

SCRIPTIE

Een onderzoek naar het binden en boeien van de medewerkers van de van mossel automotive groep





Van Mossel Automotive Groep
biedt meer dan u verwacht!



Van Mossel Automotive Groep
biedt meer dan u verwacht!

“Van Mossel Automotive Groep biedt zowel naar medewerkers als klanten meer dan ze verwachten”.



Scriptie geschreven door: Annabelle Huijbregts

Studentnummer: 2664860

Stagebedrijf: Van Mossel Automotive Groep B.V.

Stagebegeleidster: Denise de Bruijn

Functie: HR-functionaris

School: Fontys Hogeschool, te Tilburg

Opleiding: Human Resource Management

Praktijkbegeleider: Rob Voorhoeve

Tilburg, 19 Januari 2018

Samenvatting

Dit is de scriptie betreffende een onderzoek naar de mogelijkheden om medewerkers van de clusterbedrijven van de Van Mossel Automotive Groep te binden en te boeien.

Het belang van het binden en boeien van medewerkers heeft door de veranderende maatschappij een grote ontwikkeling doorgemaakt. Enerzijds door het aantrekken van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, anderzijds door het feit dat medewerkers steeds meer van werkgevers verwachten. Om bovengenoemde redenen en de kortere loopbaan van medewerkers bij de organisatie verdient het aandacht te onderzoeken welke elementen bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers. Door dit te onderzoeken streeft van Mossel ernaar dat medewerkers zich meer bij de organisatie betrokken voelen (binding creëren) en dat de organisatie de medewerkers kan motiveren (boeien), waardoor de medewerkers zich op een voor hun passende manier kunnen ontwikkelen en voor langere tijd bij de organisatie werkzaam blijven.

Om te bepalen welke elementen bijdragen aan het binden en boeien zijn er deelvragen opgesteld, die voortkwamen uit een aantal theoretisch relevante onderwerpen: werving- en selectie, introductie- en socialisatie, cultuur, leiderschap, communicatie, loopbaanperspectief, arbeidsvoorwaarden en belonen en persoonlijke ontwikkeling. Na het afnemen van interviews met de respondenten van de clusterbedrijven zijn resultaten naar voren gekomen. In deze resultaten kwam naar voren dat een aantal elementen wel een bijdrage leveren en een aantal in mindere mate of geen bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers.

In grote lijnen kan geconcludeerd worden dat het binden en boeien een continu proces is dat al begint bij de werving en selectie. De leidinggevende heeft in dit proces een belangrijke rol door het aandragen van een inwerktraject en het toepassen van coachend leiderschap ook wel people management genoemd.

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn scriptie welke betrekking heeft op de vraag hoe managers en medewerkers van de clusters autobedrijven, schadebedrijven en leasebedrijven van de Van Mossel Groep vinden, dat het binden en boeien van autonome medewerkers verbeterd kan worden. Het doel van deze scriptie is om ervoor te zorgen dat medewerkers zich in de toekomst meer betrokken voelen bij de organisatie en meer gemotiveerd en uitgedaagd worden door de organisatie. Op deze manier wordt ernaar gestreefd dat medewerkers voor langere tijd bij de organisatie werkzaam zijn.

Ik heb dit onderzoek om twee verschillende redenen uitgevoerd. In eerste instantie vanuit het kader van mijn afstudeerjaar aan de Fontys hogeschool, opleiding HRM. Gedurende de periode van augustus 2017 tot en met juni 2018 loop ik bij de Van Mossel Automotive Groep stage in combinatie met het doen van onderzoek en het schrijven van mijn scriptie. Mijn stageopdracht was erop gericht om een realistisch vraagstuk uit de praktijk te beantwoorden, hetgeen extra aandacht behoeft. In tweede instantie vind ik het zelf belangrijk dat ik naast de opdracht vanuit school, een onderzoek verricht naar een onderwerp dat mij aanspreekt en waarbij ik een toegevoegde waarde kan geven voor het bedrijf. Om deze win-win situatie te creëren heb ik mijn bovengenoemde onderzoeksvraag, samen met mijn stagebegeleidster afgestemd en ontworpen.

Dit vraagstuk is van belang om medewerkers te laten integreren in het bedrijf en de bedrijfscultuur van Van Mossel zodat ze langer behouden blijven. Het is van belang rekening te houden met enige complexiteit die kan optreden. Het binden en boeien van medewerkers wordt namelijk onderzocht in drie verschillende clusterbedrijven, welke elk hun eigen beeld hebben met betrekking tot het binden en het boeien van medewerkers. Daarnaast verwachten ze een advies, afgestemd op hun clusterbedrijf.

Ondanks enige complexiteit die kan optreden, ben ik ervan overtuigd dat er door middel van het toepassen van verschillende methodes van vooronderzoek een betrouwbaar onderzoek gedaan kan worden. De verschillende methodes van vooronderzoek die gehanteerd zullen worden zijn; het doen van surveyonderzoek door middel van het bestuderen van exit-formulieren van medewerkers en interviews met de HR-directeur en de verschillende directeurs van de clusters autobedrijven, schadebedrijven en leasebedrijven over het beeld dat zij hebben met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers. Ook ga ik zelf literatuuronderzoek verrichten. De zojuist genoemde methodes van vooronderzoek zorgen ervoor dat ik met een goede basis aan het onderzoek kan beginnen. Daarnaast kan ik aan het eind van mijn onderzoek de onderzoeksvraag beantwoorden en een goed advies uitdragen naar zowel de organisatie als naar school.

Ter verduidelijking van mijn scriptie een paar kanttekeningen vooraf. In de rest van de scriptie wordt de hoofdvraag verkort weergegeven met een (*). De definitie hiervan leest u hieronder:

- Met de clusterbedrijven worden in dit onderzoek de autobedrijven, schadebedrijven en leasebedrijven bedoelt.
- Met 'autonome' medewerkers worden de medewerkers bedoelt die vanuit het bedrijf Van Mossel zelf in dienst zijn getreden. Medewerkers die door overnames in dienst zijn getreden worden, in het kader van het afbakenen van het onderzoek, hierbij uitgesloten.



Dankwoord

Na een leerzame, maar intensieve onderzoeksperiode van 5 maanden, is het nu zover dat ik mijn dank uit mag spreken naar de mensen die mij hebben ondersteund tijdens het uitvoeren van dit onderzoek, het schrijven van mijn scriptie en mijn ontwikkeling op HR-vakgebied.

Zowel op werkgebied als op persoonlijk gebied heeft dit onderzoek veel bijgedragen aan mijn kennis welke ik mee kan nemen in mijn toekomstige loopbaan als HR-adviseur. Hier ben ik erg dankbaar voor!

In het bijzonder wil ik graag twee personen hartelijk bedanken.

In eerste instantie mijn stagebegeleidster(s) bij Van Mossel Automotive Groep B.V., mevrouw D. De Bruijn en mevrouw D. van der Plas. Dankzij hen heb ik alle mogelijke kansen gekregen om mijn onderzoek uit te zetten, wat uiteindelijk heeft geresulteerd in een goede scriptie en bijpassend advies. Daarnaast heb ik van hen de mogelijkheden gekregen om mezelf te ontwikkelen op HR-vakgebied. Door deze mogelijkheid en de vrijheid die ik kreeg in de werkzaamheden, heb ik meer zelfvertrouwen gekregen in mijn eigen kunnen en mijn werkzaamheden op het gebied van HR. Voor de waardering en de ontwikkelingsmogelijkheden, ben ik hen dankbaar!

Ook de heer R. Voorhoeve wil ik bedanken voor de goede ondersteuning en fijne begeleiding gedurende mijn onderzoeksperiode. Op deze manier heb ik mijn onderzoek naar behoren kunnen uitvoeren, wat naar mijn mening heeft geresulteerd in een goede scriptie waar ik trots op ben!

Daarnaast wil ik mijn directe collega's bij de Van Mossel Automotive Groep B.V. graag bedanken voor de fijne samenwerking en de goede ondersteuning. Ik kreeg van hen de mogelijkheid om vragen te stellen, daarnaast waren ze altijd bereid om mij te helpen.

Allemaal hartelijk bedankt!

Tot slot, wil ik wil jullie veel leesplezier toewensen met mijn onderzoek!

Annabelle Huijbregts

Tilburg, 19 januari 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Voorwoord	5
Dankwoord.....	6
Leeswijzer	9
H1. Inleiding	10
H1.1. Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling	11
H1.2. Doelen.....	11
H1.3. Hoofdvraag en deelvragen	12
H2. Vooronderzoek.....	13
H3. Theoretisch kader	15
H3.1. Binden en boeien.....	15
H3.2. Werving en selectie	16
H3.3. Introductie- en socialisatieprogramma.....	17
H3.4. Cultuur	18
H3.5. Leiderschap.....	20
H3.6. Communicatie.....	21
H3.7. Loopbaanperspectief.....	22
H3.8. Arbeidsvoorwaarden en beloning.....	23
H3.9. Persoonlijke ontwikkeling.....	24
H4. Conceptueel model.....	25
H5. Methodische verantwoording	26
H5.1 Type onderzoek	26
H5.2 Procedure en respondenten	27
H5.3. Meetinstrumenten	28
H5.4. Betrouwbaar en valide praktijkonderzoek.....	29
H5.5. Analyses	29
H6. Resultaten	30
Hoofdstuk 7. Conclusie	45
H7.1. Conclusie deelvragen.....	45
H7.2. Conclusie hoofdvraag	51
H7.3. Conclusie vs. nieuw conceptueel model.....	51
.....	51
Hoofdstuk 8. Discussie.....	52
H8.1. Startfase onderzoek.....	52
H8.2. Gebruikte theorieën	52
H8.4. Vraagformulering interview	52
H8.5. Betrouwbaarheid van het onderzoek	53
H8.6. Innovatieve waarde	53
Literatuurlijst.....	54

Bijlage 1	Surveyonderzoek directie HR.....	58
Bijlage 2	Surveyinterview directie autobedrijven.....	60
Bijlage 3	Surveyinterview directie schadebedrijven.....	62
Bijlage 4	Surveyinterview directie leasebedrijven.....	64
Bijlage 5	Overzicht interviews afnemen	67
Bijlage 6	Template interview managers	68
Bijlage 7	Template interview medewerkers	70
Bijlage 8	Autobedrijven: interview vestigingsmanager 1	72
Bijlage 9	Autobedrijven: interview vestigingsmanager 2	79
Bijlage 10	Autobedrijven: interview medewerker 1 diagnose specialist.....	83
Bijlage 11	Autobedrijven: interview medewerker 2 junior verkoopadviseur	90
Bijlage 12	Schadebedrijven: interview vestigingsmanager 1.....	96
Bijlage 13	Schadebedrijven: interview vestigingsmanager 2.....	102
Bijlage 14	Schadebedrijven: interview medewerker 1 calculator	109
Bijlage 15	Schadebedrijven: interview medewerker 2 schadehersteller	117
Bijlage 16	Leasebedrijven: interview manager 1 commerciële binnendienst	123
Bijlage 17	Leasebedrijven: interview manager 2 operations.....	131
Bijlage 18	Leasebedrijven: interview medewerker 1 marketing	138
Bijlage 19	Leasebedrijven: interview medewerker 2 accountmanager buitendienst.....	144
Bijlage 20	Codering autobedrijven	151
Bijlage 21	Codering schadebedrijven	154
Bijlage 22	Codering leasebedrijven	157

Leeswijzer

Om een impressie te geven van de inhoud van mijn scriptie, beschrijf ik de opbouw van het rapport.

Zojuist heeft u de inleiding gelezen. Hierin is een situatie geschetst van het toegenomen belang van het binden en boeien van medewerkers in de hedendaagse praktijk. Vervolgens is dit verder uitgewerkt van maatschappelijk niveau (macro) naar brancheniveau (meso) en organisatieniveau (micro). Ik heb het vraagstuk verduidelijkt door de toename van vacatures op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd het afnemen van technisch gekwalificeerde medewerkers in de automotive branche in cijfers weer te geven.

In hoofdstuk 1 'Inleiding' heb ik een paragraaf opgenomen waar de concrete probleemstelling, doelstelling en vraagstelling zijn uitgewerkt. Om de hoofdvraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden en zowel de theoretische als de praktische relevantie aan te kunnen tonen, heb ik in dit hoofdstuk ook een paragraaf opgenomen waarin het kennisdoel en praktijkdoel zijn opgenomen. In de laatste paragraaf heb ik weergegeven wat de hoofdvraag en de deelvragen zijn. Vervolgens heb ik in hoofdstuk 2 'Vooronderzoek' uitgelegd welke methodes van vooronderzoek ik heb gebruikt.

Hierna volgt hoofdstuk 3 het 'Theoretisch kader'. Hierin wordt een inleiding gegeven op het vraagstuk, waarin wordt aangegeven wat binden en boeien inhoudt en wat het belang hiervan is. In de daaropvolgende paragrafen worden de deelvragen beantwoord; 'werving & selectie', 'introductie- en socialisatieprogramma', 'cultuur', 'leiderschap', 'communicatie', 'loopbaanperspectief', 'belonen & arbeidsvoorwaarden' en 'persoonlijke ontwikkeling'. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 het 'conceptueel model' weergegeven. Deze is vormgegeven door de elementen van de deelvragen te beschouwen als onafhankelijke variabelen en het binden en boeien te beschouwen als afhankelijke variabele. Daarnaast geef ik aan in welke paragrafen de onafhankelijke variabelen zijn uitgewerkt.

In hoofdstuk 5 'Methodische verantwoording' heb ik uitgelegd op welke wijze mijn onderzoek is uitgevoerd. Hier worden het type onderzoek, de procedure en respondenten, de meetinstrumenten en de analyses beschreven. Hierop aansluitend worden in hoofdstuk 6 'Resultaten' de resultaten weergegeven. De resultaten worden in dit hoofdstuk feitelijk besproken, dus nog niet geïnterpreteerd, zoals in de conclusie. Eveneens worden de elementen van de deelvragen globaal besproken.

In hoofdstuk 7 'Conclusie' geef ik vervolgens antwoord op de hoofdvraag en de deelvragen. Ik vertaal de interpretatie van verbanden die in het resultatenhoofdstuk naar voren zijn gekomen naar een concreet antwoord op de hoofdvraag en deelvragen.

Hoofdstuk 8 de 'Discussie' is belangrijk om inzicht te krijgen in de eventuele beperkingen, gevolgen hiervan en leermomenten die zijn ontstaan tijdens het onderzoek. Daarnaast is het belangrijk om te bekijken wat mogelijke kritiek- en aandachtspunten zijn en of het onderzoek uiteindelijk voldoende valide en betrouwbaar is. Naast een goede zelfreflectie is dit hoofdstuk ook voor andere onderzoekers een leidraad om een vervolgonderzoek op te baseren. In dit hoofdstuk worden ook de praktijkinzichten nogmaals herzien om te beoordelen of aan de hand van mijn praktijkinzichten bepaalde theorieën wel of niet herzien moeten worden. Tenslotte heb ik ruimte gemaakt voor aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld, op welke onderzoeksresultaten kan ik in de toekomst voortborduren? Welke aspecten kan ik in de toekomst nader onderzoeken?

De literatuurlijst geeft een overzichtelijke weergave van de geraadpleegde bronnen. Om het onderzoeksrapport compleet te maken zijn de surveyinterviews, templates, overzicht van interviews en de transcripten toegevoegd in de bijlages.

H1. Inleiding

In deze scriptie wordt onderzocht hoe managers en medewerkers van de genoemde clusters* van de Van Mossel Groep vinden, dat het binden en boeien van autonome* medewerkers verbeterd kan worden. Om hier inzicht in te krijgen is het belangrijk kennis te vergaren over het toegenomen belang van het binden en boeien van medewerkers over de afgelopen jaren.

Het binden en boeien van medewerkers heeft in de afgelopen jaren, door de veranderende maatschappij, een grote ontwikkeling doorgemaakt en is in de hedendaagse praktijk nog steeds van groot belang. Enerzijds door het aantrekken van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, anderzijds door het feit dat medewerkers steeds meer van werkgevers verwachten.

In eerste instantie door de toename van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Uit cijfers van het UWV is te zien dat er in 2016 42.000 meer vacatures zijn ontstaan ten opzichte van 2015, er zijn dan 866.000 vacatures. In het jaar 2017 groeien de vacatures nog eens met 5.000, waardoor er in totaal 871.000 vacatures zijn (UWV; 2017). In eerste instantie zou je kunnen verwachten dat de toename van vraag op de arbeidsmarkt niet zorgt voor het binden en boeien van medewerkers, je hebt immers snel een nieuwe medewerker (aanbod). Toch is het bij de groei van het aantal arbeidsplaatsen wel degelijk van belang dat er aandacht wordt geschonken aan het binden en boeien van de medewerker. Uit onderzoek blijkt namelijk dat 41 % van de werknemers juist opzoek gaat naar een nieuwe baan wanneer de economie aantrekt (Unique, 2012). Ook op branche niveau zien we het belang van binden en boeien groeien. Het aantal arbeidsplaatsen dat in zijn totaliteit toeneemt op maatschappelijk niveau door de economische groei, werkt ook door in de groei van arbeidsplaatsen in de autobranche (sector automotive). Sinds 2013 is er een constante toename te zien in het aantal vacatures (UWV, 2015). Volgens het CBS resulteerde dit in een toegenomen aantal vacatures van 145.000 in 2016 naar 152.000 in 2017 (UWV, 2017). Ondanks dat het aantal arbeidsplaatsen op brancheniveau groeit, blijkt dat het vinden van gekwalificeerd personeel met technische en commerciële skills moeilijker wordt (UWV, 2017). Voor Van Mossel is het daarom van belang om de (nieuwe) goed gekwalificeerde technisch opgeleiden te binden, boeien en te behouden. Ook in dit opzicht is het binden en boeien van essentieel belang.

In tweede instantie, zoals in het begin van de inleiding genoemd, speelt het ook mee dat medewerkers meer van werkgevers verwachten (Randstad, 2017). Medewerkers hebben tegenwoordig meer en andere drijfveren; van salaris in het verleden naar ontwikkelingsmogelijkheden in het heden. Enerzijds vinden ze het belangrijk om verbinding te creëren door te integreren in het bedrijf en het team, waardoor ze zich onderdeel voelen van de identiteit van het bedrijf. Anderzijds vinden ze het belangrijk om zich als medewerker, al dan niet op basis van de binding die tijdens de integratie al is ontstaan, te ontwikkelen door middel van materiele aspecten (salaris) en immateriële aspecten (doorgroeimogelijkheden). Medewerkers willen geboeid worden (Bruel, M. & Colsen, C., 2017). Door de drijfveren van medewerkers in kaart te brengen, kunnen de behoeftes en wensen van de medewerkers worden achterhaald. Door hieraan tegemoet te komen, worden medewerkers meer betrokken en gemotiveerder. Als werkgever creëer je hierdoor een win-win situatie.

Door de toename van het aantal technische arbeidsplaatsen en tegelijkertijd de krapte aan goed opgeleide en gekwalificeerde medewerkers enerzijds en de steeds grotere en andere verwachting van medewerkers anderzijds, is het voor een snelgroeiende automotive groep als Van Mossel (in korte tijd gegroeid naar 1600 medewerkers), belangrijk om aandacht te besteden aan het binden en boeien van medewerkers. Om hieraan tegemoet te komen ga ik onderzoeken welke elementen van belang zijn om medewerkers te betrekken bij de organisatie (binding creëren) en te motiveren vanuit de organisatie (medewerkers boeien). Door middel van het onderzoeken van dit vraagstuk streef ik ernaar om zowel voor werkgever en managers als voor werknemers een win-win situatie te creëren.

H1.1. Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling

Probleemstelling

Op basis van de input van de HR-directeur en directieleden van de clusterbedrijven, de medewerkers in de organisatie en de exit-formulieren van de ex-medewerkers blijkt dat medewerkers om bepaalde redenen (lees: introductiebeleid, communicatie en bedrijfscultuur) de organisatie eerder verlaten, binnen 0-1 jaar.

Doelstelling

Van Mossel streeft ernaar dat medewerkers zich, al vanaf het moment van indiensttreding, meer bij de organisatie betrokken voelen (binding creëren) en dat de organisatie de medewerkers kan motiveren (boeien), waardoor de medewerkers zich op een voor hun passende manier verder kunnen ontwikkelen en voor langere tijd, een periode van ongeveer 5 jaar, bij de organisatie werkzaam blijven.

Vraagstelling

“Hoe vinden managers en medewerkers van de verschillende clusterbedrijven* van de Van Mossel Groep, dat het binden en boeien van autonome* medewerkers verbeterd kan worden?”

H1.2. Doelen

Kennisdoel

Dit onderzoek moet inzicht geven in de elementen die volgens de managers en medewerkers van belang zijn om autonome medewerkers van de verschillende clusterbedrijven te binden en te boeien.

Praktijkdoel

Van Mossel wil weten hoe managers en medewerkers vinden dat het binden en boeien van autonome medewerkers verbeterd kan worden, zodat de medewerkers voor een langere periode voor de organisatie werkzaam blijven.

H1.3. Hoofdvraag en deelvragen

Hoofdvraag

“Hoe vinden managers en medewerkers van de verschillende clusterbedrijven van de Van Mossel Groep, dat het binden en boeien van autonome medewerkers verbeterd kan worden?”

Deelvragen

1. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
2. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat het introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
3. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
4. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat het leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
5. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de communicatie tussen managers en medewerkers een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
6. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
7. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de arbeidsvoorwaarden en beloningen een bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?
8. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

H2. Vooronderzoek

Om te bepalen of het vraagstuk gericht op de vraag hoe het binden en boeien van medewerkers verbeterd kan worden relevant is voor de clusterbedrijven van de Van Mossel groep, heb ik gesprekken ingepland met de sleutelfiguren van het bedrijf, zogenaamde surveyinterviews. De sleutelfiguren waarmee ik de relevantie van het onderwerp heb besproken zijn de HR-adviseur en de directieleden van de clusterbedrijven. De HR-adviseur heeft in dit onderzoek dus niet alleen de taak van het aandragen van het vraagstuk, maar denkt ook mee over de relevantie van het vraagstuk. Naast bovengenoemde surveyinterviews, heb ik ook gesproken met een aantal medewerkers van de verschillende clusterbedrijven. Enerzijds om hun mening te horen over het belang van binden en boeien. Anderzijds om te toetsen of hun mening wel of niet aansluit bij de mening van de directieleden van de clusterbedrijven. Tot slot heb ik exit-formulieren van de medewerkers die zijn vertrokken bestudeerd om te achterhalen in hoeverre het aspect 'het binden en boeien van medewerkers' van invloed is geweest om de organisatie te verlaten. Door het verrichten van bovengenoemd vooronderzoek kan ik met een betrouwbaardere insteek aan het onderzoek beginnen. De bevindingen die hieruit naar voren zijn gekomen, worden hieronder beschreven.

Surveyinterviews met directieleden

Zoals bovenstaand omschreven wil ik door middel van een gesprek met de directieleden sparren over het vraagstuk binden en boeien. Om de relevantie van het vraagstuk binnen de verschillende bedrijven te onderzoeken wil ik van de verschillende directieleden weten; 'Welk beeld ze hebben bij binden en boeien van medewerkers', 'In hoeverre er momenteel aandacht wordt besteed aan het binden en boeien van medewerkers' en 'hoe de managers vinden dat het aspect 'binden en boeien' verbeterd kan worden. Uit de gesprekken met de directieleden zijn de volgende bevindingen naar voren gekomen. Zie bijlage 1 t/m 4 voor de uitwerking van de surveyinterviews (Directieleden van Van Mossel, persoonlijke communicatie, 25 september 2017).

Gesprekken met medewerkers

Omdat ik naast de mening van de directieleden ook de mening van de medewerkers wilde horen, heb ik kort met verschillende medewerkers gesproken. Het gaat er immers uiteindelijk om dat het binden en boeien van medewerkers verbeterd wordt en daarbij is de mening van de medewerkers zelf van essentieel belang. Ik heb daarom gevraagd hoe zij vinden dat ze, in het kader van binden en boeien, betrokken worden bij de organisatie en gemotiveerd worden door de organisatie. Naar aanleiding van het stellen van deze vragen, kon ik opmaken dat de werkdruk (te) hoog ligt, waardoor betrokkenheid met- en het gemotiveerd worden door de organisatie grotendeels uitblijft. Van Mossel is een commercieel bedrijf, waardoor er een strenge focus ligt op het behalen van (dagelijkse, wekelijkse of maandelijkse) targets. Door dit streven schept het de verwachting dat er een hoge werkdruk is, wat ertoe leidt dat leidinggevende vooral bezig zijn met behalen van financiële resultaten en minder met de communicatie met medewerkers en het operationeel maken van (nieuwe) medewerkers. Doordat medewerkers minder aandacht krijgen en er weinig gecommuniceerd wordt, is het voor hen onduidelijk wat de organisatie van hen verwacht en wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Ze geven aan niet goed te weten welke normen, waarden en procedures worden gehanteerd en wat de missie (identiteit), kernwaarden en visie van de organisatie zijn. Ze kunnen hierdoor geen aansluiting vinden, waardoor betrokkenheid wordt beperkt. Door de mindere betrokkenheid zijn medewerkers ook niet meer gemotiveerd om een verdere inzet voor het bedrijf te leveren. Doorgroeien en een nog grotere toegevoegde waarde kunnen leveren, blijft hierdoor ook uit (Medewerkers van Van Mossel, persoonlijke communicatie, 25 september 2017).

Exit-formulieren

Uit de exit-formulieren blijkt dat het gros van de medewerkers de organisatie op een korte termijn hebben verlaten om hierna genoemde redenen. In de exit-formulieren wordt aangegeven dat in sommige bedrijven de bedrijfscultuur niet (meer) als prettig wordt ervaren, waardoor vaak de gedreven en gemotiveerde medewerkers gaan. Door het vertrek van de gedreven en gemotiveerde medewerkers, wordt aan nieuwe medewerkers de werksfeer en cultuur minder goed uitgedragen. Dit heeft als gevolg dat nieuwe medewerkers ook sneller vertrekken. Daarnaast ontbreekt soms de communicatie vanuit leidinggevende naar medewerkers. Medewerkers weten niet wat de organisatie van hen verwacht en wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Of deze redenen helemaal te wijten zijn aan het aspect binden en boeien, kan ik niet met zekerheid zeggen aangezien deze medewerkers al vertrokken zijn en ik geen nadere toelichting kan vragen. Wel is de kans groot dat het hiermee te maken heeft aangezien dit blijkt uit de volledige formulering van de schriftelijke antwoorden van de medewerkers in de exit-formulieren (Ex-medewerkers van Van Mossel, persoonlijke communicatie, 12 september 2017).

H3. Theoretisch kader

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt; “Hoe vinden managers en medewerkers van de verschillende clusterbedrijven* van de Van Mossel Groep, dat het binden en boeien van autonome* medewerkers verbeterd kan worden?” Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt onderzoek gedaan naar de literatuur over het binden en boeien. Vervolgens worden de deelvragen, gebaseerd op de onderwerpen werving & selectie, introductie- en socialisatieprogramma, cultuur, leiderschap, communicatie, loopbaanperspectief, belonen en arbeidsvoorwaarden en de persoonlijke ontwikkeling, onderzocht en in kaart gebracht. Op deze manier wordt het theoretisch kader vormgegeven.

Het is mijns inziens van toegevoegde waarde om eerst de definities binden en boeien uit te leggen. Na uitgebreid literatuuronderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat binden en boeien twee op zichzelf staande definities zijn, maar worden omvat als één begrip. Echter betekent dit niet dat ze niks met elkaar te maken hebben, sterker nog ze vullen elkaar aan en vertonen samenhang. Als medewerkers verbonden zijn met de organisatie is het makkelijker om ze uiteindelijk ook te laten boeien, andersom heeft dit ook een positieve werking. De meeste onderwerpen in mijn onderzoek vertonen zowel vormen van binden en boeien, er wordt daarom ook geen tweedeling gemaakt waarin een helft te maken heeft met het binden van medewerkers en de andere helft met het boeien van medewerkers. Om deze reden heb ik binden en boeien in mijn onderzoek ook toegepast als één begrip.

H3.1. Binden en boeien

In het verleden heeft G. Theunissen (2006) een overkoepelende definitie omschreven van binden en boeien: ‘Een verzameling van maatregelen die een werkgever kan nemen om de kostbare medewerkers gemotiveerd binnen de organisatie te behouden’. Dit is in de hedendaagse praktijk nog steeds belangrijk om de meest kostbare medewerkers te behouden, echter moet hierbij enerzijds rekening worden gehouden met het feit dat het niet alleen belangrijk is om medewerkers te motiveren, maar ook te betrekken bij de organisatie. Anderzijds zijn het geen algemene maatregelen, maar moeten de maatregelen afgestemd worden op de individuele behoeften van de medewerkers.

Om deze reden is in 1998 door de onderzoekers Maurits Bruel en Clemens Colsen een nieuw concept en model van binden en boeien ontwikkeld om beter in te kunnen spelen op de steeds veranderende maatschappij. In de hedendaagse praktijk is het belangrijk om steeds beter in te kunnen spelen op de drijfveren van medewerkers om ze te kunnen betrekken bij en te motiveren vanuit de organisatie, ook wel binden en boeien genoemd. Binden betekent volgens hen ‘een band of verbinding tot stand brengen’. Medewerkers die zich verbonden voelen, verbinden zich aan de identiteit en visie van de organisatie (cultuur) en zijn betrokken bij de organisatie. Boeien betekent ‘de aandacht vasthouden van iemand’. Als iemand geboeid is, betekent dit dat deze medewerker geboeid is door de organisatie, het leuke werk, de ontwikkelingsmogelijkheden, de arbeidsvoorwaarden, de stijl van leidinggeven en de communicatie met en door de leidinggevende. Om de medewerkers te blijven boeien moet de leidinggevende blijven vragen naar en inspelen op de behoeften van de medewerkers.

Tegenwoordig wordt door bedrijven of voor binden of voor boeien gekozen, waarbij ze er vaak vanuit gaan dat alle medewerkers op dezelfde manier worden gebonden of geboeid. Het tegenovergestelde is waar, elke medewerker heeft eigen specifieke wensen en behoeften en wil daarin ondersteund en gesteund worden. Het is daarom belangrijk dat organisaties medewerkers binden én boeien en luisteren naar de specifieke wensen. Op deze manier haal je als organisatie het beste uit medewerkers en behoudt je de best passende medewerkers (Bruel, M.& Colsen, C.; 2017).

Het binden en boeien begint tijdens de oriëntatie van medewerkers op een baan, de werving en selectie. Tijdens deze oriëntatie moet de medewerker zich al verbonden voelen met de organisatie.

H3.2. Werving en selectie

In eerste instantie is het volgens Adriëne Verhoeven (2016) van belang om aandacht te besteden aan de werving (het aantrekken van de juiste kandidaten met de daarbij behorende wervingskanalen) en selectie (een beeld vormen van de geworven kandidaten door het inzetten van de juiste selectiemiddelen) van nieuwe medewerkers. Deze fase is cruciaal om de meest talentvolle medewerkers, die passen (op basis van wederzijdse verwachtingen) bij de organisatie, te vinden, binden en boeien. Om de meest talentvolle kandidaten te kunnen vinden is het als organisatie zijnde van belang om aandacht te besteden aan de volgende aspecten, te beginnen met het employer brand.

Een sterk werkgeversmerk (employer branding) is volgens A. Verhoeven (2016) belangrijk voor het aantrekken van nieuwe medewerkers. Het geeft aan waar de kracht van de organisatie ligt, wat haar identiteit is en op welk gebied de organisatie zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie. Volgens mevrouw Verhoeven en volgens de auteurs Geert-Jan Waasdorp, Martijn Hemminga en Sarah Roest van het boek 'het nieuwe employer brand' wordt de definitie van een employer brand, verwezen naar de bron de academie voor arbeidsmarktcommunicatie, als volgt vormgegeven: *'Het employer brand is gericht op het verkrijgen en behouden van een positieve, bij voorkeur authentieke en onderscheidende, positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers'* (Verhoeven, A., 2016 & Waasdorp, G.J., Hemminga, M. en Roest, S., 2012 & Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie, 2017). Daarnaast is het belangrijk om te weten hoe een sterk werkgeversmerk wordt gecreëerd. Bij het creëren van het werkgeversmerk zijn twee aspecten van belang; het bouwen van het werkgeversmerk (brand building) en het activeren van het werkgeversmerk (brand activation). Bij brand building staan de kernwaarden van de organisatie centraal, ook wel Employer Value Proposition genoemd. Je bent als organisatie bezig met het positioneren van je werkgeversmerk; *de essentie van het merk*. Bij brand activation gaat het erom dat het reeds gepositioneerde werkgeversmerk gaat leven en dat het door de beoogde doelgroep wordt herkend. In deze fase vertellen medewerkers inspirerende verhalen over de organisatie; ze geven het *merk een gezicht* (Verhoeven, A, 2016).

Je als organisatie onderscheiden ten opzichte van concurrenten is volgens The Ultimate Software Group ook van groot belang, echter stellen deze auteurs dat het daarnaast ook van belang is om je als organisatie te onderscheiden op basis van de 'culturele fit'. Dit houdt in dat er een goede match, ook wel 'fit' genoemd, is tussen de kandidaat en de unieke organisatiecultuur. Het aandacht besteden aan de culturele fit zorgt ervoor dat de betrokkenheid, de klik die kandidaten ervaren met de organisatie en het team, toeneemt. Daarnaast zorgt deze fit voor aansluiting van de persoonlijke doelen van de medewerker bij de strategische doelen van de organisatie. De culturele fit zorgt er uiteindelijk voor dat medewerkers naast het binden, ook geboeid worden (The Ultimate Software Group; 2015). De Engelse auteur R. Giffen (2015) voegt hieraan toe dat de medewerker door deze fit ook betere prestaties levert. Een goede match tussen de cultuur van een organisatie en werknemers zorgt voor meer betrokkenheid en motivatie, waardoor medewerkers een productievere bijdrage gaan leveren.

Ook is het bij werving en selectie belangrijk om aandacht te besteden aan de functieomschrijving in de vacaturetekst. De gemiddelde vacaturetekst bestaat uit een zakelijke omschrijving van de functie, de functie-eisen (zelfstandig, ambitieus, leergierig) en daarnaast het bedrijfsprofiel. Uit onderzoek van R. Van der Lee (2015) blijkt dat deze onderdelen een prima opmaak vormen, echter vindt hij dat de vacaturetekst meer uitnodigend zou kunnen worden opgesteld, waarbij deze meer is toegespitst op de kernwaarden van de organisatie. In de vacaturetekst moet al duidelijk zijn geformuleerd, waar de organisatie voor staat en wat de verwachtingen van de organisatie naar de sollicitant zijn. Ook moet een functieomschrijving met enthousiasme door recruiter en medewerker zijn geschreven. Door medewerkers een bijdrage te laten leveren aan een functieomschrijving wordt deze betrokken en

gemotiveerd en zal deze een positief beeld van de organisatie uitdragen naar de buitenwereld. 'Er wordt niet voor niets gezegd: 'extern winnen, is intern beginnen' (Lee, R. Van der; 2015).

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat het employer brand, de culturele fit en de functieomschrijving aspecten zijn die in theorie een bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers. Nadat een medewerker geworven en geselecteerd is, is het van belang om deze te introduceren en te laten socialiseren in de organisatie. Wat het belang en de bijdrage is van een introductie- en socialisatieprogramma om medewerkers beter te binden en te boeien en hoe dit proces wordt vormgegeven, wordt in het volgende onderwerp aangegeven.

H3.3. Introductie- en socialisatieprogramma

Om medewerkers operationeel te maken en te laten integreren in de organisatie is het van essentieel belang, aandacht te besteden aan de onboarding van medewerkers. Maar wat is onboarding nu precies? Tegenwoordig is het begrip onboarding behoorlijk breed, uit theorie blijkt dat er verschillende definities aan het begrip worden gegeven en dat er ook een meningsverschil bestaat over de fases van onboarding. Door de meest betrouwbare en relevante definities samen te vatten, wordt door A. Verhoeven de volgende definitie gehanteerd: *'Onboarding is een samenspel van introductieactiviteiten van de organisatie en het leerproces dat een medewerker doormaakt om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Het is iedere geplande en ongeplande ervaring van een nieuwe medewerker die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie'*. Met behulp van een goede onboarding kun je medewerkers succesvol laten inburgeren in de organisatie (socialiseren). Ook zullen medewerkers door een goede introductie eerder productief zijn, ervaren ze het 'wij-gevoel' en ontstaat er binding.

Uit bovenstaande definitie blijkt dat je onboarding het beste kunt omschrijven als een combinatie van introductie- en organisatiesocialisatie van nieuwe medewerkers. Bij introductie kan worden gedacht aan het geheel van activiteiten dat een organisatie oppakt om te zorgen dat de kennismaking met het bedrijf optimaal verloopt. Dit kan de organisatie doen door het uitdragen van informatie in introductiecurssussen. Bij organisatiesocialisatie vertaalt deze opgedane informatie zich in een leerproces waarin de medewerker de kennis, vaardigheden en het gedrag eigen maakt die nodig zijn om de rol binnen de organisatie effectief te vervullen (Verhoeven, A., 2016).

Om de introductie en socialisatie effectief en efficiënt toe te passen is het vanuit het perspectief van A. Verhoeven van belang dat de organisatie aandacht besteed aan drie belangrijke aspecten van onboarding. Deze aspecten bestaan uit onderstaande drie stappen, die van belang zijn om de onboarding te kunnen managen en de medewerker bij te sturen. Ik heb hier een vierde stap aan toegevoegd, die mijns inziens een toegevoegde waarde levert aan de binding met de organisatie.

Stap 1: De medewerker zo snel mogelijk operationeel laten worden. Het is van belang dat medewerkers snel een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Om deze reden is het van belang dat, nog voor dat de medewerker zijn eerste werkdag heeft, een personeelshandboek wordt gestuurd. Op de eerste werkdag moet de belangrijke informatie klaarliggen denk hierbij aan toegang tot intranet en een zakelijk e-mailadres. Een medewerker kan dan meteen beginnen met operationaliseren.

Stap 2: De medewerker succesvol laten worden. Voor een medewerker is het belangrijk als hij leert van eigen ervaringen. Het is hierbij belangrijk dat de medewerker openstaat voor feedback en de manager tijdig feedback geeft op gedragingen en resultaten. Op basis van competenties en feedback kan een passend programma worden opgesteld, wat bijdraagt aan zijn toekomstige succes.

Stap 3: De medewerker behouden voor de organisatie. Nadat de medewerker in de eerste weken grotendeels is ingewerkt en gesocialiseerd in de organisatie, moet de medewerker ook behouden blijven. Hier ligt een belangrijke taak voor de managers. Als manager dien je interesse te tonen in de medewerkers en goed te luisteren naar verwachtingen. De manager kan dit tot uitvoering brengen door een toekomstplan te maken met de medewerker waarin zijn verwachtingen staan en hoe aan die verwachtingen tegemoet wordt gekomen. Medewerkers worden hierdoor meer gemotiveerd.

Stap 4: De evaluatie van de onboarding. Als laatste stap is het mijns inziens ook van belang om de wijze van onboarding te evalueren. Om deze reden heb ik aan bovenstaande stappen, een vierde stap toegevoegd, de evaluatie. De evaluatie kan worden uitgevoerd door een follow-upgesprek na één maand en een evaluatie van de onboarding na een half jaar. In het eerste gesprek voeren recruiter en leidinggevende een gesprek om te achterhalen of de wederzijdse verwachtingen nog overeenkomen en of er voldoende aan wordt gedaan om de medewerker te operationaliseren. Ook worden afspraken en doelstellingen voor het komende half jaar vastgesteld, zodat de medewerker op tijd kan worden bijgestuurd. In het halfjaarlijkse gesprek wordt aan de medewerker gevraagd of hij vindt dat hij een goede onboarding heeft gehad, bijvoorbeeld 'Ken je de juiste mensen om je werk goed te kunnen doen en ken je de organisatiedoelstellingen?' (Verhoeven, A., 2016).

Nadat de onboarding van een medewerker goed heeft plaatsgevonden en de medewerker al enigszins is verbonden met de organisatie en geboeid is door de organisatie, wordt de medewerker gezien als een volwaardige medewerker. Ook als volwaardige medewerker is binden en boeien belangrijk en dient om deze reden aan de volgende elementen aandacht besteedt te worden.

H3.4. Cultuur

De cultuur die in een organisatie heerst is belangrijk. Waar structuur gericht is op harde aspecten van de organisatie is cultuur gericht op de zachte aspecten van de organisatie. De cultuur is de wortel van de organisatie, die moet worden uitgedragen door medewerkers. Het is daarom als organisatie zijnde van belang om aan te sluiten bij de beleavingswereld van medewerkers, aldus B. Walker en S.A. Soule (2017) medeauteurs van het tijdschrift CHRO-community. Er bestaan verschillende definities over het begrip cultuur, welke de volgende overeenkomsten hebben; cultuur is iets dat door medewerkers en leidinggevende wordt gedeeld en gedragen en niet direct beïnvloedbaar is. Walker en Soule (2017) voegen hieraan toe dat cultuur ook niet direct zichtbaar is, het effect kan worden gevoeld. Op basis van deze zienswijzen, hebben Weber & Doelen (2010) cultuur omschreven als: '*Een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is*'. Om een sterke bedrijfscultuur te creëren, is het van belang aandacht te schenken aan de corporate identity van de organisatie, de leiderschapsstijl, de gewoonten en de normen en waarden. Deze aspecten worden door de onderzoekers Sanders en Neuijen (1997), in het boek "Organiseren en managen", in een bedrijfscultuur model gedefinieerd welke uit verschillende lagen bestaat. De buitenste laag is de laag die het makkelijkst te veranderen is en de binnenste laag het moeilijkst. Van buiten naar binnen bestaat het model uit; identiteit, leiderschap, gewoonten en normen en waarden.

The corporate identity

The corporate identity geeft aan wat de organisatie wil zijn of betekenen. Dit is terug te zien in het logo, de kantoorinrichting en de kleding. Als organisatie zijnde is het belangrijk om naar medewerkers een helder beeld te schetsen waar je voor staat (missie), in een vroeg stadium kan dan al worden bepaald of een medewerker deze deelt en hier aansluiting bij kan vinden. Als leidinggevende is het belangrijk om een open houding aan te nemen en medewerkers te vragen naar hun input en visie over de koers die de organisatie gaat volgen. Op deze manier zorg je ervoor dat medewerkers betrokken worden bij de cultuur, dat er draagvlak wordt gecreëerd en dat ze de visie uit gaan dragen.

Leiderschapsstijl

Het leiderschap wordt uitgedragen door de personen in de organisatie die het meeste aanzien hebben en een positief beeld uit dragen. Zij zijn ook de personen die de missie, visie en kernwaarden vertellen aan nieuwe werknemers. De cirkel is rond; het positieve beeld van de organisatie wordt uitgedragen door alle medewerkers. Daarnaast is het volgens J.P. Kotter (1995) belangrijk om in te spelen op het gedrag van medewerkers en te zorgen voor medewerkersbetrokkenheid en het motiveren en uitdagen van medewerkers. Om deze reden zal je als leidinggevende medewerkers moeten leren begrijpen. De belangen van medewerkers zijn in de loop der jaren veranderd, medewerkers willen communiceren en samenwerken met leidinggevende en in hun werkzaamheden en ontwikkeling gecoacht worden. Leidinggevend moeten op een andere manier gaan leidinggeven; van autoritair naar leiderschap in de vorm van het aangaan van de dialoog. Verderop wordt ingegaan op leiderschap.

Sociale gewoonten

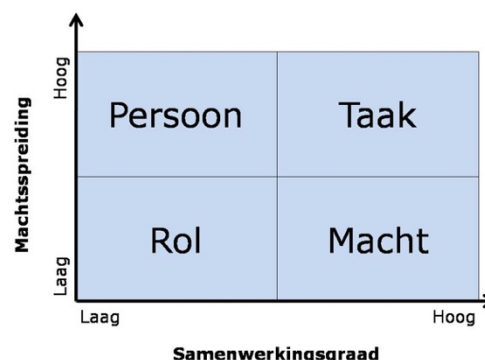
Sociale gewoonten in een organisatie dragen bij aan de verbinding tussen de medewerker en het team en zijn geïntegreerd in de vorm van gedragspatronen, bijvoorbeeld de manier van communiceren.

Normen en Waarden

De uitingsvorm van de normen en waarden komt voort uit de zojuist genoemde corporate identity, leiderschapsstijl en de sociale gewoonten, de normen en waarden zijn namelijk de binnenste laag en het moeilijkst te veranderen. Waarden en normen vormen volgens Sanders en Neuijen (1997) de kern van het bedrijf, bestaande uit regels die moeten worden opgevolgd om naar idealen te handelen. Weber & Doelen (2010), schrijvers van het boek "Organiseren en managen", vullen hierop aan dat het van groot belang is dat normen en waarden van de medewerkers aansluiten bij en verbonden worden met de organisatiecultuur. Alleen op deze manier kan er een goede bedrijfscultuur gecreëerd worden.

Cultuurvormen

Om te bepalen welke cultuur er in een organisatie is, worden door Harrison en Handy, afkomstig uit drie verschillende bronnen, vier typen cultuur onderscheiden; machtscultuur, rollencultuur, persoonscultuur en taakcultuur. De cultuurdimensies op de X-as, machtsspreiding en op de Y-as, samenwerkingsgraad geven aan in hoeverre een persoon vrijheid heeft in het eigen handelen en de invloed van de leidinggevende hierop (zie afbeelding 1).



Afbeelding 1: Cultuurmodel Harrison en Handy

Machtscultuur. Geringe machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. In deze cultuur ligt alle macht bij de werkgever. De medewerkers zijn trouw en loyaal aan het bedrijf en doen alles wat hen wordt opgedragen. Omdat de medewerkers hetzelfde denken zijn er weinig regels in de organisatie; alles is gebaseerd op gevoel, intuïtie en vertrouwen.

Rollencultuur. Geringe machtsspreiding en een lage samenwerkingsgraad. Deze cultuur wordt vooral gekenmerkt door orde en regels en procedures, welke de medewerker dient op te volgen, zowel in zijn functie als in de communicatie. De functie of rol is in deze cultuur belangrijker dan de persoon die hem vervult. Mensen worden gewaardeerd op basis van hun prestaties binnen hun rol.

Taakcultuur. Grote machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Deze cultuur is vooral gericht op de taak. De medewerkers van de organisatie richten zich vooral op het gezamenlijk oplossen van problemen, waarbij ze vertrouwen op elkaars expertise. Deze personen worden erkend als probleemoplossers. Het is van belang dat ze beschikken over talent, deskundigheid en creativiteit, op basis hiervan kunnen ze zich onderscheiden en invloed uitoefenen. De directie heeft indirect invloed op de teams waardoor slechts beperkte sturing van het resultaat mogelijk is.

Persoonscultuur. Grote machtsspreiding en een lage samenwerkingsgraad. In de personencultuur staat de organisatie in het teken van de mensen die er werken. Het gaat om de kennis en expertise van de medewerker. De medewerkers vervullen taken die ze goed aankunnen en waar ze belangstelling voor hebben. Een personencultuur is vaak maar van korte duur, hierna wordt overgegaan in een van de andere culturen. (Harrison & Handy, 2010), (Schop, G.-J., 2017), (Coutinho, z.j.)

Door aandacht te besteden aan een prettige cultuur worden medewerkers gemotiveerd om dit uit te dragen. Door vervolgens aandacht te besteden aan de corporate identity, leiderschapsstijl, sociale gewoonten, normen en waarden en de cultuur wordt een sterke bedrijfscultuur gecreëerd. Hieronder wordt het aandeel van leiderschap in het binden en boeien en de cultuur besproken.

H3.5. Leiderschap

Als leidinggevende dien je een open houding naar medewerkers aan te nemen, naar ze te luisteren en lerende feedback te geven. Van een autoritaire leiderschapsstijl in het verleden, naar een leiderschapsstijl die gebaseerd is op het aangaan van de dialoog met medewerkers, coaching en daardoor meer zelfsturing in het heden. Door medewerkers hierin te steunen wordt de motivatie, betrokkenheid en productiviteit binnen organisaties vergroot. Te beginnen met het feit dat er veel verschillende soorten leiderschap zijn; autoritair, transactioneel, transformerend en situationeel. Omdat het in dit onderzoek belangrijk is dat een leider zijn stijl van leidinggeven aanpast aan de situatie en aan de medewerker, wordt uitgegaan van situationeel leiderschap. Dit leiderschap, welke is uitgewerkt in het boek 'organiseren en managen' van A. Weber en A. Doelen (2010), is ontwikkeld door Hersey en Blanchard (Afbeelding 2).



Afbeelding 2 Leiderschapsmodel Hersey en Blanchard

Elke stijl is een mix van taakgerichtheid (sturing) en relatiegerichtheid (ondersteuning). Bij sturing stelt de leider vast wat moet worden gedaan en op welke manier, hierdoor wordt gestuurd op prestatie. Van ondersteuning is sprake als de leider een open houding aanneemt en tijdens de uitvoering de medewerker feedback geeft. Alles is gericht op samenwerking tussen leider en medewerker met het doel de medewerker kennis bij te brengen. Om te bepalen welke stijl het beste past bij welke manier van leidinggeven, wordt gekeken naar de taakvolwassenheid. De taakvolwassenheid hangt af van de bekwaamheid en de bereidheid. Een medewerker is bekwaam als hij veel kennis, ervaring en vaardigheid heeft om een taak te verrichten. De bereidheid wordt bepaald door motivatie, zelfvertrouwen en toewijding. Door de niveaus van taakvolwassenheid en de mate van sturing en ondersteuning te combineren, ontstaan volgens Hersey en Blanchard, afkomstig uit het boek 'Organiseren en Managen' en Wij-Leren verschillende leiderschapsstijlen.

De directieve leiderschapsstijl (instrueren). In deze stijl instrueert de leider. Dit is van toepassing op situaties waarin medewerkers weinig ondersteuning nodig hebben maar veel sturing. Bijvoorbeeld in het geval als je ervaren medewerkers een nieuwe koers gaan varen: je weet als manager dat ze geen ondersteuning nodig hebben bij de uitvoering van taken, maar je stuurt ze wel de goede richting op.

De overtuigende leiderschapsstijl (Overtuigen). In deze stijl heb je als leidinggevende een dubbele functie, je ondersteunt en stuurt een medewerker. Dit is wanneer je met een onervaren medewerker te maken hebt die coaching nodig heeft om zijn of haar plek binnen een organisatie te vinden.

De participerende leiderschapsstijl (Overleggen). Je neemt in deze stijl als leidinggevende een ondersteunende rol aan. Je geeft geen sturing maar zorgt ervoor dat je er bent wanneer medewerkers coaching of hulp of raad nodig hebben.

De delegerende leiderschapsstijl (Delegeren). Je bent als leidinggevende hierbij vooral erop gericht om je team zo zelfstandig mogelijk te laten werken. Je geeft weinig sturing en weinig ondersteuning maar zorgt voor de kaders waarin elke medewerker zijn eigen weg vindt, ook geef je medewerkers verantwoordelijkheden (Wij-Leren;2017).

Omdat het in de hedendaagse praktijk van belang is om een mensgerichte benadering te kiezen, in plaats van een procesgerichte benadering omwille van het blijven binden en boeien van medewerkers, worden in dit onderzoek de eigenschappen die Stephen R. Covey (2009) aandraagt in zijn eigen boek 'De 8^{ste} eigenschap' aangehouden als leidraad. Hieronder wordt uitgelegd wat de belangrijkste eigenschappen van een effectieve leider zijn, hoe je de vier intelligenties kunt ontwikkelen in stap 7 en hoe je hierdoor medewerkers kunt betrekken en motiveren om bij de organisatie te blijven werken.

1. *Pro activiteit.* Als leidinggevende vooruitkijken en luisteren naar wensen van medewerkers.
2. *Doelgerichtheid.* Covey noemt dit ook wel de eigenschap van persoonlijk leiderschap; je leidt jezelf als leidinggevende naar het doel toe', hierdoor wordt je productiever en succesvoller.
3. *Beginnen bij het begin.* Volgens Covey is dit de eigenschap van persoonlijk management. Hiermee wordt bedoeld dat je je werkzaamheden afstemt op het doel dat je voor ogen hebt (zie punt 2).
4. *Win-windenken, ook wel interpersoonlijk leiderschap.* Dit is van belang, omdat prestaties grotendeels afhankelijk zijn van gezamenlijke inspanningen, die leiden tot het te behalen resultaat.
5. *Proberen te begrijpen, voordat je begrepen wilt worden.* Het belang van goed luisteren naar en communiceren met medewerkers, zodat je ze begrijpt en op de juiste wijze tegemoet kan komen.
6. *Creëer synergie.* Ook wel samenwerking genoemd; het besef dat het geheel groter is dan de som der delen. Door inzet van zowel leidinggevende als medewerker creëer je een win-winsituatie.
7. *Jezelf blijven vernieuwen.* Je persoonlijke eigenschappen blijven ontwikkelen kan volgens Covey door aandacht te besteden aan vier aspecten; je lichaam (Fysieke intelligentie), je hoofd (mentale intelligentie), je hart (emotionele intelligentie) en je ziel (spirituele intelligentie). De FQ staat voor de discipline (wilskracht) die je nodig hebt om je visie te realiseren en te voldoen in je behoeftes. De IQ staat voor de wensen die voortkomen uit je visie, bijvoorbeeld je talenten gaan ontwikkelen. De EQ staat voor passie die je haalt uit het uitvoeren van je talenten, wat zorgt voor enthousiasme en gedrevenheid. Door aandacht te besteden aan deze intelligenties luister je naar je innerlijke stem, die hij omschrijft als de achtste eigenschap van effectief leiderschap (Covey, S.R., 2009).

Door situationeel leiderschap en de verschillende leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard toe te passen en de manier van leidinggeven aan te passen op de situatie en de medewerker, blijf je medewerkers betrekken bij de organisatie en motiveren. Belangrijk is om ook aandacht te besteden aan de belangrijkste eigenschappen die een leidinggevende zou moeten bezitten. Hoe de leidinggevende het beste kan communiceren gedurende het leiderschap, wordt hieronder uitgelegd.

H3.6. Communicatie

Zoals eigenschap 5 van Covey in de voorgaande paragraaf al aangaf is het van belang om goed te luisteren naar en te communiceren met je medewerkers. Een leidinggevende die zichzelf betrokken voelt bij de medewerkers en op de juiste wijze communiceert met de medewerkers kan met de juiste prikkels en gerichte informatie meer uit zijn team halen.

Volgens het communicatiemodel van Noël Slangen (2006), kan een leidinggevende op verschillende manieren communiceren. Om te weten via welke weg een leidinggevende het beste kan communiceren moet enerzijds rekening worden gehouden met het feit of het rationele of emotionele communicatie is en anderzijds of de communicatie vanuit medewerkers of het bedrijf komt. Rationele communicatie, bestaat uit de functies informeren en verbeteren en zijn over het algemeen meer gericht op bedrijfsspecifieke informatie, zoals procedures. Emotionele communicatie, bestaat uit de functies betrekken en binden en zijn meer gericht op teamprestaties. Welke functie wordt gekozen is afhankelijk vanuit wie de communicatie komt (zie afbeelding 3). Onderstaand worden de functies nader toegelicht.



Afbeelding 3 Communicatiemodel Noël Slangen

Informeren. Door middel van het doorgeven van organisatorische, praktische of operationele informatie, weten alle medewerkers wat ze moeten doen, volgens welke procedures en technieken.

Verbeteren. Als informatie is verstrekt is het vervolgens zaak om deze informatie vorm te geven, zodat de uitvoering van werkzaamheden verbeterd kan worden. De organisatie kan dit op een interactieve manier kenbaar maken; uitwisselen van ervaringen of uitleg over aannamen van de telefoon.

Binden. Een grote uitdaging is het behouden van de beste medewerkers. Expertise en ervaring van deze medewerkers zorgen voor een grote concurrentievoorsprong. Binding wordt bereikt door aandacht te besteden aan employer branding en het bedrijf te positioneren als een leefgemeenschap waar collega's vrienden zijn en waar men trots is op teamprestaties.

Betrekken. Een van de belangrijkste doelstellingen van interne communicatie is het creëren van betrokkenheid. Dit kun je bewerkstelligen door medewerkers mee te laten bouwen aan de cultuur. Luisteren en mogelijkheden aanbieden waar iemand zijn verhaal kan vertellen is goed voor het bedrijf en voor de betrokkenheid van de medewerkers. De eigen medewerkers zijn de beste ambassadeurs van de organisatie. (Slangen, N., 2006)

Communicatie door middel van informeren, verbeteren, binden en betrekken draagt bij aan het binden en boeien van medewerkers en aan het creëren van een beter employer brand en cultuur. In het onderwerp wordt uitgelegd welke bijdrage het loopbaanperspectief levert aan het binden en boeien van medewerkers.

H3.7. Loopbaanperspectief

Medewerkers die duurzamer inzetbaar zijn, zijn vitaler, productiever en gemotiveerder. Ze voegen meer en langer waarde toe aan de organisatie. Gekwalificeerd personeel blijft hierdoor zo lang mogelijk aan de organisatie gebonden. Om deze reden is investeren in medewerkers belangrijk. Om medewerkers te ontwikkelen zijn er naast het aanbieden van opleidingen een aantal mogelijkheden. Volgens het HR5 expertisecentrum (2016) is een persoonlijk ontwikkelplan, een loopbaangesprek en coaching van grote invloed op het ontwikkelen van personeel. Deze mening wordt door Ondernemen Met Personeel (2015) erkend, echter vullen zij hierop aan dat ook het wisselen van functie of taak of de meestergezel relatie een toegevoegde waarde levert.

Een persoonlijk ontwikkelplan (POP). In een POP legt een werknemer vast hoe hij zich verder wil ontwikkelen in het bedrijf en welke stappen hiervoor ondernomen moeten worden. De afspraken worden afgestemd met de werkgever, zodat individuele doelen en bedrijfsdoelstellingen goed op elkaar worden afgestemd en bepaald kan worden in welke bedrijfsfacetten de medewerker zijn ontwikkeling tot uitvoering kan brengen. De werkgever heeft daarbij een ondersteunende rol.

Loopbaangesprek. In het loopbaangesprek praten manager en werknemer op gelijkwaardige manier met elkaar over de ontwikkeling van de werknemer. De werknemer moet zelf ontwikkelingswensen inbrengen. Daarbij kan hij de POP die hij heeft opgesteld bespreekbaar maken, ook om te bepalen in welke mate de doelstellingen voor ontwikkeling zijn gehaald. De manager geeft aan welke wensen de organisatie heeft over de ontwikkeling van de werknemer. Samen bekijken manager en werknemer hoe deze wensen in acties vertaald kunnen worden.

Coaching. Een mentor of coach begeleidt werknemers gedurende hun loopbaan of als zij een nieuwe richting inslaan binnen de organisatie. De mentor richt zich daarbij op het snel wegwijs maken van de werknemer en geeft feedback. 'Ondernemen Met Personeel' voegt hieraan toe dat de coach medewerkers ook begeleidt bij het behalen van betere resultaten.

Wissel van functie of taak. Bij functie- of taakrotatie wisselt een werknemer tijdelijk van functie of taak. Dit zorgt ervoor dat hij andere kennis en vaardigheden opdoet. Het voordeel hiervan is dat werknemers flexibel en inzetbaar blijven en meer variatie in hun werk hebben.

Meester-gezelrelatie. Een meester-gezelrelatie wil zeggen dat een werknemer alle werkzaamheden en verantwoordelijkheden van het vak leert kennen door een ervaren medewerker. Het voordeel hiervan is dat belangrijke vakkennis blijft behouden.

Het loopbaanperspectief en loopbaangesprek, coaching, wisseling van functie en een meester-gezelrelatie dragen bij aan een betrokken en gemotiveerde medewerker. Hieronder wordt beschreven in hoeverre arbeidsvoorwaarden en beloningen van invloed zijn op het binden en boeien.

H3.8. Arbeidsvoorwaarden en beloning

Arbeidsvoorwaarden

Ondanks dat het personeelsbestand van organisaties divers is gaan werkgevers in hun arbeidsvoorwaarden nog vaak uit van 'one size fits all'. De uitdaging is iedere werknemer als individu te bekijken en daar de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden op aan te passen. Met primaire arbeidsvoorwaarden worden volgens de arbeidsrechter, onderdeel van AN-i (2016), de arbeidsvoorwaarden bedoeld die worden uitgekeerd in geld (uurloon, pensioen of vakantie). Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn extra voorwaarden die worden geboden, afhankelijk van de functie, voorbeelden zijn opleidingsfaciliteiten en loopbaanbegeleiding, vergoeding van kinderopvang en auto van de zaak. Ook is het een mogelijkheid om het loon anders te ontvangen, bijvoorbeeld wanneer een medewerker deelneemt aan een collectieve ziektekostenverzekering. Een andere optie is om secundaire arbeidsvoorwaarden in te ruilen voor loon (employee benefits).

Beloning

Als een medewerker zijn best doet en betere prestaties behaald kan de medewerker extra worden beloond. Deze beloning kan plaatsvinden door een financiële beloning (geld) en een niet financiële beloning (waardering en erkenning). Om te bepalen van welke beloning gebruikt wordt gemaakt is het belangrijk om een verbinding te leggen tussen de prestatie en de bijpassende extra beloning. Vervolgens moet bepaald worden welke manier van belonen in de bedrijfscultuur gewenst is (AN-i, 2016).

Geconcludeerd kan worden dat arbeidsvoorwaarden en belonen van belang zijn bij het binden en boeien van medewerkers, mits ze worden afgestemd op elke medewerker afzonderlijk. Elke medewerker heeft namelijk andere behoeftes en wensen. Om je als manager en medewerker te blijven ontwikkelen, motiveren en uitdagen is het ook belangrijk dat je investeert in persoonlijke ontwikkeling. Hoe dit mogelijk is, wordt hieronder uitgelegd.

H3.9. Persoonlijke ontwikkeling

Door aandacht te besteden aan je persoonlijke ontwikkeling zorg je ervoor dat je jezelf blijft uitdagen en dus boeien. Volgens Wij-leren (2017) wordt de persoonlijke ontwikkeling omschreven als het proces waarbij de mens streeft naar het ontplooiën van zijn individuele mogelijkheden. Zij stellen dat het van belang is om jezelf te blijven ontwikkelen, een mens is immers nooit uitgeleerd. Voordat je aan je persoonlijke ontwikkeling kunt werken, is het in eerste instantie van belang dat je happy bent met jezelf en met je baan, althans dat veronderstelt Jeppe Kleyngeld (2017), auteur van het artikel 'Happiness' op de werkvloer: een hype? Welke elementen bijdragen aan het happy zijn met jezelf en je baan en wat happy zijn inhoudt, wordt uitgelegd in het volgende onderwerp 'happiness'.

Happiness

Een eenduidige definitie van happiness wordt niet gegeven, wel wordt het door verschillende schrijvers in kernwaarden uitgedrukt. Zo omschrijft schrijver en filosoof Jean-Jacques Rousseau happiness als een vorm van geluk en schrijver Samuel Johnson als 'blij zijn in het moment'. Voorgaande definities zijn vooral gericht op het gelukkig zijn, echter levert happiness ook nog een productieve bijdrage, aldus psycholoog Martin Seligman (2011). Om vreugde op het werk te bevorderen, kan volgens Seligman het beste worden gestuurd op positieve emoties en betekenis. Dit kan gedaan worden door goed teamwork te belonen en te sturen op kleine positieve momenten, happiness is het effect van veel kleine dingen. Happiness kan ook worden uitgedrukt in meer productieve waarden, door te sturen op prestaties. Door te sturen op vooruitgang van medewerkers, worden kleine geluksmomenten verbonden aan organisatiedoelen en prestaties. Een voorwaarde hiervoor is een open cultuur, waar medewerkers en managers goed communiceren en een aanvulling op elkaar zijn. Medewerkers kunnen ook zelf happiness creëren, door de kleine geluksmomenten (voortgang) te waarderen.

Talentontwikkeling

Het laatste onderwerp als toevoeging op de persoonlijke ontwikkeling is talentontwikkeling. Als input heb ik hiervoor het boek 'Ik kies voor mijn talent' gebruikt van schrijver Luk de Wulf (2014). Hij geeft aan dat het als leidinggevende belangrijk is om te investeren in het talent van de medewerkers. Dit kan door te investeren in talent wat al aanwezig is en talenten en uitdagingen die verder ontwikkeld kunnen worden. Medewerkers kunnen hier ook zelf in investeren. Het ontwikkelen van talent, moet vanuit de medewerker zelf groeien.

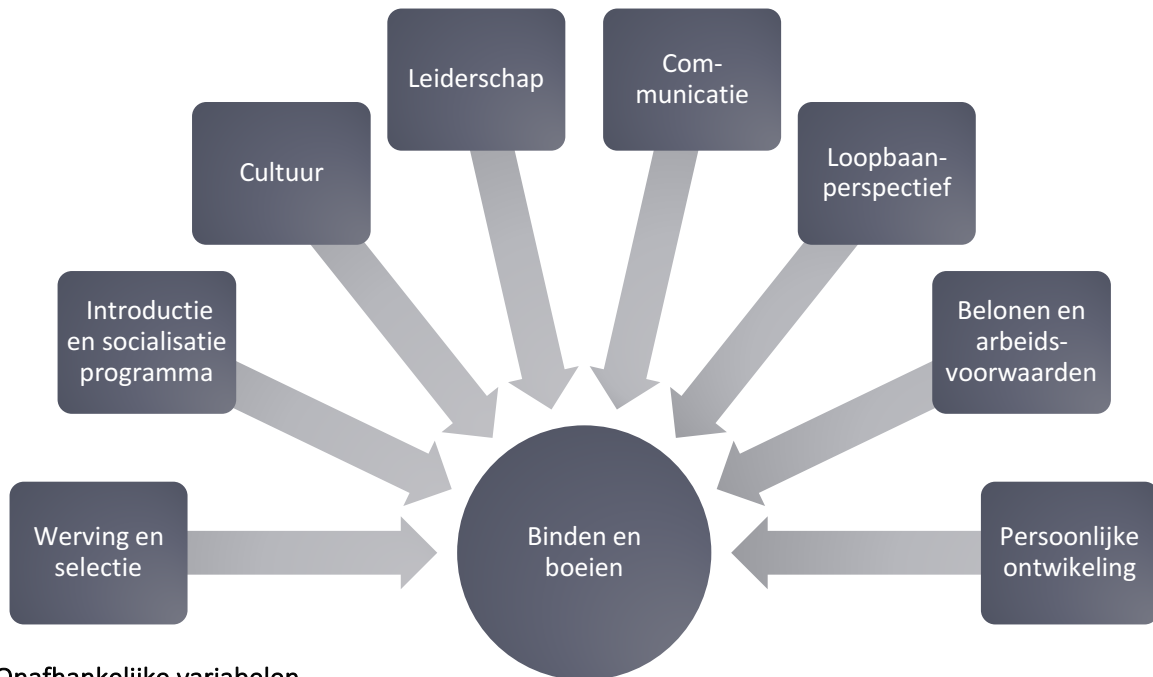
Uit het element de 'persoonlijke ontwikkeling' kan geconcludeerd worden dat happiness en talentontwikkeling ervoor kunnen zorgen dat het binden en boeien van medewerkers verbeterd wordt.

Het bovengenoemde element 'persoonlijke ontwikkeling' en de andere aspecten die in het theoretisch kader zijn uitgelegd hebben er mijns inziens voor gezorgd dat er een duidelijke verbinding kan worden gelegd tussen het binden en boeien van medewerkers en de verschillende elementen die bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers. Om een helder overzicht van de elementen die bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers te geven, wordt onderstaand een conceptueel model weergegeven.

H4. Conceptueel model

In dit model wordt een schematische weergave gegeven van de onderwerpen die zijn onderzocht in het theoretisch kader. Deze weergave wordt in dit model vormgegeven door een onderscheid te maken tussen een afhankelijke variabele en verschillende onafhankelijke variabelen.

In de onafhankelijke, opzichzelfstaande elementen wordt uitgelegd wat de bijdrage van het element is aan het binden en boeien van medewerkers. Het binden en boeien is hierin de afhankelijke variabele.



Onafhankelijke variabelen

Werving en selectie (bladzijde 15 t/m 16, theoretisch kader)

Introductie- en socialisatieprogramma (bladzijde 16 t/m 17, theoretisch kader)

Cultuur (bladzijde 17 t/m 19, theoretisch kader)

Leiderschap (bladzijde 19 t/m 20, theoretisch kader)

Communicatie (bladzijde 20 t/m 21, theoretisch kader)

Loopbaanperspectief (bladzijde 21 t/m 22, theoretisch kader)

Arbeidsvoorwaarden en belonen (bladzijde 22 t/m 23, theoretisch kader)

Persoonlijke ontwikkeling (bladzijde 23, theoretisch kader)

Afhankelijke variabele

Zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van vacatures (zie bladzijden van onafhankelijke variabelen)

H5. Methodische verantwoording

H5.1 Type onderzoek

Kwalitatief onderzoek

Ik heb gekozen om mijn onderzoek te onderbouwen door middel van kwalitatief onderzoek. Het is voor dit onderzoek van belang dat ik inzicht krijg in hoe het binden en boeien van medewerkers verbeterd kan worden. Ook is het van essentiële waarde om inzicht te verkrijgen in ervaringen, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep managers en medewerkers. Door deze manier van onderzoek kan ik de medewerkers ook zelf laten nadenken en meedenken. Alleen op deze manier kan ik een gedegen onderzoek uitvoeren en een op het bedrijf en de leidinggevende en medewerkers afgestemd advies aanleveren. Een andere reden waarom ik ook voor dit type onderzoek heb gekozen, is dat ik hierbij de mogelijkheid heb om door te vragen op bepaalde antwoorden die gegeven worden. Daarnaast nodig ik door het stellen van open vragen de medewerkers uit om uit zichzelf belangrijke informatie kenbaar te maken. Tot slot heb ik gekozen voor het afnemen van interviews, omdat ik in mijn onderzoek drie verschillende clusterbedrijven heb onderzocht, die alle drie een ander inzicht hebben in en behoefte hebben aan het onderwerp 'binden en boeien'. Het doel is niet om de bijdrage van het binden en boeien op de verschillende clusters te vergelijken, het zijn immers drie verschillende takken van sport. Wel kan ik door middel van interviews te weten komen aan welke elementen binnen de bedrijven zelf de meeste behoefte is. Over de drie bedrijven samen gezien kan ik zien aan welke elementen de bedrijven gezamenlijk behoefte hebben.

De reden waarom ik niet voor kwantitatief onderzoek heb gekozen en bijvoorbeeld geen enquêtes heb afgenomen, is omdat ik dan niet de gewenste en uitgebreide/toegelichte antwoorden krijg die ik wel nodig heb voor mijn onderzoek.

Vormgeving kwalitatief onderzoek

Ik vond het belangrijk om in mijn onderzoek alle zienswijze van verschillende medewerkers te benoemen, zodat een betrouwbaar onderzoek ontstaat en er geen belangrijke informatie vergeten wordt. Hierbij heb ik een onderscheid gemaakt in vooronderzoek in de vorm van eigen onderzoek, survey interviews met de clusterdirecties en HR-directeur (diepte- interviews), een gesprek met medewerkers en het bestuderen van exit-formulieren van de medewerkers die vertrokken zijn. Naast het vooronderzoek heb ik het hoofdonderzoek vormgegeven door middel van (semigestructureerde/focus) interviews met medewerkers en managers.

Vooronderzoek

Het vooronderzoek heb ik, zoals bovenstaand omschreven, op vier verschillende manieren vormgegeven. Voor een uitgebreide versie van de verschillende vormen van vooronderzoek verwijs ik terug naar hoofdstuk 2 'vooronderzoek' en bijlage 1 t/m 4 uitwerking surveyonderzoeken.

Eigen literatuuronderzoek

In eerste instantie door middel van een eigen literatuuronderzoek naar de aanleiding en het belang van het binden en boeien van medewerkers. Deze informatie heb ik verwerkt in de inleiding, waarin een schets wordt weergegeven van de huidige situatie van het binden en boeien in de maatschappij en daarnaast wat het belang van dat binden en boeien is.

Surveyonderzoek (diepte-interviews)

Daarnaast heb ik surveyinterviews opgesteld en uitgevoerd bij drie clusterdirecties van de autobedrijven, schadebedrijven en leasebedrijven en bij een HR-adviseur, waar ik mijn onderzoek op

richt. De surveyinterviews dienen ervoor om bij de verschillende clusterbedrijven te inventariseren hoe het binden en boeien van medewerkers wordt ervaren en hoe zij hier de invulling van zien. Ik wil hierbij benadrukken dat het één geheel onderzoek is, maar dat het advies op de drie clusterbedrijven afzonderlijk en passend wordt geven. Daarnaast kunnen de resultaten van de interviews van het hoofdonderzoek hier (voor zover dat een toegevoegde waarde is) worden vergeleken met de surveyinterviews. Wellicht zijn er wel overeenkomsten en/of verschillen op te merken binnen de clusterbedrijven?

Gesprek met medewerkers van de verschillende clusterbedrijven

Naast de surveyinterviews die ik heb gevoerd met de directieleden heb ik ook gesproken met een aantal medewerkers van de verschillende clusterbedrijven. Enerzijds om hun mening te horen over het belang van binden en boeien. Anderzijds om te toetsen of hun mening wel of niet aansluit bij de mening van de directieleden van de clusterbedrijven.

Bestuderen van exit-formulieren van ex-medewerkers

Tot slot heb ik exit-formulieren van de medewerkers die zijn vertrokken bestudeerd om te achterhalen in hoeverre het aspect het binden en boeien van medewerkers van invloed is geweest om de organisatie te verlaten.

Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek heb ik, zoals bovenstaand omschreven, vormgegeven door middel van het afnemen van semigestructureerde/focus interviews bij medewerkers en managers. Voor een overzicht van de respondenten die ik heb geïnterviewde verwijs ik naar bijlage 5. Voor de templates van de interviewvragen aan managers en medewerkers verwijs ik naar de bijlages 6 en 7. Voor een uitgebreide versie van de verschillende interviews verwijs ik naar de bijlages 8 t/m 19 met transcripten.

Semigestructureerde/focus interviews

Door middel van het afnemen van semigestructureerde/focus interviews bij de medewerkers en managers, kan ik achterhalen hoe zij vinden dat het binden en boeien van medewerkers verbeterd kan worden.

Ik heb in mijn onderzoek gekozen voor een combinatie van twee verschillende vormen van kwalitatief onderzoek. Ik heb gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat ik wel een topiclijst had opgesteld met onderwerpen en vragen die ik wilde stellen. Het voordeel van dit soort interview is dat ik wel gewoon door kon vragen op de gegeven antwoorden mocht dat nodig zijn. Toch is het ook een combinatie met een focus interview, ik heb namelijk van de topic lijst met algemener omschreven vragen wel alleen de specifieke onderwerpen gesteld die voor die persoon van belang waren, ik heb mezelf dus gefocust op een aantal onderwerpen. Hier heb ik voor gekozen, omdat niet iedereen over alle onderwerpen een mening had. Vanzelfsprekend heb ik wel geprobeerd alle onderwerpen aan te dragen, om op zoveel mogelijk onderwerpen antwoord te krijgen.

H5.2 Procedure en respondenten

Procedure

Dit onderzoek is geschreven in de eerste en tweede periode van het afstudeerjaar, september 2017 t/m januari 2018. De data-verzameling heeft, aan de hand van het 5W model, op de volgende manieren plaatsgevonden:

De 'wat' vraag is belangrijk om erachter te komen wat ik wil onderzoeken, in mijn onderzoek is dat; 'Welke elementen dragen bij aan het verbeteren van het binden en boeien van medewerkers?' Om te weten te komen 'hoe' managers en medewerkers vinden dat dit verbeterd kan worden heb ik eerst vooronderzoek gedaan door middel van surveyinterviews (diepte-interviews) bij de clusterdirectie en vervolgens semigestructureerde/focus interviews, bestaande uit een topiclijst met bijbehorende vragen, afgenomen bij de managers en medewerkers. Om de interviews in deze organisatie af te kunnen nemen heb ik de betreffende managers en medewerkers benadert met de vraag of zij openstonden voor het meewerken aan vooronderzoek en het afnemen van interviews. Nadat hier toestemming voor was gegeven, heb ik de interviews (het vooronderzoek had ik al afgerond) ingepland en vervolgens uitgevoerd. Het uitvoeren van het vooronderzoek heeft plaatsgevonden in de periode september en oktober. Het afnemen van de interviews heeft plaatsgevonden in de periode november en december.

Respondenten (onderzoekspopulatie)

De periode die ervoor stond om onderzoek te doen, het onderzoeksrapport te schrijven en een advies uit te brengen betrof 5 maanden. Ondanks deze relatief korte periode heb ik toch nog vier bronnen gebruikt om vooronderzoek te doen en heb ik daarnaast 12 gewone interviews afgenomen. De reden die hieraan ten grondslag ligt, is dat ik ervoor heb gekozen om tegemoet te komen aan het bedrijf om voor alle clusterbedrijven onderzoek te doen. Ik heb van alle drie de bedrijven 4 personen geïnterviewd. Doordat ik van alle drie de bedrijven maar vier personen heb geïnterviewd is de betrouwbaarheid en validiteit minder groot. Ik geef hierover meer informatie in het aspect 'betrouwbaarheid en validiteit' verderop in dit hoofdstuk. Het onderwerp wat ik ga onderzoeken is wel voor alle drie de clusterbedrijven hetzelfde.

De medewerkers die ik heb geïnterviewd heb ik onderverdeeld in twee doelgroepen, namelijk; de managers en medewerkers die werkzaam zijn voor de organisatie. De doelgroepen variëren in de leeftijd van 20 jaar t/m 55 jaar. In overleg met de HR-directeur en de personeelsfunctionarissen van de verschillende clusterbedrijven, heb ik een lijst gemaakt waarop de managers en medewerkers staan die ik heb geïnterviewd. Ik heb hierbij geen onderscheid gemaakt tussen een verhouding mannen en vrouwen. Bij mijn onderzoek zijn het bij toeval grotendeels mannen. Een overzicht van de geïnterviewde managers en medewerkers vind je terug in bijlage 5.

H5.3. Meetinstrumenten

Zoals al aangegeven heb ik ervoor gekozen om interviews te gaan afnemen. Om vooronderzoek te doen heb ik bij de clusterdirectie en HR-directeur een surveyinterview afgenomen. Dit interview bestond uit een korte maar heldere en overzichtelijke vragenlijst, met vragen over het belang van het binden en boeien in de betreffende clusterbedrijven. Bij de meeste directeuren die ik heb gesproken heb ik maar een deel van de vragen die ik had opgesteld letterlijk kunnen stellen, de meeste interviews verliepen in de vorm van een gesprek. Tijdens dit gesprek kreeg ik antwoord op vragen.

Het gesprek met de medewerkers heb ik niet aan de hand van een interview maar in het kader van een 'koffieautomaat' gesprek gevoerd. Hiermee bedoel ik dat ik de medewerkers kort tussendoor heb gesproken. De exit-formulieren die ik heb bestudeerd waren afkomstig uit een map met papieren analyses van vertrekredenen van ex-medewerkers.

Om de semigestructureerde/focus interviews af te nemen, heb ik een vragenlijst opgesteld die is gebaseerd op topics en daarbij behorende vragen. Om een mogelijk verband te kunnen leggen met de antwoorden van de clusterdirectie op het aspect binden en boeien, heb ik aan sommige medewerkers gevraagd of zij deze mening herkennen en onderschrijven of juist verwerpen.

H5.4. Betrouwbaar en valide praktijkonderzoek

Zoals ik al aangaf heb ik alle drie de clusterbedrijven betrokken bij mijn onderzoek. Dit was heel interessant om te onderzoeken, helaas heeft het door het beperkte aantal interviews, maximaal twaalf, die ik mocht afnemen wel enigszins verloren aan betrouwbaarheid. De reden hiervan is dat het aantal respondenten dat ik heb geïnterviewd in verhouding te weinig is tot de totale populatie van alle clusterbedrijven. Het onderzoek is wel valide aangezien ik heb gemeten wat ik wil meten.

Verbinding tussen theoretische en praktische relevantie en methodische verantwoording

Om te onderzoeken of de bestaande kennis over het hoofdonderwerp die is verwerkt in het theoretisch kader ook toepasbaar is of toepasbaar kan worden gemaakt in de organisatie, heb ik deze deelonderwerpen uit dit kader omgezet in praktische vragen. Op deze manier wil ik een verbinding maken tussen de theorie en de praktijk.

H5.5. Analyses

Mijn doel met betrekking tot het verrichten van vooronderzoek en de gewone interviews is gericht op het inzicht krijgen in welke elementen volgens managers en medewerkers bijdragen aan het beter binden en boeien van medewerkers.

Door de zienswijze van medewerkers en managers hierop te analyseren, wil ik in het algemeen en richting van Mossel toe, de elementen die van belang zijn voor het binden en boeien in kaart brengen. Op deze manier kan in de toekomst beter worden ingespeeld op het betrekken van medewerkers bij de organisatie en het motiveren en uitdagen van medewerkers om bij de organisatie werkzaam te blijven.

Zoals reeds al eerder vermeld, wil ik het onderzoek betrouwbaar en valide maken, door o.a. het afnemen van interviews. Daarnaast ben ik aansluitend aan het interview nog in gesprek geweest met de managers en medewerkers met wie ik het interview heb afgenomen. Op deze manier heb ik geprobeerd om nog meer informatie te verkrijgen, die indirect doorwerkt op het beter kunnen binden en boeien van medewerkers. Voor de uitwerking van interviews verwijs ik naar de transcripten in bijlage 8 t/m 19. Voor een overzichtelijke weergave van de coderingen van de transcripten verwijs ik naar bijlage 20 t/m 22.

H6. Resultaten

1. Werving en selectie

1.1. Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien

Autobedrijven

Ik heb gevraagd aan de vier respondenten of ze vonden dat het aspect werving en selectie bijdraagt aan het beter binden en boeien van medewerkers. Drie van deze respondenten gaven aan dat ze het aspect werving en selectie zeker een bijdrage vonden leveren; 'Ja, dit zou een bijdrage leveren', aldus respondent 1 en 4. Respondent 2 sloot zich bij deze mening aan, maar lichte daarbij ook toe; 'het is van groot belang om de medewerkers aan te trekken die ook daadwerkelijk het beste bij de organisatie passen'. De laatste medewerker, respondent 3, had over dit aspect geen mening, om deze reden staat er daarom ook 'niet besproken'. Ook in onderstaande topics van het aspect werving en selectie had hij geen mening.

Schadebedrijven

Ik heb gevraagd aan de vier respondenten of ze vonden dat het aspect werving en selectie bijdraagt aan het beter binden en boeien van medewerkers. Drie van deze respondenten gaven aan; 'Ja, dit zou ik zeker een bijdrage vinden leveren'. Als motivatie hierop geven respondent 2 en 3 'door op meerdere manieren te werven waarop de doelgroep actief is, heb je enerzijds meer kans om de juiste kandidaat te vinden en anderzijds wordt ook het werkgeversmerk beter uitgedragen'.

Leasebedrijven

De bijdrage van werving en selectie is volgens de respondenten van de leasebedrijven essentieel; 'Het zou zeker een bijdrage kunnen leveren', aldus de vier respondenten. Waarom? Als motivatie hierop luidt vanuit respondent 1: 'Door helder te zijn in je kernwaarden en de verwachting van personeuseigenschappen, zorg je ervoor dat je de juiste mensen aantrekt voor jou bedrijf'. Respondent 3 geeft aan: 'door een goede werving en selectie voel je je meer gewaardeerd en heb je het gevoel dat je een persoon bent en geen nummer'. Als laatste voegt respondent 4 toe; 'je gaat ergens vertrouws weg, het is de taak aan het bedrijf om jou dan ook voor zich te winnen'.

1.2. In welke mate draagt hier het employer brand, culturele-fit, functieomschrijving bij

Autobedrijven

Om te achterhalen welke aspecten van werving en selectie van belang zijn bij het binden en boeien heb ik de vier respondenten gevraagd om hun mening hoe zij vinden dat bovenstaande drie elementen bijdragen.

Betreffende de functieomschrijving: over het algemeen waren ze het erover eens dat in de functieomschrijving de missie, visie en kernwaarden van de organisatie duidelijk omschreven moeten staan. Naast deze gemeenschappelijke reden hadden ze hier nog een toevoeging op. Respondent 1 gaf aan dat het belangrijk is dat het een overzichtelijke vacaturetekst is, met duidelijke verwachtingen en eisen. Volgens respondent 2: 'Ik vind het van belang als de inhoud van de functie en de competenties duidelijk omschreven zijn en dat je moet proberen de tekst te laten spreken. Hier voegde respondent 4 aan toe: 'het moet wel een standaard tekst zijn en de tekst moet informeler en huiselijker worden gemaakt'. Respondent 3 had hierover 'geen mening'.

Over de culturele-fit waren ze het eens dat de klik tussen medewerker en organisatie goed moet zijn. Respondent 4 vulde hierop aan: 'De aansluiting van de persoonlijke doelen met de organisatie doelen is ook belangrijk, je wordt uitgedaagd om betere prestaties te leveren'.

Als laatste element hiervan had ik gevraagd naar hun mening over het employer brand. Hier wordt volgens hen al aandacht aan besteed, alleen streven ze er nog meer naar om eenzelfde beeld naar de buitenwereld uit te dragen. Respondent 4 voegde hieraan toe dat je het brand extern kan verbeteren door meer actief te zijn op social media en met een commercial op tv. Intern was het beter om de missie en visie op een interactieve manier uit te dragen naar medewerkers, zij zijn immers de ambassadeurs.

Schadebedrijven

Om te achterhalen welke aspecten van werving en selectie van belang zijn bij het binden en boeien heb ik de vier respondenten gevraagd om hun mening hoe zij vinden dat bovenstaande drie elementen bijdragen. Respondent 1 en 2 hadden hierover 'geen mening', respondent 3 en 4 hebben onderstaande mening uitgedragen.

Over de toegevoegde waarde van de functieomschrijving heeft één iemand een mening gegeven namelijk respondent 3; 'De functieomschrijving zou kunnen worden vormgegeven door duidelijk de missie, visie en kernwaarden te vermelden en het familiegevoel proberen te beschrijven'.

De toegevoegde waarde van de culturele-fit wordt door beide respondenten onderschreven. Respondent 3 legt hierbij de nadruk op een prettig verloop van de eerste kennismaking. Respondent 4 geeft aan; 'Ik vind het belangrijk als doelstellingen worden afgestemd tussen mij en werkgever'.

Over het employer brand heeft alleen respondent 3 een mening; 'Ik vind dat dit echt een ontwikkelpunt is, ik vind dat bijvoorbeeld een idee om een verjaardagskaart te sturen, te bellen bij ziekte en waardering te geven naar de medewerkers toe. Dit dragen zij weer uit naar de buitenwereld.'

Leasebedrijven

Om te achterhalen welke aspecten van werving en selectie van belang zijn bij het binden en boeien heb ik de vier respondenten gevraagd om hun mening hoe zij vinden dat bovenstaande drie elementen bijdragen.

Volgens respondent 1, 3 en 4 wordt vermeld; 'Ja, ik vind de functieomschrijving zeker een bijdrage leveren aan de werving en selectie'. Als belangrijkste reden wordt door alle drie de respondenten vermeld dat je door een goede functieomschrijving jezelf makkelijker kunt identificeren met het bedrijf. Voorwaarde hiervoor is dat de functieomschrijving het beste van twee werelden laat zien, kort en krachtig is, technische verwachtingen en gewenste mentaliteit en spreken in 'het passen van het van Mossel jasje', aldus respondent 1. Als toevoeging hierop geeft respondent 4 aan, dat de vacaturetekst vooral ook overzichtelijk moet zijn, hij noemt als voorbeeld Cool Blue. Respondent 3 vindt deze wel een bijdrage leveren, alleen geeft over het geheel geen gespecificeerde mening, maar een algemene mening. Hij geeft aan: "Bij werving vind ik het belangrijk als ik persoonlijk wordt uitgenodigd voor een gesprek. Bij selectie zou ik het prettig vinden dat ik vooraf een mailtje krijg waarin staat hoelaat ik verwacht wordt, wie mij ophaalt en bovenal dat de afdeling weet dat ik kom'.

Respondent 4 geeft aan dat hij culturele fit heel belangrijk vindt 'de bedrijfscultuur is een bepaald jasje wat je aan moet trekken en je moet in dat jasje passen'. Respondent 3 geeft aan; 'Qua culture-fit vind ik het belangrijk als er een ontspannen/informele sfeer is en dat leidinggevende rust creëert'.

Respondent 1 en 2 geven voornamelijk in steekwoorden aan, wanneer je bij van Mossel past in de culturele fit. Respondent 1 vermeldt: 'aansluiting mentaliteit, ondernemerschap, creativiteit, geen 9:00-17:00 mentaliteit, teamplayer zijn, helder en transparant. Hij beslist aan de hand van ingebeeld vraagstukken of de medewerker past'. 'Je moet een open houding hebben en de kernwaarden en sfeer uit kunnen dragen', respondent 2.

Wat betreft het employer brand zijn ze het erover eens; 'Er wordt al aandacht aan besteed, maar zou wel verbeterd kunnen worden. Respondent 1 geeft aan dat het verbeterd zou kunnen worden door een betere propositie en bewustmaking van reëel prijs/kwaliteit verhouding naar klanten. Volgens respondent 2 moet je jezelf hierbij ook de vragen stellen; 'Hoe wil ik mezelf profileren, welke dynamiek en welke boodschap?' Ook interviews op de afdeling zullen bijdragen'.

1.3. In welke mate dragen wervingskanalen bij?

Autobedrijven

Over welke wervingskanalen het beste gebruikt konden worden, hadden ze alle drie een andere mening. Respondent 1 vond dat een recruiter, de website van Van Mossel, de vacaturewebsites en LinkedIn hierbij gebruikt konden worden. Toevoeging hierop van respondent 4: nadrukkelijk aangegeven dat met LinkedIn veel meer gedaan kan worden, dit kanaal zou een grote positieve bijdrage leveren. Denk aan het toevoegen van een persoonlijk verhaal. Respondent 2 vindt vooral de recruiter van belang en respondent 4 heeft als toevoeging Via-via werving.

Schadebedrijven

Over welke wervingskanalen het beste gebruikt konden worden, waren een aantal overeenkomsten op te merken en een aantal verschillen. De drie respondenten die er een mening over hadden, respondent 2,3 en 4, noemde alle drie het wervingskanaal LinkedIn. Als toelichting gaf respondent 3; 'Het is zonde dat ze hier een belangrijk punt laten liggen, ik zou er invulling aangeven door persoonlijke, informele en beknopte tekst erbij zetten: 'Wil je mijn collega worden'. Respondent 2 en 4 vonden dat via-via werving van belang is. Respondent 3 en 4 vinden ook het gebruik van vacaturewebsites van belang.

Leasebedrijven

De wervingskanalen zijn alleen door respondent 2 beantwoordt. Volgens deze respondent kan er via veel meer wervingskanalen geworven worden dan alleen de recruiter. Als voorbeelden geeft hij; 'LinkedIn, vacaturewebsite, presentatie op website, sollicitatiefilmpje of een tv-commercial'.

1.4. In welke mate draagt het psychologisch contract bij? (Extra topic)

Autobedrijven

Hierover hadden alle vier de respondenten geen mening, er staat daarom ook 'niet besproken'.

Schadebedrijven

Hierover hadden alle vier de respondenten geen mening, er staat daarom ook 'niet besproken'.

Leasebedrijven

Een andere mogelijkheid om medewerkers vanaf de werving en selectie al te binden is het psychologisch contract. Vanaf het moment van indiensttreding is hier door respondent 4 al aan gedacht; 'wederzijdse verwachtingen zijn tussen mij en van Mossel helder uitgesproken'. Respondent 1 benadrukt nogmaals dat het wel van twee kanten op moet werken. Het is voor mij als manager van groot belang dat ik de verwachtingen manage om een medewerker te blijven boeien. Respondent 2 en 3 hebben hierover geen mening.

1.5. In welke mate dragen de bindingsfactor van Mossel bij? (Extra topic)

Autobedrijven

Hierover had een van de vier respondenten een mening. 'Ik vind dat van Mossel je vooral kan binden aan de organisatie, doordat het een georganiseerd bedrijf is en je er een gevoel van welkom krijgt'.

Schadebedrijven

Hierover had een van de vier respondenten een mening. Volgens respondent 2: 'Ik vind dat van Mossel dermate een bijdrage levert, doordat het een georganiseerd bedrijf is en je er een gevoel van welkom krijgt'.

Leasebedrijven

Alleen respondent 4 had hierover een mening. Van Mossel draagt voor mij bij aan extra binding en boeien doordat het een commerciële bedrijf is en het een nieuwe en dynamische omgeving is.

2. Introductie- en socialisatieprogramma

2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien

Autobedrijven

Over dit onderwerp hadden twee van de vier respondenten een mening. Volgens respondent 3: 'Deze topic zou een bijdrage leveren aan het beter binden en boeien'. Respondent 1 deelde deze mening, maar had hierop een toevoeging: 'Het is van essentieel belang om in de eerste weken al aandacht aan de betrokkenheid te besteden'. Respondent 4 was van mening dat het introductie- en socialisatie geen bijdrage zou leveren om medewerkers beter te binden en te boeien. Respondent 2 had hierover geen mening.

Schadebedrijven

'Ja, dit zou een bijdrage leveren' luidt het antwoord van de vier respondenten. Als motivatie geeft respondent 1 'het zou een betere bijdragen leveren doordat je met een goede introductie medewerkers kunt laten integreren in het team, wat ook de teamsfeer bevordert'. 'Ik vind het belangrijk om de introductie- en socialisatie wel aan te passen aan de medewerker', aldus respondent 2. Respondent 3 en 4 hebben hierop geen toevoeging.

Leasebedrijven

Dit onderwerp wordt vertegenwoordigd door vier respondenten. Respondenten 1, 2 en 3 geven aan: 'Er wordt al aandacht aan besteed'. Volgens respondent 2; 'Momenteel hebben we een inwerkprogramma, waarin de kandidaat volledig begeleid wordt en kennis wordt gemaakt met collega's. Dit programma is een continu proces om de procedures eigen te maken'. Respondent 3 geeft aan; 'Ik hecht veel waarde aan een goede introductie. Ik ben op de eerste dag goed introduceert bij het team en rondleiding gehad door bedrijf.' Respondent 4 geeft aan; 'Zou zeker een bijdrage leveren door hoofdlijnen aan te geven en duidelijke kaders te schetsen, maar invulling ook aan iemand over durven laten. Je krijgt dan productievere en blijere mensen'.

2.2 In welke mate draagt het operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken bij?

Autobedrijven

Respondent 3 had hier een algemene mening over; 'Ik vind dat je veel vragen moet stellen als medewerker, moet mee kunnen doen aan een wedstrijd. Als leidinggevende vind ik dat je hierin de taak hebt om hier goed te luisteren en vergadering en individuele gesprekken te voeren met medewerkers'. Respondent 1 vindt dat je kunt operationaliseren door gegevens vooraf toe te sturen, succesvol maken kan door continu begeleiding, feedback en evaluatie, behouden kan door de verwachtingen te blijven managen en de evaluatie kan vormgegeven worden door deze te bespreken aan de hand van een POP. 'Ik heb wel een tip: leg de procedures per functie vast', aldus respondent 4. Respondent 2 had hierover geen mening.

Schadebedrijven

Alle vier de respondenten gaven hierbij aan dat ze het operationaliseren van grote toegevoegde waarde vonden, de overeenkomstige reden die ze hiervoor gaven was: 'het vastleggen en uitleggen van duidelijke regels en procedures. Als toevoeging op het operationaliseren had respondent 2; 'betrek de medewerker bij de afdeling en in het team, begeleid deze in zijn werkzaamheden en ben beschikbaar voor vragen'.

Over het nut van het succesvol maken hadden drie van de vier respondenten een mening, respondent 1, 3 en 4. Respondent 1 gaf hierbij aan; 'handvaten geven, luisteren naar en managen van wensen en feedback geven'. Respondent 3 vond hierin vooral de beoordelings- en functioneringsgesprekken, maandelijkse gesprekken aan de hand van een POP belangrijk. Respondent 4 vond ook feedback geven belangrijk maar had ook nog een andere goede toevoeging, namelijk een programma ontwikkelen op basis van de inbreng van medewerkers'.

Over het nut van het behouden van medewerkers geeft respondent 4 de volgende uitleg: 'Ik vind het belangrijk als een leidinggevende oprechte interesse toont en naar de verwachtingen luistert en deze managet. De evaluatie blijkt ook een heel belangrijk punt te zijn het liefst 1 a 2 maanden en halfjaarlijks.

Leasebedrijven

'Ik vind dat medewerkers beter operationeel kunnen worden door ze zelf invulling te geven aan de functie (creatie van nieuwe kennis). Ik geloof niet in een uitgewerkt inwerktraject. Je kunt ze ook beter operationaliseren door ze te ondersteunen bij het opbouwen van een eigen netwerk en een gesprek te laten plannen met de managers en leidinggevend', aldus respondent 4. Succesvol laten worden en de evaluatie zou kunnen door regelmatig gesprekken te voeren over de ontwikkeling. Respondent 1 geeft hierbij een combinatie tussen hoe te operationaliseren, door klaarleggen belangrijkste documenten en wat het voordeel is, je productiviteit neemt toe. Een bijdrage aan het succesvol maken is het aanwijzen van een vertrouwenspersoon. Respondent 3 vindt; 'Ik vind waardering belangrijk, daarvoor kom ik naar mijn werk. Gedurende mijn loopbaan een bijscholingscursus volgen om kennis up to date te houden'. Tot slot geeft respondent 2 een stappenplan om operationeel te worden en succesvol. 1. Kennismaken en zaken regelen 2. Uitleg procedures en 3. Continu bijsturen 4. Motiverende vorm van evaluatie'.

2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker

Autobedrijven

Respondent 4 vindt dat je iemand het beste kan introduceren door het klaarleggen van de benodigde documenten, uitleg procedures en bereikbaar zijn voor vragen. Respondent 1 deelt hierover dezelfde mening als hij in het punt hierboven heeft aangegeven. De respondenten 2 en 3 hadden hierover geen mening.

Schadebedrijven

De mening die de respondenten hebben over het introduceren en socialiseren van medewerkers is heel uiteenlopend. Respondent 1 vindt; 'Dit moet je echt per medewerker bekijken'. Respondent 2 vindt dat je elke medewerker intensief moet begeleiden. Deze mening wordt deels gedeeld door respondent 4, echter heeft deze een toevoeging dat je echt de regels en procedures duidelijk moet uitleggen en toegankelijk moet zijn voor het stellen van vragen. Respondent drie heeft daarentegen een hele creatieve mening: 'Mijn inzien zou het een toegevoegde waarde leveren als voor de start van een dienstverband een 4daagse training in het vakgebied wordt aangeboden, bijvoorbeeld bij de opleidingsschool in Hapert'. Het enige nadeel dat hierbij kan optreden is dat er denk ik wel een financieel aspect aan vastzit'.

Leasebedrijven

Vanuit leidinggevend perspectief, respondent 1: 'Voor start van medewerker op de hoogte stellen van aankomende leidinggevende en klaarleggen van benodigdheden. Hij krijgt ook een pakketje waarin staat dat hij welkom wordt geheten, hoe procedures zijn en wanneer evaluatie plaatsvindt. De kleine dingen kun je de grootste stappen mee maken. Ik voer na de eerste 4 weken met de medewerker een einde proeftijd gesprek voor evaluatie loopbaan en het geven van handvaten'. Vanuit medewerkersperspectief, respondent 3: 'Dat leidinggevende vrij plant in agenda en de tijd neemt om je overal voor te stellen en procedures en lopende projecten uit te leggen. Een template invullen over wie je bent, wat je functie is en foto sturen, dan weet iedereen wie je bent'. Respondent 2 en 4 hadden hierover geen mening.

3. Cultuur

3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien

Autobedrijven

Ik was benieuwd of de cultuur een bijdrage zou leveren aan het binden en boeien. Om deze reden heb ik de vier respondenten naar hun mening gevraagd. Resultaat was dat ze allemaal vinden dat het een bijdrage levert aan het binden en boeien. Respondent 1 geeft hierin in aan: 'het is belangrijk dat de cultuur door de leidinggevende al wordt uitgedragen en gevoeld'. De respondenten 2 en 3 hebben hierop de toevoeging: 'de cultuur en sfeer bepalen of je zin hebt om naar je werk te gaan'.

Schadebedrijven

Ik was benieuwd of de cultuur een bijdrage zou leveren aan het binden en boeien. Om deze reden heb ik vier respondenten naar hun mening gevraagd, waarvan er drie hun mening hebben gegeven. Respondent 2,3 en 4 geven alle drie aan dat ze het een toevoeging vinden, alleen hebben ze hier allemaal een andere mening over. Respondent 3 en 4 geven hierin aan; 'Het zal een toegevoegde waarde leveren aan het beter binden en boeien, als de cultuur meer zou worden uitgedragen, zodat medewerkers de cultuur ook gaan voelen'. Respondent 2 is van mening dat ze hier al druk mee bezig zijn; 'door toepassing van een goede communicatie, orde en netheid en de structuur, merk je dat de cultuur ook beter wordt', aldus respondent 2. Respondent 1 had hierover geen mening.

Leasebedrijven

Volgens respondenten 1, 2 en 4; 'Naar mijn mening levert het wel een bijdrage'. Volgens respondent 3: Zou geen extra bijdrage leveren, de bedrijfscultuur wordt al als prettig ervaren. Iedereen is gelijk en iedereen doet zijn best om zijn steentje bij te dragen'.

3.2 In welke mate draagt corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden bij?

Autobedrijven

Of en hoe de bovenstaande topics een bijdrage leveren aan het binden en boeien wordt door drie van de vier respondenten grotendeels anders gezien. Respondent 1 en 4 delen de mening dat de corporate identity zorgt voor het beter binden en boeien. De invulling die hierin wordt gegeven, wordt anders gezien. Respondent 1 vindt het vooral belangrijk als de missie en visie als eenheid wordt uitgestraald en dat er uniformiteit is (volgens hem is daar al sprake van). Respondent 4 vindt het hierin vooral belangrijk dat medewerkers mogen meedenken over de corporate identity: 'medewerkers vragen naar de input over de koers van de organisatie'. Naast de corporate identity vindt deze dat de sociale gewoonten ook bijdragen: 'Ik vind het belangrijk als de leidinggevende een open houding aanneemt en op tijd iets leuks organiseert'. Respondent 3 vindt vooral de normen en waarden belangrijk en geeft aan dat door collegialiteit, initiatief, teamgevoel creëren, samenwerking en een bijdrage leveren aan een positief imago van belang zijn.

Schadebedrijven

Of en hoe de bovenstaande topics een bijdrage leveren aan het binden en boeien wordt door twee van de vier respondenten anders gezien. Respondent 1 en 3 hebben hierover geen mening. Respondent 2 geeft een algemene omschrijving; 'Door te blijven werken aan de communicatie onderling, de orde en netheid in procedures en de structuur, denk ik echt dat de sfeer en cultuur beter wordt'. Respondent 4 vindt vooral de manier van leidinggeven hierin belangrijk: 'Een leidinggevende kan je verbinden aan hem en aan het bedrijf door het aantrekken van het van Mossel jasje, waar de normen en waarden respect, samenwerking en resultaatgerichtheid onder vallen'.

Leasebedrijven

Om medewerkers nog meer te binden en boeien in het kader van de cultuur moet je volgens respondent 1: 'Aandacht besteden aan sociale gewoonten, hierdoor stimuleer je medewerkers om zich in het team en de cultuur te mengen (betrokkenheid). Voorbeelden van sociale gewoonten zijn; betrekken bij activiteiten, interesse tonen in dagelijkse bezigheden en hulpvaardig zijn'. Volgens respondent 2: 'Het is belangrijk dat er continu sfeer wordt gecreëerd in het bedrijf, dit kun je naar mijn mening doen door het realiseren van de kernwaarden. Op het gebied van sociale gewoonten zou ik sportactiviteiten organiseren om de sfeer te verbeteren'. Respondent 3 geeft het belang van ondersteuning en waardering aan: 'Ondersteuning en waardering in de eerste paar weken vind ik belangrijk. Dit zou voor mij bijdragen aan meer werkplezier en de drive om een stap extra te zetten'. Een voorbeeld van een sociale gewoonte is de vrijdagmiddag borrel. Respondent 4 vindt het ook van invloed op het beter binden en boeien van medewerkers en geeft hierbij een mening over de normen en waarden: 'Ik vind dat je in het van Mossel jasje moet passen. Eerlijkheid en afspraken nakomen vindt ik belangrijk'.

3.3 Passende kernwaarden van Mossel (extra topic)

Autobedrijven

Om te achterhalen welke kernwaarden het beste bijdragen aan het binden en boeien, heb ik aan de hand van de vorige vraag doorgevraagd op welk onderdeel nog meer zou bijdragen aan de cultuur. Alle vier de respondenten hebben hierover hun mening gegeven. Wat opmerkelijk is, is dat ze over het algemeen allemaal andere passende kernwaarden aandragen. 'Ik vind helderheid en transparantie, kwaliteit en gastheerschap (meer bieden dan medewerkers en klanten verwachten) belangrijk', aldus respondent 1. Respondent 2 geeft aan eerlijkheid, resultaatgerichtheid, gastheerschap en oplossingsgerichtheid belangrijk te vinden. Respondent 3 is van mening dat daadkracht, resultaatgerichtheid en productiviteit belangrijk zijn. Ook familiegevoel, aldus respondent 4.

Schadebedrijven

Om te achterhalen welke kernwaarde het beste bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers, heb ik aan de hand van de vorige vraag doorgevraagd op welk onderdeel nog meer zou bijdragen aan de cultuur. Twee van de vier respondenten hebben hierover hun mening gegeven en wat blijkt hier delen twee respondenten vier dezelfde kernwaarden, namelijk; Gastheerschap, resultaatgerichtheid, eerlijkheid en openheid, klantgericht. Respondent 3 heeft als toevoeging gedrevenheid, MVO en onderscheidenheid. Andere kernwaarden zijn volgens respondent 4 service bieden (zowel naar medewerkers als klanten meer bieden dan ze verwachten).

Leasebedrijven

De passende kernwaarden volgens respondent 2 zijn de kernwaarden, zoals van Mossel die omschrijft: 'Gastheerschap, Resultaatgerichtheid, Onderscheidend, MVO, Klantgericht, Gedreven, Eerlijk en open'. Respondent 4 onderschrijft hierbij de kernwaarden gastheerschap en resultaatgerichtheid. Respondent 1 onderschrijft ook gastheerschap en eerlijk en voegt daaraan toe: 'Het van Mossel jasje moet je passen: Ondernemerschap, initiatief nemen en out of the box denken, meer bieden dan klanten en medewerkers verwachten'. Respondent 3 heeft hierover 'geen mening'.

3.4 Aanwezige en gewenste cultuur in organisatie (extra topic)

Autobedrijven

Ook dit is een extra toevoeging op de standaard topics. Om de toegevoegde waarde te bepalen van de cultuur is het natuurlijk belangrijk om te weten welke cultuur ze willen ervaren. Respondent 1 geeft hierin aan; 'Ik vind dat er een combinatie moet zijn tussen een rollencultuur (sturen op prestaties) en een personencultuur (sturen op expertise)'. Respondent 2 vindt dat er een open cultuur moet zijn en respondent 3 vindt dat de cultuur motiverend en gemoedelijk moet zijn. Respondent 4 wijkt hierin af en vermeldt: 'Ik vind dat er toch een hiërarchische cultuur (machtscultuur) moet zijn in combinatie met een informele cultuur, waarbij de leidinggevende een open houding heeft'.

Schadebedrijven

Ook dit is een extra toevoeging op de standaard topics. Om de toegevoegde waarde te bepalen van de cultuur is het natuurlijk belangrijk om te weten welke cultuur ze willen ervaren. Ook hier geven, net als bij de vorige topic alleen respondent 3 en 4 een mening. Beide geven wel aan dat ze vinden dat de cultuur echt veranderd moet worden. Respondent 3 ervaart de cultuur nu als een open, maar gestreste cultuur, waarbij de nadruk ligt op prestaties (rollencultuur). Respondent 4; 'Ik vind het nu meer een machtscultuur met regels en procedures. Dat is op zich niet erg, maar zou graag zien dat er een combinatie ontstaat van een rollencultuur (prestaties) en een persoonscultuur (expertise medewerker)'.

Leasebedrijven

Met respondent 2 en 3 is dit onderwerp niet besproken, omdat zij daar geen mening over hadden. 'Samenwerking en bijdrage van ieder individu zou zorgen voor een optimaal eindresultaat. Combinatie van taakcultuur en personencultuur', aldus respondent 1. Respondent 4 heeft een mening gegeven over hoe de cultuur nu is en hoe deze die graag zou zien; 'Nu is het vooral een rollencultuur (gericht op prestaties en binnen kaders). Ik zou een combinatie tussen een rollencultuur en een persoonscultuur (samenwerking en aandacht aan expertise individu) graag zien'.

4. Leiderschap

4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien

Autobedrijven

Om te weten te komen hoe managers en medewerkers denken over de bijdrage van het aspect leiderschap, heb ik ook gevraagd of en hoe ze dit een bijdrage vinden leveren. 3 van de 4 respondenten geven hierin hun mening. Over het algemeen delen ze dezelfde mening: 'Ja, dit zou absoluut een bijdrage leveren'. Respondent 2 voegt hieraan toe: 'medewerkers moeten weten dat de deur altijd open staat, daarnaast vind ik dat je medewerkers moet meenemen in het proces'. Respondent 3 voegt hieraan toe dat hij vindt dat alle neuzen dezelfde kant op moeten staan.

Schadebedrijven

Om te weten te komen hoe managers en medewerkers denken over de bijdrage van het aspect leiderschap, heb ik ook gevraagd of en hoe ze dit een bijdrage vinden leveren. Hierover geven alle vier de respondenten een mening, ze vinden het allemaal een bijdrage leveren aan het binden en boeien. Echter respondenten 3 en 4 vinden dat dit al een bijdrage levert. Respondent 4 vindt niet dat dit verbeterd hoeft te worden: 'Ik vind dat er vanuit leidinggevende genoeg betrokkenheid is en dat ze luisteren naar verwachtingen en wensen en deze ook managen'. Respondent 3 vindt dat er al een fijne manier van leidinggeven is maar geeft aan dat er toch nog wel verbetering in zit. Respondenten 1 en 2 vinden: 'Het kan bijdragen aan het binden en boeien, mits je het aanpast aan de medewerker'.

Leasebedrijven

De bijdrage van leiderschap wordt door drie van de vier respondenten onderschreven (respondent 3 heeft hierover geen mening). Respondent 1: 'Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren als je jezelf profileert als people manager. Medewerkers verwachten veel meer, daarom goed inspelen op behoefte van medewerker'. Respondent 2: 'Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren en verbeterd kunnen worden door meer aandacht te besteden aan coaching'. Respondent 4: 'Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren en verbeterd kunnen worden. Ik vind die momenteel niet zo fijn. Mijn leidinggevende is vooral heel direct'.

4.2 In welke mate dragen leiderschapsstijlen en eigenschappen bij?

Autobedrijven

Deze aspecten worden door twee van de vier respondenten onderbouwd. Respondent 1 en 2 geven hierin aan dat de leiderschapsstijl moet worden afgestemd op de medewerker (directief, overtuigend, participatief, delegerend) en dat er op een heldere manier moet worden gecommuniceerd. Respondent 1 voegt nog iets extra's toe; 'Ik vind dat je als leidinggevende ook inlevingsvermogen moet hebben'.

Wat betreft de leiderschapseigenschappen hebben ze allebei een andere mening. Respondent 1 vindt dat een leidinggevende moet kunnen luisteren, inleven, proactief handelen, win-win denken en synergie stimuleren. Respondent 2 vindt dat een leidinggevende direct moet zijn, moet meedenken en goed moet communiceren.

Schadebedrijven

Deze aspecten worden door alle vier de respondenten onderbouwd. Vast staat dat ze allemaal vinden dat de leiderschapsstijl moet worden afgestemd op de medewerker (directief, overtuigend, participatief, delegerend) en dat er nog meer een coachende vorm van leiderschap plaats moet gaan vinden. 'Ik ben het eens met het coachende leiderschap, maar ik zou het ook een toegevoegde waarde vinden als er een soort van samenwerkingsleiderschap is en de leidinggevende een open houding aan zou nemen', aldus respondent 1. Respondent 2; 'Ik probeer een medewerker meer eigenaarschap te geven en merk dat dat wel gewaardeerd wordt'. Respondent 3 en 4 hebben hierop geen opmerkingen.

Qua leiderschapseigenschappen liggen de meningen uit een. Er is een overeenkomst te vinden. Alle respondenten vinden het belangrijk als leidinggevende vooruitkijkend en vooruitstrevend zijn en de behoefte van medewerkers kunnen achterhalen, medewerkers voelen zich dan gewaardeerd, luidt de mening van de respondenten. Respondent 2 en 3 delen allebei de mening dat eerlijkheid heel belangrijk is. Als verdere toevoeging noemt respondent 1 het creëren van synergie. Respondent 2 vindt vooral het teamgerichte en mensgerichte van managers belangrijk. Daarnaast dat ze beslissingen kunnen nemen, win-win denken en zich kunnen inleven in de medewerkers. Respondent 3 vindt interesse tonen in hem als medewerker belangrijk. Respondent 4 vindt vooral de communicatie en betrokkenheid belangrijk.

Leasebedrijven

Over de leiderschapsstijlen en eigenschappen hadden drie van de vier respondenten een mening. Respondent 3 had hierover geen mening. Deze luidt volgens respondent 1: 'Aanpassen aan medewerker, maar geen laissez faire leiderschap. Onervaren medewerkers ondersteunen en sturen. Ervaren medewerkers alleen sturen (instrueren) of alleen kaders aangeven waarbinnen werkzaamheden moeten worden uitgevoerd'. Leiderschapseigenschappen vind ik openheid en eerlijkheid en respect en betrokkenheid'. Er zou vooral coachend leiderschap moeten worden gehanteerd. Hierin medewerkers wel motiveren en waarderen. Qua eigenschappen zou ik zeggen: pro activiteit, Win-winsituatie, Processen op een interactieve manier uitleggen en Bewustmaken van

doelstelling en hoe met elkaar te bereiken, aldus respondent 2. Respondent 3: 'Meer directief. Gericht op samenwerking zou prettiger zijn. Participerende cultuur, waarbij je kunt overleggen en waarbij je inbreng hebt zou ik fijner vinden'. Luistervvaardig en inlevingsvermogen (als ik uitleg dat we het op een bepaalde manier gaan doen vind ik het belangrijk als mijn leidinggevende mij uitdaagt om over mijn idee na te denken. Daarnaast reflectief zijn'.

4.3 In welke mate draagt het bijsturen van medewerkers bij? (Extra topic)

Autobedrijven

Over deze extra topic heeft maar één respondent een mening. 'Ik vind dat een leidinggevende een medewerker kan bijsturen door op tijd vergaderingen te voeren, bewustzijn te creëren, uitdagen om mee te laten denken, reflectie te geven en ook vrijheid te geven. Op deze manier worden ze meer uitgedaagd'.

Schadebedrijven

Over deze extra topic had geen van de respondenten een mening, er staat daarom ook 'niet besproken'.

Leasebedrijven

Over deze extra topic had geen van de respondenten een mening, er staat daarom ook 'niet besproken'.

5 Communicatie

5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien

Autobedrijven

Over de bijdrage van communicatie aan het verbeteren van het binden en boeien van medewerkers hebben drie van de vier respondenten hun mening gegeven. Alle drie geven ze aan: 'Ja, dit zou zeker een bijdrage leveren'. Respondent 1 voegt hieraan toe dat vooral de interne communicatie verbeterd zou kunnen worden.

Schadebedrijven

Of de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers onderling van belang is bij het binden en boeien zijn alle vier de respondenten het over eens. Respondent 2 geeft aan: 'Dit is van belang om meer eenheid te creëren'. Respondent 4: 'Er moet op een meer eenduidige manier worden gecommuniceerd'. Respondent 3 geeft inderdaad aan dat het bijdraagt, maar vindt dat het niet verbeterd hoeft te worden.

Leasebedrijven

Over de bijdrage van communicatie aan het verbeteren van het binden en boeien van medewerkers hebben twee van de vier respondenten hun mening gegeven. Respondent 1 vindt: 'Ja, dat is voor mij van grote toegevoegde waarde, maar ik hoop ook voor mijn medewerkers. Aandacht besteden aan medewerkers door heldere verwachtingen, luisteren naar verhaal. Hierdoor creëer je betrokkenheid'. Volgens respondent 3, vanuit medewerkersperspectief gezien: 'Ja, vooral dat de manager voor je klaar staat om je helpen en dat je dan niet lang hoeft te wachten'.

5.2 In welke mate dragen de communicatievormen (informerende, verbeteren, binden en betrekken) bij?

Autobedrijven

Over het belang van de vorm informeren zijn drie van de vier respondenten het eens; 'Er moet duidelijk uitleg gegeven worden' volgens hun. Echter voegen ze hier alle drie nog een andere vorm aan toe. Respondent 1 vindt daarnaast het betrekken belangrijk in de vorm van het aanwijzen van een vertrouwenspersoon of buddy. Respondent 2 vindt het belangrijk dat de informatie over een interactieve manier kenbaar wordt gemaakt (betrekken). Respondent 3 vindt dat je medewerkers daarnaast moet binden; 'medewerkers motiveren door het bewustmaken van teamprestaties'.

Schadebedrijven

Over het belang van het informeren, betrekken, binden en verbeteren zijn al respondenten het eens. Echter vinden ze dat er allemaal een andere invulling aan moet worden gegeven en hebben ze verschillende combinaties. Zo vindt respondent 1 het belangrijk dat er wordt geïnformeerd (uitleg van regels en procedures; 'Ik vind dit belangrijk vanuit bedrijfsperspectief, wel vind ik dat er ook naar het medewerkersperspectief moet worden gekeken, wat zij belangrijk vinden. Ik denk dat het dan wel interessant is om aandacht te besteden aan het betrekken van mensen door mee laten denken in de cultuur en koers van organisatie en binden van medewerkers door ze te belonen voor het behalen van teamprestaties'. Respondent 2 vindt het vooral belangrijk door medewerkers te binden en te betrekken. Respondent 4 geeft weer aan dat het een combinatie moet zijn; informeren (regels en procedures) en binden (belonen voor prestaties met team).

Leasebedrijven

Hierover heeft alleen respondent 1 een mening: 'Betrekken: Medewerkers betrekken bij verschillende vragen en vragen om input. Ik neem zelf de beslissingen'.

5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden

Autobedrijven

Respondent 1 is van mening dat er open en eerlijk moet worden gecommuniceerd en dat je als leidinggevende zijnde goed moet luisteren. Respondent 2 vindt dat belangrijke zaken duidelijk moeten worden gecommuniceerd en respondent 3 geeft aan: 'Als medewerker zijnde vind ik het belangrijk dat een leidinggevende interesse toont in mij als medewerker en mij blijft motiveren'.

Schadebedrijven

Mening respondent 1: 'Wat ik vooral als leidinggevende doe is het goed luisteren naar medewerkers en mezelf betrekken bij het team. Vooral door mezelf niet als baas op te stellen'. Respondent 2 geeft aan dat hij hier al wel mee bezig is en dat het zijn vruchten afwerpt door de communicatie aan te passen aan nationaliteiten van medewerkers. De eilandcultuur verdwijnt en de werksfeer verbeterd geeft hij aan. Daarnaast vind ik dat ik betrokken moet zijn, hierdoor is er ook bij ons een open cultuur'. Ook respondent 3 vindt twee dingen van grote waarde: open en eerlijkheid vanuit een leidinggevende en regels in eren houden, maar waar nodig een uitzondering maken. Respondent 4 vindt vooral een duidelijke communicatie en open houding belangrijk.

Leasebedrijven

Respondent 1 geeft hierbij aan hoe hij vindt dat gecommuniceerd moet worden en hoe hij het momenteel als leidinggevende zelf vormgeeft: 'Ik zit zelf elke maand 1 keer met al mijn medewerkers en voer ik een 'Hoe-ist' gesprek. Het doel van dit gesprek is dat het over alles mag gaan behalve over het werk, dus hoe gaat het, waar loop je tegenaan en ook op welk vakgebied zou je jezelf nog willen ontwikkelen? Ook vind ik dat je je gelijkwaardig moet opstellen, bij het team moet betrekken en een open houding moet aannemen. Daarnaast duidelijke regels hanteren, hierdoor creëer je respect en accepteren medewerkers het'. Respondent 3 geeft hierin aan: 'Leidinggevende moet open houding aannemen, ondanks drukte. Samen moet je het product tot een goed einde brengen. Hierdoor wordt je gemotiveerd'. Respondenten 2 en 4 hadden hierover 'geen mening'.

6 Loopbaanperspectief

6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien

Autobedrijven

De bijdrage wordt door drie van de vier respondenten onderschreven als: 'Ja, dit zou een bijdrage leveren en is van belang in het kader van het ontwikkelen en vitaler worden in de functie'.

Schadebedrijven

Alle vier de respondenten geven aan dat dit een toegevoegde waarde levert, maar dat dit eigenlijk wel vanzelfsprekend zou moeten zijn. Drie van de vier respondenten geven over het algemeen de volgende toelichting hierop; 'Door aandacht te besteden aan en het aanbieden van opleidingen en doorgroeimogelijkheden worden medewerkers vaardiger, gemotiveerder en productiever'.

Leasebedrijven

Volgens alle vier de respondenten is dit een toevoeging, de mate waarin het een toevoeging levert is verschillend. Respondent 1: 'Ja, dit is heel erg van belang. Je moet rekening houden met je medewerkers en polsen of ze behoefte hebben aan een opleiding (weinig/veel ervaring jong/oud). Oudere medewerkers vinden het juist fijn als ze een project (uitdaging) toegeworpen krijgen, de jongere vinden doorgroeimogelijkheden belangrijk'. Respondent 2: 'Ja, ik vind dat je als leidinggevende altijd doorgroeimogelijkheden moet stimuleren, hierbij wel rekening houden met manier waarop medewerker wil doorgroeien. De ene wil alleen een bepaalde productie halen, de andere wil prestaties leveren en ontwikkelen'. Respondent 3: 'Ja, eigenlijk wel. Vooral door het volgen van seminars, opleidingen en cursussen om kennis up to date te houden'. Tot slot voegt respondent 4 toe: 'Er moet een gezonde balans zijn tussen salaris en functie en werkzaamheden die je verricht. Ik vind uitdaging belangrijker'.

6.2 In welke mate draagt het loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie bij?

Autobedrijven

Volgens drie van vier respondenten zou dit een goede toepassing zijn om het loopbaanperspectief te bespreken. Respondent 1 en 4 delen hierin de mening: 'Een loopbaangesprek en coaching zou een goede oplossing zijn'. Respondent 1 voegt hier nog aan toe dat een meester-gezelrelatie ook een goede toepassing zou zijn. Respondent 3 deelt een heel andere mening en vindt dat juist taakrotatie belangrijk is.

Schadebedrijven

Ook bij de schadebedrijven blijkt dat dit een goede toepassing zou zijn om het loopbaanperspectief te bespreken. Respondenten 1, 2 en 4 maken hierover hun inzichten kenbaar. Respondent 3 had hierover geen mening. Volgens alle drie de respondenten is het werken in de vorm van een meester-gezelrelatie een goed voorbeeld. In sommige bedrijven proberen ze dit al toe te passen, maar er zou extra aandacht aan mogen worden besteed, zodat de kennis in de organisatie door ervaren medewerkers wordt overgedragen naar de minder ervaren. Ook het functioneringsgesprek wordt genoemd door de respondenten 1 en 4. Respondent 1 heeft hierop als toevoeging dat het toepassen van een POP bij zou dragen aan meer eigenaarschap. Volgens respondent 4 zou coaching ook goed zijn.

Leasebedrijven

Volgens respondent 1 zijn dit vooral: 'Functioneringsgesprekken (toonsetting is anders targets en procedures) en aan het eind van de maand van inwerken een einde-proeftijd gesprek'. Respondent 2 vindt het vooral belangrijk als een medewerker zou worden gekoppeld aan een ervaren collega. Respondent 3: 'Mij overal mee naartoe nemen; vergaderingen bijwonen, nieuwe vestigingen zien, Meestergezel relatie, Buddy, Uitdragen van kennis door meester naar medewerkers, waardoor kennis up to date blijft'. Respondent 4 heeft geen mening hierover.

6.3 In welke mate draagt het aanbieden van cursussen, opleidingen bij? (Extra topic)

Autobedrijven

Ik was vooral benieuwd welke opleidingen en cursussen bij zouden dragen aan de ontwikkeling van de loopbaan van personeel, ik heb daarom gevraagd naar deze extra topic. Drie van de vier respondenten hadden hierover een mening, welke totaal verschillend was. Respondent 1: 'In het kader van coachend leiderschap zou ik een cursus People management adviseren'. Respondent 3 daarentegen draagt het aanbieden van een avondcursus aan die wordt gegeven door de leidinggevende en die bijdraagt aan het ontwikkelen van minder goede kennis en vaardigheden. Respondent 4 geeft aan: 'Ik zou graag een cursus verkooptechnieken willen volgen'.

Schadebedrijven

Hieruit voort kwamen hele bijzondere uitkomsten van de respondenten 2 en 3. Respondent 2 die noemt vooral een cursus coachen, delegeren, organisatieadvies en introductiemanagement. 'Daar zijn we nu ook mee bezig en ik vind het leuk dat je de kennis dat op een nieuwe en interactieve manier over kunt dragen en ziet dat je hierdoor waardering ook terugkrijgt van medewerkers, aldus respondent 2. Respondent 3 draagt aan; 'Voor de start van het dienstverband zou ik een 4daagse cursus aanbieden in het vakgebied'. Respondent 1 en 4 hebben hierover geen mening.

Leasebedrijven

Over deze topic hadden geen van de respondenten een mening.

7 Arbeidsvoorwaarden en belonen

7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien

Autobedrijven

Over het algemeen blijkt dat arbeidsvoorwaarden en belonen een mindere bijdragen leveren aan het binden en boeien. Twee van de vier respondenten, respondent 3 en 4 geven aan: 'Ik vind dat dat moet worden afgestemd op de medewerker. De ene medewerker heeft liever andere arbeidsvoorwaarden en de andere liever een extra beloning'. Welke arbeidsvoorwaarden en beloningen dat ze graag zouden willen zien is verschillend. Voor respondent 3 zouden waardering (compliment voor inzet), een wedstrijd voor beste monteur, alles wat boven omzet is als bonus, bonus voor iedereen (toename motivatie), personeelsvereniging en de kerstpresentatie/borrel een toevoeging leveren. Voor respondent 4 zou dat zijn om binding te ervaren een marktcomfort salaris. Hij zou geboeid kunnen worden door betaling van opleiding, auto van de zaak, (niet-) financiële beloning).

Schadebedrijven

Over het algemeen blijkt dat dit aspect in mindere mate een bijdrage levert. Daarbij wordt opgemerkt door alle vier de respondenten dat het meer op de medewerker zou moeten worden afgestemd. Respondent 3 heeft hierover een hele uitgesproken mening: 'Ik vind dat je moet kijken naar het loopbaanstadium van de medewerkers, afhankelijk daarvan moet je kijken wat je in voorwaarden of beloningen kunt veranderen'. Respondent 2 geeft als aandachtspunt om alleen de managers en leidinggevende te verplichten bij de kerstpresentatie te zijn. Medewerkers zouden de vrijheid moeten

krijgen om te kiezen of ze daarnaartoe gaan. Zij vinden het soms leuker om alleen naar de borrel te gaan en het kerstpakket op te halen.

Leasebedrijven

Volgens de respondenten 3 en 4: 'Ja, zou denk ik wel een bijdrage leveren'. Respondent 2: 'Ja, maar waardering is zeker zo belangrijk als arbeidsvoorwaarden'. Respondent 1 is van mening dat het geen bijdrage levert: 'Geld is in mijn opzicht de slechtste raadgever'.

7.2 In welke mate dragen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen bij?

Autobedrijven

(In topic 7.1. Al vermeld).

Schadebedrijven

Alle vier de respondenten hebben hierover hun mening gegeven, waarvan de respondenten 2,3 en 4 beloning in niet-financiële vorm (waardering) belangrijker vinden dan een financiële beloning. Ze geven hierbij ook alle drie aan dat ze een marktcomfort salaris belangrijk vinden in de binding tot het bedrijf, maar dat uitdaging en motivatie echt wordt gezocht in waardering, de werksfeer, kerstontbijt. Respondent 4 geeft aan dat medewerkers ook gemotiveerd kunnen worden door een cafetariasysteem. Respondent 1 is het daarentegen helemaal niet eens met deze mening. Hij vindt dat zowel arbeidsvoorwaarden als beloningen even belangrijk zijn.

Leasebedrijven

De mening van alle vier de respondenten over de bijdrage hiervan is helder geformuleerd. Over het algemeen blijkt dat waardering belangrijker is dan salaris, vervolgens geven 2 van de 4 respondenten aan welke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen voor hun toegevoegde waarde leveren. Uitleg volgt door respondent 1: 'Mensen belonen in de vorm van waardering: een schouderklopje, een compliment, het aanbieden van opleidingen en ze daardoor met plezier naar hun werk laten gaan, vind ik van veel grotere toegevoegde waarde. Primaire arbeidsvoorwaarden: Medewerkers stimuleren (boeien) door op eerste werkdag salaris technische loopbaan voor te leggen. Secundaire arbeidsvoorwaarden wel een toegevoegde waarde doordat het een extra luxe is; privé lease, auto van de zaak, ouwelullen dagen. Beloning: Bonussen zouden kunnen alleen moeten ze wel haalbaar en realistisch zijn'. Respondent 2: 'Beloning in de vorm van waardering belangrijkste (boeien van medewerkers). Primaire arbeidsvoorwaarden: Binding door: marktcomfort salaris. Met secundaire arbeidsvoorwaarden kun je iemand echt motiveren door aanbieden opleidingen of andere interessante secundaire arbeidsvoorwaarden'. Respondenten 3 en 4 hebben een algemene mening. Respondent 3: 'Beloning in de vorm van waardering is voor mij het belangrijkste, ik word dan meer gedreven om harder te werken. Salaris dient meer voor het binden van mij als medewerker'. Respondent 4: 'Door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden mensen sneller binnenhalen. Beloning zou wel bijdragen aan het boeien van medewerkers. Een financiële bonus zou ik dan liever zien in structureel iets meer salaris en comfort bieden (extra vrije dagen), meer een cafetariasysteem'.

8 Persoonlijke ontwikkeling

8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien

Autobedrijven

Door aandacht te besteden aan de persoonlijke ontwikkeling zouden competenties en vaardigheden kunnen worden ontwikkeld. Twee van de vier respondenten, respondent 1 en 4 als manager en medewerker zijnde vinden dat hier meer aandacht aan zou kunnen worden besteed.

Schadebedrijven

Door aandacht te besteden aan de persoonlijke ontwikkeling en trainingen aan te bieden en tegemoet te komen aan behoefte van medewerkers, worden medewerkers kundiger. Respondent 4 heeft hierover geen mening.

Leasebedrijven

Respondent 2, geeft aan dat dit een bijdrage zou leveren, maar dat ze er al wel mee bezig zijn: 'Ja, maar hier ben ik al mee bezig. Ik vind dat je als leidinggevende goed moet luisteren naar wensen behoefte van medewerkers, zodat je ze kunt ondersteunen in hun ontwikkeling. En verdiepen in persoon en continu meenemen in bedrijf (verbinding)'. Respondent 1 geeft ook aan dat dit een bijdrage levert en dat ze er meer aandacht aan zouden kunnen gaan besteden: 'Ja, dit levert een bijdrage, wij zouden als managers meer aan kunnen dragen dat de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen er is. Het zorgt immers voor het verbeteren van werkprestaties. Maar de medewerker moet hier wel zelf initiatief in nemen. Verdieping in ontwikkeling zegt iets over motivatie'. Respondent 3: 'Van mossel kan mij hierbij helpen door te stimuleren en uit te dagen dat je het beste uit jezelf blijft halen en dus langer dan 1 jaar werkzaam blijft in de organisatie'. Respondent 4 vindt daarentegen: 'Zou een bijdrage kunnen leveren, maar van Mossel is denk ik geen organisatie om daar intensief mee bezig te zijn'.

8.2 In welke mate draagt happiness en talentontwikkeling bij?

Autobedrijven

Om te weten te komen of en hoe invulling wordt gegeven aan de nieuwe termen happiness en talentontwikkeling heb ik deze vraag gesteld. Hierover hebben twee respondenten geen mening. Volgens respondent 1 en 4 zou happiness een grote bijdrage leveren aan het binden en boeien. Respondent 1 geeft hiervoor als reden dat je als leidinggevende zijnde leuke dingen moet organiseren, interesse moet tonen in de medewerker en problemen meteen moet oplossen. Aan talentontwikkeling kan door respondent 1 aandacht worden besteed door te werken aan de competenties van de medewerker en cursussen en opleidingen aan te bieden. Daarnaast kunnen volgens respondent 4 talenten worden ontwikkeld door oprechte interesse vanuit de medewerker en het bijhouden van een POP.

Schadebedrijven

Om te weten te komen of en hoe invulling wordt gegeven aan de nieuwe termen happiness en talentontwikkeling heb ik deze vraag gesteld. 'Happiness kan gecreëerd worden door als leidinggevende zijnde bij te dragen aan het teamgevoel, waardering te geven bij goede service', aldus respondent 1. Respondent 3 vindt het belangrijk om hier innovatief in te zijn: 'Ik zou een kaartje sturen als iemand ziek is of bellen, met kerst bijvoorbeeld eerder stoppen met werken'. De mening van respondent 1 en 2 komt overeen doordat ze allebei vinden dat talenten pas kunnen worden ontwikkeld als de leidinggevende de behoefte van de medewerkers inventariseert en op basis daarvan coaching of cursussen aanbiedt. Respondent 4 had hierover geen mening.

Leasebedrijven

Respondent 1 heeft hierover geen mening en respondent 4 blijft bij het feit: 'Ik denk dat ze zichzelf deze luxe niet kunnen permitteren vanwege de drukte en de belangrijke commerciële rol'. Respondent 2: 'Happiness draagt naar mijn mening bij aan het plezier dat je hebt in je werk: betrekken bij het bedrijf (betrokkenheid en de moeite waard)'. Respondent 3 geeft aan hoe een manager hieraan bij kan dragen: 'Als manager zijnde op de hoogte zijn van situaties van personeel en zien als iemand niet goed in zijn vel zit. Maandelijkse evaluatie (ook voor irritaties en strubbelingen) hierdoor binding met leidinggevende, je leert elkaar beter kennen'.

Hoofdstuk 7. Conclusie

In dit hoofdstuk licht ik de verbanden, zowel overeenkomsten als verschillen tussen de verschillende clusterbedrijven toe die voortkomen uit het vorige hoofdstuk 'Resultaten'. Op basis van de interpretatie van deze verbanden beantwoord ik deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag: 'Hoe vinden managers en medewerkers van de verschillende clusterbedrijven* van de Van Mossel Groep, dat het binden en boeien van autonome* medewerkers verbeterd kan worden?'

H7.1. Conclusie deelvragen

1. **Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?**

Overeenkomsten

Zowel de respondenten van de autobedrijven, de schadebedrijven en de leasebedrijven zijn het erover eens dat het aspect werving en selectie een bijdrage levert aan het binden en boeien van medewerkers. Als overeenkomstige reden wordt gegeven dat door het aandacht besteden aan en het toepassen van een goede werving en selectie de organisatie de meest passende kandidaten kan aantrekken tot de organisatie.

Om een goede werving en selectie toe te passen dient volgens alle drie de bedrijven aandacht te worden besteed aan de functieomschrijving, de culturele-fit en het employer brand (intern en extern). De functieomschrijving dient te worden vormgegeven door het beschrijven van de missie, visie, kernwaarden en het familiegevoel ondanks het groter worden van het bedrijf (je moet het van Mossel jasje passen). Daarnaast dient de inhoud van de functie en de verwachte competenties van de medewerkers op een meer informelere en interactieve manier te worden omschreven. De culturele-fit draagt volgens hen bij aan een goede klik tussen medewerker en organisatie. Als organisatie is het volgens managers en medewerkers van belang dat de persoonlijke doelstellingen worden afgestemd op de organisatiedoelstelling. Je past in de culturele fit als je ondernemerschap, creativiteit, eerlijkheid en transparantie nastreeft. Wat betreft het employer brand zijn ze van mening dat het bedrijf daar al het een en ander aan doet, maar dat dit wel verbeterd kan worden. Extern kan dit verbeterd worden door meer actief te zijn op social media, tv en jezelf de vraag te stellen 'Hoe wil ik mezelf profileren?'. Intern kan dit verbeterd worden door het interactief uitdragen van de missie en visie naar de medewerkers als ambassadeurs en daarnaast door interviews af te nemen op de afdeling met medewerkers en kleine stukjes van deze interviews te gebruiken als promotie (de keuken van het bedrijf laten zien).

Qua wervingskanalen geven ze allemaal aan dat via-via werving, vacaturewebsites en LinkedIn een grote toegevoegde waarde zouden leveren. Bij LinkedIn zou het een optie zijn om er een persoonlijk verhaal/ervaring bij te zetten.

Discrepanties

Psychologisch contract

De respondenten van de leasebedrijven zijn van mening dat door het aandacht besteden aan het psychologisch contract 'de wederzijdse verwachtingen uitspreken tussen organisatie en medewerker' medewerkers meer betrokken worden bij en geboeid worden door de organisatie. De autobedrijven en de leasebedrijven vonden dat dit geen toegevoegde waarde zou leveren, ze hebben hier dan ook geen mening over.

Bindingsfactor van Mossel

De respondenten van de autobedrijven en schadebedrijven vinden dat van Mossel medewerkers aan zich bindt, doordat ze een georganiseerd bedrijf zijn en je er een gevoel van welkom krijgt (familiegevoel). De respondenten van de leasebedrijven vinden dat medewerkers juist gebonden en geboeid worden doordat het een dynamische omgeving is.

2. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat het introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

Over de toegevoegde waarde van een goed introductie- en socialisatieprogramma zijn alle drie de bedrijven het eens. Als toelichting wordt hierop gegeven dat het bijdraagt aan een betere integratie in het team, wat ook de teamsfeer bevordert. Wel moet de introductie worden aangepast aan de medewerker, bijvoorbeeld door de medewerker meer vrijheid te geven. Het resultaat hiervan is dat ze productiever en blijer worden.

Om een goede introductie en socialisatie toe te passen is het operationaliseren van medewerkers volgens alle drie de bedrijven van groot belang. Het operationaliseren kan worden gedaan door de belangrijkste gegevens vooraf toe te sturen, uitleg van duidelijke regels en procedures in bepaalde functies middels een kort inwerkplan, de medewerkers te betrekken bij de afdeling en te begeleiden in de werkzaamheden en ze te helpen met het opbouwen van hun eigen netwerk. Het inwerkplan moet niet te uitgebreid zijn, medewerkers moeten ook de kans krijgen om zelf invulling te geven aan hun functie (creatie van nieuwe kennis). Een logische vervolgstap die kan worden toegepast na het operationaliseren is het succesvol maken. Dat kan door de verschillende bedrijven worden gedaan door de medewerker continu begeleiding te bieden en op uitvoering feedback te geven, handvaten te geven en te luisteren en managen van de wensen en behoefte van de medewerkers, bijvoorbeeld door het opstellen van een plan wat gericht is op het ontwikkelen van de competenties van medewerkers (POP). Het evalueren kan vervolgens worden gedaan in een motiverende vorm.

Discrepanties

Werving en selectie: het behouden van medewerkers voor de organisatie

De respondenten van de autobedrijven en schadebedrijven vinden dat medewerkers het langst behouden kunnen blijven door blijvende interesse te tonen in de medewerker en een keer in de paar maanden een gesprek te plannen over de voortgang en ontwikkelingen. De respondenten van de leasebedrijven hebben hierover geen mening gegeven.

Introductie- en socialisatieprogramma: mening

De respondenten van de autobedrijven vinden dat het introduceren volstaat met het klaarleggen van de belangrijkste benodigdheden voor het uitoefenen van de functie, uitleg van regels en procedures en het bereikbaar zijn voor vragen. De respondenten van de schadebedrijven vinden het een goed idee om voorafgaand aan de start van een functie een 4daagse training aan te bieden en procedures en regels duidelijk uit te leggen. Maar vinden bovenal dat de introductie en socialisatie per medewerker moet worden bekeken. De respondenten van de leasebedrijven vinden dat het introductie- en socialisatieprogramma vanuit twee kanten anders ingevuld moet worden. Leidinggevenden vinden dat de betreffende leidinggevende op de hoogte moet worden gesteld en de belangrijkste documenten moet klaarleggen. Na de eerste vier weken moet een evaluatie worden gehouden. Daarnaast moeten nieuwe medewerkers op de start van hun eerste werkdag een introductiepakketje krijgen. Medewerkers vinden het belangrijk dat de leidinggevende tijd voor je heeft vrijgemaakt om alles uit te leggen.

3. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

Geconcludeerd kan worden dat zowel de respondenten van de autobedrijven, de schadebedrijven als de leasebedrijven vinden dat de cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers. Als belangrijkste motivatie wordt gegeven dat de cultuur moet worden uitgedragen door de leidinggevenden, zodat deze wordt gevoeld door de medewerkers. Door het uitdragen van de cultuur wordt ook de sfeer verbeterd wat ervoor zorgt dat mensen nog meer worden aangetrokken.

Over het algemeen blijkt dat de sociale gewoonten en de normen en waarden voor alle respondenten van alle drie de bedrijven een toegevoegde waarde leveren. De sociale gewoonten zijn van belang om te stimuleren dat medewerkers zich in het team en de cultuur gaan mengen. Voorbeelden zijn; (sport) activiteiten organiseren, een nieuwe medewerker vragen om mee te gaan lunchen en interesse tonen. Qua normen en waarden zijn vooral collegialiteit, samenwerking, eerlijkheid, initiatief nemen en teamcreatie van belang.

Ook de kernwaarden leveren een toegevoegde waarde. De meest passende kernwaarden volgens de respondenten van alle drie de bedrijven zijn; helderheid en transparantie, kwaliteit, gastheerschap (meer bieden dan medewerkers en klanten verwachten), resultaatgerichtheid, oplossingsgerichtheid, productiviteit en gedrevenheid, onderscheidenheid, ondernemerschap, out of the box denken en tot slot het familiegevoel.

Tot slot levert de soort cultuur een bijdrage. Over het algemeen kan worden gesteld dat het belangrijk is dat er een open cultuur is, waarbij er een combinatie is tussen een rollencultuur (gericht op prestaties) of een taakcultuur (gericht op samenbundeling van expertise en samenwerking) en een persoonscultuur (gericht op individuele expertise).

Discrepanties

Cultuur: corporate identity en manier van leidinggeven

Over deze aspecten van de cultuur hebben twee van de drie bedrijven een andere mening. De respondenten van de autobedrijven vinden het belangrijk als medewerkers mogen meedenken over de corporate identity en de koers van de organisatie. De respondenten van de schadebedrijven vinden de manier van leidinggeven belangrijk. 'Een leidinggevende kan je verbinden aan hem en aan het bedrijf door het aantrekken van het van Mossel jasje, waar de normen en waarden respect, samenwerking en resultaatgerichtheid onder vallen'.

4. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat het leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

Ook het aspect leiderschap draagt zijn steentje bij aan het beter binden en boeien van medewerkers, mits de leidinggevende zich profileert als people manager en de medewerkers continu meeneemt in het loopbaan proces. Coaching en een samenwerkende en overlegvorm van leiderschap zijn van essentiële waarde. Dit veronderstellen de drie clusterbedrijven in ieder geval.

De leiderschapsstijl levert hierin een toegevoegde waarde door deze af te stemmen op het karakter van de medewerker en zijn ervaring, afhankelijk hiervan de medewerker meer/minder ondersteunen

(instrueren, overtuigen, overleggen of delegeren). Een goede leider zou meer moeten coachen en de medewerker meer eigenaarschap moeten geven.

Volgens de clusterbedrijven moeten je als leidinggevende ook over een aantal eigenschappen beschikken. Als overeenkomstige worden gegeven; inlevingsvermogen, win-windenken, synergie creëren, pro activiteit (behoefte van medewerkers kunnen achterhalen) en communiceren.

Discrepanties

Leiderschap: leiderschapseigenschappen

Over de leiderschapseigenschappen zijn de clusterbedrijven het grotendeels eens. Toch hebben sommige bedrijven nog andere eigenschappen die ze hierin belangrijk vinden. De respondenten van de autobedrijven vinden dat een leidinggevende direct moet zijn. Bij de schadebedrijven vinden ze het belangrijk als een leidinggevende eerlijk en transparant is, een teamgerichte en mensgerichte benadering heeft en interesse toont in de medewerker. Tot slot vinden de respondenten van de leasebedrijven het belangrijk als er openheid en respect is, processen op een interactieve manier worden uitgelegd, de leidinggevende direct en duidelijk is en een soort van samenwerking met de medewerker aangaat en deze uitdaagt.

Leiderschap: het bijsturen van medewerkers

Volgens de respondenten van de autobedrijven is het belangrijk dat een leidinggevende een medewerker waar nodig is bijstuurt. Dit kan een leidinggevende doen door vergaderingen te voeren en een reflectie te geven aan medewerkers.

5. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de communicatie tussen managers en medewerkers een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

Uit de resultaten blijkt dat de communicatie tussen leidinggevende en/of medewerkers van groot belang is om medewerkers beter te binden en te boeien. Daarnaast wordt hierdoor eenheid en betrokkenheid gecreëerd.

De manier van communiceren die voornamelijk wordt gehanteerd door de clusterbedrijven is informeren (het uitdragen van duidelijke regels en procedures). Daarnaast worden er door de medewerkers naast informeren nog andere vormen van communiceren toegevoegd. Deze verschillende combinaties vertonen geen overeenstemming en worden daarom vermeld bij de discrepanties.

Tijdens de communicatie is openheid en eerlijkheid en goed luisteren belangrijk. Door open en eerlijk te zijn in je communicatie, maak je je medewerkers betrokken bij jou werkzaamheden en krijg je meer respect.

Discrepanties

Communiceren: informeren in combinatie met andere vormen

De respondenten van de autobedrijven noemen de combinaties: informeren en betrekken(aanwijzen van een buddy of vertrouwenspersoon en de informatie op een interactieve manier kenbaar maken) en informeren en binden (medewerkers motiveren door ze op de hoogte te stellen van teamprestaties). Bij de schadebedrijven worden voornamelijk de combinaties informeren (vanuit bedrijfs- en medewerkersperspectief) en betrekken/binden, binden en betrekken. De respondenten

van de leasebedrijven vinden het betrekken van medewerkers door middel van het vragen naar hun input belangrijk.

Communiceren: mening over communicatie

Een respondent van de autobedrijven vindt het in de communicatie vooral belangrijk als er interesse wordt getoond in hem als medewerker, hij blijft dan meer gemotiveerd. Bij de schadebedrijven zijn de leidinggevende ervan overtuigd dat door jezelf bij het team te betrekken, jezelf niet als baas op te stellen en de communicatie aan te passen aan de medewerker en zijn nationaliteit je veel meer respect creëert en medewerkers ook een meer open houding naar jou gaan aannemen. Dit resulteert ook weer in een grotere betrokkenheid en motivatie. Een van de respondenten van de leasebedrijven heeft hiervoor zijn eigen manier van communiceren ontwikkeld. Hij voert een 'Hoe-ist' gesprek waarbij de leidinggevende meer te weten probeert te komen over de medewerker, zodat hij beter kan inspelen op de behoefte van de medewerkers. Hij stelt hierbij de vraag: 'Hoe gaat het en op welk vakgebied zou je jezelf nog willen ontwikkelen?'

6. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

In het kader van het gemotiveerder, productiever en vitaler worden zouden het aanbieden van opleidingen en doorgroeimogelijkheden bijdragen aan het binden en boeien. Er moet wel rekening worden gehouden met de leeftijd en ervaring van de medewerkers. Jongere medewerkers vinden doorgroeimogelijkheden belangrijker en oudere medewerkers vinden stabiliteit en het aangedragen krijgen van een project belangrijker.

De manier waarop het loopbaanperspectief het beste kan worden vormgegeven is een meester-gezelrelatie (uitleg van werkzaamheden en overdragen van kennis van ervaren medewerkers naar minder ervaren medewerkers). De gesprekken waarin dit het beste zou kunnen worden besproken zijn loopbaan- en functioneringsgesprekken.

Discrepanties

Loopbaanperspectief: Coaching, taakrotatie en een POP

Vanuit de respondenten van de autobedrijven blijkt dat het de kunst is van goed coachen om medewerkers te stimuleren in hun loopbaanontwikkeling. Daarnaast zou het wisselen van functie hieraan bijdragen. De respondenten van de schadebedrijven vinden coachen belangrijk, maar daarnaast ook het introduceren van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) dat bijdraagt aan meer eigenaarschap. Een einde proeftijd gesprek en het bijwonen van vergaderingen zou volgens één van de respondenten van de leasebedrijven een toegevoegde waarde leveren.

Loopbaanperspectief: aanbieden van cursussen en opleidingen

Respondenten van twee van de drie clusterbedrijven hadden hierover een mening. Wat opvallend is, is dat de meningen niet alleen tussen de bedrijven verschillen, maar ook tussen de medewerkers van de bedrijven zelf. Bij de autobedrijven zou het vooral belangrijk zijn om een cursus people management te organiseren en een avondcursus te organiseren die door de leidinggevende (chef werkplaats) wordt gegeven. Deze avondcursus in het kader van het ontwikkelen van minder goede kennis en vaardigheden. Ook een cursus verkooptechnieken zou interessant zijn. De respondenten van de schadebedrijven noemen de cursussen coachen, delegeren, organisatieadvies en introductiemanagement. Als laatste wordt genoemd: voorafgaand aan de start van het dienstverband een cursus aanbieden in het vakgebied.

7. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de arbeidsvoorwaarden en beloningen een bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

De arbeidsvoorwaarden en het belonen zouden weinig tot geen bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers. Mocht dit wel een betere bijdrage moeten gaan leveren, dan is het vooral van belang dat de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden en de vormen van beloningen worden afgestemd op de medewerkers. Immers elke medewerker heeft in een loopbaan stadium andere behoefte aan arbeidsvoorwaarden en belonen. Beloningen zouden dan wel haalbaar en realistisch moeten zijn.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de respondenten van de clusterbedrijven vinden dat belonen in de vorm van een niet-financiële beloning (waardering, compliment voor inzet) een grotere toegevoegde waarde levert dan het aanbieden van luxe arbeidsvoorwaarden of een financiële beloning. Wat ook blijkt is dat door een marktcomfort salaris, het voorleggen van een salaris technische loopbaan en een kerstontbijt medewerkers voornamelijk aangetrokken en betrokken worden door/bij de organisatie (binden). Door betaling van opleiding, auto van de zaak (prive lease) of een cafetariasysteem (kiezen en inruilen van eigen arbeidsbeloning, door middel van geld, vrije tijd of kostenvergoedingen), maar ook door het uitkeren van een financiële bonus zouden medewerkers voornamelijk geboeid kunnen worden.

8. Vinden managers/medewerkers en hoe vinden zij dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?

Overeenkomsten

Zowel de respondenten van de autobedrijven, de schadebedrijven en de leasebedrijven vinden dat het aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker bij zou kunnen dragen aan het binden en boeien. Echter wordt er wel getwijfeld of van Mossel hier de juiste organisatie voor is, aangezien commercie de boventoon voert en daar waarschijnlijk weinig tijd voor is. Aan de andere kant is het van grote toegevoegde waarde om hier meer aandacht aan te gaan besteden. Medewerkers worden kundiger en leveren betere werkprestaties, daarnaast voelen ze zich ook meer gewaardeerd, wat resulteert in meer werkvreugde. De mogelijkheid door leidinggevenden moet worden aangedragen, maar medewerkers moeten zelf het initiatief nemen. Uiteindelijk verdient de investering in de persoonlijke ontwikkeling, zich dus terug, zowel financieel (betere omzet) als niet-financieel (langer dan 1 jaar werkzaam in de organisatie (zie doelstelling aan begin van scriptie)).

Happiness op de werkvloer kan vooral gecreëerd worden door interesse te tonen in de medewerker (zowel werk als prive; kaartje sturen als iemand ziek is of bellen), leuke activiteiten te organiseren, waardering te geven en maandelijkse evaluaties te organiseren, zodat de band met je leidinggevende ook sterker wordt. Talentontwikkeling kan worden gedaan door de behoefte en de te ontwikkelen competenties en vaardigheden van medewerkers te inventariseren en op basis daarvan passende coaching of cursussen aanbieden. Ook het bijhouden van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zou medewerkers stimuleren om bezig te zijn met hun eigen persoonlijke ontwikkeling.

H7.2. Conclusie hoofdvraag

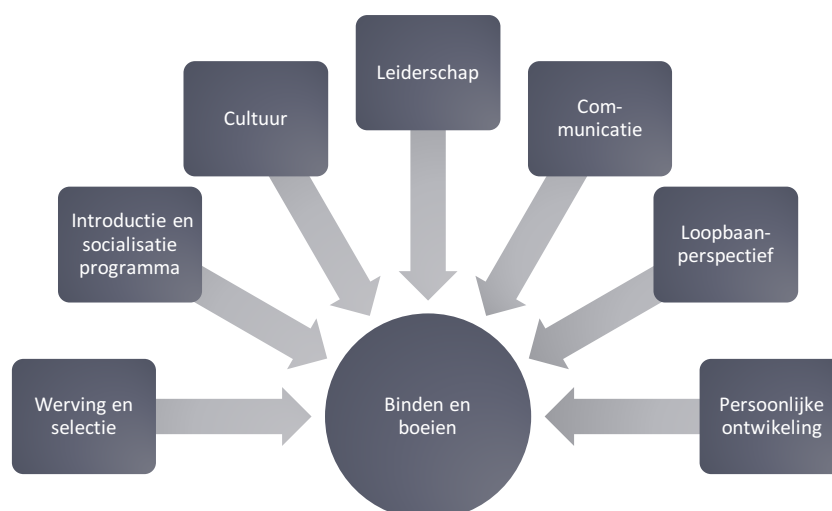
Om de conclusie compleet te maken beantwoord ik hier, aan de hand van de antwoorden op de deelvragen hierboven, de hoofdvraag: 'Hoe vinden managers en medewerkers van de verschillende clusterbedrijven* van de Van Mossel Groep, dat het binden en boeien van autonome* medewerkers verbeterd kan worden?'

De hoofdvraag die ik heb opgesteld gaat over de elementen die er, gezien over alle clusterbedrijven, aan bijdragen dat het binden en boeien verbeterd kan worden. Om deze reden ben ik daarom ook uitgegaan van de elementen waarvan alle clusterbedrijven vonden dat deze een toegevoegde waarde zouden leveren aan het binden en boeien. De elementen die overeenkomstig voor alle clusterbedrijven een bijdrage leveren aan het binden en boeien zijn; werving- en selectie, introductie- en socialisatieprogramma, cultuur, leiderschap, communicatie, het loopbaanperspectief en de persoonlijke ontwikkeling.

Op basis van de conclusie is er een nieuw conceptueel model ontstaan, welke ik in de volgende paragraaf verder toelicht.

H7.3. Conclusie vs. nieuw conceptueel model

De elementen die uiteindelijk een bijdrage zouden leveren zijn de elementen die ik ook in theorie heb onderzocht. Gedurende het afnemen van de interviews zijn er geen extra elementen bijgekomen. De reden die hieraan ten grondslag ligt is denk ik te wijten aan het feit dat ik de mogelijke elementen die ik in theorie heb onderzocht ook heb onderzocht in de praktijk. Ik heb expliciet naar een mogelijke bijdrage gevraagd van de onderzochte elementen. Hierdoor werd de mogelijkheid om uit te wijden naar andere elementen beperkt. Zoals bovenstaand te lezen ontbreekt in de mogelijke elementen die ene bijdrage zouden leveren het aspect arbeidsvoorwaarden en belonen. Dit klopt, na het afnemen van de interviews en het verwerken van de resultaten ben ik tot de conclusie gekomen dat de arbeidsvoorwaarden en belonen een minimale bijdrage leveren aan het binden en boeien. Om deze reden heb ik dit aspect in het nieuwe conceptueel model buiten beschouwing gelaten. Onderstaand treft u het nieuwe conceptuele model aan, bestaande uit zeven elementen in plaats van acht.



Hoofdstuk 8. Discussie

In dit hoofdstuk kijk ik met een kritische blik terug op mijn scriptie. Ik bespreek hierin de beperkingen en toekomstige aandachtsgebieden van het onderzoek. Door een kritische reflectie kan in de toekomst met een betere en betrouwbaardere insteek aan een vervolg onderzoek worden begonnen.

H8.1. Startfase onderzoek

Ik merkte dat ik in de beginfase, ook wel oriëntatiefase, al druk bezig was met het doen van vooronderzoek en het vormgeven van de onderzoeksopzet en relevante informatie voor het theoretisch kader. De insteek hiervan was naar mijn mening goed, echter werd ik hierin wel twee keer tegengehouden, doordat het onderwerp en de onderzoeksvraag veranderde of andere informatie van belang was. Dit was deels ook te wijten aan het feit dat de communicatie en input betreffende mijn onderzoek in het begin door zowel mijn beide stagebegeleiders als door mij anders werden geïnterpreteerd. Door met zijn drieën te zijn gaan zitten hebben we alle ideeën uitgesproken en hebben we dit samengevoegd tot eenzelfde input. Het bleek dat we uiteindelijk alle drie wel op een lijn zaten. Een leerpunt voor de volgende keer is; meteen al in de beginfase met alle partijen aan tafel gaan zitten en de verwachtingen en ideeën dan al op elkaar afstemmen.

H8.2. Gebruikte theorieën

In eerste instantie was ik ervan overtuigd dat ik alle benodigde, relevante informatie die ik nodig had voor het beantwoorden van de (theoretische) hoofdvraag in dit kader had opgenomen. Na het schrijven van het onderzoek, de resultaten en de conclusie ben ik tot de ontdekking gekomen dat een deel van de informatie die is gebruikt in het theoretisch kader niet relevant was voor het beantwoorden van de deelvragen en de hoofdvraag. Een voorbeeld is het aspect van de werving en selectie en dan specifiek het onderdeel brand building en brand activation. Dit is voor mijn onderzoek niet van toegevoegde waarde, omdat het in mindere mate te maken heeft met het binden en boeien van medewerkers.

Een leerdoel voor een volgend onderzoek is door middel van het onderwerp van je scriptie als uitgangspunt te pakken, te analyseren of je alle benodigde informatie in het kader heb verwerkt, zodat je geen irrelevante stukken tekst erin hebt staan. Een andere mogelijkheid om dit te vergemakkelijken is het maken van een woord web waarbij ik de afhankelijke variabele (hoofdvraag) en de onafhankelijke variabelen (deelvragen) beschrijf.

H8.4. Vraagformulering interview

Wat ik merkte gedurende het afnemen van de interviews, is dat ik sommige vragen niet concreet kon stellen en hierdoor ook niet gerichter kon doorvragen, zodat ik bij de kern van de vraag kwam. Medewerkers konden hier soms ook moeilijk een antwoord op teruggeven. Ik merkte dat dit lag aan het onderwerp 'binden en boeien'. Dit onderwerp is namelijk niet alleen fysiek te meten, maar is ook gebaseerd op een gevoel wat je hebt. In het vervolg is het dus van belang om concrete vragen te stellen over het gevoel dat ze erover hebben en daarop gericht door te vragen. Aan het feit dat het onderwerp soms lastig te bevragen is, kan ik naar alle eerlijkheid weinig aan veranderen.

Het onderzoek heb ik voornamelijk vormgegeven door zelf een aantal elementen te onderzoeken en door middel van interviews te toetsen of deze elementen ook in praktijk een toegevoegde waarde leveren. Een waardevolle aanvulling op dit onderzoek in de toekomst zou zijn om het onderzoek minder te sturen op bestaande en onderzochte elementen, maar juist door het vragen naar elementen die op dat moment nog niet gemeten zijn. Daarnaast zou je een open vraag kunnen stellen aan de medewerkers of zij zelf een idee hebben over elementen die bij zouden kunnen dragen aan het binden en boeien.

H8.5. Betrouwbaarheid van het onderzoek

Dit onderzoek is gebaseerd op twaalf interviews, welke zouden moeten zorgen voor een betrouwbaar beeld betreffende de elementen die bijdragen aan het beter binden en boeien van medewerkers. Helaas is dit vanwege de relatief te grote onderzoekspopulatie en de gelimiteerde respondentenomvang niet helemaal gelukt. Om het onderzoek meer betrouwbaar te maken zouden meer interviews moeten worden afgenomen bij de respondenten van de verschillende clusterbedrijven. Vanwege de beperkte tijd die voor het onderzoek stond, was hier geen mogelijkheid voor. Wel heb ik voorafgaand aan de scriptie aangegeven dat het onderzoek hierdoor minder betrouwbaar wordt, echter is de keus er toch naar uitgegaan om van alle drie de clusterbedrijven de elementen te bevragen.

Ik heb geprobeerd het onderzoek zo valide mogelijk te maken, door een duidelijke structuur aan te houden van vragen, zodat ik aan alle managers en medewerkers dezelfde vragen heb gesteld. Echter, zoals al eerder aangegeven heb ik sommige vragen niet helemaal helder en concreet kunnen stellen, waardoor de vraag soms verkeerd werd geïnterpreteerd. Dit is de validiteit helaas niet ten goede gekomen. Een ontwikkelpunt voor de volgende keer is de organisatie meer bewust maken van het feit dat je wellicht beter een van de bedrijven kunt onderzoeken of je moet meer tijd nemen voor het onderzoeken. Ik merk namelijk vooral dat ik door de tijdsdruk soms niet de juiste vragen heb gesteld.

H8.6. Innovatieve waarde

Wat betreft de innovatieve waarde van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd kan ik beginnen met het feit dat dit het eerste onderzoek is naar het binden en boeien van medewerkers in de organisatie. Daarnaast is het onderzoek van innovatieve waarde, doordat de conclusie en adviezen die voortkomen uit dit onderzoek ook kunnen worden gebruikt voor een procesoptimalisatie op het gebied van werving- en selectie (instroom) en loopbaanontwikkeling (doorstroom) welke in mijn onderzoek ook zijn onderzocht.

Literatuurlijst

- Bruehl, M., & Colsen, C. (2017, 22 oktober). Boeien en Binden. Geraadpleegd van <http://www.geluksfabriek.nl/BoeienBinden/tabid/52/Default.aspx>
- Bruehl, M., & Colsen, C. (2017, 31 oktober). Boeien en Binden. Geraadpleegd van <http://www.geluksfabriek.nl/BoeienBinden/tabid/52/Default.aspx>
- Covey, S. R. (2009). *De 8ste eigenschap: Van effectiviteit naar inspiratie* (9e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- DeWulf, L. (2014). Hoofdstuk 3: Kiezen voor je talent. In L. DeWulf (Red.), *Ik kies voor mijn talent* (pp. 70-73). Tielt, België: Lannoo.
- Giffen, R. (2015). *Organizational culture and personality type: relationship with person-organisation fit and turnover intention* (<http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5394&context=etd>). Geraadpleegd van <http://www.profielermij.nl/drie-redenen-waarom-cultural-fit-belangrijk-is-organisatie/>
- Kleyngeld, J. (2017, 25 augustus). 'Happiness' op de werkvloer: een hype? Geraadpleegd van <https://cfo.nl/artikel/happiness-op-de-werkvloer-een-hype>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *CHRO Community*, 2017(2), 26.
- AN-i. (2016). Primaire, secundaire, variabele arbeidsvoorwaarden. Geraadpleegd van <https://www.arbeidsrechter.nl/primaire-secundaire-variabele-passende-betere-arbeidsvoorwaarden>
- Coutinho. (Z.j.). *Modellen om de organisatiecultuur te beschrijven en te typeren*. Geraadpleegd van https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf
- Harrison, & Handy. (2010). Hoofdstuk 9: Gedeelde waarden. In A. Weber, & A. Doelen (Reds.), *Organiseren en Managen; het 7-S-model toegepast* (2e ed., pp. 213-216). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Hersey, & Blanchard. (2010). Hoofdstuk 7 Managementstijlen. In A. Weber, & A. Doelen (Reds.), *Organiseren en managen; het 7-S-model toegepast* (2e ed., pp. 169-174). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Hr5 expertisecentrum. (2016, 1 juni). Instrumenten loopbaanontwikkeling. Geraadpleegd van <http://www.hr5.nl/hr5-expertise-centrum/>
- Ondernemen Met Personeel. (2015, 11 maart). 5 manieren om personeel te ontwikkelen. Geraadpleegd van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/opleiding-en-ontwikkeling/265-5-manieren-om-personeel-te-ontwikkelen.html>
- Randstad. (2017). Tips voor het binden en boeien van medewerkers. Geraadpleegd van <https://www.randstad.nl/werkgevers/in-dienst-hebben/binden/binden-van-je-personeel>

- Sanders, & Neuijen. (1997). Hoofdstuk 9: Gedeelde waarden. In A. Weber, & A. Doelen (Reds.), *Organiseren en managen; het 7-S-model toegepast* (2e ed., pp. 211-212). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- The Ultimate Software Group. (2015, juni). Rekruting for culturele fit. Geraadpleegd van <https://www.slideshare.net/ChrisBennett24/recruiting-for-cultural-fit-54661129>
- Unique. (2012). Werknemer gaat op banenjacht zodra economie aantrekt. Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/recruitment-2.0/nieuws/werknemer-gaat-op-banenjacht-zodra-economie-aantrekt>
- UWV. (2015, 10 september). Ook vacaturemarkt technische beroepen toont herstel. Geraadpleegd van https://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_technische%20beroepen.pdf
- UWV. (2017). Moeilijk vervulbare vacatures in specifieke beroepen. Geraadpleegd van https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/sector-beroep/beroep/technisch
- UWV. (2017). Samenvatting: Vraag naar arbeid groeit [Dataset]. Geraadpleegd van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo213568>
- UWV. (2017). Tabel 3.1.3 Ontwikkeling aantal vacatures naar sector. Geraadpleegd van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo213568>
- Wij-leren. (2017). Situationeel leiderschap. Geraadpleegd van <https://wij-leren.nl/situationeel-leiderschap.php>
- Schop, G.-J. (2017). Cultuurtypologieen Handy en Harrison. Geraadpleegd van <https://managementmodellensite.nl/cultuurtypologieen-handy/#.Wg7xg61x9DW>
- Seligman, M. (2011, 5 april). Vreugde in organisaties. Geraadpleegd van <https://cfo.nl/artikel/happiness-op-de-werkvloer-een-hype>
- Slangen, N. (2006). Waarom is interne communicatie de beste investering? Geraadpleegd van <http://www.modellenvanc.be/site/content/interncom.asp>
- Theunissen, G. (2006). Het binden en boeien van medewerkers in een organisatie. Geraadpleegd van <http://www.informatienu.nl/werk-en-opleiding/het-binden-boeien-van-werknemers-in-een-organisatie-deel-1/>
- Van der Lee, R. (2015, juni). Werving en Selectie: het gaat niet meer om binden maar om boeien [Blogpost]. Geraadpleegd van <https://www.inverbinding.works/werving-selectie/596-het-gaat-niet-meer-om-binden-maar-om-boeien>
- Verhoeven, A. (2016). Hoofdstuk 5 Wervingsstrategie. In A. Verhoeven (Red.), *Recruitment* (2e ed., pp. 133-134). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Verhoeven, A. (2016). Hoofdstuk 6 Selectiestrategie. In A. Verhoeven (Red.), *Recruitment* (2e ed., pp. 191-196). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Verhoeven, A. (2016). Hoofdstuk 4 Branding en communicatie. In A. Verhoeven (Red.), *Recruitment* (2e ed., pp. 103-104). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

- Verhoeven, A. (2016). Hoofdstuk 4 Branding en communicatie. In A. Verhoeven (Red.), *Recruitment* (2e ed., pp. 104-106). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Verhoeven, A. (2016). Hoofdstuk 7 Onboarding. In A. Verhoeven (Red.), *Recruitment* (2e ed., pp. 231-232). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Verhoeven, A. (2016). Hoofdstuk 7 Onboarding. In A. Verhoeven (Red.), *Recruitment* (2e ed., pp. 232-239). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Waasdorp, G.-J., Hemminga, M., & Roest, S. (2012). Hoofdstuk 2 Het klassieke employer Brand. In G.-J. Waasdorp, M. Hemminga, & S. Roest (Reds.), *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand* (pp. 27-27). Rotterdam, Nederland: Werf&Media.
- Walker, B., & Soule, S. A. (2017). Changing company culture requires a movement, not a mandate. *CHRO-community*, 2017(2), 25-26.
- Weber, A., & Doelen, A. (2010). Hoofdstuk 9: Gedeelde waarden. In A. Weber, & A. Doelen (Reds.), *Organiseren en managen; het 7-S-model toegepast* (2e ed., pp. 209-209). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Bijlagen

Scriptie geschreven door: Annabelle Huijbregts

Studentnummer: 2664860

Stagebedrijf: Van Mossel Automotive Groep B.V.

Stagebegeleidster: Denise de Bruijn

Functie: HR-functionaris

School: Fontys Hogeschool, te Tilburg

Opleiding: Human Resource Management

Praktijkbegeleider: Rob Voorhoeve

Tilburg, 19 Januari 2018

Bijlage 1 Surveyonderzoek directie HR

Interview directie HR

Naam: Danielle van der Plas

Functie: HR directeur

Datum: Woensdag 11 oktober 2017 (10:00 – 11:00 uur)

Uitleg

Het volgende interview bestaat uit vragen specifiek gericht op het achterhalen van het beeld dat de directieleden hebben met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers. Door middel van dit interview wordt getracht uit te zoeken in hoeverre het behandelen van het vraagstuk binden en boeien van medewerkers bijdraagt aan de betrokkenheid bij de organisatie.

1. Het probleem wordt omschreven als het niet kunnen binden en boeien van de medewerkers met de organisatie. Dit vraagstuk wordt als belangrijk gezien in de organisatie omwille van het sneller vertrekken van medewerkers dan verwacht. Wat is de aanleiding op bedrijfstakniveau, dus in de autobranche, dat medewerkers verbonden en geboeid moeten worden? En wat is dat op maatschappelijk/economisch niveau?

Op maatschappelijk niveau is het binden en boeien van belang, omdat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt steeds meer toeneemt en medewerkers hierdoor meer keus hebben om bij een andere werkgever te gaan werken. In de autobranche is het van belang dat medewerkers geboeid worden, doordat het aanbod van goed opgeleide technici afneemt. In het bedrijf is het voornamelijk van belang dat medewerkers verbonden en geboeid worden aan de organisatie om ervoor te zorgen dat ze voor langere termijn worden behouden, de zogenoemde ROI (Return on Investment). In eerste instantie om ervoor te zorgen dat de kosten die zijn gemaakt om de medewerker operationeel te maken eruit zijn gehaald en daarnaast dat de medewerker ook voor enige tijd nog een bijdrage kan leveren. Ook is het van belang om onderzoek te doen naar het binden en boeien van medewerkers, omdat medewerkers door alleen fysieke/objectieve aspecten in te zetten de medewerker niet optimaal geboeid is. Er moet ook gekeken worden welke aspecten nog meer van belang zijn om medewerkers te binden en te boeien. Het gevoel is hierbij van groot belang; de ervaring van een manager en de wijze van vragen stellen is bepalend voor het feit of iemand zich betrokken voelt bij de organisatie.

2. Wat is uw beeld met betrekking tot verbinding van medewerkers met de organisatie

Bij verbinden denk ik vooral aan psychologische/innovatieve aspecten, een voorbeeld hiervan is Q4change. Ik denk dat er naast de objectieve aspecten van verbinden ook subjectieve aspecten van belang zijn om medewerkers te verbinden, bijvoorbeeld op basis van gevoel of door een signaal vanuit de hersenen.

3. Wat is uw beeld met betrekking tot het boeien van medewerkers met de organisatie

Voorbeelden die wellicht toegepast kunnen gaan worden zijn; het ontwikkelen van een leerzame app waarbij je na een bepaalde periode bij het bedrijf een aantal vragen krijgt voorgelegd. Een ander voorbeeld is bijvoorbeeld de periode na dat iemand is aangenomen, maar voor de eerste werkdag begint, dat iemand een kaartje krijgt of een signaal met de vraag/melding of iemand er al zin in heeft. Misschien kunnen er ook voor de verschillende

clusters (autobedrijven, schadebedrijven en leasebedrijven) verschillende introductiebijeenkomsten worden gehouden, wat misschien efficiënter en effectiever is?

4. Ziet u hiertussen een verband?

Geen concreet antwoord.

5. Hoe worden medewerkers momenteel verbonden aan en geboeid door de organisatie?

Ze worden nu vooral verbonden door de recruiter die probeert bij een sollicitatie de verwachtingen en kernwaarden van de organisatie al uit te dragen. Het boeien is momenteel alleen nog het opsturen van een introductiepakket.

6. In hoeverre denk u dat door het goed binden en boeien medewerkers worden behouden voor de organisatie?

Dit zou zeker een grote bijdrage leveren aan het behouden van medewerkers. Immers als iemand zich betrokken voelt bij de organisatie en zich verbonden voelt met de organisatiecultuur zal iemand langer werkzaam blijven bij de organisatie.

7. Vertrekkende medewerkers geven aan dat ze niet verbonden met en geboeid door de organisatie zijn o.a. door een slechte communicatie en een minder prettige bedrijfscultuur.

Herkent u deze redenen?

Ja, dit zijn de meest voorkomende redenen.

8. Zijn er naast deze redenen meer of andere redenen?

Zie bovenstaande antwoord.

9. Hoe zou u zelf willen dat medewerkers verbonden met en geboeid door de organisatie worden?

Niet alleen door fysieke en objectieve aspecten, maar vooral ook door mentale en subjectieve aspecten. Medewerkers moeten niet alleen verbonden blijven met de organisatie doordat er een goed salaris wordt geboden. Iemand moet, naast de gedachte ook voelen dat hij in de organisatie wil werken. Het is belangrijk om te onderzoeken welke aspecten ervoor zorgen dat iemand (gaat) voelen dat hij in de organisatie wil werken.

Overige informatie

Danielle gaf ook nog een paar goede tips die ik kan gebruiken in mijn interviews voor de managers. De volgende vragen zou ik in de interviews kunnen opnemen:

1. Kunt u een voorbeeld benoemen van een succesvolle plaatsing van een medewerker en waardoor was deze plaatsing succesvol?
2. Kunt u ook een voorbeeld benoemen van een minder succesvolle plaatsing van een medewerker en uitleggen waardoor deze plaatsing minder succesvol was?

Een ander aspect wat ik als tip kreeg en waarvan Danielle graag wilde dat het in het advies wordt opgenomen is het berekenen van de Return On Investment (ROI) van medewerkers. Hierbij is het van belang om een berekening te maken wat het kost om een medewerker te operationaliseren, wanneer deze kosten terugverdient zijn en hoelang een medewerker nog werkzaam moet blijven bij een organisatie, zodat deze profijt heeft van zijn kennis en inzet. Ook moet bepaald worden wanneer de organisatie een nieuwe medewerker moet gaan inwerken om te voorkomen dat de vorig ingewerkte medewerker eerder vertrekt dan dat er een nieuwe medewerker is geworven.

Bijlage 2 Surveyinterview directie autobedrijven

Interview directie autobedrijven

Naam: Marco van de Werken

Functie: Commercieel directeur

Datum: Woensdag 4 oktober (11:00 – 12:00 uur)

Uitleg

Het volgende interview bestaat uit vragen specifiek gericht op het achterhalen van het beeld dat de directieleden hebben met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers. Door middel van dit interview wordt getracht uit te zoeken in hoeverre het behandelen van het vraagstuk binden en boeien van medewerkers bijdraagt aan de betrokkenheid bij de organisatie.

1. Wat is uw beeld met betrekking tot verbinding van medewerkers met de organisatie

Het is belangrijk dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en dat de directie hiervan kan leren. Als de organisatie weet wat medewerkers nodig hebben, kunnen ze hierop inspelen door hier rekening mee te houden gedurende de loopbaan van de medewerker die al start bij de introductie. De organisatie kan hier dus van leren. Andersom kunnen medewerkers ook van de organisatie leren en achterhalen wat deze nodig heeft. Doordat de organisatie inspeelt op de behoefte van de medewerker kan de medewerker op zijn beurt weer tegemoetkomen aan de organisatie door op basis van de aangereikte hulpmiddelen en voorzieningen een toegevoegde waarde te leveren. Belangrijk is om rekening te houden met de verschillende soorten medewerkers en de leeftijd van de medewerkers. Jonge medewerkers worden anders verbonden aan een organisatie dan oudere werknemers en werkplaatsmedewerkers weer anders dan kantoormedewerkers. Wel is het in alle opzichten van belang dat alle genoemde medewerkers kunnen leren van elkaar en van de organisatie en dat de organisatie kan leren van deze medewerkers. Op deze manier creëer je een wisselwerking en blijft iedereen betrokken bij de organisatie.

2. Wat is uw beeld met betrekking tot het boeien van medewerkers met de organisatie

Boeien is iets anders dan binden. Het is een proces dat ervoor zorgt dat medewerkers individueel, afhankelijk van de leeftijd en functie, de mogelijkheid hebben om door te groeien in de organisatie. Daarnaast hoort het aspect hierbij dat bij medewerkers gedurende de beginperiode van hun loopbaan in de organisatie, wordt gevraagd hoe ze het ervaren en dat er feedback wordt gegeven, zodat ze hiervan kunnen leren.

3. Ziet u hiertussen een verband?

Door de combinatie van deze twee begrippen, worden medewerkers betrokken bij de organisatie en hebben ze de mogelijkheid om op hun eigen manier door te groeien en toegevoegde waarde te leveren zowel voor de organisatie als voor zichzelf. Belangrijk onderscheid dat hierbij moet worden gemaakt is dat er medewerkers in dienst komen van verschillende leeftijdscategorieën en voor verschillende functies. Hier moet dan ook op ingespeeld worden.

4. Hoe worden medewerkers momenteel verbonden aan en gebloed door de organisatie?

Geen concreet antwoord.

5. In hoeverre denkt u dat door het goed binden en boeien medewerkers worden behouden voor de organisatie?

Dit heeft hier een groot aandeel in. Door het samenbundelen van krachten en het goed communiceren door directieleden en managers, kan alles (alle aspecten rond binden en boeien) helder worden uitgedragen en is de intentie er om alles in een en dezelfde lijn uit te dragen. Hierdoor en door het samenbundelen van krachten van directieleden en managers ontstaat er een eenduidige en prettige Van Mossel cultuur.

6. Vertrekkende medewerkers geven aan dat ze niet verbonden met en geboeid door de organisatie zijn o.a. door een slechte communicatie en een minder prettige bedrijfscultuur. Herkent u deze redenen?

Ja.

7. Zijn er naast deze redenen meer of andere redenen?

Geen concreet antwoord.

8. Hoe zou u zelf willen dat medewerkers verbonden met en geboeid door de organisatie worden?

Samenbundelen van krachten en dit uitdragen naar de medewerkers. Hierbij rekening houden met verschillende leeftijdscategorieën en functies. Elke groep heeft behoefte aan iets anders.

Overige informatie

Het interview met Marco is anders verlopen dan dat ik in de planning had. Ik had bovenstaande vragen opgesteld, maar deze grotendeels, op een enkele na, niet concreet gesteld. Ik heb het vraagstuk uitgelegd en verteld welke problemen er werden ondervonden bij de medewerkers. Op basis van deze informatie heeft het gesprek zich voortgezet. Het gros van de vragen is wel beantwoord maar dan in de vorm van een verhaal. Ik heb zelf gefilterd welk antwoord bij welke vraag hoort.

Bijlage 3 Surveyinterview directie schadebedrijven

Interview directie schadebedrijven

Naam: Ad van Diepenbeek, Monique Schepers,
Mark Zuiddam

Functie: Algemeen/Operationeel directeur,
Commercieel directeur, Financieel directeur

Datum: Donderdag 5 oktober (12:00 – 13:00 uur)

Uitleg

Het volgende interview bestaat uit vragen specifiek gericht op het achterhalen van het beeld dat de directieleden hebben met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers. Door middel van dit interview wordt getracht uit te zoeken in hoeverre het behandelen van het vraagstuk binden en boeien van medewerkers bijdraagt aan de betrokkenheid bij de organisatie.

1. Wat is uw beeld met betrekking tot verbinding van medewerkers met de organisatie
2. Wat is uw beeld met betrekking tot het boeien van medewerkers met de organisatie
3. Ziet u hiertussen een verband?
4. Hoe worden medewerkers momenteel verbonden aan en gebоеid door de organisatie?
5. In hoeverre denk u dat door het goed binden en boeien medewerkers worden behouden voor de organisatie?
6. Vertrekkende medewerkers geven aan dat ze niet verbonden met en gebоеid door de organisatie zijn o.a. door een slechte communicatie en een minder prettige bedrijfscultuur. Herkent u deze redenen?
7. Zijn er naast deze redenen meer of andere redenen?
8. Hoe zou u zelf willen dat medewerkers verbonden met en gebоеid door de organisatie worden?

Overige informatie

Ook het interview met de directieleden van de schadebedrijven is het gesprek anders gelopen. Ik heb mezelf voorgesteld en het vraagstuk geïntroduceerd waar vanuit mijn stagebegeleiders vraag naar was. Op basis hiervan zijn we in gesprek geraakt over het binden en boeien van medewerkers in de schadebedrijven.

De vragen die ik als eerste wilde stellen waren gericht op het beeld dat de directeuren hadden van het binden en boeien van medewerkers. In plaats van specifiek antwoord te krijgen op deze vraag, kwam er een discussie op gang over wat zij vonden wat als eerste van belang was, namelijk binden of boeien. Monique was hierbij van mening dat het begint met boeien. Van Mossel is een organisatie waarin bedrijfsprestaties en winst voorop staat, waardoor soms adhoc moet worden gereageerd, wat stress kan opleveren. Bij de vacaturetekst moet al iets in het kader van stressbestendigheid vermeld staan, zodat de juiste en geschiktste medewerkers reageren en dus 'gebоеid' worden. Immers als iemand gebоеid is, kan diegene pas verbonden worden met de organisatie.

Mark en Ad waren hierin van mening dat het vooral begon met het binden van medewerkers. Het verbinden is volgens hun van belang, doordat de economie aantrekt en het aanbod en vraag op de arbeidsmarkt toeneemt. Dit zet ook door in de autobranche er zijn meer concurrenten Van Mossel waar medewerkers ook, door de toenemende vraag, makkelijk aan de slag kunnen. Juist om deze reden is het voor Van Mossel belangrijk dat ze er alles aan doen om de beste medewerkers te binden aan het bedrijf. Dit doen ze door middel van interne promotie, interne doorgroeimogelijkheden, maar ook door het organiseren van een introductiebijeenkomst. Dit laatste is een voorbeeld van een fysiek aspect. Daarnaast proberen ze een medewerker ook te verbinden door middel van het tegemoet komen aan de wensen van de medewerker en hierop in te spelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van flexibele werktijden. Juist door aandacht te besteden aan de medewerker en activiteiten/bijeenkomsten te organiseren stimuleer je het teamgevoel en creëer je een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie. Belangrijk is wel om hierbij in acht te houden dat er verschillende soorten medewerkers zijn, namelijk medewerkers die al bij Van Mossel werkzaam zijn, medewerkers die bij Van Mossel komen werken door overname door faillissement van een bedrijf of medewerkers die bij Van Mossel komen werken door reguliere overname. Medewerkers die bij Van Mossel komen werken door faillissement van een bedrijf zullen zich makkelijker betrokken voelen bij de organisatie en het meer waarderen als ze voor een bijeenkomst worden uitgenodigd. Medewerkers die door reguliere overname bij Van Mossel zijn komen werken, zijn vaak niet blij met de overname en komen daarom ook niet naar bijeenkomsten. Ze houden zich dan te veel vast aan de eigen (oude) bedrijfscultuur.

Na het binden van de medewerker door de manager, kan een medewerker pas geboeid worden. Vooral hierin zijn de directeuren nog zoekende. Ze willen graag dat de medewerkers trots zijn op de organisatie en dit ook uitstralen naar externen. Een voorbeeld waarvan zij denken dat ze medewerkers kunnen boeien is door middel van het gebruik van een eenduidig en gestructureerd functionerings- en beoordelingsformulier of een POP-gesprek. Door middel van een dergelijk gesprek krijgt de medewerker de gelegenheid om belangrijke dingen te bespreken en aan te geven hoe deze het werk in het algemeen vindt en hoe het functioneren gaat. Naast input die de medewerker zelf kan geven, krijgt de medewerker ook feedback op zijn functioneren en presteren vanuit de manager. Dit geeft de medewerker een gevoel van verbondenheid en waardering, waardoor dat deze geboeid wordt en blijft.

Uit de input van de directieleden van de schadebedrijven kan geconcludeerd worden dat binden en boeien zeker van belang is in de organisatie. Uit hun gesprek blijkt ook dat binden en boeien twee verschillende processen zijn die enerzijds na elkaar plaatsvinden, maar anderzijds ook naast elkaar worden toegepast en elkaar versterken. Ze hebben hun eigen beeld gegeven over hoe zij zien dat binden en boeien in hun cluster zou kunnen worden toegepast. Ze geven aan dat het binden goed lukt, maar dat het boeien nog extra aandacht behoeft. Het laatste kan ik gaan onderzoeken

Bijlage 4 Surveyinterview directie leasebedrijven

Interview directie leasebedrijven

Naam: Armand van Veen

Functie: Algemeen directeur

Datum: Vrijdag 13 oktober (14:00 – 15:00)

Uitleg

Het volgende interview bestaat uit vragen specifiek gericht op het achterhalen van het beeld dat de directieleden hebben met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers. Door middel van dit interview wordt getracht uit te zoeken in hoeverre het behandelen van het vraagstuk binden en boeien van medewerkers bijdraagt aan de betrokkenheid bij de organisatie.

Om een helder beeld te schetsen van de algemene- en bedrijfstak specifieke context van het binden en boeien heb ik aan het begin van het gesprek gevraagd naar zijn visie hierop. Hij gaf hierbij aan dat er momenteel op bedrijfstakniveau in de autobranche een krapte op de arbeidsmarkt heerst; er zijn weinig goede technici- en commercieel opgeleiden.

Na deze specifieke vraag heeft het gesprek zich spontaan, maar wel op basis van mijn vragen voortgezet.

1. Wat is uw beeld met betrekking tot het boeien van medewerkers met de organisatie

Armand is van mening dat medewerkers eerst geboeid moeten worden, voordat ze over kunnen gaan tot verbinding. Het boeien zorgt er namelijk volgens Armand voor dat medewerkers bij de organisatie willen werken en willen blijven werken. Het boeien van medewerkers kan volgens hem op de volgende manieren plaatsvinden. In eerste instantie door het aandacht geven aan en het goed luisteren naar de medewerker en zijn behoefte en vervolgens deze behoefte te erkennen, zodat de medewerker weet dat er naar hem geluisterd wordt. Mocht het gaan om een nieuwe medewerker, dan kan op basis van de behoefte van de medewerker worden bepaald of de medewerker in de organisatie past en de organisatie een toegevoegde waarde kan leveren voor de medewerker.

Een voorbeeld van het op de juiste manier boeien van de medewerker is het volgende: een medewerker heeft de ambitie om, in het kader van mobiliteit, door te groeien naar een andere functie met andere en wellicht moeilijkere en meer werkzaamheden (verdieping) of iemand wil graag zijn kennis verbreden in zijn vakgebied (verbreding), het is dan van belang om te kijken wat een medewerkers nodig heeft om zijn behoefte en ambitie waar te maken. In deze situatie zal het hoogstwaarschijnlijk van belang zijn om daarvoor een opleiding te volgen, maar er kunnen ook andere dingen van belang zijn om de ambitie en behoeften na te streven. Gedurende het proces dat ervoor zorgt dat iemand zijn behoefte of ambitie na kan streven is het belangrijk dat een medewerker in het proces goed wordt begeleid en er eventueel een persoonlijk stappenplan wordt opgesteld.

Hoe medewerkers vervolgens gebonden kunnen worden aan de organisatie wordt hieronder beschreven.

2. Wat is uw beeld met betrekking tot verbinding van medewerkers met de organisatie

Na het boeien van de medewerker kan volgens Armand de verbinding met de organisatie tot stand komen. Er zijn verschillende manieren om medewerkers de verbinding te laten maken met de organisatie. In eerste instantie kan dit bewerkstelligd worden door het besteden van aandacht (door directieleden en managers) aan het efficiënt en effectief operationeel maken van de medewerker. Dit kan gedaan worden door ervoor te zorgen dat een medewerker hulp krijgt om succesvol te worden in zijn functie. Belangrijke toepassingen die hiervoor getroffen kunnen worden zijn het beschikbaar stellen van een rustige (werk)ruimte en een op de medewerker afgestemde werkplek (Alle gegevens die klaarliggen om meteen aan de slag te kunnen, de temperatuur, de bureauhoogte, een bureaustoel). Een ander voorbeeld om een medewerker te verbinden met de organisatie is het aanbieden van goede arbeidsvoorwaarden en een goed salaris.

3. Ziet u hiertussen een verband?

Geen concreet antwoord.

4. Hoe worden medewerkers momenteel verbonden aan en geboeid door de organisatie?

Er is een verschil tussen hoe wij willen dat medewerkers betrokken moeten worden bij en gemotiveerd moeten worden door managers en hoe het in de praktijk gebeurt. Momenteel is dit vooral afhankelijk van (de werkwijze van) de managers. Enerzijds heeft het te maken met het feit in hoeverre de manager zich onderdeel voelt van de organisatie en anderzijds heeft het te maken met de ervaring die managers hebben met de bedrijfscultuur. In hoeverre ze zich als onderdeel voelen van de organisatie en hoe ze de bedrijfscultuur ervaren is van invloed op hoe ze de bedrijfscultuur uitdragen naar de (nieuwe) medewerkers. Als dit positief is, kunnen managers dit ook makkelijker uitdragen naar de medewerkers.

Daarnaast speelt er een andere factor mee, waar medewerkers geen invloed op hebben, die ervoor zorgt dat het uitdragen van de bedrijfswaarden wordt bemoeilijkt. Dit is namelijk het feit dat er een grote druk ligt op de prestaties die geleverd moeten worden, bijvoorbeeld in de vorm van het aanleveren van orders. Door deze druk wordt het goed inwerken van de medewerker vergeten of in ieder geval op een laag pitje gezet.

5. In hoeverre denk u dat door het goed binden en boeien medewerkers worden behouden voor de organisatie?

Dit is zeker van grote invloed. Medewerkers zullen hierdoor eerder voor Van Mossel kiezen en uiteindelijk langer blijven. Daarnaast kunnen door het binden en boeien van de medewerkers de bedrijfsprestaties juist worden geoptimaliseerd. De druk op het leveren van prestaties kan hierdoor worden verlaagd, doordat deze juist worden behaald door het aandacht besteden aan het binden en boeien van de medewerkers.

6. Vertrekkende medewerkers geven aan dat ze niet verbonden zijn met en geboeid zijn door de organisatie o.a. door een slechte communicatie en een minder prettige bedrijfscultuur. Herkent u deze redenen?

Deel wel en deels niet.

De redenen die ik hoor, liggen in lijn met bovenstaande redenen. In deze situatie herken ik ze dus wel. Echter heb ik geen inzicht in de redenen die medewerker die vertrekken of zijn vertrokken vermelden op het exit-formulier dat bij jullie in beheer is. In deze situatie herken ik de concrete redenen die je bovenstaand noemt en die afkomstig zijn uit bevindingen van HR en de (ex) medewerkers dus niet.

7. Zijn er naast deze redenen meer of andere redenen?

De redenen die genoemd worden liggen over het algemeen in lijn met de bevindingen uit de exit-formulieren van werknemers.

8. Hoe zou u zelf willen dat medewerkers verbonden worden met en geboeid worden door de organisatie?

Ik vind het belangrijk dat er aandacht wordt geschonken aan de ondersteuning die medewerkers nodig hebben bij bepaalde bedrijfs- of privé facetten, dit vergroot de betrokkenheid van de manager naar de medewerker. Daarnaast vind ik het belangrijk dat managers zowel naar de medewerkers, als naar voordoende situaties een probleemoplossende instelling hebben en ook probleemoplossend handelen.

Ook vind ik teamspirit belangrijk. Dit kan gestimuleerd worden door elkaar te helpen waar nodig en samen als team zijnde de weg te bewandelen die leidt tot het te behalen bedrijfsresultaat.

Tot slot vind ik het belangrijk dat medewerkers op de juiste, voor hen passende manier worden gecoacht.

Belangrijk is om als medewerkers goede resultaten hebben geboekt, ze te belonen. Dit hoeft niet perse in de vorm van salarisverhoging of een bonus, maar kan vooral ook worden gedaan door een compliment of een schouderklopje te geven.

Overige informatie

Een tip die Armand gaf, was om tijdens de interviews die ik ga afnemen met de managers en medewerkers een vraag op te nemen over hoe zij zelf de doorgroeimogelijkheden bij Van Mossel zien.

Bijlage 5 Overzicht interviews afnemen

Divisie	Cluster	Plaats	Manager/medewerker	Naam	Datum	Interview uitgewerkt
Autobedrijven	Van Mossel Volkswagen/ Audi	Tilburg	Vestigingsmanager	Richard Vonk	11/12/17 9:30-10:30	✓
	Van Mossel Volkswagen/ Audi	Waalwijk	Diagnosespecialist	Erwin Haverhals	13/12/17 15:15-16:15	✓
	Van Mossel Ford	Eindhoven	Vestigingsmanager	Hans van de Ven	14/12/17 13:30-14:30	✓
	Van Mossel Ford	Veghel	Junior verkoopadviseur	Frenk Geenen	14/12/17 9:30-10:30	✓
Schadebedrijven	Van Mossel autoschade	Tilburg	Vestigingsmanager	Peter Seffelaar	19/12/17 9:00-10:00	✓
	Van Mossel autoschade	Tilburg	Calculator	Monique van Geel	08/01/18 13:00-14:00	✓
	Van Mossel autoschade	Waalwijk	Vestigingsmanager	Mark de Ruiter	11/12/17 11:00-12:00	✓
	Van Mossel autoschade	Waalwijk	Schadehersteller	Patrick Ammersdorffer	07/12/17 11:00-12:00	✓
Leasebedrijven	Van Mossel Leasing Algemeen	Tilburg	Manager commerciële binnendienst	Kurt Oprins	01/12/17 14:00-15:00	✓
	ICLH	Tilburg	Marketing medewerker	Kevin Mohnen	05/12/2017 15:00-16:00	✓
	Van Mossel Leasing en J&T Leasing NL	Tilburg	Manager operations	Bas Priebee	05/12/17 14:00-15:00	✓
	Van Mossel Sales J&T NL	Tilburg	Accountmanager buitendienst	Cas Bastiaansen	01/12/17 15:00-16:00	✓

Bijlage 6 Template interview managers

Naam:

Functie:

Datum:

Uitleg

Het volgende interview bestaat uit vragen specifiek gericht op het achterhalen hoe managers vinden dat het binden en boeien van medewerkers verbeterd kan worden. Door middel van dit interview wordt getracht uit te zoeken in hoeverre door aandacht te besteden aan het binden en boeien van medewerkers de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en de motivatie door de organisatie vergroot kan worden.

Werving en selectie

1. Vindt u en in hoeverre vindt u dat werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
2. In welke mate vindt u dat het employer brand, de culturele-fit en de functieomschrijving hieraan bijdragen?

Introductie- en socialisatieprogramma

3. Vindt u en in hoeverre vindt u dat een introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
4. In hoeverre draagt het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bij?
5. Hoe vindt u dat een medewerker moet worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?

Cultuur

6. Vindt u en in hoeverre vindt u dat cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
7. In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?

Leiderschap

8. Vindt u en in hoeverre vindt u dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
9. In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen en de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen?

Communicatie

10. Vindt u en in hoeverre vindt u dat communicatie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
11. In welke mate dragen de manieren van communiceren (informerend, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?
12. Hoe vindt u dat gecommuniceerd moet worden?



Loopbaanperspectief

13. Vindt u en in hoeverre vindt u dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
14. In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?

Arbeidsvoorwaarden en belonen

15. Vindt u en in hoeverre vindt u dat arbeidsvoorwaarden en belonen en bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?
16. In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?

Persoonlijke ontwikkeling

17. Vindt u en in hoeverre vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?
18. In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk hieraan bijdragen?

Bijlage 7 Template interview medewerkers

Naam:

Functie:

Datum:

Uitleg

Het volgende interview bestaat uit vragen specifiek gericht op het achterhalen hoe medewerkers vinden dat het binden en boeien van medewerkers verbeterd kan worden. Door middel van dit interview wordt getracht uit te zoeken in hoeverre door aandacht te besteden aan het binden en boeien van medewerkers de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en de motivatie door de organisatie vergroot kan worden.

Werving en selectie

1. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een goede werving en selectie door managers voor u bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
2. In welke mate vindt u dat het employer brand, de culturele-fit en de functieomschrijving hieraan bijdragen?

Introductie- en socialisatieprogramma

3. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een goede introductie- en socialisatie vanuit managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
4. In welke mate vindt u dat het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bijdraagt?
5. Hoe zou u als medewerker willen worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?

Cultuur

6. Zou voor u en in hoeverre zou voor u de cultuur in de organisatie bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
7. In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?

Leiderschap

8. Zou voor u en in hoeverre zou voor u de manier van leidinggeven van managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
9. In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen en de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen?

Communicatie

10. Zou voor u en in hoeverre zou voor u de manier van communiceren bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
11. In welke mate vindt u dat de manieren van communiceren (informereren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bijdragen?
12. Hoe zou u het liefst willen dat naar u gecommuniceerd wordt?



Loopbaanperspectief

13. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een loopbaanperspectief bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
14. In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?

Arbeidsvoorwaarden en belonen

15. Zou voor u en in hoeverre zouden voor u de arbeidsvoorwaarden en de manier van belonen bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
16. In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?

Persoonlijke ontwikkeling

17. Zou voor u en in hoeverre zou voor u aandacht voor persoonlijke ontwikkeling bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?
18. In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk hieraan bijdragen?

Bijlage 8 Autobedrijven: interview vestigingsmanager 1

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: M1 (Manager 1)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
AH: Goedemorgen. Allereerst hartelijk bedankt dat u tijd voor mij wilde vrijmaken, ik begreep namelijk dat rond deze tijd van het jaar de werkdruk erg hoog ligt.	X	
M1: Nou, alvast graag gedaan! Druk is het hier altijd, maar ik vind het vooral belangrijk dat we aandacht besteden aan de hedendaagse vraagstukken en daar hoort helpen met een onderzoek ook bij vind ik. De doelstelling is denk ik dat we er allemaal beter van worden. Als je kijkt naar het onderwerp wat je introduceert, het binden en boeien, denk ik dat we daar veel uit kunnen halen.	X	
AH: Daarin ben ik het helemaal met u eens. U zegt dat u denkt dat we met het onderwerp binden en boeien veel kunnen bereiken, wat vind u van grote toegevoegde waarde bij het binden en boeien?	X	
4. Leiderschap		
M1: Nou, ik vind dat het heel belangrijk is dat je jezelf als manager betreft bij en in kunt leven in de medewerkers. Ik vindt het een kunst om te leren zien en achterhalen waar je medewerkers behoefte aan hebben.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	- Inlevingsvermogen - Leren zien waar medewerkers behoefte aan hebben
AH: Dus ik kan hieruit concluderen dat u leiderschap van grote toegevoegde waarde vindt op het binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ja, absoluut.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja.
AH: Hoe vindt u dan vervolgens dat een leidinggevende optimaal kan leidinggeven?	X	
M1: Zoals ik net al aangaf, vind ik het van groot belang als een manager goed kan luisteren en de behoefte achter de behoefte kan achterhalen. Daarnaast vind ik, dat is tenminste ook hoe ik het zelf aanpak, dat een manager zijn stijl van leidinggeven aan moet passen aan de medewerker. Elke medewerker wordt op een andere manier betrokken bij of geboeid door de organisatie. Communicatie vind ik hierin ook heel belangrijk.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	- Stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker en op een prettige manier communiceren.

AH: Sorry als ik u onderbreek, maar waar ik wel benieuwd naar ben, welke leiderschapsstijl zou u hanteren of is er niet een bepaalde stijl?	X	
M1: Ik vind dat je moet kijken of een medewerker veel/weinig sturing en veel/weinig ondersteuning nodig heeft. Iemand die meer ervaren is en alleen maar sturing nodig heeft moet je instrueren. Een onervaren medewerker, die zijn plek in de organisatie nog moet vinden zal je juist moeten sturen en ondersteunen en dus overtuigen. En ik denk dat je daar als manager dus een groot aandeel in hebt.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	- Afhankelijk van stijl van leidinggeven de directieve, overtuigende, participerende of delegerende stijl.
AH: Over welke eigenschappen zou een leider moeten beschikken om dit te bewerkstelligen?	X	
M1: Luisteren en behoefte achterhalen (proactief handelen denk ik), maar ook een medewerker begrijpen en ik vind samenwerking tussen manager en medewerker belangrijk, samen moet je immers het resultaat behalen; je moet win-win denken en synergie creëren.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Eigenschappen: - Luisteren - behoefte achterhalen - Proactief handelen - Win-win denken - synergie creëren
5.Communicatie		
AH: U sprak toen straks ook even over de communicatie. Zou goede communicatie bijdragen aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Dat zal zeker een bijdrage leveren. Ik vind dat je medewerkers duidelijke uitleg moet geven, zodat de interne communicatie verbeterd en daarnaast dat het bijdraagt aan een positief werkgeversmerk.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja. - verbeteren van interne communicatie en draagt bij aan een positief werkgeversmerk.
AH: En hoe vindt u zelf dan dat gecommuniceerd moet worden?	X	
M1: Open en eerlijk en met een luisterend oor.	5.3 Mening over hoe gecommuniceerd moet worden	Open en eerlijk en met een luisterend oor.
AH: In welke mate dragen de communicatievormen (informer, verbeteren, binden en betrekken) bij aan binden en boeien?	X	
M1: Duidelijke uitleg geven (informer). Aangeven aan medewerkers bij wie ze met verhaal terecht kunnen (betrekken).	5.2 In welke mate vindt u dat de manieren van communiceren (informer, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bijdragen?	- Duidelijke uitleg geven (informer). - Aangeven aan medewerkers aan wie ze verhaal kunnen vertellen(betrekken)

3.Cultuur		
AH: Naast deze bovenstaande elementen die je als manager kunt bewerkstelligen heb je ook elementen die gedragen moeten worden door de organisatie en moeten staan als eenheid. Ik heb het hier over de cultuur. Vindt u en in hoeverre vindt u dat cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Mee eens. De managers moeten duidelijk kenbaar maken en uitdragen wat de cultuur is en hier ook naar handelen. Op deze manier wordt de cultuur ook gevoeld. Daarnaast hebben medewerkers hier ook een aandeel in: zij moeten zich kunnen vinden in de cultuur en deze ook uitdragen naar nieuwe medewerkers.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja. - Door uitdragen cultuur van leidinggevende naar medewerkers wordt cultuur gevoeld en gedragen. Medewerkers moeten de cultuur uiteindelijk ook uitdragen naar medewerkers.
AH: In de cultuur zijn verschillende elementen van belang te weten; corporate identity, sociale gewoonten, normen en waarden. In welke mate vindt u dat de corporate identity, de sociale gewoonten, de normen en de waarden in de organisatie hieraan bijdragen?	X	
M1: De missie en visie moet als eenheid worden uitgestraald, medewerkers moeten hetzelfde verhaal vertellen. Daarnaast vind ik het goed dat er ook uniformiteit is in de kleding en uitstraling van de panden van Van Mossel. Er is een prettige sfeer.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	- Missie en visie als eenheid uitstralen - Uniformiteit (kleding en uitstraling panden) - Prettige sfeer
AH: Welke kernwaarden vind u bij van Mossel passen?	X	
M1: De kernwaarden moeten helderheid en transparantie zijn, kwaliteit en gastvrijheid; de klant meer bieden dan die verwacht. Dit geldt natuurlijk ook naar medewerkers toe.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Helder en transparant - Kwaliteit - Gastvrijheid: meer bieden dan klant en medewerkers verwachten
AH: Hoe zou u de cultuur omschrijven die in de organisatie wordt gehanteerd?	X	
M1: Ik denk dat er momenteel meer een rollencultuur is; medewerkers worden afgerekend op hun prestaties binnen hun rol. Dit is van grote toegevoegde waarden, alleen ben ik van mening dat er ook moet worden gekeken naar de taken die ze leuk vinden en goed kunnen. Dan wordt de productiviteit ook hoger en het werkplezier groter.	3.4. Aanwezige cultuur in organisatie	Afgerekend op prestaties (Rollencultuur). Meer naar taken die ze ook leuk vinden (personencultuur)
8.Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Over de werksfeer en het werkplezier gesproken. Vindt u en in hoeverre vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	

M1: Naast het feit dat je als manager aandacht moet besteden aan het motiveren van je medewerkers, vindt ik dat je ze ook de kans moet geven om zich te laten ontwikkelen in hun vaardigheden en competenties.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja. - Ontwikkelen vaardigheden en competenties
AH: In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk bijdragen aan het binden en boeien?	X	
M1: Nou ik vind dat je werkplezier creëert door op z'n tijd iets leuks te organiseren en daarnaast bovenal interesse te tonen in de medewerker. Mochten er dingen spelen, dan meteen proberen op te lossen. Talentontwikkeling kun je doen in competenties, maar ook door het aanbieden van cursussen en opleidingen.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Happiness: - Op tijd iets leuks organiseren - Interesse in medewerker tonen - Problemen meteen oplossen Talentontwikkeling: - Competenties en aanbieden van cursussen en opleidingen
Loopbaanperspectief		
AH: Bieden jullie zelf passende cursussen en opleidingen aan voor medewerkers? En in hoeverre vindt u dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Als je wilt creëren dat medewerkers langer dan 1 jaar werkzaam blijven, zul je moeten investeren in doorgroeimogelijkheden en uitdagingen. Tuurlijk wij houden in de gaten hoe iemand zich ontwikkelt in zijn functie en welke mogelijkheden een medewerker heeft. Maar het is ook van groot belang dat een medewerker laat zien dat hij graag wil doorgroeien en zich wil ontwikkelen. Ik vind voor managers een cursus people management een goed idee.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien 6.3 Aanbieden cursussen en opleidingen	Ja. - Stimuleren dat medewerkers langer dan 1 jaar werkzaam blijven door investering in doorgroeimogelijkheden en uitdagingen - Als leidinggevende zien waar medewerker behoefte aan heeft Cursussen en opleidingen: - Peoplemanagement
AH: In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	
M1: Zoals ik al eerder aangaf eens in de paar maanden een gesprek vind ik een goed idee, maar dat lijkt ook wel een beetje op het functioneringsgesprek. Coaching vind ik sowieso een goed idee (zie eerdere antwoord bij opleidingen). Een onervaren medewerker mee laten kijken met een ervaren medewerker zou kunnen, alleen zou daar dan wel tijd voor moeten worden gecreëerd.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Eens in de paar maanden een gesprek - Coaching - Onervaren medewerker mee laten kijken met ervaren medewerker
1. Werving en selectie		
AH: Dank u wel, voor de heldere antwoorden. Gedurende het gesprek hebben we al een aantal elementen behandeld. Ik heb nog twee vragen. De eerste vraag betreft de werving en selectie. Vindt u en in hoeverre vindt u dat werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	

M1: Ik vind dat dat zeker belangrijk is. Immers door te investeren in het werven van de beste kandidaat, zal deze ook voor langere tijd werkzaam blijven. Toch moet ik aangeven dat ik de manier hoe momenteel word geworven prima vindt.	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, maar manier van werven momenteel prima. Heeft geen hoge prioriteit. - Door investering in werven van beste kandidaat, kandidaat langer werkzaam
AH: Op welke mogelijke manieren werven jullie momenteel?	X	
M1: We hebben nu sinds kort een recruiter wat ik echt een goede zaak vind. Daarnaast de website zelf, vacaturewebsites. Ik vind dat ze wel meer met LinkedIn zouden kunnen doen.	1.3 Wervingskanalen	- Recruiter - Website - Vacaturewebsites - LinkedIn?
AH: Heeft u wel een mening over hoe de functieomschrijving eruit zou kunnen komen te zien, om het aantrekkelijker te maken en levert dit echt een bijdrage aan het binden en boeien?	X	
M1: Niet echt. Ik denk dat die gewoon overzichtelijk moet zijn, met duidelijke verwachtingen en eisen. Wat ik wel belangrijk vindt is dat de kernwaarden waar van Mossel voor staat en de missie en de visie erin verwerkt worden.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: Op het eerste gezicht prima. Geen hoge prioriteit. - Overzichtelijk, met duidelijke verwachtingen en eisen. - Kernwaarden en missie en visie verwerken
AH: Hoe omschrijft u de missie en visie dan?	X	
M1: Van mossel biedt meer dan de klant verwacht, wellicht moeten we dat ook meer uit gaan dragen naar onze medewerkers toe. Bijvoorbeeld door goed te luisteren naar wat ze echt willen en daar natuurlijk aan tegemoet komen. Daarnaast streeft van Mossel ernaar om in de toekomst nog meer aan de persoonlijke groei van medewerkers te werken, zo dicht mogelijk bij de klant te staan en de beste service te leveren.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Missie en visie in functieomschrijving: - Van Mossel biedt meer dan de klant verwacht - Meer werken aan persoonlijke groei - Klantenbetrokkenheid - Goede service
AH: Naast de functieomschrijving heb je ook tegenwoordig de culturele-fit die eraan bijdraagt dat de juiste medewerkers voor de organisatie worden geworven. In welke mate vindt u de culturele-fit hieraan bijdraagt?	X	
M1: Ja dat vind ik daarentegen wel van groot belang. De klik die iemand met de organisatie heeft is moeilijker te sturen, dan de competenties die iemand moet ontwikkelen.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Culturele-fit: van groot belang en heeft hoge prioriteit. - De klik tussen organisatie en medewerker moet meteen goed zijn
AH: Als laatste heb ik hierover nog een vraag over het employer brand. In welke mate vindt u dat het employer brand bijdraagt aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ik denk dat het een goede zaak zou zijn om hier nog beter aan te werken. Enerzijds door ervoor te	1.2 Bijdrage employer brand,	Employer-brand: nog beter aan werken en heeft hoge prioriteit.

zorgen dat we een en hetzelfde beeld uitdragen naar de buitenwereld. Anderzijds door meer actief te zijn in social media. Bijvoorbeeld door een reclame op tv of iets?	culturele-fit, functieomschrijving	- Een en hetzelfde beeld uitdragen naar de buitenwereld - Meer actief op social media; reclame op tv
Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat een introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: De betrokkenheid van een medewerker bij een organisatie wordt in de eerste weken voornamelijk gecreëerd. Ik denk dus dat het belangrijk is om hier meteen na indiensttreding mee te beginnen, zodat ze zo snel mogelijk operationeel worden en succesvol.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma	Ja. Hier moet veel aandacht aan besteed worden; zo snel mogelijk operationeel en succesvol. - Betrokkenheid van medewerker bij een organisatie voornamelijk in eerste werken gecreëerd.
AH: In hoeverre draagt het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bij?	X	
M1: Ja, ik denk dat die van grote toegevoegde waarde is, vooral ook de evaluatie. Dan kan iemand zich aan de hand van feedback verbeteren en heeft deze het gevoel dat er aandacht aan hem besteed wordt. Ook zou het een idee kunnen zijn om een persoonlijk ontwikkel plan voor de medewerker op te stellen. Elke medewerker is immers anders.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Evaluatie: - Verbeteren o.b.v. feedback en gevoel van aandacht - POP opstellen
AH: Het succesvol maken kan o.a. gedaan worden door een evaluatie en feedback te geven. Het operationeel maken kan gedaan worden door al voor aanvang van de eerste werkdag de belangrijkste gegevens te sturen en vanaf het moment van de eerste werkdag goed te begeleiden in de werkzaamheden en procedures.	X	
M1: Na de introductie en socialisatie is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de medewerkers uiteindelijk ook behouden blijven voor de organisatie. Hier kan de manager voor zorgen door aandacht te blijven besteden aan de medewerkers en verwachtingen van deze medewerker te blijven managen.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Behouden van medewerkers: - Aandacht aan medewerker en verwachtingen blijven managen
AH: Hoe vindt u dat na aanname van een medewerker een medewerker moet worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	
M1: Eigenlijk precies zoals in bovenstaande stappen aangegeven is.	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Operationaliseren: - Gegevens toesturen - Begeleiden in werkzaamheden en procedures Succesvol maken: - Feedback en evaluatie Behouden: - Aandacht aan medewerkers en verwachtingen blijven managen

Afsluiting		
AH: Dan denk ik dat ik bij deze alle vragen gesteld heb en wil ik u hartelijk danken voor het interview.	X	
M1: Geen dank en veel succes met je scriptie.	X	
Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat arbeidsvoorwaarden en belonen en bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?	X	Niet besproken

Bijlage 9 Autobedrijven: interview vestigingsmanager 2

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: M2 (Manager 2)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1. Werving en selectie		
AH: Zoals aangegeven behandelen we de elementen die volgens jou van toepassing zijn op het binden en boeien van medewerkers.	X	
M2: Welke elementen wil je graag bespreken? Dan kan ik aangeven welke voor mij relevant zijn om te beantwoorden.	X	
AH: Ik heb de elementen werving en selectie, introductie- en socialisatie, cultuur, leiderschap, communicatie, belonen en arbeidsvoorwaarden, persoonlijke ontwikkeling en het loopbaanperspectief	X	
M2: Om te beginnen, wat denk ik voor jou ook makkelijk is, kan ik wel iets vertellen over werving en selectie. Wat wil je er precies over weten?	X	
AH: Nou, waar ik benieuwd naar ben is vindt u en in hoeverre vindt u dat werving en selectie een bijdrage zou kunnen leveren aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: In eerste instantie vind ik sowieso dat je de medewerkers moet aantrekken die het beste bij je organisatie passen.	1.1. Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja. - Medewerkers aantrekken die het beste bij organisatie passen
AH: Hoe denkt u dat de meest geschikte medewerkers voor van Mossel kunnen worden geworven?	X	
M2: Ik denk dat daar een taak ligt voor recruitment toch?	1.3 Wervingskanalen	- Recruitment
AH: Ja, dat klopt. Maar wat ik probeer te onderzoeken is waar het binden en boeien van medewerkers al begint. Ik ben namelijk van mening dat het binden en boeien van medewerkers van grote waarde is en een continu proces is.	X	
M2: Ik denk dat de meeste geschikte kandidaten kunnen worden geworven als er in de vacaturetekst al duidelijk wordt omschreven wat de functie inhoud is en aan welke competenties je moet voldoen.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Inhoud functie en competenties

AH: Heeft u daarbij nog een idee hoe een vacaturetekst dan meer aantrekkelijk zou kunnen worden gemaakt en hoe deze zou kunnen bijdragen aan het binden en boeien?	X	
M2: Ik denk dat je de tekst zoveel mogelijk moet proberen te laten spreken. Nieuwe medewerkers/sollicitanten moeten bij het lezen van de vacaturetekst al kunnen opmaken wat voor organisatie het is en wat voor cultuur er wordt gehanteerd. Dus proberen en ik weet dat dat moeilijk is, maar proberen de sfeer en cultuur te omschrijven.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Tekst laten spreken - Bij lezen vacature opmaken wat voor organisatie het is en welke cultuur en sfeer er is
AH: U omschrijft net dat getracht moet worden de cultuur te voelen vanuit de tekst. Door afstemming van verwachtingen tussen werknemer en werkgever kan ook worden bepaald of een sollicitant een klik heeft met de organisatie. In hoeverre denkt u dat de culturele-fit hierin van belang is?	X	
M2: Ik ben het met je eens en denk dat de aansluiting bij de cultuur van grote waarde is. Immers een medewerker die zich niet thuis voelt in de cultuur, zal zich denk ik teveel moeten aanpassen om in de organisatie te kunnen aarden. Snap je?	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Culturele-fit: - Thuis voelen in organisatie
AH: Ja, dit is voor mij helder. In hoeverre denkt u dat door het aandacht besteden aan employer branding dat medewerkers zich meer aangetrokken en betrokken voelen bij de organisatie?	X	
M2: Nou, als je het mij vraagt denk ik dat het van groot belang is dat we met z'n alle eenzelfde missie en visie uitdragen. Als dat op een lijn ligt, wordt een positief en eenduidig werkgeversmerk uitgedragen naar de buitenwereld. Ook in een vacaturetekst komt het employer brand terug; men moet heldere verwachtingen schetsen.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Employer-branding verbeteren door: - Eenzelfde missie en visie uitdragen
3.Cultuur		
AH: Ook voor dit aspect ben ik benieuwd of en in hoeverre dat u vindt dat de cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Ja, de cultuur vind ik van grote toegevoegde waarde. Als je medewerkers ergens mee kunt binden of boeien dan is het hier wel mee. Om iemand te betrekken bij en te motiveren om een stapje extra te zetten en met veel plezier naar het werk te gaan, zal een medewerker zich thuis moeten voelen in de organisatie en dus in de cultuur. Ik denk dat ik onze cultuur, tenminste de cultuur hier in deze vestiging, wel kan omschrijven als een open cultuur. Vanuit mij zijn verwachtingen helder en duidelijk en ik weet ook wat ik van mijn medewerkers kan verwachten. Als voor mij iets onduidelijk is klop ik aan bij medewerkers en vraag ik om uitleg. Ik ben duidelijk en helder in mijn uitleg.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien 3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	Ja. - Aandachtsgebied om medewerkers te betrekken bij de organisatie (cultuur) - Open cultuur

AH: En als u nu zou mogen omschrijven waar de organisatie echt voor staat, wat zou u dan antwoorden. Wat zijn de kernwaarden?	X	
M2: Resultaatgerichtheid, gastheerschap, eerlijkheid en daarnaast zijn we ook zeker oplossingsgericht. We zetten het belang van de klant voorop.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Resultaatgerichtheid - Gastheerschap - Eerlijkheid - Oplossingsgericht
AH: In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
4. Leiderschap		
AH: U geeft net aan dat u duidelijk en helder bent in u uitleg en dat medewerkers weten wat u verwachtingen zijn. Vindt u en in hoeverre vindt u dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Ja absoluut. Ik vind het belangrijk dat medewerkers weten dat de deur altijd open staat en dat ze altijd bij mij terecht kunnen voor vragen of om te praten. Ik vind dat je ze moet meenemen in het proces	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja. - Medewerkers moeten weten dat deur altijd open staat - Medewerkers meenemen in proces
AH: U geeft aan dat je medewerkers moet meenemen in het proces. Kan ik hieruit concluderen dat u de leiderschapsstijl ook belangrijk vindt?	X	
M2: Ja. Ik ben van mening, afhankelijk van de medewerker en de situatie, dat je een heldere instructie moet geven, maar dat je ze ook moet blijven uitdagen om mee te denken in het proces. Ik denk dat er dat door de drukte af en toe bij inschiet. Daar ligt dus een ontwikkelpunt.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	AANDACHTSPUNT: Leiderschapsstijlen: - Afstemmen op medewerker en situatie: heldere instructie en mee laten denken in proces
AH: Hoe zorgt u ervoor dat u de medewerkers kunt meenemen in het proces en welke eigenschappen gebruikt u zelf als leidinggevende?	X	
M2: Eigenlijk heel duidelijk: ik ben heel direct. Daarnaast heb ik denk ik als positieve eigenschap dat ik ook meedenk met een medewerker. Op deze manier gaan ze ook respect voor je krijgen. Hier speelt communicatie natuurlijk ook een belangrijke rol.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Eigenschappen: - Direct - Meedenken met medewerker - Communicatie
5. Communicatie		
AH: Dus communicatie zou voor u ook een positieve bijdrage leveren aan het motiveren van medewerkers?	X	
M2: Ja zeker.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja.
AH: Dan heb ik nog een laatste vraag. Hoe vindt u dat gecommuniceerd moet worden?	X	

MW2: Van belang zijnde zaken voor medewerkers moeten duidelijk gecommuniceerd worden, anders krijg je miscommunicatie. Verhalen gaan dan hun eigen leven leiden en medewerkers gaan zich irriteren aan onvolledige en foutieve informatie.	5.3Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	- Belangrijke zaken duidelijk communiceren
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informer, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	Niet besproken
Afsluiting		
AH: Dan wil ik u hartelijk bedanken voor het gesprek.	X	
M2: Graag gedaan en succes met je verdere interviews.	X	
Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat een introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In hoeverre draagt het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bij?	X	Niet besproken
AH: Hoe vindt u dat een medewerker moet worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	Niet besproken
Loopbaanperspectief		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	Niet besproken
Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat arbeidsvoorwaarden en belonen en bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk hieraan bijdragen?	X	Niet besproken

Bijlage 10 Autobedrijven: interview medewerker 1 diagnose specialist

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: MW1 (MW 1)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
AH: Allereerst hartelijk dank dat je tijd voor mij wilde vrijmaken om in gesprek te gaan over het onderwerp binden en boeien.	X	
MW1: Alvast graag gedaan. Het is ook een belangrijk onderwerp en het is hard nodig dat daar ook iets aan gedaan wordt?	X	
4. Leiderschap		
AH: En hoe zou je dat, nu we het daar toch over hebben, voor je zien? Hoe zou het sturen in de juiste richting van jongeren verbeterd kunnen worden?	X	
MW1: Uhm, ik denk iets meer vergaderen, zodat ook zij een bewustzijn creëren van wat er speelt op de werkvloer en wat de te bewerkstelligen acties zijn. Van de week hebben we bijvoorbeeld sneeuwballengevecht gedaan en dat is allemaal heel leuk, maar het werk loopt daardoor wel in de soep. Wij moeten als bedrijf hun wel nog van alles leren en het doel is om dit ook naar hun over te brengen. Wat het kost om hun op te leiden en de werkzaamheden te leren. Voorbeeld: de jongere krijgen weleens een auto binnen van een klant, dan gaan ze daar een rondje mee rijden en dan komen ze terug en dan is bijvoorbeeld de rem kapot of de radio staat op hiphop en daar zien ze de gevolgen niet van in.	4.3 Bijsturen van medewerkers	- Meer vergadering; bewustzijn creëren wat er speelt op de werkvloer en wat het kost om medewerkers op te leiden
AH: Hé en het gaat er dus om, als ik het goed begrijp, dat ze de kneepjes van het vak leren, de benodigde kennis eigen maken en dat alle neuzen dezelfde kant op staan.	X	
MW1: Ja, dat klopt.	4.3 Bijsturen van medewerkers	- Alle neuzen dezelfde kant op - Kennis eigen maken
AH: En hoe zou je dat kunnen verbeteren en creëren? Je noemt al vergaderingen inderdaad.	X	
MW1: Een helder beeld schetsen van verschillende situaties naar de medewerkers toe. Ook is het denk ik van belang om ze zelf mee te laten denken en met ideeën te laten komen. Geef ze daarop ook een reflectie en zorg dat er om de twee weken een evaluatie plaatsvindt, waarin wordt besproken welke stappen er gemaakt zijn en waar nog verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Laat wel iedere monteur zijn eigen specialiteit doen als	4.3 Bijsturen van medewerkers	- Zelf mee laten denken en ideeën laten bedenken - Reflectie geven - Evaluatie om de twee weken - Iedere monteur zijn eigen specialiteit, langzaam aan werkzaamheden erbij leren

hoofdtak. Langzaam aan kun je de medewerker andere werkzaamheden erbij leren.		
AH: Is het momenteel te chaotisch dan om jongere medewerkers extra vaardigheden aan te leren?	X	
MW1: Nou, ze kunnen nog niet veel en hebben nog weinig ervaring. De ervaren monteurs hebben te weinig tijd om de ervaring over te brengen en mee te laten kijken met hun werkzaamheden. Of twee jongere medewerkers zelf de vrijheid geven om aan een auto te sleutelen en ze daarin te begeleiden.	4.3 Bijsturen van medewerkers	- Mee laten kijken met ervaren monteurs - Jonge werknemers de vrijheid geven aan een auto te sleutelen en daarin begeleiden
AH: Kan ik hieruit concluderen dat u vindt dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
MW1: Ja absoluut.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja
5. Communicatie		
AH: Dus de communicatie; kan ik het zien als de communicatie die beter kan en een bijdrage kan leveren aan het binden en boeien?	X	
MW1: Ja, communicatie en opleiding.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja. - Communicatie en opleiding
AH: Ja, dus ook bijscholing en in die zin ook loopbaanontwikkeling?! Hoe vindt u dat hierin gecommuniceerd moet worden?	X	
MW1: Ja, dat ze er meer in gepusht worden en hun interesse er ook uit kunnen halen. Je hebt namelijk ook weleens jonge werknemers die het uit de boeken heel goed kunnen leren, maar het in de praktijk minder kunnen.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	- Door leidinggevende meer interesse tonen in medewerker en pushen om ze uit te dagen in werkzaamheden
AH: Het is dus belangrijk dat je ze uit blijft dagen?	X	
MW1: Ja.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	- Uitdagen van medewerkers
AH: Ja en op dat gebied opleidingen en passende cursussen aanbieden.	X	
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informerend, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	Niet besproken
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
MW1: Ja en wat ook heel goed werkt is ze te belonen.		

AH: Leuk dat je dat aandraagt. In welke mate vindt je dat belonen bijdraagt aan het binden en boeien? En belonen in welk opzicht?	X	
MW1: In werk opzicht. Dat als je ziet dat ze bepaalde werkzaamheden leuk vinden en goed doen, maar als ze andere belangrijke werkzaamheden dan juist niet goed doen en snel afraffelen. Dan zet je ertegenover dat ze dan niet aan die bepaalde auto mogen werken. Dus als ze bepaald werk wel goed doen, kun je ze een keer belonen door een sportauto mee te geven bijvoorbeeld of ze eraan te laten werken.	7.1 Bijdrage arbeidsvoorwaarden aan binden en boeien	Ja. - Ook belonen voor de werkzaamheden die ze minder goed kunnen of leuk vinden
AH: Leuke manier van belonen moet ik zeggen. En denk je dat dat de enige manier is om ze te belonen of denk je dat er nog andere manieren zijn om ze te belonen?	X	
MW1: Ja bijvoorbeeld waardering geven of een compliment zou denk ik goed werken. Ook al gaat iets minder goed, het gaat ook om de inzet.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Waardering; compliment. Ook al gaat het iets minder goed, het gaat om de inzet van de medewerker
AH: Dus wat je zegt, door ze te stimuleren en te belonen groeien ze naar het niveau van jullie toe, tenminste daar streef je naar. Maar je daagt ze ook meteen uit om te blijven presteren.	X	
MW1: Ja precies. Wij werken ook met tijden, maar het is slimmer om ze in het begin vooral te sturen op de kwaliteit en minder op de tijd. De prestatie om binnen de tijd te werken komt vanzelf wel. Het belangrijkste is dat de kwaliteit goed is. Ik heb heel lang in Australië gewerkt bij de Audi dealer en daar ging het meer om de kwaliteit. Een auto ging pas naar buiten als het resultaat 100 % was. Er waren daar ook prijzen die je kon winnen, bijvoorbeeld als servicemonteur van het jaar ofzo. Je werd daardoor wel uitgedaagd, ook om kwaliteit na te streven. Het was daar iets gemoedelijker.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Wedstrijd service monteur van het jaar
AH: Zou het een stimulerend middel zijn om het kunnen winnen van prijzen ook in Nederland te introduceren?	X	
MW1: Nou, wat wij wel deden in de garage is BOOZE-systemen, dit was ook voor de monteurs. Wij moesten per maand 180.000 dollar omzetten en alles wat daarboven kwam kregen wij als bonus uitgekeerd. Dus een keer in de maand kreeg je gewoon 350 dollar extra.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Alles boven de omzet als bonus uitkeren
AH: Zijn er nog andere manieren van belonen?	X	
MW1: Ja. Dan heb je nog de beloning gezien over heel de werkplaats of heel het bedrijf (iedereen krijgt dezelfde beloning) of een persoonlijke beloning). Het voordeel van een bonus voor iedereen is; mocht er iets niet goed gaan, confronteren ze elkaar er zelf mee, zodat iedereen zijn steentje bijdraagt. Dit is een soort van motivatie.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Bonus voor iedereen. Voordeel: bij niet goed presteren, elkaar confronteren, zorgt voor betere motivatie

3.Cultuur		
AH: En waar ik ook benieuwd naar ben: we hebben natuurlijk indirect ook al de cultuur gehad die in een bedrijf wordt gehanteerd. Vindt u en in hoeverre vindt u dat cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
MW1: Ja, vind ik zeker van belang. De cultuur bepaalt of je het naar je zin hebt op het werk.	3.1. Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja. - Cultuur bepaalt of je het naar je hebt op je werk
AH: Hoe omschrijf je de cultuur bij van Mossel in steekwoorden of in kernwaarden?	X	
MW1: Uhm, nou ik heb eerst bij Volkswagen gezeten en daar was het niet zo motiverend als hier. Daar was de druk heel hoog en was het heel rommelig. En hier bij Audi is het veel beter en gemoedelijker.	3.4. Aanwezige cultuur in organisatie	- Motiverend - Gemoedelijk
AH: En wat maakt nu, dat het naast het gemoedelijke, nu beter is?	X	
MW1: De manier van regelen; vanaf het moment dat de klant binnen is, tot aan dat hij gaat. Werkwoorden naar de chef, de reparatie, na controle. Het is constant de controle hebben over wat we moeten doen op een dag en dat er meteen op wordt ingespeeld. Dat is heel belangrijk.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	- Gemoedelijke en betere sfeer door; de manier van regelen (binnenkomst klant tot aan vertrek) - Duidelijke processen en controle
AH: Daadkracht is dus heel belangrijk?	X	
MW1: Ja. In de bouw bijvoorbeeld ben je 3 maanden met iets bezig en dan heb je er de tijd voor. Resultaatgerichtheid is ook heel belangrijk. Ja, elke week krijgen wij een brief hoe we gepresteerd hebben. Dan zie je ook hoeveel procent je productiviteit is enz.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Daadkracht - Resultaatgerichtheid - Productiviteit
AH: Ja, het natuurlijk toch een soort van motivatie.	X	
MW1: Ja het is heel motiverend en de chef is er heel veel mee bezig om ervoor te zorgen dat we allemaal op hetzelfde niveau komen te zitten? Het is heel de dag onderhoud of heel de dag diagnose. En met onderhoud kun je heel veel tijd winnen. En de chef vind het wel belangrijk dat iedereen een beetje van alles kan gaan doen en daar beginnen we nu wel een beetje aan te werken.	Bijdrage loopbaangesprek , coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Taakroutatie
6.Loopbaanperspectief		
AH: Een soort van taakroutatie, zodat iedereen vaardiger wordt?	X	
MW1: Ja. Dat iedereen kan multitasken zeg maar. Mocht er iemand wegvallen, is er altijd wel iemand die die werkzaamheden op kan vangen. Anders moet je iemand weer speciaal daarvoor gaan opleiden.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek , coaching, wisselen van functie of	- Taakroutatie; multitasken

	meester- gezelrelatie	
AH: Dus in het kader van opleiding, ontwikkeling en loopbaanperspectief zou je iemand ook kunnen uitdagen?	X	
MW1: Wat de chef nu heeft gedaan is dat hij iedereen een formulier heeft gegeven, waarop je kunt invullen voor verschillende werkzaamheden wat je kennis en vaardigheden zijn en daar moet je dan een punt aangeven. Door middel van een avondschoon, die de chef wil opzetten, kun je dan in die avonden je minder sterke kennis en vaardigheden verder ontwikkelen. Hij wil de mensen graag beter maken en zich laten ontwikkelen.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien 6.3 Aanbieden cursussen en opleidingen	Ja. - Ontwikkelen en vitaler worden in het kader van je functie - Avondcursus: ontwikkelen minder goede kennis en vaardigheden
4. Leiderschap		
AH: Dus door ze zelf na te laten denken, probeer je ze ook uit te dagen. Jij stuurt hier zelf al een deel op als werknemer. Maar ligt hier ook een taak voor de leidinggevende en hoe zou hij ervoor kunnen zorgen dat medewerkers ook meer betrokken worden, naast de avondcursussen dan?	X	
MW1: Door een planning iets minder strak te maken en juist een ervaren medewerker bij een minder ervaren medewerker te plaatsen.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja. - Medewerkers uitdagen
AH: Dus eerst instrueren en dan mee laten denken en ook betrekken in de besluitvoering?	X	
MW1: Ja. Wat we hiermee ook willen bereiken is dat iedereen het op dezelfde manier aanleert en alle neuzen dus dezelfde kant op staan. Het is ook makkelijker voor de medewerkers zelf en voor de chef als iedereen per werkonderdeel dezelfde procedure aanhoudt, hij kan dan een betere planning maken (voor een dag). Het gaat alleen wel tijd en geld kosten.	4.3 Bijsturen van medewerkers	- Eenheid in procedures - Neuzen dezelfde kant op - Betere planning maken
AH: In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen en de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
2. Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Dan heb ik nog een vraag. Jij bent zelf nog helemaal niet lang in dienst. Toen dat jij hier binnen kwam, ben je toen goed geïntroduceerd en hoe is dat in zijn werk gegaan?	X	
MW1: Qua inwerken, hoeven ze mij niet meer het hele systeem en de procedures uit te leggen. Ze hebben mij wel kennis laten maken met collega's enz. en een rondje gemaakt door de werkplaats.	X	
AH: Heb je hier in de eerste maanden iets gemist?	X	
MW1: Nee dit is eigenlijk de eerste keer waarin mij alles heel duidelijk werd uitgelegd door de chef. Je moet toch	2.2 Bijdrage operationalisatie	- Veel vragen, daar leer je van

overal eerst zelf een beetje de weg vinden. En wat ik ook gewoon doe en wat ik alle jonge werknemers aanraad; gewoon vragen dan leer je het meest en het best. Ook ik als ervaren monteur vraag nog veel. Sommige jonge monteurs durven niks te vragen en dan gaat het fout.	n, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	
AH: Heb je zelf nog andere punten, waardoor ze medewerkers meer kunnen betrekken bij de organisatie en motiveren vanuit de organisatie zowel bij instroom van medewerkers als bij uitstroom van medewerkers?	X	
MW1: Nou, sowieso kun je als medewerker meedoen aan een wedstrijd voor beste monteur van de wereld wat vanuit Audi wordt georganiseerd. Gedurende die wedstrijd wordt je in de Audiwereld meegenomen. Als organisatie goed luisteren en bij een vergadering in de garage de filiaalmanager erbij vragen. Ook gesprekken met de medewerkers afzonderlijk zouden goed werken.	2.2 Bijdrage operationalisere n, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	- Wedstrijd beste monteur door Audi - Goed luisteren als leidinggevende - Vergadering met medewerkers en filiaalmanager - Medewerkersgesprekken
AH: Zodat de medewerker zichzelf ook betrokken voelt bij de organisatie?	X	
MW1: Ja, een keer in het jaar of om de paar maanden met een kopje koffie. Gewoon van Hoe gaat het en wat vindt je ervan.	2.2 Bijdrage operationalisere n, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	- Om de paar maanden gesprek hoe het gaat, met kop koffie
AH: Naast het betrekken van medewerkers, zou je ook op een bepaalde manier het teamgevoel kunnen bevorderen?	X	
MW1: Ja, bijvoorbeeld een keer met z'n alle iets gaan drinken of een personeelsvereniging opzetten. Je leert elkaar dan ook beter en op een andere manier kennen.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Personeelsvereniging opzetten - Met allen iets drinken - Kerstpresentatie - Borrel
AH: Uhm, oke. Even voor mij als samenvatting het is voor mij van belang om te weten in welk opzicht bepaalde aspecten verbeterd kunnen worden. En als ik nu kan concluderen is het vooral: de introductie is eigenlijk goed. Tenminste voor jou wel, zoals je aangaf. Even tussendoor, is deze voor jou collega's ook goed, ook als ze eigenlijk nog weinig kennis hebben? Hebben die bepaalde procedures of begeleiding als ze in dienst komen?	X	
MW1: Ik ben eigenlijk de laatste die hier is komen werken, dus ik weet het niet zo goed. Maar als je het over het introduceren van de jonge werknemers hebt, dan wordt dat wel veel beter gedaan, dan dat ik in andere bedrijven heb meegemaakt.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ja. - Maar wordt naar mening al veel aan gedaan en beter dan in andere bedrijven
7.Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH:, Zou belonen een grote toegevoegde waarde zijn en bijdragen aan het beter binden en boeien?!	X	

MW1: Jazeker. Alleen zou onderzocht moeten worden of het beter is door een financiële beloning te hanteren of een niet-financiële beloning te hanteren. Misschien is dat in elke situatie wel verschillend. En het belonen wordt al wel gedaan. Net als deze vrijdag hebben we de kerstborrel en presentatie. Alleen ze maken het als een soort verplichting, doordat je echt een geldige reden moet hebben. Een borrel binnen het bedrijf denk ik dat beter is (Audi/Volkswagen en werkplaatsen).	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja. - Afstemmen op medewerker en bepalen of beter een financiële of niet financiële beloning kan worden gehanteerd
3. Cultuur		
AH: En de soort cultuur; in welke mate draagt deze bij aan het binden en boeien? Je zegt die kan verbeterd worden door alle neuzen dezelfde kant op te zetten.	X	
MW1: Ja, de cultuur moet voor kwaliteit staan. Om dat na te streven moeten er duidelijke regels en procedures zijn.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja.
AH: En qua normen en waarden wat je belangrijk vindt? Kijk: je kunt bijvoorbeeld eerlijkheid belangrijk vinden of vertrouwen of daadkracht of actiegerichtheid. Zou daar nog iets in verbeterd kunnen worden?	X	
MW1: Collegialiteit (elkaar helpen, dus hulpvaardigheid) en dan vooral uit jezelf, zodat de werk chef het niet hoeft te zeggen en iedereen zelf meedenkt om het totale eindresultaat zo snel mogelijk af te krijgen. Teamgevoel is ook belangrijk. Dat is wat ik wel heel erg mis in de autowereld en autogarages, dat iedereen voor elkaar klaar staat en elkaar helpt waar nodig. Als je samen werkt is het sneller af, is de klant tevreden en wordt het team(gevoel) beter. Ook wordt je gemotiveerd, waardoor dat je het niet erg vindt om een keertje over te werken en langer te blijven. Hierdoor dragen medewerkers op gelegenheden (een verjaardag) een positief beeld uit over de organisatie. Dit zorgt niet alleen voor een positief imago bij klanten, maar ook bij potentiële medewerkers.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Normen en waarden: - Collegialiteit (hulpvaardigheid) vanuit jezelf - Initiatief nemen en meedenken - Teamgevoel - Samenwerking - Bijdragen aan positief imago
Afsluiting		
AH: Hartelijk dank voor de tijd die je hebt vrijgemaakt voor dit interview. Dan wil ik het bij deze vragen laten.	X	
MW1: Helemaal goed. Veel succes.	X	
Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk hieraan bijdragen?	X	Niet besproken

Bijlage 11 Autobedrijven: interview medewerker 2 junior verkoopadviseur

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: MW 2 (MW 2)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1.Werving en selectie		
AH: Goedemiddag. Allereerst hartstikke fijn dat je tijd wilde vrijmaken voor een interview. Ik begreep dat je nog niet zo heel lang in dienst bent. Mocht je er een mening over hebben, zou ik graag wat dieper ingaan op het element werving en selectie, het introductie- en socialisatieprogramma, de ervaring van de cultuur en het aspect arbeidsvoorwaarden en belonen.	X	
MW2: Nou, ik ben benieuwd. Vertel ..	X	
AH: Uhm, allereerst dan de vraag met betrekking tot werving en selectie. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een goede werving en selectie door managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Ja. Wat bedoel je daar dan precies mee? Doel je daarbij op het feit hoe medewerkers de eerste periode in de organisatie ervaren?	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja.
AH: Nou, vooral over hoe iemand juist voor de start van zijn eerste werkdag, bij het zoeken naar medewerkers nog, al wordt aangetrokken tot de organisatie. Dus bijvoorbeeld welke wervingskanalen moeten worden ingezet om medewerkers aan te zetten om te laten solliciteren bij de organisatie?	X	
MW2: Oh op die manier oke. Nou ik ben zelf benadert door middel van via-via, maar ik denk dat er meer met LinkedIn zou kunnen worden gedaan. De vraag is natuurlijk op welke manier kun je je via die wervingskanalen onderscheiden?	1.3 Wervingskanalen	- Via-via werving - LinkedIn
AH: Ja en hoe zou jij dat zien?	X	
MW2: Nou, ik denk dat er vooral een persoonlijk verhaal bij gezet zou kunnen worden. En een eigen ervaring over het bedrijf. Mensen moeten ook een welkom gevoel hebben bij de organisatie.	1.3 Wervingskanalen	- LinkedIn: persoonlijk verhaal bijzetten en eigen ervaring, hierdoor welkom gevoel
AH: Dit is natuurlijk een manier om potentiële medewerkers te werven. Heb je nog andere opties hoe je medewerkers kunt werven?	X	

MW2: Ik denk dat dit ook al tot uiting moet komen in de functieomschrijving. Je moet denk ik vooral waar de organisatie voor staat uit proberen te dragen vanuit papier. Denk daarbij aan de kernwaarden uit te dragen.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Missie en visie - Kernwaarden
AH: Wat zijn volgens jou de kernwaarden?	X	
MW2: Ik werk hier natuurlijk nog niet zo lang, maar ik vindt dat de service heel goed is en dat er een soort familie gevoel is.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Familiegevoel
AH: En wat maakt volgens jou van Mossel uniek, waarmee ze zichzelf naar potentiële medewerkers kunnen onderscheiden?	X	
MW2: Het georganiseerde en het gevoel van welkom heten.	1.6 Bindingsfactor werken bij van Mossel	- Georganiseerd - Gevoel van welkom
AH: De kernwaarden is van essentieel belang om jezelf te onderscheiden. Zou je jezelf ook door middel van een functieomschrijving kunnen onderscheiden?	X	
MW2: Ik denk dat dat lastig is. Een functieomschrijving bestaat toch vaak uit een standaard tekst en daarin kun je de werksfeer niet omschrijven. Je zou het wel iets informeler en huiselijker kunnen maken. Dit reflecteert ook weer de familiecultuur die er bij van Mossel moet heersen. Daarnaast denk ik dat de slogan 'Van Mossel biedt meer dan u verwacht' ook moet worden geïnterpreteerd voor de medewerkers.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Bijdrage minimaal. Is namelijk standaard tekst, werksfeer omschrijven is niet mogelijk - Informeler en huiselijker maken - Familiecultuur omschrijven - Slogan: 'Van Mossel biedt meer dan u verwacht'
AH: De functieomschrijving zou dus van toegevoegde waarde kunnen zijn op het binden en boeien. Hoe zit dat dan met het employer brand? In hoeverre kan het employer brand een bijdrage leveren aan het binden en boeien?	X	
MW2: Door een sterk werkgeversmerk te creëren, creëer je zowel naar klanten als medewerkers een positief beeld. Als een bedrijf goed in de markt geprofileerd staat, is het aantrekkelijker om bij een organisatie te gaan werken.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Employer brand: - Positief beeld naar medewerkers en klanten - Aantrekkelijker werken bij organisatie
AH: Hoe zou een positief werkgeversmerk gecreëerd kunnen worden en uiteindelijk ook uitgedragen kunnen worden?	X	
MW2: Ik denk dat je door middel van een interessant filmpje op tv waarin je de mogelijkheden voor klanten en medewerkers en de kernwaarden uitdraagt al veel aandacht naar je toetrekt. Dat is vooral extern gericht. Natuurlijk moet ook intern alles goed geregeld zijn en moeten de medewerkers zich kunnen vinden in de missie en visie van het bedrijf en deze vervolgens uitdragen. De medewerkers zijn de beste ambassadeurs.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Creëren employer brand (extern): - Filmpje op tv: mogelijkheden en kernwaarden uitdragen (Intern): - Medewerkers moeten missie en visie uitdragen (ambassadeurs)

AH: Als laatste kun je ook medewerkers aan je bedrijf binden en uiteindelijk boeien door aandacht te besteden aan de culturele-fit. Hoe zou u dit zien?	X	
MW2: Er moet een klik zijn met medewerker en organisatie, immers deze klik kun je niet ontwikkelen, die is er of die is er niet. Je kunt ze naast het binden ook boeien. Namelijk door aansluiting van persoonlijke doelen met organisatiedoelen wordt je uitgedaagd om die uit te dragen en lever je betere prestaties.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Culturele-fit: - Klik met bedrijf kun je niet ontwikkelen - Aansluiting persoonlijke doelen met organisatiedoelen, uitgedaagd om betere prestaties te leveren
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: En hoe zit dat met het introduceren en socialiseren. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een goede introductie- en socialisatie vanuit managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Voor mij persoonlijk zou het niet echt een extra bijdrage leveren. Een standaard programma is voor mij prima. Ik ben hier gestart en op mijn eerste werkdag heb ik een rondleiding gekregen en lagen de belangrijkste documenten klaar. Door medewerkers meteen bij het team te betrekken, zorg je er wel voor dat de binding groter wordt.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Nee. - Standaard programma is prima; rondleiding en belangrijkste documenten. Voordeel: medewerkers meteen bij team betrekken
AH: Naast het feit dat het belangrijk is om de medewerker in het team te laten integreren is het ook van belang dat een medewerker snel operationeel wordt, succesvol wordt en leerervaringen ook worden geëvalueerd. In welke mate vindt u dat het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bijdraagt?	X	
MW2: Ja voor mij is het niet echt nodig, omdat ik al ervaring op heb gedaan en de systemen gewoon hetzelfde werken. Het klaarleggen van de benodigheden om meteen aan het werk te kunnen en de procedures die klaarliggen voor de minder ervaren medewerkers zou wel een optie zijn. Door het vastleggen van deze procedures kunnen medewerkers ook succesvol worden en behouden blijven voor de organisatie. Wel zou ik ook tijdig feedback geven als manager op het functioneren. Als laatste is een evaluatie belangrijk om te kijken of de medewerker goed is geïntroduceerd en gesocialiseerd, maar ook om de onboarding in de toekomst te kunnen verbeteren.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Nee. - Standaard programma is prima. Tip: Vastleggen van procedures en tijdig feedback geven als manager (evaluatie)
AH: Nu had ik nog een vraag over hoe je zelf als medewerker zou willen worden geïntroduceerd en gesocialiseerd, maar als ik goed naar je heb geluisterd. Vind jij het belangrijk als de benodigde documenten klaarliggen en geregeld zijn en de procedures uitgelegd worden, maar vindt je verdere ondersteuning niet van heel grote toegevoegde waarde. Als je hulp nodig hebt, geef je een seintje.	X	

MW2: Ja, klopt precies.	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	- Klarleggen benodigde documenten - Uitleg procedures - Bereikbaar zijn als ik vragen wil stellen
3. Cultuur		
AH: Je werkt hier nog niet zo heel lang vertelde je, maar wellicht kun je wel je mening geven over de cultuur? Zou voor u en in hoeverre zou voor u de cultuur in de organisatie bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Ja, ik denk dat die wel van toegevoegde waarde is. Ik heb die hier in de organisatie gewoon als prettig ervaren, dus heb er eigenlijk nooit echt bij stil gestaan.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja.
AH: In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?	X	
MW2: Wat betreft de corporate identity, daarbij is het van belang dat de leidinggevende en managers die medewerkers vragen naar hun input over de koers die de organisatie gaat varen. Je moet ze betrekken bij de organisatie. Qua sociale gewoonten vindt ik dat je op z'n tijd iets leuks moet organiseren voor de medewerkers. Daarin is het belangrijk dat je als leidinggevende een open houding aanneemt.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Corporate identity: - Als leidinggevende vragen naar input over koers die organisatie gaat varen aan medewerkers - Betrekken bij organisatie Sociale gewoonten: - Iets leuks organisatie voor medewerkers - Open houding als leidinggevende
AH: Als je kijkt naar de soort cultuur die in de organisatie heerst. Hoe kun je deze dan het beste omschrijven en hoe zou je willen dat deze cultuur zou worden?	X	
MW2: Door de duidelijke regels en procedures van de leidinggevende vind ik het meer een hiërarchische cultuur. Maar door de open houding van de leidinggevende ook een informele cultuur.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	- Hiërarchische cultuur - Informele cultuur: door open houding van leidinggevende
6. Loopbaanperspectief		
AH: Je vertelde dat je hiervoor als sales had gewerkt, heb je nog ambities om door te groeien?	X	
MW2: Ja, wie weet. Buiten het werk om, ben ik druk bezig met beleggen.	X	
AH: Maar als je kijkt naar het werk gerelateerde aspect, zou je dan nog door willen groeien?	X	
MW2: Wat me wel interessant lijkt is een cursus voor leidinggevende vaardigheden of een cursus verkooptechnieken.	6.3 Aanbieden cursussen en opleidingen	- Cursus leidinggevende vaardigheden - Cursus verkooptechnieken

AH: Zou het aanbieden van cursussen, ofwel loopbaanperspectief bieden, bijdragen aan een grotere betrokkenheid en motivatie?	X	
MW2: Ja, zou ik wel interessant vinden.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja
AH: Zou u ook op een andere manier uzelf willen ontwikkelen? Bijvoorbeeld door middel van een loopbaangesprek of POP, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie?	X	
MW2: Als ik de mogelijkheid zou krijgen om mijn persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen zou ik wel prettig vinden. Nou door coaching en een gesprek een keer in de zoveel tijd. Het wisselen van functie zou voor mij niet zijn weggelegd.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Persoonlijke vaardigheden verbeteren door coaching en loopbaangesprek
8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Dus naast het loopbaanperspectief zou aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling ook belangrijk zijn?! Worden bij jullie in het bedrijf ook de kleine momenten gewaardeerd en hoe ervaar je dit?	X	
MW2: Ja, klopt! Dit zou misschien nog wel iets beter kunnen. Je krijgt wel waardering, alleen het zijn niet alleen de grotere gehelen maar ook de kleine aspecten.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja. - Ontwikkelen!
AH: Er zou dus meer kunnen worden gedaan aan happiness op de werkvloer, zodat dit bijdraagt aan het beter binden en boeien?	X	
MW2: Ja, dat zou wel een interessante zijn.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Happiness op de werkvloer: Ja!
AH: En in welke mate vind je dat talentontwikkeling bijdraagt aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
MW2: Ik vind dat het ontwikkelen van je talenten ook moet voortkomen uit de interesse van de medewerkers. Daarnaast denk ik dat hier in de praktijk aan kan worden gewerkt d.m.v. een POP.	8.2. Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Bijdrage talentontwikkeling: - Voortkomen uit interesse medewerker - POP
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Dan heb ik nog een laatste vraag. Zou voor u en in hoeverre zouden voor u de arbeidsvoorwaarden en de manier van belonen bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Nou ik vind, tenminste als je dat bedoelt, salaris wel belangrijk. Dat is toch de basis. Een goed en	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen	Ja. - Marktcomfort salaris is voor mij belangrijk (binding)

marktconforme salaris draagt er wel aan bij dat je wordt gebonden aan het bedrijf.	aan binden en boeien	
AH: Ja, en door welke middelen zou u ook uitgedaagd worden om meer te presteren?	X	
MW2: Opleidingsmogelijkheden, auto van de zaak.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Opleidingsmogelijkheden - Auto van de zaak
AH: Dus meer de secundaire arbeidsvoorwaarden. In zijn totaliteit, zou je ook gemotiveerd blijven door bepaalde beloningen? En zo ja, welke beloningen?	X	
MW2: Nou, een financiële beloning (bonus) is altijd wel leuk. Daar wordt je op een bepaalde manier ook door uitgedaagd. Maar ik vindt hier de eenheid en de complimentjes die je krijgt net zo belangrijk.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Financiële beloning - Complimentjes
AH: Kan ik hieruit concluderen dat zowel arbeidsvoorwaarden (primair en secundair) bijdrage aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
MW2: Ja, ik vindt ze beide belangrijk.	7.2 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja.
Afsluiting		
AH: Dan wil ik je hartelijk bedanken voor het gesprek. En succes met je verdere loopbaan hier.	X	
MW2: Dank je wel en verder graag gedaan!	X	
Leiderschap		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen en de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
Communicatie		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat communicatie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informereren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	Niet besproken
AH: Hoe vindt u dat gecommuniceerd moet worden?	X	Niet besproken

Bijlage 12 Schadebedrijven: interview vestigingsmanager 1

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: M1 (Manager 1)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
AH: Ik begreep dat jullie het allemaal erg druk hebben, ik zal snel beginnen met de eerste vraag.	X	
M1: Ja, ik heb er nu toch tijd voor vrijgemaakt dus stel de vragen maar gewoon die je wil stellen.	X	
6. Loopbaanperspectief		
AH: Dank je wel. Ik begreep dat u hier al lang werkt, maar sinds kort in opleiding bent tot vestigingsmanager?	X	
M1: Zeg maar 'je' hoor. Maar dat klopt, in was eerst chef werkplaats en ben zodoende door kunnen groeien.	X	
AH: Vindt u dat de mogelijkheid tot het doorgroeien naar een andere functie bijdraagt aan het feit dat u extra gemotiveerd of uitgedaagd wordt en hoe ziet u dit bij medewerkers?	X	
M1: Als ik voor mezelf spreek wel, anders had ik natuurlijk ook geen interesse getoond in het feit dat ik door kan groeien. Daarnaast word ik niet alleen gemotiveerder, maar ook productiever. Ik denk dat het of het voor medewerkers een toegevoegde waarde levert, afhankelijk van welke ambitie ze hebben. Er zijn mensen die continuïteit in een functie verkiezen boven doorgroeimogelijkheden.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja. Je wordt er niet alleen gemotiveerder van maar ook productiever.
AH: En mochten medewerkers wel door willen groeien of opleidingen willen volgen, in wat voor soort setting zou je ze dan het beste kunnen laten ontwikkelen? Denk aan: coaching, POP, loopbaangesprek, meester-gezelrelatie?	X	
M1: Ik denk door een keer in de zoveel tijd een gesprek te plannen, waarin de ontwikkelingen van de medewerker kunnen worden besproken (functioneringsgesprek), maar ik denk dat het ook van belang is als de medewerker hier zelf het eigenaarschap in krijgt en deze een POP laat opstellen. Een meester-gezelrelatie vindt ik meer van toepassing bij de indiensttreding, dat gaat meer over het eigen maken van de kennis.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Functioneringsgesprek - POP; eigenaarschap - Meester-gezel relatie
2. Introductie- en socialisatieprogramma		

AH: Om dan even een klein uitstapje te maken betreffende de meester-gezelrelatie die bijdraagt aan het eigen maken van de kennis, waar u net over verteld. De introductie en socialisatie van medewerkers gaat o.a. over het eigen maken van kennis in een functie. Vindt u en in hoeverre vindt u dat een introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Dat vind ik zelf heel belangrijk. Door een goede introductie kun je medewerkers bijvoorbeeld ook binden en boeien. Daarnaast denk ik dat het ook bijdraagt aan de integratie in het team en het wij-gevoel.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ja, dit kan verbeterd worden. Door een goede introductie medewerkers binden en boeien en integratie in het team
AH: Hoe kun je een medewerker laten operationaliseren?	X	
M1: Zorgen dat hij alle benodigdheden om zijn functie uit te oefenen compleet heeft, zo snel mogelijk. En een duidelijke uitleg van de processen.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Operationaliseren: - Belangrijke gegevens compleet - Duidelijke uitleg procedures
AH: Oke, logisch. En als je de medewerker ook goed in zijn functie wil laten worden en uiteindelijk behouden?	X	
M1: Dan denk ik dat het belangrijk is dat een medewerker de ruimte krijgt om vragen te stellen over zijn werkzaamheden en dat heb handvaten worden aangereikt om hem daadwerkelijk succesvol te maken. Daarnaast vind ik als manager zijnde dat je continu feedback moet geven, zodat hij de werkzaamheden en vaardigheden goed aanleert. Daarnaast probeer ik te luisteren naar wat mijn medewerker nodig hebben om te blijven groeien in hun functie (verwachtingen managen en vastleggen).	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Succesvol en behouden: - Ruimte om vragen te stellen - Handvaten uitreiken - Feedback geven - Luisteren - Verwachtingen managen
AH: Wordt er ook iets gedaan met een totale terugkoppeling aan het einde van de onboarding?	X	
M1: Na ongeveer 1 a 2 maanden ga ik met de medewerker zitten en vraag ik hoe hij de afgelopen weken heeft ervaren, wat er volgens hem anders of beter zou kunnen en waar hij nog behoefte heeft betreft uitleg.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Evaluatie: - Na 1 a 2 maanden gesprek
AH: Zou daar de tijd en ruimte voor zijn om ook een halfjaarlijks gesprek te plannen? Je kunt dan nog beter de voortgang van de medewerker monitoren, maar ook feedback ontvangen over het totale onboardingstraject. Wellicht zijn daar namelijk nog verbeteringen nodig.	X	
M1: Ja, zou een goede toevoeging zijn denk ik.	2.2 Bijdrage operationaliseren	Evaluatie: Halfjaarlijks over onboarding

	, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	
AH: Hoe vindt u dat een medewerker moet worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	
M1: Ik vind het belangrijk dat je je introductie afstemt op de medewerker als individu. Wat voor de ene medewerker goed werkt, kan voor de andere averechts werken.	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Introductie afstemmen op medewerker.
8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Even terugkomend op de ontwikkeling waar we het toen straks over hadden. Je kunt jezelf op loopbaangebied ontwikkelen, maar je kunt natuurlijk ook je eigen vaardigheden en competenties ontwikkelen. Dat kan, zoals we al hebben gesproken, door middel van een POP. Maar je kunt jezelf pas ontwikkelen als je happy bent met je jezelf en je baan. Ben je het daarmee eens en in welke mate vindt je dat happiness hieraan bijdraagt?	X	
M1: Daar ben ik het zeker mee eens. Ik vind het zelf ook belangrijk om met een goed gevoel naar je werk te gaan. Bij mij wordt dat vooral gecreëerd door het teamgevoel wat hier op de vestiging is en iedereen die elkaar helpt. Ook door waardering te geven over de kleine dingen die op de juiste wijze plaatsvinden. Dat probeer ik zelf als leidinggevende ook te stimuleren.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Happiness: - Creeëren van teamgevoel - Waardering - Beloning: Goede service
AH: Naast happiness is het natuurlijk ook belangrijk om te investeren in de talenten van medewerkers. In welke mate vindt u dat het investeren in talenten bijdraagt aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Door te inventariseren welke competenties en vaardigheden medewerkers graag mee bezig zijn en daarop inspelen door bepaalde cursussen aan te bieden en of effectieve en intensieve coaching en trainingen aan te bieden.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Talentontwikkeling: - Inventariseren competenties en vaardigheden medewerkers, dan aanbieden cursussen of coaching
AH: Kan ik hieruit concluderen dat u aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling, happiness en talentontwikkeling, bij vindt dragen aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ja exact.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja.
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Medewerkers kunnen ook betrokken en gemotiveerd worden door arbeidsvoorwaarden en belonen. Vindt u en in hoeverre vindt u dat	X	

arbeidsvoorwaarden en belonen en bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?		
M1: Ja, dat zou kunnen. Persoonlijk ben ik van mening dat salaris een goede basis moet vormen, maar dat je daardoor niet altijd gemotiveerd blijft.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja. Afstemt op medewerker
AH: In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?	X	
M1: Dat is maar net welke drijfveren iemand heeft. De een wordt betrokken en gemotiveerd door (primaire arbeidsvoorwaarden) salaris en een auto van de zaak / vergoeding voor kinderopvang (secundaire arbeidsvoorwaarden) belangrijk en een ander vindt beloning (bonussen) in financieel opzicht en (waardering) in niet financieel opzicht belangrijk.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Primaire arbeidsvoorwaarden: - marktconform salaris Secundaire arbeidsvoorwaarden: - Auto van de zaak - Vergoeding kinderopvang Beloningen: - Bonussen - Waardering
4. Leiderschap		
AH: Dan heb ik vervolgens nog een belangrijke vraag. Je bent in opleiding tot vestigingsmanager, daarvoor vervul je ook een rol als leidinggevende. Als leidinggevende wordt er van je verwacht dat je op een prettige manier leidinggeeft aan je medewerkers. Vindt u en in hoeverre vindt u dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Mits je je manier van leidinggeven aanpast aan een medewerker, vind ik dit heel belangrijk. Natuurlijk zijn er vaste regels en procedures, maar het heeft er ook mee te maken hoe je deze overbrengt. De uitleg over de werkzaamheden en de manier van coachen moet je dan wel afstemmen.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja, dit kan verbeterd worden. Meer aanpassen aan medewerker.
AH: U geeft net aan dat u de leiderschapsstijl belangrijk vindt bij het binden en boeien van medewerkers. Hoe kunt u u eigen leiderschapsstijl het beste omschrijven?	X	
M1: Ik vind dat je als leidinggevende een open houding aan moet nemen naar medewerkers, naar ze moet luisteren en duidelijke en lerende feedback moet geven. Afhankelijk van of iemand veel/weinig sturing, veel/weinig ondersteuning nodig heeft kun je iemand of instrueren of overtuigen.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	- Open houding - Afstemmen op medewerker (directief, overtuigend, participatief, delegerend)
AH: Maar welke leiderschapseigenschappen zou u aangeven als ideale eigenschappen voor een leidinggevende?	X	

M1: Ik denk dat je geen autoritair gedrag moet vertonen, maar juist ondersteunend moet werken en ook moet kunnen samenwerken. Daarnaast moet je synergie creëren leidinggevende en medewerker werken samen aan een geheel en dragen allemaal hun steentje bij. Daarnaast vind ik dat je luistervaardig moet zijn en ook vooruit moet kijken.	4.2 Bijdrage leiderschapstijlen en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Van autoritair naar ondersteund en samenwerken - Synergie - Luistervaardig en vooruitkijken
5.Communicatie		
AH: Naast leiderschap is de manier van communiceren ook belangrijk. Vindt u en in hoeverre vindt u dat communicatie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Door als leidinggevende goed te luisteren en jezelf onderdeel te maken van het team, leer je het team kennen en kun je mededelingen makkelijker uitdragen en wordt het eerder geaccepteerd.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, dit kan verbeterd worden.
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informereren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	
M1: Ik vind dat je ze vanuit bedrijfsperspectief helder en duidelijk moet informeren over regels en procedures. Wellicht moet je dit op een interactieve manier doen, waardoor dat de communicatie ook overkomt? Daarnaast moet je medewerkers belonen voor teamprestaties en dit ook uitdragen en medewerkers mee laten denken en mee laten bouwen aan de cultuur die wordt gecreëerd, op deze manier maak je medewerkers betrokken bij de organisatie. Ze zullen dan ook weer een positief beeld uitdragen naar de buitenwereld (ambassadeurs).	5.2 Bijdrage communicatievormen (informereren, verbeteren, binden en betrekken)	Bedrijfsperspectief: - Helder en duidelijk informeren - Interactief Medewerkersperspectief: - Belonen voor teamprestaties - Mee laten bouwen aan cultuur
AH: Is bovenstaande ook hoe je vindt dat communiceert moet worden?	X	
M1: Ja, zo zou ik het zelf ook aanpakken.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Goed luisteren en betrokkenheid bij het team.
Afsluiting		
AH: Oke, bedankt voor de duidelijke uitleg. Dan heb ik mijn vragen gesteld. Ik wil je graag hartelijk bedanken voor de tijd.	X	
M1: Graag gedaan.	X	
Werving en selectie		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken



AH: In welke mate vindt u dat het employer brand, de culturele-fit en de functieomschrijving hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
Cultuur		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?	X	Niet besproken

Bijlage 13 Schadebedrijven: interview vestigingsmanager 2

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: M2 (Manager 2)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1.Werving en selectie		
AH: Zoals aangegeven gaat mijn onderzoek over het binden en boeien van medewerkers. En waar ik graag mee wil beginnen is het aspect werving en selectie, als iemand in dienst treedt. Voordat iemand in dienst treedt ga je natuurlijk al zorgen dat je mensen gaat werven. En nu ben ik benieuwd in hoeverre is werving en selectie hierin al van invloed op het binden en boeien?	X	
M2: Nou, als je naar werving en selectie gaat kijken, we hebben natuurlijk personeelszaken en een recruiter die daar volop mee bezig zijn. En hoe heb ik de afgelopen drie jaar geworven? Nou, dat is via-via werving. En mensen die in dienst zijn en het naar hun zin hebben, vragen of ze nog collega's van vroeger hebben die wellicht nog op zoek zijn naar een baan en die ga ik dan benaderen.	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, kan op meerdere manier geworven worden.
AH: Dus vooral uit je eigen netwerk?!	X	
M2: Ja en natuurlijk op LinkedIn waar je dan op zit te kijken.	1.3 Wervingskanalen	- Via-via werven - LinkedIn
AH: Qua aantrekkingskracht, wat doet van Mossel daarin anders dan andere bedrijven?	X	
M2: Natuurlijk is het goed dat we sinds kort een recruiter hebben. En dat doen we dan anders of hetzelfde als de concurrentie.	1.6 Bindingsfactor werken bij van Mossel	- Georganiseerd - Gevoel van Welkom
AH: In welke mate vindt u dat het employer brand, de culturele-fit en de functieomschrijving hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: En mocht iemand zijn geselecteerd en door middel van het delen van een vacaturetekst zijn aangenomen. Dan begint het natuurlijk eigenlijk pas. Dan moet iemand ingewerkt worden, in het team worden geïntegreerd. In hoeverre zou dat een bijdrage kunnen leveren aan het binden van iemand?	X	
M2: Ik denk dat dat wel afhankelijk is van de leidinggevende die erop staat, hoe dat integreert en	2.1 Bijdrage introductie- en	Ja, maar wel aanpassen aan medewerker.

hoe deze zo'n jonge man ondersteund in het begin. Er zijn natuurlijk mensen die gaan vanuit 0 opgeleid worden, maar je hebt ook mensen met ervaring die er al zijn en dan moet je juist sturen op; probeer jezelf te integreren in het team.	socialisatieprogramma aan binden en boeien	
AH: En hoe wordt iemand momenteel geïntegreerd in het team?	X	
M2: Ja, dat gaat eigenlijk vanzelf. Je hebt twee of drie keer een gesprek met een persoon gehad en daar heb je dan wel of geen goed gevoel bij. De afdeling waar degene dan gaat werken, pakt hem dan mee op en probeert hem waar nodig te begeleiden.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Afdeling betreft medewerker in het team.
AH: En sta je achter die aanpak om een medewerker te introduceren en laten socialiseren of zou je het zelf anders aanpakken, waardoor dat het beter zou kunnen?	X	
M2: Nee, ik doe het op deze manier. De afdeling pakt hem op en die gaat hem ondersteunen en begeleiden.	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Afdeling betreft medewerker in team, laat hem werkzaamheden uitvoeren en ik ondersteun en begeleidt waar nodig
AH: En al doende kijkt hij met een ervaren persoon mee?!	X	
M2: Ja en die kan hem dan 1 of 2 weken intensief begeleiden. En vanuit daaruit ga je zo'n man loslaten en ga je kijken wat hij kan.	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	- Intensief begeleiden
AH: In hoeverre draagt het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bij?	X	Niet besproken
4. Leiderschap		
AH: En het lijkt mij dat dan de integratie van belang is, maar dat daar ook een deel leidinggevende capaciteiten bij komt kijken. Hoe is het leiderschap momenteel hier in de organisatie en in hoeverre draagt leiderschap bij aan het binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Nou de man waar je vorige keer een gesprek mee had die is in opleiding tot leidinggevende naast zijn huidige functie chef werkplaats. Hij leert nog veel van mij en ik nog veel van hem. Dus ja, dat is naar mijn mening van toegevoegde waarde.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja en kan verbeterd worden.
AH: Ja, is dat meer people management of coachend leiderschap?	X	
M2: Ja, precies wat jij nu zegt.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijl en eigenschappen	Leiderschapsstijlen: - Peoplemanagement en coachend leiderschap

AH: En zijn er naast die bepaalde leiderschapsstijl ook bepaalde leiderschapseigenschappen die een leidinggevende moet bezitten volgens jou?	X	
M2: Ja, ik denk wel dat je die moet hebben anders kom je niet in zo'n functie. Je moet leiderschap hebben, je moet keuzes durven maken, je moet mensen tevreden proberen te houden, je moet mensen de goede kant op sturen. Het is geven en nemen en communiceren is hierin belangrijk. Op deze manier ga je je mensen met je mee krijgen. Ook openheid en eerlijkheid.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijl en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Teamgericht en mensgericht - Keuzes maken - Inleven - Win-win - Proactief - Openheid en eerlijkheid
5.Communicatie		
AH: Je geeft aan openheid en eerlijkheid. Zie je dat ook terug in de communicatie?	X	
M2: Ja vind ik wel. Tenminste zo sta ik er in ieder geval in. Ik ben sinds 2 maanden hier gestart, ik heb eerst in Tilburg gewerkt. Ik heb daar een heel leuk team neergezet; ze hadden alles voor elkaar over. Toen dat ik in deze club terecht kwam, zag ik dat dat wat minder was. Ook omdat je verschillende medewerkers van verschillende nationaliteiten hebt en je bent er gewoon dagelijks mee bezig om iedereen dezelfde richting in te krijgen. Ze moeten ook meer voor elkaar over hebben.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, mag verbeterd worden. De eenheid moet beter worden.
AH: Dus alle neuzen dezelfde kant op krijgen is nu nog wel wisselend?	X	
M2: Ja, ik zie dat het steeds beter en makkelijker gaat en dat de sfeer steeds beter wordt. In het begin toen ik hier kwam waren het vooral eilandjes.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Alle neuzen dezelfde kant op krijgen, waardoor geen eilandcultuur meer en sfeer verbeteren
AH: Die verschillende nationaliteiten zoals je aangeeft blijf je houden, maar moet je dan wellicht op een andere manier communiceren om deze mensen uit te blijven dagen?	X	
M2: Ja, dat denk ik wel. Het blijft moeilijk communiceren en ze hebben andere emoties. Bijvoorbeeld communiceren middels Engelse taal. Die taal is voor mij moeilijk, maar ook voor die medewerkers. Dus het is heel moeilijk om in je uitleg een bepaalde emotie te leggen.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Ook taalaanpassing.
AH: En hoe los je dat dan nu op? Want dat lijkt me lastig.	X	
M2: Ja, dat is ook lastig, maar je moet er gewoon mee leren omgaan. Het is gewoon aanvoelen hoe je op bepaalde situaties gaat reageren en welke woorden je daarvoor moet gebruiken. In het Nederlands vraag je dan of ze het hebben begrepen en dan zeggen ze 'ja', maar je weet dat het toch anders over is gekomen en dat is lastig.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Verbeteren door: - Aanvoelen hoe je gaat reageren op situaties en welke woorden je gebruikt - Gedurende proces goed in de gaten houden
AH: Maar je hebt geen tolk of iemand die het vertaalt?	X	

M2: Nou, het is eigenlijk mijn taak om daar helemaal boven te staan. En de taak van de werk chef om het daar te regelen. Dus dat is het verhaal en als het daar fout gaat komt hij naar mij.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Verbeteren door: - Geen tolk, maar zelf betrokken blijven door zelf te communiceren.
AH: Hoe vindt u dat gecommuniceerd moet worden?	X	
M2: Vooral een open communicatie. Medewerkers moeten ook met mij willen en durven communiceren.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Open communicatie.
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informereren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	Niet besproken.
6. Loopbaanperspectief		
AH: Oke, helder. En naast het feit dat iemand al als volwaardig medewerker bezig is; je moet iemand natuurlijk niet alleen maar betrekken bij de organisatie, maar ook blijven uitdagen, ook wel het boeien. Levert hierin het loopbaanperspectief een bijdrage en hoe en in hoeverre wordt daar momenteel aandacht aan besteed?	X	
M2: Nou, we zijn 2 of 3 maanden geleden gestart met een hele leuke cursus van Peer Wensink over coachen, delegeren, front officemedewerkers en vrachtwagenchauffeurs bij de bedrijfsvoering betrekken (organisatieadvies, coachend trainen en introductiemanagement). Dus daar zijn we nu mee bezig en daar halen we hele leuke dingen uit. En je kunt mensen dan blijven uitdagen door nieuwe teams samen te stellen en/of nieuwe ideeën aan te dragen.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien 6.3 Aanbieden cursussen, opleidingen	Ja, wordt aan gewerkt. - Cursus: coachen, delegeren, organisatieadvies, introductiemanagement
AH: Nou, leuk. Dat is ook wel iets nieuws cursussen aanbieden. Dus dat is wat er momenteel wordt gedaan?	X	
M2: Ja, sowieso bij de front officemedewerkers en bij de managers, bij de chef werkplaats en bij de chauffeurs. In eerste instantie om de KTV (klanttevredenheid) omhoog te krijgen en in tweede instantie voor de chef werkplaats en het werkplaatsgedeelte dat je hele leuke hand-outs meekrijgt die je kunt toepassen in de praktijk.	6.3 Aanbieden cursussen, opleidingen	X
AH: En als je daar een voorbeeld van mag noemen, welke zou dan hier passen?	X	
M2: Puur naar mezelf kijkend coachend delegeren. De vraag is: Hoe pak je coachend delegeren aan. Je hebt vaak de neiging om alles naar jezelf toe te halen, maar je kunt het ook op een goede manier uitbesteden aan je medewerkers. Medewerkers krijgen dan ook meer eigenaarschap en vinden ze het leuk om de werkzaamheden uit te voeren. En daarin kun en ga je ze meer begeleiden en motiveren.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	- Coachend delegeren; medewerkers eigenaarschap geven

AH: In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	Niet besproken
8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Ja, precies. En een mogelijkheid is natuurlijk ook persoonlijke ontwikkeling en aan de behoeftes en wensen van de medewerkers tegemoetkomen. Vindt u en in hoeverre vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien en wordt daar momenteel aandacht aan besteed?	X	
M2: Nou we zijn wel bezig met verschillende cursussen en opleidingen vanwege de snel veranderende techniek. Dit is ook van belang om de medewerkers binnen de organisatie te houden. Ook vanwege de toenemende vraag aan personeel vanuit de branche.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, maar zijn we mee bezig.
AH: In hoeverre zou happiness en talentontwikkeling bijdrage aan het binden en boeien?	X	Vraag niet gesteld
3. Cultuur		
AH: Ja, absoluut. Daarbij is natuurlijk ook de cultuur belangrijk in de organisatie. Het is essentieel om te weten hoe de medewerkers de werksfeer ervaren, de normen en waarden en de teamspirit. Hoe is de cultuur momenteel hier?	X	
M2: Nou als ik even kijk naar mijn eigen vestiging, dan wordt deze steeds beter. De eilandcultuur wordt minder en de sfeer wordt beter. Je blijft wel de nationaliteit behouden, dus daarin blijf je wel eilandjes houden. Je kunt iets in het Engels vragen, maar na een antwoord stopt het gesprek vaak, omdat je niet weet hoe je er verder op moet gaan reageren. Maar je ziet dat wel beter worden. Dat komt met name door de structuur (verwachtingen, taken, procedures), orde en netheid. Dat bereik je door een goede communicatie.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Wordt steeds beter door communicatie; orde en netheid en structuur.
AH: In hoeverre draagt de cultuur bij aan het binden en boeien van medewerkers?	X	Vraag niet besproken
6. Loopbaanperspectief		
AH: Maar zo'n cursus van coachen en delegeren zou eigenlijk voor alle managers moeten worden gehouden?	X	
M2: Ik denk het wel. Ik leer er in elk geval meer uit. Er zijn toch een aantal dingen die ik in de praktijk toepas. Je hebt er eigenlijk nooit tijd voor, maar je moet er gewoon tijd voor maken.	6.3 Aanbieden cursussen, opleidingen	- Cursus coachen en delegeren of managen
7. Arbeidsvoorwaarden en beloningen		
AH: Ja. En als je bijvoorbeeld kijkt naar bepaalde beloningen en arbeidsvoorwaarden, neem je die ook	X	

mee in het boeien en betrekken van mensen bij de organisatie?		
M2: Ik denk dat dat wel een aandeel is. Ik denk dat mensen niet voor niks komen werken. Mensen komen in eerste instantie voor een beloning voor hetgeen wat ze doen. En daarnaast is de werksfeer heel erg van belang. Dat je zin hebt om naar je werk toe te gaan.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Ja, maar is niet de hoofdprioriteit.
AH: Ja precies. En je zegt dat je moet proberen een team te creëren (van eilandjes naar een geheel). Op wat voor andere manieren probeer je dat te creëren?	X	
M2: Leuke dingen doen. Bijvoorbeeld eens in de paar weken op vrijdag een frietje bestellen als een soort van beloning. Alle mannen bij elkaar roepen en vertellen; jongens we hebben een topmaand gedraaid, even gezellig samen wat eten. Vooral de kleine dingetjes zijn denk ik van grote toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld vorig jaar in Tilburg hadden we een kerstontbijt. Iedereen haalt wat lekkers en dan gezellig een kaarsje aan. Dan is de sfeer gezet en dat waarderen ze wel.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Belonen draagt bij aan het met plezier naar het werk komen - Leuke dingen doen (frietje bestellen) - Kerstontbijt - Waardering kleine dingen
AH: Net als bijvoorbeeld de kerstpresentatie en borrel ?	X	
M2: Ja, ik sta daar heel positief in. Ik vind het niet erg om daar tweemaal per jaar naar toe te gaan, want het interesseert mij. De jongens op de werkvloer vinden het soms wat minder belangrijk.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Kerstpresentatie en borrel
AH: Het is natuurlijk ook een manier om medewerkers naast het werken ook te boeien. Dat is natuurlijk ook het doel ervan. Zouden ze dat misschien ook anders kunnen aanpakken?	X	
M2: Daar heb ik verder geen mening over, ik vind het prima zoals het nu is. Alleen misschien als je voor de medewerkers alleen een borrel doet en het ophalen van de kerstpakketten zijn ze ook bij elkaar en hoeven ze niet meteen 2 uur te zitten voor de presentatie. Het is dan de taak aan de leidinggevende om de besproken informatie op een informele en interactieve manier kenbaar te maken en over te dragen aan de medewerkers.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Verbeteren: - Voor medewerkers alleen een borrel doen en kerstpakketten ophalen
AH: Als ik het goed begrijp kun je medewerkers vooral boeien door beloningen (financieel; bonus en niet financieel; waardering). Primaire arbeidsvoorwaarden spelen hierin minder een rol.	X	
M2: Ja, dat klopt.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja. Arbeidsvoorwaarden zijn prima zo. Verbeteren: zie punt hierboven.
8. Persoonlijke ontwikkeling		

AH: Waar ik nog wel even benieuwd naar ben, want ik merk dat we gedurende het gesprek eigenlijk al veel hebben besproken, is talentontwikkeling. Kijk je hebt misschien medewerkers die het leuk vinden om andere dingen te doen of uiteindelijk door te groeien (naar een andere functie), is daar een mogelijkheid voor?	X	
M2: Als ik naar mij persoonlijk kijk. Ik ben hier in 2011 komen werken en het heeft wel een tijdje geduurd voordat ik de doorstroom kon maken naar de vestiging in Tilburg van chef werkplaats/calculator. Daarna doorgegroeid naar trainee vestigingsmanager. Ik werd daarin goed losgelaten om het ook zo zelfstandig mogelijk op te pakken. En vervolgens nu vestigingsmanager in Waalwijk. Dus als je talent hebt dan wordt je daar eigenlijk wel in door gecoacht zeg maar. En als ik dan kijk naar de chef werkplaats hier, daar zijn wel ook volop mee in ontwikkeling om nog meer te laten doen. Dat kan snel gaan, maar kan ook wat langer duren. We proberen mensen wel door te laten groeien.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Talentontwikkeling: - Coachen
AH: Oke, super. En je geeft aan je laat een onervaren iemand meekijken met een ervaren medewerker. Ga je daar ook nog het gesprek mee aan of krijgt deze wat vaker een gesprek of extra cursussen?	X	
M2: Ja, nu is het zo dat we binnen onze groep een flex calculator hebben (die huren we extra in). We bieden cursussen aan, voeren extra gesprekken waar iemand tegen aan loopt. Het is wel zo, tenminste als ik kijk naar de gehele van Mossel groep, dat het altijd heel erg druk is. En dat talentontwikkeling en coachen dan af en toe verwaterd, omdat je druk bent met processen.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Talentontwikkeling: - Gesprekken voeren
AH: In hoeverre draagt de persoonlijke ontwikkeling bij aan het binden en boeien?	X	Ja, levert een toegevoegde waarde, maar de mogelijkheden zijn er al.
Afsluiting		
AH: Nou dat was het eigenlijk. Dank je wel.	X	
M2: Graag gedaan.		

Bijlage 14 Schadebedrijven: interview medewerker 1 calculator

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: MW1 (MW 1)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1. Werving en selectie		
AH: Zoals we net besproken hebben is bij binden en boeien het Michigan model relevant. Op basis van indicatoren; prestatie, beoordeling en vitaliteit probeer je de meest geschikte kandidaten bij werving en selectie al aan je te binden. Daarom is het misschien wel interessant om met werving en selectie te beginnen. Ik ben benieuwd; in eerste instantie of werving en selectie hier in de organisatie een toegevoegde waarde zou kunnen leveren aan het binden en boeien. In tweede instantie of er al iets aan werving en selectie gedaan wordt.	X	
MW1: Ik heb zelf de indruk dat er nog niet veel aan gedaan wordt. Het wordt eigenlijk allemaal via het hoofdkantoor begeleidt en daar worden ook de sollicitaties/vacatures uitgezet.	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, dit zou verbeterd kunnen worden er wordt namelijk nog te weinig aan gedaan.
AH: Ja, klopt. In hoeverre wordt er dan nu iets aangedaan	X	
MW1: Op dit moment hebben wij twee vacatures openstaan. Zover ik weet komen ze in ieder geval op internet of op de Van Mossel website terecht (de werken-bij site). En ik denk, maar dat weet ik niet zeker, dat is een aanname, dat er ook het een en ander wordt uitgezet naar LinkedIn en een uitzendbureau ofzo? Ik neem aan van wel, want we hebben natuurlijk het een en ander op korte termijn nodig.	1.3 Wervingskanalen	- Van Mossel website - Vacaturewebsites - Uitzendbureau - LinkedIn
AH: Dus LinkedIn geef je aan en hoe zou je de invulling daarin zien, hoe ze het dan zouden kunnen promoten?	X	
MW1: Je zou het kunnen promoten door te vragen in een tekst: 'Wil jij mijn collega worden?' Net zo iets als dat je een advertentie opstelt, maar dan iets beknopter en dan mensen laten reageren.	1.3 Wervingskanalen	Promoten van LinkedIn door persoonlijke, meer informele en beknopte tekst. 'Wil je mijn collega worden?' Op basis van reacties complete vacaturetekst sturen.

AH: Ja en dan heb je natuurlijk ook als je kijkt naar werving en selectie; je hebt LinkedIn, maar je hebt bijvoorbeeld ook een functieomschrijving, maar die is vaak inderdaad gewoon standaard. Daar staan de belangrijkste eisen op, wat uiteraard ook moet. Maar ik ben van mening dat je d.m.v. een vacaturetekst/functieomschrijving de organisatie ook kan promoten. Zou een functieomschrijving bijdragen aan het binden en boeien?	X	
MW1: Je moet via een functieomschrijving/vacaturetekst vooral je missie en visie uitdragen. Want jij wil dat de juiste mensen in je cultuur passen, dus dan moet zorgen dat je dat erin laat zetten.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Missie en visie en kernwaarden vermelden - Familiegevoel proberen te beschrijven
AH: En zou je, naast de missie en visie ook kernwaarden kunnen laten terugkomen in de tekst en welke waarden zouden er dan specifiek in moeten komen te staan?	X	
MW1: Ik denk dat je de kernwaarden erin moet vermelden die van Mossel zelf al aangeeft, want dat is jou richtlijn en jou cultuur, dus die moeten erin terugkomen.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	X
AH: En je hebt natuurlijk kernwaarden die van Mossel heeft opgesteld. In hoeverre wordt er aan die kernwaarden gewerkt en worden die uitgedragen (in de organisatie)?	X	
MW1: Ik denk dat daar sowieso continu aan gewerkt wordt, dat is wel iets wat er bij ons allemaal inzigt. Dus het zou dan meer gericht moeten zijn op de nieuwe medewerker. En ik denk dat door de kersttoespraken in de Efteling dat wel in de organisatie zelf gehouden wordt.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	Uitdragen naar nieuwe medewerker, maar daar zijn we al mee bezig. De kersttoespraak draagt ook bij aan het uitdragen van de kernwaarden.
AH: Ja, oke. Dus de vacaturetekst zou vooral kunnen worden vormgegeven door de missie en visie en kernwaarden te vermelden en de belangrijkste punten beknopter erin zetten. Op deze manier probeer je het familiegevoel van van Mossel en de cultuur uit te dragen. En LinkedIn zou bijvoorbeeld wat beknopter en persoonlijker kunnen?	X	
MW1: Ja, klopt allebei.	X	
AH: Oke, dus je moet eerst de binding hebben op LinkedIn. En dit is dan meer het fysieke gedeelte, dit kun je tenminste uitwerken. Daarnaast is het belangrijk, mocht een sollicitant gesolliciteerd hebben dat hij een klik heeft met het bedrijf, de zogenoemde culturele-fit. Denk je dat dit een voorwaarde is om betrokken te worden en aansluiting te vinden bij de organisatie?	X	
MW1: Ja natuurlijk.	1.2 Bijdrage employer brand,	Ja.

	culturele-fit, functieomschrijving	
AH: En hoe zou je die klik kunnen creëren; de culturele-fit?	X	
MW1: Ik denk dat dat al meespeelt bij de eerste kennismaking en de manier hoe een sollicitatie wordt ontvangen en hoe de sollicitant daarop reageert.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Culturele-fit: - Eerste kennismaking sollicitant op een prettige manier ontvangen
AH: . En als laatste is het denk ik ook belangrijk dat van Mossel een positief merk uitdraagt naar de buitenwereld? En nu is mijn vraag ook; Hoe zou van Mossel het merk in de markt kunnen zetten en in hoeverre doen ze er al iets aan? In ieder geval dat ze uitstralen wat ze uit willen stralen, want dat trekt ook weer nieuwe sollicitanten aan.	X	
MW1: Ja. Afspraken nakomen, echt betrokken zijn bij je medewerkers en niet alleen op papier.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Employer-branding: - Afspraken nakomen - Echt betrokken zijn bij medewerkers
AH: En hoe kun je dan echt betrokken zijn bij je medewerkers?	X	
MW1: Nou, laat maar eens een keer een verjaardagskaart komen of doe maar een telefoontje als iemand ziek is of ga naar een begrafenis als dat nodig is en bel de achtergebleven mensen over hoe het dan gaat met ze. Oprechte betrokkenheid zorgt ervoor dat mensen een gevoel van waardering krijgen en dat is onbetaalbaar.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Verbeteren employer-branding intern: - Verjaardagskaart - Bij ziekte bellen - Waardering
7.Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Ja, mee eens. En dan heb je natuurlijk waardering, ik heb dat laten vallen onder het element arbeidsvoorwaarden en belonen. Ik kan mezelf voorstellen dat dat ook van belang is. Zou dat de hoofdmoot zijn, waardoor dat ze medewerkers kunnen binden en boeien?	X	
MW1: Nee.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Wel belangrijk maar hoeft geen extra aandacht aan besteed te worden.
AH: En in welke mate zou het dan wel bijdragen aan het binden en boeien?	X	
MW1: Ten eerste er zijn twee factoren. De eerste is, in welk stadium is die medewerker in zijn leven. Is het iemand die net begonnen is en nog thuis bij zijn ouders	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen	- Afhankelijk van stadium loopbaan medewerker is of salaris of waardering belangrijker

woont of is het iemand die een jong gezin heeft en de boel draaiende moet houden? Degene die thuis zit met een jong gezin en de boel draaiende moet houden, zal geld een veel belangrijkere rol spelen dan degene die net begint en degene die wat ouder is en geen kinderen meer thuis heeft wonen. Daar ligt het aan, het is maar net in welke levensfase je zit. Het belangrijkste is nog steeds, maar dat is mijn mening, dat waardering het allerbelangrijkste is.	aan binden en boeien	
AH: En dan bedoel je waardering in niet financiële zin? Want je hebt natuurlijk ook nog belonen in de vorm van bonussen.	X	
MW1: Nee, echt waardering in niet-financiële vorm. Natuurlijk zijn bonussen prettig, maar het is ondergeschikt.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Waardering in niet-financiële vorm. Bonussen prettig, maar ondergeschikt
AH: Dus de toegevoegde waarde van arbeidsvoorwaarden en beloningen is afhankelijk van de situatie van de medewerker. U vindt dat over het algemeen beloningen (waardering) meer bijdraagt aan het binden en boeien?	X	
MW1: Ja, dat is wel mijn mening. De realiteit is natuurlijk altijd anders.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	- Waardering is belangrijker dan arbeidsvoorwaarden
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Helemaal helder. Even terugkomen op het aspect werving en selectie. Medewerkers worden natuurlijk ook geïntroduceerd in het bedrijf. Wordt daar momenteel genoeg aan gedaan en zou dit een bijdrage leveren?	X	
MW1: Nee, medewerkers worden daadwerkelijk neergeploft en zoek het maar uit. En ik vind dat er eigenlijk opleidingen/trainingen moeten komen van een paar dagen. We hebben nu natuurlijk Hapert als opleidingscentrum. Ik zou zeggen maak daar helemaal een opleidingscentrum van, zodat daar bijvoorbeeld ook junior calculators of gastvrouwen opgeleid kunnen worden. Laat ze daar vast met de systemen oefenen en verbind daarnaartoe ook echte klanten en vermeld vooraf u wordt geholpen door een trainee, dus het kan wat langer duren. Dus verwachtingen ook helder uitspreken naar klanten toe, dan krijg je ook waardering. Dus je zorgt dat er in Hapert al een opleidingscentrum is en maak het gewoon helemaal een opleidingscentrum. Er zitten daar mannen die denk ik 50-55 jaar zijn, die hebben een schat aan informatie die je op een school niet eens meer vindt en laat die gewoon die gasten opleiden. Dit geldt ook voor het	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien 2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker 6.3 Aanbieden cursussen, opleidingen	Ja, dit kan zeer zeker verbeterd worden. Medewerkers worden aan hun lot overgelaten. - Voor indiensttreding aanbieden van 4daagse training

frontoffice, want veel mensen die nu op het frontoffice zitten weten gewoon niet alles. Die zou je gewoon eerst een paar dagen daarnaartoe kunnen laten gaan.		
AH: Goede oplossing, maar zit daar ook een financieel aspect aan, zou dat haalbaar zijn?	X	
MW1: Ja, natuurlijk wel. Want het geeft zichzelf wel terug op het moment dat ze het werk daadwerkelijk gaan uitvoeren in de gewone vestiging. Ze leren het daar, dan zijn ze een week wat langzaam en dat het op gang moet komen. En als je in een gewone vestiging iemand neerzet zonder cursus vooraf, dan stagneert meteen de hele boel.	X	Nadeel: financieel aspect?
AH: Dat is niet de bedoeling natuurlijk en zijn ze ook al eerder dan verwacht weg. En dat draagt dan ook bij, wat je zegt, aan het operationeel maken. Nadat ze de opleiding hebben gevolgd, wil je ze natuurlijk ook succesvol laten worden, dus ze in de functie door laten groeien. Hoe zou een organisatie medewerkers succesvol kunnen laten worden?	X	
MW1: Ja. Ik denk dat daar het reguliere systeem momenteel voldoende voor is. Want als ik zie, ik denk niet dat van Mossel daar modern genoeg voor is, voor de waarderingsgesprekken. Ik denk dat ze daar echt nog even mee moeten wachten, daar zijn ze nog niet klaar voor denk ik. Maar dat is mijn mening. Ik denk dat ze echt nog even moeten vasthouden aan beoordelings- en functioneringsgesprekken. Want ik denk dat de meeste managers op dit moment binnen van Mossel autoschade er nog niet aan toe zijn om dat helemaal los te laten. En degene die het wel los willen laten zullen waarschijnlijk maandelijkse gesprekken voeren.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Succesvol worden: - Beoordelings- en functioneringsgesprekken - Maandelijkse gesprekken
AH: Oke. Nee inderdaad. Bedoel je daarmee wel dat er naast functionerings- en beoordelingsgesprekken bepaalde procedures vastliggen, waardoor dat de medewerkers succesvol kunnen worden?	X	
MW1: Ik denk dat veel medewerkers wel belang hechten aan een bepaalde structuur. En ik denk dat het voor de meeste medewerkers ook wel belangrijk is: Als ik dat en dat heb gedaan, kan ik dat worden. Dat is natuurlijk wel afhankelijk van de persoon en het opleidingsniveau.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Succesvol worden: - Vastleggen regels en procedures
AH: En de toekomst is dan dat ze dat meer los moeten laten en dat ze dan echt gaan sturen op Persoonlijke Ontwikkelingsplannen/gesprekken?	X	
MW1: Ja. Daar ben ik zelf in ieder geval een groot voorstander van.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en	Succesvol worden: - In toekomst sturen op POP gesprekken

	evaluatie na eerste weken	
AH: Hoe zou u als medewerker willen worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	Niet besproken
4. Leiderschap		
AH: Hoe ziet het leiderschap er momenteel hier uit; wordt er vooral dominant geïnstrueerd of wordt er vooral overlegd?	X	
MW1: Ook dat is even afhankelijk per persoon. Maar in hoofdlijnen kan ik wel zeggen dat er hier een coachende vorm van leidinggeven is.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapsstijlen: - Afhangelijk per persoon, over het algemeen coachend leidinggeven
AH: Dat hoor je inderdaad steeds meer, dat er van autoritair leiderschap wordt overgestapt naar coachend leiderschap. Dus voor u zou de manier van leiderschap vanuit managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie en waarmee je medewerkers kunt binden en boeien?	X	
MW1: Ja.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja.
AH: En mits je vindt dat leiderschapsstijlen bijdragen aan het binden en boeien, hoe zou je zelf benaderd willen worden in de vorm van coachend leiderschap?	X	
MW1: Een leidinggevende moet vragend, standvastig en eerlijk zijn. Dit moet overigens ook vanuit de medewerker zijn. De leidinggevende zou kunnen vragen: 'Gaat het goed?'	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Interesse in hoe het gaat - Standvastig - Eerlijk
AH: Dus oprechte interesse?! En zijn er daarvoor bepaalde leiderschapseigenschappen van belang?	X	
MW1: Ja, ik denk dat je de zachte eigenschappen ontwikkeld moet hebben.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	X
AH: En over welke competenties en vaardigheden heb je het dan?	X	
MW1: Doorvragen en verder kijken dan je neus lang is. Als iemand elke dag om 10:00 pauze neemt en dan in een keer niet meer, dan is er vaak wel iets.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Proactief - Inlevingsvermogen - Behoefte achterhalen
5. Communicatie		
AH: Daarin is natuurlijk ook de communicatie belangrijk. Het is eigenlijk net ook al een beetje terug gekomen over hoe je benaderd wil worden in het leiderschap, maar hoe zou je het het fijnste vinden als er wordt gecommuniceerd vanuit de leidinggevende?	X	

MW1: Hoe bedoel je dat precies?	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	X
AH: Nou, of je bijvoorbeeld hele duidelijke richtlijnen wil of dat je het uitgelegd krijgt dat het binnen bepaalde kaders moet worden uitgevoerd en dat je in de invulling heel vrij kunt zijn of volgens vaste regels en procedures.	X	
MW1: Bij ons is het een combinatie van. Alle regels en procedures houden we zoveel mogelijk in ere, maar we zijn vooral heel open en eerlijk naar elkaar in goede dingen, maar ook in slechte dingen.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	- Open en eerlijk - Combinatie: regels en procedures in ere houden, maar ook aanpassen op situatie
AH: Zou voor u en in hoeverre zou voor u de manier van communiceren bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW1: Ik vindt het wel belangrijk, maar ik zou er niet extra door gebonden of geboeid worden.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, is belangrijk. Maar extra aandacht hieraan besteden om iemand te binden en te boeien is niet nodig.
AH: In welke mate vindt u dat de manieren van communiceren (informereren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bijdragen?	X	Niet besproken
3. Cultuur		
AH: Het zijn dan ook bepaalde normen en waarden die je in stand probeert te houden?	X	
MW1: Ja, ook een van de kernwaarden.	X	
AH: Kan ik dat dan ook zien als een bepaalde cultuur die er dan moet heersen en die een toegevoegde waarde leveren aan het binden en boeien?	X	
MW1: Ja.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja
AH: Hoe kan je de vorm van cultuur omschrijven die momenteel in de organisatie is?	X	
MW1: De cultuur is op het moment wel open, maar er heerst wel een bepaalde werkdruk. Er is te weinig capaciteit om de werkzaamheden rond te krijgen. De nadruk ligt vooral op prestaties in je functie.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	- Open maar gestreste cultuur nadruk ligt op prestaties (rollencultuur)
AH: Hoe zou werkdruk kunnen worden opgelost? In ieder geval dat de cultuur iets aangenamer wordt.	X	
MW1: Zorgen dat mensen al voorbereid zijn, voordat ze in een filiaal terecht komen (het kennen van procedures en systemen).	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	X
8. Persoonlijke ontwikkeling		

AH: Wat tegenwoordig ook heel belangrijk is, is de persoonlijke ontwikkeling natuurlijk niet alleen opleidingen, maar ook het ontwikkelen van competenties en talenten. Ze spreken nu in termen van happiness en talentontwikkeling; blij zijn met het werk wat je doet en je daardoor kunnen ontwikkelen. Zou aan de persoonlijke ontwikkeling en in hoeverre zou daar in deze organisatie meer aan gedaan kunnen worden, waardoor het binden en boeien beter wordt ?	X	
MW1: Ja veel meer.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, zou verbeterd kunnen worden.
AH: Hoe?	X	
MW1: Door verder te kijken dan alleen maar de verplichte training en cursus.	8.3 Ontwikkelen vaardigheden en competenties	- Verplichte training en cursus - Behoeftte achterhalen
AH: En moet het dan vanuit de medewerker komen of ligt hier een taak voor de leidinggevende? Aangegeven in een bepaald plan wat is opgesteld: 'Dit gaat goed en dit zou beter kunnen worden'. Talenten ontwikkelen.	X	
MW1: Dan kom je op de POP-gesprekken en ik denk niet dat van Mossel daar al klaar voor is. Maar ik denk wel dat het een combinatie moet zijn, want niet elke medewerker weet hoe hij kan werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling. Het kan al besproken worden in het functioneringsgesprek.	8.3 Ontwikkelen vaardigheden en competenties	- POP - Functioneringsgesprek
AH: En op de werkvloer zelf, zou happiness een bijdrage kunnen leveren aan het binden en boeien en hoe zou je dan werkvreugde kunnen creëren? Zou je dan bepaalde activiteiten kunnen organiseren?	X	
MW1: Wat ik al aangaf; door een kaartje te sturen of met kerst eerder stoppen met werken.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Happiness: - Kaartje sturen - Met kerst eerder stoppen werken
Afsluiting		
AH: Goede ideeën. Ik heb in ieder geval de vragen van mijn kant gesteld. Heb je zelf nog vragen of dingen die ik kan meenemen in mijn onderzoek?	X	
MW1: Nee, nu niet. Ik wil het resultaat wel weten.	X	
Loopbaanperspectief		
AH: Zou voor u en in hoeverre zou voor u een loopbaanperspectief bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	Niet besproken
AH: In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	Niet besproken

Bijlage 15 Schadebedrijven: interview medewerker 2 schadehersteller

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: MW 2 (MW 2)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Je vertelde dat je al lange tijd werkzaam bent bij van Mossel en dat je momenteel werkplaats chef bent, je zit dan in de functie van medewerker, maar ook in de functie van leidinggevende. Je bent zelf toen der tijd geïntroduceerd in de organisatie, maar moet nu als het ware andere medewerkers introduceren. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een goede introductie- en socialisatie vanuit managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Ik denk dat dat wel relevant is ja. Door medewerkers op de juiste manier wegwijs te maken in de organisatie en te laten integreren in het team worden ze sneller operationeel en socialiseren ze sneller.	2.1Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ja. Door medewerkers op de juiste manier wegwijs te maken in de organisatie en te laten integreren in het team worden ze sneller operationeel.
AH: In welke mate vindt u dat het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bijdraagt?	X	
MW2: Zeker van belang. Door medewerkers te operationaliseren en dan bedoel ik goed te operationaliseren leveren ze kwalitatief beter werk en zijn ze productiever.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	X
AH: Hoe kun je een medewerker op de juiste manier operationeel en succesvol maken?	X	
MW2: Eenduidig zijn in de uitleg van procedures. Daarnaast de medewerker begeleiden en de juiste behoeften aanreiken. Maar de medewerker ook uitdagen om zelf te proberen. Immers van fouten kun je leren. Mochten er procedures wel al dan niet helemaal helemaal goed gaan, dan is het van belang dat de leidinggevende hier meteen op inspringt door feedback te geven waar de medewerker van kan leren. Eventueel zou een bepaald programma, afgestemd op de medewerker en met zijn inbreng, kunnen worden opgesteld.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Operationeel maken: - Eenduidige uitleg van procedures - Begeleiding en handvaten - Uitdagen om zelf te proberen Succesvol maken: - Feedback geven en ontwikkelprogramma op basis van inbreng van medewerker
AH: Je wilt dat de medewerker uiteindelijk ook behouden blijft voor de organisatie. Hoe zou je dit kunnen bewerkstelligen?	X	

MW2: Ik denk door oprechte interesse te blijven tonen in de medewerkers en luisteren naar toekomstige verwachtingen en deze managen.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Behouden: - Oprechte interesse tonen - Luisteren naar verwachtingen en deze managen
AH: Om uiteindelijk te weten te komen of een medewerker goed is geoperationaliseerd en gesocialiseerd en of de manier van onboarden kan worden verbeterd, is het belangrijk dat de inwerkperiode wordt geëvalueerd. Wordt er een evaluatie gesprek gehouden en zou dit een toegevoegde waarde leveren voor het binden en boeien van medewerkers?	X	
MW2: Ik denk dat het zeker een toegevoegde waarde zou kunnen leveren, maar dat er meer aandacht aan geschonken zou kunnen worden en dat het vaker plaats mag vinden. Dus na 4 weken en na bijvoorbeeld een half jaar.	2.2 Bijdrage operationaliseren , succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Evaluatie introductieprogramma: (Ontwikkelpunt) - Na vier weken en half jaar
AH: Hoe zou u als medewerker willen worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	
MW2: Duidelijke uitleg van regels en procedures en als ik vragen heb, zou ik het prettig vinden dat ik de vraag kan stellen.	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Duidelijke instructies over regels en procedures en toegankelijkheid voor het stellen van vragen
4. Leiderschap		
AH: Niet alleen bij de introductie, maar ook in zijn geheel is leiderschap van groot belang. Zou voor u en in hoeverre zou voor u de manier van leidinggeven van managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Dat zou ik wel belangrijk vinden. Als een leidinggevende heel dominant is en de medewerkers geen ruimte zou geven om inbreng te geven of zich te ontwikkelen en niet zou luisteren naar de wensen van de medewerkers. Zou ik niet graag meer gaan werken. Ik word dus niet meer geboeid en verlies de betrokkenheid. Ik zou het fijn vinden als de manier van leidinggeven wordt aangepast op mij als individu.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja. Betrokkenheid door luisteren en managen van wensen. Ook hierdoor graag werken.
AH: In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen hieraan bijdraagt?	X	
MW2: Zoals ik al aangaf zou ik het prettig vinden als de leiderschapsstijl wordt aangepast op mij als individu. Ik ben iemand die weinig ondersteuning in zijn werkzaamheden nodig heeft, maar ik vind het wel fijn dat ik de goede richting in word gestuurd (coaching). Meer participierend vind ik.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapsstijlen: - Aanpassen aan mij als medewerker - Weinig ondersteuning, maar wel sturing (coaching) - Participierend en coachend leiderschap

AH: In welke mate vindt u dat de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen en welke eigenschappen moet een leidinggevende volgens jou bezitten?	X	
MW2: Ik vind het vooral belangrijk dat een leidinggevende vooruitkijkt naar toekomstige doelstellingen en luistert naar de medewerker en op een prettige en duidelijke manier communiceert. Ook is het belangrijk dat de leidinggevende een onderdeel is van de groep en geen autoritair leiderschap hanteert, maar eerder coachend leiderschap.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Proactief - Luistervaardig - Communicatie - Betrokkenheid
5.Communicatie		
AH: Je noemt hierin op een prettige en duidelijke manier communiceren. Zou voor u en in hoeverre zou voor u de manier van communiceren bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Ja, zoals ik net al aangaf ik vindt het prettig als er op een duidelijke manier wordt gecommuniceerd, een open communicatie vindt ik ook belangrijk.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja.
AH: Je kunt medewerkers op verschillende manieren benaderen en met medewerkers communiceren. Je kunt medewerkers informeren over bedrijfsrelevante informatie (procedures) en vervolgens deze informatie vormgeven (verbeteren), je kunt medewerkers ook informeren over teamprestaties (binden) en ze mee laten denken in de cultuur (betrekken). In welke mate vindt u dat de manieren van communiceren (informeren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bijdragen?	X	
MW2: Ik denk dat het een combinatie moet zijn. Tuurlijk, je moet procedures en regels duidelijk uitdragen (informeren). Maar om medewerker uit te blijven dagen om mee te werken aan teamprestaties moet je zo ook op de hoogte stellen van behaalde resultaten. Dit verhoogt de samenwerking tussen teamleden.	5.2 Bijdrage communicatievormen (informeren, verbeteren, binden en betrekken)	Combinatie van informeren (duidelijke regels en procedures) en binden (teamprestaties).
AH: Hoe zou u het liefst willen dat naar u gecommuniceerd wordt?	X	
MW2: Zoals net al werd omschreven. Ik zou duidelijke regels en procedures willen, maar zou ook op de hoogte willen worden gesteld van het product dat je af hebt geleverd en de waardering die je daarvoor hebt gekregen.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Duidelijke communicatie (ook over aflevering product) en open houding
7.Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Je spreekt net over waardering. Waardering kun je financieel of niet financieel krijgen, ook wel beloningen, ook spelen hierbij de primaire en secundaire	X	

arbeidsvoorwaarden mee. Zou voor u en in hoeverre zouden voor u de arbeidsvoorwaarden en de manier van belonen bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?		
MW2: Ik vind salaris belangrijk, aangezien dat dit de basis is, echter bieden alle bedrijven salaris, dus daardoor zou ik niet aangetrokken worden tot de organisatie. Waardoor ik wel aangetrokken zou worden is als het een marktconform salaris is (primaire arbeidsvoorwaarden) en als secundaire arbeidsvoorwaarden (auto van de zaak, deelname collectieve zorgverzekering, vergoeding kinderopvang) worden afgestemd op de medewerker. Niet iedereen heeft namelijk dezelfde behoefte, het is niet meer 'one size fits all'.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja, mits je deze afstemt op de medewerker. Marktcomfort salaris bij betrokkenheid en secundaire arbeidsvoorwaarden bij motivatie.
AH: Bedoel je een soort van cafetaria systeem?	X	
MW2: Ja zoiets inderdaad. Om het werk aantrekkelijk te maken vind ik het belangrijk dat er een soort van cafetariasysteem is. Maar feit blijft dat ik beloning belangrijker vind dan arbeidsvoorwaarden en dan met name waardering in de vorm van een complimentje.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Cafetariasysteem. Vind waardering toch belangrijker.
6. Loopbaanperspectief		
AH: Dan heb ik nog een vraag. Zou voor u en in hoeverre zou voor u het aandacht besteden aan het loopbaanperspectief bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW2: Voor mij tenminste wel. Ik denk dat je door te investeren in je personeel gemotiveerder zijn en ook productiever en vitaler (langer doorwerken en meer werkzaamheden uitvoeren).	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja. Door investeren is personeel gemotiveerder en productiever en vitaler.
AH: In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	
MW2: Ten eerste zou ikzelf gemotiveerder worden om er meer uit te halen dan erin zit. Ik ben zelf begonnen als autoschade hersteller en vervolgens doorgegroeid naar chef werkplaats. Dit is mij gelukt enerzijds door mijn motivatie en anderzijds door de mogelijkheid om door te groeien. Voor mij heeft hierbij de coaching die ik kreeg in mijn werkzaamheden en in mijn leidinggevende vaardigheden hierin bijgedragen. Daarnaast heb ik ook meegekeken en werkzaamheden geleerd van een ervaren medewerker (meester-gezelrelatie).	6.2 Bijdrage loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Coaching - Meestergezel-relatie - Functioneringsgesprek
3. Cultuur		
AH: Dan heb ik nog een laatste vraag betreffende de cultuur. Bij de cultuur is het van belang dat deze wordt uitgedragen door de medewerkers, je moet daarom aansluiten bij de belevingswereld van de medewerker	X	

en ook als organisatie duidelijk schetsen wat je van de medewerker verwacht en wat de belangrijkste waarden van de organisatie zijn. Zou voor u en in hoeverre zou voor u de cultuur in de organisatie bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?		
MW2: Ik vind de cultuur zeker van belang. De cultuur is de wortel van de organisatie. Als er geen eenduidige cultuur is en geen cultuur is die gedragen wordt door medewerkers, kun je als organisatie niet duidelijk uitdragen waar je voor staat en niet de juiste medewerkers/sollicitanten aantrekken tot de organisatie.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja, cultuur kan zeker een bijdrage leveren. Dit is de wortel van de organisatie en moet door alle medewerkers en leidinggevende worden uitgedragen.
AH: In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?	X	
MW2: Bij de manier van leidinggeven sluit ik mezelf aan bij de formulering die ik al heb gegeven. Wat ik ook heel belangrijk vind is dat iedereen dezelfde normen en waarden hanteert en de kernwaarden van van Mossel uitdraagt. Ze spreken ook wel van het 'van Mossel jasje' dat je moet passen.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Manier van leidinggeven: - Aantrekken van het van Mossel jasje - Dezelfde normen en waarden hanteren (respect, samenwerking en resultaatgericht) en dezelfde kernwaarden uitdragen
AH: Hoe zou u de normen en waarden omschrijven die van belang zijn om eenheid te creëren in een organisatie?	X	
MW2: Respect naar elkaar, samenwerking en resultaatgerichtheid.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Normen en waarden: - Respect, samenwerking, resultaatgerichtheid
AH: U praatte zojuist ook over de kernwaarden en het 'van Mossel jasje'. Kunt u de kernwaarden omschrijven? En is het zo dat als je jezelf herkent in de kernwaarden en deze ook uit kunt dragen dat je dan, in combinatie met de normen en waarden het 'van Mossel jasje' past?	X	
MW2: Ja, zo zie ik het wel. De kernwaarden zou ik omschrijven als klantgericht, gastheerschap, service bieden (meer dan de klant en dus ook medewerkers verwachten), resultaatgericht en eerlijkheid.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Klantgericht - Gastheerschap - Service bieden (meer dan de klant en dus ook medewerkers verwachten) - Resultaatgerichtheid - Eerlijkheid

AH: Oke, dank voor de heldere uitleg. Dan heb ik nog een laatste vraag. Hoe zou u de cultuur in de organisatie omschrijven? Wordt hier de nadruk gelegd op regels en procedures die vanuit bovenaf worden opgelegd of op prestaties die binnen een functie worden gehaald of juist op de expertise van een medewerker.	X	
MW2: Het is een combinatie. Regels en procedures moeten worden opgevolgd, maar prestaties zijn ook belangrijk. Ook wordt de expertise van een medewerker gewaardeerd en kunnen medewerkers werkzaamheden uitvoeren waar ze interesse in hebben (een combinatie van een rollencultuur en een persoonscultuur).	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	- Machtscultuur (regels en procedures) - Rollencultuur (prestaties) - Persoonscultuur (expertise medewerker)
Afsluiting		
AH: Dan wil ik je hierbij hartelijk bedanken voor je tijd.	X	
MW2: Graag gedaan.	X	

Bijlage 16 Leasebedrijven: interview manager 1 commerciële binnendienst

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: M1 (Manager 1)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1. Werving en selectie		
AH: Zoals aangegeven behandelen we de elementen die volgens jou van toepassing zijn op het binden en boeien van medewerkers. Binden en boeien begint al bij de werving en selectie. In hoeverre vindt u dat werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ja, dat is natuurlijk heel belangrijk. Een goede vacaturetekst moet kort en krachtig zijn en moet de belangrijkste persoonsgegevens en kernwaarden van de organisatie bevatten. Daarnaast moet deze 'to the point' zijn. Op deze manier benader je de juiste medewerker en sluit de verwachting van de medewerker ook meer aan op wat hij uiteindelijk gaat doen. Dit leidt wellicht tot het beter binden en boeien om in het kader van jouw onderzoek te blijven.	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage kunnen leveren. Een vacaturetekst moet 'to the point' zijn en moet de belangrijkste persoonsgegevens en kernwaarden bevatten. Op deze manier benader je de juiste medewerker en sluit de verwachting van de medewerker ook meer aan op wat hij uiteindelijk gaat doen.
AH: En als je het hebt over wederzijdse verwachtingen, bedoel je dan een soort psychologisch contract? Nader toegelicht: Het is eigenlijk een soort mondelinge overeenkomst tussen werkgever en werknemer over wat je van elkaar verwacht. Hiermee kun je ook achterhalen of de medewerker aansluit bij de missie en visie.	X	
M1: Ik denk wel dat het twee kanten op werkt. Vanuit het bedrijf probeer je middels een goede vacatureomschrijving de juiste persoon te werven, uit te dagen en een helder beeld te creëren wat de sollicitant gaat doen. Daarnaast is het in mijn rol als leidinggevende van belang dat ik luister naar de verwachtingen en toekomst doelstellingen van de medewerker (wederzijdse verwachtingen nakomen). Probeer het daarnaast voor de medewerker ook boeiend te maken.	1.5 Bijdrage psychologisch contract	Moet wel twee kanten op werken. Ik als leidinggevende moet goed uitdragen wat ik van de sollicitant verwacht, wat hij moet nakomen maar daarnaast moet ik ook luisteren naar de verwachtingen van de medewerker gedurende een sollicitatie en deze managen. Op deze manier blijf je een medewerker boeien.
AH: Je benoemt net het belang van wederzijdse verwachtingen en de functieomschrijving. Dit heb ik ook opgeschreven, want de vraag die daarop aansluit; Welke aspecten van werving en selectie leveren dan een toegevoegde waarde op het binden en boeien? Ik heb daar al bijgeschreven de functieomschrijving, maar zijn er nog andere aspecten?	X	

M1: Zoals ik al aangaf de vacaturetekst, maar ik denk dat het ook belangrijk is dat je de missie, visie en belevingswereld van de organisatie omschrijft, waarin dat de sollicitant kan lezen dat er uitdaging in zit (Wat voor bedrijf zijn we? – Wat kun je van ons verwachten?). Deze aspecten moeten vervolgens ook doorwerken in de functies.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Missie, visie en belevingswereld van organisatie omschrijven
AH: En hoe geef je zo'n vacaturetekst dan vorm, zodat de aspecten die je benoemde erin zitten?	X	
M1: Kort en krachtig, duidelijke punten; technische verwachtingen, persoonlijke eigenschappen (teampayer), mentaliteit. Dat zou ik er wel in verwerken. Je moet het beste van twee werelden laten zien.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Functieomschrijving: - Kort en krachtig en het beste van twee werelden laten zien - Technische verwachtingen, persoonlijke eigenschappen (teampayer en mentaliteit)
AH: Je noemde net een aantal kernwaarden. Als je kijkt naar van Mossel, wat zijn dan echte kernwaarden van de organisatie die perse in een vacaturetekst of functieomschrijving moeten terugkomen?	X	
M1: Ze noemen het hier het Van Mossel jasje, maar dat is best moeilijk te omschrijven, het is namelijk niet heel tastbaar. Het Van Mossel jasje is het niet denken in kaders, ondernemerschap; initiatief nemen en vrijdenken. Zo positioneren wij onszelf ook een beetje op de markt. Ook meer bieden dan de klant verwacht (en dus eigenlijk ook naar de medewerker toe, zij zijn het visitekaartje van het bedrijf) en out of the box denken. En het mooiste in dit bedrijf vind ik dat vanuit de basis alles kan.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving 3.3 Passende kernwaarden van Mossel	Functieomschrijving: - Terug laten komen kernwaarden (het van mossel jasje) Het van Mossel jasje: - Ondernemerschap, initiatief nemen en out of the box denken - Meer bieden dan klanten en medewerkers verwachten - Met een goede onderbouwing kan vanuit de basis alles
AH: Naast de bijdrage van de functieomschrijving aan het binden en boeien lijkt het mij ook belangrijk dat er een match is tussen de medewerker en het bedrijf. Aan welke eigenschappen moet een medewerker voldoen om in de bedrijfscultuur te passen? Ofwel in welke mate vindt u dat de culturele-fit bijdraagt aan het beter binden en boeien?	X	
M1: Het is vooral de mentaliteit van een medewerker, het ondernemerschap (in het kader van het Van Mossel jasje), creativiteit, geen 9-17:00 mentaliteit en een extra stap willen zetten voor de organisatie en de klanten. En het mooie is, dat je in een organisatie als van Mossel, de aandacht die je eraan besteedt altijd terugbetaald krijgt. Ook moet je als manager en medewerker helder en transparant zijn en moeten alle neuzen dezelfde kant opstaan, ook teamgevoel creëren.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Culturele-Fit: - Mentaliteit van een medewerker moet aansluiten - Ondernemerschap tonen - Creativiteit - Geen 9:00-17:00 mentaliteit en een extra stap willen zetten - Een teampayer zijn - Helder en transparant

AH: Je geeft aan, alle neuzen staan dezelfde kant op?! Dat geeft ook aan hoe je jezelf profileert naar de buitenwereld (employer branding). Dat begint bij het uitdrukken van de kernwaarden door de medewerkers naar potentiële medewerkers en klanten. Zodat ook zij zien en voelen waar van Mossel voor staat en graag bij van Mossel zouden willen werken. In welke mate vindt u dat het employer brand bijdraagt aan het beter binden en boeien? Zijn jullie momenteel actief bezig met het uitdragen van een positief employer brand?	X	
M1: Absoluut. Wij proberen constante kwaliteit naar buiten te brengen o.a. door middel van een kostuumregeling en door gastheerschap. Op commercieel gebied, als je over ons plaatje praat, gaat natuurlijk alles over de propositie die je maakt. Deze is voor iedereen hetzelfde en gaat over het meer bieden dan de klant verwacht. Daarnaast is het aan ons ook de taak om de vooroordelen die mensen over de autobranche en dus ook over Van Mossel hebben (lees: gladjanussen, wat betreft de leasebedrijven: duidelijk maken dat deze maatschappij een toegevoegde waarde biedt aan faciliteiten, wat in verhouding staat tot de prijs/kwaliteit die wordt geboden en dat van Mossel leasing dus niet alleen maar geldt probeert te verdienen), hier is propositie heel belangrijk). Gasten moeten het gevoel hebben dat wat ze aangeboden krijgen ook eerlijk en transparant is. Gastvrouwen dragen ook bij aan het imago naar de buitenwereld.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Employer-brand wordt al aandacht aan besteed door constante kwaliteit naar buiten te brengen: gastheerschap uitdragen en uniformiteit, meer bieden dan de klant verwacht. We kunnen het wel verbeteren door een betere propositie: Vooroordelen die mensen over van de autobranche hebben (lees: gladjanussen, wat betreft de leasebedrijven: duidelijk maken dat deze maatschappij een toegevoegde waarde biedt aan faciliteiten, wat in verhouding staat tot de prijs/kwaliteit die wordt geboden en dat van Mossel leasing dus niet alleen maar geldt probeert te verdienen). Gasten moeten het gevoel hebben dat wat ze aangeboden krijgen eerlijk en transparant is.
AH: Is eerlijkheid en transparantie ook een kernwaarden? En is dat een van de kernwaarden of zijn er nog meer dingen die je nastreeft?	X	
M1: Ja dat zijn zeker belangrijke kernwaarden. Maar ook gastheerschap is een hele belangrijke.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Eerlijkheid en transparantie - Kernwaarden - Gastheerschap
5. Communicatie		
M1: Ik denk dat wij doorgaans heel goed weten wat er bij onze mensen leeft. En ik weet niet of je daar nog op terug komt?	X	
AH: Ja, ik heb namelijk ook het aspect het loopbaanperspectief, bedoel je dat?	X	
M1: Ja, loopbaanperspectief, maar voornamelijk communicatie onderling. Elke maand zit ik één keer met al mijn medewerkers en voer ik een zogenaamd 'Hoe-ist' gesprek. Dit heb ik zelf geïntroduceerd en het doel van het gesprek is dat het overal over mag gaan, behalve over het werk 'dus hoe gaat het, waar loop je tegenaan, op welk vakgebied zou je jezelf nog willen ontwikkelen, zijn er nog opleidingen die je wilt volgen?'	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Ik zit persoonlijk zelf elke maand 1 keer met al mijn medewerkers en voer ik een 'Hoe-ist' gesprek. Het doel van dit gesprek is dat het over alles mag gaan behalve over het werk, dus hoe gaat het, waar loop je tegenaan en ook op welk vakgebied zou je jezelf nog willen ontwikkelen?

AH: Dan heb ik nog één vraag; want ik kan denk ik wel concluderen dat communicatie zeker een bijdrage levert aan het beter binden en boeien?	X	
M1: Ja dat klopt helemaal. Dit is voor mij van grote toegevoegde waarde en ik hoop en denk voor de medewerkers ook. Door aandacht te besteden aan de medewerkers door heldere verwachtingen uit te dragen en daarnaast te luisteren naar hun verhaal, creëer je betrokkenheid.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, dat is voor mij van grote toegevoegde waarde, maar ik hoop ook voor mijn medewerkers. Aandacht besteden aan medewerkers door heldere verwachtingen, luisteren naar verhaal. Hierdoor creëer je betrokkenheid.
AH: Het is natuurlijk ook belangrijk hoe je communiceert. Hoe vindt je dat gecommuniceerd moet worden en welke houding neem jij dan aan als manager, waardoor medewerkers hun verhaal aan jou vertellen?	X	
M1: Dat begint al met je niet als baas op te stellen en jezelf bij het team te betrekken (er is een hiërarchie, maar deze laat je niet op een negatieve manier doorschemeren), ook door duidelijke regels te hanteren creëer je respect en accepteren medewerkers het. Daarnaast door een open houding aan te nemen.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Ik vind dat je je gelijkwaardig moet opstellen, bij het team moet betrekken en een open houding moet aannemen. Daarnaast duidelijke regels hanteren, hierdoor creëer je respect en accepteren medewerkers het.
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informer, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	
M1: Ik betrek mijn medewerkers bij verschillende vraagstukken en vraag om hun input, maar ik neem zelf de beslissingen.	5.2 Bijdrage communicatieve rollen (informer, verbeteren, binden en betrekken)	- Betrekken: Medewerkers betrekken bij verschillende vragen en vragen om input. Ik neem zelf de beslissingen
6. Loopbaanperspectief		
AH: Je praat ook over het loopbaanperspectief. Vindt u en in hoeverre vindt u dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Dit is heel erg van belang. Je moet rekening houden met je medewerkers en polsen of ze behoefte hebben aan een opleiding. Ik heb mensen die 1 jaar in dienst zijn, maar ook die 14 jaar in dienst zijn. Daarnaast heb ik bijvoorbeeld iemand van 24, maar ook van 51 en zij hebben allemaal een andere kijk op hun eigen toekomst. Zonder te veroordelen: die van 51 vindt het prettig als hij zelf uitdaging toegeworpen krijgt en een projectje bij een klant erbij krijgt, maar die zit er niet op te wachten om weer naar school te gaan of een nieuwe functie (als vestigingsmanager) te gaan bekleden. Die van 24 die vinden juist het doorgroeien belangrijk.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, dit is heel erg van belang. Je moet rekening houden met je medewerkers en polsen of ze behoefte hebben aan een opleiding (weinig/veel ervaring jong/oud). Oudere medewerkers vinden het juist fijn als ze een project (uitdaging) toegeworpen krijgen, de jongere vinden doorgroeimogelijkheden belangrijk.

AH: En je geeft aan het loopbaangesprek vindt eigenlijk al plaats in het 'hoe-ist' gesprek. Maar bespreek je dit ook nog in andere gesprekken?	X	
M1: Daarnaast voer ik halfjaarlijks een functioneringsgesprek waarbij beide partijen inspraak hebben. Hierbij is de toonzetting wel anders, je praat meer in termen van targets en procedures. Ook voer ik nadat een nieuwe medewerker een maand heeft gewerkt een einde-proeftijd gesprek.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek , coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Functioneringsgesprekken (toonsetting is anders targets en procedures) - Eind van de maand van inwerken een einde-proeftijd gesprek
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Dat vind ik een goed initiatief. Ik heb daar ook veel over gelezen, maar het blijkt dat het bij veel bedrijven wordt vergeten. Om deze reden heb ik ook het kopje introductie- en socialisatie opgenomen. Vaak als een medewerker begint liggen de belangrijke spullen nog niet klaar. De medewerker verliest dan al de verbinding. Vindt u en in hoeverre vindt u dat een introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Je slaat de spijker op zijn kop. Hier valt en staat het mee en ik merk dat er niet door iedereen evenveel aandacht aan wordt geschonken. Juist door in de eerste weken hier aandacht aan te besteden voelt de medewerker zich al verbonden met de organisatie.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Leverd bijdrage, want wordt nog te weinig aandacht aan besteedt. Juist door hier in de eerste weken aandacht aan te besteden voelt de medewerker zich al verbonden.
AH: In hoeverre draagt het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bij?	X	
M1: Het operationaliseren heeft een groot aandeel in de productiviteit van de medewerker op de langere termijn. Zorg dat de belangrijke dingen (email account en procedures) bij de start van zijn eerste werkdag al klaarliggen. Gedurende de inwerkperiode is het van belang de medewerker continu in de gaten te houden, feedback te geven en bij te sturen wanneer nodig, alleen op deze manier kan de medewerker succesvol worden. Er kan bijvoorbeeld ook een soort van vertrouwenspersoon of buddy worden aangewezen die de nieuwe medewerker de kneepjes van het vak leert en bereikbaar is voor vragen en strubbelingen.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Operationaliseren en succesvol maken: - Aandeel in productiviteit op langere termijn - Instellen van e-mailaccount en klaarleggen van procedures - Medewerker in de gaten houden, feedback te geven en bij te sturen wanneer nodig is. - Aanwijzen vertrouwenspersoon of buddy
AH: Hoe vindt u dat een medewerker moet worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	
M1: Voordat een nieuwe medewerker begint, stel ik de aankomende leidinggevende op de hoogte. Dit doe ik o.a. door alle behoeften voor de nieuwe medewerker vast klaar te leggen. De nieuwe medewerker krijgt een pakketje waarin staat dat hij welkom wordt geheten en dat er op tijd een	2.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Voor start van medewerker op de hoogte stellen van aankomende leidinggevende. Daarnaast klaarleggen van behoeften. Hij krijgt ook een pakketje waarin staat dat hij welkom wordt geheten, hoe procedures zijn en wanneer evaluatie plaatsvindt. De kleine

evaluatiegesprek plaatsvindt. Dit zijn kleine dingetjes, waar je uiteindelijk grote stappen mee kunt maken en de medewerker dus beter kunt binden en boeien. Helaas wordt dit door de meeste mensen vergeten. Na de eerste 4 weken voor ik met de medewerker een einde-proeftijd gesprek, waarin ik de start van zijn loopbaan evalueer en de medewerker handvaten geef om op verder te bouwen.		dingen kun je de grootste stappen mee maken. Ik voer na de eerste 4 weken met de medewerker een einde proeftijd gesprek voor evaluatie loopbaan en het geven van handvaten.
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Zoals door jou al aangegeven zijn er verschillende medewerkers in de organisatie (jong en oud, ambitieus en medewerkers die voor de veilige, meest stabiele weg kiezen). Vindt u en in hoeverre vindt u dat arbeidsvoorwaarden en belonen en bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ik vind dit aspect iets minder van belang. Geld is in mijn opzicht de slechtste raadgever.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Vindt ik geen bijdrage leveren. Geld is in mijn opzicht de slechtste raadgever. Mensen belonen in de vorm van waardering: een schouderklopje, een compliment, het aanbieden van opleidingen en ze daardoor met plezier naar hun werk laten gaan, vind ik van veel grotere toegevoegde waarde.
AH: In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?	X	
M1: Aanvullend op de eerste vraag vind ik dat je medewerkers toch wel een beetje kunt stimuleren (boeien) door ze op hun eerste werkdag al voor te leggen welke loopbaan ze salaris technisch (primaire arbeidsvoorwaarden) kunnen maken. Dan krijg je over salaris nooit meer een discussie. Wat betreft bonussen (beloningen) moeten ze haalbaar en realistisch zijn, zodat medewerkers ook daadwerkelijk geboeid worden om doelstellingen te halen. Echter moet hier niet de grootste nadruk op worden gelegd. Secundaire arbeidsvoorwaarde vind ik al een iets betere bijdrage leveren, omdat deze voorwaarden voor veel mensen een extra, luxe toegevoegde waarde leveren; privé lease, auto van de zaak, 'ouwelullen' dagen. Deze voorwaarden zouden eventueel flexibeler kunnen. Maar ik vraag me af of arbeidsvoorwaarden en financiële beloningen echt een drijfveer zijn om medewerkers meer te binden en te boeien. Ervoor zorgen dat medewerker met plezier naar hun werk gaan is naar mijn mening meer van belang. Je kunt mensen hier wel mee binden, maar minder mee boeien. Mensen belonen in de vorm van waardering: een schouderklopje, een compliment, het aanbieden van opleidingen en ze daardoor met plezier naar hun werk laten gaan, vind ik van veel grotere toegevoegde waarde.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Mensen belonen in de vorm van waardering: een schouderklopje, een compliment, het aanbieden van opleidingen en ze daardoor met plezier naar hun werk laten gaan, vind ik van veel grotere toegevoegde waarde. Primaire arbeidsvoorwaarden: - Medewerkers stimuleren (boeien) door op eerste werkdag voor te leggen welke loopbaan ze salaris technisch gaan maken Secundaire arbeidsvoorwaarden: - Wel een toegevoegde waarde doordat het een extra luxe is; privé lease, auto van de zaak, ouwelullen dagen. Beloning: - Bonussen zouden kunnen alleen moeten ze wel haalbaar en realistisch zijn.

4. Leiderschap		
AH: We hebben het toen straks al gehad over eigenschappen van een goede leider. Vindt u en in hoeverre vindt u dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Dit kan naar mijn mening een bijdragen leveren, als je jezelf profileert als een people manager. Medewerkers verwachten momenteel veel meer van werkgevers en als het ze niet bevalt vertrekken ze makkelijk. Je moet daarom goed inspelen op de behoefte van de medewerkers en hierin, al dan niet volledig, tegemoet proberen te komen.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren als je jezelf profileert als peoplemanager. Medewerkers verwachten veel meer, daarom goed inspelen op behoefte van medewerker.
AH: In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen en de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen?	X	
M1: Ik denk dat je als manager voor onervaren medewerkers, zowel moet ondersteunen als sturen. Je moet medewerkers niet alleen helpen met het aanleren van nieuwe werkzaamheden, maar je moet ze ook de goede richting op sturen, zodat ze vooruitgang boeken. De meer ervaren medewerkers hebben vaak minder ondersteuning nodig, maar moeten toch gestuurd worden (je instrueert ze als het ware). Andere medewerkers, die bijvoorbeeld door willen groeien, zullen moeten werken aan zelfstandigheid, in dat geval geef je alleen de kaders aan waarbinnen werkzaamheden moeten worden uitgevoerd.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Aanpassen aan medewerker, maar geen laissez-faire leiderschap. - Onervaren medewerkers ondersteunen en sturen - Ervaren medewerkers alleen sturen (instrueren) of alleen kaders aangeven waarbinnen werkzaamheden moeten worden uitgevoerd
AH: De zojuist genoemde manieren van leiderschap kunnen alleen toegepast worden als je ook de juiste eigenschappen hebt. Welke eigenschappen zijn nog meer van belang?	X	
M1: Openheid, eerlijkheid en transparantie, wederzijds respect en betrokkenheid. Maar absoluut geen laissez-faire leiderschap.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Openheid - Eerlijkheid en transparantie - Wederzijds respect en betrokkenheid
3. Cultuur		
AH: Ik zit even te kijken, volgens mij hebben we de meeste onderwerpen besproken. Waar ik nog een vraag over heb is de cultuur. Bij de werving en selectie hebben we het al gehad over de culturele-fit en het van Mossel jasje. Vindt u en in hoeverre vindt u dat cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ja, is zeker van belang. Voordat ik iemand aanneem, beeld ik mezelf werk gerelateerde vraagstukken in, waarin ik mezelf afvraag hoe de medewerker zou reageren. Op basis daarvan kan ik bepalen of iemand in de cultuur en team past.	1.2 In welke mate draagt hier het employer brand, culturele-fit, functieomschrijving bij	Ja, levert een bijdrage. Voordat ik iemand aanneem aan de hand van ingebeelde werk gerelateerde vraagstukken afvragen of iemand in de cultuur en het team past.

AH: In welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?	X	
M1: Door medewerkers te betrekken bij activiteiten, interesse te tonen in hun dagelijkse bezigheden en ze te helpen waar nodig, ofwel aandacht besteden aan sociale gewoonten stimuleer je medewerkers meer om zich te mengen in het team en de cultuur. Dit leidt uiteindelijk tot meer betrokkenheid (binding).	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Door aandacht te besteden aan sociale gewoonten stimuleer je medewerkers om zich in het team en de cultuur te mengen (betrokkenheid). Sociale gewoonten: - Betrekken bij activiteiten - Interesse tonen in dagelijkse bezigheden - Hulpvaardigheid
AH: Hoe zou u de cultuur in de organisatie omschrijven?	X	
M1: Door samenwerking en de bijdrage van iedereen zijn werkzaamheden samen te voegen wordt een optimaal resultaat geleverd.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	Samenwerking en bijdrage van ieder individu zorgt voor een optimaal eindresultaat.
AH: Oke, dus is het dan een combinatie van een taakcultuur en een persoonscultuur?	X	
M1: Ja, zo zou ik het wel omschrijven.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	Combinatie van taakcultuur en personencultuur.
8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M1: Ja, maar de medewerker moet hier wel zelf het initiatief in nemen. Wellicht dat het meer aangedragen zou kunnen worden, dat deze mogelijkheid er is. Als medewerkers zelf initiatief nemen om bijvoorbeeld een werk gerelateerde opleiding gaan volgen om zichzelf te verbreedden of te verdiepen in het vakgebied, zegt dit ook iets over de motivatie die ze hebben om de opleiding met een goed resultaat af te ronden. Daarnaast zorgt dit ervoor dat de werkprestaties verbeteren.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, dit levert een bijdrage, wij zouden als managers meer aan kunnen dragen dat de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen er is. Het zorgt immers voor het verbeteren van werkprestaties. Maar de medewerker moet hier wel zelf initiatief in nemen. Verdieping in ontwikkeling zegt iets over motivatie.
AH: In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk hieraan bijdragen?	X	Vraag niet gesteld.
Afsluiting		
AH: Oke, dank je wel voor de tijd die u heeft vrijgemaakt voor een interview.	X	
M1: Graag gedaan.	X	

Bijlage 17 Leasebedrijven: interview manager 2 operations

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: M2 (Manager 2)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1. Werving en selectie		
AH: Zoals aangegeven behandelen we de elementen die volgens jou van toepassing zijn op het binden en boeien van medewerkers. Ik zal beginnen bij de werving en selectie. Het is natuurlijk van belang dat als een medewerker in dienst treedt dat alles voor hem goed voorbereidt is. Op deze manier betrek je medewerker al bij de organisatie. En mijn vraag aan u is: Vindt u en in hoeverre vindt u dat werving en selectie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Absoluut, ja ja.	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, levert een bijdrage.
AH: Zoals u aangeeft zou dit zeker een bijdrage kunnen leveren. Daarbij heb je verschillende onderdelen in de werving en selectie, o.a. wat ik net al aangaf het employer brand. In welke mate vindt u dat het employer brand hieraan bijdraagt?	X	
M2: Dat zeer zeker. Ik denk wel dat we daar een duidelijk platform in moeten gaan hanteren, het moet op een hoog plan worden gezet. Hoe wil ik mezelf profileren? Welke dynamiek heeft het? En welke boodschap wil ik uitdragen?	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Ja, levert een bijdrage, maar zou verbeterd kunnen worden: 'Hoe wil ik mezelf profileren, welke dynamiek en welke boodschap?
AH: En wordt naar jou mening nu al voldoende geprofileerd naar de buitenwereld?	X	
M2: Gedeeltelijk. Ik denk wel dat we dat nog veel verder kunnen finetunen en kunnen laten zien welke boodschap we nu echt willen uitdragen aan de markt en aan de kandidaten.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Ja, maar wel beter laten zien welke bijdrage je uit wil dragen.
AH: Want wat ik heb begrepen en wat ik ook heb ervaren is dat het belangrijk is om meer te bieden dan de klant verwacht. Maar het lijkt mij dat dit ook geld naar de medewerkers toe?! Bent u het daarmee eens en zou dat zich positief kunnen doorvertalen in het imago?	X	

M2: Hangt ervan af of je het bedoelt voor leasing of richting potentiële medewerkers. Als het gaat over leasing denk ik dat je een soort transparantie moet gaan creëren; wat gebeurt er binnen lease	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Bijdrage employer brand: - Transparantie creëren.
AH: En hoe ziet u de invulling van het creëren van transparantie?	X	
M2: Wellicht interviews afnemen op een afdeling over wat er nu echt gebeurt qua operations. Welke disciplines zijn van belang, dit is de input en output van klanten. Dat is hetgeen waar ik natuurlijk voor sta. Het is ook belangrijk om de kandidaat te laten zien wat voor bedrijf het is en waar het bedrijf voor staat (missie en visie).	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Interviews afnemen op afdeling over wat er nu echt gebeurt bij operations.
AH: Naast het werkgeversmerk wat je op een unieke manier probeert in de markt te zetten, is het ook van belang dat er een culturele fit is. Het is een nieuwe term. Kort uitgelegd: De sfeer in het bedrijf is bepalend voor de eerste indruk van de medewerker. Er wordt getracht om een goede match te krijgen tussen medewerker en het bedrijf. Hoe staat u hierin en in welke mate vindt u dat de culturele-fit bijdraagt aan het beter binden en boeien van medewerker?	X	
M2: Ik sta hier heel open in en denk ook zeker dat het van belang is. Wellicht dat de medewerkers van deze afdeling een aandeel kunnen hebben in het uitdragen van de cultuur en sfeer van het bedrijf in de vorm van een filmpje?	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Culturele-fit: - Open zijn en medewerkers kunnen de sfeer van het bedrijf al uitdragen, bijvoorbeeld in de vorm van een filmpje.
AH: Daarnaast is natuurlijk ook nog het fysieke aspect van belang, bij het werven van een kandidaat. In welke mate vindt u dat de functieomschrijving bijdraagt aan het binden en boeien van medewerkers.	X	
M2: Ik denk niet dat dit echt van toegevoegde waarde is. Kijk: er zijn natuurlijk al basistaak- en functieomschrijvingen. Het is wel slim om deze omschrijvingen te bespreken met de medewerkers zodat zij ter bevorderingen van het verbeteren hierop feedback kunnen geven.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Zal niet echt een toegevoegde waarde leveren.
AH: Ik ben van mening dat elk bedrijf ook bepaalde kernwaarden heeft die bij kunnen dragen aan de verbinding. Dat is natuurlijk niet alleen bij de culturele-fit van belang maar ook bij de functieomschrijving. Daar moet iemand al uit kunnen halen waar de organisatie voor staat en wat de functie inhoudt. Zijn er bepaalde kernwaarden in de organisatie die van belang zijn?	X	
M2: Van Mossel heeft bepaalde kernwaarden, deze geven we bij het sollicitatiegesprek ook al aan. De medewerkers zijn daar ook mee bekend.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	Kernwaarden zoals ze gelden bij van Mossel.
2.Introductie- en socialisatieprogramma		

AH: En dan doet natuurlijk zich het feit voor dat, mocht de medewerker aangesteld zijn in de functie, dat deze ook snel operationeel wordt. Dat wordt omschreven als het onboarden van de nieuwe medewerkers, medewerkers in de organisatie introduceren en socialiseren, zodat ze snel een productieve bijdrage kunnen leveren. Vindt u en in hoeverre vindt u dat een introductie- en socialisatieprogramma een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers? Of volstaat het met een eigen willekeurige aanpak?	X	
M2: Nee, absoluut ben ik voor die bijdrage. Want zoals je aangeeft gaat het erom dat je zo snel mogelijk in die processen operationeel wordt. Selfsupporting is absoluut van groot belang.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ja, vooral door selfsupporting zou dit verbeterd kunnen worden.
AH: En wat bedoelt u met zelf selfsupporting en in hoeverre draagt het operationaliseren en het succesvol maken van de medewerker bij aan het binden en boeien?	X	
M2: Nou we hebben nu een inwerkprogramma, waarin de kandidaat volledig begeleid wordt en kennis wordt gemaakt met collega's. Dit programma is een continu proces om de procedures eigen te kunnen maken.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	X
AH: En hoe wordt aan dit proces invulling gegeven? Ik heb natuurlijk wel zelf ervaren hoe het zou kunnen plaatsvinden, alleen de meningen daarover liggen uiteen.	X	
M2: Stap 1 is de kennismaking, daarna worden alle IT-zaken geregeld, vervolgens worden de processen uitgelegd en wordt de medewerker hierin begeleidt. Dat betekent dat we daar wel dicht op zitten, zodat dit zo snel mogelijk goed plaatsvindt. De teamleider heeft hierin een begeleidende rol.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	1. Kennismaken en belangrijke zaken regelen 2. uitleg procedures en begeleiding 3. Continu bij sturen.
AH: En wat je al aangaf de evaluatie is natuurlijk van groot belang. Hoe zou de evaluatie kunnen worden vormgegeven, zodat de medewerker ook echt iets ervan kan leren?	X	
M2: Het is een motiverende evaluatie. Er wordt natuurlijk teruggekeken over wat nog verbeterd zou kunnen worden. Het moment van evalueren staat niet vast, maar hangt af van de behoefte hieraan van de medewerker en de functie. Daarnaast in deze evaluatie meegegeven dat kennis maken en integreren in het team belangrijk is.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Motiverende evaluatie
AH: Hoe vindt u dat een medewerker moet worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	Niet besproken

4. Leiderschap		
AH: Dus er komt eigenlijk ook een stuk leiderschap en de manier van aansturing bij kijken? Vindt u en in hoeverre vindt u dat leiderschap een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Ja of coaching.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja, door meer coaching
AH: Hoe ziet u het leiderschap en welke houding en vorm van leiderschap zou een goede leider hier het beste kunnen aannemen om medewerkers te binden en te boeien?	X	
M2: Vooral coachend leiderschap. En dat praat ik vooral over de teamleiders die die eigenschappen zouden moeten hebben om medewerkers te motiveren, te laten groeien en aan te laten sluiten bij de organisatie. Kijk: de eerste weken van aansluiting gebeurt natuurlijk veel met een kandidaat. Als leidinggevende moet je juist in deze weken medewerkers binden en boeien, dit kan door ze uit te nodigen mee te gaan lunchen.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Er zou vooral coachend leiderschap moeten worden gehanteerd. Hierin medewerkers wel motiveren en waarderen.
AH: Hoe iemand uit wordt gedaagd in zijn carrière is afhankelijk van de manier van leidinggeven. Over welke eigenschappen en competenties moet een leider volgens u beschikken?	X	
M2: Pro activiteit, een win-win situatie creëren zijn de basis. Maar je moet wel een motiverend leiderschap uitoefenen. Er zijn nu eenmaal standaard processen en dat kun je dan wel op een bepaalde manier inkleden zodat het juiste wordt bewerkstelligd.	4.3 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Eigenschappen: - Proactiviteit - Win-winsituatie - Processen op een interactieve manier uitleggen
AH: En hoe draag je zo'n boodschap uit?	X	
M2: Bewust maken van waar we naartoe willen en hoe we dat met elkaar gaan bereiken. Daarnaast gedurende het proces waardering (geen financiële) geven.	4.3 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	- Bewustmaken van doelstelling en hoe met elkaar te bereiken
8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Dat vind ik mooi dat u dat zegt. Ik heb ook onderzoek gedaan en merkte dat aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling ook bijdraagt aan het binden en boeien. Vindt u dat de persoonlijke ontwikkeling een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Als leidinggevende zijnde moet je goed luisteren naar de wensen en behoefte van medewerkers om ze te kunnen ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, maar hier ben ik al mee bezig. Ik vindt dat je als leidinggevende goed moet luisteren naar wensen behoefte van medewerkers,, zodat je ze kunt ondersteunen in hun ontwikkeling.

AH: Ik ben toch nog wel even benieuwd naar die persoonlijke ontwikkeling. In hoeverre zou de aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers nog meer een bijdrage kunnen leveren aan het binden en boeien?	X	
M2: Nou, ik denk door verdieping in de persoon en deze continu mee te nemen in het bedrijf dat deze de verbinding maakt met het bedrijf.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Verdiepen in persoon en continu meenemen in bedrijf (verbinding).
AH: In welke mate vindt u dat happiness en talentontwikkeling op het werk hieraan bijdragen?	X	
M2: Ik vind happiness belangrijk. Door iemand te betrekken in het bedrijf creëer je betrokkenheid en voelt iemand zich de moeite waard. Een logisch gevolg zou zijn dat iemand ook meer plezier heeft in zijn werk. Je moet het maximale uit een medewerker halen.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Happiness: - Betrekken bij het bedrijf (betrokkenheid en de moeite waard) - Meer plezier in het werk
3.Cultuur		
AH: Dus eigenlijk ook het meenemen van de persoon in de cultuur?! Zijn er nog andere aspecten volgens jou van belang bij de cultuur? Cultuur is namelijk heel breed; je hebt normen en waarden, sociale gewoonten, imago. Hoe ziet u de cultuur precies. En in welke mate vindt u dat de corporate identity, de manier van leidinggeven, de sociale gewoonten, de normen en de waarden en de cultuur in de organisatie hieraan bijdragen?	X	
M2: Ja. Nou het gaat om een aantal kernwaarden die je uitstraalt. En daarmee mag je best laten zien wie je bent. De kernwaarden moeten worden uitgedrukt in een bepaalde sfeer die in de organisatie heerst. Maar daar dienen wij met z'n alle aan te werken. De kernwaarden zijn goed, alleen zullen we met z'n alle ernaar moeten streven dat we ze naleven en bedenken hoe we ze willen naleven en wat we ermee willen bereiken.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Sfeer: - Kernwaarden uitstralen - Bewustwording kernwaarden
AH: Wordt daar volgens u momenteel genoeg aan gedaan om deze kernwaarden uit te dragen?	X	
M2: Ja met de meeste wel. Waar we nu vooral op aan het sturen zijn is de communicatie. We willen duidelijke richtlijnen gaan hanteren, zodat duidelijk is wat wel en niet naar buiten kan worden gecommuniceerd.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	Verbeteren: - Communicatie over wat wel en niet naar buiten kan worden gecommuniceerd
AH: Dus u vindt dat de cultuur een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Jazeker weten. Maar je kan ook verbinding creëren door naast het werk verschillende (sport) activiteiten te organiseren, waardoor de teamsfeer wordt bevordert.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja, zeker weten. Ook sociale gewoonten dragen bij: sportactiviteiten (teamsfeer)

AH: Is dat dan niet meer boeien dan verbinden?	X	
M2: De kernboodschap moet zijn dat medewerkers naast verbinding creëren ook voor zichzelf targets blijven stellen waardoor ze geboeid blijven. Of dat nou in de functie is of op het gebied van doorgroeimogelijkheden. Ik vindt dat je altijd de mogelijkheid moet geven om doorgroeimogelijkheden te stimuleren.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, ik vindt dat je als leidinggevende altijd doorgroeimogelijkheden moet stimuleren
6. Loopbaanperspectief		
AH: Oke. U vindt dus dat het loopbaanperspectief een bijdrage levert aan het binden en boeien van medewerkers?! En welke aspecten zouden bij het loopbaanperspectief nog meer van belang zijn? Je hebt namelijk doorgroeimogelijkheden, maar ik kan me voorstellen dat er ook nog andere aspecten van belang zijn die mee kunnen worden genomen in het uitdagen van iemand.	X	
M2: Nou, uitdagen kan natuurlijk tweeledig zijn. Het kan zijn dat iemand een bepaalde productie per dag als uitdaging ziet. Maar er kunnen ook personen bij zitten die echt prestaties willen halen. Bijvoorbeeld: ik wil die punten gaan verbeteren. Ook kun je iemand uitdagen door met jou als leidinggevende mee te laten denken, waardoor deze persoon gaat groeien. En daar geven wij wel een stimulans.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, wel rekening houden met manier waarop medewerker wil doorgroeien. De ene wil alleen een bepaalde productie halen, de andere wil prestaties leveren en ontwikkelen.
AH: En daarnaast is het natuurlijk belangrijk om het werk afwisselend te houden en waar kun je inspelen op het loopbaanperspectief en de ontwikkeling van de medewerker in de organisatie. In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	
M2: Wij doen het voornamelijk doordat een leidinggevende je koppelt aan een collega. Dit vindt vooral al plaats bij de introductie. Maar het is wel een goede om daar eens naar te kijken. Het geldt vooral voor de schadeafdeling daar heb je verschillende onderdelen. Kennis uitwisselen is heel belangrijk.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Koppelen aan collega
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat arbeidsvoorwaarden en belonen en bijdrage leveren aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
M2: Ja, maar waardering is zeker zo belangrijk als arbeidsvoorwaarden.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja, maar waardering is zeker zo belangrijk als arbeidsvoorwaarden
AH: In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?	X	

M2: Ik vind waardering het allerbelangrijkste. Maar dat neemt niet weg dat salaris als primaire arbeidsvoorwaarden niet belangrijk is. Met een marktconform salaris kun je iemand wel verbinden aan de organisatie. Wil je iemand echt blijven motiveren dan zal je meer moeten doen met bijvoorbeeld opleidingen in het kader van secundaire arbeidsvoorwaarden. En als iemand geschikt is voor het vak en zich wil verbeteren op bepaalde competenties, is daar zeker animo voor.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Waardering en opleidingen het belangrijkste (boeien) Marktcomfort salaris (binden) Iemand echt motiveren door aanbieden opleidingen of andere interessante secundaire arbeidsvoorwaarden
Afsluiting		
AH: Dan wil ik u hartelijk danken voor het gesprek. Heeft u zelf nog vragen of opmerkingen?	X	
M2: Nou het enige is over hoe wij ons als bedrijf positioneren. Dat zou ik een hele interessante, nieuwe ontwikkeling vinden. Ook om nieuwe kandidaten te laten zien in wat voor organisatie zij terecht komen. Een presentatie of filmpje zou een goed initiatief zijn denk ik. Potentiele medewerkers kennen het bedrijf vaak alleen maar van horen zeggen of een snelle en oppervlakkige blik op de website.	1.3 Wervingskanalen	Presentatie of filmpje voor nieuwe kandidaten. Dan neemt de bekendheid toe.
Communicatie		
AH: Vindt u en in hoeverre vindt u dat communicatie een bijdrage levert aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	Vraag niet besproken
AH: In welke mate dragen de manieren van communiceren (informereren, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bij?	X	Vraag niet besproken
AH: Hoe vindt u dat gecommuniceerd moet worden?	X	Vraag niet besproken

Bijlage 18 Leasebedrijven: interview medewerker 1 marketing

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: MW1 (MW 1)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1. Werving en selectie		
AH: Zoals aangegeven behandelen we de elementen die volgens jou van toepassing zijn op het binden en boeien van medewerkers. Omdat jij pas sinds kort in dienst bent is het wellicht toepasselijk om te beginnen met het element werving en selectie. Zou voor u en in hoeverre zou voor u een goede werving en selectie door managers voor u bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW1: Dus even voor mijn beeldvorming. Ik ben hier komen werken en jij wil weten hoe het element werving en selectie bij heeft gedragen aan mijn betrokkenheid bij de organisatie?	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	X
AH: Ja precies.	X	
MW1: Ja ik denk het wel. Ik ben van mening dat wanneer je een medewerker aanneemt en deze zijn werk zelfstandig laat doen, je aangeeft dat je de medewerker vrijheid geeft en vertrouwt en zo ook wel de betrokkenheid naar de medewerker toe signaleert. Ik vind de persoonlijke benadering belangrijk. Als een manager je als een persoon ziet en niet als een nummer. Geef ik zo antwoord op je vraag?	1.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, denkt van wel. Bij aanname medewerker werk zelfstandig laten doen, hierdoor geef je de medewerker vrijheid en vertrouwen. Ik vind het prettig als een manager zich betrokken voelt bij mij als medewerker, ik heb het idee dat ik dan geen nummer ben, maar een persoon.
AH: Jazeker, ik vind het wel interessant hoe jij het motiveert, want ik had zelf juist andere punten opgeschreven. Maar een persoonlijke benadering had ik nog niet gehoord. Vind je waardering daarin ook belangrijk?	X	
MW1: Ja zeker, want juist daarvoor kom je naar je werk.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Operationaliseren: - Ik vind waardering belangrijk, daarvoor kom ik naar mijn werk.
AH: Je geeft aan persoonlijke benadering. Laat je je daarbij ook leiden door andere aspecten, bijvoorbeeld employer branding. In welke mate vindt je dat het employer brand een toegevoegde waarde levert aan het binden en boeien van medewerkers?	X	

MW1: Je moet als bedrijf eenzelfde missie, visie en kernwaarden uitdragen. Ook uniformiteit is hierbij belangrijk.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Ja, vind ik een bijdrage leveren. Je moet als bedrijf eenzelfde missie, visie en kernwaarden uitdragen. Ook uniformiteit is belangrijk.
AH: Waar moet een bedrijf voor jou aan voldoen, waardoor dat jij je er toe aangetrokken voelt?	X	
MW1: Nou, elk bedrijf heeft altijd wel een lovend verhaal over 'wij zijn fantastisch', we hebben personeelsuitjes, een vrijdagmiddag borrel en een kerst-presentatie. Als ze deze beloften nakomen zorgt juist deze betrokkenheid ervoor dat er verbinding wordt gecreëerd. Je komt op deze evenementen meer te weten over je collega's.	3.2 In welke mate draagt corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden bij?	Bijdrage van sociale gewoonten door vrijdagmiddag borrel.
AH: Je hebt natuurlijk niet voor niks bij van Mossel gesolliciteerd. Maar wat bood van Mossel nu, waardoor jij dat stapje harder gaat lopen.	X	
MW1: Het is bij mij vooral de ondersteuning en waardering gedurende mijn start bij van Mossel. Je kunt mij elke week 10 euro meer salaris geven, maar daar ga ik niet langer dan tot 17:00 voor werken. Maar juist door die stimulans van Kevin je hebt goed werk geleverd krijg je meer energie en wil je een stapje extra zetten. Daarnaast draag het plezier op het werk hier ook aan bij. Ook denk ik dat ik hier bij van Mossel op marketing gebied een grote meerwaarde kan leveren.	2.2 Bijdrage operationaliseringen, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Voor ondersteuning en waardering in de eerste paar weken. Dit zou voor mij dragen aan meer werkplezier en de drive om een stap extra te zetten.
AH: Ik hoor bij jou veel over waardering en je bevestigd dat je dat heel belangrijk vindt in je baan en dat je daardoor gebonden en gebloeid wordt.	X	
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Je hebt natuurlijk ook arbeidsvoorwaarden. Maar kan ik dan concluderen dat je belonen (niet-financieel in de vorm van een schouderklopje) wel heel belangrijk vindt bij betrokkenheid en motivatie en dat je arbeidsvoorwaarden een beetje op de achtergrond zet.	X	
MW1: Nou laten we zo zeggen. Je primaire arbeidsvoorwaarden zijn gewoon je salaris. Dat is voor mij de basis. De secundaire voorwaarden; een telefoon van de zaak en laptop zijn eventueel wel cadeautjes, maar ik word er gemotiveerder van. Dus waardering is voor mij inderdaad belangrijker dan arbeidsvoorwaarden.	7.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja, maar waardering is voor mij belangrijker, ik wordt dan meer gedreven om harder te werken. Salaris dient meer voor het binden van mij als medewerker.
AH: In welke mate vindt u dat primaire, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningen hieraan bijdragen?	X	Hierboven al beantwoord.
1. Werving en selectie		

AH: Oke helder. Ik wil alleen wel even terugkomen op de werving en selectie. Bij zo'n presentatie leer je inderdaad iedereen kennen, maar dan ben je al in dienst. Ik wil graag weten of de facetten die vooraf aan je eerste werkdag gaan, de functieomschrijving en de culturele-fit (match die de persoon met de organisatie heeft). Ik ben benieuwd in hoeverre dat jij vindt dat de culturele-fit en de functieomschrijving bijdragen aan het binden en boeien.	X	
MW1: Laat ik even een scenario schetsen. Wanneer ik opzoek ben naar ander werk kies ik voor een bedrijf wat mij qua product aanspreekt. Als ik aangenomen wordt bij een organisatie, zou het leuk zijn als ze je persoonlijk bellen of mailen met een leuke reactie: 'He, leuk dat je hier komt solliciteren'. Als je eenmaal tegenover degene zit dit je heeft uitgenodigd zou ik het prettig vinden als er een ontspannen/informele sfeer is en dat de leidinggevende rust bij je creëert. Bijvoorbeeld: 'Leuk dat je er bent, vertel is iets over jezelf'. Daarnaast is drankvoorziening en misschien iets lekkers erbij leuk. Een sollicitant voelt zich dan welkom en draagt dit ook uit naar de buitenwereld.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Bij werving vind ik het belangrijk als ze mij persoonlijk bellen om uit te nodigen voor een sollicitatie. Qua culture-fit vindt ik het belangrijk als er een ontspannen/informele sfeer is en dat leidinggevende rust creëert. Sollicitant voelt zich welkom. De employer branding draagt hieraan bij doordat de sollicitant een positief verhaal naar de buitenwereld verteld.
AH: En dan ben je aangenomen. Zou je het prettig vinden als ze tussendoor jou een keer mailen of een gesprek inplannen om te vragen hoe het met je gaat?	X	
MW1: Nee daar hecht ik persoonlijk niet zoveel waarde aan. Wel zou ik het prettig vinden als ze voor mijn eerste werkdag een mailtje hadden gestuurd, waarin stond waar ik moest zijn en hoelaat en door wie ik opgehaald werd. Ik kwam binnen en niet iedereen was ervan op de hoogte. De communicatie is wel fijn.	2.2. Bijdrage operationaliseringen, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Bijdrage door een informatie mailtje waar en hoelaat je ergens wordt verwacht en wie je ophaalt. Nu was het nog onduidelijk dat ik die dag begon (goede communicatie).
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Je hebt de belangrijkste gegevens gekregen. En dan is het van belang dat je wordt geïntroduceerd. Vindt je het belangrijk en in hoeverre vindt je het belangrijk als de leidinggevende je introduceert in de organisatie en je bij het team en de organisatie betreft?	X	
MW1: Jazeker, heel fijn. Mijn leidinggevende heeft mij iedereen laten zien. Het is alleen op zo'n dag wel heel veel informatie. Maar ik hecht er wel waarde aan. Daar wordt ik door betrokken.	2.1Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ik hecht veel waarde aan een goede introductie. Ik ben op de eerste dag goed introduceert bij het team en rondleiding gehad door bedrijf.
AH: Hoe zou je als medewerker door je leidinggevende willen worden geïntroduceerd in de organisatie?	X	
MW1: Dat de leidinggevende echt vrij plant in zijn agenda en weet van: 'Oh Kevin komt vandaag en die ga ik deze ochtend goed begeleiden en wegwijs maken in	2.3Mening over introductie en	Dat leidinggevende vrij plant in agenda en de tijd neemt om je overal voor te stellen en procedures en lopende projecten uit te leggen.

systemen, procedures en het bedrijf'. Ik vind het prettig als je op de hoogte bent van de projecten die er lopen. En dat je niet je werkplek aangewezen krijgt en het zelf maar uit moet zoeken. Wat ik als medewerker ook fijn zou vinden is als je een template in kunt vullen wie je bent en dat die dan naar alle medewerkers in het bedrijf gaat inclusief foto. Dan heb je jezelf in een keer bekend gemaakt en weten wat je functie is.	socialisatie van medewerker	Een template invullen over wie je bent, wat je functie is en foto sturen, dan weet iedereen wie je bent.
AH: Na dat je een goede uitleg hebt gekregen en de start met operationaliseren is begonnen is het ook van belang dat er constante feedback is zodat je verder kunt operationaliseren en succesvol kunt worden in je functie. In welke mate vindt u dat het operationaliseren, het succesvol laten worden van medewerkers en de evaluatie na de eerste weken hieraan bijdraagt en wat zou je nodig hebben om succesvol te worden?	X	
MW1: In het begin van mijn loopbaan is mijn kennis nog up to date, maar door de veranderende kennis in het bedrijf en de maatschappij zou ik het prettig vinden om op een gegeven moment een bijscholingscursus te volgen.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Om succesvol te worden zou ik gedurende mijn loopbaan een bijscholingscursus willen volgen om mijn kennis up to date te houden.
6. Loopbaanperspectieven		
AH: Dus eigenlijk je loopbaanperspectieven leveren voor jou een bijdrage in je betrokkenheid en motivatie bij de organisatie ?	X	
MW1: Ja eigenlijk wel. Dat je seminars, opleidingen en cursussen up to date blijft met kennis.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, eigenlijk wel. Door het volgen van seminars, opleidingen cursussen up to date houden van kennis.
AH: En waar ik nu benieuwd naar ben is; je geeft aan dat je prettig vindt dat er aandacht wordt besteed aan je opleidingsmogelijkheden. In welke setting en mate kan jou leidinggevende jou betrekken in deze loopbaan carrière; is dat door zijn manier van leidinggeven, coaching, loopbaangesprek of een meestergezel relatie?	X	
MW1: Bij mij is dat vooral door mij overal mee naar toe nemen; bijvoorbeeld vergaderingen, nieuwe vestigingen. Een leidinggevende heeft heel veel kennis en daar kun je veel van leren. De ideale situatie zou eigenlijk moeten zijn dat de oudere ervaren medewerker wordt aangewezen als buddy en opleider van de onervaren medewerker. Op deze manier blijft de juiste kennis en kwaliteit gewaarborgd. Daarnaast vindt ik het ook interessant als je gezamenlijk naar beurzen gaat.	6.2 Bijdrage loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie	- Mij overal mee naartoe nemen; vergaderingen bijwonen, nieuwe vestigingen zien - Meestergezel relatie - Buddy Uitdragen van kennis door meester naar medewerkers, waardoor kennis up to date blijft.

8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Je bent dan natuurlijk ook bezig met je persoonlijke ontwikkeling. Hoe zou je hier zelf invulling aan geven en hoe zou je willen dat je leidinggevende hier aandacht aan besteedt, waardoor je meer betrokken raakt bij en gemotiveerd raak door de organisatie?	X	
MW1: Mijn persoonlijke ontwikkeling is begonnen toen dat ik afgestuurd ben. In die 4 jaar heb ik al aardig wat baggage meegekregen die mij heeft gemaakt zoals ik nu ben. Ik zie wel dat Van Mossel mij hierin kan stimuleren door het beste uit jezelf te halen, waardoor je uiteindelijk ook langer werkzaam blijft voor de organisatie dan 1 jaar.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Van mossel kan mij hierbij helpen door te stimuleren en uit te dagen dat je het beste uit jezelf blijft halen en dus langer dan 1 jaar werkzaam blijft in de organisatie.
AH: Zijn er binnen het aspect persoonlijke ontwikkeling bepaalde onderwerpen (happiness of werkvreugde en talentontwikkeling) die bijdragen aan het binden en boeien op het werk? In hoeverre vindt je het belangrijk dat de manager aandacht besteedt aan werkvreugde en tevredenheid die jij hebt op het werk en hoe zou een manager hieraan tegemoet kunnen komen?	X	
MW1: Nou ik denk doordat een manager op de hoogte is van zijn personeel, dat hij weet wat er speelt. En dat iemand niet goed in z'n vel zit dat je daar aandacht aan besteedt. Ik vind de maandelijkse evaluatie hierin ook van toegevoegde waarde. In dit gesprek kunnen dan ook bepaalde irritaties of strubbelingen worden besproken. Je krijgt hierdoor een binding met je leidinggevende.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	- Als manager zijnde op de hoogte zijn van situaties van personeel - Zien als iemand niet goed in zijn vel zit - Maandelijkse evaluatie (ook voor irritaties en strubbelingen) hierdoor binding met leidinggevende, je leert elkaar beter kennen.
5.Communicatie		
AH: Dus je vindt ook de communicatie vanuit de manager belangrijk?	X	
MW1: Ja. Maar ook dat de manager voor je klaar staat om je te helpen waar nodig en dat dat op korte termijn plaatsvindt en niet na 1,5 week.	5.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, vooral dat de manager voor je klaar staat om je helpen en dat je dan niet lang hoeft te wachten.
AH: Dus bij een leidinggevende vindt het het belangrijk dat deze een open houding aanneemt?	X	
MW1: Ja, ook al is het druk. Samen moet je het product tot een goed einde brengen. Door ondersteuning van de leidinggevende wordt je nog meer gemotiveerd om het product tot een goed einde te brengen.	5.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Leidinggevende moet open houding aannemen, ondanks drukte. Samen moet je het product tot een goed einde brengen. Hierdoor wordt je gemotiveerd.
AH: In welke mate vindt u dat de manieren van communiceren (informer, verbeteren, binden en betrekken) hieraan bijdragen?	X	Vraag niet besproken
3.Cultuur		

AH: Nou, bijvoorbeeld de cultuur. Maar ik kan me voorstellen dat dat nog lastig te omschrijven is als je net in dienst bent. Maar als je er een mening over hebt, zou ik graag willen horen of en in hoeverre de cultuur in de organisatie bijdraagt aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	
MW1: Ja, ik ervaar de bedrijfscultuur tot nu toe als een cultuur waarin iedereen gelijk is en iedereen zijn best doet om zijn eigen steentje bij te dragen.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Prettige ervaring bedrijfscultuur. Iedereen is gelijk en iedereen doet zijn best om zijn steentje bij te dragen.
Afsluiting		
AH: Dan wil ik u hartelijk danken voor de tijd die u heeft vrijgemaakt voor het interview.	X	
Leiderschap		
AH: Zou voor u en in hoeverre zou voor u de manier van leidinggeven van managers bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij en motivatie door de organisatie?	X	Vraag niet gesteld.
AH: In welke mate vindt u dat de leiderschapsstijlen en de leiderschapseigenschappen hieraan bijdragen?	X	Vraag niet gesteld.

Bijlage 19 Leasebedrijven: interview medewerker 2 accountmanager buitendienst

Interviewster: AH (Annabelle Huijbregts)

Geïnterviewde: MW 2 (MW 2)

Introductie

Welkom heten | Uitleg structuur interview | Tijdsduur | Bedanken

Interview	Codering	Onafhankelijke variabele
1. Werving en selectie		
AH: Zoals aangegeven behandelen we de elementen die volgens jou van toepassing zijn op het binden en boeien van medewerkers. In eerste instantie is het belangrijk dat als een medewerker wordt gezocht voor een organisatie dat er heldere verwachtingen zijn wat het bedrijf van de medewerker verwacht en wat de medewerker van het bedrijf kan verwachten. Denk je dat het werving en selectie aspect van belang is bij het binden en boeien van medewerkers?	X	
MW2: Ja, zeker wel. Want gerelateerd naar mijn eigen situatie: ik zal al bij een werkgever en ik ging de beslissing nemen om iets heel ergs vertrouws op te geven. Ik vindt het belangrijk dat dat wel mee wordt genomen in het werving en selectieproces.	1.1. Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, vind ik wel. Ik nam bijvoorbeeld de beslissing om ergens vertrouws weg te gaan en dan wil je wel dat je het vertrouwen om ergens te gaan werken van dat bedrijf ook krijgt.
AH: En wat doe je dan? Maak je dan een vergelijking op basis van wat van Mossel te bieden heeft om jou te binden en te boeien?	X	
MW2: Nou ik kom al uit de autobranche en ik kende van Mossel al. In de sollicitatieprocedure met mijn leidinggevende zijn wederzijdse verwachtingen duidelijk uitgesproken.	1.5 Bijdrage psychologisch contract	Wederzijdse verwachtingen zijn tussen van Mossel en mij helder uitgesproken.
AH: En wat heeft van Mossel je nu geboden, waardoor dat jij uit je vertrouwde omgeving stapte?	X	
MW2: Nou ik ben benaderd door J&T zelf, dus zei wilde mij graag hebben, waardoor de onderhandelingspositie makkelijker werd. Daarnaast was mijn vorige bedrijf gevestigd in Almere en dit is dichterbij. Ook is dit bedrijf veel commerciëler wat mij meer aanspreekt. Ik wilde graag in een nieuwe en dynamische omgeving werken en ik wist dat dit bedrijf dat is.	1.6 Bindingsfactor werken bij van Mossel	- Commerciëler dan vorige bedrijf - Nieuwe en dynamische omgeving
AH: Oke helder. En je geeft aan dat jij bent benaderd, dus je hebt niet echt iets van een vacaturetekst gelezen. Maar mocht je wel een functieomschrijving hebben gelezen, wat zou je er dan graag in willen zien staan? En in hoeverre draagt een functieomschrijving bij aan het binden en boeien?	X	

MW2: Ja, vind ik zeker een toegevoegde waarde hebben. Natuurlijk kijk ik nog weleens, maar dan merk ik dat ze allemaal vrij formeel geschreven zijn. Ik vind dat ze allemaal best formeel geschreven zijn. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de vacatureteksten van Cool Blue die zijn leuk om te lezen. Ik vind dat er in elk geval in moet staan wat de visie is van het bedrijf, verwachtingen. Het is als sollicitant dan makkelijker om jezelf te identificeren met het bedrijf.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Ik vind dat een functieomschrijving een toegevoegde waarde kan leveren. Een sollicitant kan zich dan makkelijker identificeren met het bedrijf. - Meer informeler - Visie en verwachtingen - Overzichtelijker (Cool Blue)
AH: In welke mate vindt u dat het employer brand bijdraagt aan het binden en boeien? En weet jij of van Mossel momenteel actief bezig is met het employer brand?	X	
MW2: Nou wat betreft het akkefietje met de FNV, ik twijfel of daar niet te veel aandacht aan is geschonken. Maar van Mossel is sowieso een grote speler en heeft ook in verhouding een hoog verloop. Er kunnen dan weleens andere verhalen rond gaan die niet terecht zijn. Maar op deze manier zie je wel hoe belangrijk het is dat je werkgeversmerk positief bekend is bij de buitenwereld.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Kan bijdragen door minder aandacht te schenken aan negatieve aandacht in de publiciteit.
AH: En op het moment dat je bent aangenomen. Ik welk opzicht is voor jou een culture-fit met de organisatie van belang?	X	
MW2: Ja, dat vind ik heel belangrijk. Ik zeg altijd maar zo, de bedrijfscultuur is een bepaald jasje dat je aan moet trekken, het hoeft niet meteen passend te zitten maar het hoeft ook niet te groot te zijn. Je moet je kunnen identificeren met de cultuur. Dat is voor mij van belang. Gastheerschap is ook een bepaalde cultuur en vind ik belangrijk.	1.2 Bijdrage employer brand, culturele-fit, functieomschrijving	Vind ik heel belangrijk. De bedrijfscultuur is een bepaald jasje wat je aan moet trekken en je moet in dat jasje passen (identificeren met cultuur) hierin is gastheerschap heel belangrijk.
AH: Zijn er naast gastheerschap nog andere kernwaarden die jij van belang vindt?	X	
MW2: Het gaat hier vooral ook om hard werken, het realiseren van volume, tenminste in mijn functie en het genereren van omzet.	3.3 Passende kernwaarden van Mossel	- Gastheerschap - Gaat in mijn functie vooral om hard werken en het behalen van resultaten.
2.Introductie- en socialisatieprogramma		
AH: Merk je dan ook dat gedurende de introductie- en socialisatie wellicht in de werving en selectie te kort is geschoten? Dat er al te snel en te veel nadruk werd gelegd op de commercie i.p.v. op het inwerken?	X	
MW2: Nee, dat is absoluut wel uitgesproken in de gesprekken die ik gehad heb. Ik vind wel dat mensen die hier op de eerste werkdag zijn te snel in het diepe worden gegooid; 'Veel plezier en begin er zelf maar mee'. Maar van de andere kant is dat in deze functie wel de snelste manier om operationeel te worden. Ik geloof niet in een heel uitgewerkt inwerktraject, maar dat zie ik zelf ook niet zo zitten.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Ik vind dat medewerkers beter operationeel kunnen worden gemaakt door de hoofdlijnen uit te leggen en ze zelf invulling te geven aan de functie (creatie van nieuwe kennis). Ik geloof niet in een uitgewerkt inwerktraject.

AH: Aandacht besteden aan een introductie- en socialisatieprogramma zou voor u dus een pluspunt zijn?	X	
MW2: Ja absoluut.	2.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Jazeker weten. Hoofdpijnen aangeven en duidelijke kaders schetsen, maar invulling ook aan iemand over durven laten. Je krijgt dan productievere en blijere mensen.
AH: Ja, maar er zijn natuurlijk wel een aantal punten die van belang moeten zijn. Wat zouden de kernpunten moeten zijn die vast moeten liggen als iemand in dienst komt?	X	
MW2: Ja. We hebben natuurlijk het personeelshandboek, maar dat is heel breed. Maar ik denk wel dat het raadzaam is om bepaalde werkprocedures vast te leggen, een introductie te geven bij collega's, zodat je weet wie wat doet. Natuurlijk moet je je eigen netwerk opbouwen, maar het moet op de eerste werkdag wel goed uitgelegd worden.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Operationaliseren: - Belangrijkste werkprocedures uitwerken - Introductie bij collega's (gesprek met managers en leidinggevende) - Ondersteunen bij opbouwen eigen netwerk
AH: En versta je bovengenoemde onderwerpen onder de introductie of versta je er zelf ook nog bijvoorbeeld kennismaking onder?	X	
MW2: Ja, dat heb ik zelf wel gedaan. Dus met de teamleiders van alle afdelingen heb ik gesprekken gehad op voorstel van mijn leidinggevende. Maar als ik een tip mee mag geven, zou een inwerkprogramma wel heel prettig zijn, omdat we dat hier nog niet echt hebben. Mensen zullen dan ook efficiënter en effectiever werken.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	X (zie bijdrage introductie- en socialisatieprogramma)
AH: Dus het operationaliseren zou echt verbeterd kunnen worden?	X	
MW2: Ja vind ik wel. Zoals ik al aangaf krijg je dan ook productievere en blijere mensen.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	X (zie bijdrage introductie- en socialisatieprogramma)
AH: Ja, dat snap ik. Naast het introduceren en het operationaliseren is het ook belangrijk dat mensen behouden moeten worden. Naar mijn mening is het dan van belang dat je gaat evalueren met medewerkers en wederzijdse verwachtingen eventueel bijstelt. In hoeverre zou het succesvol maken van medewerkers en de evaluatie na de eerste paar weken bij kunnen dragen aan het binden en boeien?	X	

MW2: Ja ik denk heel veel, zeker voor de jongere generatie. Onze generatie is veel gericht op het willen ontwikkelen en door een goede evaluatie is dat makkelijker. Je hebt wel continu gesprekken over of je iets bij zou willen leren. En er is een mogelijkheid om iets aan bijscholing te doen, alleen je moet het wel zelf regelen.	2.2 Bijdrage operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken	Zijn ze al mee bezig. Ik denk een grote bijdrage door succesvol maken en een evaluatie, zeker voor jongere generatie, omdat die vooral bezig zijn met ontwikkelen. Bijscholing is mogelijk alleen moet je het wel zelf aandragen. Ook zijn er al vaak gesprekken.
AH: Hoe zou u als medewerker willen worden geïntroduceerd en gesocialiseerd?	X	Vraag niet besproken
6. Loopbaanperspectief		
AH: Je geeft aan, je loopbaanperspectief wordt besproken in de evaluatie. Vind je het zelf ook prettig dat je loopbaanperspectief wordt besproken en er dus aandacht aan wordt besteed? Sommige zijn er namelijk voor de financiële middelen en sommige ambiëren het ook echt om door te groeien.	X	
MW2: Ik vind dat er een gezonde balans moet zijn. Ik vind het belangrijk dat het salaris in verhouding staat tot je functie en welke werkzaamheden je verricht. Maar als ik mag kiezen, vind ik uitdaging toch belangrijker.	6.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Er moet een gezonde balans zijn tussen salaris en functie en werkzaamheden die je verricht. Ik vindt uitdaging belangrijker.
AH: In welke mate vindt u dat een loopbaangesprek, coaching, het wisselen van functie of een meester-gezelrelatie hieraan bijdraagt?	X	Vraag niet besproken
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen		
AH: Oke, kan ik daaruit concluderen dat salaris in de zin van arbeidsvoorwaarden een trigger is om medewerkers te binden en te boeien of is dat minimaal?	X	
MW2: Nee, ik denk dat je dat in z'n algemeenheid wel kunt stellen. Ik denk dat als de arbeidsvoorwaarden beter zijn, dat je makkelijker mensen binnenhaalt.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden mensen sneller binnenhalen.
AH: Maar het is wel zo dat door aandacht te besteden aan de arbeidsvoorwaarden en daarnaast beloning dat de betrokkenheid en motivatie naar de organisatie toe groter wordt?	X	
MW2: Ja, zoals ik al aangaf denk ik dat je mensen hiermee wel kunt binnenhalen en ergens ook motiveren.	7.1 Bijdrage arbeidsvoorwaarden en belonen aan het binden en boeien	X
AH: En je geeft aan dat je primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijk vindt. Vind je beloning hierin ook belangrijk en bijdragen aan het binden en boeien?	X	

MW2: Oh, dat is wel een goede. Een financiële bonus is altijd lekker, maar ik zou dan liever zien dat ze die bonus niet doen, maar structureel meer salaris bieden of meer comfort bieden. Bijvoorbeeld extra vrije dagen. Ik geloof meer in een cafetariasysteem; je krijgt een beloning en die kun je dan zelf invullen. Het hoeft niet altijd een financiële beloning te zijn; een extra vrije dag of pensioen is ook prettig.	7.2 Bijdrage primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen	Beloning zou wel bijdragen aan het boeien van medewerkers. Een financiële bonus zou ik dan liever zijn in structureel iets meer salaris en comfort bieden (extra vrije dagen), meer een cafetariasysteem.
8. Persoonlijke ontwikkeling		
AH: Oke, helder en om nog even terug te komen op het loopbaanperspectief. Je geeft aan dat je dat belangrijk vindt, maar je kijkt dan natuurlijk ook naar je persoonlijke ontwikkeling. Zijn er dan bepaalde aspecten waar je extra aandacht aan zou willen besteden?	X	
MW2: Ik ken mijn eigen valkuilen, dus het is voor mij niet meer echt confronterend. En daar ben ik ook goed aan aan het werken.		X
AH: Maar als je kijkt naar een manager bijvoorbeeld zou die aan persoonlijke ontwikkeling van iemand meer aandacht kunnen besteden, waardoor de medewerker meer gebonden en gebloeid wordt?	X	
MW2: Ik denk wel dat het een belangrijk aspect is. Alleen ik vraag mezelf wel af of deze organisatie daar de organisatie voor is.	8.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Zou een bijdrage kunnen leveren, maar van Mossel is denk ik geen organisatie om daar intensief mee bezig te zijn.
AH: En als je kijkt naar het aspect happiness en talentontwikkeling, zou de leidinggevende daar meer in kunnen investeren?	X	
MW2: Ik denk dat ze zichzelf niet de luxe kunnen permitteren vanwege de drukte om hier aandacht aan te besteden. Commercie speelt hier namelijk de boventoon.	8.2 Bijdrage happiness en talentontwikkeling	Ik denk dat ze zichzelf deze luxe niet kunnen permitteren vanwege de drukte en de belangrijke commerciële rol.
4. Leiderschap		
AH: Als je kijkt naar het leiderschap. De manier hoe een leidinggevende naar jou leidinggeeft en communiceert. Denk jij dan dat de manier van leidinggeven en communiceren bijdraagt aan het beter binden en boeien van medewerkers?	X	
MW2: Nee, ik mijn geval niet. Ik ben heel eigenwijs. Maar de stijl van mijn leidinggevende is redelijk direct en dat is ook wel een van de punten waar ik vaak discussies over heb.	4.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ik vind die momenteel niet zo fijn. Mijn leidinggevende is vooral heel direct.
AH: Dus de leiderschap is vooral directief dan?	X	
MW2: Ja. Ik heb niet echt het idee dat je er echt mee kunt samenwerken en dat zou ik wel graag willen.	4.2 Bijdrage leiderschapstijle	Ja meer directief. Gericht op samenwerking zou prettiger zijn.

	n en eigenschappen	
AH: Dus je zou leiderschap in de vorm van overleg prettiger vinden?	X	
MW2: Jazeker. Dat er net wat meer ruimte is om aan te geven, waarom dat ik vind dat het anders zou kunnen. Meer inbreng. Er is geen machtscultuur.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Participerende cultuur, waarbij je kunt overleggen en waarbij je inbreng hebt zou ik fijner vinden.
AH: En als je kijkt naar leiderschapseigenschappen, zouden deze een bijdrage kunnen leveren? En welke leiderschapseigenschappen zou jij prettig vinden als een leidinggevende die bezit?	X	
MW2: Ja. Luistervermogen en inlevingsvermogen. Kijk als ik tegen een manager zeg, we gaan het op deze manier doen. Dan vind ik het een kwaliteit van een manager als hij goed heeft geluisterd en aan mij vraagt waarom ik het zo heb gedaan. Ik word dan uitgedaagd om daarover na te denken en wellicht mijn plan bij te stellen. De leidinggevende zit hier om mij beter te maken en ik zit hier om J&T beter te maken. Een leidinggevende moet ook reflectief zijn.	4.2 Bijdrage leiderschapsstijlen en eigenschappen	Leiderschapseigenschappen: - Luistervaardig en inlevingsvermogen (als ik uitleg dat we het op een bepaalde manier gaan doen vind ik het belangrijk als mijn leidinggevende mij uitdaagt om over mijn idee na te denken. - Reflectief
3.Cultuur		
AH: Ik heb nog een laatste vraag. In het kader van de cultuur. We hebben het er in het begin al over gehad dat het belangrijk is dat er een culturele-fit is tussen werkgever en werknemer. Ik denk dat ik het goed heb begrepen dat cultuur zeker van belang is bij het binden en boeien?	X	
MW2: Ja.	3.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja.
AH: En als je kijkt naar de aspecten van cultuur, bijvoorbeeld de normen en waarden, in welke mate zouden die bij kunnen dragen en een toegevoegde waarde kunnen leveren aan de motivatie van iemand? Dus waar moet iemand aan voldoen qua normen en waarden om te passen in het zogenoemde van Mossel jasje.	X	
MW1: Ik vind eerlijkheid staat wel op 1 en daarnaast afspraken maak je om na te komen.	3.2 Bijdrage corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden en soort cultuur	Normen en waarden om te passen in het van Mossel jasje: - Eerlijkheid - Afspraken maken en nakomen

AH: Worden in deze cultuur jou kwaliteiten optimaal benut?	X	
MW1: Nee, dat denk ik niet. Ik denk dat ze daar nog meer uit zouden kunnen halen als ze meer op expertise gaan zitten. Dus waar zijn mensen goed in en laat ze daar dan hun werkzaamheden in uitvoeren (sales, sociale aspect; bij klanten langsgaan). Nu is het heel erg een mix en wat er in kaders gedacht.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	Nu vooral een rollencultuur (gericht op prestaties en binnen kaders)
AH: Wat voor soort cultuur is er in deze organisatie en hoe zou je die het liefst willen zien?	X	
MW1: Ik vind dat er nu vooral een rollencultuur heerst, er wordt meestal gestuurd op prestaties. Dat is ook belangrijk, maar ik denk dat samenwerking daarin ook belangrijk is en dat er aandacht wordt besteed aan de expertise van elk individu.	3.4 Aanwezige cultuur in organisatie	Een combinatie tussen een rollencultuur en een persoonscultuur (samenwerking en aandacht aan expertise individu).
Afsluiting		
AH: Nou, eigenlijk heb ik de vragen gesteld die ik wilde stellen en ik ben enorm geholpen. Hartelijk dank daarvoor.	X	
Communicatie		
AH: Bijdrage communicatie aan binden en boeien	X	Vraag niet besproken
AH: Bijdrage communicatievormen (informerend, verbeteren, binden en betrekken)	X	Vraag niet besproken
AH: Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	X	Vraag niet besproken

Bijlage 20 Codering autobedrijven

Autobedrijven	Respondent 1 Manager	Respondent 2 Manager	Respondent 3 Medewerker	Respondent 4 Medewerker
9 Werving en selectie				
9.1 Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage leveren door:	Ja, zou een bijdrage leveren door medewerkers aantrekken die het beste bij organisatie passen en door:	Niet besproken	Ja, zou een bijdrage leveren door:
9.2 In welke mate draagt hier het employer brand, culturele-fit, functieomschrijving bij	Functieomschrijving: - Overzichtelijk; duidelijke verwachting en eisen - Kernwaarden, missie, visie Culturele-Fit (ontwikkelpunt): - Klik medewerker-organisatie goed zijn Employer brand: - Zelfde beeld uitdragen over missie en visie naar buitenwereld - Actief op social media; reclame tv	Functieomschrijving: - Inhoud functie en competenties - Tekst laten spreken - Organisatie en cultuur omschrijven Culture-Fit - Thuis voelen in organisatie Employer brand: - Zelfde beeld uitdragen over missie en visie naar buitenwereld	Niet besproken	Functieomschrijving: - Standaard tekst, - Missie, visie, kernwaarden - Informeler maken - Familiecultuur omschrijven - Slogan vermelden Culturele-Fit - Klik medewerker-organisatie goed zijn - Aansluiting persoonlijke doelen met organisatie doelen, uitgedaagd om betere prestaties te leveren Employer brand: - Positief beeld naar medewerkers en klanten, waardoor aantrekkelijker Creëren brand (extern): - Filmpje op tv; mogelijkheden en kernwaarden uitdragen Creëren brand (intern): - Missie en visie uitdragen (medewerkers ambassadeurs)
9.3 In welke mate dragen wervingskanal en bij?	- Recruiter - Website - Vacaturewebsites - LinkedIn	- Recruiter	Niet besproken	- Via-via werving - LinkedIn (persoonlijk verhaal en eigen ervaring, welkom gevoel)
9.4 In welke mate draagt het psychologisch contract bij? (EXTRA TOPIC)	Niet gesproken	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken
9.5 In welke mate dragen de bindingsfactor van Mossel bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken	- Georganiseerd - Gevoel van Welkom
10 Introductie- en socialisatie programma				
10.1 Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage leveren door aandacht te besteden aan betrokkenheid medewerkers in eerste weken en door:	Niet besproken	Ja, zou een bijdrage leveren door:	Nee, zou geen bijdrage leveren.
10.2 In welke mate draagt het operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie	Operationaliseren: - Gegevens toesturen - Begeleiding Succesvol maken: - Feedback en evaluatie	Niet besproken	- Veel vragen - Wedstrijd beste monteur door Audi - Luisteren - Vergadering	Tip: Vastleggen procedures per functie

na eerste weken bij?	Behouden: - Aandacht en verwachtingen blijven managen Evaluatie: - Verbeteren op basis van feedback - POP opstellen		- Gesprekken met medewerkers (kop koffie)	
10.3 Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Zie 2.2.	Niet besproken	Niet besproken	- Klarleggen benodigde documenten - Uitleg procedures - Bereikbaar voor vragen
11 Cultuur				
11.1 Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage leveren door cultuur uitdragen vanuit leidinggevende (hierdoor cultuur gevoeld en gedragen) en door:	Ja, zou een bijdrage leveren door medewerkers te betrekken bij de cultuur en door:	Ja, zou een bijdrage leveren; de cultuur bepaalt of je het naar je zin hebt op je werk. En door:	Ja, zou een bijdrage leveren door:
11.2 In welke mate draagt corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden bij?	Corporate identity: - Missie/visie als eenheid uitstralen - Uniformiteit (kleding/uitstraling pand) - Prettige sfeer	Niet besproken	Normen en waarden: - Collegialiteit (hulpvaardigheid) - Initiatief - Teamgevoel - Samenwerking - Bijdragen positief imago	Corporate identity: - Vragen naar input over koers organisatie aan medewerkers Sociale gewoonten: - Iets leuks organiseren - Open houding als leidinggevende
11.3 Passende kernwaarden van Mossel (EXTRA TOPIC)	- Helder en transparant - Kwaliteit - Gastheerschap: meer bieden dan klant en medewerkers verwachten	- Eerlijkheid - Resultaatgerichtheid - Gastheerschap - Oplossingsgericht	- Daadkracht - Resultaatgerichtheid - Productiviteit	- Familiegevoel
11.4 Aanwezige en gewenste cultuur in organisatie (EXTRA TOPIC)	- Rollencultuur: prestaties - Personencultuur: expertise	- Open cultuur	- Motiverend - Gemoedelijke sfeer	- Hiërarchische cultuur - Informele cultuur: open houding van leidinggevende
12 Leiderschap				
12.1 Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja, zou absoluut een bijdrage leveren.	Ja, zou een bijdrage leveren. Medewerkers moeten weten dat deur altijd op staat. Medewerkers meenemen in proces en door:	Ja, zou een bijdrage leveren door alle neuzen dezelfde kant op te zetten en medewerkers uit te dagen en door:	Niet besproken
12.2 In welke mate dragen leiderschapsstijlen en eigenschappen bij?	Leiderschapsstijl: - Afstemmen op medewerker (directief, overtuigend, participatief, delegerend) - Inlevingsvermogen - Behoeftte achterhalen - Prettig communicatie Eigenschappen: - Luisteren - Inleven - Proactief handelen - Win-win - Synergie	Leiderschapsstijl - Afstemmen op medewerker (directief, overtuigend, participatief, delegerend) - Heldere instructies Eigenschappen: - Direct - Meedenken met medewerker - Communiceren	Niet besproken	Niet besproken
12.3 In welke mate draagt het bijsturen van medewerkers bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	- Vergaderen - bewustzijn creëren - Neuzen zelfde kant op - Kennis eigen - Zelf meedenken - Reflectie krijgen	Niet besproken

			- Meestergezel relatie - Vrijheid geven - Planning	
13 Communicatie				
13.1 Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage leveren door het verbeteren van interne communicatie, waardoor een positief werkgeversmerk ontstaat en door:	Ja dit zou zeker een bijdrage leveren door:	Ja, zou een bijdrage leveren door:	Niet besproken
13.2 In welke mate dragen de communicatie vormen (informer, verbeteren, binden en betrekken) bij?	Informeren: duidelijk uitleg geven Betrekken: Vermelden vertrouwenspersoon	Informeren: duidelijk uitleg geven Informatie op een interactieve manier kenbaar te maken (betrekken)	Informeren: duidelijk uitleg geven Medewerkers motiveren door bewustmaken teamprestaties	Niet besproken
13.3 Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	- Open en eerlijk - Luisteren	Belangrijke zaken duidelijk communiceren	- Interesse tonen in en uitdagen van medewerker	Niet besproken
14 Loopbaan perspectief				
14.1 Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage leveren door te Investeren in doorgroeimogelijkheden en uitdagingen, zodat gestimuleerd wordt dat medewerkers > 1 jaar werkzaam zijn en door:	Niet besproken	Ja, zou een bijdrage leveren in het ontwikkelen en vitaler worden in het kader van functie	Ja, zou een bijdrage leveren door:
14.2 In welke mate draagt het loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie bij?	- Eens in de paar maanden een loopbaangesprek - Coaching - Meester-gezelrelatie	Niet besproken	- Taakrotatie	- Persoonlijke vaardigheden verbeteren door coaching en loopbaangesprek
14.3 In welke mate draagt het aanbieden van cursussen, opleidingen bij?	- Peoplemanagement	Niet besproken	- Avondcursus: ontwikkelen minder goede kennis en vaardigheden	Cursus: - Leidinggevende vaardigheden - Verkooptechnieken
(EXTRA TOPIC)				
15 Arbeidsvoorwaarden en belonen				
15.1 Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Niet besproken	Niet besproken	Ja, kan verbeterd worden door af te stemmen op medewerker (liever andere voorwaarden of beloning) en door:	Ja, kan verbeterd worden door af te stemmen op medewerker (liever andere voorwaarden of beloning):
15.2 In welke mate dragen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen bij?	Niet besproken	Niet besproken	- Waardering compliment voor inzet - Wedstrijd beste servicemonteur - Boven omzet is bonus - Bonus voor iedereen (motivatie neemt toe) - Personeelsvereniging - Iets leuks doen - Kerstpresentatie/borrel	- Marktcomfort salaris - Opleidingsmogelijkheden - Auto van de zaak - Financiële beloning - Niet-financiële beloning
16 Persoonlijke ontwikkeling				

16.1 Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, kan verbeterd worden door het ontwikkelen van vaardigheden en competenties:	Niet besproken	Niet besproken	Ja, kan verbeterd worden door:
16.2 In welke mate draagt happiness en talentontwikkeling bij?	Happiness: - Leuke dingen organiseren - Interesse in medewerker - Problemen meteen oplossen Talentontwikkeling: - Competenties en aanbieden cursus/opleiding	Niet besproken	Niet besproken	Grotere bijdrage aan happiness Talentontwikkeling: - Voortkomen uit interesse medewerker - POP

Bijlage 21 Codering schadebedrijven

Schadebedrijven	Respondent 1 Manager	Respondent 2 Manager	Respondent 3 Medewerker	Respondent 4 Medewerker
1. Werving en selectie				
1.1. Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Niet besproken	Ja, zou een bijdrage kunnen leveren door op meerdere manieren te gaan werven en door:	Ja, zou een bijdrage kunnen leveren door op meerdere manieren te gaan werven en door:	Ja, zou een bijdrage kunnen leveren door medewerkers op de juiste manier wegwijs te maken in de organisatie en te laten integreren in het team, hierdoor worden ze sneller operationeel en door:
1.2. In welke mate draagt hier het employer brand, culturele-fit, functieomschrijving bij	Niet besproken	Niet besproken	Functieomschrijving: - Missie, visie, kernwaarden vermelden - Familiegevoel proberen te beschrijven Culture-Fit: - Eerste kennismaking sollicitant op prettige manier ontvangen Employer-brand (ontwikkelpunt): - Verjaardagskaart sturen - Bellen bij ziekte - Waardering	Culture-fit: - Afstemming tussen doelstellingen medewerker en werkgever
1.3. In welke mate dragen wervingskanalen bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	- Via-via werven - LinkedIn	- Van Mossel website - Vacaturewebsites - LinkedIn (persoonlijke, informele en beknopte tekst: "Wil je mijn collega worden"?)	- Vacaturewebsites - Via-via werven - LinkedIn
1.4. In welke mate draagt het psychologisch contract bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken
1.5. In welke mate dragen de bindingsfactor van Mossel bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	- Georganiseerd - Gevoel van welkom	Niet besproken	Niet besproken
2. Introductie- en socialisatie programma				
2.1. Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door met een goede introductie medewerkers te binden en boeien en integratie in het team en door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door de introductie en socialisatie meer aan te passen aan de medewerker en door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door medewerkers minder aan hun lot over te laten en door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren, door:

2.2. In welke mate draagt het operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken bij?	Operationaliseren: - Belangrijke gegevens compleet - Duidelijke uitleg procedures Succesvol en behouden: - Ruimte geven vragen stellen - Handvaten geven - Luisteren en managen van wensen - Feedback geven Evaluatie: - Na 1 a 2 maanden en half jaarlijks	Operationaliseren: - Afdeling betreft medewerker in het team en legt duidelijke regels en procedures uit, vervolgens begeleiden in werkzaamheden en beschikbaar voor vragen	Operationaliseren: - Vastleggen regels en procedures Succesvol worden: - Beoordelings- en functioneringsgesprekken - Maandelijkse gesprekken - In toekomst: sturen op POP gesprekken	Operationaliseren: - Begeleiding en handvaten - Duidelijke uitleg procedures Succesvol maken: - Feedback geven - Ontwikkelprogramma op basis van inbreng medewerker Behouden: - Oprechte interesse tonen - Luisteren en managen van wensen Evaluatie: - Na vier weken en een half jaar
2.3. Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Afstemmen op medewerker	Een medewerker intensief begeleiden	Voor start dienstverband aanbieden van 4daagse training in vakgebied (opleidingsschool Hapert) Nadeel: financieel aspect?	Duidelijke instructies over regels en procedures en toegankelijkheid voor het stellen van vragen
3. Cultuur				
3.1. Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Niet besproken	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door middel van betere communicatie, orde en netheid en structuur	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door de cultuur meer uit te dragen en te laten voelen en door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door de cultuur meer uit te dragen en te laten voelen en door:
3.2. In welke mate draagt corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden bij?	Niet besproken	- Betere communicatie - Orde en netheid - Structuur	Niet besproken	Manier van leidinggeven: - Aantrekken van het van Mossel jasje (respect, samenwerking en resultaatgerichtheid)
3.3. Passende kernwaarden van Mossel (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	- Gastheerschap - Resultaatgerichtheid - Gedreven - Eerlijk en open - Klantgerichtheid - MVO - Onderscheidend	- Klantgerichtheid - Gastheerschap - Service bieden (meer dan de klant en medewerkers verwachten) - Resultaatgerichtheid - Eerlijkheid
3.4. Aanwezige en gewenste cultuur in organisatie (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	Open, maar gestreste cultuur, nadruk ligt op prestaties (rollencultuur)	- Machtscultuur: regels en procedures - Rollencultuur: prestaties - Persooncultuur (expertise medewerker)
4. Leiderschap				
4.1. Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door je leiderschap meer aan te passen aan de medewerker	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door je leiderschap meer aan te passen aan de medewerker	Dit levert al een bijdrage door een fijne manier van leidinggeven, maar zou nog meer een bijdrage kunnen leveren door:	Dit levert al een bijdrage. Er is betrokkenheid door het luisteren naar en managen van wensen.
4.2. In welke mate dragen leiderschapsstijlen en eigenschappen bij?	Leiderschapsstijlen: - Open houding - Afstemmen op medewerker (directief, overtuigend, participatief, delegerend) - Van autoritair naar ondersteunend en samenwerkingsleiderschap Leiderschapseigenschappen: - Luistervaardig en vooruitkijken (proactief) - Synergie	Leiderschapsstijlen: - Peoplemanagement en coachend leiderschap; medewerkers eigenaarschap geven Leiderschapseigenschappen: - Teamgericht en mensgericht - Beslissingen nemen - Inlevingsvermogen	Leiderschapsstijlen: - Afstemmen op medewerker, maar over het algemeen coachend leiderschap Leiderschapseigenschappen: - Interesse in hoe het gaat - Standvastig - Inlevingsvermogen - Proactief	Leiderschapsstijlen: - Afstemmen op medewerker - Weinig ondersteuning, maar wel veel sturing (coaching) - Participeren en coachend leiderschap Leiderschapseigenschappen: - Proactief - Luistervaardig - Communicatie - Betrokkenheid

		- Win-windenken - Proactief - Openheid en eerlijkheid	- Eerlijk - Behoeftte achterhalen	
4.3. In welke mate draagt het bijsturen van medewerkers bij?	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken
(EXTRA TOPIC)				
5. Communicatie				
5.1. Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door het creëren van meer eenheid:	Dit levert al een bijdrage en hoeft geen extra aandacht aan besteedt te worden.	Ja, dit zou een bijdrage leveren, door op een eenduidige manier te communiceren
5.2. In welke mate dragen de communicatievormen (informer, verbeteren, binden en betrekken) bij?	Bedrijfsperspectief: - Informeren (regels en procedures) - Interactief Medewerkersperspectief: - Betrekken: mee laten denken in cultuur - Belonen voor teamprestaties	Vooraf medewerkers binden en betrekken door belonen van teamprestaties	Niet besproken	Combinatie van informeren (duidelijke regels en procedures) en binden (teamprestaties).
5.3. Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Goed luisteren en betrokkenheid bij het team.	Er moet meer eenduidig gecommuniceerd worden, zodat de eilandcultuur verdwijnt en de werksfeer verbetert. Daarnaast aanpassen aan andere taal. Als leidinggevende vind ik ook dat je betrokken moet zijn bij je team. Er is momenteel een open cultuur.	- Open en eerlijk - Combinatie: regels en procedures in ere houden, maar ook aanpassen op situatie	- Duidelijke communicatie - Open houding
6. Loopbaan perspectief				
6.1. Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren doordat medewerkers gemotiveerder en productiever worden en door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door vaardiger te worden in het vakgebied:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door te investeren in opleidingen en doorgroeimogelijkheden.
6.2. In welke mate draagt het loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie bij?	- Functioneringsgesprek - POP; eigenaarschap - Meester-gezel relatie	- Wisselen van functie - Meestergezelrelatie	Niet besproken	- Coaching - Meestergezel-relatie - Functioneringsgesprek
6.3. In welke mate draagt het aanbieden van cursussen, opleidingen bij?	Niet besproken	- Coachen - Delegeren - Organisatieadvies - Introductie-management	Voor start dienstverband aanbieden 4daagse cursus in vakgebied	Niet besproken
(EXTRA TOPIC)				
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen				
7.1. Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door het af te stemmen op de medewerker:	Dit levert al een bijdrage. Maar zou verbeterd kunnen worden door: Verbeterpunt: bij kerstpresentatie medewerkers alleen borrel en ophalen kerstpakket	Ja, zou een bijdrage kunnen leveren door te kijken naar het loopbaan stadium van de medewerker, afhankelijk hiervan aandacht aan arbeidsvoorwaarden of waardering belangrijk.	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door het af te stemmen op de medewerker:
7.2. In welke mate dragen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen bij?	Zowel arbeidsvoorwaarden als belonen zijn van belang. Primaire arbeidsvoorwaarden: - Marktconform salaris Secundaire arbeidsvoorwaarden: - Auto van de zaak - Vergoeding kinderopvang Beloningen: - Bonussen - Waardering	Belonen in niet-financiële vorm is belangrijker: - Waardering (werksfeer, leuke dingen doen, kerstontbijt/presentatie/borrel) Primaire arbeidsvoorwaarden salaris is belangrijk, maar is geen hoofd prioriteit.	Belonen in niet-financiële vorm is belangrijker: - Waardering Arbeidsvoorwaarden hierin minder van belang.	Belonen in niet-financiële vorm is belangrijker: - Waardering Betrokkenheid door marktcomfort salaris Motivatie door secundaire arbeidsvoorwaarden (cafetariasyteem).

8. Persoonlijke ontwikkeling				
8.1. Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren, doordat medewerkers kundiger worden:	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren door trainingen aan te bieden en behoefte van medewerkers te achterhalen.	Niet besproken
8.2. In welke mate draagt happiness en talentontwikkeling bij?	Happiness: - Creëren van teamgevoel - Waardering geven bij goede service Talentontwikkeling: - Inventariseren competenties en vaardigheden, dan aanbieden cursussen of coaching	Talentontwikkeling: - Coachen - Gesprekken voeren - Cursussen	Happiness: - Kaartje sturen - Met kerst eerder stoppen met werken	Niet besproken

Bijlage 22 Codering leasebedrijven

Leasebedrijven	Respondent 1 Manager	Respondent 2 Manager	Respondent 3 Medewerker	Respondent 4 Medewerker
1. Werving en selectie				
1.1. Bijdrage werving en selectie aan binden en boeien	Ja, zou een bijdrage kunnen leveren. Een vacaturetekst moet 'to the point' zijn en moet de belangrijkste persoonseigenschappen en kernwaarden bevatten. Op deze manier benader je de juiste medewerker en sluit de verwachting van de medewerker ook meer aan op wat hij uiteindelijk gaat doen.	Ja, levert een bijdrage.	Ja, denkt van wel. Bij aanname medewerker werk zelfstandig laten doen, hierdoor geef je de medewerker vrijheid en vertrouwen. Ik vind het prettig als een manager zich betrokken voelt bij mij als medewerker, ik heb het idee dat ik dan geen nummer ben, maar een persoon.	Ja, vind ik wel. Ik nam bijvoorbeeld de beslissing om ergens vertrouws weg te gaan en dan wil je wel dat je het vertrouwen om ergens te gaan werken van dat bedrijf ook krijgt.
1.2. In welke mate draagt hier het employer brand, culturele-fit, functieomschrijving bij	Functieomschrijving: - Missie, visie en beleavingswereld van organisatie omschrijven - Kort en krachtig en het beste van twee werelden laten zien - Technische verwachtingen - persoonlijke eigenschappen (teampayer en mentaliteit) - Terug laten komen kernwaarden (het van mossel jasje) Culturele-Fit: - Mentaliteit van een medewerker moet aansluiten - Ondernemerschap tonen - Creativiteit - Geen 9:00-17:00 mentaliteit en een extra stap willen zetten - Een teampayer zijn - Helder en transparant - Aan de hand van ingebeelde vraagstukken beslissen of iemand in team past.	De functieomschrijving zal niet echt een toegevoegde waarde leveren. Culturele-fit: Open zijn en medewerkers kunnen de sfeer van het bedrijf al uitdragen, bijvoorbeeld in de vorm van een filmpje.	Ja, vind ik een bijdrage leveren. Je moet als bedrijf eenzelfde missie, visie en kernwaarden uitdragen. Ook uniformiteit is belangrijk. Bij werving vind ik het belangrijk als ze mij persoonlijk bellen om uit te nodigen voor een sollicitatie. Bij selectie zou het voor mij een bijdrage leveren door een informatie mailtje waar en hoelaat je ergens wordt verwacht en wie je ophaalt. Nu was het nog onduidelijk dat ik die dag begon (goede communicatie). Qua culture-fit vind ik het belangrijk als er een ontspannen/informele sfeer is en dat leidinggevende rust creëert. Sollicitant voelt zich welkom.	Ik vind dat een functieomschrijving een toegevoegde waarde kan leveren. Een sollicitant kan zich dan makkelijker indentificeren met het bedrijf. - Meer informeler - Visie en verwachtingen - Overzichtelijker (Cool Blue) De culturele-fit vind ik heel belangrijk. De bedrijfscultuur is een bepaalt jasje wat je aan moet trekken en je moet in dat jasje passen (identificeren met cultuur) hierin is gastheerschap heel belangrijk.

	Employer-brand wordt al aandacht aan besteed door constante kwaliteit naar buiten te brengen: gastheerschap uitdragen en uniformiteit, meer bieden dan de klant verwacht. Zou verbeterd kunnen worden door een betere propositie: Vooroordelen die mensen over van de autobranche hebben (gladjanussen, wat betreft de leasebedrijven: duidelijk maken dat deze maatschappij een toegevoegde waarde biedt aan faciliteiten, wat in verhouding staat tot de prijs/kwaliteit die wordt geboden en dat ze dus niet alleen maar geld probeert te verdienen). Gasten moeten het gevoel hebben dat wat ze aangeboden krijgen eerlijk en transparent is.	Het employer brand levert een bijdrage, maar zou verbeterd kunnen worden: 'Hoe wil ik mezelf profileren, welke dynamiek en welke boodschap? Daarnaast door meer transparantie te creëren, door interviews af te nemen op de afdeling met medewerkers over wat er n echt gebeurt bij operations.	De employer branding draagt hieraan bij doordat de sollicitant een positief verhaal naar de buitenwereld verteld.	Het employer kan verbeterd worden door minder aandacht te schenken aan negatieve aandacht in de publiciteit.
1.3. In welke mate dragen wervingskanalen bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	- Via LinkedIn of Vacaturewebsites of website presentatie of filmpje voor nieuwe kandidaten. Dan neemt de bekendheid toe. - TV Commercial	Niet besproken	Niet besproken
1.4. In welke mate draagt het psychologisch contract bij? (EXTRA TOPIC)	Moet wel twee kanten op werken. Ik als leidinggevende moet goed uitdragen wat ik van de sollicitant verwacht, wat hij moet nakomen maar daarnaast moet ik ook luisteren naar de verwachtingen van de medewerker gedurende een sollicitatie en deze managen. Op deze manier blijf je een medewerker boeien.	Niet besproken	Niet besproken	Wederzijdse verwachtingen zijn tussen van Mossel en mij helder uitgesproken.
1.5. In welke mate dragen de bindingsfactor van Mossel bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken	- Commerciële dan vorige bedrijf - Nieuwe en dynamische omgeving
2. Introductie- en socialisatieprogramma				
2.1. Bijdrage introductie- en socialisatieprogramma aan binden en boeien	Levert bijdrage, want wordt nog te weinig aandacht aan besteed. Juist door hier in de eerste weken aandacht aan te besteden voelt de medewerker zich al verbonden.	Levert al een bijdrage, maar hoeft niet verbeterd te worden. Momenteel hebben we een inwerkprogramma, waarin de kandidaat volledig begeleid wordt en kennis wordt gemaakt met collega's. Dit programma is een continu proces om de procedures eigen te maken.	Levert al een bijdrage. Ik hecht veel waarde aan een goede introductie. Ik ben op de eerste dag goed introduceert bij het team en rondleiding gehad door bedrijf.	Zou zeker een bijdrage leveren door hoofdlijnen aan te geven en duidelijke kaders te schetsen, maar invulling ook aan iemand over durven laten. Je krijgt dan productievere en blijere mensen.
2.2. In welke mate draagt het operationaliseren, succesvol laten worden en evaluatie na eerste weken bij?	Operationaliseren en succesvol maken: - Aandeel in productiviteit op langere termijn - Instellen van e-mailaccount en klaarleggen van procedures - Medewerker in de gaten houden, feedback te geven en bij te sturen wanneer nodig is. - Aanwijzen vertrouwenspersoon of buddy	Operationaliseren en succesvol maken: 1. Kennismaken en belangrijke zaken regelen 2. uitleg procedures en begeleiding 3. Continu bij sturen. Vormgeving evaluatie, vooral in motiverende vorm aangepast op behoefte van medewerker.	Operationaliseren: - Ik vind waardering belangrijk, daarvoor kom ik naar mijn werk. Succesvol worden: - Gedurende mijn loopbaan een bijscholingscursus volgen om kennis up to date te houden.	Ik vind dat medewerkers beter operationeel kunnen worden door ze zelf invulling te geven aan de functie (creatie van nieuwe kennis). Ik geloof niet in een uitgewerkt inwerktraject. Operationaliseren: - Belangrijkste werkprocedures uitwerken - Introductie bij collega's (gesprek met managers en leidinggevende)

				- Ondersteunen bij opbouwen eigen netwerk Met succesvol maken en de evaluatie leveren ze al een bijdrage, ze voeren al vaak gesprekken. Ik denk dat het zo'n grote bijdrage levert doordat jongere generatie, vooral bezig is met ontwikkelen. Bijscholing is mogelijk alleen moet je het wel zelf aandragen.
2.3. Mening over introductie en socialisatie van medewerker	Voor start van medewerker op de hoogte stellen van aankomende leidinggevende. Daarnaast klaarleggen van benodigdheden. Hij krijgt ook een pakketje waarin staat dat hij welkom wordt geheten, hoe procedures zijn en wanneer evaluatie plaatsvindt. De kleine dingen kun je de grootste stappen mee maken. Ik voer na de eerste 4 weken met de medewerker een einde proeftijd gesprek voor evaluatie loopbaan en het geven van handvaten.	Niet besproken	Dat leidinggevende vrij plant in agenda en de tijd neemt om je overal voor te stellen en procedures en lopende projecten uit te leggen. Een template invullen over wie je bent, wat je functie is en foto sturen, dan weet iedereen wie je bent.	Niet besproken
3. Cultuur				
3.1. Bijdrage cultuur aan binden en boeien	Ja, denk ik wel.	Ja, zeker weten.	Zou geen extra bijdrage leveren, de bedrijfscultuur wordt al als prettig ervaren. Iedereen is gelijk en iedereen doet zijn best om zijn steentje bij te dragen.	Ja, naar mijn mening wel.
3.2. In welke mate draagt corporate identity, manier van leidinggeven, sociale gewoonten en normen en waarden bij?	Door aandacht te besteden aan sociale gewoonten stimuleer je medewerkers om zich in het team en de cultuur te mengen (betrokkenheid). Sociale gewoonten: - Betrekken bij activiteiten - Interesse tonen in dagelijkse bezigheden - Hulpvaardigheid	Het is belangrijk dat er continu sfeer wordt gecreëerd in het bedrijf, dit kun naar mijn mening doen door het realiseren van de kernwaarden. Sociale gewoonten: - Sportactiviteiten (teamsfeer)	Ondersteuning en waardering in de eerste paar weken vind ik belangrijk. Dit zou voor mij bijdragen aan meer werkplezier en de drive om een stap extra te zetten. Sociale gewoonten: - Vrijdagmiddag borrel.	Normen en waarden om te passen in het van Mossel jasje: - Eerlijkheid - Afspraken maken en nakomen
3.3. Passende kernwaarden van Mossel (EXTRA TOPIC)	Het van Mossel jasje: - Ondernemerschap, initiatief nemen en out of the box denken - Meer bieden dan klanten en medewerkers verwachten - Met een goede onderbouwing kan vanuit basis alles - Gastheerschap - Eerlijkheid en transparantie	Zoals van Mossel ze omschrijft: - Gastheerschap - Resultaatgerichtheid - Onderscheidend - MVO - Klantgericht - Gedreven - Eerlijk en open Verbeteren van: - Communicatie over wat wel en niet naar buiten kan worden gecommuniceerd	Niet besproken	- Gastheerschap - Resultaatgerichtheid het gaat in mijn functie vooral om hard werken en het behalen van resultaten.
3.4. Aanwezige en gewenste cultuur in organisatie (EXTRA TOPIC)	Samenwerking en bijdrage van ieder individu zorgt voor een optimaal eindresultaat. Combinatie van taakcultuur en personencultuur.	Niet besproken	Niet besproken	Aanwezig: Vooral een rollencultuur (gericht op prestaties en binnen kaders) Gewenst: Een combinatie tussen een rollencultuur en een persoonscultuur (samenwerking en aandacht aan expertise individu).
4. Leiderschap				

4.1. Bijdrage leiderschap aan binden en boeien	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren als je jezelf profileert als peoplemanager. Medewerkers verwachten veel meer, daarom goed inspelen op behoefte van medewerker.	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren en verbeterd kunnen worden door meer aandacht te besteden aan coaching.	Niet besproken	Ja, dit zou een bijdrage kunnen leveren en verbeterd kunnen worden. Ik vind die momenteel niet zo fijn. Mijn leidinggevende is vooral heel direct.
4.2. In welke mate dragen leiderschapsstijlen en eigenschappen bij?	Aanpassen aan medewerker, maar geen laissezfaire leiderschap. - Onervaren medewerkers ondersteunen en sturen - Ervaren medewerkers alleen sturen (instrueren) of alleen kaders aangeven waarbinnen werkzaamheden moeten worden uitgevoerd Leiderschapseigenschappen: Openheid Eerlijkheid en transparantie Wederzijds respect en betrokkenheid	Er zou vooral coachend leiderschap moeten worden gehanteerd. Hierin medewerkers wel motiveren en waarderen. Eigenschappen: - Proactiviteit - Win-winsituatie - Processen op een interactieve manier uitleggen - Bewustmaken van doelstelling en hoe met elkaar te bereiken	Niet besproken	Leiderschapsstijl: - Meer directief. Gericht op samenwerking zou prettiger zijn. - Participerende cultuur, waarbij je kunt overleggen en waarbij je inbreng hebt zou ik fijner vinden. Leiderschapseigenschappen: - Luistervaardig en inlevingsvermogen (als ik uitleg dat we het op een bepaalde manier gaan doen vind ik het belangrijk als mijn leidinggevende mij uitdaagt om over mijn idee na te denken. - Reflectief
4.3. In welke mate draagt het bijsturen van medewerkers bij?	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken
5. Communicatie				
5.1. Bijdrage communicatie aan binden en boeien	Ja, dat is voor mij van grote toegevoegde waarde, maar ik hoop ook voor mijn medewerkers. Aandacht besteden aan medewerkers door heldere verwachtingen, luisteren naar verhaal. Hierdoor creëer je betrokkenheid.	Niet besproken	Ja, vooral dat de manager voor je klaar staat om je helpen en dat je dan niet lang hoeft te wachten.	Niet besproken
5.2. In welke mate dragen de communicatievormen (informerende, verbeteren, binden en betrekken) bij?	Betrekken: Medewerkers betrekken bij verschillende vragen en vragen om input. Ik neem zelf de beslissingen	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken
5.3. Mening over hoe dat gecommuniceerd moet worden	Ik zit zelf elke maand 1 keer met al mijn medewerkers en voer ik een 'Hoe-ist' gesprek. Het doel van dit gesprek is dat het over alles mag gaan behalve over het werk, dus hoe gaat het, waar loop je tegenaan en ook op welk vakgebied zou je jezelf nog willen ontwikkelen? Ook vind ik dat je je gelijkwaardig moet opstellen, bij het team moet betrekken en een open houding moet aannemen. Daarnaast duidelijke regels hanteren, hierdoor creëer je respect en accepteren medewerkers het.	Niet besproken	Leidinggevende moet open houding aannemen, ondanks drukte. Samen moet je het product tot een goed einde brengen. Hierdoor wordt je gemotiveerd.	Niet besproken
6. Loopbaan perspectief				
6.1. Bijdrage loopbaanperspectief aan binden en boeien	Ja, dit is heel erg van belang. Je moet rekening houden met je medewerkers en polsen of ze behoefte hebben aan een opleiding (weinig/veel ervaring jong/oud). Oudere medewerkers vinden het juist fijn als ze een project (uitdaging) toegeworpen	Ja, ik vind dat je als leidinggevende altijd doorgroeimogelijkheden moet stimuleren, hierbij wel rekening houden met manier waarop medewerker wil doorgroeien. De ene wil alleen een bepaalde productie halen, de andere wil	Ja, eigenlijk wel. Vooral door het volgen van seminars, opleidingen en cursussen om kennis up to date te houden	Er moet een gezonde balans zijn tussen salaris en functie en werkzaamheden die je verricht. Ik vind uitdaging belangrijker.

	krijgen, de jongere vinden doorgroeimogelijkheden belangrijk.	prestaties leveren en ontwikkelen.		
6.2. In welke mate draagt het loopbaangesprek, coaching, wisselen van functie of meester-gezelrelatie bij?	- Functioneringsgesprekken (toonsetting is anders targets en procedures) - Eind van de maand van inwerken een einde-proeftijd gesprek	- Koppelen aan ervaren collega	- Mij overal mee naartoe nemen; vergaderingen bijwonen, nieuwe vestigingen zien - Meestergezel relatie - Buddy - Uitdragen van kennis door medewerkers, waardoor kennis up to date blijft.	Niet besproken
6.3. In welke mate draagt het aanbieden van cursussen, opleidingen bij? (EXTRA TOPIC)	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken	Niet besproken
7. Arbeidsvoorwaarden en belonen				
7.1. Bijdragen arbeidsvoorwaarden en belonen aan binden en boeien	Vind ik geen bijdrage leveren. Geld is in mijn opzicht de slechtste raadgever. Mensen belonen in de vorm van waardering: schouderklopje, compliment, aanbieden van opleidingen en daardoor met plezier laten werken, vind ik van veel grotere waarde.	Ja, maar waardering is zeker zo belangrijk als arbeidsvoorwaarden	Ja, zou voor mij wel een bijdrage leveren.	Ja, zou denk ik wel een bijdrage leveren.
7.2. In welke mate dragen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en belonen bij?	Mensen belonen in de vorm van waardering: een schouderklopje, een compliment, het aanbieden van opleidingen en ze daardoor met plezier naar hun werk laten gaan, vind ik van veel grotere toegevoegde waarde. Primaire arbeidsvoorwaarden: - Medewerkers stimuleren (boeien) door op eerste werkdag voor te leggen welke loopbaan ze salaris technisch gaan maken Secundaire arbeidsvoorwaarden: - Wel een toegevoegde waarde doordat het een extra luxe is; prive lease, auto van de zaak, ouwelullen dagen. Beloning: - Bonussen zouden kunnen alleen moeten ze wel haalbaar en realistisch zijn.	Beloning in de vorm van waardering belangrijkste (boeien van medewerkers). Primaire arbeidsvoorwaarden: - Binding door: marktcomfort salaris Met secundaire arbeidsvoorwaarden kun je iemand echt motiveren door aanbieden opleidingen of andere interessante secundaire arbeidsvoorwaarden.	Beloning in de vorm van waardering is voor mij het belangrijkste, ik word dan meer gedreven om harder te werken. Salaris dient meer voor het binden van mij als medewerker.	Door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden mensen sneller binnenhalen. Beloning zou wel bijdragen aan het boeien van medewerkers. Een financiële bonus zou ik dan liever zijn in structureel iets meer salaris en comfort bieden (extra vrije dagen), meer een cafetariasysteem.
8. Persoonlijke ontwikkeling				
8.1. Bijdrage persoonlijke ontwikkeling aan binden en boeien	Ja, dit levert een bijdrage, wij zouden als managers meer aan kunnen dragen dat de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen er is. Het zorgt immers voor het verbeteren van werkprestaties. Maar de	Ja, maar hier ben ik al mee bezig. Ik vindt dat je als leidinggevende goed moet luisteren naar wensen behoefte van medewerkers,, zodat je ze kunt ondersteunen in hun ontwikkeling. En verdiepen in	Van mossel kan mij hierbij helpen door te stimuleren en uit te dagen dat je het beste uit jezelf blijft halen en dus langer dan 1 jaar werkzaam blijft in de organisatie.	Zou een bijdrage kunnen leveren, maar van Mossel is denk ik geen organisatie om daar intensief mee bezig te zijn.

	medewerker moet hier wel zelf initiatief in nemen. Verdieping in ontwikkeling zegt iets over motivatie.	persoon en continu meenemen in bedrijf (verbinding).		
8.2. In welke mate draagt happiness en talentontwikkeling bij?	Niet besproken	Happiness draagt naar mijn mening bij aan het plezier dat je hebt in je werk: - Betrekken bij het bedrijf (betrokkenheid en de moeite waard)	- Als manager zijnde op de hoogte zijn van situaties van personeel - Zien als iemand niet goed in zijn vel zit - Maandelijkse evaluatie (ook voor irritaties en strubbelingen) hierdoor binding met leidinggevende, je leert elkaar beter kennen.	Ik denk dat ze zichzelf deze luxe niet kunnen permitteren vanwege de drukte en de belangrijke commerciële rol.