zou houden tijdens een gesprek omdat ik al veel telefoonervaring had. Ik had niet het gevoel van druk aan de telefoon, maar ik had wel fijner gevonden dat ik met meer kennis de telefoon is was gegaan.

Soms moet je gewoon weten waarover je praat om daarin goed antwoord te geven. Ik moest de klant telkens vragen om een momentje te wachten om alles na te vragen en dat vond ik gewoon heel vervelend. Met name omdat dit veel tijd kost en omdat ik zelf graag de klant wil helpen en niet het gevoel wilde hebben om telkens afhankelijk te zijn van collega's. Uiteindelijk kwam dat ook wel, maar dat heeft wel een tijdje geduurd.

Interviewer: Hoe zag de structuur van het inwerken eruit?

Geïnterviewde: Ik kan me herinneren dat er wel iets van een opleidingshandboek of een stappenplan was, maar er werd in ieder geval zeker geen gebruik van gemaakt.

Interviewer: Hoe keek je hier tegen aan?

Geïnterviewde: Ik denk dat het absoluut van belang is om gebruik te maken van zo'n handboek of stappenplan. Ik vind het voor inwerken heel erg belangrijk om de nieuwe medewerkers te leren wat ze doen en waarom ze het doen. Bij sommige mutaties zit er zoveel meer achter, dat het gewoon heel erg belangrijk is om te weten welke gevolgen bepaalde mutaties hebben. De medewerker moet eerst weten welke procedure hier draait en welke gevolgen dit heeft voor klanten en tussenpersonen. Ik merk dat daar nu gewoon heel veel fouten in worden gemaakt en dat is toch echt een kwestie van inwerken.

Goed kijken naar wat je doet en waarom doe je iets en wat zit er achter. Als daar meer aandacht aan wordt besteed, dan kunnen dit soort fouten worden voorkomen en snapt de medewerker ook wat hij of zij aan het doen is. Ze worden daar nu veel te kort en te weinig op ingewerkt. De opleider moet hier ook met de nieuwe medewerkers over in gesprek gaan en met hen sparren, zodat ze samen weten welke mutaties wel volledig onder de knie zijn en welke ook niet.

Interviewer: Uit de vorige interviews bleek dat de huidige nieuwe medewerkers alleen worden ingewerkt op de gemakkelijkste mutaties en dat ze dan de telefoon al ingaan. Wat vind je hiervan?

Geïnterviewde: Ja, de telefoon ingaan is op zich wel goed, maar hier moet wel continu toezicht op worden gehouden en eigenlijk vind ik met die mutaties dat je nog niet alle antwoorden hebt. Ik vind het een beetje dubbel. Aan de ene kant vind ik wel dat je naast de mutaties ook in de telefoon moet, maar aan de andere kant vind ik het het belangrijkste dat ze snappen hoe een mutatie precies werkt. Als je dat snapt, dan kun je klanten ook echt goed helpen.

Interviewer: Hoe kan een nieuwe medewerker snappen wat hij of zij doet, zonder dat ze alle mutaties hebben gehad?

Geïnterviewde: In het begin van het inwerken moet de opleider eerst algemene informatie over Ardanta geven. Waar staat Ardanta voor? Welke producten hebben we? Als je dat als medewerker weet dan kun je ook eerder begrijpen welke koers een organisatie wil gaan varen en hoe je hier als medewerker op kunt inspelen. En ook gewoon eens in ETO (testomgeving) meekijken hoe de mutaties gedaan worden. Zo kan de opleider ook toetsen wat er gedaan wordt. Zo leer je al doende en kunnen er ook open vragen worden gesteld.

Interviewer: Is er voldoende bezetting om dit te realiseren momenteel?

Geïnterviewde: Dat denk ik wel. Het zou wel moeten lukken. Het is de taak van de opleider om toezicht te houden op de nieuwe werkers en ze zouden aan het eind van de dag een moment moeten pakken om de dag door te spreken en steekproefsgewijs moeten de mutaties gecontroleerd worden.

Interviewer: Wat vind je van het werken met een weekplanning?

Geïnterviewde: Dit heeft voor mij twee kanten. Allereerst is het heel goed dat er gewerkt wordt met een planning. Aan de andere kant moet je rekening houden met de niveaus van de nieuwe medewerkers. De ene zal iets sneller oppakken dan de ander en als je dan met een vaste planning werkt, dan is het moeilijk om hier van af te wijken. Zo kan het voorkomen dat het voor de één te snel gaat en voor de ander juist te langzaam. Om dit probleem om te kunnen lossen zou je met een alternatieve planning kunnen werken.

Dus, de medewerkers starten allemaal met dezelfde planning en zodra de opleider ziet dat bepaalde medewerkers er al aan toe zijn om verder te gaan, kunnen deze medewerkers over stappen op de alternatieve planning en de andere medewerkers blijven gewoon volgens de originele planning werken. Werknemers die een iets minder beginniveau hebben moeten welke de kans krijgen om dit op den duur recht te trekken.

Interviewer: Even terug naar jouw eigen beeld. Hoe ziet jouw ideaalbeeld eruit met betrekking tot inwerken?

Geïnterviewde: In de eerste week is het heel belangrijk om basisinformatie te verschaffen over het bedrijf zelf, wat de afdelingen doen, waar je informatie kunt vinden enzovoort. In de 2^e week zou ik de medewerkers laten beginnen met een werkstroom en dan meer richten op de achterliggende procedures en processen, totdat je als opleider aanvoelt deze persoon is klaar voor de volgende stap. Misschien is het handig om niet te ver vooruit te plannen, maar meer te plannen op de persoon. Dan ben je veel flexibeler en zie je de voortgang van medewerkers ook beter.

Er komt heel veel op je af als je hier komt. Dus vooral in de eerste twee weken is het belangrijk voor de medewerker om echt Ardanta te leren kennen. Geef ze eens een begrippenlijst om de termen te leren. Daarnaast is het belangrijk om met elkaar te sparren om zo de kennis met elkaar uit te delen. Inwerken moet niet geschieden aan de hand van standaarden. Binnen vier weken moet je dan kunnen herkennen of een medewerker het in zijn mars heeft om hier te werken. Misschien zou je Nikki eens kunnen vragen hoe het inwerkprogramma er nu precies uit ziet.

Interviewer: Bedankt, ik heb genoeg informatie van je. Bedankt voor je tijd.

Geïnterviewde: Dank je wel.

2. Interview C.W.

Interviewer: Fijn dat je even tijd hebt vrij kunnen maken voor dit interview. Heb ik jouw toestemming om dit gesprek op te nemen?

Geïnterviewde: Ja, dat heb je.

Interviewer: Bedankt. Dit interview gaat over de manier van inwerken bij Ardanta. Uit de enquêtes is gebleken dat de vrouwelijke respondenten gemiddeld gezien een drie scoren op inwerken. In dit geval betekent een 3 dat zij hier neutraal in staan. Ardanta wil graag dat men hier tevreden over is en daarvoor hadden ze minimaal een vier moeten scoren. Dit werkt vervolgens ook door op de productiviteit. Tijdens dit interview wil ik graag wat dieper ingaan op de manier waarop je bent ingewerkt. Dit interview zal ongeveer een kwartier duren. Heb je voorafgaand aan dit interview nog vragen?

Geïnterviewde: Nee, het is duidelijk.

Interviewer: Mooi, dan gaan we beginnen. Kun je me uitleggen hoe je bent ingewerkt toen je hier bij Ardanta kwam werken?

Geïnterviewde: Ja, even kijken, volgens mij in eerste instantie twee of drie maanden heb ik alleen verwerkt, dus mail beantwoordt. Alleen begonnen we met een hele boel nieuwe mensen tegelijk. Om de twee weken kwamen er wel weer nieuwe mensen bij waardoor je wel een beetje zo'n situatie krijgt waarin de eerste al bezig was met Overig FO en de andere nog met adreswijzigingen. Alice en Ine deden dat toen en dat was voor mijn gevoel wel een beetje rommelig. Ze deden toen wel iets, maar ik had geen idee wat ze allemaal aan het doen zijn.

Interviewer: Had je wel het gevoel dat ze genoeg tijd voor je hadden en dat soort zaken?

Geïnterviewde: Ja dat wel, ze zaten er wel de hele dag bij dus ja je kon wel gewoon vragen stellen, maar heel vaak was het ook zo van: ga maar even bij hen meekijken, maar zij waren ook nieuw dus ja.

Interviewer: En je zegt rommelig. Is het dan rommelig in de zin van te veel mensen op een afdeling of te weinig structuur in het inwerken?

Geïnterviewde: Ja, ik denk te weinig structuur. Als je kijkt hoe het nu gaat, dat ze echt per werkstroom worden ingewerkt, dat is denk ik beter dan hoe ik het had. Bij mij was het echt dan deden we Overig FO, dan opzeggingen en dan weer adreswijzigingen. Dan krijg je zoveel dingen door elkaar.

Interviewer: Had je ook het gevoel dat je op een werkstroom nog niet uitgeleerd was en dat je toen al weer met een nieuwe bezig moest?

Geïnterviewde: Ja, dat sowieso.

Interviewer: Wat voor effect heeft dat op jou gehad toen je zelfstandig moest gaan werken?

Geïnterviewde: Het voordeel was wel dat het traject heel lang duurde. Voordat ik de telefoon in kon, heb ik wel drie maanden in de verwerking gezeten, dus op een bepaald moment dan weet je het wel. Wat dat betreft was het niet heel problematisch, maar in het begin komt er zoveel op je af. Ik heb ook echt lijstjes voor mezelf gemaakt met dingen waar ik op moest letten.

Interviewer: Als je nu terugkijkt, ben je dan tevreden over de manier waarop je bent ingewerkt?

Geïnterviewde: Het had vooral gestructureerder moeten zijn.

Interviewer: Had je het gevoel dat er zomaar wat gedaan werd en dat er geen beleid was?

Geïnterviewde: Ja dat gevoel had ik wel ja. Maar ik heb wel de indruk dat wij echt de eerste grote groep waren die tegelijkertijd ingewerkt moesten gaan worden en dat daar niet echt op voorbereid was.

Interviewer: Ze waren er eigenlijk nog niet klaar voor?

Geïnterviewde: Nee, die indruk kreeg ik wel een beetje toen.

Interviewer: Als je voor jezelf nagaat, wat zou dan voor jou de ideale manier zijn om ingewerkt te worden?

Geïnterviewde: Beginnen met een werkstroom, en dat je die ook helemaal zelfstandig kunt, voordat je verder gaat naar een nieuwe en dan door naar de volgende in plaats van alles door elkaar heen.

Interviewer: Dus als ik het goed begrijp zou je het ideaal vinden als je hier komt en je begint met een werkstroom en als je daar uitgeleerd bent begin je met de volgende. Wat had je nog meer willen zien tijdens het inwerken?

Geïnterviewde: Ik heb geen presentatie gehad over wat Ardanta doet en welke producten ze hebben. Ik moest hier zelf maar achter komen.

Interviewer: Heb je dat gemist?

Geïnterviewde: Ja nja, we kregen drie boekjes in onze handen gedrukt en ik heb deze eerlijk gezegd niet doorgelezen. Het was echt zo van: hier heb je wat informatie. Nee, van wat ik mij herinner heb ik over het bedrijf zelf niets gehoord. Ik weet dat de nieuwe mensen nu ook een bijeenkomst hebben gehad waarin zij deze informatie wel kregen. Zo van wat is nu de missie en de visie etc. Dat heb ik zelf niet gehad.

Interviewer: En had je die wel graag willen hebben dan?

Geïnterviewde: Ja weet je, een beetje algemeen wel, maar dat hoeft voor mij niet zo uitgebreid.

Interviewer: Wat mag volgens jou niet ontbreken tijdens een inwerkprogramma?

Geïnterviewde: Structuur en dat het overzichtelijk is. Als je hier nieuw bent komen er zoveel termen op je af. Structuur is daar heel belangrijk in. Interviewer: Hoe zou Ardanta dit volgens jou kunnen regelen dan?

Geïnterviewde: Dat begint bij, wie is Ardanta en wat doet Ardanta en welke producten hebben wij? En dat er duidelijk uitgelegd wat het verschil is tussen diensten, sommen en kapitaal. Als dat allemaal duidelijk is dan per werkstroom de nieuwe medewerkers gaan inwerken.

Interviewer: Wat heb je nog meer gemist?

Geïnterviewde: Iets van een begrippenlijst. Wat is nu een borderel? Wat is dat voor een raar woord dacht ik toen.

Interviewer: Als je niet begrijpt wat alles inhoudt, kun je dan je werk wel goed uitvoeren?

Geïnterviewde: Ja sommige dingen die vroeg ik wel gewoon, maar dan kreeg je een uitleg waarin andere termen weer genoemd werden en toen dacht ik: Wat is dit in godsnaam?

Interviewer: Zal Ardanta er baat bij hebben als er echt een beleid komt voor inwerken denk je?

Geïnterviewde: Ik denk dat Ardanta daar absoluut baat bij heeft. Het zijn ook elke keer groepen van 4 of 5 mensen die hier nieuw komen. Ik denk dat dat een heel goed idee is om hier een beleid voor te vormen en om iemand hier voor aan te stellen.

Interviewer: Waarom denk je dat Ardanta dat op dit moment nog niet voor elkaar heeft dan?

Geïnterviewde: Omdat nu nog geen plan voor is.

Interviewer: Jouw ideale manier van inwerken zou zijn om er meer structuur in te brengen door middel van basisinformatie en dan per werkstroom te werken. Als je kijkt naar je collega's, want je hebt er in de 2 jaar dat jij hier werk een heel aantal nieuwe voorbij zien komen. Hoe zou Ardanta nu voor nieuwe toekomstige collega's een goed inwerksysteem kunnen maken?

Geïnterviewde: Ja ik denk wat ik net ook zei dat die basisinformatie in combinatie met een begrippenlijst een goede basis vormt om te begrijpen wat hier gebeurt en dan inderdaad ervoor zorgen dat het overzichtelijk blijft, want in het begin is het gewoon heel veel.

Interviewer: Zie jij tussen jezelf en nieuwe collega's een verschil in?

Geïnterviewde: Ja absoluut, ik heb echt het gevoel dat zij sneller de lijn in kunnen en dat ze zekerder zijn. Voor mijn gevoel gaat het nu al wat gestructureerder dan tijdens de tijd dat ik werd ingewerkt.

Interviewer: Vind je dat je tekort gedaan bent door de manier van inwerken die je zelf kreeg?

Geïnterviewde: Nee niet echt, het is allemaal wel goed gekomen. Het is niet zo dat het kwaadwillend was toen, maar de kennis was er gewoon niet over hoe ze mensen het beste konden inwerken.

Interviewer: Is het niet essentieel voor een bedrijf als Ardanta die zo'n beetje uitgroeit tot de grootste van Nederland om dat wel te hebben?

Geïnterviewde: Ja, daar ben ik het zeker mee eens.

Interviewer: Heb je tot slot nog concrete aanbevelingen die Ardanta zou kunnen inzetten om het inwerken te verbeteren?

Geïnterviewde: Ik heb zelf wel het gevoel dat het nu een stuk beter gaat, maar ja ik denk gewoon echt vooral het overzicht en de structuur. Ik denk dat dat heel belangrijk is.

Interviewer: Ik denk dat ik zo voldoende informatie heb. Bedankt voor je tijd.

Geïnterviewde: Graag gedaan.

3. Interview D.L

Interviewer: Fijn dat je er bent. Heb ik je toestemming om dit gesprek op te nemen?

Geïnterviewde: Ja, zeker.

Interviewer: Zoals je weet heb ik een tijdje terug enquêtes uitgedeeld en geanalyseerd. Daaruit kwam dat de vrouwelijke respondenten een drie scoren op hoe ze zijn ingewerkt. Een drie staat voor neutraal. Ardanta wil graag dat zij hoe dan ook een vier scoren en dus tevreden zijn. Inwerken sluit aan op productiviteit. Hoe beter jij wordt ingewerkt, hoe productiever je zal zijn zonder dat je het gevoel hebt dat je hier nu echt harder voor moet werken. Tijdens deze interviews wil ik er achter komen wat de redenen zijn dat er een drie wordt gescoord. Zijn hier onduidelijkheden over?

Geïnterviewde: Ja

Interviewer: Top, dan gaan we beginnen. Kun je me vertellen hoe jij bent ingewerkt?

Geïnterviewde: Ik vond het nogal rommelig en de eerste twee weken heb ik bij facilitair gezeten omdat mijn account niet in orde was en ze te druk waren met andere medewerkers, dus toen heb ik post gevouwen. Eerst zou het voor een paar dagen zijn, toen werd het een week en uiteindelijk zelfs twee weken. Dit vond ik echt niet oké. Toen ik weer terugkwam in het inwerken vond ik beide dames die me inwerkten ontzettend chaotisch en heel druk in hoofd. Tenminste zo heb ik dat ervaren en ik bedoel daar niets negatiefs mee richting hen, maar zo voelde het wel. Ja, het was van de hak op de tak en uiteindelijk ben ik voor de leeuwen gegooid. Zo van: doe het zelf maar. We hebben wel een langere inwerkperiode gehad dan dat ze nu hebben, maar ik kan niet zeggen dat ik daardoor ook echt beter ben ingewerkt.

Interviewer: Hoe voelde je je toen je zolang op facilitair moest werken?

Geïnterviewde: Ik vond dit echt niet prettig, want dit was niet waarvoor ik gesolliciteerd had. Ik had nog geen voorstelronde gehad en ook nog helemaal niets gelezen en gehoord over Ardanta zelf. Ik had er toen geen goed gevoel bij, zeg ik je eerlijk. Op de postkamer werken is niet mijn ambitie.

Interviewer: Daarnaast gaf je ook aan dat je het chaotisch vond. Kun je dat eens uitleggen?

Geïnterviewde: Nou de beide inwerkdames legden de verschillende mutaties beide op een andere manier uit, waardoor ik niet goed wist wat nu het juiste was. En als klap op de vuurpijl kwam ik boven en werd me verteld dat ik het helemaal niet goed deed. Toen dacht ik echt: heb ik überhaupt wel iets geleerd? De beide dames zaten voor mijn gevoel niet op één lijn.

Interviewer: Hoe denk je dat het kwam dat zij niet op één lijn zaten?

Geïnterviewde: Mijn vader zegt altijd: "We kunnen niet met elkaar en we kunnen niet zonder elkaar" en dat gevoel kreeg ik ook bij deze dames. Ik denk wel dat ze zelf genoeg kennis hadden om mensen in te werken, maar ze konden het gewoon niet zo goed overbrengen. Het voelde voor mij heel rommelig aan.

Interviewer: Had je het gevoel dat er een inwerkbeleid bestond?

Geïnterviewde: Nee. Er waren ook geen inwerkboeken of schema's of whatever en dat heb ik zeker gemist.

Interviewer: Hoe had je dit graag anders gezien?

Geïnterviewde: Nou, een inwerkboek was handig geweest. Stel je voor dat beide dames ziek waren geweest. Wie had mij dan ingewerkt? En ook momenten dat het heel druk was in de inwerkkamer moest je maar even met iemand gaan meeluisteren. Even meeluisteren is prima, maar de hele dag niet. Daar loopt je hoofd van vol en dat is echt niet oké.

Interviewer: Hoe (on)tevreden ben je over het inwerken?

Geïnterviewde: Nee, ik ben zeker niet tevreden over de manier waarop ik ben ingewerkt. Het is uiteindelijk allemaal wel goed gekomen en ik heb nu heel veel plezier in mijn werk, maar dat komt niet door het inwerken. Het inwerken verdient geen schoonheidsprijs.

Interviewer: Wat is jouw ideaalbeeld ten aanzien van inwerken?

Geïnterviewde: Ik denk dat een inwerkboek of werkinstructie heel handig zou zijn. Bijvoorbeeld een handleiding op internet waar alle handelingen in beschreven staan. Volgens mij is dat er ooit wel geweest, maar daar werd in ieder geval geen gebruik van gemaakt. Dat zou ik zelf wel heel belangrijk vinden.

Interviewer: Heb jij alle werkstromen gehad voordat je de telefoon in ging?

Geïnterviewde: Nee, zeker niet. Toen ik na zes weken de telefoon in moest, had ik nog niet alles gehad. Ik moest echter wel gewoon alle vragen proberen te beantwoorden en als ik dan nu kijk, dan verbinden mensen die hier een half jaar werken zo klakkeloos een tussenpersoon door omdat er dan schijnbaar een nieuwe pilot is. Er is wel wat veranderd met betrekking tot het inwerken, maar volgens mij kan het echt nog stukken beter.

Interviewer: Wat mag er volgens jou niet ontbreken tijdens een inwerkprogramma?

Geïnterviewde: De rust en regelmaat. De drie "r'en". Rust, regelmaat en reinheid. Ik vind de rust heel erg belangrijk. Niet dat iedereen stil moet zijn, maar het chaotische moet verdwijnen, want daar werd ik zelf altijd heel onrustig van. Daarnaast heb ik ook niet echt voldoende persoonlijke aandacht gekregen tijdens mijn inwerken omdat het zo druk was.

Interviewer: Hoe belangrijk vind jij persoonlijke aandacht?

Geïnterviewde: Heel belangrijk. Ik merk dat het bij mij altijd wat langer duurt dan bij de jongere medewerkers en dat is ook niet erg. Met een stukje extra aandacht kom ik net zo ver als een ander ook al duurt het soms wat langer.

Interviewer: Hoe denk jij over de bezetting qua inwerken.

Geïnterviewde: Ik vind het te weinig. Eén op één hoeft ook niet, maar ik vind dat er wel een opleider met twee nieuwe medewerkers zou moeten zijn om ook die aandacht te geven die ze nodig hebben. Ik denk dat ze dan kwalitatief ook beter worden.

Interviewer: Heb je concrete aanbevelingen die je nu zou toepassen in het inwerkbeleid?

Geïnterviewde: **Het inwerkboek is in ieder geval een must.** Er heerst nu wel wat meer rust tijdens het inwerken en dit moet ook echt zo blijven. Zorgen dat opleiders ook 100% gefocust zijn op het inwerken en niet op randzaken. **Tot slot zou ik ook beginnen met het geven van informatie over Ardanta aan nieuwe medewerkers. Waar staat Ardanta voor en welke producten hebben ze nu?**

Interviewer: Super. Bedankt voor je tijd, ik weet zo genoeg.

Geïnterviewde: Dank u.

4. Interview G.P.

Interviewer: Fijn dat je er bent. Heb ik je toestemming om dit gesprek op te nemen?

Geïnterviewde: Ja, dat heb jij.

Interviewer: Dank je wel. Een tijdje geleden heb ik enquêtes afgenomen en hieruit blijkt dat vrouwelijke respondenten gemiddeld een drie scoren op inwerken. Een drie houdt in dat zij hier neutraal over zijn. Ardanta wil graag dat zij hier minimaal een vier op scoren en dus tevreden zijn. Jij zit nu zelf in dit inwerkprogramma. Tijdens dit interview probeer ik na te gaan hoe er op dit moment wordt ingewerkt, waar je tevreden over bent en ook wat er beter zou kunnen. Is dit zo duidelijk voor je of heb je vragen?

Geïnterviewde: Nee, het is duidelijk.

Interviewer: Kun je me vertellen hoe jij op dit moment wordt ingewerkt?

Geïnterviewde: Even kijken. Dit is nu mijn vierde week. Per week werd er een planning gemaakt en dit werd ook duidelijk uitgelegd. Ik heb wel het idee dat het voor mij allemaal een beetje te snel ging. Ik werd ingewerkt samen met iemand die het wel heel snel oppikte en ik probeerde wel mee te schrijven, maar hierdoor kreeg ik niet alles mee. Ik heb niet aangegeven dat ik het wat te snel vond gaan omdat ik dacht als ik nu gewoon oplet en luister dan komt dat vanzelf wel. Ik heb tijdens het luisteren en opletten verschillende steekwoorden opgeschreven, zodat ik dit later nog eens kon terugkijken.

Interviewer: Wat vond je hier van?

Geïnterviewde: Voor mezelf vond ik het wel heel lastig, want uiteindelijk moet je dan toch weer alles gaan vragen omdat ik het dus niet zo snel mee kreeg. Het is niet erg om te vragen maar ik bleef het gevoel houden dat ik het niet snapte. Ik denk ook dat je het meest leert door het zelf te doen. Zo op het eind van de opleiding heb ik wel aangegeven dat ik nog meer coaching wil op het gebied van de betalingen. Ik wilde dat er iemand mee ging kijken terwijl ik de mutaties uitvoerde, zodat ik daar direct feedback op kon ontvangen. Ik had op dit gebied echt even de behoefte aan een stukje persoonlijke aandacht, want ik was dan ergens mee bezig, zonder dat er iemand meekeek. Ik vroeg me echt af of ik het allemaal wel goed deed. Een beetje meer zekerheid was op dat moment wel fijn.

Interviewer: Hoe ging jouw opleider hiermee om?

Geïnterviewde: Ze hadden wel in de gaten dat ik wat moeite had om het tempo bij te benen en tijdens het evaluatiegesprek gaven ze ook aan dat ze merkten dat ik nog wat zoekende was. Ze gaven wel aan dat ik bij vragen altijd bij hen terecht kon. Het lag niet aan hen dat ik het tempo niet kon bijbenen. Ik probeer het altijd eerst zelf oplossen. Ik voelde me niet tegengehouden om naar de opleiders te stappen met vragen.

Interviewer: Heb je nu aan het eind van de opleiding alle werkstromen gehad?

Geïnterviewde: Nee, we hebben in principe alleen de gemakkelijkere werkstromen behandeld. We hebben vier weken opleiding en we hebben ook vier werkstromen behandeld. De lastige werkstromen hebben we nog niet behandeld.

Interviewer: Nu ga je de telefonie in. Hoe kijk je daar tegenaan?

Geïnterviewde: Ik had liever gehad dat ik eerst alle werkstromen behandeld kreeg zodat ik beter voorbereid in de telefoon kan. Voor mij werk het altijd prettig om eerst zoveel mogelijk te zien en dit later dan in mezelf op te nemen. Ik heb aan de ene kant wel het gevoel dat ik er klaar voor ben. Natuurlijk zijn er ook altijd lastige vragen, maar daar is dan ook de vraagbaak voor. Ik snap alles wel veel beter sinds de eerste week. Ik vind het daarnaast heel goed dat je met verschillende collega's kunt meeluisteren tijdens de opleiding. Iedereen hanteert een verschillende werkwijze en ik kan van iedereen leren.

Interviewer: Hoe ziet jouw ideaalbeeld eruit ten aanzien van inwerken?

Geïnterviewde: Ik denk in eerste instantie veel uitleg en dat je het daarna zelf moet doen. Er moet dan constant iemand met mij meekijken. Dat kost natuurlijk wel heel veel tijd en dat begrijp ik ook, maar dit zou ik wel heel fijn vinden. Ik vind dat een opleider zich ook fulltime met het inwerken zou moeten bezighouden en niet met werk wat hij of zij ook nog te doen heeft. Dat zouden ze dan beter kunnen doen, wanneer iemand anders ons in werkt. Ze zijn nu ook met andere zaken bezig en je kunt wel altijd met vragen bij hen terecht, maar als ik zie dat zij ergens anders mee bezig zijn dan belemmert me dat om mijn vragen te stellen.

Interviewer: Welke concrete aanbevelingen zou je geven om het inwerkprogramma te verbeteren

Geïnterviewde: Ik zou bij nieuwe medewerkers altijd beginnen met een presentatie over het bedrijf. Dat heb ik wel echt gemist. Dat is wel een verbeterpunt, want dan weet ik ook waar Ardanta voor staat en welke producten zij hebben. Sommige zaken staan op extranet, van andere zaken krijg je weer sheets op een ander los blaadje. Ik mis hier de structuur in en nu ben ik wel vrij opgeruimd van mezelf, maar ik kan me voorstellen dat het lastig is om dit allemaal bij te houden. Een map waarin alles staat wat je nodig hebt tijdens het werk zou handiger zijn geweest. Een soort van stappenplan of handleiding. Ik had verwacht dat we deze zouden krijgen.

Interviewer: Top, bedankt. Ik denk dat ik genoeg informatie van je heb. Bedankt voor je tijd.

Geïnterviewde: Jij ook bedankt.

5. Interview L.K.

Interviewer: Lindy, fijn dat je er bent. Heb ik toestemming om dit gesprek op te nemen?

Geïnterviewde: Ja

Interviewer: Oké, dank je wel. Zoals je weet heb ik enquêtes uitgedeeld voor mijn afstudeeronderzoek en daaruit is gebleken dat de vrouwelijke respondenten gemiddeld een drie scoren voor het inwerken. Een drie staat voor neutraal en Ardanta wil toch graag dat ze hier minimaal een vier scoren en dus tevreden zijn. Dit interview probeert te achterhalen waar het aan ligt, waardoor er een drie gescoord wordt en hiervoor heb ik ook jouw hulp nodig. Heb je hier vragen over?

Geïnterviewde: Nee, dat is duidelijk

Interviewer: Oké, dan gaan we beginnen. Kun je me allereerst vertellen hoe jij bent ingewerkt hier bij Ardanta?

Geïnterviewde: Wij kwamen hier en er werd in eerste instantie gezegd dat wij vier weken inwerktijd zouden krijgen, maar na anderhalve week werden we al in de telefoon geplaatst. Ik kreeg niet het idee dat alles helemaal goed voorbereid was en we werden ingewerkt door iemand die dit nog nooit eerder gedaan had en het was gewoon, ga maar zitten hier zijn je inloggegevens en ga maar aan het werk. We waren met zijn vieren en er was maar één persoon die ons inwerkte. Dat was nadelig in die zin dat je af en toe denk: ik heb een vraag, maar we zijn al met zoveel dus laat ik het maar niet vragen.

Interviewer: Dus je had eigenlijk het gevoel dat er niet genoeg ruimte was om al je vragen te kunnen stellen?

Geïnterviewde: Ja, ik denk dat het beter zou zijn dat je met zijn tweeën ingewerkt zou worden in plaats van met vier of dat er een extra opleider bij kwam. Zo kunnen de opleiders ook meteen meekijken in plaats van dat zij telkens heen en weer moeten lopen. Je moet ook vaak wachten op die persoon en dat geduld had ik niet altijd. Met een extra persoon erbij zou ik ook meer persoonlijke aandacht krijgen.

Interviewer: Je geeft aan dat je vier weken inwerktijd zou hebben, maar na anderhalve week moest je de telefoon al in. Wat vond je hier van?

Geïnterviewde: Ik voelde me er nog niet klaar voor en dat merkte ik ook aan de telefoon. Ik moest alles nog navragen en wist nog vrijwel niets. Dat had nog niet zo zeer met inhoudelijke zaken te maken, maar ook nog echt systeemkennis. Ik wist gewoon niet hoe dingen moesten. Ik was er nog niet klaar voor en dat was te merken aan mijn eerste gesprekken.

Interviewer: Heb je dit toen ook aangegeven bij degene die jou heeft ingewerkt?

Geïnterviewde: Ja, tijdens mijn eerste kwaliteitsgesprek heb ik dit wel aangegeven. Tijdens het inwerken werd me wel gevraagd van hoe vind je dat het gaat en ze zeiden zelf ook van je doet het hartstikke goed, dus dan ga ik niet zeggen van ja het gaat niet.

Interviewer: Waarom heb je dat niet gezegd dan?

Geïnterviewde: Ik had niet het gevoel dat daar echt de ruimte voor was. Ik dacht het is logisch dat ik nog niet alles weet en dan komt vanzelf, want zo deed iedereen het. Ik vond de drempel ook wel hoog om er iets van te zeggen omdat ik iedereen het kan. Ik dacht waarom zou ik het dan niet kunnen?

Interviewer: Was je bang om aan te geven dat je het gevoel had dat het niet ging zoals jij wilde?

Geïnterviewde: Ja, omdat ook uit de beoordeling bleek dat het wel goed ging. Het is ook wel zo dat men al doende leert. Maar ik weet niet of dit voor de klanten wel voordeling is en ook voor mezelf is dit niet de wenselijke manier.

Interviewer: Hoe had je dit graag anders gezien?

Geïnterviewde: Ik had liever wel gehad dat de opleiders langer bij me hadden gezeten, want dit was eigenlijk alleen de eerste twee dagen het geval en het was ook steeds iemand anders. Na twee dagen telefonie stond ik er al helemaal alleen voor en ik had het fijn gevonden als er langer iemand met me had meegeluisterd. Daar was helaas de ruimte niet voor.

Interviewer: Kun je me nog meer vertellen over hoe het inwerken van je precies ging?

Geïnterviewde: We hadden een klein boekje met een aantal a4'tjes. Daar stond in wat er per werkstroom moest gebeuren. We begonnen bij bladzijde 1 en er was ook niet een scherm waarop dingen werden uitgelegd. Het werd een aantal keer voorgedaan en daarna moest je het zelf maar proberen. We hadden binnen ander half week al 4 of 5 verschillende werkstromen behandeld, terwijl ik bij een vorige nog niet uitgeleerd was. Daarna moest ik de telefoon in. Belangrijke details zijn vergeten. Dan kwam je er in de telefoon achter dat het handig was geweest dat je bepaalde dingen van te voren had geweten.

Interviewer: Kun je daar een voorbeeld van geven?

Geïnterviewde: Even denken. Op een gegeven moment had ik iemand aan de telefoon die informatie wilde over een dienstenpakket. Ik had geleerd dat je hiervan nooit de waarde mocht doorgeven en dit heb ik dus ook niet gedaan. Het bleek dat deze polis premievrij was en dan mag je het wel weer doorgeven omdat de diensten dan vervallen en er een waarde overblijft. Ik dacht dat ik ook de premievrije waarde niet mocht doorgeven. Dit heb ik zeker wel een maand lang zo gedaan en dit heeft me ook een aantal bijzonder vervelende gesprekken opgeleverd. Als ze me bij het inwerken geleerd hadden wat premievrij maken bij een dienstenpakket precies inhoudt dan had dit voorkomen kunnen worden. Zulke kleine dingen miste ik wel. Die hadden ze bij het inwerken moeten zeggen.

Interviewer: Heb je elke werkstroom gehad voordat je de telefoon in ging?

Geïnterviewde: Nee. We hebben geen complexe mutaties, overdrachten en begunstiging ook niet. We hebben adreswijzigingen en sepa's gehad. Eigenlijk alleen de makkelijkere mutaties en pas veel later kwamen de moeilijker mutaties als overig FO.

Interviewer: Als ik het goed begrijp, ben je dus met relatief weinig kennis de telefoon in gegaan. Dit leverde bij jou een gevoel op dat je er nog niet klaar voor was?

Geïnterviewde: Ja dat klopt. Ik kwam er achter dat ik er best veel dingen waren die ik nog niet geleerd had. Je kunt niet alles meteen leren, maar ik heb toch echt een aantal cruciale dingen gemist. Vooral over de betalingen heb ik veel gemist. Je krijgt echt zoveel telefoon over betalingen, maar het heeft wel maanden geduurd voordat ik dit onder de knie had. Dit heb ik echt gemist. Wanneer is er betaald? Hoe kun je een wijziging zien? Wat zijn de openstaande posten? Dit heb ik echt heel erg gemist tijdens het inwerken.

Interviewer: Hoe zou jouw ideaalbeeld zijn waarop ze dit soort zaken wel hadden kunnen aanleren?

Geïnterviewde: Ik denk dat ze sowieso de belangrijkste punten per werkstroom hadden moeten bespreken en daarnaast ook een soort van samenvatting van de meest voorkomende vragen. Je moet wel het idee hebben, dat als je in de telefoon zit dat je dan het grootste deel van de vragen kunt beantwoorden. In ieder geval van de klant. Van een tussenpersoon is nog weer anders. Ja, de betalingen hadden ze echt meer aandacht aan moeten besteden.

Interviewer: Dit zijn redelijk abstracte zaken. Heb je ook concrete punten, wat Ardanta zou kunnen verbeteren?

Geïnterviewde: Ja ik denk dat het goed was geweest dat ze een aantal voorbeelden en bijzondere situaties op een groot scherm hadden getoond waarbij iedereen kan meekijken en hier ook vragen over kunnen stellen. Je kunt namelijk ook leren van de vragen van anderen.

Interviewer: Je geeft aan dat je de klantvragen in eerste instantie belangrijker vindt dan de vragen van een tussenpersoon. Waarom vind je dat?

Geïnterviewde: Omdat er verschillende collega's zijn die de intermediairlijn worden ingezet. Je kan aan hun dan om hulp vragen. Wel vind ik dat het Extranet voor tussenpersonen moet worden meegenomen in het inwerken. Zo ingewikkeld is dit niet, maar het is wel fijn om te weten wat hier allemaal op mogelijk is. Dit heeft bij mij een aantal maanden geduurd, voordat ik überhaupt het Extranet heb gezien. Dat kan in een paar uur wel geleerd worden.

Interviewer: Tot slot. Heb jij nog concrete aanbevelingen die Ardanta kan inzetten?

Geïnterviewde: Ik zou het fijn vinden om als eerst een presentatie te krijgen waarin uitgelegd wordt wat Ardanta doet en welke producten Ardanta allemaal kent. En daarnaast zou ik een begrippenlijst ook wel heel fijn vinden. Woord voor woord uitgelegd wat de begrippen inhouden.

Interviewer: Oké, ik denk dat ik zo genoeg informatie heb. Bedankt voor je tijd.

Geïnterviewde: Graag gedaan!

6. Interview L vd W.

Interviewer: Lotte, fijn dat je er bent. Heb ik toestemming om dit gesprek met je op te nemen?

Geïnterviewde: Zeker.

Interviewer: Even kort waar dit interview over gaat. De vrouwelijke respondenten hebben aangegeven dat zij neutraal zijn ten aanzien van het inwerken. Tijdens deze interviews probeer ik er achter te komen waarom deze groep neutraal scoort in plaats van tevreden. Dit wil ik graag met jou bespreken. Kun je me uitleggen hoe je hier bent ingewerkt toen je als nieuwe collega hier kwam?

Geïnterviewde: Ja, dat is een tijdje geleden. Ik had een inwerkperiode van ongeveer zes weken of twee maanden voordat ik de telefonie inging. De bepaalde werkstromen werden uitgelegd en je begon dan met adreswijzigingen. De simpele mutaties. Ik had wel alle werkstromen gehad en dat was prettig.

Interviewer: Was je tevreden over de manier waarop je bent ingewerkt?

Geïnterviewde: Dat kon beter. Ik vond het rommelig en vooral in het begin waren de inloggegevens niet bekend en kon ik niet op mijn eigen account werken. Toen was ik telkens twee uur bezig om aan de slag te kunnen. Dat kon stukken beter. Het inwerken zelf, als je dieper op de stof in ging dan konden de vragen niet meer beantwoord worden door de opleiders. Vooral met betalingen, deze konden niet uitgelegd worden.

Interviewer: Waar ligt dit dan volgens jou aan?

Geïnterviewde: Ik denk dat de kennis over de betalingen bij hun ook niet goed was. Ik heb daar wel heel wat in gemist. In het begin, na mijn inwerkperiode heb ik moeite gehad met de betalingen. Pas later toen Yolet me een tabblad aanwees waarin ik veel meer informatie kon halen werd het allemaal een stuk duidelijker. Dat had ik nooit geweten als ze me dat niet had laten. Als je nu tijdens het opleidingen in ieder geval laat zien waar je alles kunt vinden, dan wordt het al een stuk eenvoudiger.

Interviewer: Op welke manier zouden zij dit dan volgens jou moeten aanpakken?

Geïnterviewde: Nou ja, in ieder geval laten zien waar ik allemaal kan kijken. Welke tabbladen zijn er? Hoe kan ik zien hoe een klant heeft betaald? Deze informatie heb ik nooit gekregen en daar ben ik pas later achter gekomen. Je kunt vooraf niet alles leren, maar als ik kijk naar de inwerkperiode nu, dan gaan ze na drie weken de telefoon al in en leren ze alleen de simpele mutaties. Als ik mijn inwerkperiode vergelijk met die van de nieuwe medewerkers denk ik dat ik veel beter ben ingewerkt. Ik had meer basis.

Interviewer: Jij moest de telefoon in, zonder dat je wist hoe de betalingen werkten. Hierover komt vaak veel telefoon. Hoe ging je hier mee om?

Geïnterviewde: Als ik er niet uit kwam, dan ging ik maar naar een persoon die hier wel uit kwam. Op dat moment vond ik dat helemaal niet prettig. Ik wilde zelf graag deze kennis hebben.

Interviewer: Heb je dit ook aangegeven?

Geïnterviewde: Ja, zelfs nog bij mijn opleiders. Maar ik moest met voorbeelden komen en dat deed ik. Zij konden me toen niet uitleggen hoe ik het probleem kon oplossen. Dus ik deed wat ze zeiden, maar ze konden me er niet mee helpen. Ze wisten het zelf ook niet.

Interviewer: Wat is jouw ideaalbeeld voor het inwerken van jezelf of nieuwe collega's?

Geïnterviewde: Ja ik heb daar wel een ideaalbeeld bij. Ik denk dat het heel verstandig is, zoals het nu gaat is prima dat zij na 3 weken de telefoon ingaan. Maar wat dan wel belangrijk is, is dat je hen blijft opleiden met de moeilijkere mutaties. Ik denk dat zij bijvoorbeeld prima vier dagen in de telefoon kunnen en dat zij dan gedurende deze vier dagen alle vragen die ze hebben opschrijven en dat ze dan één dag in de week een opleidingsdag hebben waarin ze al hun vragen kunnen stellen. Ik denk dat deze manier veel effectiever is. Ze willen immers een snelle doorstroom richting de telefonie.

Interviewer: Denk je dat er voldoende mankracht is om de nieuwe collega's op zo'n dag van antwoorden op hun vragen te voorzien?

Geïnterviewde: Ik denk dat opleiding juist iets is waar je de tijd voor moet nemen, want dat is de basis van wat je aan de klant gaat vertellen. Op dit moment is er te weinig FTE beschikbaar om een optimale opleiding te kunnen geven. Nu is er een fulltime en een parttime medewerker bezig met de opleiding en dat is te weinig. Ik heb het idee dat het nog niet gaat zoals het zou moeten.

Interviewer: Hoe denk je dat Ardanta dit kan oplossen?

Geïnterviewde: Ik denk dat je er wel 2 fulltimers en een parttimer bij mag hebben. Dan kom je een heel eind. Dan kun je deze medewerkers ook opdelen in nieuwe medewerkers die nog 40 uur opleiding nodig hebben en de medewerkers die nog één opleidingsdag in de week hebben..

Interviewer: Hoe zouden nieuwe medewerkers er mee om kunnen gaan met het feit dat zij met kennis van makkelijkere mutaties in de telefoon gaan, terwijl misschien wel de helft van alle telefoontjes over moeilijkere mutaties gaan?

Geïnterviewde: Daar hebben we natuurlijk de vraagbaak voor die hen hiermee kan helpen. En als je er dan toch meer over wilt leren dan kun je de vraag opschrijven voor je opleidingsdag.

Interviewer: Is één vraagbaak dan wel genoeg voor alle vragen die gesteld worden op een dag?

Geïnterviewde: Nu zit er sowieso altijd een nieuwe medewerker naast de vraagbaak, die eigenlijk heel snel zijn of haar vragen kan stellen. Maar als er 4 of 5 nieuwen in de telefoon zitten dan kan dit lastig op te vangen zijn. Als er een extra kracht wordt ingezet die zich bezighoudt met opleidingen dan kan deze persoon ook als tweede vraagbaak fungeren. Het zit hem in de bezetting en tijd.

Interviewer: Is er een opleidingsbeleid binnen Ardanta?

Geïnterviewde: Weet ik niet, volgens mij is er nu het programma 3 weken mutaties leren en dan de telefoon in, maar ik weet niet welke terugkoppeling daar bij hoort.

Interviewer: Even nog terug naar jouw eigen manier van opleiding. Heb je bepaalde basisinformatie gemist, zodat je kunt begrijpen waar Ardanta voor staat?

Geïnterviewde: Ja, ik denk het niet. Ik vond het wel heel rommelig, maar ik heb wel geleerd wat ik moest leren. Behalve over de betalingen dan.

Interviewer: Welke vooropleiding heb je gehad?

Geïnterviewde: Facility Management heb ik gedaan.

Interviewer: Oké, ik vraag dat namelijk omdat ik me kan voorstellen dat als je niet van verzekering gerelateerde opleiding komt, het lastig kan zijn om alle begrippen te kennen en te weten waar alles voor staat. Heb jij dit ook zo ervaren?

Geïnterviewde: Ik kom natuurlijk niet uit de verzekeringswereld, maar als ik iets niet wist dan vroeg ik het na of dan zocht ik het op ook al was het totaal nieuw voor me. Je komt de termen tegen en dan zoek je het uit. Ik vind dat het deels wel bij het inwerken hoort om medewerkers voor te bereiden op de termen die gebruikt worden. Ik kom er zelf wel achter. Een begrippenlijst kan wel handig zijn voor nieuwe medewerkers.

Interviewer: Tot slot, kun je mij concrete aanbevelingen geven die Ardanta zou kunnen inzetten?

Geïnterviewde: Misschien een opleidingshandboek met een echt stappenplan waarin staat wat je per dag moet doen. Zodat er bij ziekte van een opleider ze wel gewoon door middel van het stappenplan aan de slag kunnen.

Interviewer: Goed, dan heb ik genoeg informatie van je. Bedankt voor je tijd.

Geïnterviewde: Graag gedaan en succes.

7. Interview M.V.

Interviewer: Fijn dat je er bent. Heb ik toestemming om dit gesprek op te nemen?

Geïnterviewde: Ja hoor, dat mag.

Interviewer: Zoals je weet heb ik de enquêtes uitgedeeld. Hieruit bleek dat de vrouwelijke respondenten een drie scoorden op inwerken. Een drie betekent dat zij neutraal zijn. Ardanta wil graag dat zij hier toch minimaal een vier op scoren en dus tevreden zijn. Dit interview probeert te achterhalen waar het aan ligt dat de vrouwelijke respondenten een drie scoorden en wat hier eventueel aan gedaan kan worden. Is dat zo duidelijk voor je of heb je nog vragen?

Geïnterviewde: Nee, dat is duidelijk.

Interviewer: Goed. Kun je me vertellen hoe jij bent ingewerkt toen je hier voor het eerst begon, zo'n zes jaar geleden?

Geïnterviewde: Nou, ik ben aangenomen hier omdat de overname van de HLSC polissen eraan kwam. Dit was een enorm grote portefeuille. Dit is inderdaad 6 jaar geleden op 14 februari om precies te zijn. Er was eigenlijk geen inwerkprogramma. Ze gaven mij een aantal mutaties en het was zo van "red oe der met". Ik was vrij snel ingewerkt en ben daar zelf gelukkig ook snel in. Een echt goed inwerkprogramma was er niet, ik kwam binnen midden in de drukten. Iedereen was aan het bellen, écht iedereen. Het was echt megadruk, dus had ook niet echt iemand waaraan ik vragen kon stellen.

Interviewer: Hoe ging je hier dan mee om?

Geïnterviewde: Ik moest vrij snel de telefoon in, maar alleen de makkelijkere lijntjes. De receptie kreeg de lijntjes binnen en als het dan bijvoorbeeld om een adreswijziging ging, dan zetten zij deze telefoontjes door naar mij.

Interviewer: Is er volgens jou nu wel een opleidingsbeleid?

Geïnterviewde: In ieder geval meer, beter. Er is een schema opgesteld met welke dingen je nu kunt leren en welke dingen later kunnen. Wat ga je wel leren en wat niet en wanneer ga je de telefoon in. Er is wel iets meer structuur.

Interviewer: Wat had voor jou prettiger gewerkt? Wel of geen structuur in het inwerken?

Geïnterviewde: Het liefst zoals bij KPN, allemaal tegelijkertijd een training. Dat er ook aandacht en tijd voor je is en dat je niet hoeft te denken: het is zo druk, laat ik mijn vraag maar niet stellen.

Interviewer: In jouw tijd was er geen ruimte om iets te vragen?

Geïnterviewde: Er was wel iets ruimte om te vragen, maar zoals ik al aangaf was het zo ontzettend druk, dat ik mezelf ook wel bezwaard voelde. Ik deed wel de makkelijke mutaties zoals adreswijzigingen en zo. Daar knalde ik door heen, maar ik maakte af en toe wel eens een foutje. Ik hoorde toen dat ik te snel werkte. Er zat wel telkens iemand naast me voor vragen, maar omdat het zo druk was belde deze persoon ook vaak mee waardoor zij nog steeds niet echt beschikbaar voor mij was.

De eerste dag mocht ik zelfs na een halve dag al naar huis, omdat de accounts en inloggegevens niet voor elkaar waren.

Interviewer: Is dit nu beter geregeld?

Geïnterviewde: Iets beter. Het is nog steeds een probleem omdat we afhankelijk zijn van ASR. Zij moeten de gegevens zo snel mogelijk aanreiken. Sommige personen hier krijgen dit door middel van overtuigingskracht beter voor elkaar dan anderen. Ze houden er wel rekening mee nu. Nu had ik laatst een sollicitatiegesprek en dat meisje kan dan op 1 maart beginnen, zodat we onszelf ook de tijd gunnen om alles voor haar in orde te maken. Waarschijnlijk tast dat ook meteen het beeld aan van de nieuwe medewerker die bij ons komt. Dan zit je hier en dan kun je niets doen en dan start je ook niet echt lekker met elkaar. De energie maakt wel heel veel goed hier, maar een goed begin is vaak het halve werk.

Interviewer: Even terug naar jouw eigen beeld. Heb jij een ideaalbeeld ten aanzien van inwerken?

Geïnterviewde: Ja, of het nu één op één is of in een groepje, dat maakt niet uit. Zolang de groep maar niet te groot is. Een schema of stappenplan moet er komen zodat de nieuwe medewerkers ook weten waaraan zij toe zijn. Alle juiste informatievoorzieningen moeten duidelijk zijn.

Interviewer: Hoe kan dat volgens jou dan georganiseerd worden?

Geïnterviewde: Door middel van persoonlijke aandacht en dat er de tijd voor je genomen wordt. Niemand mag het gevoel krijgen dat ze beperkt worden bij het stellen van vragen.

Interviewer: Nu is er één persoon per dag die vier of vijf nieuwe medewerkers inwerkt. Wat vind je hiervan?

Geïnterviewde: Het is wel lastig hoor, omdat nieuwe medewerkers allemaal verschillende uren draaien. De ene is een fulltimer en de ander werkt maar 16 uur in de week. Het is moeilijk om deze toch allemaal op hetzelfde niveau te houden.

Interviewer: Is het mogelijk voor nieuwe medewerkers, die pas de telefoon in zijn gegaan om opleidingstijd aan te vragen?

Geïnterviewde: Ja, dat is voor iedereen mogelijk maar dat wordt nagenoeg geen gebruik van gemaakt. Ze hebben ook sowieso de tijd om gesprekken goed af te ronden. Wij geven hen die tijd ook echt.

Interviewer: Vind je het belangrijk dat de nieuwe medewerkers alle werkstromen gehad hebben voordat ze de telefoon ingaan?

Geïnterviewde: Qua mutaties niet. Maar het is voor de nieuwen wel belangrijk om zo goed mogelijk voorbereid zelfstandig aan het werk te gaan. Nu is het zo dat de nieuwen alleen op vier gemakkelijke mutaties worden ingewerkt en dat ze de rest aan de telefoon moeten leren. Hier is voor gekozen om de doorstroom richting telefonie sneller te laten verlopen. De vraag is ook: Moet iedereen wel alles willen leren?

Interviewer: Hoe beïnvloedt dit de kwaliteit aan de telefoon?

Geïnterviewde: De kwaliteit is nu echt niet goed. Dit komt wel doordat niet iedereen alles krijgt te zien tijdens het inwerken. De ervaring komt voort uit de telefonie.

Interviewer: Wat mag er volgens jou niet ontbreken tijdens een inwerkprogramma?

Geïnterviewde: Ik denk dat er sowieso tijd en ruimte moet zijn voor een nieuwe medewerker. Daarnaast structuur of een stappenplan zodat je niet alles door elkaar doet. Pas als een werkstroom helemaal duidelijk is, kun je door naar een nieuwe. Niet te snel willen zijn in het inwerken. Laat de nieuwen meeluisteren en als zij er echt klaar voor zijn, dan pas de telefoon in.

Interviewer: Dit klinkt me wel wat tegenstrijdig. Aan de ene kant moet de doorstroom naar telefonie zo snel mogelijk, aan de andere kant mag tijd en ruimte niet ontbreken tijdens het inwerken. Kun je dit eens uitleggen?

Geïnterviewde: Ik ben niet degene die zegt dat ze snel de telefoon in moeten, dat wordt bepaald vanuit Ardanta. Als je me vraagt naar de ideale situatie, dan zeg ik dat er tijd moet worden genomen voor het inwerken. Minimaal vier tot zes weken. Wat mij betreft moet je op tijd werven, zodat ze er klaar voor zijn wanneer je ze ook echt nodig hebt in de telefoon. Daarnaast mis ik ook basisinformatie tijdens het inwerken. Het zou fijn zijn als deze informatie voor je gepresenteerd wordt, zodat je weet waar Ardanta voor staat. Dit maakt het veel persoonlijker. Ik hou van persoonlijk.

Interviewer: Tot slot. Heb je concrete aanbevelingen die je zou kunnen geven met betrekking tot het inwerken?

Geïnterviewde: Ik zou als ik weet dat ik straks 10 FTE moet aannemen, allemaal op tijd bij elkaar zoeken en allemaal op dezelfde dag laten beginnen. Ze moeten ook een minimale beschikbaarheid hebben zodat ze tegelijk ingewerkt kunnen worden. Het wordt lastig om ze alle 10 tegelijk in te werken omdat we daar zelf ook niet de bezetting voor hebben, maar dat zou in mijn ogen wel ideaal zijn.

Interviewer: Ik denk dat ik zo genoeg informatie van je heb. Bedankt voor je tijd en een fijne werkdag.

Geïnterviewde: Dank je wel.

Code	Frequentie
Ontbrekende kennis	28
Structuur	15
Chaotisch	15
Opleidingshandboek	14
Bezetting	14
Basisinformatie	13

Tabel 1. Meest voorkomende codes

Bijlage 3. Normbepaling

Medewerker A neemt de hele dag telefoontjes aan. Deze medewerker zou dus $8 \times 2,5 = 20$ stuks per dag moeten verwerken.

Medewerker B: verwerkt de hele dag mails of brieven. Deze medewerker zou dus $8 \times 8 = 64$ stuks per dag moeten verwerken.

Medewerker C: neemt 4 uur telefoontjes aan en verwerkt 4 uur mails of brieven. Deze medewerker zou dus $4 \times 2,5 + 4 \times 8 = 42$ stuks per dag moeten verwerken.

Deze berekening moet duidelijk maken hoe de normbepaling van de front office medewerkers van Ardanta in elkaar steekt. In het jaar 2014 en 2015 hebben verschillende medewerkers ongestoord twee uren kunnen werken om deze norm te kunnen bepalen. Het gemiddelde van het aantal stuks dat de medewerkers tijdens de normbepaling hebben verwerkt is hiervoor als leidraad genomen. Kijkend naar de huidige normbepaling, zien we dat er een meetfout is optreedt. Het is voor medewerkers die alleen mails of brieven verwerken gemakkelijker om de norm te halen omdat de weegfactor in deze categorie veel sterker is. Op dit moment combineert Ardanta beide weegfactoren en neemt deze samen om te bepalen of de norm wel of niet behaald is. Dit leidt tot scheve verhoudingen.

Bijlage 4. Berekening kosten van de aanbevelingen

Deze bijlage laat per aanbevelingen zien hoe de kosten zijn berekend, zoals deze in het implementatieplan zijn weergegeven. Tijdens de berekeningen is steeds uitgegaan van een gemiddeld loon van € 12,50 per uur.

- * Productiviteit meetbaar maken

De verwachting is dat één medewerker van Ardanta vier werkdagen nodig heeft om een opzet te ontwikkelen waarin de productiviteit van de front office medewerkers te meten is.

$$32 \text{ uur} \times €12,5 = € 400$$

- * Individuele doelen stellen t.a.v. productiviteit.

Het stellen van doelen wordt gedaan door de RTM'er. Dit is de persoon die de uitvoerende leiding heeft over front office medewerkers op een bepaalde dag. Het opstellen van een planning met de individuele doelen per dag kost de RTM'er een kwartier per dag.

$$0.25 \text{ uur} \times 12,50 = € 3,125 \text{ per dag.}$$

$$€ 3,125 \times 5 = € 15,625 \text{ per week.}$$

$$€ 15,625 \times 4 = €63,60 \text{ per maand. Afgerond komt dit neer op € 65 per maand.}$$

- * Gamification

Voor het ontwerpen van het spel zoals deze in de aanbevelingen omschreven staan worden vijf werkdagen gerekend. Daarnaast kost het de medewerkers vijf minuten per dag om in te vullen wat zij per dag gedaan hebben. Per dag worden gemiddeld 20 medewerkers gerekend. De berekening is als volgt:

$$5 \text{ werkdagen is } 40 \text{ uur} \times € 12,5 = € 500$$

$$5 \text{ minuten per dag} \times \text{gemiddeld } 20 \text{ medewerkers} = € 20,83 \text{ per dag}$$

$$€ 20,83 \text{ per dag} \times 5 \text{ dagen} \times 4 \text{ weken} = € 415 \text{ afgerond.}$$

- * Opleidingshandboek

Voor deze klus wordt verwacht dat hiervoor tien werkdagen nodig zijn om het handboek te schrijven. Omdat Ardanta al veel informatie op papier heeft is de verwachting dat dit binnen deze tien dagen gaat lukken.

$$80 \text{ uur} \times € 12,50 = € 1.000$$

* Persoonlijke aandacht

Om persoonlijke aandacht voor nieuwe medewerkers te kunnen creëren is een extra fte nodig tijdens het inwerken. Het gaat hierbij om een medewerker die 40 uur per week nieuwe medewerkers inwerkt.

$160 \text{ uur} \times 12,50 = € 2.000 \text{ per maand}$

* Opleidingsdag

Bij het introduceren van een opleidingsdag wordt uitgegaan van vier medewerkers per week plus twee opleiders. Het gaat hierbij om zes personen á acht uur per week.

$48 \text{ uur per maand} \times €12,50 = € 600.$

* Basisinformatie

De presentatie wordt gegeven per vier nieuwe medewerkers. Deze presentatie duurt ongeveer een half uur en wordt gegeven door één van de opleiders.

$5 \times 0,5 \text{ uur} \times € 12,50 = € 31,25 \text{ per presentatie.}$

* Buddywerken

Het buddywerken gebeurt eens per week voor twee medewerkers gedurende twee uur.

Dit kost Ardanta:

$8 \text{ uur per maand} \times 2 \text{ medewerkers} \times 12,50 = € 200$

De kanttekening bij deze berekening is dat tijdens deze uren ook e-mails of brieven verwerkt worden of telefoontjes worden beantwoordt. Dit levert Ardanta qua productiviteit ook iets op. Hoeveel dit oplevert kan pas berekend worden als de productiviteit meetbaar gemaakt is.