

SEPTEMBER 2021

LYCAR COMPANY PROJECT REPORT



Lotte Sophie van Empelen
671082

PLACEMENT COMPANY | KLM ROYAL DUTCH AIRLINES
CAMPUS | THE HAGUE
BLOCK | 2021A
SUBMISSION DATE | 30/9/2021
WORD COUNT | 11 993

FIRST ASSESSOR | MS. D. VERSCHOOR-
DE LEEUW
SECOND ASSESOR | MS. T.J. SIETSMA

PLO'S:

PRIMARY PLO: PLO8 – EXECUTE AND EVALUATE THE HRM POLICY IN LINE WITH THE ORGANIZATIONAL STRATEGIC GOALS TO IMPROVE INDIVIDUAL, TEAM AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE USING FEASIBLE INTERVENTIONS

SECONDARY PLO: PLO11 – INTERPRET, CRITICALLY ANALYSE AND PRODUCE MANAGEMENT INFORMATION FROM VARIOUS DATA SOURCES IN AN INTERNATIONAL HOSPITALITY BUSINESS ENVIRONMENT, WITH EMPHASIS ON DATA ANALYTICS

"A research on the Alignment, Consistency and Integration within a Multi-Employer Network with a focus on Sustainable HRM. "



Report Information

<i>Title</i>	A RESEARCH ON THE ALIGNMENT, CONSISTENCY AND INTEGRATION WITHIN A MULTI-EMPLOYER NETWORK WITH A FOCUS ON SUSTAINABLE HRM.
<i>Author</i>	LOTTE VAN EMPELEN
<i>Student Number</i>	671082
<i>Hand-in Date</i>	30/9/2021
<i>Defence Date</i>	29/10/2021
<i>First Assessor</i>	MS. D. VERSCHOOR-DE LEEUW
<i>Second Assessor</i>	MS. T.J. SIETSMA
<i>Primary PLO</i>	PLO8
<i>Secondary PLO</i>	PLO9
<i>Internship Company</i>	KLM ROYAL DUTCH AIRLINES
<i>CLP Passed</i>	YES, PROOF IN APPENDIX 8.1
<i>LYCar Proposal Passed</i>	YES, PROOF IN APPENDIX 8.2
<i>Client Evaluation</i>	APPENDIX 8.33
<i>Data Management</i>	RESEARCH NUMBER: 2021 - 73 PROOF IN APPENDIX 8.34
<i>Word Count</i>	11 993, PROOF IN APPENDIX 8.35

Preface

During the final phase of Hotelschool The Hague, students are challenged with the task of writing their final thesis. The student may decide what topic related to the hospitality industry sparks their interest and use this as the basis for writing their thesis. When I was younger, me and my family would go on holiday and we would go to the airport and my mom would say: “Now we are at the departure hall, from now on, you will have the responsibility to lead us through the airport until we are in the plane, I will follow you.” This included checking-in our luggage, going through the security check and finding the right gate. At this point, me and my sister would be very excited that we got the responsibility to lead the family through one of the biggest airports of Europe. In addition, me and my father would regularly go to Schiphol to spot airplanes who would take-off or land on the runway. Here, my passion for aviation started. Hence, my internship choice was made quickly; I wanted to work for KLM Royal Dutch Airlines. Together with KLM Royal Dutch Airlines as a client, we identified a relevant and interesting research topic: *A research on the Alignment, Consistency and Integration within a Multi-Employer network focusing on Sustainable HRM*. KLM was particularly interested in testing three groups: permanent, temporary and Loket Blauwe Inzet (LBI) workers. Since, despite recent efforts to ensure alignment between the three groups, there is still a clear difference between employees with different types of contracts, hence, the current situation requires serious attention. The research aims to test whether there is alignment, consistency and integration within the multi-employer network. The proposed solutions aim to enhance the alignment, consistency, integration and sustainable HRM across the network.

I am proud of the execution of my final thesis and confident that that it meets the high standards and expectations established by Hotelschool The Hague.

Acknowledgements

Writing my thesis would not have been possible without the support of my teachers, colleagues and family. Firstly, I would like to express my gratitude towards my coach Ms. Sietsma for her ongoing support throughout my LYCar process. During the process Ms. Sietsma has provided me with insightful feedback and heightened my own knowledge through the sharing of her expertise. I find it inspiring how she takes a personal approach and shows genuine interest, for instance, I was able to schedule meetings during summer, despite the fact that she was on holiday. This shows her genuine involvement and proves that she really puts effort into the relationship with the student.

Besides this, my thanks go out to my managers at KLM, Carry van der Zwan, Gracillia Refos and Lilian Smitskamp, who have allowed me to grow professionally, develop my leadership skills and my problem solving skills, through always putting their trust in me and involving me in important company decisions. Thank you for believing in me when I wanted to send out the survey to the permanent workers but not everyone was convinced and thank you for believing in me when I had to present in front of the Cargo Management Team. Especially, thanks to Lilian for showing me and taking me with her to all the different offices of KLM at Schiphol, including the offices at Schiphol-East, the Cargo buildings, Wereldplein and The Base. This has made an everlasting impact on me.

Lastly, I want to thank my family, who always challenged me and pushed me to be my best self. To all the above I am eternally grateful.

Glossary

Fixed-Term Contract	<i>“A contract of employment that terminates on the occurrence of a specified event, the completion of a specified task or project or a fixed date other than an employees’ normal or agreed retirement age.” (p.32) (Ledwaba, 2018)</i>
Multi-employer Network	<i>“ A situation where the employment experiences of workers are shaped – to a greater or lesser extent – by more than one employer in contexts where organizations collaborate across boundaries to jointly produce goods or provide services.” (p.314) (Marchington, Grimshaw and Rubery, 2011).</i>
Permanent Contract	<i>“A normal or standard work arrangement; it forms the basis of labour law and collective bargaining structures in most industrialised nations. Standard work arrangements are characterised by the fact that employment: (a) was performed full-time; (b) would continue indefinitely; and (c) was performed at the employer’s place of business under his or her supervision.” (p.902) (Le Roux and Rothmann, 2013)</i>
Sustainable HR Practices	<i>“Sustainable HR is seen as an extension of strategic HR which offers a new approach to people management focused on long-term human resource development, regeneration and renewal.” (p.1) (Stankeviūcītė and Savanevičienė, 2018).</i>
Temporary Agency Work	<i>“Temporary agency work is the most recent expression of the proliferation of employment relationships in the last three decades. It can be defined as follows. The temporary agency worker is employed by the temporary work agency and, by means of a commercial contract, is hired out to perform work assignments at a client firm.” (p.2) (Neugart and Storrie, 2006)</i>

Executive Summary

The current situation within the multi-employer network shows that there is still a clear difference between employees with different types of contracts, considering employees with permanent contracts and fixed-term contracts. Unless the fact that all shift leaders of KLM Cargo aim to have an integrated workforce and support equal treatment of all employees, qualitative and quantitative research shows that this is often not the case. Temporary workers indicate they are treated less favourably compared to permanent workers. Treating employees fairly in the workplace is a moral responsibility and can increase employee morale, productivity and as a result, company success. Thus, the situation demands serious attention.

The exploration of academic literature exposed that alignment, consistency and integration are found to be desirable within a multi-employer network. Hence, the aim of this research was to explore the alignment, consistency and integration within this multi-employer network, considering KLM and Manpower as main employers. In addition, the literature emphasized that employees within a multi-employer network may find disparity in training opportunities, ways of communication, amount of feedback, levels of appreciation, opportunities for growth, onboarding processes or career opportunities leading to differences in satisfaction levels. Hence, a special focus was placed on the elements communication, appreciation, feedback, personal development and levels of satisfaction, and how those elements can contribute to sustainable HRM and how they can facilitate alignment, consistency and integration across the network. To explore the different viewpoints, quantitative research was performed by sending out a survey to the three different groups at Cargo: permanent workers, temporary workers and LBI workers. LBI workers are workers with a permanent contract who temporarily work at another department and have LBI and KLM as their employers. Additionally, qualitative research was performed by nine semi-structured interviews, where three employees represented each target group. The 213 survey responses and nine in-depth interviews offered insights into the contrasting views from the three groups looking at the elements: communication, appreciation,

feedback, personal development and levels of satisfaction. Afterwards, the data was transcribed and analysed through a deductive approach, using open-coding. It showed that there is a lack of alignment, consistency and integration within the network especially looking at the elements that were studied. The data was further used to answer the propositions that stated that the aforementioned elements can facilitate alignment, consistency and integration within the network. Hence, the proposed solution needed to improve alignment, consistency and integration and must have been related to one of the elements: communication, appreciation, feedback, personal development or levels of satisfaction. Accordingly, two solutions were proposed. The first solution introduces a two-way communication loop which supports Cargo employees to give feedback towards management and ensures management discusses the effectivity of operational adjustments before they are being implemented, leading to a more integrated workforce and a more consistent way of giving feedback. The second proposed solution consist out of teaming based upon skills, where temporary workers are scheduled based upon a specific work floor skill instead of based on a global department. As a consequence, permanent workers will work with the same temporary workers each day and thus, team spirit increases. This ensures better collaboration between the groups leading to a more integrated workforce where vision, mission and objectives are aligned. To conclude the research cycle, the findings and proposed solutions were disseminated through a presentation for the Cargo Management Team (MT) and a flyer and an infographic for the team leaders and shift leaders at Cargo. Looking at the future, the proposed solutions can be evaluated by KLM through sending out the survey again to the three different groups and analyse whether the mean scores improved. Considering future research avenues, a research incorporating more departments can be valuable in order to increase external validity. Thus, not only focused on Cargo but also including Baggage, Engineering and Maintenance (E&M), Office, Apron, Platform an Passage.

Table of Content

Report Information.....	3
Preface.....	4
Acknowledgements.....	5
Glossary	6
Executive Summary	7
CHAPTER 1. Flight Planning.....	12
1.1 Problem Definition	13
<i>1.1.1 My Internship, The Field and My Role</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 Relevance of Research</i>	<i>14</i>
<i>1.1.3 Report Structure</i>	<i>15</i>
CHAPTER 2. Take-Off	16
2.1 Analysis & Diagnosis	17
<i>2.1.1 Scientific Literature.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.2 Sustainable HRM Practices</i>	<i>17</i>
<i>2.1.3 Multi-Employer Network.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.4 Communication</i>	<i>22</i>
<i>2.1.5 Appreciation.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.6 Feedback.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.7 Personal Development.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.8 Levels of Satisfaction.....</i>	<i>24</i>
2.2.1 Surveys Temporary Workers, Permanent Workers & LBI Workers	27
<i>2.2.2 Context.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.3 Methodology</i>	<i>28</i>
<i>2.2.4 Findings.....</i>	<i>29</i>
2.3.1 Interviews Temporary Workers, Permanent Workers & LBI Workers	33
<i>2.3.2 Context.....</i>	<i>33</i>
<i>2.3.3 Methodology</i>	<i>33</i>
<i>2.3.4 Findings.....</i>	<i>35</i>
CHAPTER 3. Climb	47
3.1 Solution Design & Implementation	48
<i>3.1.1 Solution Design + Implementation I.....</i>	<i>48</i>

3.1.2 Solution Design + Implementation II	51
CHAPTER 4. Cruise.....	55
4.1 Dissemination	56
4.1.1 Dissemination I & II	56
CHAPTER 5. Descent.....	58
5.1 Evaluation.....	59
CHAPTER 6. Landing.....	60
6.1 Academic Reflection	61
6.1.1 Discussion	61
6.1.2 Limitations	64
6.1.3 Future Research Avenues	66
7. List of References.....	67
8. Appendices.....	72
8.1 Proof Career Launching Plan Passed	72
8.2 Proof LYCar Proposal Passed.....	73
8.3 KLM Organogram.....	74
8.4 KLM Business Units Temporary Work.....	75
8.5 Dashboard Locket Blauwe Inzet.....	76
8.6 Vacancy post at Yammer Distribution Channel	77
8.7 Supplier Based Demo	78
8.8 Survey Questions Permanent Workers	79
8.9 Survey Questions LBI Workers.....	82
8.10 Survey Questions Temporary Workers	85
8.11 Results Survey Permanent Workers.....	88
8.12 Results Survey LBI Workers	90
8.13 Results Survey Temporary Workers.....	92
8.14 Survey Validation Phases.....	95
8.15 SPSS Results Surveys	96
8.16 The Analects of the Open Questions Surveys	99
8.17 Interview Guide Temporary Workers	112
8.18 Interview Guide Permanent Workers	117
8.19 Interview Guide LBI Workers.....	121
8.20 Transcribed Interviews.....	125
8.21 Categories for Data Analysis.....	181
8.22 Translated & Colour-Coded Interviews.....	182
8.23 Colour-Coding Tables Temporary Workers	236
8.24 Colour-Coding Tables Permanent Workers	241

8.25 Colour-Coding Tables LBI Workers.....	247
8.26 Schiphol Map.....	253
8.27 Invitation Cargo MT.....	254
8.28 Cargo Presentation.....	255
8.29 Presentation Proof.....	263
8.30 Cargo Flyer.....	264
8.31 Cargo Hierarchy.....	266
8.32 Cargo Infographic.....	267
8.33 Client Evaluation - Appraisal Forms KLM	268
8.34 Data Management	272
8.35 Proof of Word Count.....	273



CHAPTER 1. FLIGHT PLANNING

“FLIGHT PLANNING IS ESSENTIALLY PLANNING, MAPPING OUT AND UNDERSTANDING ALL OF THE CRITERIA, MATERIALS AND ROUTES OF A FLIGHT THAT YOU ARE UNDERTAKING” (CORIERI, 2017).

1.1 Problem Definition

1.1.1 My Internship, The Field and My Role

I chose to perform my final management internship at one of the most prestigious Dutch national airlines: KLM Royal Dutch Airlines. Carrying 34.1 million passengers and 621,000 tons of cargo, KLM's vision is to become the world's biggest and leading airline company (KLM Royal Dutch Airlines, 2021). I started my internship in February 2021, as HR Temporary Work Intern at the Flex Management Team. This team is responsible for temporary workers in different business units and the optimization of processes related to temporary employment. An overview of the different business units together with an organogram of KLM's hierarchical structure can be found in the appendices 8.3 and 8.4.

During my internship I was exposed to a large number of responsibilities. I worked in a challenging work environment with many different disciplines, such as Human Resources, management in the KLM ground operation, procurement and planning. I was given the opportunity to be involved in and support various facets of the program. I contributed to a number of projects in the field of improving employment practices for flex workers from KLM and employment agencies.

I worked in different teams where the 'Loket Blauwe Inzet' team was one of them. At the beginning of the COVID-19 crisis, this internal recruitment department was developed within two months. It is created for employees working at KLM, who are now able to apply for positions internally on a voluntary base. In this way, cabin attendants or pilots who see a decline in their passenger flights and have less flying hours can now make themselves useful in other departments within KLM. I was responsible for the pre-selection of candidates and introducing them to the hiring managers. Since march 2020, we already found temporary positions for 1.413 candidates (App. 8.5). In addition, I was responsible for the internal communication, which involves creating and promoting vacancies and posting this in three different distribution

channels. An example of one of my posts at one of the channels called Yammer can be found in appendix 8.6. I also played a role in the communication to various stakeholders within the program, both within KLM and to the employment agencies. This includes weekly meetings with Manpower and Randstad; the employment agencies which KLM has made agreements with for the supply of flex workers. Furthermore, I was also able to actively think about the content, organization and set-up of the various projects and components. I contributed to the launch of a new platform called Supplier Based which consists out of dashboards showing, among other things, demand and supply graphs, in order to have an improved and transparent relationship with employment agencies. A demo of the Supplier Based platform (App. 8.7) can be found in the appendices.

1.1.2 Relevance of Research

Regarding the practical relevance of this research, the objective is to guide airlines to embrace sustainable HRM and analyse and improve communication, appreciation, feedback, personal development and levels of satisfaction in order to help optimizing alignment, consistency and integration within this multi-employer network. This can lead to better insights and process improvement leading to a more productive workforce, delivering benefits for employees, management, shareholders and the organization as a whole (Kedia, 2017).

Hence, the goal of the client is to find out whether there is disparity in ways of communication, levels of appreciation, amount of feedback, on-boarding processes, opportunities for growth and training opportunities regarding permanent workers, temporary workers and LBI workers within the Cargo department. In particular looking at the components alignment, consistency and integration, in order to find out if these differences impact the development of sustainable HR practices within the multi-employer network and what can potentially improve this.

1.1.3 Report Structure

Chapter 1. Flight Planning

Problem Definition

Chapter 2. Take-Off

Analysis & Diagnosis

Chapter 3. Climb

Solution Design

Chapter 4. Cruise

Implementation & Dissemination

Chapter 5. Descent

Evaluation

Chapter 6. Landing

Academic Reflection





CHAPTER 2.

TAKE-OFF

“TAKE-OFF IS THE PHASE OF FLIGHT IN WHICH AN AIRCRAFT GOES THROUGH A TRANSITION FROM MOVING ALONG THE GROUND TO FLYING IN THE AIR, STARTING ON A RUNWAY” (CORIERI, 2017).

2.1 Analysis & Diagnosis

2.1.1 Scientific Literature

2.1.2 Sustainable HRM Practices

The term sustainable HRM is relatively new. The field is still in its infancy and this explains the lack of a suitable definition for the concept. In their work on sustainable HRM, Stankeviūčaitė and Savanevičienė (Stankeviūčaitė and Savanevičienė, 2018) define it as an extension of strategic HR which offers a new approach to people management focused on long-term human resource development, regeneration and renewal.

Those long-term concrete approaches are aimed at a collectively conscientious and cost-effectively recruitment and selection, development, operation and release of employees. Sustainable HRM is therefore established as cross functional task. It evolves around soft issues such as showing **sincerity** and building **trust** towards the employees, including providing a **decent work environment** and conditions, providing **opportunities for growth** and being attentive to physical and psychosocial **well-being of employees** at work (Stankeviūčaitė and Savanevičienė, 2018). Those long-term conceptual approaches can produce sustainable HRM outcomes such as employee satisfaction, motivation, retention, involvement and loyalty. In addition, sustainable HRM can influence organizational; employee morale and goodwill; productivity and efficiency; the quality of work; innovation and creativity and the mindset of employees at the workplace (Jerome, 2013; Ehnert, Harry, Zink, Idowu and Schmidpeter, 2014).

In order to grasp how HRM works across a multi-employer network, a thorough research is needed of how power is spread among the various partners. It is of high importance to analyse the perspective of multiple parties and by examining their motivations for seeking to collaborate with other organizations (Marchington et al., 2011).

2.1.3 Multi-Employer Network

A multi-employer network is a network or department where employees work for two or more employers within the same industry to deliver a service or manufacture a product (Marchington, Grimshaw and Rubery, 2011). The multi-employer network does not take a single employer-employee contract as the cornerstone of all work but considers a more diverse selection, given the growth of subcontracting, public-private partnerships, agencies and alliances. Many studies of contracting appear to believe that dominant goals motivate choices to externalize, usually reducing expenses or finding expertise that is not available inhouse (Carroll, Marchington, Grimshaw, Pass and Rubery, 2009).

Alignment

Alignment refers to the development of links between organizational goals, strategies and HRM. Alignment may be perceived as accomplished if those links are not only forged, but also contribute to the growth of employee engagement and adherence to organizational objectives (Carroll et al., 2009). In fact, alignment is found to be desirable because there is a greater chance of congruence and similar understandings up and down the hierarchy if HR practices encourage organizational objectives; employees will be highly involved in the organization and there is a clear individual-organization match (Kateb and Ahmadi, 2018). Within a multi-employer network, employers have different goals, both in terms of meeting different needs of stakeholders and amongst different product lines or business units – which can be conflicting. Goals can include short-term profit maximization, long-term sustained competitive advantage, social legitimacy and broader societal problems such as increased standards of public welfare. Most of the time those goals do not easily fit together, and therefore one of the main issues of trying to seek and maintain alignment in the application of HRM is that tension and conflicting findings can arise (Carroll et al., 2009).

The dynamic interactions between HRM are shown in figure 1.

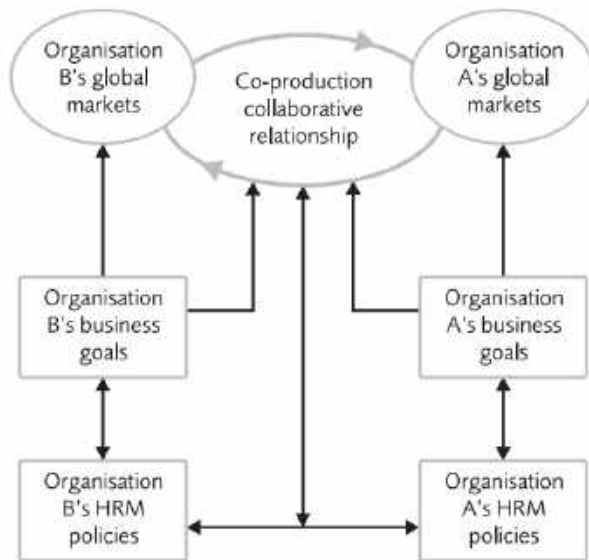


Figure 1. Alignment between two cooperating companies (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

The resource based policy to HR implies that all businesses, with various levels of success, aim to align their HR policies with their strategic approach in order for their employees to be the origin of a sustained competitive advantage (Boxall et al., 2007).

The frequently-cited obstacle is how the alignment can be preserved in the sense of modifications, including emerging markets and innovations. However, in the field of a multi-employer network - where different businesses collaborate to create a product or service – businesses potentially face a greater obstacle since their connection and relationship with the other businesses is expected to exercise a significant impact on the essence and efficiency of HR policies across the network (Marchington et al., 2011; Carroll et al., 2009).

Consistency

Consistency relates to whether employees feel that HR policies are applied in a fair and rational manner relative to the policies of their colleagues (Carroll et al., 2009). Treating employees fairly and consistently across the network is crucial for individual and overall company success.

Consistency builds trust because employees feel respected and cared for and in this way can focus on navigating the challenges in front of them. Therefore, consistency leads to more engaged and productive employees who are proud to work for a particular business (Roberts, 2014).

Consistency can be divided into three dimensions, the first one is on an individual level, ‘single employee’ consistency - consistent and complementary policies for each employee. Employees often face inconsistencies when they are experiencing HR practices from multiple employers in the network who vary in approach since there is an inconsistent implementation of a single policy, due to the fact that the executives come from different businesses with diverse focus points. The second one is on a collective level, ‘among employee’ consistency – working together with employees from other businesses on different terms and conditions can develop tensions at the workplace. Employees may find disparity in **training opportunities, ways of communication, amount of feedback, levels of appreciation, opportunities for growth, on-boarding processes** or **career opportunities** leading to differences in general **satisfaction levels**. Finally, ‘temporal’ consistency – indicating a similar treatment for employees over time. Employees working in a multi-employer network can discover that their employment is managed in diverse ways over time. Original guarantees about employment terms and conditions may not be maintained because the HRM environment is influenced by the changes in employers and temporary transfers (Marchington et al., 2011; Carroll et al., 2009).

Integration

The final aspect of interest is integration. Integration refers to synergies between various HR policies, between different practices within each of these policy domains, and between its implementation as intended by line managers (Carroll et al., 2009). High levels of integration across the network can develop synergies that increase the overall effectiveness of the business.

Integration problems come to the surface if employees have different types of contracts or when frequent changes regarding ownership in customer or supplier firms arise, resulting in various sets of management or HR policies. The most challenging part of integration is coordinating the functions of two businesses who have different management styles and departmental practices. Hence, line managers from various businesses may have different kinds of skills, incentive and evaluation systems that contribute to disparities in implementation (Marchington et al., 2011). The classic viewpoint splits mechanisms of business integration into mechanisms of system integration and mechanisms of personnel integration. System integration includes factors of corporate influences and external credibility. It controls tasks affiliated with HR functions, such as organizational structuring and compliance, pay and benefits, evaluation and monitoring. These are perceived as factors that are not affected by individual subjective perceptions or behaviours. Due to human influences, personnel integration is recognised separately from system integration. Personnel integration involves manpower factors such as distribution of key employees, recruiting of expertise and redundancy of resources and reorganization. Thus, system and personnel integration are the essential components towards the ultimate integration of organizational functions (Chang-Howe, 2019). Since alignment, consistency and integration are strong engagement drivers, once created, this engaging work environment with sustainable HRM will shift the employee's mindset and actions into a positive direction, so employees will be more committed to the business, which will contribute to corporate success (Vance, 2006).

When alignment consistency and integration within a multi- employer network are not achieved, this will make it challenging for HR managers to adhere to sustainable HR practices and show **sincerity** and build **trust**. Accordingly, this will lower employee productivity and

consequently lower the **opportunities for growth**. And as a consequence, sustainable HR practices cannot be complied with and **employee's wellbeing** is affected negatively.

2.1.4 Communication

Effective communication boosts productivity which is valuable for both employees and the company. This enables management and staff to make more informed decisions regarding the development of the company. Communication ensures that everyone is **aligned** with the company's objectives, resulting in a more **integrated** decision making process (Jafar, 2011). In addition, effective communication strategies can increase employee morale and in this way, create a pleasant work environment, leading to **employee's wellbeing** being affected positively. Moreover, employees should be informed with accurate and trustworthy information regarding pay and benefits, organizational policies and procedures and corporate news. Without this **trust**, employees might receive misleading information from outside the company or fall prey to rumours (Guffey and Loewy, 2021) (Martic, 2020).

2.1.5 Appreciation

Companies that proactively use appreciation can attest to its powerful value. When appreciation becomes part of the corporate culture, it can become the key advantage that propels companies past their competition (Nelson and Calaba, 2011). One of the best ways to ensure **alignment** of personal and organizational values is to appreciate and recognize employees who exemplify those company values. In this way, it will inspire other employees to embrace those values too, leading to a more **integrated** workforce. Therefore, recognizing and appreciating employees can lead to more **consistency** on the work floor and **alignment** between employees, leading to higher satisfaction levels, increased **employee wellbeing**, increased engagement and greater productivity (Chapman and White, 2019).

2.1.6 Feedback

Feedback is vital to creating a unified environment, it is the key to **alignment**, innovation and high performance. By implementing a simple and systematic approach to request feedback, one is actively placing employees in the driver's seat of their growth (Jug et. al., 2018). It is important that feedback is **consistent**, meaning it should be done in the same way over time, in this way it gives the employee a sense of direction, while informing the employee if they are heading down the correct, productive path. As a consequence, each employee in the company is able to perform better judgements, improve performance and overall thrive in their roles (Aguinis, Gottfredson and Joo, 2012).

2.1.7 Personal Development

Personal development maximizes the value of employees to the company since it improves employees' skills and performance, increasing productivity. Personal development activities can be diverse, it can include formal learning, such as taking trainings or e-learning. It can also include work-based learning, such as undertaking special projects, monitoring colleagues or taking on new tasks. Also, professional activities such as training or coaching others and being part of a professional organization can be a part of personal development (Fletcher, 2016). Training can increase **alignment** when it evolves around the company's vision and goals. Trainings should encourage employees to align their attitudes to the company brand, leading to more **integration** across the network (Noe and Kodwani, 2018). Hence, employees are continuously updating their skills, in this way, employees experience **opportunities for growth** and the company can handle change more effectively. Consequently, **employees' wellbeing** is affected positively (Walters and Rodriguez, 2017).

2.1.8 Levels of Satisfaction

High job satisfaction can lead to increased productivity and lower turnover. There is increased productivity, since employee satisfaction and overall happiness is proven to be a sure-fire way to increase employee motivation, hence, productivity increases. There is lower turnover due to the fact that, the more productive employees are, the more satisfied they tend to be and when employees are satisfied they are less likely to leave the company (Bin Shmailan, 2015). In addition, **aligning** employees with the company's goals and strategies and aligned management within the multi-employer network is directly correlated with employee' satisfaction levels and operational and business success. Also, **consistency** regarding HR policies and treating employees fairly and consistently together with high levels of **integration** regarding HR policies across the network can develop synergies that increase the overall employee satisfaction and enhances overall company success (Marchington et al., 2011) .

Accordingly, within a multi-employer network, sustainable HRM can be exploited to assess if employees within the network feel they are treated in a fair manner compared to their colleagues, looking at ways of communication, levels of appreciation, amount of feedback, on-boarding processes, opportunities for growth and training opportunities to gauge levels of **sincerity**, **trust** and **employee-wellbeing**. Accordingly, based upon those elements it can be assessed whether there is alignment, consistency and integration across the multi-employer network and possibly improve those elements (Marchington et al., 2011)

Hence, in line with the literature review, five propositions are established:

1. **Communication** can facilitate *alignment, consistency* and *integration* within a multi-employer network.
2. **Appreciation** can facilitate *alignment, consistency* and *integration* within a multi-employer network.
3. **Feedback** can facilitate *alignment, consistency* and *integration* within a multi-employer network.
4. **Personal Development** can facilitate *alignment, consistency* and *integration* within a multi-employer network.
5. **Levels of Satisfaction** can facilitate *alignment, consistency* and *integration* within a multi-employer network.

The following conceptual framework will further guide the methodology.

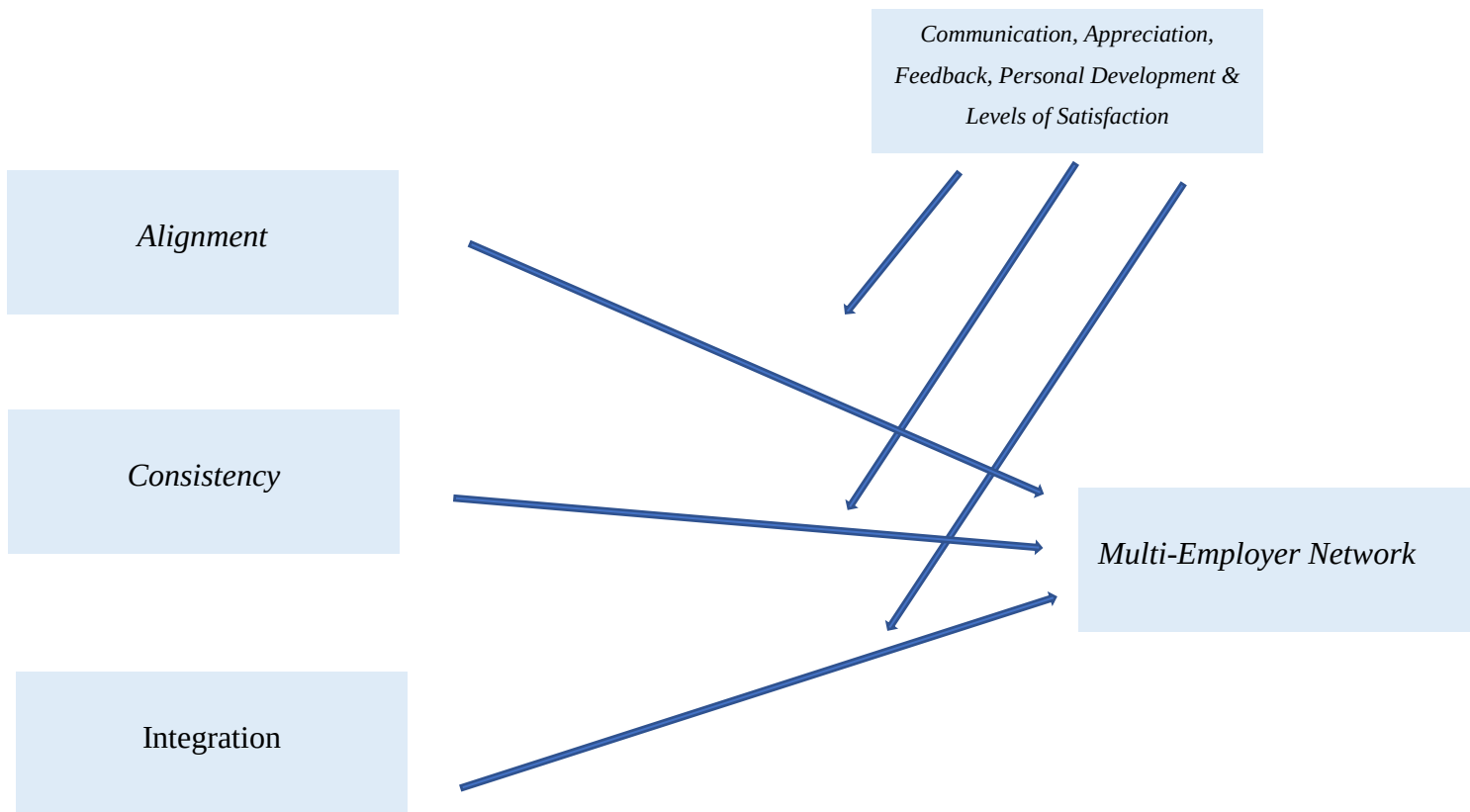


Figure 2. *Conceptual Framework for Research: A research on the Alignment, Consistency and Integration within a Multi-Employer Network regarding the elements Communication, Appreciation, Feedback, Personal Development & Levels of Satisfaction (with a focus on Sustainable HR).*

2.2.1 Surveys Temporary Workers, Permanent Workers & LBI Workers

2.2.2 Context

After establishing my research topic, focusing on the alignment, consistency and integration within a multi-employer network, it became clear that I had to compare two different groups within the Cargo department; the temporary worker group, having Manpower and KLM as their employers and the permanent worker group, having only KLM as their employer. KLM advised me to also test a third group: the LBI group, which falls under the permanent workers, having LBI and KLM as their employer. The LBI group are permanent workers whom have had a different on-boarding process and prior experience in different departments, in this case they can have an enlightening look at various cases such as on-boarding processes or training programmes.

Within the survey, alignment and consistency within the multi-employer network is assessed based upon five different areas established in the literature review: Communication, Appreciation, Feedback, Development and Satisfaction. The survey questions are identical in order to test the alignment and consistency between the three groups and to see in what areas they statistically differ. PLO 8 is a perfect fit since the overarching purpose of this survey is to examine optimization areas for temporary workers and permanent workers to ensure alignment within the HRM policy's to eventually improve organizational performance.

2.2.3 Methodology

Mixed methods research is used for conducting this research. It involves collecting, analysing and integrating both quantitative and qualitative research. The **sequential explanatory strategy** will be used, where the collection and analysis of quantitative data is followed by the collection and analysis of qualitative data. In this way, equal priority is given to the two phases (Terrell, 2012).

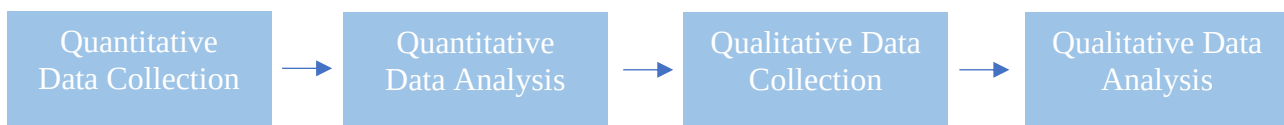


Figure 3. *Sequential Explanatory Strategy*

Data Collection

Quantitative research examines phenomena using precise measurement within a controlled environment of experiments (Lowhorn, 2007). Hence, the quantitative research component has been delivered through a survey consisting out of seven questions using a Likert scale and two open questions (App. 8.8 till 8.13). Consequently, this allows for a broad range of data to be collected, high representativeness, reliability and anonymity (Jones et. al., 2008). The surveys were sent to the three different groups, permanent workers, LBI workers and temporary workers, within in the Cargo department.

The development of a valid and reliable survey is critical in order to reduce measurement error. Hence, prior to the distribution, the survey was validated according to five steps presented in appendix 8.14 (Bhattacharyya et. al., 2017) (Collingridge, 2014). The questions and structure of the survey were established by looking at examples of internal surveys, surveys of the temporary work agencies and benchmarking by looking at best practices.

Data Analysis

Afterwards the data was transferred to SPSS where a one-way analysis of variance (**ANOVA**) **Test** was performed. The ANOVA Test compares the means of the three independent groups, temporary workers, permanent workers and LBI workers, in order to determine whether there is statistical evidence that the associated population means are significantly different (App. 8.15) (Singh, 2018). The open questions were analysed through writing analects about selected passages from the most relevant responses, which can be found in appendix 8.16.

2.2.4 Findings

An ANOVA Test was performed assessing the five different areas Communication, Appreciation, Feedback, Development and Satisfaction within the three different groups: temporary workers, permanent workers and the LBI workers. The analysis regarding satisfaction about working at KLM was significant $F(2, 201) = 2.17, p = 0.066, (\alpha = 0.1)$. In addition, the analysis regarding clear communication from KLM was significant $F(2, 202) = 3.74, p = 0.025$. And the analysis regarding learning new skills was significant $F(2, 201) = 2.53, p = 0.082$. For the other areas no significance difference was found. *

Afterwards, a Bonferroni Post-Hoc test was computed in order to compare all groups. The test indicated that the mean score for the statement ‘I am satisfied about working at KLM’ was significantly different for two of the three groups. When comparing means it was concluded that the temporary workers ($M = 4.14, SD = 1.08$) are more satisfied about working at KLM compared to the LBI workers ($M = 3.44, SD = 1.34$).

**Assuming the significance level is 0.10.*

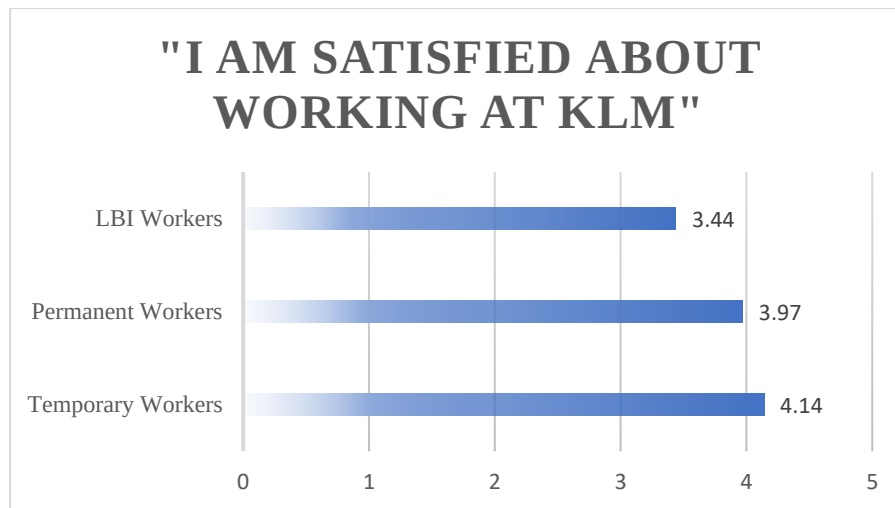


Figure 4. Results from SPSS Data ‘I am satisfied about working at KLM’

In addition, the test revealed that the mean score for the statement ‘There is clear communication from KLM towards me’ was significantly different for the three groups. When comparing means it was concluded that the temporary workers ($M = 3.56$, $SD = 1.30$) experience more clear communication from KLM towards them compared to the permanent workers ($M = 3.13$, $SD = 1.78$) and LBI workers ($M = 2.78$, $SD = 1.60$).

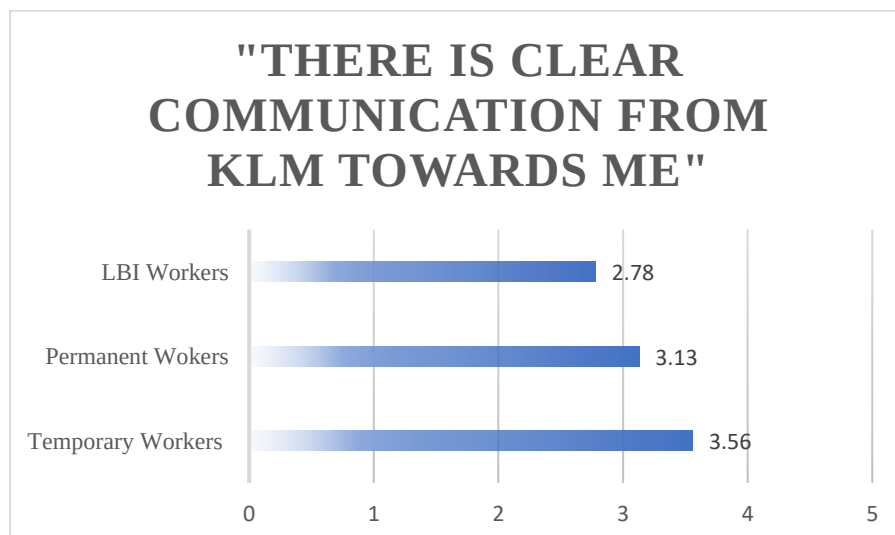


Figure 5. Results from SPSS Data ‘There is clear communication from KLM towards me’

Moreover, the test showed that the mean score for the statement ‘I am given space to learn new skills’ is significantly different for the three groups. When comparing means it was concluded that the temporary workers ($M= 3.40$, $SD= 1.38$) feel more that they are given the space to learn new skills compared to the permanent workers ($M=3.31$, $SD=1.19$) and to the LBI workers ($M=2.67$, $SD= 1.03$).

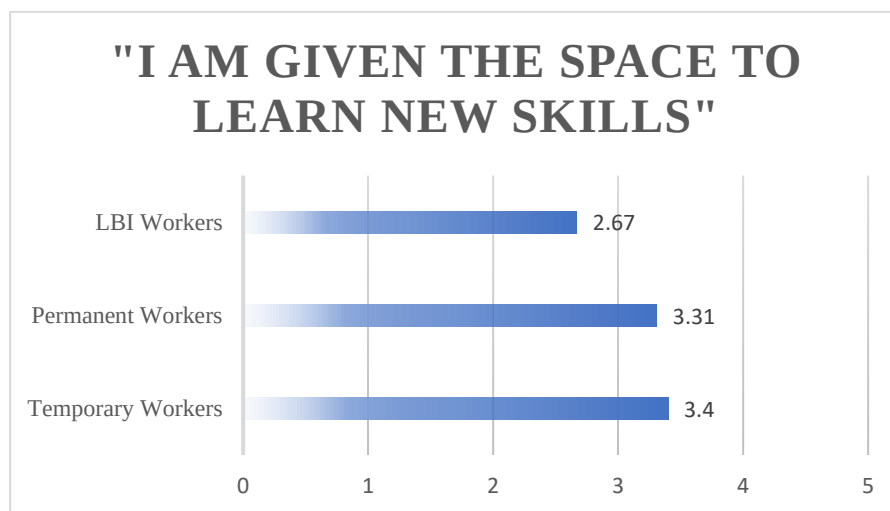


Figure 6. Results from SPSS Data ‘I am given space to learn new skills’

Taken together, these results suggest that there are differences within the multi-employer network looking at job satisfaction, ways of communication and learning new skills, it is shown that temporary workers score highest on all three components compared to the permanent workers and the LBI workers. The average mean scores of amount of feedback, satisfaction about appreciation, satisfaction about the trainings offered and satisfaction about the guidance received are shown in figure 7 but do not appear to significantly differ within the three groups. These conclusions are drawn with 90% certainty.

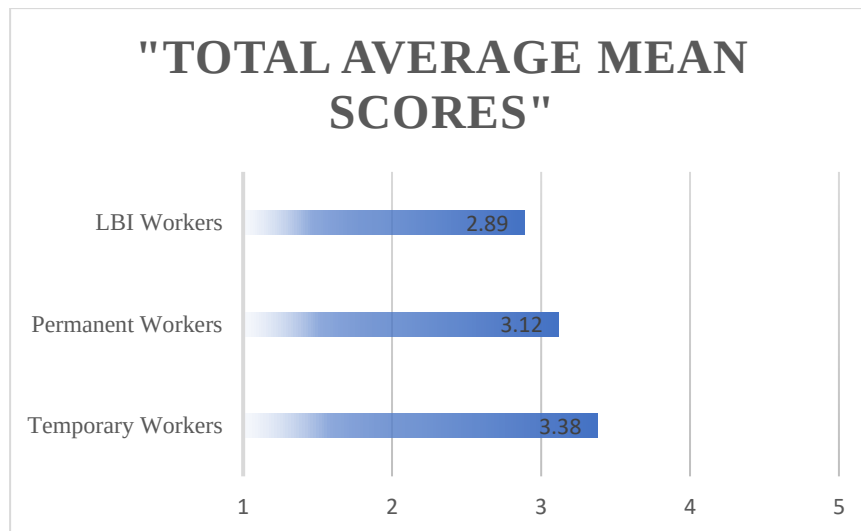


Figure 7. Results from SPSS Data Remaining Variables: No Significant Difference

2.3.1 Interviews Temporary Workers, Permanent Workers & LBI Workers

2.3.2 Context

In order to further investigate the statistical results and understand the contrasts in the data, nine in-depth interviews were performed after the quantitative data collection. Within those interviews, the same topics as tested in the survey: Communication, Appreciation, Feedback, Development and Satisfaction were being discussed. Each group received similar questions, to test the alignment, consistency and integration between the three groups and to see in what areas they differ.

2.3.3 Methodology

Data Collection

In order to deduct conclusions from my propositions **qualitative research** was performed, the data was collected via **semi-structured interviews** with open-ended questions, where participants can freely discuss and provide in-depth answers to questions provided by the researcher (App. 8.17 till 8.19) (Aspers and Corte, 2019; Rutberg and Bouikidis, 2018). Moreover, this research will adopt a **deductive research approach** which entails moving from the particular, as in starting from a theory, deriving hypotheses from it, testing those hypotheses and revising the theory. In other words, the deductive approach is concerned with deducting conclusions from the propositions, displayed in chapter 2.3.4 'Findings' (Woiceshyn and Daellenbach, 2018).

The population is defined as the current employees of KLM Royal Dutch Airlines from the department Cargo looking at employees with a permanent contract, divided into two groups: LBI workers and permanent workers, and employees with a fixed-term contract coming from the employment agency Manpower. The sample is being taken from three different groups

within the Cargo department and it guarantees validity within the specified population. This is due to the fact this qualitative study adopts several criteria for validity: constant comparison and proper audit and documentation (Leung, 2015).

To select participants from the ± 700 employees working at the Cargo department within KLM, a **purposive sampling method** is adopted. Purposive sampling or judgemental sampling reflects a sampling technique that relies on the judgement of the researcher indicating particular settings, persons or events are selected deliberately (Sharma, 2017; Taherdoost, 2016). Accordingly, employees with a fixed-term contract who come from a temporary work agency and employees who have a permanent contract, together with permanent employees from LBI participated in the research according to an equal division of 3/3/3. In this way, it was easier to make generalizations about the sample because all participants had the characteristics that were being studied (Sharma, 2017). I continued interviewing until saturation, meaning until I had a clear understanding of the alignment, consistency and integration of the three groups within the multi-employer network. After conducting 9 interviews, based upon the data I collected and analysed, further data collection was unnecessary (Saunders et al., 2018).

Data Analysis

In order to build concepts from a textual data source, it is crucial to open the text and reveal the context, ideas, and thoughts in it. Therefore, the interviews were transcribed and translated from Dutch to English (App. 8.20). To analyse the textual content **open coding** was used. Open Coding involves labelling terms or concepts and defining and creating categories based on their properties and dimensions (App. 8.21). In this way, data was first broken down into pieces to identify similarities, dissimilarities and to compare for relations. Afterwards, various sections of the data were tagged with appropriate labels or codes to classify them for further analysis

(App. 8.22 till 8.25). The names of the labels were determined by the researcher who based it upon the literature review and the content e.g. the wording that participants used in the interview, and established overarching themes. Hence, patterns or deeper underlying interpretations were discovered by analysing the interviews using line-by-line coding. As it builds directly from the raw data, open coding ensures validity of the work (Khandkar, 2009).

2.3.4 Findings

To draw conclusions about the alignment, consistency and integration within the multi-employer network, one must first understand how all the elements i.e. communication, appreciation, feedback, personal development and levels of satisfaction are experienced through the eyes of temporary workers, permanent workers and LBI workers.

Proposition 1: Communication can facilitate alignment, consistency and integration within a multi-employer network.

Temporary Workers

Temporary workers indicate that they find email a good way of communication, this is illustrated by the following quotes: *“Email (..) so every employee or the shift leader if they have something to say in terms of information, we will receive it all by mail.”(TW2). “I think you can do that just fine with emails. KLM does that well. ”(TW4).*

However, regarding communication with the employment agency Manpower, other opinions come to the surface: *“Please exert pressure against Manpower regarding services distribution and salary payment, often something is wrong.”(Survey). “(..) Manpower makes a large group of people unhappy due to a terrible lack of communication.”(Survey).*

Thus, it is shown that there is a lack of alignment, regarding the statements of communication from KLM and the communication from Manpower. Regarding communication on the work

floor, if temporary workers are given instructions it should be clear why certain things have to be done in a particular way, that is lacking now, as outlined by TW3: *“Good instructions, (..) but by making it very clear to people, and that is sometimes missing.”* and as displayed by this quote from the survey: *“Tell not only what to do, but also why.”*

Permanent Workers

On the other hand, permanent workers indicate they do not find email an effective way of communication: *“Yes mail, you know we already get so much, in the end... if you read half of it, it is already a lot.”*(PW2). *No, I don't find email a good way of communicating at all. It's great fun, but the problem with email is, you get so much and you also have a lot that isn't really meant for you.”* (PW3). They are stating that they are receiving too many emails and it is not clear anymore what is important and what is not.

LBI Workers

The LBI workers do not have positive statements regarding the communication from KLM: *“Make sure you have good communication from yourself, because otherwise you will not hear anything.”*(Survey). *“I have noticed that the employees who work in the warehouse do have difficulties with the mail (..) that's why I think it's less efficient (..)”*(LBI3). They also state that they sometimes hear misleading information from outside the company: *“(..) the only downside I have is that you often read things on the media rather than hear it directly from the employer itself.”*(LBI2). Employees should always be informed regarding corporate news, otherwise they might fall prey to rumours (Martic, 2020).

Also communication from LBI can be improved: *“I recently received an e-mail from the Loket Blauwe Inzet and it said you have been working at cargo for 3 months now... And I've been with Cargo for a year.”*(LBI1).

Within the present circumstances, there is misalignment between the three different groups regarding preferred ways of communication. Also, between KLM and Manpower there is no consistent way of informing employees. By having one effective communication strategy that works for all three different groups, the alignment and consistency of communication between the groups can be enhanced. Also, if KLM could align their ways of communication with Manpower, increased levels of integration across the network can develop synergies that increase the overall effectiveness of the company (Marchington et al., 2011).

Proposition 2: Appreciation can facilitate alignment, consistency and integration within a multi-employer network.

Temporary Workers

Temporary workers prefer to receive appreciation on the work floor by means of a compliment: *“(...) at the end of the day you say hey guys did a great job today. Yeah that's just fine for me.”* (TW1). They are also stating that they would like information regarding the performance of employees is being shared with Manpower as well: *“And then that the employment agencies are also aware (..) I prefer that they transfer the information to the employment agency as well. That they know, okay within KLM he is highly valued, so that they are aware of that too.”*

Permanent Workers

Permanent workers would like to receive appreciation in the form of compliments on the work floor as well, however often they experience that they are not receiving any appreciation: *“(..) the only compliments you get go in here to the shift leaders, they do get e-mails of good work but we never hear anything.”* (PW2). *“Don't expect a pat on the back, it's just what you do.”* (Survey). They are also stating that they are not receiving positive feedback in the form of appreciation but that there are often negative comments, illustrated by the following two quotes:

“It only has to be a compliment (..) but it is often negative.. even if you do your best.”(PW1).

“Nine times out of ten it is of course normal that things go well but.. if something goes wrong they are next to you, but if it goes well then they always take it for granted.”(PW3).

LBI Workers

LBI workers are aligned with the temporary workers and permanent workers, they would also like to receive compliments on the work floor, this is demonstrated by comments of LBI3: *“Well, compliments are always nice, they are always welcome.”* And LBI1: *“Yes you know it makes a big difference if you have worked a shift (..) and then at the end of the shift he says like, hey guys thanks for the effort, good job.”* They are also stating that within some departments they have an employee of the month ranking, as mentioned by LBI2: *“(..) so if I do my best, I can expect something from KLM in return. Well, that's what I now get from an employee of the month ranking, which I kicked off first.”*

Within the current situation, the three different groups are aligned regarding the preferred way of receiving appreciation. However, KLM is not consistent with regards to giving appreciation to employees and shift leaders. One department has an employee of the month ranking and the other department does not. Hence, when appreciation is applied correctly and is given to all three groups in the same manner and when employees feel that they are appreciated in a fair manner compared to their colleagues and not only shift leaders receive compliments, it can facilitate the alignment and consistency between the groups. Also, Manpower should be informed regarding the performance of the employee, in this way, integration within the multi-employer network can be enhanced.

Proposition 3: Feedback can facilitate alignment, consistency and integration within a multi-employer network.

Temporary Workers

Temporary workers indicate that they would like to receive more feedback regarding their performance, as mentioned within the survey: *“Let employees know more about whether they meet the requirements and guidelines within cargo. (..) in other words more often and more feedback about your performance and points for attention.”* Especially in the form of appraisal interviews with their manager, as stated by TW2: *“Yes, I would rather receive feedback with a one-on-one conversation (...).”*

In addition, they point out that negative feedback is predominant, as TW3 mentions: *“Well I have to say that in particular, if you do something wrong, people are very quick to report it..”*.

Permanent Workers

Permanent workers have the feeling that management does not listen to their ideas and feedback: *“Within cargo there is top-down management so nothing is done with ideas and feedback, so most of the guys on the floor have stopped doing that (..) missed opportunity.”* (Survey)

They state that currently they aren’t receiving any feedback in the form of appraisal interviews: *“I haven’t had an appraisal interview in 6 years.”*(Survey). Although, they would prefer that management starts scheduling appraisal interviews (again): *“That the shift leaders have preventive talks with employees. It is currently curative. Pick up performance and appraisal interviews again.”*(Survey). *“Yes one on one, with your shift leader like what goes right, what goes wrong, what could be better.”* (PW2).

LBI Workers

LBI workers would like to receive feedback on the work floor, via email or during a one to one conversation: *“I think feedback is important just on the work floor.”(LBI1). “Oh it doesn't matter, via email or in a conversation, then I know what I'm doing wrong or what could be better.” (LBI3).* However, just as the permanent workers and the temporary workers, they describe that they are currently not having appraisal interviews as expressed by LBI3: *“I've never had a performance appraisal like this (..) normally you are invited for such a performance interview but no..”*

They also prefer to have face to face conversations instead of feedback forms in order to make the feedback moment more personal, as told by LBI2: *“Yes I think you have to make it personal in that area, because yes a form, you know face to face you can still discuss more than on a form (..)”.*

Within the present state of affairs, all three groups would like to receive feedback but currently there are no appraisal interviews in place. Some state that they are receiving feedback on the work floor or via email, or that they do not prefer feedback forms but one clear feedback strategy is missing. Hence, there are different feedback systems in place. Since feedback is the key to align all employees towards the company's objectives, once management puts appraisal interviews in place and creates a consistent way of giving feedback towards their employees this could enhance the alignment and consistency within the multi-employer network.

In addition, if the disparities in implementation will be eliminated, this will contribute to a consistent and integrated feedback system, which ensures that all managers are aligned with regards to their way of giving feedback, this contributes to a more integrated environment.

Proposition 4: Personal Development can facilitate alignment, consistency and integration within a multi-employer network.

Temporary Workers

Temporary workers find that certain training elements can be improved and the trainings can be more all-round, as expressed in the survey: *“I think that a little more attention should be given to certain parts that you have to learn on the work floor.”* And as TW3 mentions: *“What you're missing... Yes I think the training could maybe be a bit all-rounder(..)”*. They are also stating that they would not like to be placed in other departments without any training: *“Do not place employees in other departments while he / she has not completed training for this and expect that they will carry the tasks out.”*(Survey). In addition, some state that they would prefer to have more training, as expressed in the survey: *“More training for the employees.”*.

Furthermore, the on-boarding process should be aligned with capacity, in this way the induction process can become more effective and time efficient, as illustrated by the following quote:

“Adapt the induction process to capacities. Nonsense to give a training of 2 weeks if you can already be released after 1 day .. ”

They would also like to have more opportunities for growth and a more fair job application process, as illustrated by the following statements in the survey: *“More fair application procedures.”* *“Give employees opportunities for growth and appreciation.”*

Permanent Workers

Permanent workers have different opinions regarding the trainings offered and the on-boarding process. Some state they are satisfied with the trainings since they are assigned a buddy, as expressed by PW1: *“The KLM employee is given a buddy and he guides him through the whole system and he explains everything and they can always ask questions (..) that is usually 1 or 2 weeks.”* Other employees express that the trainings offered can be improved and that employees

who come in are in need of improved guidance: *“Yes, the training sessions here on the floor could be a bit better, but I think they are also working on that.” “Better guidance of new people who come in.” (PW2).*

On the other hand, they think that new employees should be given more time to on-board, as expressed in the survey: *“Give new employees more time to master the process.”*

Moreover, they indicate that one on one guidance is more efficient instead of having an on-boarding process together with a group, in this way more personal attention can be given to the employee: *“Yes more one on one, you used to be with a group then you walk with four people, then someone walks behind and he will tell everyone what to do, but that doesn't work.” (PW2).*

Others state that they never received a proper induction to KLM as a company: *Yes, I'm still waiting for the open day, when you do a kind of tour (..). Yes we would get that, that was promised (..) No we are 2 years further, but we are still waiting..”*

Regarding the recruiting process, they express that team coordinators should be more involved: *“Team coordinators need to be more involved with hiring new employees.”* They also express their doubt regarding the current (unfair) job application process, as shown in those two quotes from the survey: *“Friends get functions.” “There is too much favouritism for internal applications.”*

LBI Workers

LBI workers indicate they think employees should be given more training before they actually start working, as illustrated by this quote: *“Sometimes I think that training could be a little better (...) someone is still far too insecure to really be thrown in the deep. So yes, I think that's an issue.” (LBI2).*

In addition, they feel that the shift leaders should be more involved in the on-boarding process, as illustrated by this quote: *“The shift leaders should introduce themselves and explain the*

process of working and share other important information related to the department when new staff arrives, because you have to figure everything out for yourself here. Never experienced such a bad intake process.”(Survey).

They also feel that KLM does not have a clear picture of what is important for the employee during the on-boarding process: *“In the on-boarding processes that I have experienced, KLM has no idea what is / is not important to the employee. The distance that exist between HR and the operation is too great to gain insight into what is important in this process (..)”(Survey).*

Moreover, multiple employees state they also never received a proper induction to KLM as the company, as expressed by LBI2: *“I received a very nice letter saying yes you are going to the head office for a whole day and lunch and well that never happened (..) because it is also a passion for a lot of employees here, show more of KLM during the intake.”*

Within the current conditions, the three groups have different opinions regarding the trainings offered and the on-boarding process. Some state they think the trainings can be shorter when they are adjusted to the right capacities of the employees and others feel that new employees need more training before they are being thrown in the deep. Also, some state during the on-boarding process they have a buddy who guides them and to whom the employee can asks questions, others indicate that during their on-boarding process they were in a group of four employees with one person that took the lead, which was ineffective.

When adopting to a consistent on-boarding and training process, this would allow for measurement, since after a period of time, when performing the training and on-boarding process in a consistent manner and ensuring that the content is aligned, the on-boarding and training processes can be assessed and improved. In addition, it ensures that the company’s goals and objectives are being complied with, which allows for a more integrated network.

Without this alignment and consistency, the training and on-boarding is unorganized. Employees will have a hard time adapting and aligning employees with the company's goals and objectives can be more challenging.

Proposition 5: Levels of Satisfaction can facilitate alignment, consistency and integration within a multi-employer network.

Temporary Workers

Temporary workers indicate that they experience difficulties with the employment agency Manpower, such as that they are not always guaranteed a forty hours work week, as illustrated by TW3: *Well, you have to beg for your hours. You know at the employment agency (..) at the end of the day I have to pay my bills, and they don't fluctuate (..) “ Which as a result makes them less satisfied with their job, even until the point some employees want to find another job next to it: “(..) this week I'll have a conversation (..) three days I am working for KLM and three days I am going to work for someone else.”(TW3).*

Also, some temporary workers experience inequality at the work floor, as illustrated by multiple quotes: *“Flex workers are expected to be able to work anywhere. I see that little or not at the permanent workers. ” (Survey). “There is still a clear division between the employees who work for KLM and the temporary workers. And we as a temporary workers do not receive so much support and are sometimes treated badly as if we are a number and that we are only needed as an extra (...) I would like us to be on the same page. It seems as if you are worth less as a temporary worker”(Survey). “Well, let's keep it very simple, people like to take advantage of the temporary workers.”(TW3).*

The misalignment between KLM and manpower together with the inequalities at the work floor lead to a less satisfied workforce.

Permanent Workers

For the permanent workers a negative opinion was predominant regarding temporary workers and LBI workers, they feel that temporary workers are less motivated and perform less work, this can be affirmed by the following quotes: *"Send back employees from the Loket Blauwe Inzet or temporary workers who do not feel like working immediately."* (Survey).

"Many temporary workers have a big mouth."(Survey). *"Too many temporary workers who are not interested."*(Survey). Due to those irritations from permanent workers, the work ambience gets affected and as a result, they are less satisfied with their job. They would like to see more appreciation and collaboration on the work floor: *"Appreciate each other more!" "Help each other and respect each other."* (Survey).

They are also less satisfied about the constantly rotating teams on the work floor, indicating they work with different temporary workers each day, which is not effective, this is mentioned by PW3: *"For the company that is of course nice if you have people constantly changing departments... but whether those changing teams really benefit the quality (..) because you have people, yes they can do a little bit of everything, but not something just well, that's just the thing."* And by PW1: *"We've had a lot of temps in the past and they were all in permanent positions with us, but that has changed and now you work with different temps every day and I don't like that."* Hence, due to a lack of team spirit, motivation and productivity will decrease, leading to a less satisfied workforce.

LBI Workers

LBI workers indicate that they also do not prefer to have continuously rotating teams on the work floor, especially since there are different rules in the warehouse, illustrated by the following quote: *"Look, temps are working all over the warehouse. Of course we have a lot of different departments here (..) there you have a different mentality, different conditions (...) and*

here we have again other methods and rules.”(LBI3). This indicates that the different departments within Cargo are not aligned and consistent regarding rules, this is again expressed by LBI3: Yes with some things we don't want that or, for example, music on a forklift or you name it, no we don't want that here, not sitting on that forklift and then with your phone in your hands (..) and on the other side of the warehouse, you can.” Consequently, irritations arise regarding the temporary workers who are all over the place in the warehouse and the different rules and conditions within the Cargo warehouse resulting in a less satisfied workforce.

Within the existing conditions, the satisfaction levels of the three groups are affected in a negative way due to Manpower not guaranteeing fixed working hours for the temporary workers, and due to the inequalities on the work floor and the continuously rotating teams on the work floor, experienced by all three groups. Hence, when Manpower could align the working hours with KLM, ensuring also temporary workers are guaranteed of a fixed number of hours per week, this would increase satisfaction levels among temporary workers and as a result, it ensures that Manpower and KLM are more integrated regarding their company goals and HRM policies. In addition, when all three groups feel that they are being treated in a fair manner, this enhances consistency, especially the second dimension ‘among employee’ consistency, referring to an environment where employees with different employers are working together.

Thus, KLM should instruct employees and especially, shift leaders and team coordinators to treat all colleagues in a fair manner in a consistent way over time, which will eventually create higher satisfaction levels among employees on the work floor, leading to a better team spirit, high motivation levels and better cooperation between temporary workers, permanent workers and LBI workers, enhancing employee satisfaction and overall company success.



CHAPTER 3.

CLIMB

“FOLLOWING TAKE-OFF, THE AIRCRAFT HAS TO CLIMB TO A CERTAIN ALTITUDE, TYPICALLY 30,000 FT, BEFORE IT CAN CRUISE AT THIS ALTITUDE IN A SAFE AND ECONOMIC WAY” (CORIERI, 2017).

3.1 Solution Design & Implementation

3.1.1 Solution Design + Implementation I

Teaming based upon skills

After analysing and interpreting the data it became clear that employees are unsatisfied about the constantly rotating teams on the work floor. Within the current situation, temporary workers are scheduled based upon a global Cargo department, such as Build Up Break Down (BUBD), Documentation (DOC) or Import Export (IMPEX). Those departments exist out of multiple sub divisions or skills. As a consequence, temporary workers are being placed in the same department but within a different skill each time. Hence, permanent workers work with different temporary workers each day and thus, team spirit is missing.

Therefore, it would be more beneficial if temporary workers are scheduled based upon a specific work floor skill instead of based on a global department such as 'BUBD', more specific 'independent builder'. In this way, on a weekly base there will be more fixed teams, since the services will be requested based upon skills. Hence, temporary workers will indicate their skills and are placed in the same teams over the week accordingly. As a result, there is less dissatisfaction with constantly rotating teams on the work floor. Also, there is less dissatisfaction with the fact that temporary workers can only do a little bit of everything and not one thing or skill very well. In addition, it is avoided that temporary workers are placed on other skills without training. Hence, there is a better team spirit which leads to increased motivation among temporary and permanent workers and as a result, they will feel a sense of belonging and loyalty to the business (Magloff, 2021). In addition, working in teams builds **trust**, blends complementary strengths, teaches conflict resolution skills and promotes a wider sense of ownership (Mattson, 2017), which directly links to sustainable HR (Stankeviūcītė and Savanevičienė, 2018). Further, the process of aligning employee goals to team goals, and team goals to organizational goals can be facilitated, which enhances the **alignment** across the

network (Ryba, 2021) (Carroll et al., 2009). Accordingly, working in teams seeks greater **integration**, reinforcing the relevance of the need to work as a team and achieving management's idealized objectives and goals (Maslin-Prothero and Bennion, 2010).

Implementation:

In order to implement teams based upon skills, it has to be clearly mapped out which skills which temporary workers have and based upon that, compile a planning for the workplace. The Cargo planners will be in charge of creating this 'skill map'.

Taking BUBD as an example of a department, consisting out of different skills such as construction, dismantling, stacking and forklift. It is important that it is mapped out which skills are needed for which activity on the work floor and which temporary workers have those skills. Hence, the skill map should be introduced where it is documented which temporary workers have which skills. For example, when a temporary worker has a forklift certificate, it is expected that this is indicated in this skill map and accordingly, management and the planners are aware of which temporary workers possess which skills and can create a work floor planning and create teams based upon the skill map.

Cargo Skill Map

Department: BUBD

<i>Skill</i>	Temporary Worker 1	Temporary Worker 2	Temporary Worker 3	Temporary Worker 4
<i>Forklift Certificate</i>	Yes	No	Yes	No
<i>Stacking</i>	Yes	Yes	No	Yes
<i>Construction</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Dismantling</i>	Yes	No	Yes	Yes

Figure 8. Cargo Skill Map

Based upon the skill map as illustrated above, for the upcoming week, two teams can be created consisting out of temporary worker 1 and 3, who will be placed on the work floor for forklift activities, since they both have a forklift certificate. Accordingly, temporary worker 2 and 4 can be placed together in the same team and stack Cargo packages. Obviously, the teams consist out of more employees, normally around 10 to 15 employees, therefore this map is just to illustrate the process. Hence, at the beginning of each week, employees will receive their work schedule via email from the Cargo planners, containing information in which team they are placed for that week, at what skill and with whom. Also, the team coordinator is aware of this information and will share this with the team members at the beginning of each week. In addition, the schedule should be printed and placed on the entrance where team members enter the warehouse. This is due to the fact, a lot of team members do not read their email, either because of the overload of emails or due to the fact they are not tech savvy.

3.1.2 Solution Design + Implementation II

Communication Loop Operation

Multiple employees indicated that within Cargo, management does not listen to the feedback of team members i.e. the Cargo employees who are working in the operation. Hence, operational adjustments are being implemented that are not effective. Some even state that there is top-down management, indicating that important decisions or operational adjustments are determined by management only, independently of their teams.

Therefore, the second solution is all about the appointment of a fixed communication chain within KLM Cargo, where all team members, so temporary, permanent and LBI workers, can pass on their ideas about processes or tips to the responsible person of Team Flex at Cargo, e.g. the flex manager, flex unit manager or shift leader flex. The focus is on onboarding, training, commitment and engagement of temporary workers and collaboration of temporary and permanent workers on the work floor. In this way, the feedback from the employees within the operation will be taken into account, which ensures that operational adjustments are effective (Darnell, 2021). Also, employees feel that their opinion matters, which makes them more involved and as a result; motivation increases, **trust** is developed, employee retention increases, relationships are improved and a happy and safe work place is created i.e. a **decent work environment** (Guffey and Loewy, 2021) (Collier, 2019). In addition, the communication loop helps to regularly identify areas for improvement, since employees know that their feedback will be taken seriously and is being discussed in a meeting (Chervenkova, 2020). Accordingly, due to **consistent** feedback and communication across the Cargo hierarchy, the communication loop will help to ensure that operational activities are **aligned** with the organization's strategy, vision, mission and values, ensuring a more **integrated** network (Mamula et al., 2020) (Marchington et al., 2011).

Implementation:

In order to implement the Communication Loop, fixed Team Flex meetings are organized once every three weeks to put more focus on the temporary workers and to discuss feedback from the operation in a meeting with shift leaders, flex managers, flex unit managers, process specialists of the employment agencies Randstad and Manpower and one representative of the Cargo MT. This creates a transparent way of communication and problems will come to the surface faster and feedback from the operation can be picked up by Cargo management. In addition, if operational adjustments have to be made coming from Cargo management, this must first be checked by means of the Communication Loop. Hence, the Communication Loop can be used in two ways.



Figure 9. Communication Loop Cargo A

The figure above illustrates the process when team members want to give feedback to management.

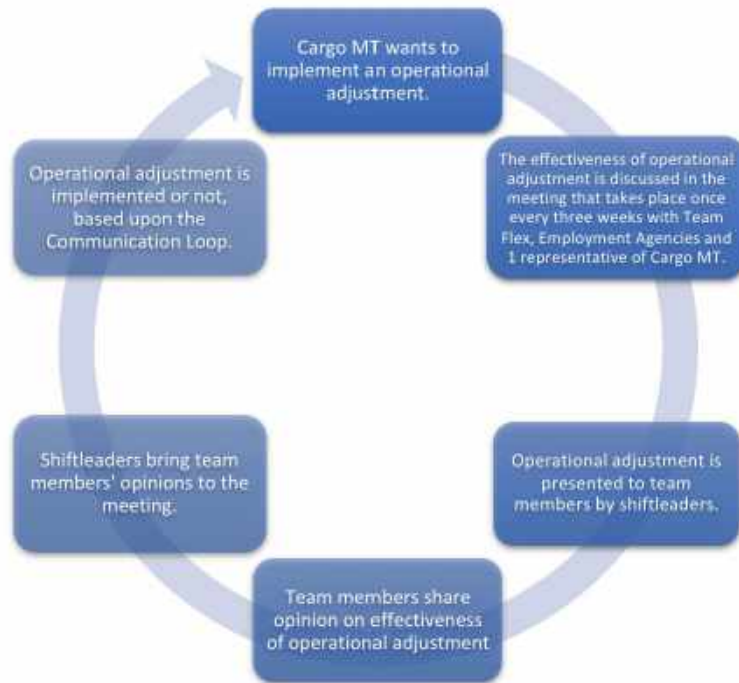


Figure 10. *Communication Loop Cargo B*

On the other hand, this figure illustrates the process when Cargo management wants to implement an operational adjustment. Hence, once every three weeks the meeting will take place at a fixed time, the invitation will be sent via teams as a ‘series’ meeting initiated by the flex manager of Cargo. The process specialists of Randstad and Manpower will receive this invitation too but need to be accepted in the waiting room at teams by one of the KLM employees, due to company policies. When the current situation allows, the meetings will be held live at either ‘The Base’ where Randstad and Manpower are located or at Cargo building 546, those buildings are within 10 minutes walking distance of each other (App.8.26). Hence, a compromise can be made that the location switches each meeting, so when the first meeting was at Cargo building 546 the next meeting will be at The Base, and so on. Implementing the Communication Loop allows for an effective communication strategy where feedback from the operation and other relevant subjects will be discussed together with the most important

stakeholders i.e. KLM's flex management from Cargo, the employment agencies and one representative of the Cargo MT.



CHAPTER 4.

CRUISE

“CRUISE IS THE LEVEL PORTION OF AIRCRAFT TRAVEL WHERE FLIGHT IS MOST FUEL EFFICIENT. IT OCCURS BETWEEN ASCENT AND DESCENT PHASES AND IS USUALLY THE MAJORITY OF A JOURNEY” (CORIERI, 2017).

4.1 Dissemination

4.1.1 Dissemination I & II

The knowledge gained from my research together with the proposed solutions were disseminated through multiple acts. I presented my findings of the survey and the interviews towards the Cargo MT by using a PowerPoint presentation containing my most relevant findings of the temporary, permanent and LBI workers (App. 8.27 and 8.28). The presentation ended with two proposed solutions. Afterwards, an email was sent to the whole Cargo MT, containing my flyer, presentation and the data from the surveys in Excel sheets (App. 8.29). Besides this, in the survey to the temporary workers there were some questions related to Manpower, which were not included in my research, however this information was shared with Manpower by sending the survey outcomes of the temporary workers to process specialist Diny Heslinga from Manpower.

In addition, the knowledge acquired from the research was also noted down and presented as a flyer, which was sent to all team leaders and team coordinators from Cargo via email (App. 8.30). The flyer included an extensive visualization of my research findings, spread across four pages. This was due to the fact that the team leaders and team coordinators were not present at my presentation, but have a very prominent position within KLM Cargo, according to the hierarchy (App. 8.31). Therefore, it was important that they were being informed regarding the results in more accurate, extensive and complete manner. Besides this, a shorter version of the flyer was made, in the form of an infographic. This infographic was handed out to every manager from the Cargo MT who was present at my presentation and it was handed out to the shift leaders at the warehouse to create awareness of the current situation within the Cargo department (App. 8.32). Therefore, in order to capture the attention of the managers present at my presentation, I used simple and engaging means of illustrating my data in order to connect

with my audience. In this way, they were able to listen to my presentation whilst looking at the infographic where my data and concepts were presented concisely in a visually attractive way, to give them a quick overview of the research. As a result, the Cargo managers will perceive my information as more credible and compelling. In addition, the infographic increases knowledge retention and recall since visually compelling charts and images are remembered more effectively compared to text-based content (Zheng, 2021).

Hence, the primary stakeholder that will profit from this knowledge is KLM, more specifically, all employees and managers from KLM Cargo. The secondary stakeholder would be Manpower, who received valuable insights regarding their temporary workers from the survey. Moreover, the findings in the presentation include the needs and wants of the employees from the operation, together with possible points of improvement. This can be valuable for Cargo management to understand the different viewpoints of the three groups within the department, looking at the aspects Communication, Appreciation, Feedback, Development and Satisfaction, and possibly improve those areas. In addition, the proposed solutions in the presentation can contribute to higher satisfaction levels among KLM Cargo employees, by tailoring solutions specifically to their indicated points of improvement. Hence, KLM Cargo management, employees and temporary work agency Manpower can take advantage of the research conducted.



CHAPTER 5.

DESCENT

“A DESCENT DURING AIR TRAVEL IS ANY PORTION WHERE AN AIRCRAFT DECREASES ALTITUDE. DESCENTS ARE AN ESSENTIAL COMPONENT OF AN APPROACH TO LANDING” (CORIERI, 2017).

5.1 Evaluation

In order to evaluate the solution and ensure that it meets the original criteria, after six months, the survey needs to be sent out again to the permanent, temporary and LBI workers. Due to time restrictions, the researcher is not able to send out the survey twice, hence, the responsibility lays at the Flex Management Team. The survey should exist out of the same questions as asked the first time in May 2021. In total, 213 participants filled out the survey for the first time, hence this amount of responses should be achieved as well the second time. Afterwards, an ANOVA test should be performed and when there is no significant difference between the groups, the solutions can be considered effective. In addition, by comparing mean scores of 2021 and 2022, it can be measured whether there is improvement within the three different groups. Since my solutions are focused on communication, feedback and integration, a special focus should be on those elements when analysing the data. Accordingly, if the statements regarding those elements improved looking at significance level and mean score, it proves that my solutions are implemented effectively. Accordingly, the other elements within the survey e.g. satisfaction levels, eventually improve as well.



CHAPTER 6. LANDING

“LANDING IS THE LAST PART OF A FLIGHT, WHERE THE AIRCRAFT RETURNS TO THE GROUND. ONCE THE AIRCRAFT IS DECLARED LOW SPEED, IT CAN TAXI TO THE TERMINAL BUILDING” (CORIERI, 2017).

6.1 Academic Reflection

6.1.1 Discussion

The findings on the alignment, consistency and integration within the multi-employer network were in line with the findings in the literature review and the proposed propositions. Regarding alignment, the literature review indicated that within the multi-employer network one of the main issues is trying to seek and maintain alignment within the application of HRM. Taking KLM and Manpower as example, it was mentioned by temporary workers that there is often something wrong with salary payment and the distribution of services at Manpower. It was mentioned within the survey and during interviews that Manpower and KLM are not aligned regarding their HRM policies, leading to tensions on the work floor. In addition, there was misalignment between temporary workers, permanent workers and LBI workers on the work floor regarding vision, mission and mutual objectives. Permanent workers find that temporary workers and LBI workers are less motivated and have a big mouth. However, temporary workers are convinced that they are being treated unfair compared to permanent workers as they feel that they are being seen as a number. They stated that permanent workers often like to take advantage of them. Although, conflicting statements arose, some interviewees were rather positive about how they would describe the collaboration on the work floor: *“I think it’s fine, the ambience is good”*(LBI1) and *“Excellent”*(LBI2). This revealed that different workers have different perceptions regarding the collaboration and alignment on the work floor, however, overall the negative comments regarding misalignment on the work floor and between KLM and Manpower were predominant.

With regards to consistency, the literature review states that treating employees fairly and consistently across the network is crucial for individual and overall company success. Working

together with employees from other businesses on different terms and conditions can develop tensions at the workplace. In addition, employees may find disparity in training opportunities, ways of communication, amount of feedback, levels of appreciation, opportunities for growth, on-boarding processes or career opportunities leading to differences in general satisfaction levels. During the research on consistency it was found that KLM Cargo employees do not feel that they are treated in a fair manner, specifically temporary workers in relation to permanent workers. However, also LBI workers were not satisfied about their on-boarding process and felt that they were treated differently over time, since at first, they were not linked to a shift leader who could give them guidance, whereas temporary workers and permanent workers were. In addition, temporary workers also feel that they are not given opportunities for growth and appreciation. On the other hand, permanent workers indicate that there is too much favouritism for internal applications, indicating that there is an unfair application process. Hence, the research indicated that all three groups feel that HR policies are not applied in a fair and rational manner relative to their colleagues. Nonetheless, when critically evaluating the research, some interviewees stated that they do feel that every employee, regardless of which contract type, is treated in a fair manner, as stated by TW2: *“Yes so there is no difference. That used to be the case, that's a temporary worker, that's a KLM employee, but now it has really become one.”* Hence, the researcher realized that it is a matter of personal perception how the person feels they are being treated compared to others, as this answer was not expected from a temporary worker. This reveals that not every worker feels that they are treated differently compared to their colleagues.

In relation to integration, the literature review states that high levels of integration across the network can develop synergies that increase the overall effectiveness of the business. It also emphasizes that integration problems come to the surface if employees have different types of

contracts or when frequent changes regarding ownership in customer or supplier firms arise, resulting in various sets of management or HR policies. The integration of HR policies between Manpower and KLM can be improved, for instance, a temporary worker stated that he is not guaranteed of a fixed amount of hours per week from Manpower. It was also mentioned that Manpower is not aware of the performance of temporary workers, indicating a lack of communication between KLM and Manpower. In addition, temporary workers indicated that there are often problems with salary payment and that the services available for workers are distributed in a wrong way. Hence, overall, the temporary workers who participated in the research were not satisfied regarding Manpower's role in the network. However, when critically analysing the research, there were some contrary statements of temporary workers who were positive about the accessibility and communication from Manpower as mentioned by TW1: *"I actually am here through Manpower (...) so yes, if I have any questions, they are always available."* This shows that there are different perceptions regarding Manpower's role as employer however, it is confirmed by the interviewees and survey answers that KLM and Manpower should integrate their HRM policy's better, which will eventually increase overall effectiveness of the business.

Moreover, it was proven and acknowledged by the qualitative and quantitative research among Cargo employees that ways of communication, levels of appreciation, amount of feedback, onboarding processes, opportunities for growth and training opportunities can facilitate the alignment, consistency and integration within the network. When both KLM and Manpower contribute in an equal manner to those elements, it directly contributes to sustainable HRM, indicating higher levels of sincerity, trust and employee well-being.

6.1.2 Limitations

Certain limitations come to the surface when adopting to the quantitative research design. First, the reliability of data is very dependent on the quality of answers and on the survey' structure. In addition, rigidity of the structure is a limitation, in this way the data may not be robust enough to explain complex issues. Also, the participant can have different interpretations of the questions, which was often the case with the open question 'Do you have any remarks or comments regarding the on-boarding process?', some participants weren't sure what was meant with on-boarding process or shared their opinion regarding other topics instead of the on-boarding process. In addition, the emotions and behaviours of the participants are not being taken into consideration (Queirós et. al., 2017). However, afterwards when conducting interviews, human experience was incorporated within the research, allowing for more accurate conclusions (Gaille, 2018). Another limitation is that the sequential exploratory strategy is very time consuming, especially since both phases, qualitative and quantitative, are given equal consideration and priority (Terrell, 2012). Also at first, the researcher was not allowed to send the survey to the permanent workers due to KLM company policies, hence, it slowed down the process and caused delay to the research.

Furthermore, the LBI workers were part of the smallest group in comparison to the permanent and temporary workers. Hence, 32% of the LBI workers answered the survey indicating 18 people responded, which is a very small sample size compared to the 213 survey answers in total. In this way, the small sample size leads to higher variability and the sample size of the LBI workers will get decreasingly representative of the population (Simmons, 2018).

When adopting to the qualitative research design, also certain limitations can be identified. The interviews took place in the Cargo warehouse in an office in the middle of the operation. A lot of times people walked in; other employees but also management. This could have led to social

desirability bias, due to the fact that management and other employees could hear what the interviewee was answering and sensitive topics were discussed, this could have led to the interviewee giving only socially desirable answers hence, the validity of the research can be questioned (Ricee, 2021).

Within the analysis of the data, the researcher could have favoured information that confirmed existing beliefs, leading to confirmation bias, which could have led to an incorrect representation of the data presented (Peters, 2020). Although, because the researcher was aware of this bias, information that contradicted personal judgements and viewpoints were actively looked for to limit the impact.

Also, ambiguities, which are inherent in human language can be identified in the analysis, in this way, words can be interpreted in different manners. In addition, the findings of this research cannot be extended to wider populations with the same degree of certainty that quantitative analyses can (Atieno, 2009). As a consequence, the replicability and reliability of the research are jeopardized. In order to minimize the risk of misinterpreting data, the researcher read the transcript twice. In addition, quotes were primarily used to reflect the opinions of the participants. Furthermore, the topic was considered sensitive to participants, indicating emotionally difficult topics could come to the surface. Therefore, in the beginning of the interview the researcher signposted the topics which were going to be discussed with the participant. In this way, the participants could start to consider their answers which eliminated potential nervousness they may have felt and made them feel at ease (Elmir et al., 2010).

Moreover, participation was voluntarily, meaning there should have been no coercion or undue influence of participants to take part in the research. In addition, the research guaranteed the participants confidentiality, meaning they are ensured that anyone who is not explicitly involved in the study will not be able to access this information. (Marshall et al., 2006).

Finally, the research is not easily generalizable, since the sample does not represent the entire population, as the sample is taken only from the Cargo department, limiting external validity (Riener et al., 2020). Thus, this research illustrates a solid base in the first stage and a research using probability must follow to further explore the topic.

6.1.3 Future Research Avenues

A research regarding the alignment, consistency and integration within the multi-employer network incorporating more departments can be valuable in order to increase external validity and create a clearer picture of all temporary work business units, including Baggage, E&M, Office, Apron, Platform and Passage. In addition, this will allow for a better assessment of the temporary work agencies including Randstad. Hence, not only Manpower's role as employer can be investigated but also Randstad's role within the multi-employer network will be assessed and analysed. In this way, it can be investigated if Randstad and KLM are aligned and consistent regarding their management and if their HRM policies are integrated. Thus, in the future, more informed decisions can be made when KLM needs to co-operate with another temporary work agency. This is already necessary during summer due to upscaling. Hence, contracts need to be closed with temporary work agencies Adecco or Young Capital. The research regarding Manpower and Randstad can be used, in this way, risks can better be assessed and KLM knows what quality's they prefer when choosing a temporary work agency.

Hence, investigating this topic further would be crucial for a more integrated workforce, leading to individual and overall company success.

7. List of References

- Aguinis, H., Gottfredson, R.K. and Joo, H., 2012 Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), pp.105–111.
- Aspers, P. and Corte, U., 2019 What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42(2), pp.139–160.
- Atieno, O.P., 2009 An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of education in the 21st Century*, 1(13), pp.1–6.
- Bhattacharyya, S., Kaur, R., Kaur, S. and Amaan Ali, S., 2017 Validity and reliability of a questionnaire: a literature review, 6(2), pp.17–24.
- Bin Shmailan, A.S., 2015 The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), pp.1–8.
- Boxall, P.F., Purcell, J. and Wright, P.M., 2007 *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press.
- Carroll, M., Marchington, M., Grimshaw, D., Pass, S and Rubery, J., 2009, *Managing People in Networked Organisations*. London, Chartered Institute of Personnel & Development.
- Chang-Howe, W., 2019 The challenge of HR integration: a review of the M&A HR integration literature. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 10(1/2), pp.19–34.
- Chapman, G. and White, P., 2019 *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People*, Chicago, Northfield Publishing.
- Chervenkova, M., 2020 *What are Feedback Loops and Why You Need to Implement Them*. Available at: <https://kanbanize.com/blog/feedback-loops/> (Accessed 12 July 2021)
- Collier, E., 2019 *Example Phrases for Effective Feedback in the Workplace*. Available at: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/feedback-in-the-workplace/> (Accessed 6 July)
- Collingridge, D., 2014, *Validating a Questionnaire*. Available at: <https://www.mtab.com/blog/validating-a-survey-what-it-means-how-to-do-it> (Accessed 20 April 2021)
- Darnell, A., 2021, *Improving Business Operations to Achieve Excellence*. Available at: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/operational-excellence/what-it-takes-to-achieve-operational-excellence> (Accessed 28 May 2020)
- Ehnert, I., Harry, W., Zink, K., Idowu, S. and Schmidpeter, R., 2014 *Sustainability and Human Resource Management*, New York, Springer.

- Elmir, R., Schmied, V., Jackson, D. and Wilkes, L., 2010, *Interviewing people about potentially sensitive topics*. Available at: https://www.academia.edu/30749202/Interviewing_people_about_potentially_sensitive_topics (Accessed 9 June 2021)
- Fletcher, L., 2016 How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations: *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), pp.1–24.
- Gaille, B., 2018, *25 Advantages and Disadvantages of Qualitative Research*. Available at: <https://brandongaille.com/25-advantages-disadvantages-qualitative-research/> (Accessed 4 May 2021)
- Guffey, M.E. and Loewy, D., 2021 *Business Communication: Process & Product*, Boston, Cengage Learning.
- Jafar, A., 2011 Interference alignment: A new look at signal dimensions in a communication network. *Found. Trends Commun. Inf. Theory*, 7(1), pp.1–134.
- Jerome, N., 2013 Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), pp.1287–1292.
- Jones, S., Murphy, F., Edwards, M. and James, J., 2008 Doing things differently: advantages and disadvantages of Web questionnaires. *Nurse researcher*, 15(4), pp.15–26.
- Jug, R., Jiang, X. Sara and Bean, S.M., 2018 Giving and Receiving Effective Feedback: A Review Article and How-To Guide. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 143(2), pp.244–250.
- Kateb, M. and Ahmadi, A.A., 2018 Aligning human resources and business strategy. *Management Science Letters*, 8(12), pp.1400–1405.
- Kedia, S., 2017 Study on how to build a productive workforce and its effectiveness. *International Research Journal of Commerce and Law*, 4(9), pp.67–74.
- Khandkar, S.H., 2009, *Open Coding*. Available at: <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~saul/wiki/uploads/CPSC681/openencoding.pdf> (Accessed 23 May 2021)
- KLM Royal Dutch Airlines, 2021, *KLM Corporate*. Available at: <https://www.klm.nl/en/information/corporate> (Accessed 18 April 2021)
- Le Roux, C.H. and Rothmann, S., 2013 Contractual relations between employers and employees in an HEI : individual and organisational outcomes | *South African Journal of Higher Education*, 27(4), pp.900–919.
- Ledwaba, M., 2018 HR employees’ perceptions regarding the changes in section 198B of the Labour Relations Act, Thesis, South-Africa, University of South Africa.
- Leung, L., 2015 Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of*

Family Medicine and Primary Care, 4(3), pp.324–327.

Lowhorn, G., 2007 Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design. *Academic Business World International Conference*, 3(1), pp.1–5.

Magloff, L., 2021, *How to Motivate Your Employees' Team Building*. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/motivate-employees-team-building-10867.html> (Accessed 20 June 2021)

Mamula, T., Perić, N. and Bovan, A., 2020 The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*, 21(177), pp.3–8.

Marchington, M., Rubery, J. and Grimshaw, D., 2011, *Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks - Marchington - 2011 - Human Resource Management*, 50(3), 313-339.

Marshall, P.A., Adebamowo, C., Adeyemo, M.D., Ogundiran, T., Vekich, M., Strenski, T., Jie Zhou, B.S., Prewitt, E., Cooper, R.S., Rotimi, C.N., 2006 Voluntary participation and informed consent to international genetic research. *American Public Health Association*, 96(11), pp.1989–1993.

Martic, K., 2020, *How to Tackle Grapevine Communication in the Workplace*. Available at: <https://blog.smarp.com/grapevine-communication-in-the-workplace> (Accessed 5 August 2021)

Maslin-Prothero, S.E. and Bennion, A.E., 2010 Integrated team working: a literature review. *International Journal of Integrated Care*, 10(43), pp. 1-3.

Mattson, D., 2017, *6 Benefits of Teamwork in the Workplace*. Available at: <https://www.sandler.com/blog/6-benefits-of-teamwork-in-the-workplace/> (Accessed 14 August 2021)

Nelson, N.C. and Calaba, J.L., 2011 *The Power of Appreciation: The Key to a Vibrant Life*, New York, Simon and Schuster.

Neugart, M. and Storrie, D., 2006, *The emergence of temporary work agencies*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/5215811_The_Emergence_of_Temporary_Work_Agencies (Accessed 15 May 2021)

Noe, R.A. and Kodwani, A.D., 2018 *Employee Training and Development*, 7e, New York, McGraw-Hill Education.

Peters, U., 2020 What Is the Function of Confirmation Bias? *Erkenntnis*, 1(3), pp. 1-26.

Queirós, A., Faria, D. and Almeida, F., 2017 Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), pp.369–383.

Ricee, S., 2021 Social Desirability Bias -Definition and Examples, and How to reduce it| Diversity & Social Impact Made Easy. Available at: https://www.researchgate.net/publication/337933377_Everything_Is_Perfect_and_We_Have_

No_Problems_Detecting_and_Limiting_Social_Desirability_Bias_in_Qualitative_Research (Accessed 29 June 2021)

Riener, G., Schneider, S.O. and Wagner, V., 2020 *Addressing Validity and Generalizability Concerns in Field Experiments*, Rochester, NY, Social Science Research Network.

Roberts, G.E., 2014 Employee Fair Treatment Principles. In: Roberts, G.E., (ed.) *Servant Leader Human Resource Management: A Moral and Spiritual Perspective*. New York, Palgrave Macmillan US., pp. 93–124.

Rutberg, S. and Bouikidis, C., 2018 Focusing on the Fundamentals: A Simplistic Differentiation between Qualitative and Quantitative Research. *Continuing Nursing Education*, 45(2), pp.209–212.

Ryba, K., 2021, *How to Align Individual, Team, and Organizational Goals for Success*. Available at: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-to-align-organizational-goals> (Accessed 26 July 2021)

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., Jinks, C., 2018 Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), pp.1893–1907.

Sharma, G., 2017 International Journal of Applied Research - Pros and cons of different sampling techniques. *International Journal of Applied Research*, 3(7), pp.749–752.

Simmons, A.E., 2018, *The Disadvantages of a Small Sample Size*. Available at: <https://sciencing.com/disadvantages-small-sample-size-8448532.html> (Accessed 11 July 2021)

Singh, G., 2018 *Analysis Of Variance (ANOVA) | Introduction, Types & Techniques*. Available at: <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2018/01/anova-analysis-of-variance/> (Accessed 18 July 2021)

Stankeviūčaitė, Z. and Savanevičienė, A., 2018 Designing Sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainable Human Resource Management*, 10(12), pp.1–23.

Taherdoost, H., 2016 Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), pp.18–27.

Terrell, S.R., 2012 Mixed-Methods Research Methodologies. *Qualitative Report*, 17(1), pp.254–280.

Vance, R.J., 2006, *Employee Engagement and Commitment*. Alexandria, SHRM Foundation.

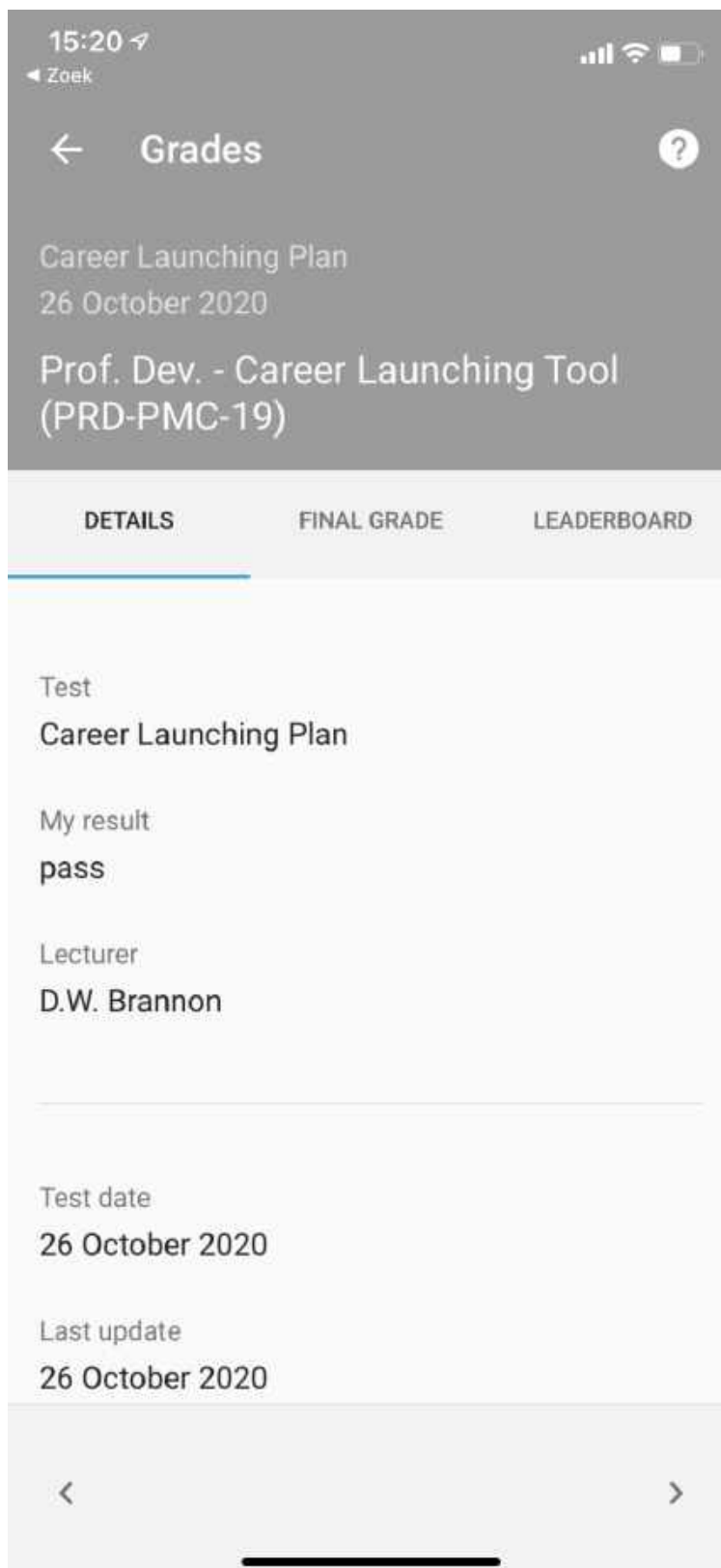
Walters, K. and Rodriguez, J., 2017 The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), pp.206–212.

Woiceshyn, J. and Daellenbach, U., 2018 Evaluating Inductive versus Deductive Research in Management Studies: Implications for Authors, Editors, and Reviewers. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), pp.1–22.

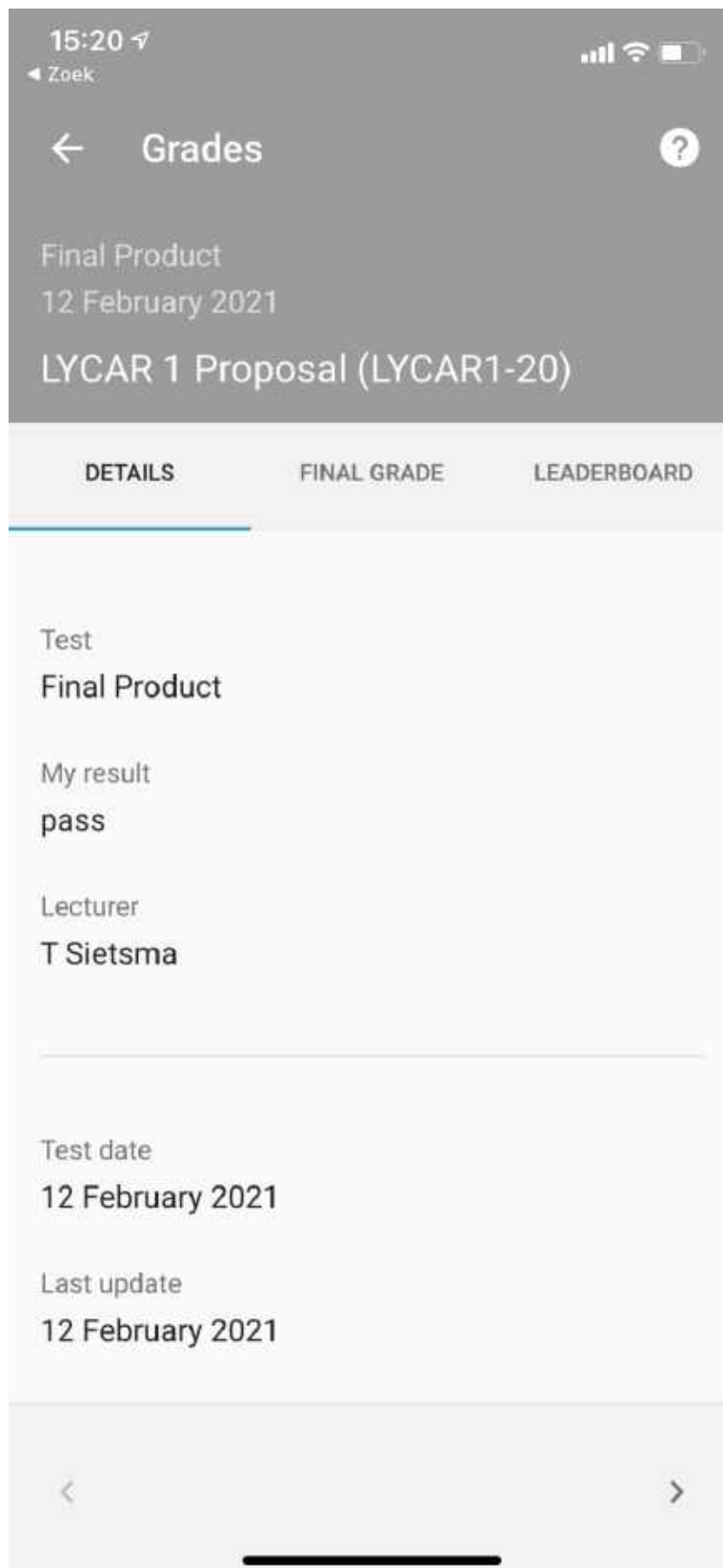
Zheng, J., 2021 *Data Visualization IT 7113 Lecture Notes*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/327578825_Data_Visualization_IT_7113_Lecture_Notes (Accessed 17 May 2021)

8. Appendices

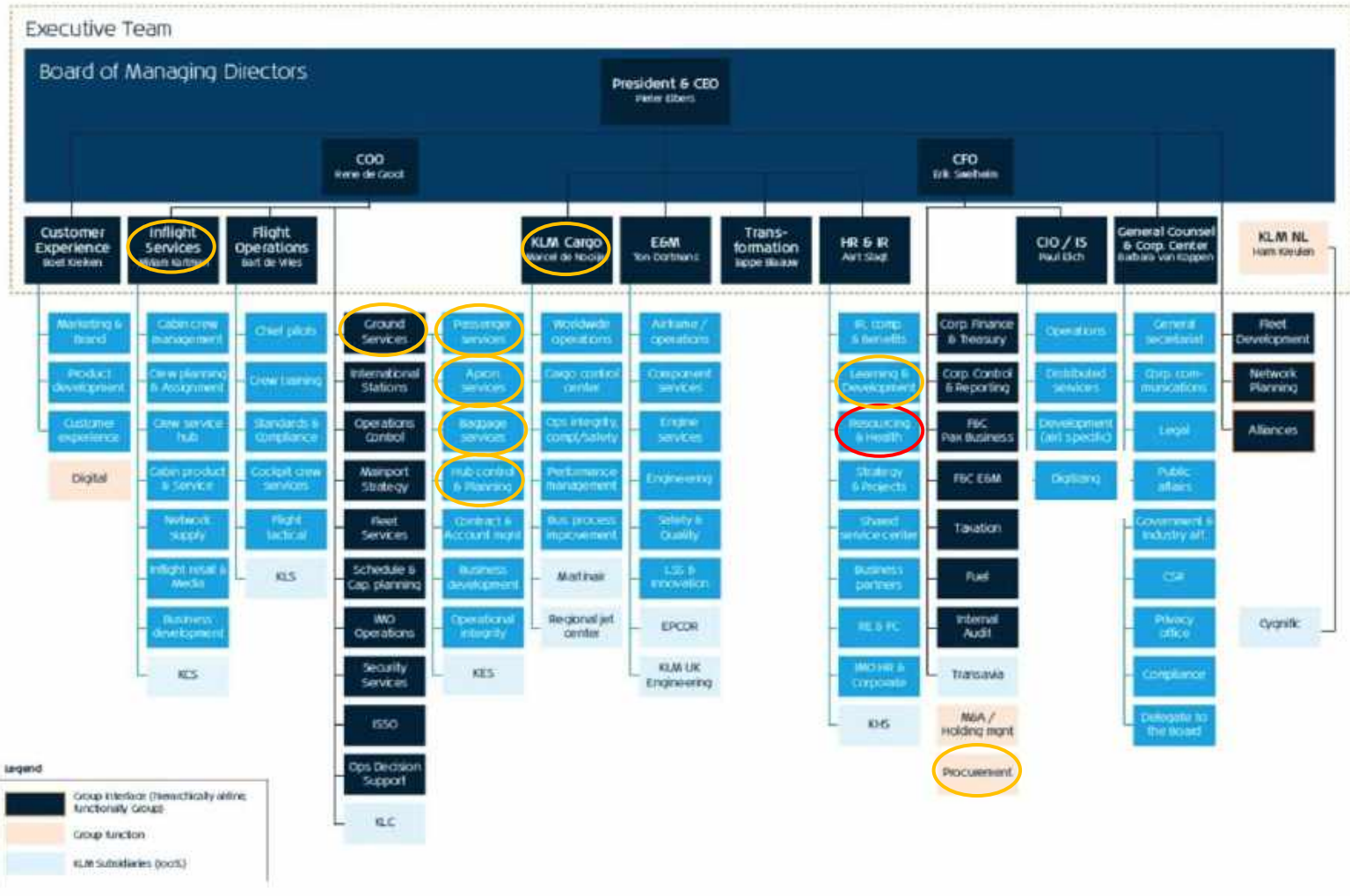
8.1 Proof Career Launching Plan Passed



8.2 Proof LYCar Proposal Passed



8.3 KLM Organogram

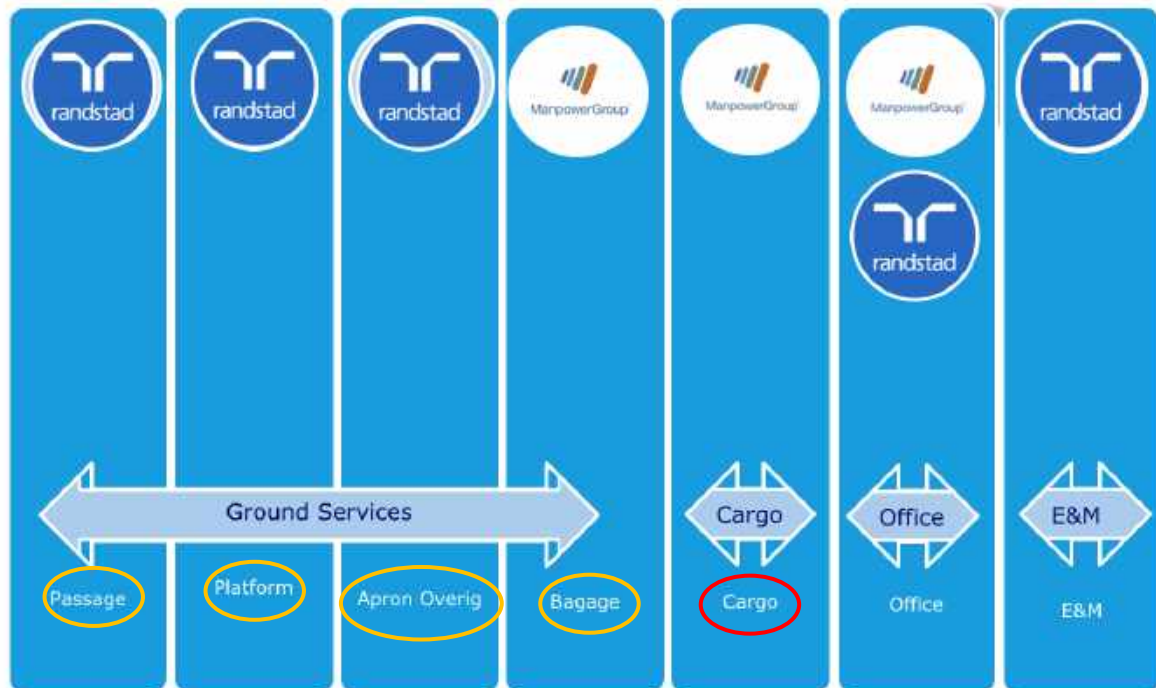


 = My department.

 = Departments I am most in contact with.

8.4 KLM Business Units Temporary Work

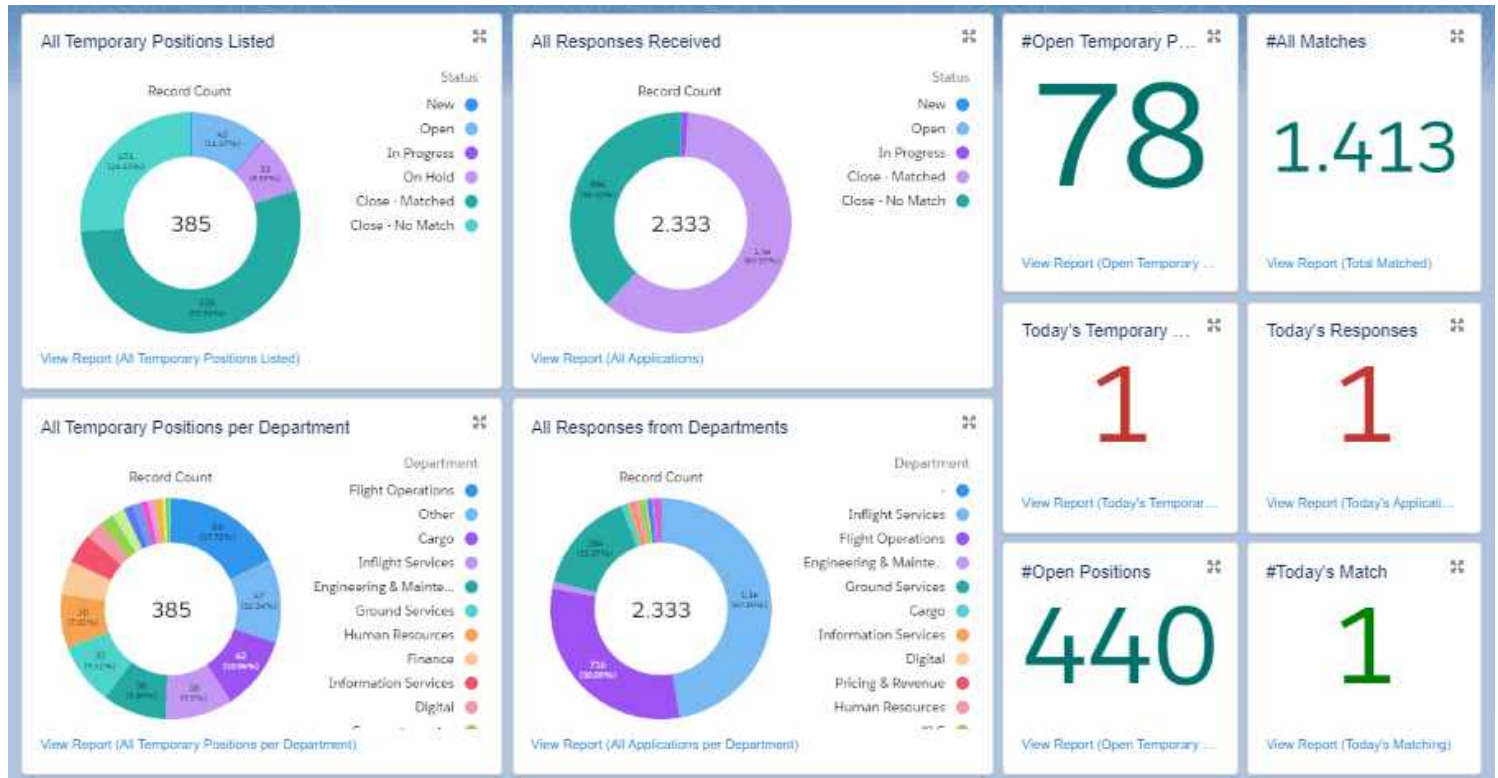
KLM Total Overview Cluster



 = My research department.

 = Business units I am most in contact with.

8.5 Dashboard Loket Blauwe Inzet



8.6 Vacancy post at Yammer Distribution Channel

Home Feed

Inbox

Favorites

Loket Blauwe Inzet

My communities

KLM Inflight Services 20+

KLM Digital Studio 8

KLM Ground Services ... 20+

KLM Passenger Services 10

KLM News 20+

All Company 20+

Create a Community

Discover Communities

Empelen, Lotte van (SPLHM) - KLM

Apr 7

3 shares • Seen by 133

Would you like to help out at AFKL IT and help them to develop a new Service Management Tool?

Loket Blauwe Inzet is looking for suitable candidates to fulfill the position **Migration Support Knowledge Articles** for a minimum of 3 days per week.

AFKL IT is busy with migration to an new Service management tool, for instance used by the helpdesk. The helpdesk requires knowledge to quickly and effectively dispatch incidents to the right solution group. These articles are now located in old tools (word, excel, etc) and need to be prepared for entry in the new solution. The Blue heart-help is requested to merge Office-documents, so basic Office knowledge is sufficient.

Are you interested in fulfilling this position or looking for more information? Visit the page of "Migration Support Knowledge Articles" on the Loket Blauwe Inzet website: [Migration Support Knowledge Articles](#)

see less



8.8 Survey Questions Permanent Workers

Tevredenheidsonderzoek Vaste Populatie Cargo

De enquête duurt ongeveer 4 minuten om te voltooien.

1. Hoe lang ben je al werkzaam bij KLM?

- ☐ 0-1 jaar
- ☐ 1-5 jaar
- ☐ 5-10 jaar
- ☐ 10+ jaar

2. Bij welke afdeling van Cargo ben je werkzaam? (Hoofd skill)

- ☐ EPS
- ☐ BUBD
- ☐ IMPEX
- ☐ Documentatie
- ☐ Dierenhotel
- ☐ Transport

3. Ik ben tevreden over het werken bij KLM.

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5
= Helemaal mee eens.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

7. Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ik ben tevreden over de training die mij aangeboden wordt vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

9. Ik ben tevreden over de begeleiding vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

10. Heb je nog op- of aanmerkingen over het instroom proces van KLM in het algemeen?

Voer uw antwoord in

11. Heb je nog een gouden tip voor de medewerkers binnen Cargo?

Voer uw antwoord in

8.9 Survey Questions LBI Workers

Tevredenheidsonderzoek Loker Blauwe Inzet Populatie Cargo

1. Hoe lang ben je al werkzaam bij KLM?

- ☐ 0-1 jaar
- ☐ 1-5 jaar
- ☐ 5-10 jaar
- ☐ 10+ jaar

2. Bij welke afdeling van Cargo ben je werkzaam? (Hoofd skill)

- ☐ EPS
- ☐ BUBD
- ☐ IMPEX
- ☐ Documentatie
- ☐ Dierenhotel
- ☐ Transport

3. Ik ben tevreden over het werken bij KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

4. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

7. Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ik ben tevreden over de training die mij aangeboden wordt vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

9. Ik ben tevreden over de begeleiding vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

10. Heb je nog op- of aanmerkingen over het instroom proces van KLM in het algemeen?

Voer uw antwoord in

11. Heb je nog een gouden tip voor de medewerkers binnen Cargo?

Voer uw antwoord in

8.10 Survey Questions Temporary Workers

Tevredenheidsonderzoek Flex Populatie Cargo

1. Hoe lang ben je al werkzaam bij KLM?

- ☐ 0-1 jaar
- ☐ 1-5 jaar
- ☐ 5-10 jaar
- ☐ 10+ jaar

2. Bij welke afdeling van Cargo ben je werkzaam? (Hoofd skill)

- ☐ EPS
- ☐ BUDD
- ☐ IMPEX
- ☐ Documentatie
- ☐ Dierenhotel
- ☐ Transport



3. Ik ben tevreden over het werken bij het uitzendbureau.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

4. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit het uitzendbureau.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg van het uitzendbureau.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ik ben tevreden over het werken bij KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

7. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

9. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

10. Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

11. Ik ben tevreden over de training die mij aangeboden wordt vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

12. Ik ben tevreden over de begeleiding vanuit KLM.

	1	2	3	4	5
1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens	☐	☐	☐	☐	☐

13. Heb je nog op- of aanmerkingen over het instroom proces van KLM in het algemeen?

Voer uw antwoord in

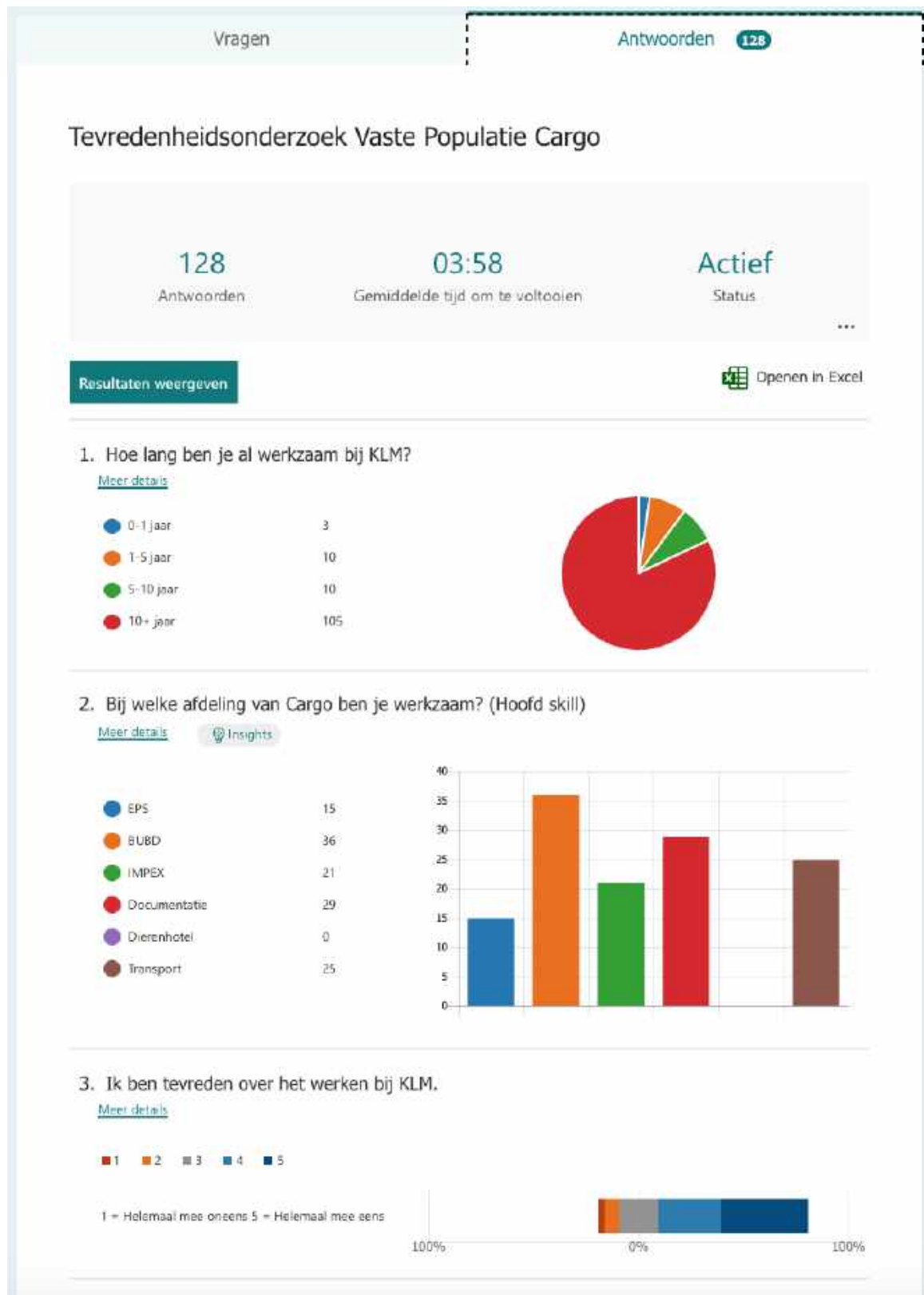
14. Heb je nog een gouden tip voor de medewerkers binnen Cargo?

Voer uw antwoord in



= All circled questions are specifically for temporary work agency Manpower.
Therefore, this data will not further be used for my research.

8.11 Results Survey Permanent Workers

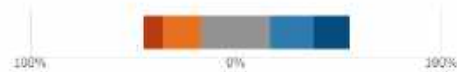


4. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

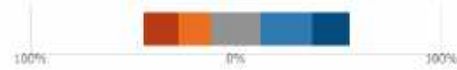


5. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

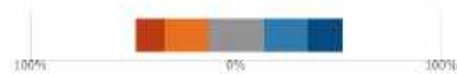


6. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

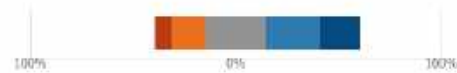


7. Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

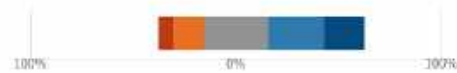


8. Ik ben tevreden over de training die mij aangeboden wordt vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



9. Ik ben tevreden over de begeleiding vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



10. Heb je nog op- of aanmerkingen over het instroom proces van KLM in het algemeen?

[Meer details](#)

55

Antwoorden

Meest recente antwoorden

"nee"

"nee"

11. Heb je nog een gouden tip voor de medewerkers binnen Cargo?

[Meer details](#)

56

Antwoorden

Meest recente antwoorden

"Let op de veiligheid"

"nee"

✦ 122 answers are processed in SPSS (the other six responses came in after the deadline).
Response rate = 28.2% (122 responses/432 permanent workers who received the survey).

8.12 Results Survey LBI Workers

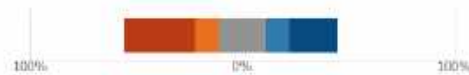


4. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



5. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



6. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

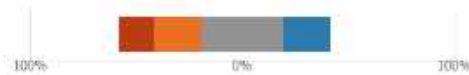


7. Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

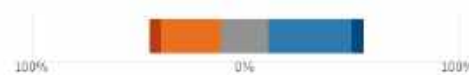


8. Ik ben tevreden over de training die mij aangeboden wordt vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

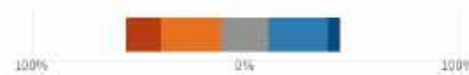


9. Ik ben tevreden over de begeleiding vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



10. Heb je nog op- of aanmerkingen over het instroom proces van KLM in het algemeen?

[Meer details](#)

8

Antwoorden

Meest recente antwoorden

"Transparantie tussen afdelingen/divisies is een pre!"

11. Heb je nog een gouden tip voor de medewerkers binnen Cargo?

[Meer details](#)

9

Antwoorden

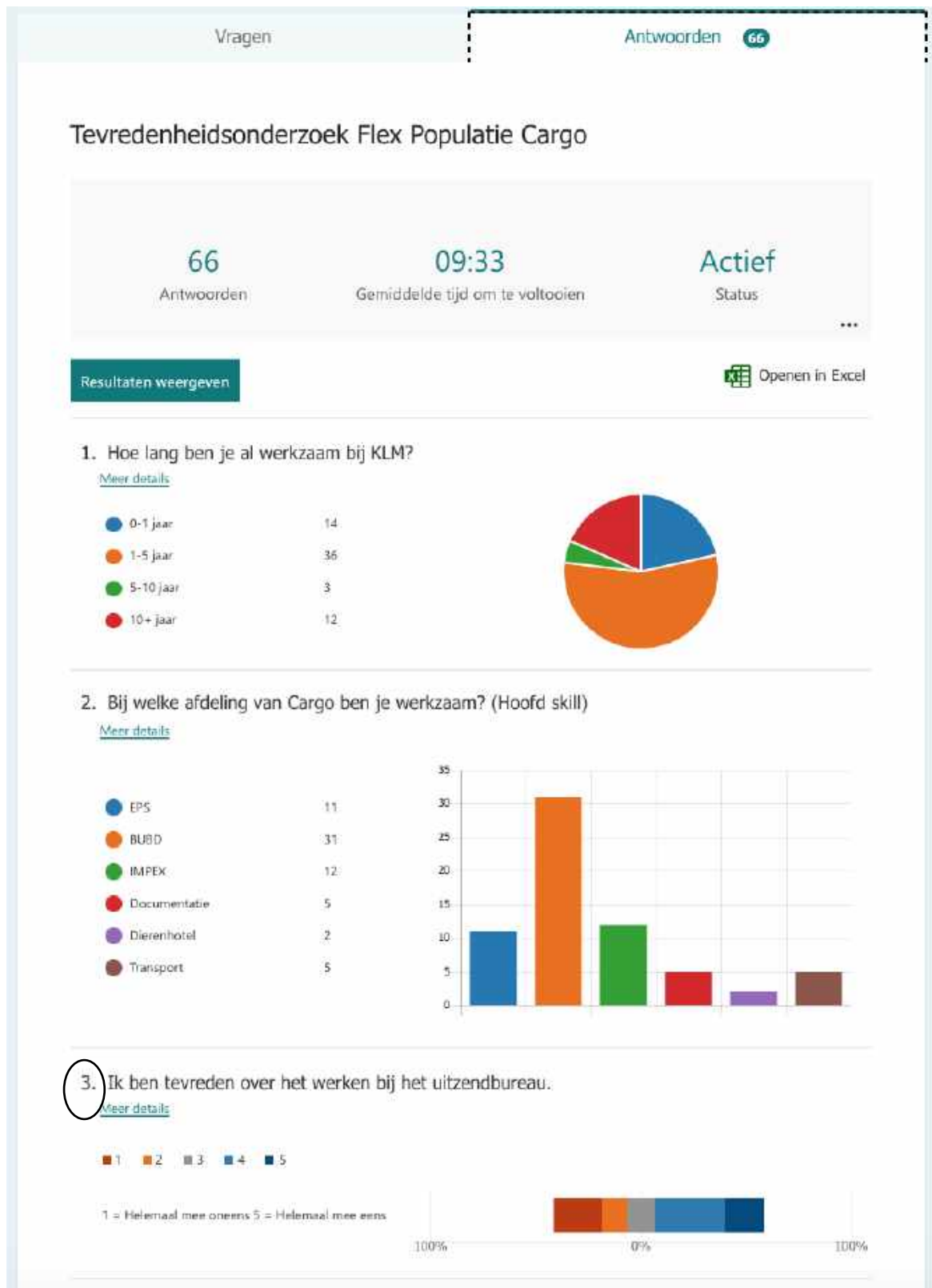
Meest recente antwoorden

"Stel vragen en blijf doorvragen als het antwoord je niet bevalt."



Response rate = 32.1% (18 responses/56 LBI workers who received the survey).

8.13 Results Survey Temporary Workers

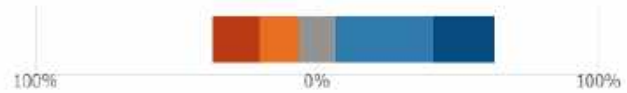


4. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit het uitzendbureau.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

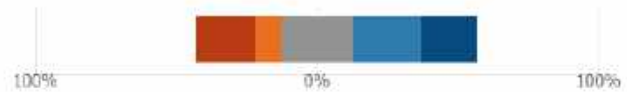


5. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg van het uitzendbureau.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

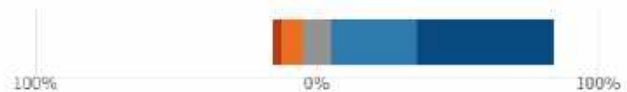


6. Ik ben tevreden over het werken bij KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

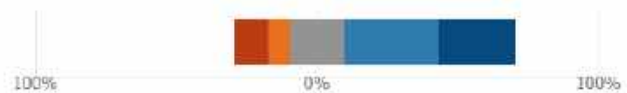


7. Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



8. Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

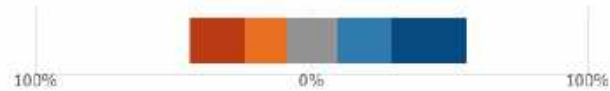


9. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

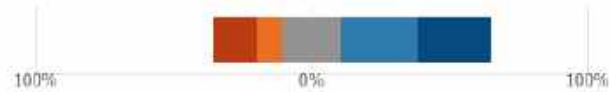


10. Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

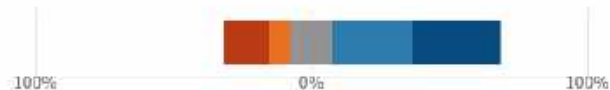


11. Ik ben tevreden over de training die mij aangeboden wordt vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens

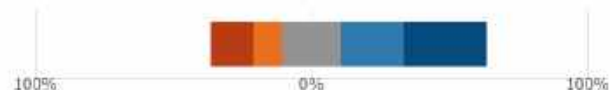


12. Ik ben tevreden over de begeleiding vanuit KLM.

[Meer details](#)

1 2 3 4 5

1 = Helemaal mee oneens 5 = Helemaal mee eens



13. Heb je nog op- of aanmerkingen over het instroom proces van KLM in het algemeen?

[Meer details](#)

41

Antwoorden

Meest recente antwoorden

"wat bedoel je precies met het instroomproces , werving en selectie..."

14. Heb je nog een gouden tip voor de medewerkers binnen Cargo?

[Meer details](#)

39

Antwoorden

Meest recente antwoorden

"Om de beleving en de tevredenheid van de medewerkers binnen c..."



= All circled questions are specifically for temporary work agency Manpower.

Therefore, this data will not further be used for my research.

Response rate = 31,8% (66 responses/207 permanent workers who received the survey).

8.14 Survey Validation Phases

The phases derived from two academic articles written about the validation process of a survey (Collingridge, 2014) (Bhattacharyya et al., 2017).

1. The first phase in the process of validating the survey is ‘establish face validity’. Validity is defined as the extent to which the instrument measures what it purports to measure. Face validity is defined when a person who is educated about the research topic reviews the survey and determines that it tests the desired feature or trait of interest.
2. The second phase is ‘establish content validity’. This refers to how well the survey captures all aspects of a given construct. The survey is reviewed by experts (i.e. the flex management team, the OR, and my LYCar coach) and is tested for readability, clarity and comprehensiveness.
3. The third phase is to pilot test the survey on a part of the intended population. This is done in order to pinpoint possible problem areas, reduce measurement error and determine whether or not respondents are interpreting questions correctly.
4. The fourth phase consists out of ‘cleaning the data’. It examines the internal consistency of questions with overlapping aspects by focusing on the correlations between them. This phase assesses the respondents’ reliability by investigating the consistency of their answers.
5. The last phase in order to validate the survey is to revise the survey based on information collected from the previous phases. If the survey needs minor changes, it is ready for distribution.

8.15 SPSS Results Surveys

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
I am satisfied about working at KLM.	Temporary Work Population	66	4.14	1.080	.133	3.87	4.40	1	5
	Permanent Work Population	120	3.97	1.092	.100	3.77	4.16	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	3.44	1.338	.315	2.78	4.11	1	5
	Total	204	3.98	1.121	.078	3.82	4.13	1	5
There is clear communication from KLM towards me.	Temporary Work Population	66	3.56	1.302	.160	3.24	3.88	1	5
	Permanent Work Population	121	3.13	1.197	.109	2.92	3.35	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	2.78	1.592	.375	1.99	3.57	1	5
	Total	205	3.24	1.286	.090	3.06	3.42	1	5
I am satisfied about the appreciation I receive from KLM.	Temporary Work Population	66	3.39	1.445	.178	3.04	3.75	1	5
	Permanent Work Population	121	3.05	1.353	.123	2.81	3.29	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	2.89	1.451	.342	2.17	3.61	1	5
	Total	205	3.15	1.396	.098	2.95	3.34	1	5
I receive sufficient feedback regarding my work from KLM.	Temporary Work Population	66	3.20	1.491	.183	2.83	3.56	1	5
	Permanent Work Population	120	2.99	1.267	.116	2.76	3.22	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	2.78	1.353	.319	2.11	3.45	1	5
	Total	204	3.28	1.250	.088	3.11	3.45	1	5
I am given the space to learn new skills.	Temporary Work Population	65	3.40	1.378	.171	3.06	3.74	1	5
	Permanent Work Population	121	3.31	1.189	.108	3.09	3.52	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	2.67	1.029	.243	2.15	3.18	1	4
	Total	204	3.28	1.250	.088	3.11	3.45	1	5
I am satisfied about the training offered from KLM.	Temporary Work Population	66	3.52	1.438	.177	3.16	3.87	1	5
	Permanent Work Population	121	3.35	1.181	.107	3.13	3.56	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	3.11	1.079	.254	2.57	3.65	1	5
	Total	205	3.38	1.261	.088	3.21	3.55	1	5
I am satisfied about the guidance I receive from KLM.	Temporary Work Population	66	3.42	1.415	.174	3.08	3.77	1	5
	Permanent Work Population	121	3.10	1.214	.110	2.88	3.32	1	5
	Loket Blauwe Inzet Population	18	2.78	1.215	.286	2.17	3.38	1	5
	Total	205	3.18	1.290	.090	3.00	3.35	1	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
I am satisfied about working at KLM.	Between Groups	6.794	2	3.397	2.752	.066
	Within Groups	248.084	201	1.234		
	Total	254.877	203			
There is clear communication from KLM towards me.	Between Groups	12.035	2	6.017	3.737	.025
	Within Groups	325.253	202	1.610		
	Total	337.288	204			
I am satisfied about the appreciation I receive from KLM.	Between Groups	6.372	2	3.186	1.645	.196
	Within Groups	391.238	202	1.937		
	Total	397.610	204			
I receive sufficient feedback regarding my work from KLM.	Between Groups	3.144	2	1.572	.862	.424
	Within Groups	366.542	201	1.824		
	Total	369.686	203			
I am given the space to learn new skills.	Between Groups	7.788	2	3.894	2.531	.082
	Within Groups	309.286	201	1.539		
	Total	317.074	203			
I am satisfied about the training offered from KLM.	Between Groups	2.638	2	1.319	.828	.438
	Within Groups	321.684	202	1.592		
	Total	324.322	204			
I am satisfied about the guidance I receive from KLM.	Between Groups	7.636	2	3.818	2.323	.101
	Within Groups	332.042	202	1.644		
	Total	339.678	204			

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(i) Group	(j) Group	Mean Difference (i-j)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
I am satisfied about working at KLM.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.170	.170	.960	-.20	.53
		Loket Blauwe Inzet Population	.692 [*]	.295	.060	.06	1.32
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.170	.170	.960	-.53	.20
		Loket Blauwe Inzet Population	.522	.281	.193	-.08	1.12
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.692 [*]	.295	.060	-1.32	-.06
		Permanent Work Population	-.522	.281	.193	-1.12	.08
There is clear communication from KLM towards me.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.428 [*]	.194	.086	.01	.84
		Loket Blauwe Inzet Population	.783 [*]	.337	.064	.06	1.51
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.428 [*]	.194	.086	-.84	-.01
		Loket Blauwe Inzet Population	.354	.321	.810	-.33	1.04
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.783 [*]	.337	.064	-1.51	-.06
		Permanent Work Population	-.354	.321	.810	-1.04	.33
I am satisfied about the appreciation I receive from KLM.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.344	.213	.322	-.11	.80
		Loket Blauwe Inzet Population	.505	.370	.522	-.29	1.30
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.344	.213	.322	-.80	.11
		Loket Blauwe Inzet Population	.161	.352	1.000	-.59	.91
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.505	.370	.522	-1.30	.29
		Permanent Work Population	-.161	.352	1.000	-.91	.59
I receive sufficient feedback regarding my work from KLM.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.205	.207	.967	-.24	.65
		Loket Blauwe Inzet Population	.419	.359	.733	-.35	1.19
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.205	.207	.967	-.65	.24
		Loket Blauwe Inzet Population	.214	.341	1.000	-.52	.95
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.419	.359	.733	-1.19	.35
		Permanent Work Population					
I am given the space to learn new skills.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.094	.191	1.000	-.31	.50
		Loket Blauwe Inzet Population	.733 [*]	.330	.083	.03	1.44
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.094	.191	1.000	-.50	.31
		Loket Blauwe Inzet Population	.639	.313	.128	-.03	1.31
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.733 [*]	.330	.083	-1.44	-.03
		Permanent Work Population	-.639	.313	.128	-1.31	.03
I am satisfied about the training offered from KLM.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.168	.193	1.000	-.25	.58
		Loket Blauwe Inzet Population	.404	.336	.690	-.31	1.12
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.168	.193	1.000	-.58	.25
		Loket Blauwe Inzet Population	.236	.319	1.000	-.45	.92
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.404	.336	.690	-1.12	.31
		Permanent Work Population	-.236	.319	1.000	-.92	.45
I am satisfied about the guidance I receive from KLM.	Temporary Work Population	Permanent Work Population	.325	.196	.297	-.10	.75
		Loket Blauwe Inzet Population	.646	.341	.178	-.08	1.38
	Permanent Work Population	Temporary Work Population	-.325	.196	.297	-.75	.10
		Loket Blauwe Inzet Population	.321	.324	.967	-.37	1.02
	Loket Blauwe Inzet Population	Temporary Work Population	-.646	.341	.178	-1.38	.08
		Permanent Work Population	-.321	.324	.967	-1.02	.37

*. The mean difference is significant at the 0.10 level.

8.16 The Analects of the Open Questions Surveys

The analects written below are selected passages from the most relevant responses of the different employees within Cargo.

The analects are based upon the following questions:

- Do you have any comments or remarks about the KLM on-boarding process in general?
- Do you have a golden tip for the employees within Cargo?

Responses Survey Temporary Workers (Dutch-Original)

Labels	Responses
Job Application Process	“Eerlijkere sollicitatieprocedures.” “Ik werk al 15 jaar voor de KLM en dat waardeer ik zeer enorm maar met de sollicitaties en de aanname ben ik teleurgesteld en meerdere collega’s die skills hebben en we kunnen op alle afdeling uit de voeten worden bij sollicitaties steeds afgewezen voor iemand die net 6 maanden in dienst is en die jij zelf heb ingewerkt...”
Communication	“Qua communicatie naar de flexkrachten toe zou het beter kunnen.” “Vertel niet alleen wat men moet doen, maar ook waarom.”
Opportunities for Growth	“Geef de medewerkers doorgroei mogelijkheden en waardering.”
Contracts of Employment	“Ik hoop dat ik eindelijk een vaste contract van jullie krijg.” “Ik zou werknemers die bepaalde skills bezitten en ervaring hebben sneller een vast contract aanbieden binnen de KLM. Dat biedt meer zekerheid en vastigheid voor de werknemers in de toekomst.”
On-Boarding Process	“Inwerk proces op capaciteiten afstemmen. Onzin om een training van 2 weken te geven als je na 1 dag al los kan..”
Dress Code	“Verbaas mij hoe mensen hier op het werk (joggingsbroek etc) mogen rondlopen.” “Bedrijfskleding voor iedereen toegankelijk maken.”

	“Werk kleding”
Integration	“Er wordt verwacht van een flex dat zij overal moeten en kunnen werken. Ik zie dat weinig of niet bij de vaste klm-ers.” “Grotere focus op samenwerking” “Met meer respect, geduld en tolerantie met elkaar omgaan.” “Elkaar meer helpen en meedenken.” “Het is allemaal vriendjes politiek.” “Meer respect” “Meer teamwerk , meer collegiaal gedrag, meer respect.” “Het verschil tussen KLM en uitzendkrachten. Uitzendkrachten moeten in- en uitklokken KLM’ers niet maar het werk blijft het zelfde dus gewoon lekker relax doen tegen uitzendkrachten en meer collegiaal zijn.” “Zeker weten, er is nog steeds duidelijk een scheiding tussen de medewerkers die voor klm werken en de uitzend krachten. En wij als uitzendkracht krijgen niet zozeer steun en worden soms slecht behandeld alsof wij nummertje zijn en dat wij alleen nodig zij als extra meer niet. In heel veel gevallen doen wij juist het hard werk op het vloer zonder steun. Ik zou graag willen zien dat wij op 1 lijn lopen. Het lijkt alsof je minder waard ben als uitzendkracht en zonder dat je gehoord wordt ookal heb je gelijk of zie je bepaalde dingen op andere manieren.”
Training & Education	“Afstemming in de diverse trainingen zou het beter kunnen.” “Medewerkers niet plaatsen bij andere afdelingen terwijl hij/zij hier geen training voor heeft gedaan en wel verwachten dat diegene het zal gaan uitvoeren.” “Ik vindt dat er wel wat meer aandacht mag gegeven worden over bepaalde onderdelen die je moet leren op de werkvloer.” “Meer opleiding voor de werknemers.”
Feedback/Appraisal	“Laat medewerkers meer weten of ze voldoen aan de eisen en richtlijnen binnen cargo, met andere woorden vaker en meer feedback over je prestaties en aandachtspunten.”
Operational Efficiency	“Iedereen in de loods moet mondkapje gebruiken, sommigen gebruiken en andere bijna niet , zo kan niet helpen, iedereen in de

	loods moet mondkapje gebruiken en dat geen uitzondering in deze sombere en moeilijke periode.” “Bij tillen zou ik graag nog hulp middelen willen hebben, en soort van powerstow als op platform om pakketten op te zetten.”
Feedback Temporary Work Agency Manpower	“Graag druk uitoefenen tegen Manpower wat betreft diensten verdeling en uitbetalen van salaris ,vaak klopt iets niet.” “KLM kan beter stoppen met werken met Manpower omdat Manpower grote groep mensen ongelukkig maakt door vreselijk gebrek aan communicatie!”
Other	“Om de beleving en de tevredenheid van de medewerkers binnen cargo hoog te houden en daarmee ook indirect waardering te laten blijken; beschikbaar stellen voor parkeerpasjes in P12 voor avond en weekenddiensten. Zeker nu in deze covid periode staat de parkeergarage behoorlijk leeg...”

Responses Survey Temporary Workers (English-Translated)

Labels	Responses
Job Application Process	"More fair application procedures." "I have been working for the KLM for 15 years and I appreciate that very much, but with the applications and the hiring, I am disappointed and several colleagues who have skills and who are always rejected in all departments when applying for applications for someone who has just has been employed for 6 months and which you have trained yourself... "
Communication	"In terms of communication to the flex workers, it could be better." "Tell not only what to do, but also why."
Opportunities for Growth	"Give employees opportunities for growth and appreciation."
Contracts of Employment	"I hope I will finally get a permanent contract from you." "I would be more likely to offer employees who have certain skills and experience a permanent contract within KLM. That offers more security and stability for employees in the future. "
On-Boarding Process	"Adapt the induction process to capacities. Nonsense to give a training of 2 weeks if you can already release after 1 day .. "
Dress Code	"I am amazed how people are allowed to walk around here at work (sweatpants etc)." "Make working clothes accessible to everyone." "Work clothes"
Integration	"Flex workers are expected to be able to work anywhere. I see that little or not at the permanent workers. " "Greater focus on collaboration" "Treat each other with more respect, patience and tolerance." "Help each other more and think along." "It's all favoritism." "More respect" "More teamwork, more collegial behavior, more respect."

	“The difference between KLM and temporary workers. Temporary workers have to clock in and out and KLM employees do not have to, but the work remains the same so just behave relaxed towards temporary workers and be more collegial. ” “Certainly, there is still a clear division between the employees who work for klm and the temporary workers. And we as a temporary worker do not receive so much support and are sometimes treated badly as if we are a number and that we are only needed as an extra. In many cases we do the hard work on the floor without support. I would like us to be on the same page. It seems as if you are worth less as a temporary worker and without being heard, even if you are right or you see certain things in different ways. ”
Training & Education	"Coordination in the various training courses could be better." "Do not place employees in other departments while he / she has not completed training for this and expect that they will carry it out." “I think that a little more attention should be given to certain parts that you have to learn on the work floor.” "More training for the employees."
Feedback/Appraisal	“Let employees know more about whether they meet the requirements and guidelines within cargo. after all, they keep track of everything, in other words more often and more feedback about your performance and points for attention. ”
Operational Efficiency	"Everyone in the warehouse has to use a mouth mask, some use it and others hardly, in this way it doesn't help, everyone in the shed has to use a mouth mask without exception in this gloomy and difficult period." "I would like to have additional tools for lifting, and sort of a power stow as on a platform to set up packages."
Feedback Temporary Work Agency Manpower	"Please exert pressure against Manpower regarding services distribution and salary payment, often something is wrong." “KLM should stop working with Manpower because Manpower makes a large group of people unhappy due to a terrible lack of communication.”
Other	“To keep the experience and satisfaction of the employees within cargo high and thus also indirectly show appreciation; make parking passes in P12 available for employees with evening and weekend shifts. Especially now in this covid period, the parking garage is quite empty... ”

Responses Survey LBI Workers (Dutch-Original)

Labels	Responses
Communication	“Communicatie” "Vraag om een uitleg van hoe en waarom op het gebied van veiligheid." “Zorg vanuit jezelf voor een goeie communicatie want anders krijg je niks te horen.”
On-Boarding Process	“KLM heeft in de instroomprocessen die ik heb meegemaakt geen idee van wat wel/niet belangrijk is voor de medewerker. De afstand die bestaat tussen HR en de operatie is te groot om inzicht te krijgen wat van belang is in dit proces. Dit gat wordt ook niet opgevuld door de operationele leiding.” “De shiftleaders zouden bij binnenkomst van nieuw personeel zich wel voor mogen stellen en uitleg geven over het proces van werken en andere belangrijke informatie delen met betrekking tot de afdeling, je moet hier namelijk zelf maar alles uitzoeken. Nog nooit zo'n slecht instroomproces meegemaakt.”
Operational Efficiency	“KLM heeft een cultuur gecreëerd waarbij de betrokkenheid ver te zoeken is. Integraal Lean introduceren kan hier het verschil maken. Met de nadruk om integraal omdat er tijd en ruimte gecreëerd moet worden waarbij de operationele leiding het voortouw neemt en leert sturen in de processen.”
Transparency	"Transparantie tussen afdelingen/divisies is een pre.”

Responses Survey LBI Workers (English-Translated)

Labels	Responses
Communication	"Communication" "Ask for an explanation of how and why in terms of safety." "Make sure you have good communication from yourself, because otherwise you will not hear anything. "
On-Boarding Process	"In the on-boarding processes that I have experienced, KLM has no idea what is / is not important to the employee. The distance that exists between HR and the operation is too great to gain insight into what is important in this process. This gap is also not filled by the operational management. " "The shift leaders should introduce themselves and explain the process of working and share other important information related to the department when new staff arrives, because you have to figure everything out for yourself here. Never experienced such a bad intake process."
Operational Efficiency	"KLM has created a culture where commitment is hard to find. Introducing Lean integrally can make the difference here. With the emphasis on being integral because time and space must be created in which the operational management takes the lead and learns to steer the processes. "
Transparency	"Transparency between departments / divisions is a plus."

Responses Survey Permanent Workers (Dutch-Original)

Labels	Responses
Job Application Process	“Er is naar mijn inziens teveel nadruk op diploma's ipv praktijk. Voor interne sollicitaties heerst er teveel vriendjespolitiek.” “Vriendjes krijgen functie.”
Communication	“Verlof aanvragen is superslecht, echt alles wordt afgewezen.” “Betere communicatie tussen de afdelingen.” “Alle belangrijke nummers opvragen, weten bij wie je evt verlof moet vragen en eventueel aanmelding vragen voor de mailinglijst zodat je op de hoogte bent van wat er speelt.”
Opportunities for Growth	“Helaas wanbeleid. Bij elk ander bedrijf als je wilt groeien krijg je de kans om een opleiding te doen. Of doet het bedrijf moeite voor je. Helaas boeit de KLM niet of je carrière wilt maken, het boeit alleen dat je 8 uur aanwezig bent tijdens een dienst.” “Er lopen op dit moment zeer gekwalificeerde uitzendkrachten rond die mijns inziens een kans verdienen binnen de KLM cargo.”
Contracts of Employment	“Geef mensen 100% werk contract.”
On-Boarding Process	“Laat uitzendkrachten eerst (zoals vroeger gebeurde) een paar maanden pakjes stapelen en filter er dan de luie, ongezeglijke en quasi-verongelijkte kansenpareltjes tussen uit.” “Teamcoördinatoren moeten meer betrokken worden bij nieuwe aanname medewerkers.”
Integration	“Medewerkers vanuit blauwe loket of uitzendkrachten die geen zin hebben om te werken direct terug sturen.” “Het is niet eerlijk wat er allemaal gebeurt, als je vrienden hebt heb je alles als je gewoon je werk doet en je gaat niet met de manager koffie drinken zal je nooit wat worden al heb je veel diplomas zoals ik.” “Er lopen mensen op de afdeling waarvan ik niet weet of het KLM'rs zijn of Flex of Loket Blauw Inzet.” “Veel uitzendkracht hebben een grote mond.”

	“Te veel uitzendkrachten die niet geïnteresseerd zijn.” “Waardeer elkaar meer!” “Elkaar helpen en elkaar respecteren.” “Ja zeker elkaar respecteren... Iedereen in zijn waarde laten en als je kwaliteit wilt iedereen op zijn positie zetten net als bijvoorbeeld een voetbal elftal een keeper kan meestal niet als spits gezet worden en een spits niet als doelman....” “Niet alléén binnen Cargo maar ook op het platform, denk niet alléén aan je eigen afdeling. Bedoel daarmee assisteer elkaar waar nodig, we zijn 1 bedrijf.” “Betere omlijstingen van personeel op basis van drukte profiel en prioriteiten.”
Training & Education	“Geef nieuwe medewerkers meer tijd om het proces eigen te maken.” “Stages lopen zodat je meer kan zien en leren.” “Er hoort toezicht te zijn over de opleidingen die collega's aanbieden, want er is duidelijk verschil tussen de opleidingen.”
Feedback/Appraisal	“Binnen cargo heerst een top down management dus met ideeën en feedback wordt niets gedaan dus de meeste jongens van de vloer zijn daar mee gestopt en doen alleen nog hun ding, gemiste kans.” “Ik heb al 6 jaar geen beoordeling gesprek gehad.” “Functioneringsgesprek invoeren!” “Dat de shiftleiders preventief met medewerkers in gesprek gaan. Het gebeurt op dit moment curatief. Functionerings- en beoordelingsgesprekken weer oppakken.”
Operational Efficiency	“Roosters op tijd klaar hebben, betreffende afdeling op tijd informeren over je komst want gebeurt vaker dat iedereen verbaasd kijkt als je komt opdagen en niet voldoende instructeurs hebben.”
Workload	“Zouden wel wat meer harde werkers bij mogen komen, we lopen nu al een jaar op ons tandvlees en is elke dag druk.”

	“Veel te druk het laatste jaar veel te kort mensen op de vloer wat je anders een dag werk kreeg moet je nu doen in een paar uur ,en dat weet je dat er collega van ander afdelingen thuis zitten om dat ze haast geen werk hebben de lol van het werken bij de vracht is hele maal weg.”
Outflow Temporary Employees	“Iedereen doet zijn best om nieuwe uitzendkracht op te leiden. Deze werken voor een uitzendbureau. Net wanneer ze een aantal skills hebben, vertrekken ze naar een andere werkgever. Om opgeleide mensen binnen te houden, voor cruciale werkplekken met belangrijke skills, moet KLM met contracten werken. Vaak voorgekomen dat we opleiden voor andere vrachtafhandelaars. Dat zou anders moeten.” “Veel uitzendkrachten zijn werkzaam bij de KLM. Ze krijgen een opleiding en velen zijn in een korte tijd overgegaan naar een andere vrachtafhandelaar, met de kennis, opleiding en tijd die we hieraan besteed hebben. KLM kan misschien met contracten werken, en deze indien nodig verlengen.”
Appreciation	“Verwacht geen schouder klopje het is gewoon wat je doet.”
Behaviour Shift Leaders	“Meer op de vloer lopen voor een praatje.” “Dat de shiftleaders preventief met medewerkers in gesprek gaan. Het gebeurt op dit moment curatief. Functionerings- en beoordelingsgesprekken weer oppakken.” “Leiding meer op de vloer komen.” “Instroom bij de pallets opbouw bestaat niet. Collega's die werken zich kapot. Het interesseert de shiftleaders niet wat op de vloer gebeurt. Die komen 's morgens binnen en blijven de hele dag op kantoor zitten..”
Transparency	“Meer transparantie.”
Other	“Aan het management. KLM Cargo ideeën systeem is al een paar keer van naam veranderd, en momenteel 2 jaar geen systeem aanwezig. Willen we besparen of goede briljante oplossingen voor structurele problemen. 1 KLM ideeën systeem creëren. Quantum Solution als naam bijvoorbeeld. De afdeling komt erachter. Quantum Solution Cargo. Deze moet dan ook niet stoppen, helemaal in tijden waarin we elke cent moeten omdraaien. Met de besparingen van de goede ideeën, Kunnen we weer investeren waar nodig, Momenteel weinig mogelijk.”

Responses Survey Permanent Workers (English-Translated)

Labels	Responses
Job Application Process	"In my opinion, there is too much emphasis on diplomas instead of practice. There is too much favoritism for internal applications." "Friends get functions."
Communication	"Applying for leave is really bad, everything is rejected." "Better communication between the departments." "Request all important numbers, know who you should ask for leave if necessary and if necessary request registration for the mailing list so that you are aware of what is going on."
Opportunities for Growth	"Unfortunately mismanagement. At any other company if you want to grow you get the opportunity to do a training/get educated. Or at least, the company does effort for you. Unfortunately, KLM does not care if you want to make a career, it is only important that you are present for 8 hours during a shift." "There are currently highly qualified temporary workers around who, in my opinion, deserve a chance within KLM cargo."
Contracts of Employment	"Give people a 100% work contract."
On-Boarding Process	"Let temporary workers first (as happened in the past) stack parcels for a few months and then filter out the lazy, unruly and quasi-misguided opportunity pearls." "Team coordinators need to be more involved with new hiring employees."
Integration	"Send back employees from the Locket Blauwe Inzet or temporary workers who do not feel like working immediately." "It is not fair what happens, if you have friends you have everything if you just do your job and you do not drink coffee with the manager you will never become something even if you have a lot of diplomas like me." "There are people in the department of whom I don't know whether they are KLM employees or Flex or Locket Blauw Inzet." "Many temporary workers have a big mouth."

	"Too many temporary workers who are not interested." "Appreciate each other more!" "Help each other and respect each other." "Yes, certainly respect each other ... Allow everyone to be valued and if you want quality to put everyone in their position, just like a football team, for example, a goalkeeper cannot usually be put as a striker and a striker not as a goalkeeper" "Not only within Cargo but also on the platform, don't just think about your own department. By this mean assist each other where necessary, we are one company. " "Better staff framing based on profile and priorities."
Training & Education	"Give new employees more time to master the process." "Doing internships so you can see more and learn." "There should be supervision over the courses offered by colleagues, because there is a clear difference between the courses."
Feedback/Appraisal	"Within cargo there is top down management so nothing is done with ideas and feedback, so most of the guys on the floor have stopped doing that and are only doing their thing, missed opportunity." "I haven't had an appraisal interview in 6 years." "Put performance appraisals in place!" "That the shift leaders have preventive talks with employees. It is currently curative. Pick up performance and appraisal interviews again. "
Operational Efficiency	"Have schedules ready on time, inform the relevant department about your arrival in time, because it often happens that everyone looks surprised when you show up and do not have enough instructors."
Workload	"Could use more hard workers, we have been working our ass off for a year now and we are busy every day." "Too busy in the last year, too few people on the floor. The work that you would normally do in a day, you now have to do in a few hours, and you know that there are colleagues from other

	departments at home because they have hardly any work. The fun of working at Cargo is completely gone. ”
Outflow Temporary Employees	“Everyone is doing their best to train new temporary workers. They work for an employment agency. Just when they have a number of skills, they leave for another employer. In order to keep trained people in for crucial workplaces with important skills, KLM has to work with contracts. It often happened that we train for other cargo handlers. That should be different. ” “Many temporary workers work at KLM. They receive training and many have switched cargo handlers in a short period of time, with the knowledge, training and time we have devoted to this. KLM may be able to work with contracts and extend them if necessary. ”
Appreciation	"Don't expect a pat on the back, it's just what you do."
Behaviour Shiftleaders	"Walk more on the floor for a chat." “That the shift leaders have preventive talks with employees. It is currently curative. Start with performance and appraisal interviews again. ” "Management should be more on the floor." “There is no influx process at the pallet building. Colleagues are working really hard. The shift leaders don't care what happens on the floor. They come in in the morning and stay in the office all day long."
Transparency	“More transparency.”
Other	“To the management. KLM Cargo ideas system has already changed name a few times, and currently no system available for 2 years. Do we want to save or do we want good brilliant solutions to structural problems. 1. Creating a KLM ideas system. Quantum Solution as a name for example. The department will find out. Quantum Solution Cargo. This should not stop, especially in times when we have to turn every cent. With the savings from the good ideas, we can again invest where necessary, currently little possible. ”

8.17 Interview Guide Temporary Workers

Actions *before* interview:

- 1) Greet and thank participant.
- 2) Short introduction of myself, school and internship.
- 3) Explain that interview is recorded but confidentiality and anonymity are ensured, only accessors have access to data and research outcome will be communicated to management.
- 4) Introduce research topic and explain relevance.
- 5) Explain that the interview will last approximately 30 minutes.
- 6) Explain structure of interview: six topics: Communication, Integration, Satisfaction, Appreciation, Feedback and Development, with each 2 or 3 questions.

Actions *after* interview:

- 1) Thank participant for their time.
- 2) Explain that if they wish I can share the outcomes of my research with them.
- 3) Ask if they have any questions for me.

Original version: Dutch

1. Inleidende vragen	a) Heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij KLM kwam werken?
2. Communicatie	b) Hoe heb je gehoord over de functie KLM Cargo? (Indeed, Uitzendbureau, Collega's, KLM Website?) c) Hoe ervaar je de communicatie tussen KLM en hun medewerkers? d) Wat voor vorm van communicatie vind jij fijn? Voor communicatie over nieuwe functies binnen KLM maar ook over operationele aanpassingen? (Hoor je dit liever via uitzendbureau of KLM, mail, telefonisch contact, gezamenlijke app, WhatsApp groep ?)
3. Integratie/Samenwerking	e) Hoe ervaar je de samenwerking tussen vaste medewerkers en flex medewerkers? - Wat gaat er goed en wat gaat er minder goed? - Hoe zou je dit (verder) kunnen verbeteren? - Zie je nog verschillen met samenwerking tussen Loket Blauwe Inzet medewerkers?
4. Tevredenheid	f) Hoe ervaar je het om als flex medewerker bij KLM te werken? Kun je een voorbeeld geven? g) Wat is jou ervaring met betrekking tot instroom proces van de KLM in het algemeen, zijn er elementen die je mist? Zijn er dingen die beter kunnen?

5. Waardering	h) Hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt? i) Hoe zou je het liefst waardering ontvangen vanuit de KLM? E.g. financiële compensatie, complimenten, promotie, klopje op schouder?
6. Feedback	j) Ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? - Ja, zie vraag K - Nee, zou je dat wel willen ontvangen? Zo ja, zie vraag K k) Hoe ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? Een op een gesprek, op de werkvloer, feedback formulier maandelijks/per kwartaal?
7. Ontwikkeling	l) Hoe ervaar je de trainingen/opleidingen binnen KLM? m) Zijn er trainingen/opleidingen binnen KLM die je graag zou willen volgen? En welke? n) Wat mis je nog in de opleidingen/trainingen van KLM wat jou zou laten groeien?
8. Afsluitende vragen	o) Zijn er zaken die nog niet aan bod zijn geweest in dit interview die je graag wilt bespreken?

Translated version: English

1. Introductory questions	a) Did you already have work experience at Schiphol before you came to work at KLM?
2. Communication	b) How did you hear about the KLM Cargo position? (Indeed, Employment Agency, Colleagues, KLM Website?) c) How do you experience the communication between KLM and their employees? d) What kind of communication do you like? For communication about new positions within KLM, but also about operational adjustments? (Do you prefer to hear this via an employment agency or KLM, mail, telephone contact, joint app, WhatsApp group?)
3. Integration/Collaboration	e) How do you experience the cooperation between permanent workers and temporary workers? - What is going well and what is not going well? - How could you improve this (further)? - Do you see any differences with cooperation between Loket Blauwe Inzet workers?
4. Satisfaction	f) How do you experience working as a temporary worker at KLM? Can you give an example? g) What is your experience with regard to the on-boarding process of KLM in general, are there elements that you are missing? Are there things that could be done better?
5. Appreciation	h) How do you experience the appreciation you receive from KLM? i) How would you prefer to receive appreciation from KLM? E.g. financial compensation, compliments, promotion, pat on the back?

6. Feedback	j) Do you receive feedback about your work from KLM? - Yes, see question K - No, would you like to receive that? If yes, see question K k) How do you receive feedback about your work from KLM? One to one meeting, on the work floor, feedback form monthly/quarterly?
7. Development	l) How do you experience the training and education that KLM offers? m) Are there any training programmes within KLM that you would like to follow? And which? n) What are you still missing in KLM's education/training that would help you grow?
8. Closing questions	o) Are there any issues that have not yet been covered in this interview that you would like to discuss?

8.18 Interview Guide Permanent Workers

Original version: Dutch

1. Inleidende vragen	a) Heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij KLM kwam werken?
2. Communicatie	b) Hoe heb je gehoord over de functie KLM Cargo? (Collega's, KLM Website?) c) Hoe ervaar je de communicatie tussen KLM en hun medewerkers? d) Wat voor vorm van communicatie vind jij fijn? Voor communicatie over nieuwe functies binnen KLM maar ook over operationele aanpassingen? (Hoor je dit liever via mail, telefonisch contact, gezamenlijke app, WhatsApp groep ?)
3. Integratie/Samenwerking	e) Hoe ervaar je de samenwerking tussen flex medewerkers en vaste medewerkers? - Wat gaat er goed en wat gaat er minder goed? - Hoe zou je dit (verder) kunnen verbeteren? - Zie je nog verschillen met samenwerking tussen Loket Blauwe Inzet medewerkers?
4. Tevredenheid	f) Hoe ervaar je het om als vaste medewerker bij KLM te werken? Kun je een voorbeeld geven? g) Wat is jou ervaring met betrekking tot instroom proces van de KLM in het algemeen, zijn er elementen die je mist? Zijn er dingen die beter kunnen?

5. Waardering	h) Hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt? i) Hoe zou je het liefst waardering ontvangen vanuit de KLM? E.g. financiële compensatie, complimenten, promotie, klopje op schouder?
6. Feedback	j) Ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? - Ja, zie vraag K - Nee, zou je dat wel willen ontvangen? Zo ja, zie vraag K k) Hoe ontvang je het liefst feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? Een op een gesprek, op de werkvloer, feedback formulier maandelijks/per kwartaal?
7. Ontwikkeling	l) Hoe ervaar je de trainingen/opleidingen binnen KLM? m) Zijn er trainingen/opleidingen binnen KLM die je graag zou willen volgen? En welke? n) Wat mis je nog in de opleidingen/trainingen van KLM wat jou zou laten groeien?
8. Afsluitende vragen	o) Zijn er zaken die nog niet aan bod zijn geweest in dit interview die je graag wilt bespreken?

Translated version: English

1. Introductory questions	a) Did you already have work experience at Schiphol before you came to work at KLM?
2. Communication	b) How did you hear about the KLM Cargo position? (Indeed, Employment Agency, Colleagues, KLM Website?) c) How do you experience the communication between KLM and their employees? d) What kind of communication do you like? For communication about new positions within KLM, but also about operational adjustments? (Do you prefer to hear this via an employment agency or KLM, mail, telephone contact, joint app, WhatsApp group?)
3. Integration/Collaboration	e) How do you experience the cooperation between permanent workers and temporary workers? - What is going well and what is not going well? - How could you improve this (further)? - Do you see any differences with cooperation between Loket Blauwe Inzet workers?
4. Satisfaction	f) How do you experience working as a permanent worker at KLM? Can you give an example? g) What is your experience with regard to the on-boarding process of KLM in general, are there elements that you are missing? Are there things that could be done better?
5. Appreciation	h) How do you experience the appreciation you receive from KLM?

	i) How would you prefer to receive appreciation from KLM? E.g. financial compensation, compliments, promotion, pat on the back?
6. Feedback	j) Do you receive feedback about your work from KLM? - Yes, see question K - No, would you like to receive that? If yes, see question K k) How do you receive feedback about your work from KLM? One to one meeting, on the work floor, feedback form monthly/quarterly?
7. Development	l) How do you experience the training and education that KLM offers? m) Are there any training programmes within KLM that you would like to follow? And which? n) What are you still missing in KLM's education/training that would help you grow?
8. Closing questions	o) Are there any issues that have not yet been covered in this interview that you would like to discuss?

8.19 Interview Guide LBI Workers

Original version: Dutch

1. Inleidende vragen	a) Heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij KLM kwam werken?
2. Communicatie	b) Hoe ervaar je de communicatie tussen KLM en hun medewerkers? c) Wat voor vorm van communicatie vind jij fijn? Voor communicatie over nieuwe functies binnen KLM maar ook over operationele aanpassingen? (Hoor je dit liever via mail, telefonisch contact, gezamenlijke app, WhatsApp groep ?)
3. Integratie/Samenwerking	d) Hoe ervaar je de samenwerking tussen flex medewerkers en vaste medewerkers? - Wat gaat er goed en wat gaat er minder goed? - Hoe zou je dit (verder) kunnen verbeteren? - Zie je nog verschillen met samenwerking tussen Loket Blauwe Inzet medewerkers zoals jij?
4. Tevredenheid	e) Hoe ervaar je het om als vaste medewerker bij KLM te werken? Kun je een voorbeeld geven? f) Wat is jou ervaring met betrekking tot instroom proces van de KLM in het algemeen, zijn er elementen die je mist? Zijn er dingen die beter kunnen?
5. Waardering	g) Hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt? h) Hoe zou je het liefst waardering ontvangen vanuit de KLM? E.g. financiële compensatie, complimenten, promotie, klopje op schouder?
6. Feedback	i) Ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? - Ja, zie vraag K - Nee, zou je dat wel willen ontvangen? Zo ja, zie vraag K j) Hoe ontvang je het liefst feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? Een op een gesprek, op de werkvloer, feedback formulier maandelijks/per kwartaal?

7. Ontwikkeling	k) Hoe ervaar je de trainingen/opleidingen binnen KLM? l) Zijn er trainingen/opleidingen binnen KLM die je graag zou willen volgen? En welke? m) Wat mis je nog in de opleidingen/trainingen van KLM wat jou zou laten groeien?
8. Afsluitende vragen	n) Zijn er zaken die nog niet aan bod zijn geweest in dit interview die je graag wilt bespreken?

Translated version: English

1. Introductory questions	a) Did you already have work experience at Schiphol before you came to work at KLM?
2. Communication	b) How do you experience the communication between KLM and their employees? c) What kind of communication do you like? For communication about new positions within KLM, but also about operational adjustments? (Do you prefer to hear this via an employment agency or KLM, mail, telephone contact, joint app, WhatsApp group?)
3. Integration/Collaboration	d) How do you experience the cooperation between permanent workers and temporary workers? - What is going well and what is not going well? - How could you improve this (further)? - Do you see any differences with cooperation between Loket Blauwe Inzet workers like you?
4. Satisfaction	e) How do you experience working as a permanent worker at KLM? Can you give an example? f) What is your experience with regard to the on-boarding process of KLM in general, are there elements that you are missing? Are there things that could be done better?
5. Appreciation	g) How do you experience the appreciation you receive from KLM? h) How would you prefer to receive appreciation from KLM? E.g. financial compensation, compliments, promotion, pat on the back?

6. Feedback	i) Do you receive feedback about your work from KLM? - Yes, see question K - No, would you like to receive that? If yes, see question K j) How do you receive feedback about your work from KLM? One to one meeting, on the work floor, feedback form monthly/quarterly?
7. Development	k) How do you experience the training and education that KLM offers? l) Are there any training programmes within KLM that you would like to follow? And which? m) What are you still missing in KLM's education/training that would help you grow?
8. Closing questions	n) Are there any issues that have not yet been covered in this interview that you would like to discuss?

8.20 Transcribed Interviews

Interview Team Member Cargo #1

Department: EPS

Type of worker: Permanent Worker

L: Nou dan kunnen we beginnen, nou ten eerste super leuk dat je met mij dit interview wilt doen. Uhm, ik ga een paar vragen stellen op een paar verschillende onderwerpen. Namelijk communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling en voor elk onderwerp zijn er zeg maar 2 of 3 vragen en dan mag je gewoon antwoord geven, dus dan weet je een beetje hoe het er uit gaat zien.

PW1: Dat is prima.

L: Oké nou ten eerste, heb je eigenlijk al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

PW1: Nee, oh werkervaring voordat ik bij de KLM kwam werken? Ja natuurlijk.

L: Ja? Oké waar?

PW1: Uh in de vishandel, in de supermarkt bij een bedrijf van m'n oom.

L: Oké, maar niet op Schiphol zelf dus?

PW1: Nee op Schiphol zelf niet.

L: Uhm en hoe had je gehoord over de functie binnen KLM Cargo?

PW1: Ik ben als uitzendkracht begonnen en op een gegeven moment dan hoop je dat je een vast contract krijgt en toen werden de vaste contracten uitgedeeld en daar viel ik buiten de boot en vijf jaar later was ik wel een van de gelukkige.

L: Oké, nou leuk. En hoe ervaar jij de samenwerking tussen KLM en hun medewerkers?

PW1: Goed, goed.

L: Ja? Zijn er dingen die beter kunnen, dat je denkt?

PW1: Ja, maar dat is op persoonlijk vlak natuurlijk altijd heel anders. KLM kan niet alles in de openbaarheid gooien. Er zijn gewoon dingen dat moet achter gesloten deuren blijven. Met de nieuwe aanstelling van andere mensen of toestanden, als dat al ter sprake komt dan krijg je rumoer.

L: Oké, dus ze kunnen niet alles openbaar zeg maar publiceren of dat soort dingen?

PW1: Nee.

L: En wat voor vorm van communicatie zou jij dan bijvoorbeeld fijn vinden, dus dan gaat het over bijvoorbeeld promotie van nieuwe functies maar ook over bijvoorbeeld operationele aanpassingen..

PW1: Gewoon in de mail.

L: Oké, oké.

PW1: Iedereen leest elke dag, tenminste, iedereen leest z'n mail wel.

L: Oké super nou dat is duidelijk. Nou dan, mijn volgende vraag is hoe ervaar je de samenwerking tussen de uitzendkrachten en de vaste medewerkers?

PW1: Wij hebben heel veel uitzendkrachten gehad in het verleden en die zaten allemaal in een vaste functie bij ons, maar dat is over de kop gegaan en nu werk je elke dag met andere uitzendkrachten, en ja dat vind ik niet fijn.

L: Nee, en dat is dan misschien niet zo efficiënt voor het proces als je elke dag met andere mensen werkt?

PW1: Nee, nee.

L: Mijn volgende vraag was dan wat gaat er dan bijvoorbeeld goed en wat gaat er minder goed met de samenwerking?

PW1: De mensen zijn gewoon minder gemotiveerd, de uitzendkrachten die je krijgt. En vroeger als je een vaste uitzendkracht had die kon je naast een KLM'er zetten die deed precies hetzelfde. En nu is het allemaal van moet dit?

L: Ja oké, en hoe denk je dat dit bijvoorbeeld verbeterd zou kunnen worden?

PW1: Nee... ja elke dag dezelfde uitzendkrachten en niet.. Ja de ploeg waar wij vroeger mee werkte dat zit allemaal in vrachtgebouw 2 en 3 nu, en wij krijgen het nieuwe spul.

L: Ja, oké. Dus je zou zeggen dan bijvoorbeeld alleen maar werken met dezelfde medewerkers, dat zou de oplossing zijn niet iets anders?

PW1: Ja want dan kunnen die jongens ook wat opbouwen en kunnen ze dingen leren waar ze wat aan hebben en daar hebben wij zelf natuurlijk ook wat aan.

L: Ja oké, precies. En zie je ook nog een verschil tussen de jongens die van het Loket Blauwe Inzet komen? Hoe gaat die samenwerking?

PW1: Dat gaat goed. Dat gaat heel goed.

L: Ja oké, super. Uhm dan even wat meer in general hoe ervaar je het om als vaste medewerker bij de KLM te werken? In het algemeen?

PW1: Heel positief. Ja, als KLM'er mag je niet klagen.

L: Kun je een voorbeeld noemen?

PW1: Nou ik kan een voorbeeld noemen, ik heb in 2015 een hele zware hersenbloeding gehad.

L: Oké.

PW1: En uh daar ben ik weer bovenop gekomen, maar de KLM had ook kunnen zeggen van nou we stoppen ermee. Maar zo is de KLM niet.

L: En op wat voor manier had je support gekregen?

PW1: Gewoon rustig terugbrengen met iemand van het revalidatiecentrum een paar weken meelopen op het werk en het ging per uur per dag, ik was meer aan reistijd kwijt dan aan werk maar goed dat eh..

L: Oké dat is wel fijn om te horen.

PW1: Ik ben op een hele goede manier teruggebracht, en ook dankzij de KLM.

L: Nou goed, goed om te horen. Uhm en dat had ik een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroomproces van de KLM dus echt de on-boarding als er nieuwe mensen komen, zijn er nog dingen die beter kunnen of missen?

PW1: Nee, ik denk dat wij het vrij goed doen. We zetten altijd 1 op 1. Als er een nieuw mannetje komt die loopt met een vaste KLMer mee.

L: Je krijgt zeg maar een buddy soortvan?

PW1: Een buddy, de KLM'er krijgt zeg maar een rugzakje mee en die begeleid hem het hele systeem door en die legt alles uit en ze kunnen altijd terugvallen, en dan gaat niet om 1 of 2 dagen maar dat is dan meestal 1 of 2 weken.

L: Oh oké.

PW1: En dan laat je ze een beetje los en dan hou je het in de gaten.

L: Oké, nou goed om te horen. Uhm dan gaan we naar waardering. Hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt?

PW1: Goed.

L: Ja, en hoe zou jij bijvoorbeeld het liefst waardering willen ontvangen vanuit de KLM? Dus een schouderklopje of een complimentje?

PW1: Het hoeft maar een complimentje te zijn, het hoeft niet elke dag hee uhm, maar het is vaak negatief.. ook al doe je heel goed je best. Maar dat ligt ook aan wat er die dag gebeurt of er dingen meespelen of.. Kijk we zijn allemaal mensen he, iedereen heb z'n.. je zit welk op je werk maar er spelen ook wel is privé dingen in je hoofd, en dat heeft iedereen dus...

L: En dan kom ik eigenlijk meteen bij m'n volgende vraag, ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM?

PW1: Ja.

L: En hoe zou je dat het liefst willen ontvangen of hoe ontvang je dat nu?

PW1: Ik ontvang het gewoon op de werkvloer of ik moet op kantoor komen en dan zeggen ze wat er goed of fout gegaan is. Weet je daar moet je mee om gaan, je hebt niet iemand die alles goed doet dat dat.. kan niet.

L: Nee.

PW1: Iedereen maakt fouten. Maar het gaat er wel om wat voor fouten worden er gemaakt en wat steek je er van op.

L: Ja en hoe je het brengt naar de medewerker. Dus zeg maar hoe het nu gaat dan heb je een soort van 1 op 1 gesprek met je manager op kantoor?

PW1: Ja.

L: Dan uhm heb ik een vraag hoe je de trainingen en opleidingen ervaart binnen KLM?

PW1: Ja ik uhm.. MBO4 heb ik gevolgd en nog een andere cursus, ja ik ben daar zeer tevreden over.

L: En zijn er nog andere trainingen of opleidingen die je binnen de KLM zou willen volgen?

PW1: Nee voor mij persoonlijk niet.

L: Oké.

PW1: Ik zit nu thuis met m'n vrouw en twee kinderen ik heb het druk zat.

L: Nee ja oké haha, logisch. Uhm en dan had ik nog een vraag over opleidingen van de trainingen die je bijvoorbeeld al hebt gehad zijn er dingen die je mist in die trainingen die je wel zouden kunnen laten groeien?

PW1: Ja ik denk computer technisch met bepaalde programma's werken, we werken met bepaalde programma's maar we weten niet alles van het programma af.

L: Oké dus dat je meer uitleg krijgt over hoe je met bepaalde programma's moet omgaan?

PW1: Ja.

L: Want nu krijg je daar niet echt uitleg over?

PW1: Nee, we doen het met wat we kunnen en dat lukt ook wel maar met bepaalde systemen net zoals 'Chain' in de voor loods daar werken ze met heel Chain, ik noem maar wat er zijn 90 velden en wij werken met 30 velden, dus ja en wat houdt dat in dat als iemand ziek wordt dan moet je wel daar in kunnen vallen.

L: Ja nee precies. Uhm nou dat was het eigenlijk al weer. Dan had ik nog een vraag zijn er eigenlijk dingen in dit gesprek niet aan bod geweest die je wel graag zou willen vertellen of dat je zegt ja ik wil dit nog even kwijt?

PW1: Nee uh ik ben gewoon tevreden over KLM en ik mag blij zijn met KLM als werkgever. Dat mag iedere KLM'er zijn dat weet ik zeker.

L: Oké nou super, dankjewel dit was het dat alweer.

8:11

Interview Team Member Cargo #2

Department: BUBD

Type of worker: Permanent Worker

L: Hier hoeft je verder niet op te letten. Maar goed, nogmaals super leuk dat je mee wilt werken aan dit interview. Ik ben dus Lotte ik ben vierde jaars hotelschool student en ja ik loop nu stage bij de KLM bij Human Resources en ik schrijf daarnaast mijn scriptie en dat is eigenlijk ook een onderzoek voor de KLM. Dus het onderzoek gaat eigenlijk over hoe de verschillende groepen binnen cargo zich verhouden dus de vaste krachten, de uitzendkrachten en de loket blauwe inzet medewerkers. En dan om te kijken van oke ja zijn er punten die verbeterd kunnen worden of zijn er oplossingen voor een betere samenwerking dus naja daar gaat mijn onderzoek over.

PW2: Oké.

L: Dus in het interview wil ik eigenlijk de volgende dingen bespreken namelijk communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling en dan bij elke topic zijn zeg maar 2 of 3 vragen dus dan weet je een beetje hoe het er uit gaan zien.

PW2: Oké ja dat is goed.

L: Oké helemaal goed, nou welkom. Mijn eerste vraag was heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

PW2: Nee, nee ik ben hier voor het eerst.

L: Oké dan is mijn vraag hoe had je dan gehoord over de functie bij KLM cargo?

PW2: Via het uitzendbureau ben ik hier binnen gekomen.

L: Via het uitzendbureau, oké via het uitzendbureau nou super, dus je bent een flex medewerker een uitzendkracht?

PW2: Geweest, geweest.

L: Oké, oké nu ben je vast, super. Nou goed om te horen, hoe ervaar jij eigenlijk de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

PW2: Wat KLM betreft hoofdbureau of hier op de vloer?

L: Eh ja alles, dus ook operationele dingen, aanpassingen, maar ook andere dingen.

PW2: Eigenlijk de enige waarmee ik contact heb zijn de mensen hier, voor de rest hoor ik van niemand hoe of wat.

L: Nee? Oké en als je bijvoorbeeld aanpassingen in je rooster hebt of dat soort dingen, hoe wordt dat dan naar jullie gecommuniceerd?

PW2: Alles via mail.

L: Oké, via de email. En vindt je dat ook een fijne manier van communicatie?

PW2: Ja want meestal als je wat wijzigt in je rooster dan doe je dat zelf. Het wordt niet door hun gedaan.

L: Oké, nou helemaal goed. Dan had ik een vraag hoe ervaar jij de samenwerking tussen de vaste krachten en de uitzendkrachten?

PW2: Voor mij is er geen verschil daar tussen, je bent gewoon collega's je moet het toch samen doen uiteindelijk.

L: Oké en zijn er bijvoorbeeld dingen die eh goed gaan en dingen die minder goed gaan? Wat betreft de samenwerking~?

PW2: Nee, nee hoor nee. Kijk ik denk als je een goede opleiding hebt gekregen dat iedereen gewoon zijn werkzaamheden kan doen.

L: Oké, oké. En dan had ik ook nog een vraag van zie je nog verschillen tussen de loket blauwe inzet medewerkers?

PW2: Nee, als je hier in de loods bent is iedereen hetzelfde. Iedereen doet hetzelfde werk, iedereen doet het samen.

L: Oké en hoe zou je jullie samenwerking dan omschrijven?

PW2: Uh omschrijven? Ik weet niet.

L: Ja bijvoorbeeld, van eh wat zijn de goede punten bijvoorbeeld aan de samenwerking?

PW2: Dat iedereen gewoon weet wat ie moet doen en iedereen die doet het samen. Als hij het druk heeft dan ga je hem even helpen en als die het druk heeft dan ga je daar helpen.

L: Oké dus iedereen is ook gewoon even gemotiveerd?

PW2: Jawel.

L: Oké nou super goed.

L: Dan had ik een vraag hoe ervaar jij het om als vaste werknemer bij de KLM te werken? In general zeg maar?

PW2: Ja qua flex werken is er niet zoveel verschil zeg maar, alleen dat je nu iets meer zekerheid hebt. Maar toen ik een uitzendkracht was deed ik hetzelfde werk als wat ik nu doe dus.

L: Dus je vind het wel fijn dat je nu meer zekerheid hebt over je contract?

PW2: Dat is het enige verschil voor mij.

L: Ja oké. Dan had ik een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroomproces van de KLM? Dus echt de on-boarding wanneer er nieuwe mensen komen, zijn er daar nog dingen die je mist?

PW2: Ja ik wacht nog steeds op de open dag, dat je een soort van rondje maakt.

L: Oh dat je een soort van introductie krijgt?

PW2: Ja dat zouden we krijgen, dat was beloofd, dat we met z'n allen, ook aan de overkant een beetje zouden kijken wat er gebeurd, maar daar wachten we nog steeds op.

L: Maar dat is niet gekomen?

PW2: Nee we zijn 2 jaar verder, maar we wachten nog steeds..

L: Oké en verder met de on-boarding heb je nog dingen dat je zegt die beter kunnen bijvoorbeeld?

PW2: Nee alles was vrij duidelijk.

L: Ja? Want hoe gaat dat bijvoorbeeld in z'n werk? Krijg je een buddy of zo?

PW2: Nee er word een select groepje hier uitgekozen en die mocht solliciteren, je moest zo lang voor het uitzendbureau werken en dan word je uitgenodigd voor een gesprek. Het was eigenlijk vrij simpel.

L: Ja, nou helemaal goed. Dan had ik een vraag, hoe ervaar jij de waardering die je krijgt vanuit KLM?

PW2: Nou hier is daar niet veel van te merken hoor.

L: Oh nee? En hoe zou je dan bijvoorbeeld wel het liefst waardering willen ontvangen?

PW2: Nee kijk het gaat niet echt om waardering, kijk je moet gewoon je werk doen en je hoeft niet elke dag te horen van oké goed gedaan, goed gedaan. Op sommige dagen dan is het echt hectisch en dan is het druk en de enige complimentjes die je krijgt die gaan naar binnen toe hier naar de shiftleaders, die krijgen wel e-mails van goed gewerkt maar wij horen nooit wat.

L: Maar dus zou je wel het liefst wat meer waardering willen ontvangen?

PW2: Van mij hoeft het ook eigenlijk niet..

L: Oké naja dan had ik een vraag ontvang je ook feedback over je werkzaamheden binnen KLM dus als er dingen minder goed gaan krijg je daar feedback over?

PW2: Nee ik heb ook nog nooit een gesprek gehad, een beoordelingsgesprek of wat dan ook.

L: Nee? En waarom niet?

PW2: Ik heb geen flauw idee, het moet wel eigenlijk elk jaar maar ik heb het nog nooit gekregen.

L: Dus je hebt nog nooit een functioneringsgesprek gehad of iets?

PW2: Nee, ook toen ik bij het uitzendbureau werkte, nog nooit.

L: Oké apart en zou je dat wel graag willen hebben zo een functioneringsgesprek?

PW2: Voor mij zou het niet echt veel verschil maken..

L: Nee? En als je het wel zou willen hebben hoe zou je het dan het liefst willen hebben?

Gewoon een op een?

PW2: Ja een op een, met je shiftleader van wat gaat er goed wat gaat er fout, wat kan beter.

L: Ja precies, en zou je dat dan bijvoorbeeld maandelijks willen of per kwartaal?

PW2: Nee dit is per jaar volgens mij, dat het officieel hoort te zijn.

L: Ja, oké nou dat is duidelijk. En hoe ervaar jij de trainingen en opleidingen binnen KLM?

PW2: Ja de trainingen hier op de vloer dat kan wel wat beter, maar daar zijn ze ook mee bezig volgens mij.

L: Oké, en wat zijn dan elementen die bijvoorbeeld beter kunnen?

PW2: Betere begeleiding van nieuwe mensen die binnen stromen.

L: Oké en hoe zou dat dan bijvoorbeeld kunnen?

PW2: Iets intensiever, maar ze zijn nu bezig met een nieuw programma opzetten dus ik denk dat het goed gaat.

L: Oké dus dat je bijvoorbeeld intensievere training hebt in het begin?

PW2: Ja meer een op een, vroeger was je met een groepje dan loop je met zijn vieren dan loopt er een iemand achteraan en die gaat iedereen vertellen wat ie moet doen maar dat werkt niet.

L: Nee dus jij denkt dat het effectiever is als je gewoon een op een met iemand bent?

PW2: Ja nu hebben ze dan een groepje als je met vier mensen loopt dan zijn er twee begeleiders bij want dan heb je al iets meer verdeelde aandacht.

L: Ja oké.

PW2: Ja want daar doe ik zelf ook aan mee, dus dat scheelt al een hoop.

L: Oké en zijn er eigenlijk nog trainingen of opleiding bij de KLM die je nog graag zou willen volgen?

PW2: Daar heb ik nog nooit naar gekeken eerlijk gezegd, nee ik heb zoiets van zolang ik het hier leuk heb hoef ik niet weg of iets anders te gaan doen.

L: Nee oké, en van de trainingen en opleidingen die je hebt gehad hier zijn er daar dingen die beter kunnen?

PW2: Nee ik heb eigenlijk wel goede ervaringen hier binnen KLM. Tot nu toe, ik ben nu nog maar twee jaar in dienst dus.

L: Ja oké, en wat ging er dan bijvoorbeeld goed? Want wat voor trainingen heb je gehad bijvoorbeeld?

PW2: Ik heb ook een training didactische cursus gekregen zodat ik mensen les kan geven op de vloer, maar dat is weer via een extern bureau.

L: Oké.

PW2: Die heb ik gekregen en opbouw cursus afbouw cursus dat soort dingen.

L: En wat ging er daar bijvoorbeeld goed aan?

PW2: Het is meer de mensen met wie je werkt, als je les krijgt van iemand die je mag dan weet je oké hij is wel serieus met z'n werk bezig, dan krijg je veel meer te horen dan...

L: Ja dan gaat het ook makkelijker.

PW2: Ja.

L: Oké nee logisch. Nou dat was het dan eigenlijk al weer, en dan had ik nog een vraag zijn er nog dingen niet aan bod geweest in het interview die je nog graag zou willen bespreken of willen vertellen?

PW2: Nee, nee het is niet veel bijzonders hier volgens mij. Haha.

L: Oké naja als dat het dan was dan eh, naja ik kan m'n uitkomst van m'n research met je delen als je dat fijn vindt.

PW2: Ja dat is goed, mag.

L: En zijn er nog dingen die ik anders kan doen als interviewer? Heb je nog feedback voor mij?

PW2: Nee hoor, gaat goed toch?

L: Oké nee ja dat is goed! Nou dat was het, heel erg bedankt.

PW2: Oké nou graag gedaan.

24:52

Interview Team Member Cargo #3

Department: IMPEX

Type of worker: Permanent Worker

L: Ik zet hem alvast aan, Nou ja nog een keer super leuk dat je wilt meewerken aan dit interview, echt heel erg leuk. Ik ga een paar verschillende onderwerpen behandelen namelijk communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling. En dan heb ik op elke topic twee of drie vragen en dan kan je gewoon antwoord geven, maar dan weet je in ieder geval een beetje hoe het eruit gaat zien.

PW3: Oké is goed.

L: Oké nou helemaal goed. Had je eigenlijk al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

PW3: Eh nee. Ik had nog nooit op Schiphol gewerkt voordat ik bij de KLM kwam.

L: Oké en hoe heb je dan uiteindelijk over de functie bij KLM Cargo gehoord?

PW3: Ik heb eh.. via KLM heb ik gereageerd op een interne sollicitatie en daar ben ik aangenomen, daarvoor ging ik naar een uitzendbureau voor werk, maar die gaven mij dermate weinig informatie of vastigheid dat ik daar ging ik geen vaste betrekking voor opzeggen.

L: Nee snap ik.

PW3: Dus toen op deze manier kon ik bij de KLM solliciteren, dus zodoende eigenlijk op die manier binnen gerold. Maar dat is al een hele tijd geleden hoor.

L: Ja werk je hier al lang?

PW3: Ja de omstandigheden waren toen wel anders, ja al ruim 20 jaar.

L: Oh wow, dat kan ik me wel voorstellen ja dat het heel anders was. En dan heb ik nog een vraag hoe ervaar jij de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

PW3: KLM en?

L: Hun medewerkers.

PW3: Ja dat gaat eh, tegenwoordig is er eigenlijk alleen maar email. En als je daar niet van op de hoogte bent dan is er dus eigenlijk geen communicatie.

L: Via email vind jij dat ook de fijnste manier van communicatie?

PW3: Nee, vind ik helemaal geen manier van communiceren. Het is heel leuk maar het probleem van email is, je krijgt zo ontzettend veel binnen en je hebt ook heel veel wat eigenlijk niet voor jou bedoeld is dus dan kun je heel makkelijk van prullenbak en dan gaat er eigenlijk heel veel langs je heen.

L: Ja snap ik. En wat zou dan bijvoorbeeld wel een goede manier zijn van communicatie? Dat jij zegt van die manier zou bijvoorbeeld veel effectiever zijn?

PW3: Ja nou ja, vroeger werd je gewoon dan weten ze dat je op de hoogte bent, je hebt overdrachten of je hebt zo een TV, zo een lichtkrant zeg maar die informatie, daar komen dingen op en dan mensen attenderen dat er weer dingen veranderen, je hoort het van elkaar die heeft dit of die heeft dat. Maar ja je hebt zo veel informatie, eigenlijk nutteloze informatie, dat mensen heel erg snel..

L: Dus het zou effectiever zijn om het op de werkvloer face to face aan te kaarten wat er in de emails staat?

PW3: Vind ik wel, ja eigenlijk is dat normaal. Sommige mensen die werken hier, maar die heb je nog nooit gesproken, het is heel leuk als je een gezicht bij een email hebt, dan kan je er zo een leuk fotootje bij doen maar dat werkt eigenlijk niet dan heb ik zoiets van het zal wel, het is goed met je.

L: Oké duidelijk. Dan heb ik een vraag hoe ervaar je de samenwerking tussen de uitzendkrachten en de vaste medewerkers?

PW3: Ja als je hier mensen hebt, ja vroeger noemden ze dat op regel loopt, dan worden ze wel meegenomen in een team maar je hebt ook gewoon heel veel jongens die constant overal zwerven, ja dat is gewoon minder. En op een eind, je ziet zo veel mensen en je weet op een eind niet wat kan iemand en hoe en wat, en als iemand hier zeg maar vast loopt, die jongen waar jij net je interview mee had, daar heb je veel meer mee. En daar weet je zijn achtergrond en zijn privé dat krijg je mee, je weet wat hij kan en dan ga je hem ook dingen vertellen. Maar als je elke dag met iemand anders werkt ja, dat klinkt misschien lullig, maar daar ga je geen tijd en energie in steken.

L: Nee snap ik, en gebeurt dat vaak dat je met verschillende mensen op de werkvloer werkt?

PW3: Te vaak eigenlijk, ja.

L: Ja ik snap wel dat minder effectief is als je elke keer met andere mensen te maken krijg ja.

PW3: Ja. Voor het bedrijf is dat natuurlijk wel leuk als je mensen constant switch naar andere afdelingen.. maar of die wisselende teams nou echt ten goede komen van de kwaliteit, kijk hij is overal inzetbaar, maar op wat voor manier is hij overal inzetbaar, want je hebt mensen ja ze kunnen van alles een heel klein beetje maar niet iets gewoon goed, dat schort er gewoon aan.

L: Ja nee dat is logisch.

PW3: En mensen hebben er eigenlijk ook gewoon een hekel aan om constant heen en weer gegooid te worden, dat merk je ook gewoon, als jij een vaste plek hebt, mensen voelen zich daar toch prettiger bij.

L: Ja het is misschien ook wel de voorkeur van de uitzendkracht om gewoon langer bij een bepaald ding te zijn in plaats van de hele tijd..

PW3: Ja, je hebt mensen die lopen hier die eigenlijk altijd bij opbouw staan, dat merk je direct want die hebben als het rustig is dan zijn ze weg, en dan staan ze daar te kletsen met collega's, dat is begrijpelijk maar.. Als je dan hier, ja dat boeit ze gewoon minder, ze hebben hier niks en morgen staan ze weer daar, dus dan vinden ze het al heel gauw goed.

L: En hoe zou dit bijvoorbeeld kunnen verbeteren?

PW3: Nou dat je toch inderdaad wat je vroeger ook had, roosterregelaars en dat je mensen toch iets meer een vaste plek geeft, een vaste werkplek, waar ze dan..

L: Dus dat ze dan iets langer op een bepaalde plek staan in plaats van de hele tijd roteren?

PW3: Ja meestal, ik weet niet of ze dat ook aan kunnen geven of ze dat willen of ze van afwisseling houden, kijk als jij altijd maar wilt wisselen dan is dat prima natuurlijk maar de meesten die geven toch wel aan dat ze op één plek liever willen, dan kunnen ze ook gewoon iets goed leren natuurlijk.

L: En zie je ook nog verschillen in de samenwerking tussen mensen die van het loket blauwe inzet komen? Of werk je niet met hun?

PW3: Wie, loket?

L: Ja loket blauwe inzet.

PW3: Nee dat zegt al genoeg waarschijnlijk dat ik zo reageer, zo ver gaat dat niet bij ons.

L: Nee, dat is goed. Dan heb ik een vraag, zeg maar wat meer in general, hoe ervaren je het om als vaste kracht bij de KLM te werken?

PW3: Dat bevalt nog altijd uitstekend.

L: En heb je een voorbeeld bijvoorbeeld?

PW3: Nou ja ik eh, ik ben een tijdje terug ben ik behoorlijk ziek geweest en als je kijkt hoe je dan begeleid wordt en opgevangen, en medewerking, iedereen geeft je de ruimte.

L: En hoe wordt je dan bijvoorbeeld begeleid?

PW3: Ja gewoon in het overleg hier met de chef, of hier met George weet je wel.. Die mensen die weten gewoon wat er met je aan de hand is en die letten wel op je en die zorgen dat alles gewoon op de juiste manier verloopt zoals dat zou horen. En als je dan zeg maar iets extra's nodig hebt dan helpen ze je daarbij, of doe wat anders of jij even niet weetjewel..

L: Ja goed om te horen wel dat de KLM dat wel echt doet.

PW3: Nou dat is voor mij he, ik weet niet hoe dat voor anderen is, iedereen is gewoon anders. Je hebt ook bijvoorbeeld mensen die lopen te zeuren dat ze te snel weer aan de gang moeten, terwijl ik heb zelf gebeld, ik zat toen ook met die Corona, van joh wanneer kan ik weer

beginnen, weetjewel. Het is ook je eigen instelling die daar natuurlijk belangrijk in is.

Sommige mensen die willen gewoon niet..

L: Ja dan is er ook verder niks aan te doen, nou ja wel goed om te horen. En is er bijvoorbeeld... of wat zou jou werk bijvoorbeeld leuker kunnen maken? Dat je zegt nou als dit gebeurd dan zou mijn werk leuker zijn?

PW3: Nou wat ik wel mis wat je vroeger had is toch echt het ploegen, echt het team verband, met vaste mensen dat je daarmee werkt.

L: Komt dat ook doordat je nu veel met uitzendkrachten werkt die de hele tijd roteren of in het algemeen?

PW3: Nou als je vaste mensen, met vaste mensen bedoel ik gewoon een groep, niet perse KLM'ers, want ik moet eerlijk zijn bij sommige KLM'ers heb je soms ook van, nou dan kan je beter een uitzendkracht hebben. Je hebt overal goede en slechte dat is inherent aan KLM'er of uitzendkracht, maar dat je gewoon altijd een vaste groep, een vast team waar je mee werkt.

L: Oké, ja snap ik. En ik had ook nog de vraag als er één ding is wat je zou mogen veranderen aan je werk wat zou dat dan zijn? Lastige vraag.

PW3: Ja, ik ben heel tevreden, ik heb eigenlijk niet iets, ik ben sowieso al blij dat ik überhaupt nog kan werken, dat is mijn achtergrond met hetgeen wat me anderhalf, twee jaar terug is overkomen. En wat ik niet begrijp als mensen zo lopen te mopperen of te zeuren over hun werk, dat ze nog steeds het gene blijven doen wat ze doen, van joh ga dan kijken want er is ruimte, je kan te allen tijden, ja ze weten hier wat ze hebben, we kennen natuurlijk ook moeilijke tijden maar ja mensen lopen liever te zeuren dan dat ze daadwerkelijk iets gaan ondernemen om iets te veranderen.

L: Nee ja, nee snap ik.

PW3: Dat heb je hier ook, als jij natuurlijk twintig of vijfentwintig jaar hetzelfde of tenminste, het is zo vertrouwd, dan is het ook moeilijk om te zeggen van hup, ik ga iets anders doen.

L: Ja dat begrijp ik ook wel hoor.

PW3: Maar ja ik begrijp niet als je sommigen hoort, dan denk ik van ja de KLM die gaat jou niet vasthouden, als je wat anders wilt dan moet je dat vooral doen, ze lopen wel te schelden, maar je bent zelf het probleem. Valt altijd niet mee he haha.

L: Haha nee klopt, dat snap ik wel. Naja ik heb mijn volgende vraag gaat meer over het onboarding proces namelijk, wat is jou ervaring met betrekking tot het instroom proces van de KLM? Dus als er nieuwe mensen komen, hoe gaat dat dan in zijn werk en hoe vindt je dat dat gaat?

PW3: Ja het is, ze moeten vaak cursussen krijgen en dat is rommelig, ik kan me voorstellen, dat zie je ook heel vaak, je ziet echt een hele groep binnen komen van uitzendkrachten, en dan weet je eigenlijk al van binnen deze termijn is de helft al weer vertrokken.

L: Ja is dat zo?

PW3: Ja een aantal die blijven hangen maar binnen een aantal weken en maanden dan zie je heel veel afvloeien.

L: En waarom is dat dan zo, denk je?

PW3: Ja daar zou je dan een onderzoek naar moeten doen, maar ik denk dat mensen ook een ander beeld hebben, dan komen ze hier en dan valt het tegen. Je hebt ook jongens die echt wel, eigenlijk zie je heel vaak mensen hun motivatie afnemen naarmate ze hier lopen. Als ze dan een tijdje hier lopen dan hebben ze zoiets van nou het valt eigenlijk wel mee, de kans dat ze hier vast komen is er eigenlijk niet, dus die motivatie zie je dan wegzakken en dan gaan ze weer gewoon hun geluk ergens anders proberen te vinden.. tenminste dat zie je wel vaak.

L: En dan worden ze dus wel opgeleid en dan zijn ze hier maar voor een korte tijd?

PW3: Ja.

L: Oké, interessant. Ik ga nu door naar waardering, ik heb namelijk de vraag, hoe ervaar jij de waardering die je krijgt van KLM?

PW3: Nou ja, ze komen niet elke dag op je schouders kloppen, kijk het is, je hebt de mensen met wie je samenwerkt, die waardering is er wel maar ja je bent ook geen kleine jongen die elke keer een aai over z'n bol nodig heeft. Het is een zakelijke overeenkomst, je krijgt je geld en ik bedoel...

L: Oké snap ik en op wat voor manier zou jij het liefst waardering willen ontvangen? Dat je zegt van nou ik zou het liefst een complimentje willen ontvangen op de werkvloer of?

PW3: Nou ja, het is wel is jammer dat als je, sommige dingen hoor je geen, als er dingen veranderen of, dan hoor je niet hoe iets is afgelopen, dat is wel is jammer. Als sommige dingen goed zijn gegaan, al is het alleen via de mail, of dat je daar dan wat over hoort van jongens dat en dat is goed gegaan. Negen van de tien keer is het natuurlijk normaal dat dingen goed gaan maar.. als er wat mis gaat dan staan ze naast je, maar als het goed gaat dan is het altijd maar vanzelfsprekend..

L: Nee precies, dat was dus ook mijn volgende vraag van ontvang je feedback over je werkzaamheden? Dus als je bijvoorbeeld dingen niet goed doet, maar dat ontvang je dus wel?

PW3: Ja dat vind ik ook wel is jammer, want ik ga ervanuit dat je dingen niet moedwillig verkeerd doet, vaak is het zo als jij iets verkeerd doet weet je niet hoe je het goed moet doen dus dan zou het ook wel is makkelijk zijn als ze je dan vertellen hoe je het wél moet doen.

Mijn stelling is je doet niet iets moedwillig verkeerd dus dan weet je het gewoon niet, dus misschien is het dan handig om iemand uitleg te geven hoe het wél moet, voor beide partijen is dat prettig.

L: Ja dus dat je iemand feedback kan geven van dit gaat verkeerd maar dat je dan ook verteld hoe het wél goed kan gaan.

PW3: Ja precies, daar doe je jezelf een plezier mee, maar ook voor die ander is dat wel veel duidelijker van hoe en wat, dat schort er nu gewoon aan, en er verandert natuurlijk nog wel is wat, dus ja op een eind, net zo als hier met die farma bijvoorbeeld hoe lang dat duurt voordat dat dan eindelijk is, dan moet het daar dan moet het daar, niemand weet eigenlijk hoe dat precies moet, en dan is het zo van komop mensen we handelen hier elke dag die spullen af dat kan toch sneller, maar dat moet gewoon duidelijk zijn hoe het wel moet dan.

L: Ja want wat gaat daar dan precies mis?

PW3: Ja dat is ook een probleem, je hebt heel veel schijven en voordat iets dan een keer geregeld is dan ben je al zo een stuk verder en dat is gewoon een groot nadeel hier.

L: En hoe zou jij dan het liefst feedback willen ontvangen? Hoe je het nu krijgt via de mail of zou je het liefst een één op één gesprek willen met je manager of gewoon op de werkvloer?

PW3: Ja naja ik vind dat je dat gewoon tijdens een overdacht, als er dingen goed zijn gegaan kan dat ook gemeld worden, ik hoef niet persoonlijk een aai over mijn bol, maar er kan wel gezegd worden van he jongens dat en dat is goed gegaan deze week of wanneer we in een overdacht meegenomen worden, dat je daar gewoon aandacht aan besteed.

L: Nee nou ja logisch.

PW3: Ja mail, weet je we krijgen al zoveel, op een eind dan is het huppekee en weg ermee, als je de helft leest is het al veel bewijs van spreken.

L: Ja is het echt zo erg?

PW3: Ja weet je dan hoor ik van die kant en dan weet ik welke chauffeur er morgen komt dan denk ik van nou, het interesseert mij niet dat mijn collega daar morgen Jan aan de deur krijgt ik bedoel wat moet ik daarmee.

L: Ja, oké.

PW3: En als dan toch Cees aan de deur staat, ik bedoel ja daar kom ik wel overheen hoor.

L: Gewoon zeg maar overbodige informatie die over de mail wordt gegeven?

PW3: Ja maar dat maakt wel dat hup en dan gooi je ook dingen weg die dan weer wel belangrijk waren..

L: Nee ja goed.

PW3: Maar ja daar hoor je ook weer niets van terug, als je iets niet gelezen hebt of van...

L: Dus het is misschien handiger dat gewoon alles wat in de mail word gecommuniceerd, gewoon ook de belangrijke dingen op de werkvloer worden genoemd en alle onnodige dingen gewoon niet verstuurd worden via de mail.

PW3: Nou volgens mij kun je selecteren aan wie je een mail stuurt, maar dat iedereen inkopiëren van huppekee dan heb ik iedereen ja..

L: Maar zo werkt het niet zeg maar.

PW3: Nee volgens mij is dat niet helemaal daar voor uitgevonden maar ja, maar het is van nou ik heb iedereen gehad dus ik ben gedekt. Van die excuus mails weetjewel ik heb iedereen ingelicht.

L: Ja dat is wel vervelend voor de mensen die dat ontvangen dat snap ik. Nou dan gaan we alweer naar mijn laatste onderwerp, ontwikkeling, uhm ik had namelijk een vraag hoe ervaar jij de trainingen en opleidingen binnen KLM?

PW3: Maar ja dat zou wel meer kunnen, je hebt ook heel veel dat er met systemen gewerkt wordt dat ik denk van ja, snap ook wel dat er wanneer je bepaalde handelingen doet dat ze een overzicht hebben van wie wat doet en je hebt altijd mensen die zeg maar denken dat ze iets kunnen, maar dat er dan ook dingen fout gaan.

L: Want heb je ook bijvoorbeeld een training gehad om met die verschillende systemen om te gaan?

PW3: Ja dat vond ik altijd wel vrij summier en alleen het hoog nodige, daar zou je wel meer uit kunnen halen, maar ik zie ook wel de kant van de nadelen..

L: Als je meer over die kant van de systemen verteld dat er ook weer nadelen aan zitten?

PW3: Ja, kijk als jij natuurlijk gewoon handelingen doet, je hebt hier ook heel vaak van oh hij zit binnen dus hij heeft extra bevoegdheden, dus dan weet je wel hoe iets moet maar dan kan je weer iets niet doen omdat je dan niet bevoegd bent, ja. Dan heb ik wel is dat ik denk van nou misschien zou het handiger zijn om, en er veranderen ook gewoon veel dingen, en daar krijg je eigenlijk ook gewoon weinig van mee, dan zit je met die systemen en dan denk ik daar is veel meer uit te halen.

L: Oké en hoe zou dat dan bijvoorbeeld anders kunnen?

PW3: Ja als je daar werkt dan kan je automatisch je naam instellen maar dat mag dan weer niet omdat dat gegevens gevoelig is, en hier mag het niet en daar mag het weer wel en dan heb ik zoiets van doe dat is even op één lijn joh, dat zou ook wel heel makkelijk zijn.

L: Want wat mag daar dan bijvoorbeeld precies wel?

PW3: Nou bijvoorbeeld als je een sticker uitprint dat daar automatisch jou naam op staat als jij ingelogd bent, dat kan daar dan wel, dan kunnen ze nalezen wie wat gedaan heeft, maar als

je dan op een papiertje zet dan mag het weer niet, want dan is het in ene weer.. dus dat is best wel raar.

L: Ja oké en zijn er dan nog opleidingen of trainingen binnen de KLM die jij nog graag zou willen volgen?

PW3: Ja ik ben eigenlijk hoofdzakelijk bezig om weer alles te kunnen doen wat ik deed voordat ik zeg maar ziek werd, dus ik ben nog steeds aan het re-integreren totdat ik weer volledig mijn werkzaamheden kan doen.

L: Ja nee dat is logisch, dus nog even geen focus op andere dingen.

PW3: Ja nee en door mijn ziekte, vooral nu genieten van wat je nog hebt en ik vind het allemaal wel prima ik ben 57 dus ja.

L: Ja snap ik, goed. Dan had ik nog een vraag wat mis je nog in de trainingen en opleidingen die je bij de KLM hebt gehad? Dat je denkt nou dat zou mij echt nog meer laten groeien?

PW3: Ik heb af en toe wel is dat ik denk van ze hebben zeker het idee dat ik achterlijk ben, met trainingen of, als je me nou tien keer hetzelfde vraagt, ik weet wel dat ik niet hoog opgeleid ben maar ik ben ook geen mogooltje of zo. Ik bedoel dan heb ik soms wel is zoiets van kom op he..

L: Nee snap ik, dus niet de hele tijd dingen herhalen?

PW3: Ja dan heb je met je MLV cursussen die je online doet, als je nou tien keer hetzelfde doet dan komen er ook op een gegeven moment wel enige irritaties, van joh flikker is op man.

L: Dus het belangrijkste is niet de hele tijd dingen herhalen?

PW3: Ja want als jij iets aan mij één keer vraagt dan weet jij dat toch, moet je het me dan nog tien keer vragen denk je dat je het dan beter weet?

L: Nee, nee.

PW3: Nou dat bedoel ik. Dus eh.. die opleiding vind ik wel goed maar wel een beetje op een niveau van dat ik denk ja..

L: Ja ze mogen gewoon op een normale manier communiceren.

PW3: Ja dat vind ik eigenlijk wel, wat ik dan denk van nou ze hebben me niet heel erg hoog zitten haha.

L: Haha nou nee hoor vast wel. Nou dit was het dan al weer, dan had ik nog als laatste vraag aan jou zijn er nog dingen in het interview niet aan bod geweest die je nog graag zou willen vertellen of willen delen?

PW3: Nee, ik vond het al hartstikke goed.

L: Als je het leuk vindt kan ik ook de uitkomsten van mijn onderzoek met je delen, en dan heb ik als laatste vraag nog heb je nog feedback voor mij, hoe ik het heb gedaan als interviewer?

PW3: Nou nee ik ben vooral open erin gegaan en gewoon antwoord gegeven en ik hoop dat je er wat aan hebt.

L: Ja zeker, nou dat is helemaal goed. Dan ga ik deze stopzetten.

9:35

Interview Team Member Cargo #4

Department: BUBD

Type of worker: Temporary Worker

L: Hier hoeft je niet op te letten ja, maar goed naja sowieso heel erg bedankt dat je mee wilt doen aan dit interview. Wat ik al zei het is dus zeg maar een onderzoek naar uh hoe de verschillende groepen zich binnen cargo verhouden, en ik ga je in dit interview een aantal vragen stellen gebaseerd op bepaalde thema's namelijk, communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling. En dan heb je per topic ongeveer 2 of 3 vragen en dan mag je gewoon antwoord geven maar dan weet je een beetje hoe het eruit gaat zien.

TW1: Oké is goed.

L: Nou zullen we dan maar beginnen?

TW1: Ja tuurlijk.

L: Oké ik was benieuwd heb je al ervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

TW1: Ik heb wel is eerder een functie gehad, dat was zeg maar mensen helpen die niet.. die gehandicapt zijn bijvoorbeeld.. Begeleiden eigenlijk.

L: Oké, oké naar het vliegtuig bijvoorbeeld?

TW1: Ja precies.

L: Oké.

TW1: Dus dat heb ik een tijdje gedaan, ik denk 4 maanden ofzo, het heeft niet lang geduurd het is ook al weer een tijdje geleden, ik denk vijf, zes jaar geleden al weer.

L: Oké.

TW1: En eh ja nu zit ik hier eigenlijk sinds twee weken.

L: En hoe had je dan gehoord over deze functie bij KLM cargo?

TW1: Via een vriend van mij. Zeg maar die werkte al heel lang hier, en ik heb hiervoor twee jaar een uitzendbureau gehad zelf, alleen wegens corona is het een beetje allemaal facked up verlopen.. dus nu zit ik hier.

L: Oké, duidelijk.

TW1: Een nieuwe uitdaging en ik heb het wel echt naar m'n zin, is wel gewoon leuk, leuke baan.

L: Goed om te horen. En hoe ervaar jij de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

TW1: Ja vrij goed, ik ziet hier eigenlijk gewoon via Manpower, via een uitzendbureau, dus ja als ik vragen heb dan zijn ze altijd bereikbaar.

L: Want verloopt de communicatie dan vooral via Manpower of via KLM?

TW1: Nee via Manpower. Ja.

L: En wat voor vorm van communicatie zou jij het meest fijn vinden dan bijvoorbeeld? Over nieuwe functies maar ook over operationele aanpassingen? Of dat soort dingen.

TW1: Uh ja eigenlijk heb ik alleen maar contact met hun als het over mijn beschikbaarheid gaat.

L: Oké en hoe gaat dat via mail of?

TW1: Dat gaat via een app, dan vul je je beschikbaarheid in en that's it eigenlijk.

L: En dat vind je wel gewoon fijn?

TW1: Ik vind dat hartstikke fijn.

L: Ja oké, super. Dan had ik een vraag hoe ervaren je de samenwerking tussen de uitzendkrachten en de vaste medewerkers?

TW1: Heel goed, heel goed. Als ik gewoon vragen heb dan zijn ze altijd gewoon beschikbaar, dan helpen ze me gewoon.

L: En wat zijn dan bijvoorbeeld dingen die goed gaan?

TW1: Uh ja het hoeft niet lang te duren voordat je geholpen wordt zeg maar. Dus mocht je ergens tegen aan lopen kan je dat gewoon vragen aan die jongens en die helpen je gewoon eigenlijk gewoon meteen, als het ware.

L: En zijn er ook dingen die minder goed gaan?

TW1: Ik heb tot nu toe nog niet echt iets mee gemaakt dat ik denk van ja dit is echt vervelend of..

L: Oké ja.

TW1: Je hebt soms wel gewoon met de gasten die hier wat langer werken en dan merk je misschien kleine irritaties omdat het wat langer duurt op de heftruck maar dat duurt nooit lang zeg maar, er zijn ook gewoon mensen die wel begrip tonen, dus dat is wel mooi.

L: En hoe zou dat bijvoorbeeld beter kunnen gaan?

TW1: Uh moeilijke vraag, ik geef meestal gewoon aan van he luister, ik ben gewoon nieuw hier dus verwacht dat gewoon, doe gewoon relaxed, ik neem ook gewoon vaak mijn tijd. Om het gewoon onder de knie te krijgen, wat ik eigenlijk precies moet doen of waar ik tegen aan loop. Zodat het vervolgens wel goed gaat lopen.

L: En ervaren je ook bijvoorbeeld verschillen tussen de mensen van bijvoorbeeld het Loket Blauwe Inzet? Dus de bagage jongens?

TW1: Eh nee, ik merk gewoon dezelfde inzet. Dus ik merk niet dat ze minder hard hun best doen ofzo.

L: Oké nou helemaal goed, dan had ik een vraag hoe ervaren je het om als flex medewerker bij KLM te werken in general zeg maar?

TW1: Uh ja het bevalt me beter dan ik had verwacht eigenlijk..

L: Ja, kun je een voorbeeld geven?

TW1: Ja uh de uren zeg maar de diensten die gedraaid kunnen worden, dat zijn gewoon drie verschillende diensten dus dat is echt heel fijn, dus als ik in de nacht wil werken dan kan dat, als ik een ochtend dienst wil werken dan kan dat, ik kies voornamelijk voor de nachtdiensten en de ochtenddiensten, want dan heb ik gewoon mijn hele dag nog.

L: Ja? Ja dat is ook zo.

TW1: Dan voel ik me eigenlijk als het ware gewoon vrij.

L: Oké snap ik, dus je bent gewoon heel flexibel in je diensten

TW1: Ja precies.

L: Oké. Dan had ik een vraag aan jou die is misschien wel relevant omdat je ook net pas hier bent, hoe ervaren jij het instroomproces van de KLM, dus de on-boarding, dus omdat je nu net bijvoorbeeld ook nieuw bent, hoe is die training en opleiding gegaan?

TW1: Uh dat is best goed gegaan. Eigenlijk eerst de heftruckopleiding gedaan, daar is het mee begonnen, vervolgens een paar screenings gehad en een paar testen en ik had begrepen dat het ongeveer zes tot acht weken zou duren voor m'n VOG gekeurd zou worden maar het is allemaal veel sneller gegaan dan ik had verwacht. Dus het is eigenlijk best snel verlopen allemaal.

L: Oké, en hoe gaat het dan bijvoorbeeld in z'n werk als je hier komt werken, wordt je dan gekoppeld aan iemand die je uitleg geeft of

TW1: Nou je loopt eigenlijk gelijk naar het bord toe en dan staat je naam zeg maar onder een team en dan kijk je bij welke checker je staat en dan ga je eigenlijk naar je afdeling.

L: Oké en dan wordt je door die mensen ook meteen ingewerkt?

TW1: Ja exact.

L: Oké, nou helemaal goed. En dan had ik een vraag hoe ervaren jij de waardering die je van KLM krijgt?

TW1: Ja wel goed. Ik denk als je je best doet, dat ze wel blij met je kunnen zijn.

L: Oké, en hoe ontvang jij dan bijvoorbeeld nu waardering van de KLM? In de vorm van wat?

TW1: Ik denk in de vorm van communicatie gewoon, dat je het gewoon goed gedaan hebt.

L: Een complimentje of dat soort dingen?

TW1: Ja precies.

L: Oké, en wat is voor jou zeg maar de fijnste manier hoe jij waardering zou willen ontvangen?

TW1: Ja ik verwacht niet veel meer dan dat eigenlijk. Ik bedoel als ik gewoon mijn best heb gedaan tijdens mijn werk, en als jij dan checker bent en aan het einde van de dag zeg je van he jongens lekker gewerkt vandaag. Ja dat is gewoon prima voor mij.

L: Oké dus een complimentje op de werkvloer en dan is het goed.

TW1: Ja precies.

L: Oké, ik had een vraag hoe, nou ontvang je überhaupt feedback over je werkzaamheden hier?

TW1: Uh...

L: Dus als er bijvoorbeeld dingen niet goed gaan, krijg je dat dan te horen?

TW1: Ja tijdens de eerste dag, of tijdens de eerste drie vier dagen is er iemand die gewoon met je mee loopt. En die geeft jou gewoon echt aan wat je beter kunt doen en wat fout gaat en waar je op kan letten.

L: Oké, en dat vind je wel fijn dus?

TW1: Jawel, dat maakt het, daarom ga je ook echt letten op die dingen, eerst denk je misschien van wow het is allemaal een beetje veel, maar als je eenmaal aan het werk bent dan gaat het allemaal wat makkelijker.

L: Oké dus als je dan met die persoon bent dan ontvang je ook feedback dus gewoon een op een?

TW1: Ja zeker. Dus eigenlijk meteen feedback want diegene loopt met je mee.

L: En dat is wel fijn dus?

TW1: Ja dat is hartstikke fijn.

L: Oké top, dan had ik een vraag hoe ervaar je de trainingen en opleidingen binnen KLM? We hadden het er net al even over, zijn er dingen die missen of dingen die beter kunnen?

TW1: Ja voor mijn gevoel niet echt. Ik heb niet echt iets te klagen, ik loop niet echt ergens tegen aan en wat ik moeilijk vond dat heb ik snel kunnen leren gewoon.

L: En hoe ziet dan bijvoorbeeld zo een training eruit? Want je moet dan bijvoorbeeld zo een heftruck bewijs halen volgens mij en hoe gaat dat dan in zijn werk?

TW1: De opleiding duurde drie dagen, het was niet hier op locatie. Ergens anders. Ik heb hiervoor nooit heftruck gereden en nu kan ik natuurlijk rijden dus.

L: Dus dat ging gewoon heel goed?

TW1: Ja, ja.

L: Oké en dan heb ik nog een vraag voor jou, dat is misschien nog een beetje vroeg omdat je pas net hier werkt maar zijn er nog trainingen of opleidingen binnen KLM die je graag zou willen volgen?

TW1: Ja ik zou gewoon verschillende dingen willen doen.

L: Zoals?

TW1: Ik zou wel op het platform willen staan, ook bagage misschien even eventueel, dus eigenlijk proberen om om de zoveel tijd gewoon een andere functie te betreden eigenlijk, dus op die manier.

L: Oké ja.

TW1: En dan kijken wat ik het leukst vind en dat gewoon blijven doen voorlopig.

L: Oké en dan zijn er nog dingen die je mist in de trainingen die je hebt gehad wat jou beter zou kunnen laten groeien?

TW1: Uhm...

L: Dat je zegt ja ik zou dit anders doen want zo

TW1: Nee eerlijk gezegd niet, ik zou niet weten wat.

L: Nee oké is goed, geeft niet, nou dit was het eigenlijk al weer en zijn er nog dingen niet aan bod geweest in dit interview die je nog graag zou willen bespreken of vertellen?

TW1: Nee, is prima zo.

L: Oké, nou als je wilt kan ik de uitkomsten van mijn onderzoek met je delen

TW1: Ja tuurlijk.

L: En heb je nog opmerkingen voor mij als interviewer of feedback voor mij?

TW1: Heb je het vaker gedaan?

L: Nee, naja net pas.

TW1: Nee je hebt het heel goed gedaan.

L: Haha dank je wel. Nou dat was het dan.

12:12

Interview Team Member Cargo #5

Department: Transport

Type of worker: Temporary Worker

L: Nou helemaal goed, nou nogmaals bedankt dat je mee wilt werken aan dit interview. Mijn naam is Lotte ik ben vierdejaars hotelschool student en ik ben nu stagiaire bij het flex management team bij human resources. En ik schrijf daarnaast eigenlijk ook mijn scriptie en doe dus onderzoek voor de KLM. En het onderzoek gaat eigenlijk over hoe de verschillende groepen dus de uitzendkrachten, de vaste medewerkers en de loket blauwe inzet medewerkers zich verhouden binnen Cargo, dus oke zijn er dingen die beter kunnen en zijn er misschien oplossingen of de samenwerking die beter kan, dus naja in dit interview ga ik eigenlijk op een paar onderwerpen dieper in, namelijk communicatie, samenwerkkring, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling en dan heb ik eigenlijk op elk topic twee of drie vragen die je mag beantwoorden maar dan weet je een beetje hoe het eruit gaat zien.

TW2: Ja oké.

L: Oké super, nou laten we maar beginnen. Ik vroeg me af heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

TW2: Uh nee.

L: Oké, hoe had je dan gehoord over de functie bij KLM cargo?

TW2: Ik had op internet een vacature gezien en ik heb ook gereageerd en ja ik had eigenlijk al gelijk opgebeld, want ik had al eerder hier op de afdeling gewerkt, maar met die corona tijd was alles weer voorbij zeg maar...

L: Dus echt via de KLM website ?

TW2: Ja gewoon google.

L: Oké, nou helemaal goed. Dan had ik een vraag hoe ervaar je de communicatie tussen KLM en hun werknemers?

TW2: Goed ja.

L: En wat is er dan goed aan?

TW2: Alles wat er zeg maar gebeurt tijdens werk wordt via de email netjes doorgegeven, dus alles is bekend eigenlijk. Dus als er situaties zijn of dingen worden gewijzigd dan ontvang je dat per mail en kun je dat doornemen zeg maar.

L: Oké en wat voor vorm van communicatie vind jij dan fijn?

TW2: Ja eigenlijk via de email.

L: Oké dus ook bijvoorbeeld over nieuwe functies maar ook over operationele aanpassingen of roosterwijzigingen dat zou je het liefst dan via de mail willen ontvangen?

TW2: Ja, ja we krijgen alles ook via de mail. Dus uh.. op dat gebied is wel alles netjes geregeld.

L: Nou helemaal goed, dan had ik een vraag hoe ervaar je de samenwerking tussen de vaste krachten en de uitzendkrachten?

TW2: De vaste... uh.. ik ervaar het wel heel goed.

L: Ja?

TW2: Ja dus er is geen verschil. Vroeger was dat wel zo van dat is een uitzendkracht, dat is een KLM'er maar nu is het echt allemaal een geworden.

L: Wat is er dan bijvoorbeeld goed aan de samenwerking?

TW2: Ja met elkaar goed opschieten, en collegiaal, samenwerking.

L: En zijn er ook dingen die minder goed gaan?

TW2: Niet dat ik weet nee.

L: Oké, en dan had ik nog een vraag, zie je dan nog verschillen tussen de samenwerking met de loket blauwe inzet medewerkers?

TW2: Uh nee.

L: Dus die samenwerking gaat ook gewoon goed?

TW2: Ja alles gaat wel op een goede manier.

L: Nou oké helemaal goed. Dan had ik nog een vraag hoe ervaar jij het om als flex medewerker bij de KLM te werken?

TW2: Uh goed, ik heb veel ervaring opgebouwd, ik zit eigenlijk al vijf en een half jaar hier. Dus op elke afdeling ben ik opgeleid en heb ik cursussen gevolgd. En uiteindelijk kon ik zeg maar doorgroeien naar de transport afdeling. Ik had er nog nooit van gehoord, maar op een gegeven moment kon ik doorgroeien dus toen zei ik hou wel van uitdagingen.

L: Dus je bent echt doorgegroeid zeg maar?

TW2: Ik ben echt doorgegroeid ja.

L: Oké leuk. Dan had ik een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroomproces van de KLM? Dus echt de on-boarding wanneer er nieuwe mensen komen , hoe gaat dat?

TW2: Ja die worden gelijk zeg maar opgeleid, dus cursussen, dus ja je mag hier namelijk niet zomaar iets beginnen aan werkzaamheden je moet echt opgeleid worden en dat het ook bekend is bij hen in het systeem, dat je opgeleid bent.

L: Zijn er daar nog dingen of elementen die je mist in het on-boarding proces?

TW2: Uh nee..

L: Of dat je zegt die beter kunnen?

TW2: Nee het gaat wel op een goede manier.

L: Nou helemaal goed, dan had ik een vraag hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt?

TW2: Uh heel goed, tenminste ja mijn ervaring. Ik weet niet hoe dat bij andere mensen is. Maar met mij, in mijn geval ze weten hoe ik ben, hoe ik werk dus dat is wel positief.

L: Oké en op wat voor manier krijg je dan die waardering?

TW2: Uh.. ja je krijgt altijd wel een bericht van goed gewerkt weet je, goed gedaan en uh...

L: Oké op de werkvloer bijvoorbeeld?

TW2: Ja.

L: En hoe zou jij het liefst waardering ontvangen vanuit de KLM? Zou je het liefst dat op de werkvloer ontvangen of?

TW2: Ja op de werkvloer, en dan dat de uitzendbureaus ook op de hoogte zijn want er lopen zoveel mensen van uitzendbureaus hier, ik ben ook iemand van een uitzendbureau.

L: Ja, ja.

TW2: Dus ja dat ze de informatie wel goed kunnen overbrengen naar het uitzendbureau. Dat ze weten oké we hebben iemand waar we wat aan hebben, dus dat dat bij hun ook bekend is.

L: Dus dat de waardering ook uitgesproken wordt naar het uitzendbureau zodat zij ook op de hoogte zijn?

TW2: Juist ja, want uiteindelijk ja we werken bij KLM maar eigenlijk, ik mijn geval ik werk via Manpower.

L: Ja, dus dat dat ook gecommuniceerd wordt naar Manpower.

TW2: Juist ja, ja.

L: Oké nou dat is duidelijk. Dan had ik nog een vraag ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? Dus als er iets goed of fout gaat krijg je dat dan te horen?

TW2: Ja, ja.

L: En op wat voor manier?

TW2: Email. We hebben zeg maar, kijk ik heb mijn normale mail maar we hebben ook van de KLM die hebben we toegevoegd, dus elke medewerker of de shiftleader als ze iets te zeggen hebben qua informatie dan ontvangen we dat allemaal via mail.

L: En ook dus bijvoorbeeld stel je.. heb je ooit bijvoorbeeld een één op één gesprek met je manager waar je feedback in bespreekt of gaat het echt alleen maar over de mail?

TW2: Alleen over de mail, omdat er zoveel mensen zijn.

L: Oké en vindt je dat wel fijn over de mail of zou je liever bijvoorbeeld een één op één gesprek met iemand willen?

TW2: Ja liever een één op één gesprek maar omdat er zoveel mensen op de werkvloer staan ja, dan ben je echt twee dagen bezig.

L: En als je dan die feedback krijgt via de mail krijg je dat dan bijvoorbeeld via een soort van feedback formulier of vullen ze iets in of schrijven ze gewoon een mail met dit is wat je goed doet en dit is wat je fout doet?

TW2: Ja dat is het, dus qua informatie over de werkvloer krijgen we alles op email.

L: Oké nou dat is goed. Dan had ik een vraag, hoe ervaar je de trainingen en opleidingen binnen KLM?

TW2: Goed.

L: En wat is er dan goed aan?

TW2: Uh ja je word eigenlijk opgeleid zodat ze vertrouwen in je hebben dat je het kan, dus het is niet zo van je hebt die cursus of opleiding gedaan en even tekenen en klaar.

L: En hoe ziet zo een dag er dan bijvoorbeeld uit zo een cursus dag?

TW2: Dan loop je met een vaste KLM'er mee, ze hebben zeg maar hier op de afdeling transport hebben ze bepaalde jongens die ze zeg maar, die opleidingen geven aan de nieuwelingen zeg maar als ze komen, dus ja.

L: En gaat dat dan echt één op één?

TW2: Ja één op één ja. Het ligt eraan zeg maar, sommige jongens die pakken het snel op, bij sommige jongens duurt het wat langer. Maar uiteindelijk hij is degene die zegt van ja hij kan het.

L: En hoelang loopt dan zo een vaste KLM'er met je mee?

TW2: Normaal, ja ligt eraan qua werkzaamheden, ja ik weet niet of je op deze afdeling bekend bent nee he?

L: Nee haha.

TW2: Nou we hebben bepaalde taken, dus je krijgt een lijst in de ochtend, dan kijken we waar we staan, je hebt blokken, dus ja meestal is het een dagje.

L: Dus na één dag training kan je al los eigenlijk?

TW2: Ja dan moet je het gewoon weten, het is niet moeilijk eigenlijk. En dan heb je ook het draaien op het platform, al de pieren kennen, weten hoe het geregeld moet worden, en ja de procedures, ja bepaalde jongens hebben daarvoor een week nodig, sommige meer dan een week maar het ligt aan de persoon.

L: Het ligt echt individueel aan de persoon?

TW2: Juist ja, ja.

L: En ik had een vraag zijn er nog trainingen of opleidingen binnen de KLM die je graag zou willen volgen?

TW2: Ik zou graag wel een MBO opleiding willen volgen.

L: Oké, maar niet een specifieke training binnen de KLM of een cursus voor een certificaat wat je nog wilt halen?

TW2: Nee, want ze hebben eigenlijk verder niets.

L: Oké, en dan had ik de vraag wat mis je nog in de trainingen en opleidingen die je al hebt gevolgd hier zijn er elementen die missen die jou zouden kunnen laten groeien?

TW2: Uh nee niet echt, nee. Want ik heb al bijna van alles gevolgd hier. Maar het ligt ook aan zeg maar het werk.

L: Oké, nou dit was het dan eigenlijk al weer. Zijn er nog dingen die niet aan bod zijn geweest die je nog graag zou willen vertellen?

TW2: Nee, nee.

L: Oké nou als je wilt dan kan ik de uitkomsten van mijn onderzoek met je delen. En heb je nog feedback voor mij hoe ik het nu heb gedaan? Zeg je dit kan beter bijvoorbeeld?

TW2: Nee je hebt het wel goed gedaan, ja je hebt wel de papieren, zoals ik het zo zie is het wel goed geregeld.

L: Oké, nou dankjewel dat was het dan eigenlijk al weer. Dan stop ik deze.

20:44

Interview Team Member Cargo #6

Department: IMPEX

Type of worker: Temporary Worker

L: Ik leg hem even hier neer. Nou ja nogmaals heel erg bedankt dat je mee wilt werken aan dit interview. Ik ga eigenlijk op een paar verschillende thema's vragen stellen. Namelijk communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling. En dan op elke topic heb ik zeg maar twee of drie vragen, die mag je gewoon beantwoorden maar dan weet je een beetje hoe de structuur eruit ziet van het interview.

TW3: Ja.

L: Nou ja laten we maar beginnen, mijn eerste vraag is heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken.

TW3: Ja.

L: Oké waar?

TW3: Uh bij het parket, Haarlem dat had toen een dependance hier op Schiphol Oost. Eerste generatie of lichting bolletjesslikkers die daar toen gedaan werden, naar alle vragen van meneer Eertmans wat ook afgebrand is toen.

L: Oh echt? Oké.

TW3: Dus op Schiphol zat ik al, daarnaast werkte heel mijn familie op Schiphol, mijn moeder heeft 40 jaar hier bij de Cargo gewerkt.

L: En hoe heb je dan uiteindelijk over deze functie bij KLM Cargo gehoord? Ook via familie of niet?

TW3: Nee, ik had een relatie en die ging... die is gestopt. En ik woonde in Rotterdam en mijn ex die ging met mijn kind naar Amsterdam verhuizen. Ik ben geen weekend papa, zoals ik het zelf noem, dus toen moest ik hierheen.

L: Nee, ja.

TW3: En ik werkte hiervoor in het Casino, dus ik had prima een baan eh maar ja goed dan..

L: Nee snap ik, en toen had je uiteindelijk over deze functie gehoord online op de website of via via?

TW3: Naja als je ergens nieuw gaat beginnen dan ga je in je eigen netwerk graaien natuurlijk, dus toen kwam het naar boven dat dit hier aan de gang was, dat was in augustus, ja augustus volgens mij, omdat ik natuurlijk best wel veel mensen ken die zeiden van volgend jaar januari gaan we mensen aannemen, niet wetende dat Covid de wereld zou bestrijken. Dus toen zei ik ja oké weet je, en toen had ik een baan.

L: Dan heb ik een vraag hoe ervaar jij de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

TW3: Wie bedoel je met de KLM, bedoel je management Mike en hoger of bedoel je mijn directe TC'er?

L: Ja eigenlijk beide, jou directe management maar ook het hogere management, hoe je daar mee communiceert, wat vindt je daar van?

TW3: Mijn directe management of laat ik het zo zeggen, het hoger management, mijn shiftleaders en hoger dus Mike, Mackintosh dat is prima. Hier op de vloer is het.. ja.. ik ben een ander niveau gewend laat ik het zo zeggen.

L: En waarom is het op de vloer dan bijvoorbeeld minder?

TW3: Uh..

L: Kun je een voorbeeld noemen?

TW3: Laat ik het zo zeggen, ik denk dat je mensen altijd moet instrueren en deels moet motiveren. Van goede instructies he, want je kan iemand maar deels motiveren want salaris is natuurlijk een heel groot motivatiemiddel. Maar door het heel duidelijk te maken voor mensen, en dat ontbreekt soms wel is. Dan krijg je de vraag bijvoorbeeld oké maar hoezo moet dat en waarom is dat zo? Dan krijg je terug nee dat moet zo want dat heb ik opgekregen. Ja maar waarom? Nee dat moet zo, nou oké.

L: Dus soms is het handiger als er echt wordt gecommuniceerd waarom bepaalde dingen moeten in plaats van..

TW3: Ik denk van wel, ik geloof daarin, ik heb het altijd zo gedaan, laat ik het zo zeggen.

L: Omdat mensen zo meer gemotiveerd worden dan?

TW3: Ja dat denk ik wel.

L: Oké nou duidelijk. En dan heb ik ook nog als vraag wat voor vorm van communicatie vind jij het meest fijn? Dus over nieuwe functies en dingen maar ook bijvoorbeeld over operationele aanpassingen dus roosterwijzigingen, hoe zou je dat het liefste gecommuniceerd willen krijgen?

TW3: Ik denk dat je dat met mails prima kunt doen. Dat doet de KLM goed hoor ook met filmpjes op TV beelden, maar ik denk dat de basis is dat je directe leidinggevende goed geïnformeerd moet zijn waardoor je altijd even ruggenspraak kan doen bij die persoon of dat die persoon en dat zou mooi zijn, uit zichzelf zegt jongens luister nieuwe dienst begint er zijn wat wijzigingen geweest in het rooster, in het operationele proces, jullie hebben een mail gehad, is dat duidelijk voor iedereen? Zo niet, dan licht ik het nu even toe. Die zou wat proactiever kunnen zijn.

L: Oké, ja. Dan heb ik een vraag hoe ervaar jij de samenwerking tussen de vaste medewerkers en de uitzendkrachten?

TW3: Bij het stukje export is dat perfect, daar merk je eigenlijk geen verschil. Als je komt bij import, waar ik ook wel is sta, dan merk je wel dat er een duidelijk verschil is.

L: Oké en waar zit dat verschil dan in?

TW3: Nou ja laat ik het heel simpel houden, mensen spannen de uitzendkrachten graag voor hun karretje. Zeker omdat je in het begin niet weet hoe het werkt.

L: En waarom denk je dat dat gebeurt?

TW3: Dat weet ik niet, ik denk dat.. dat zou je denk ik aan hun moeten vragen, maar mijn ervaring is vaak wel dat als weet je een uitzendkracht wordt vaak wel gezien als iemand tijdelijk van joh weet je voor de rotzooi of die hoeven we niks te leren. Nou hebben wij hier natuurlijk met Mike dat is onze directe shiftleader die staat er heel anders in, die zegt gewoon een uitzendkracht of een KLM'er dat maakt voor mij geen verschil. En dat merk je ook hier binnen de groep, er is geen verschil.

L: Nou goed om te horen dat het bij Export allemaal goed gaat. En hoe zou dat bijvoorbeeld bij Import verbeterd kunnen worden, denk je?

TW3: Uh.. ik denk dat dat, ja dat valt of staat ook weer met die communicatie van die Team Coördinator op dat moment. Die mogen er wat mij betreft, als ik het vergelijk met hier, ook wel wat meer zijn, mensen daar die werken er al dertig jaar zo moet je het ook zien. En mensen werken op een eilandje, ik weet wat ik moet doen en dat doe ik, en ik zie wel dat jij struggled, maar ja dat maakt mij niet uit ik doe wat ik moet doen want ik heb het goed. Dus er moet daar een hele mentaliteitsverandering ondergaan, want ik bedoel hier komen ze naar je toe en zeggen ze he luister.. ik ben je naam even kwijt..

L: Lotte

TW3: Lotte, maar ik zou het eigenlijk even zo doen, of is jou verteld dat.. dus men is hier veel vrijgevinger om informatie te delen maar men is hier ook niet te koppig als ik kom met iets. Van he je doet het nu zo, maar ik heb laatst gehoord van die en die dat we dat beter zo en zo kunnen doen, oh oké.

L: Ja precies, oké.

TW3: Het is twee richting verkeer hier, en dat is daar een stuk minder.

L: En dat zou dus misschien verbeterd kunnen worden als de shiftleader daar wat pro actiever naar kijkt?

TW3: Ja en ik denk de Team Coördinator ook. Hier zie je TC'ers, nou hij staat daar toevallig *wijst loods in*, daar durf ik wel van te zeggen die werken mee. Nou daar, de paar keren dat

ik daar ben, nou je hebt er een enkeling he, niet iedereen, maar goed er kunnen ook jongens je aan gaan staan kijken, terwijl je met z'n allen aan het zwemmen bent in het werk. Dan denk ik als uitzendkracht, want zo zie ik mezelf wel, ik ben wel een uitzendkracht, he maar luister dan, als je dat en dat nou even coördineert, dan hebben we met z'n allen binnen een uur weer wat rust en lucht.

L: Ja oké. Logisch. Ik had nog een vraag of je nog verschillen ziet met de jongens die van het loket blauwe inzet komen?

TW3: Wat is dat?

L: Ja jullie hebben wel mensen die van Loket Blauwe Inzet komen dat is dus een interne recruitment soort van waar je je kan aanmelden en dat is door Corona ontstaan en dan kunnen bijvoorbeeld KLM'ers zich aanmelden om ergens anders tijdelijk te werken. Dus het zijn gewoon vaste KLM'ers die even ergens anders ingezet worden.

TW3: Oh eventjes, van die rugzak vullers?

L: Ja dat zeg maar.

TW3: Ik heb die hier niet echt gehad. Dus dat weet ik niet.

L: Oké, nou dat geeft niet. Dan heb ik een vraag zeg maar iets meer general, hoe ervaren je het om als uitzendkracht bij de KLM te werken?

TW3: Als uitzendkracht algemeen vind ik verschrikkelijk, want ik heb sinds ik 18 ben heb ik altijd gewerkt, ik heb altijd contracten gehad, dus ik vind het heel vervelend, dit.

L: Oké waarom?

TW3: Nou, je moet bedelen voor je uurtjes. Weet je wel bij het uitzendbureau, nu is er bij ons ook een heel groot verschil of je dag werkt, avond werkt of 's nachts werkt. Dat heeft te maken met percentages, in het weekend op feestdagen, dat maakt voor ons heel veel uit. Ik kan vijf dagen werken en dan kan ik vier en een half honderd euro verdienen, maar ik kan ook vijf dagen werken en ik kan zeven en een half honderd euro verdienen. Snap je? En dat maakt het voor mij lastig, want in the end of the day moet ik wel mijn rekeningen betalen, en die fluctueren niet, dat is altijd hetzelfde,

L: Oké, en hoe komt het dan dat dat salaris wel kan fluctueren?

TW3: Omdat je met dagdiensten te maken hebt en dat is een ander percentage. Kijk als ik maandag tot en met vrijdag werk, overdag, of ik werk woensdag, donderdag, vrijdag, zaterdag en zondag in de nacht, dan kom je met een heel ander bedrag thuis.

L: en wat bedoel je precies met bedelen om uurtjes? Is dat het omdat het uitzendbureau... zou je meer willen werken bijvoorbeeld?

TW3: Nou je bent niet altijd gegarandeerd van veertig uur in de week. Dus dan moet je ze bellen, en dan moet je gaan uitleggen van zus en zo. Kijk en in die tijd, kijk toen Covid begon, of toen ze zeiden hier we gaan mensen niet aannemen. Toen kon je ook nergens anders heen, het was ook niet zo dat ik opeens die recruiters weer kon gaan bellen die ik al drie keer had afgewezen dat ik geen zin meer had in casino werk van joh neem me maar weer aan. Want die ging ook dicht, alles ging dicht dus je kon niks je moest blijven zitten. En op zich het werk bij de KLM vind ik leuk, ik bedoel wat ik zeg, ik ken de KLM al heel lang, vanaf dat ik zo ben ik naar elke open dag meegesleurd van die ik ken van de KLM. Dus dat is het probleem niet, en de mensen niet, en het werk is ook geen probleem weet je, het is wat ander werk dan dat ik hiervoor heb gedaan, het is een beetje simpel, maar prima, weet je, het maakt mij allemaal niet uit. Maar het feit weet je, gister heb ik nog gebeld, ik zei hee, beetje grappiger wijs, ik zie dat ik een mail krijg dat jullie mensen te kort hebben. Maar waarom geef je me dan twee stand-by diensten voor deze week? Nee dat is niet voor nu dat is voor in de zomervakantie. Dus je moet daar steeds achteraan rennen.

L: Ja ik snap wel dat dat vermoeiend is.

TW3: Dus er is ook een punt, van de week dan heb ik een gesprek, dat ik het ga delen, en weet je wat dat ik zeg drie dagen werk ik voor de KLM en drie dagen ga ik voor iemand anders werken. Waarvan ik zeker weet dat ik altijd ingezet kan worden.

L: Ja precies, dan ben je verzekerd dat je zeg maar zoveel aantal uur per week hebt.

TW3: Ja precies, net wat ik zeg, m'n rekeningen fluctueren niet aan het eind van de maand.

L: Nee, nee oké, ja nee dat snap ik. Dan heb ik ook nog een vraag wat zou bijvoorbeeld jou werk echt leuker kunnen maken? Dat je zegt nou als ik dit zou hebben of als we met dat systeem zouden werken dan zo het beter zijn?

TW3: Hier?

L: Ja.

TW3: Nou, ehm... dat is misschien tegen het zere been, ik hoef niet perse een systeem of iets dergelijks maar waarom wordt er niet naar de mensen van de vloer geluisterd hier voordat men allerlei zaken gaat bedenken en proberen te implementeren, want dat zijn mensen die dat bedenken die zitten op kantoor, die hebben hier niet gelopen.

L: Ja dus als er beslissingen worden genomen dan moet er ook wel naar feedback van de operatie worden geluisterd, want anders het hogere management mist dan wat er hier gebeurt, zo een beetje toch?

TW3: Ja, doe dat, want op zich we hebben alles dat is gewoon wel eerlijk, als je bij de KLM zegt joh ik heb een toetsenbord nodig op dat ding, zeker hij, Mike die regelt dat, dat is echt

geen probleem. En als de pieken, dat is voor de vrachtwagens uit te laden, de MTD noemen ze dat, als die pieken verschuiven en wij geven dat aan dan krijgen we in plaats van in de nacht overdag drie mensen, dat wordt allemaal super geregeld. Maar er worden soms dingen bedacht, daar moeten wij mee werken, protocollen, die slaan helemaal nergens op, kost heel veel tijd en het levert niks op, ja en dan denk ik dan had je met de jongens op de vloer moeten praten, en praat niet met mij want ik loop hier net twee jaar rond, maar er lopen hier jongens rond die lopen hier twintig jaar, vijftwintig jaar rond, pak twee of drie medewerkers en pak een team coördinator die dat leuk vinden en zorg dat dat je vaste feedback groepje is.

L: Dat zou wel een heel goed idee zijn inderdaad. Ja, om zo zeg maar betere operationele veranderingen door te voeren.

TW3: Juist, en soms doe je ook wel is iets hier bij build up en break down, waar die eigenlijk ook in het verlengde mee te maken hebben, dus dan kan je eigenlijk ook zeggen doordat je die jongens dan pakt, he maar luister Lotte, die jongens gaan ook, dus we moeten die ook even meenemen en dan optimaliseer je. Nu ja denk ik dat het allemaal met hele goede bedoelingen gedaan word maar soms slaat dat wel is de plank mis.

L: Ja oké, maar dat is wel interessant wat je daar noemt. En dan had ik ook als vraag, misschien is dit het al hoor, maar als je bijvoorbeeld één ding zou mogen veranderen, van je werk, wat zou het dan zijn?

TW3: Ja ik denk dat dat het is, want er is niet veel mis hier.

L: Ja ik vond het wel een sterk verhaal.

Staff Assigner loopt binnen

SA: Ik ga jullie moeten onderbreken, want je moet nog twee mensen spreken en ik heb zelf beperkte tijd en ik moet ze voor je regelen dus.. ik heb nu iemand in de wacht staan.

L: Ja het is bijna klaar, ik denk nog vijf minuten of zo is dat oké?

SA: Ja oké.

L: Nou goed dan heb ik nog een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroom proces, dus het on-boarding proces van de KLM als er nieuwe mensen komen? Zijn er daar nog dingen of elementen die je mist?

TW3: Ja ik kan alleen spreken voor impex, althans voor de export, ja dat was perfect hoe ik ben binnengeleid en ontvangen, daar heb ik geen op of aanmerkingen over.

L: Oké nou goed, dan gaan we door naar waardering. Ik had een vraag hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt?

TW3: Eh...

L: En op wat voor manier krijg je dat nu bijvoorbeeld?

TW3: Ik denk als je erover moet nadenken dat het goed is.

L: Ja?

TW3: Denk ik ja,

L: En hoe zou je bijvoorbeeld het liefst waardering willen ontvangen op wat voor manier?

TW3: Zoals de meeste mensen denk ik, ik zou het graag op mijn loonstrook willen zien haha.

L: Haha ja financiële compensatie oké.

TW3: Maar ik zit hier natuurlijk heel anders he, ik zit hier als een uitzendkracht. Weet je, of ik nou wel of geen waardering krijg, ik ben hier gewoon elke dag, braaf, en ik doe gewoon mijn dingen en alles wat ze vragen doe ik, als ik hier langer moet blijven, doe ik dat ook, dat maakt mij niet uit.

L: Dus je ontvangt wel waardering dus?

TW3: Ja, ja.

L: Oké, dan gaan we verder op feedback, ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM?

TW3: Ja.

L: Oké en hoe?

TW3: Nou dat is wel met name moet ik zeggen, als je iets fout doet, dan is men heel snel met het melden ervan..

L: En wordt dat dan op de werkvloer aangegeven?

TW3: Het wordt op de mail gezet.

L: Oh op de mail?

TW3: Ja en vaak spreekt een Team Coördinator of Mike je aan.

L: En wat zou jij de fijnste manier vinden om feedback te ontvangen? Via de mail of liever één op één bijvoorbeeld?

TW3: Ja ik denk één op één, maar ik denk ook wel kijk stel als je dat doet, bijvoorbeeld daar dan moet je je voorstellen dan kan je rustig vijftig trucks op een dienst hebben, veertig we hebben vier platen per dienst, dus dan praten we over 160 platen, als er dan een keer wat mis gaat, prima, kan gebeuren, we zijn allemaal mensen, iedereen maakt fouten, maar ik zou het dan ook leuk vinden als je dan een keer meldt dat ik er 159 goed doe. Snap je?

L: Dus ik begrijp dat je nu op de mail een soort van negatieve feedback ontvangt, maar je zou het ook wel goed vinden als je daarop dingen ontvangt die je goed doet.

TW3: Ja zeker, maar nogmaals ik zit hier anders in, ik werk hier met hun, maar je kan ook een mailtje opstellen met joh beste Lotte, luister ik zie dat je het gewoon hartstikke druk hebt

gehad joh 160 platen, 159 gingen er goed, maar deze, dit en dit heb je gemist, als je het even zo mailt.

L: Ja precies.

TW3: Ja weet je, ik heb er geen last van, de vaste jongens hebben daar veel meer last van.

L: Ja snap ik. Dat als je dat stukje waardering dan een beetje mist.

TW3: Ja, dan denk ik nou..

L: Nou we gaan naar het laatste onderwerp ontwikkeling, en dan heb ik de vraag hoe ervaar jij de trainingen en opleidingen binnen KLM?

TW3: Wat ik heb gehad van de medewerkers was goed.

L: Oké en wat was er goed aan?

TW3: Goede uitleg, goede begeleiding, en met name dat je na die opleiding, zeker hier met dat lossen en wegrijden, maar ook daar op dat apparaat, dat ze je dan ook daarop in blijven delen.

L: Oké, dus dat zit wel goed. Ik had nog een vraag zijn er nog trainingen of opleidingen binnen de KLM die jij nog graag zou willen volgen?

TW3: Ja ik zou misschien wel iets met het platform ofzo willen doen maar,

L: Ik hoor dat wel vaak, grappig, mensen die iets op het platform willen doen

TW3: Ja maar dan in de functie van die red cap.

L: Oh en wat is dat?

TW3: Dat is dat mannetje met die rode cap, daarom heet hij ook echt red cap, als je een keer gaat vliegen moet je daar maar op letten, hij loopt eromheen en hij bepaald of het vliegtuig weg mag of niet, dus of de vracht goed geladen is.

L: Oké, dus dan heb je wel veel verantwoordelijkheid,

TW3: Ja.

L: Nou oké, en mijn laatste vraag is wat mis je nog in de trainingen en opleidingen die je hier hebt gehad, dus die je al hebt gehad van KLM, wat jou wel zou kunnen laten groeien?

TW3: Wat je mist... Ja ik denk dat je misschien wat all rounder gemaakt zou kunnen worden,

L: Dat je op meerdere dingen inzetbaar bent zeg maar?

TW3: Ja dat zou mij interessant lijken. Om daar dan een paar weken of een half jaar te lopen, en daar dan ook een half jaar.

L: Ja oké, nou dat is duidelijk dan. Nou dit was het dan eigenlijk al weer. Super bedankt dat je wilde meewerken zijn er nog zaken niet aan bod geweest die je graag zou willen delen of vertellen?

TW3: Nee.

L: Nou oké super, als je het leuk vindt dan kan ik de resultaten van mijn onderzoek met je delen en heb je nog feedback voor mij als interviewer, wat ik nog beter kan doen?

TW3: Je moet minder tijd in beslag nemen heb ik van Mike gehoord.

L: Haha, oké nou dat is goed.

TW3: Haha nee dat valt mee joh.

L: Haha nou dan was dit het alweer.

10:31

Interview Team Member Cargo #7

Department: Build Up Break Down (BUBD)

Type of worker: LBI Worker

LBI.1: Jij bent van het blauwe loket of ? Uh. Ingehuurd?

L: Ja uh nou dat wilde ik graag vertellen, ik heet dus Lotte, ik werk nu bij het Loket Blauwe Inzet ook maar ik ben eigenlijk gewoon intern van het flex management team, en ik zit nu in mijn vierde en laatste jaar van hotelschool dus ik schrijf daarnaast ook mijn scriptie en dat is eigenlijk een onderzoek voor de KLM, dus over hoe de verschillende groepen zich binnen cargo verhouden, dus de vaste medewerkers, de uitzendkrachten en de loket blauwe inzet medewerkers en hoe we die samenwerking kunnen verbeteren zeg maar.

LBI.1: Interessant thema!

L: Ja nou in dit interview ga ik eigenlijk een paar onderwerpen behandelen namelijk, communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling en dan ga ik bij elk thema zeg maar 2 of 3 vragen stellen en dan weet je een beetje hoe het eruit gaat zien.

LBI.1: Oké, nou brand los zou ik zeggen.

L: Ja nou helemaal goed! Mijn eerste vraag is eigenlijk heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

LBI.1: Uh nee niet voordat ik bij de KLM kwam werken, KLM is mijn eerste werkgever op Schiphol.

L: Oké, nou super.

LBI.1: Wat ik al zei ik heb in de zorg gewerkt en ook administratief werk bij banken en zo, maar dit is de eerste keer op Schiphol.

L: Echt oké, op Schiphol, ja nou leuk. Uh ik was benieuwd hoe had je gehoord over de functie KLM Cargo?

LBI.1: Uh ik heb daar zelf nooit een mail of zo over ontvangen, ik hoorde in de wandelgangen in de oost kelder dat er de mogelijkheid was om naar cargo te gaan en ik denk ik ga er is achteraan en net de dag dat ik zou bellen had ik Fasil Muradin aan de lijn en die zei je gaat naar cargo, ik zeg Fasil prima.

L: Oké, nou goed om te horen. En ik was benieuwd naar hoe ervaar je de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

LBI.1: Nou er zijn wel punten die voor verbetering vatbaar zijn.

L: Ja? Wat voor punten bijvoorbeeld?

LBI1: Uh ik zou een voorbeeldje noemen, ik kreeg laatst een mailtje van het blauwe loket en daar stond in u werkt nu 3 maanden bij cargo...

L: Oh ja, de 3 maanden mail.

LBI1: En ik zit dus al een jaar bij Cargo.

L: Oh echt, nee dat snap ik dat dat dan een beetje raar over komt misschien.

LBI1: Ja, ik vat het niet persoonlijk op ofzo dus uh ander dingetje wat mij opvalt is dat mensen die nu op het punt staan om terug te gaan naar hun eigen afdeling, die moeten nu eigenlijk weer zelf achter hun rooster aan gaan lopen.

L: Oké die worden dus niet automatisch weer daar ingedeeld?

LBI1: Die worden niet automatisch ingedeeld, dus dat is weer een hoop telefoneren en uh...

L: Ja oké, dus het is echt eigen initiatief wat dat betreft?

LBI1: Het zou mooier zijn als dat rooster gewoon klaar staat.

L: Ja, oké nee logisch. Ik vroeg me ook af wat voor vorm van communicatie vind jij bijvoorbeeld fijn? Dus dan gaat het over communicatie van nieuwe functies maar ook gewoon operationele aanpassingen of roosterwijzigingen hoe zou jij dat het liefst willen ontvangen?

LBI1: Uh op zich ben ik nog wel old-fashioned dus face 2 face is voor mij altijd het beste.

L: Ja oké.

LBI1: Uh nu gaat het als het over nieuwe functies ofzo gaat, dan is dat natuurlijk niet aan de orde, dus mail vind ik altijd een heel fijn communicatie middel.

L: Mail, ja oké, nee logisch. Uh dan had ik een vraag hoe er vaar jij de samenwerking tussen de uitzendkrachten en de vaste medewerkers?

LBI1: Uh ik vind het prima.

L: Ja. En wat is er dan prima aan?

LBI1: Uh ja de sfeer is goed, het hangt natuurlijk ook een beetje van jezelf af, als je openstaat voor af en toe is een gesprekje met die jongens enzo dan merk je wel dat uh we allemaal een beetje hetzelfde zijn.

L: Oké en zijn er nog punten dat je zegt dit gaat goed en dit gaat iets slechter bijvoorbeeld?

LBI1: Uh nee daar zou ik geen voorbeelden van kunnen leveren.

L: Uh oké.

LBI1: Kijk om even toe te lichten, ik ben gewoon iemand die lekker z'n eigen dingetje doet en dan draait het altijd wel dus ja eh....

L: Ja nee precies en zie je dan ook nog verschil met loket blauwe inzet medewerkers? Dat je denkt oké?

LBI1: Uh ja dan zou ik me gaan moeten uitlaten over collega's, dat vind ik niet heel erg passend dus eh..

L: Ja nee oké dat begrijp ik, geeft niet. Uh nou dan had ik een vraag hoe ervaren je het eigenlijk, in general om als vaste medewerker bij de KLM te werken?

LBI1: Ik vind het fantastisch. Mooiste bedrijf van Nederland.

L: Ja kun je ook een voorbeeld noemen?

LBI1: Uh ja het is Schiphol weet je, staat op zich als je bij bagage werkt de ene keer sta je in de kelder, de andere keer rij je bagage uit en dan kom je werkelijk over die hele luchthaven met vliegtuigen en mensen die boven wachten, ja ik vind het fantastisch.

L: Ja nooit saai dus.

LBI1: Ja nooit saai inderdaad.

L: Heel enerverend lijkt me ook. Uh en ik had een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroom proces van de KLM? Dus zeg maar de on-boarding dus als er nieuwe mensen komen, zijn er daar dingen die missen of dingen die bijvoorbeeld beter kunnen?

LBI1: Uh wat in mijn geval beter kon, ik ben in uh in de sollicitatieronde van 2018 aangenomen en het heeft wat moeite gekost totdat ik toegang kreeg tot het KLM computersysteem zeg maar.

L: Oké, dus dat je daar beter in begeleid werd?

LBI1: Ja ik uh het is een tijdje geleden alweer maar toen ik die sollicitatie had en de ronde was afgelopen toen kreeg ik even toegang en toen werd het ineens weer afgesloten en toen was mij volkomen onduidelijk hoe ik er weer in kon komen.

L: Oké, en wat voor informatie kan je dan bijvoorbeeld zien als je in dat systeem zit?

LBI1: Uh je rooster, je salaris, eigenlijk alles wat met je HR te maken heeft.

L: Oke dus daar moest je je inlogcodes voor nodig hebben?

LBI1: Absoluut ja.

L: Nee oké, duidelijk.

LBI1: Als ik nog even terug mag komen daarop..

L: Ja tuurlijk.

LB1: Ik had toen gebeld naar zo een helpdesk van KLM, en dan krijg je uh.. zijn over het algemeen belgische mensen die daar werken..

L: Oh echt? Wat grappig.

LBI1: Ja die spreken frans en nederlands.

L: Oh ja ja ja, dat is handig!

LBI1: Ja uh en op dat moment kwam ik er niet uit en daarna hoorde ik van he jongens er zit op Schiphol een tech cafe, en toen ik daar naar binnen liep toen was alles gewoon snel geregeld.

L: Oké, ja top.

LBI1: Ik zeg het omdat ik face to face contact altijd net even wat prettiger vind dan telefonisch.

L: Ja snap ik dat heb ik ook wel hoor. Uh dan had ik een vraag over waardering. Hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt?

LBI1: Ik vind het prima. Ik hoor van collega's, shiftleaders en TC'ers (team coördinatoren) altijd wel dat ze echt tevreden over me zijn dus eh..

L: Oké en hoe ontvang je die waardering dan? Gewoon op de werkvloer?

LBI1: Gewoon onderling op de werkvloer ja

L: Gewoon complimentjes of?

LBI1: Gewoon een simpel woordje, he topper weet je, dat soort dingen.

L: Ja, ja oké leuk. En hoe eh, dat is ook de manier waarop jij het liefst waardering zou willen ontvangen? Dus gewoon op de werkvloer, face to face even een complimentje?

LBI1: Ja weet je het maakt een heel verschil als jij een dienst gedraaid hebt met wat we bij bagage een TC'er noemen of hier een checker en als het dan aan het eind van de dienst even is van, he jongens bedankt voor de inzet, goed gewerkt.

L: Ja precies.

LBI1: Dat is heel wat anders om naar huis te gaan dan iemand die gewoon weg is weet je wel.

L: Ja nee, logisch. Uhm dan had ik een vraag ontvang je ook feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? Dus als er dingen bijvoorbeeld niet goed gaan of?

LBI1: Nou bij mij gaat het meestal wel goed hoor, haha.

L: Ja? Haha.

LBI1: Ja ik zeg het, meestal positieve feedback.

L: Oké dus, dat is wel fijn.

LBI1: Ik weet nog toen die sollicitatieronde begon toen eh hebben ze in de oost kelder een rondje langs de TC'ers gedaan van nou wie wil je graag erbij hebben en daar stond ik op de lijst hoor.

L: Oké, goed dus het zit wel goed.

LBI1: Ja!

L: Oké en hoe zou jij dan bijvoorbeeld het liefst die positieve feedback willen ontvangen? Zeg je dan ik wil dan het liefst een een op een gesprek met mijn manager of gewoon op de werkvloer of echt een feedback formulier?

LBI1: Gewoon op de werkvloer vind ik wel belangrijk, kijk uhm apart geval, eh mijn shiftleader die had een beoordeling voor me opgesteld vorig jaar dat was helaas net op de dag dat mijn broer kwam te overlijden..

L: Echt? Oh...

LBI1: De bespreking daarvan is er eigenlijk nooit meer van gekomen.

LBI1: Maar ik zei al tegen hem als er dingen niet goed gaan op de vloer dan neem ik aan dat je me er meteen op aanspreekt, dus gewoon het meest directe weet je wel, en dat heeft hij volmondig beaamt.

L: Ja dat is niet zo fijn als je dan op die dag dat feedback formulier krijgt natuurlijk.

LBI1: Ja dat is een heel naar geval natuurlijk maar.. hij gaf natuurlijk zelf ook gewoon al aan van luister als er dingen mis gaan dan spreek ik je daar meteen op aan.

L: Ja oké, nou heel goed.

LBI1: Kijk het heeft weinig zin om als er iets mis gaat om iemand daar een jaar later pas op aan te spreken.

L: Ja, nee daar ben ik het mee eens. Ehm nou dan had ik een vraag hoe ervaar jij de trainingen en opleidingen binnen KLM?

LBI1: Ik ben daar tevreden over.

L: Ja? En waar ben je dan precies tevreden over?

LBI1: Nou het is meestal kort en praktisch zeg maar.

L: En wat voor trainingen heb je gevolgd en wat voor trainingen zou je nog willen volgen bijvoorbeeld?

LBI1: Uh nou de trainingen die ik al gevolgd heb dat is natuurlijk allemaal wat met mijn werk te maken heeft dus bij bagage natuurlijk eerst de training tot bagagemedewerker de training tot uitrijden van koffers en hier hebben we de heftrucktraining gehad, dat is ook weer een interessante ervaring.

L: Ja.

LBI1: Uh dingen die ik nog in de toekomst zou willen doen.. ik zou wel is op het platform mee willen draaien en de bruggendienst lijkt me ook wel is leuk om te doen.

L: Ja snap ik.

LBI1: Dus eigenlijk alles wat een beetje binnen mijn terrein valt.

L: En dus van die trainingen die je al hebt gevolgd, bijvoorbeeld over het heftruckbewijs halen, zijn er dingen dat je zegt van naja dat mist of dat zou mij beter kunnen laten groeien in zo een trainingsprogramma?

LBI1: Die vraag had je me eigenlijk kort na zo een cursus moeten stellen haha.

L: Haha. Ja snap ik het is nu weer even opfrissen.

LBI1: Dus nee ik zou daar zo snel geen voorbeeld van kunnen geven.

L: Oké, nou geeft niet. Uhm naja, dat was het dan eigenlijk alweer dan had ik nog een vraag, zijn er nog zaken aan bod geweest in het interview uh niet aan bod geweest die je nog graag zou willen bespreken of vertellen?

LBI1: Nee ik denk dat het wel aardig de lading gedekt heeft.

L: Oké helemaal goed, ik kan als je het leuk vindt de resultaten van mijn interview met je delen en heb je nog dingen voor mij als interviewer dat je zegt van nou ik heb dit als puntje voor feedback dit kan je de volgende keer beter doen?

LBI1: Je doet het heel charmant.

L: Haha ja? Oké, goed zo. Nou fijn dat was het dan alweer.

17:44

Interview Team Member Cargo #8

Department: Documentation

Type of worker: LBI Worker

L: Nou ja, nogmaals heel erg bedankt dat je mee wilt werken aan dit interview. Ik ga een paar verschillende onderwerpen behandelen namelijk communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling. En dan heb ik per topic zeg maar twee of drie vragen en daar mag je gewoon antwoord op geven dus dan weet je een beetje hoe het eruit gaat zien.

LBI2: Oké. Ik ben benieuwd.

L: Nou, mijn eerste vraag is heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

LBI2: Ik was.. eens even kijken, een half jaartje uitzendkracht van dat was toen der tijd nog Adecco, en in 2019 in maart ben ik vast aangenomen bij KLM.

L: En waar werkte je dan als uitzendkracht, bij welke department?

LBI2: Dat was platform ook. Dus ja dat was wel gewoon Schiphol breed en ja dat was voornamelijk platform niet ergens anders.

L: Oké nou super, dan ben ik benieuwd hoe heb je eigenlijk gehoord over deze functie bij KLM Cargo?

LBI2: Van het blauwe loket bedoel je?

L: Ja.

LBI2: Nou ja KLM die doet regelmatig uitwisselingen, en nu was dan toevallig de uitwisseling van Platform naar Cargo, maar we hebben ook bijvoorbeeld uitwisselingen van bagage kelder naar platform, en vice versa. Naja en zo ben ik een beetje hier terecht gekomen.

L: Oké en hoe had je dat dan gehoord dus via collega's of echt via de website of via de loket blauwe inzet website bijvoorbeeld?

LBI2: Nee dit is via mijn shiftleader gegaan en ja die kwam daarmee in samenwerking met mijn unit manager ook.

L: Oké, nou goed om te weten. En hoe ervaar je eigenlijk de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

LBI2: Ja over het algemeen goed, het enige hekelpuntje wat ik heb is dat je vaak op de media eerder dingen leest dan dat je het direct van de werkgever zelf ook hoort.

L: Oké, ja.

telefoon gaat af

LBI2: Oh sorry ik zal hem even op stil zetten.

L: Geeft niet hoor.

LBI2: Nee maar dat is wel echt een dingetje dat ik denk van jongens, kan dat niet verbeterd worden.

L: En kun je een voorbeeld noemen?

LBI2: Uh.. naja dat was toen der tijd heel erg met die, uh... op een gegeven moment waren we op een punt, dat was begin corona periode, dat de regering had bepaald dat we die lening wellicht niet zouden krijgen en ja dan is het wel vervelend dat je alles op media qua informatie en dergelijke leest dan communicatie tussen KLM en mij bijvoorbeeld.

L: Nee ja dat is logisch. Ik begrijp dat dat wel een beetje vervelend is, ja.

LBI2: Ja.

L: En dan vroeg ik me ook af wat voor vorm van communicatie vindt jij dan fijn?

Bijvoorbeeld over communicatie van nieuwe functies maar ook bijvoorbeeld over operationele aanpassingen of roosterwijzigingen, hoe zou je dat het liefst gecommuniceerd krijgen?

LBI2: Nou het beste is natuurlijk gewoon op de werkvloer zelf, ik werk in een operationele omgeving dus daar is niet altijd tijd voor maar we hebben een prachtige mailbox, we hebben een prachtige NewsApp, dus ik zou zeggen maak daar dan wat meer gebruik van.

L: Oké, want nu wordt daar dus niet mega veel gebruik van gemaakt of wel?

LBI2: Ja en nee. Het hangt een beetje af van het aspect wat er aan de hand is.

L: Oké, en bij wat voor dingen zou jij dan zeg maar op de hoogte willen worden gebracht via bijvoorbeeld de mail?

LBI2: Nou bijvoorbeeld leuke feitjes over KLM, ik bedoel het is wel van menig werknemer hier een soort passie, he de blauwe familie, maar goed, ja passende vacatures dat soort dingen een beetje.

L: Oké, nou duidelijk. Mijn volgende vraag gaat over samenwerking, en dan hoe jij de samenwerking ervaart tussen de uitzendkrachten en de vaste KLM'ers?

LBI2: En wat is je vraag?

L: Ja hoe jij die samenwerking ervaart?

LBI2: Eh.. ja over het algemeen goed, soms ben ik van mening dat opleiding iets beter kan, en dan bedoel ik voor Cargo heb ik het dan nu erover, wat ik merk is, vandaag is dan ook een voorbeeld, iemand is nog veel te onzeker om echt in het diepe gegooid te worden en in een keer los. Dus ja wat mij betreft is dat een aandachtspuntje.

L: En is dat dan van de opleidingskant van KLM of van het uitzendbureau?

LBI2: Dat is, ja de opleiding is altijd vanuit KLM. Maar ja wat zou het uitzendbureau hieraan kunnen doen, ook vrij weinig denk ik dan want dit ligt gewoon bij opleiding zelf.

L: Oké het zijn dus uitzendkrachten die al te snel in het diepe worden gegooid en dat ze eigenlijk gewoon nog niet genoeg getraind zijn?

LBI2: Ja zo kan je het wel noemen ja. Maar dan heb ik het wel echt over de mensen die nul ervaring hebben.

L: Oké, naja ik had een vraag zie je ook nog verschillen met de samenwerking tussen loket blauwe inzet medewerkers zoals jij dus?

LBI2: Eh nee hoor.

L: Want hoe zou je dat omschrijven die samenwerking?

LBI2: Nou uitstekend haha.

L: Haha ja?

LBI2: Het is, je komt hier binnen, je voelt je welkom, het is allemaal leuk, je krijgt uitleg, niks is te gek, ja dat is ook andersom zo, je wordt hier gewoon echt behandeld alsof je hier werkt en eigenlijk doe ik dat niet want ik werk zelf op K1.

L: Dus je voelt je wel gewoon thuis?

LBI2: Ja zeker.

L: Nou goed om te horen, dan had ik een vraag zeg maar in general, hoe ervaren je het om hier bij de KLM als vaste medewerker te werken in het algemeen?

LBI2: Nou ik heb het onwijs naar mijn zin, en ik zou het een 8 van de 10 geven want het is eh.. ja ik vind het een prachtig bedrijf waar je ook maar een probleempje hebt, daar word je geholpen. Kijk je hoort natuurlijk ook wel negatieve berichten, van anderen denk ik, bijvoorbeeld zou kunnen zijn nu dan die killing roosters voor de deeltijd medewerkers. Naja ik ben aangenomen als 75%-ter dus ik wist dat, dus het is voor ik, ik wist dit al voordat ik in dienst was zeg maar. Het is alleen nu voor de nieuwe mensen die komen die krijgen een 100% opkomst.

L: En dat word wel als heel zwaar ervaren voor die mensen?

LBI2: Ja voor die mensen wel ja.

L: Oké nou en je zegt dus bijvoorbeeld dat je het heel erg leuk hebt. Wat zou jou werk bijvoorbeeld nog leuker kunnen maken?

LBI2: Nog meer uitdaging.

L: Ja? En in welke vorm?

LBI2: Nou eh... ik ben hier ook wel naartoe gegaan omdat ik dacht ja oké leuk, een andere ervaring erbij en wellicht in de toekomst kans op doorgroeimogelijkheden. Ja in welke vorm

zou ik nog meer uitdaging willen, naja kijk ik ben van plan om de piloten opleiding te gaan doen..

L: Oké vet!

LBI2: En wat ik in de tussentijd voordat ik daar ga beginnen nog wel zou willen doen, ja misschien een andere functie toch nog, ja ik ben altijd wel op zoek ook naar uitdagingen. Net als hier, hier doe ik eigenlijk meer dingen dan dat van mij verwacht wordt. Er wordt alleen van mij verwacht dat ik de tas van hier naar het vliegtuig breng en vice versa en that's it. Maar dan denk ik weer van joh hoe werkt dat, hoe werkt dat, wat stappen erbij en dan denk ik oké dan ga ik dat ook doen.

L: Oké, dus je zoekt altijd meer uitdaging en je zou ook wel nog meer uitdaging willen in je werk, dat zou het nog leuker maken?

LBI2: Ja, eigenlijk wel ja.

L: En dan heb ik ook een vraag als je een ding zou kunnen veranderen aan je werk of werkomgeving, wat zou het dan zijn?

LBI2: Oeh wat zou ik willen veranderen.. nou dat is natuurlijk het hele concern, je hebt heel veel afdelingen, bijvoorbeeld wil ik iets geregeld zien te krijgen aan een rooster, dan gaat dat eerst naar mijn shiftleader, via mijn shiftleader gaat dat weer verder, binnen die afdeling gaat het weer verder en dan word het pas behandeld. Uh in een operationele omgevingen zou ik wel zeggen maak wat minder lagen.

L: Oké dus nu gaat het dan bijvoorbeeld specifiek over roosterwijzigingen, dat het dan door heel veel middelmannetjes wordt gecheckt eerst voordat echt is..

LBI2: Ja voordat het daadwerkelijk bij de staff assigner is terecht gekomen.

L: Oke, dus wat meer directe communicatie daarin.

LBI2: Ja.

L: Oké, interessant. Dan heb ik een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroomproces van de KLM, dus zeg maar echt de on boarding wanneer er nieuwe mensen komen, hoe vind je dat dat proces gaat?

LBI2: Haha nou volgens mij is dat bij mij toen der tijd een beetje uit de hand gelopen want ik kreeg een hele leuke brief met van ja je gaat naar het hoofdkantoor een hele dag en lunch en nou dat is er nooit van gekomen, toen kreeg ik een paar maanden later nog een brief van er wordt aan gewerkt en huppelepup, nou dat is er dus echt nooit van gekomen.

L: En werkte je er toen ook al zeg maar?

LBI2: Ja, ja dat is echt eh... toen was ik allang in dienst. Maar goed en eh.. ja ik zou ook wel en dan kom ik ook wel terug omdat het voor heel veel medewerkers hier ook een passie is,

laat wat meer van KLM zien bij de instroom. Dus ze proberen het wel, met hoofdkantoor bezoeken en zo maar maak het dan ook waar.

L: Ja dus dat je niet zeg maar alleen deze departments ziet maar ook word geïntroduceerd naar meer het brede gedeelte.

LBI2: Ja weet je, dat stimuleert medewerkers ook, uiteindelijk. Want kijk stel ik ben een leek, ik begin hier net, ik hou van luchtvaart, want ja dat is menig mens hier, dan zou ik het heel leuk vinden om een algemene rondleiding te geven over wat is KLM, wat doet KLM. En wat mij heel erg opviel is echt dat KLM gewoon nou minstens twintig keer zo groot was dan dat ik echt had verwacht.

L: Maar dan is het inderdaad ook leuk als je in het begin een soort van rondleiding krijgt en een introductie.

LBI2: Ja precies, dat is bij mij pas echt op de werkvloer naar voren gekomen, dat ik denk jeetje wat er allemaal wel niet moet gebeuren wil zo een vliegtuig opstijgen.

L: Ja, oké. Nou ja, interessant ook, dan gaan we door naar waardering, ik had een vraag hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt?

LBI2: Ja goed.

L: En wat is er dan goed aan? Hoe ontvang je waardering nu?

LBI2: Nou ja bijvoorbeeld, voor wat hoort wat, daar ben ik dan weer van, zo ben ik ingesteld, dus als ik mijn best doe, dan mag ik wat van KLM terug verwachten. Nou dat krijg ik nu van een waardering van een medewerker van de maand, waarmee ik hem aftrap als eerste.

L: Oh ja dat hoorde ik!

LBI2: Dat is natuurlijk hartstikke leuk als je dat als werknemer te horen krijgt, dat is dat extra schouderklopje die wij in deze tijd toch wel echt nodig hebben.

L: En is dat ook hoe jij het liefst waardering zou willen ontvangen? Gewoon zeg maar zo een compliment of zo een medewerker van de maand ding?

LBI2: Ja, ja zeker.

L: Doen ze dat ook elke maand?

LBI2: Hier vanaf nu wel elke maand, maar bij ons op platform niet, maar daar was ik ook altijd wel op zoek naar dingetjes, dan kreeg je bijvoorbeeld een complimentenbrief..

L: Oh echt?

LBI2: Ja ik heb er behoorlijk wat inmiddels al hoor. En iedere keer ging ik dan naar mijn shiftleader van voeg je dit wel even toe aan mijn dossier? En op een gegeven moment was het zo erg dat ze zei ja maar Daan straks denken ze weer die is te overrated haha, ja dat zijn leuke dingen, een beetje erkenning dat je het goed doet. Maar ik zeg wel voor wat hoort wat, kijk

een medewerker die alleen hier komt, ze werk doet en weer gaat, ja ik zet altijd wel dat stapje extra en dan kom je verder. 13:22

L: Dan had ik een vraag ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM?

LB12: Ja, ja we hebben sowieso jaarlijks ja hoe noemen ze dat, zo een gesprek hoe noem je dat.

L: Een functioneringsgesprek?

LB12: Ja een functioneringsgesprek.

L: En dat heb je op jaarlijkse basis?

LB12: Ja en we hadden op half jaarlijkse basis van die eye audits, en dan werd er gekeken, maar dan word er gekeken in het algemeen, niet persoonlijk, hoe er werd gewerkt, wat opvalt, verbeterpuntjes.

L: En hoe zou jij het liefst feedback willen ontvangen van de KLM? Dus zeg jij ik zou het liefst een feedbackformulier hebben of bijvoorbeeld elk half jaar, of ik zou het liefst een 1 op 1 gesprek willen hebben met mijn manager. Wat vind jij het fijnst?

LB12: Ja ik denk dat je het op dat gebied wel persoonlijk moet gaan maken, want ja een formulier, weet je face to face kan je toch meer overleggen dan op een formulier, en ja jongens hier is mijn formulier en zie maar wat je er mee doet.

L: Ja, nee logisch dan kan je ook echt met de medewerker in gesprek. Dus dan zou je het liefst gewoon een 1 op 1 gesprek willen waarin je feedback krijgt.

LB12: Ja precies.

L: Nou dan heb ik een vraag over trainingen en opleidingen. Dus hoe ervaar jij de trainingen en opleidingen binnen KLM?

LB12: Heel erg innoverend, we hebben natuurlijk nu bij dat ROC in hoofddorp zo een heel mock up neergezet, ik vind dat KLM dat wel goed beetpakt. Wat ik zeg, er moet wel beter gekeken worden of deze persoon daadwerkelijk losgelaten kan worden, dat je zegt van nou ben je klaar ga nou maar het diepe in, dat ze ook echt erachter staan want daar twijfel ik nog wel bij over sommigen.

L: En wat is dan bijvoorbeeld iets wat je mist aan die trainingen of opleidingen, of de trainingen of opleidingen die jij hier hebt gedaan of gekregen.

LB12: Nou ik mis er niks in, alles wordt echt wel super goed behandeld. Naja is het de bedoeling dat ik inhoudelijk ook erop in ga?

L: Ja, ja dat mag.

LB12: Nou een voorbeeld, dat is wat ik hier geleerd heb, hoe belangrijk eigenlijk de boardtas is met documenten van de vracht. Ik wist mijn god niet hoe, ik dacht alleen maar oh oranje

tasje op een kar en klaar maar nee die moet niet op een kar want wij hebben hier een hele afdeling voor documenten.

L: Maar dat werd wel goed aan je uitgelegd?

LBI2: Dat niet..

L: Oh dat niet, dus daar mocht wel iets meer aandacht aan gegeven worden van oke wat is echt belangrijk?

LBI2: Ja, maar die kan ik wel weer verwerpen want als mij een brede introductie was gegeven binnen KLM, hadden ze geweten jongens documentatie afdeling is er, en dan denk je niet meer boardtas, dan denk je oh dat was die afdeling met al die papieren. Dan had het in je achterhoofd kunnen zitten.

L: Dan had dat verholpen kunnen worden ja, oké nou interessant. Dan had ik ook nog een vraag zijn er eigenlijk opleidingen of trainingen binnen de KLM die jij graag zou willen volgen, en welke?

LBI2: De pilotenopleiding bij de KLS.

L: Vet hoor, en wanneer ga je dat doen?

LBI2: Ja dat moet allemaal nog een beetje bekeken worden.

L: Oké, wel leuk dat je daar echt ambitie voor hebt.

LBI2: Ja dat is wel echt een droom voor mij.

L: Ja snap ik, super cool. Nou dit was het eigenlijk al weer. Dan had ik nog een vraag aan jou, zijn er nog dingen niet aan bod geweest die je wel graag zou willen bespreken of vertellen?

LBI2: Ik vind dat je een hele duidelijke opzet hebt gemaakt.

L: Oké nou super. Nou, als je wilt dan kan ik mijn resultaten met je delen als je dat leuk vindt.

LBI2: Ja hoor, prima.

L: En dan heb ik nog een vraag, heb je nog feedback voor mij? Over hoe ik dit gesprek heb gedaan?

LBI2: Helemaal super. We kunnen lekker praten zo dus eh..

L: Nou oké, dankjewel! Dan zet ik deze uit.

13:35

Interview Team Member Cargo #9

Department: IMPEX

Type of worker: LBI Worker

L: Nou ja dus sowieso super fijn dat je wilt meewerken aan dit interview. Ik ga een paar verschillende onderwerpen behandelen namelijk communicatie, samenwerking, tevredenheid, waardering, feedback en ontwikkeling. En dan heb ik op elke topic twee of drie vragen en dan kan je gewoon antwoord geven, maar dan weet je een beetje hoe het eruit gaat zien. Oké, zullen we maar beginnen?

LBI3: Ja hoor.

L: Oké, de eerste vraag is heb je al werkervaring opgebouwd op Schiphol voordat je bij de KLM kwam werken?

LBI3: Ik heb hiervoor inderdaad ervaring op gedaan, ik had een eigen bedrijf in Rotterdam.

L: Oké, maar niet zeg maar echt op Schiphol zelf?

LBI3: Nee, nee dat niet.

L: En hoe heb je dan eigenlijk gehoord over deze functie bij KLM Cargo?

LBI3: Nou via mijn neefje die werkte hier en die was ook loods medewerker.

L: Ah oké, dus via familie eigenlijk?

LBI3: Ja familie ja.

L: Oké leuk. Dan had ik een vraag hoe ervaar jij de communicatie tussen KLM en hun medewerkers?

LBI3: Nou kijk ik heb een functie als Team Coördinator en de communicatie is meer met de mail, dat zijn wel al gewend, maar ik heb wel gemerkt dat de medewerkers die in de loods werken, dat ze wel moeite hebben met de mail, want soms snappen ze iets niet, daarom denk ik dat het wel minder is, maar als Team Coördinator weten we niet beter dan via de mail communiceren weet je.

L: Nee precies, en hoe denk je dat dat dan bijvoorbeeld verbeterd kan worden? Want ik hoorde inderdaad dat hij net ook zei van ja ik krijg heel veel mailtjes en dan doe ik ze allemaal maar zo weg weetje wel, hoe denk je dat dat verbeterd kan worden?

LBI3: Nou ik denk dat het gewoon de toekomst is, dan moet je gewoon meegaan.

L: Nou daar heb je ook gelijk in.

LBI3: En als je niet meegaat nou dan krijg je zulke antwoorden, je moet gewoon meegaan. Kijk vroeger, ging een leidinggevende gewoon in gesprek met jou maar nu is dat niet meer.

Als jij behoefte hebt aan een gesprek, dan kan je een gesprek aanvragen, maar wij vinden het prima hoor met de mail communiceren.

L: En is dat dan ook de vorm van communicatie die jij het fijnst vindt?

LBI3: Ja, ja.

L: Dus als er bijvoorbeeld dingen zijn die mensen naar jou willen communiceren dan vindt jij dat het fijnst over de mail?

LBI3: Ja, ja. Want dan heb je gelijk bevestiging en dat staat het zwart op wit, dat vind ik fijn.

L: Nee snap ik ook wel hoor. Dan had ik een vraag hoe ervaren jij de samenwerking?

Persoon (P) loopt kantoor in de loods binnen

L: Hoi!

P: Goedemiddag.

P verlaat ruimte

L: Hoe ervaren je de samenwerking tussen de vaste krachten en de uitzendkrachten?

LBI3: In mijn functie, dan zie je het verschil niet.

L: Ja omdat jij natuurlijk de team coördinator bent.

LBI3: Ja, dan zie je het verschil niet tussen KLM'er of uitzendkracht en tegenwoordig heeft elke KLM'er een blauw pasje dus eh..

L: Ja oké.

LBI3: Weet je in het begin zag je het wel, maar nu in de loods zie je het verschil bijna niet. Kijk er komt straks een uitzendkracht maar die gaat straks als Team Coördinator hier werken, een uitzendkracht, gewoon geaccepteerd!

L: Wow ja snap ik, en wat denk je dan wat er in die samenwerking goed gaat en wat gaat er bijvoorbeeld minder goed?

LBI3: Tussen de samenwerking bedoel je?

L: Ja. Tussen de vaste KLM'ers en de uitzendkrachten.

LBI3: Kijk, uitzendkrachten die werken in de hele loods. We hebben natuurlijk heel veel verschillende afdelingen hier en de enige dag zijn ze op die afdeling en de andere dag zijn ze op de andere afdeling, daar heb je een andere mentaliteit, andere voorwaarden, en dan overmorgen staan ze hier, en hier hebben we weer andere methoden en regels.

L: Dus ze staan elke keer op een andere plek zeg maar?

LBI3: Ja en dan moet je de hele tijd zeggen dit hoort hier niet, dit willen we hier niet maar ja daar mag het weer wel.

L: Ja dat is zeg maar lastig dat je op elke plek weer een soort van andere regels?

LBI3: Ja bij sommige dingen willen we dat niet hebben of bijvoorbeeld muziek op een heftruck of noem maar op, nee wij willen dat hier niet, niet op die heftruck zitten en dan met je telefoon in je handen, dat willen we niet zien, en aan de andere kant mag dat wel.

L: Ja dat is wel moeilijk..

LBI3: Dat is moeilijk maar dat moet je wel aankaarten..

L: Maar dan moet er gewoon één lijn worden getrokken van je mag geen muziek luisteren op de heftruck, maar dan nergens, en niet bij het ene department wel en bij de andere niet.

LBI3: Ja maar dat heb je wel hier..

L: Ja nee dat snap ik dat dat lastig is.

LBI3: Qua werkwijze is het bijna wel hetzelfde hier is rijwerk en daar is rijwerk maar ja...

L: Ja, oké. Dan had ik een vraag gewoon meer in general hoe vindt je het om als loket blauwe inzet medewerker bij de KLM te werken?

LBI3: Nou ik kon een betere werkgever niet vinden. En je gelooft het niet maar ik heb allemaal familieleden die ergens anders werkten, ik heb ze allemaal aangeraden kom hier werken en ik heb al m'n neefjes zitten hier als Team Coördinatoren en planners..

L: Ah wat leuk.

P komt kantoor loods binnenlopen

P: Hee schatje!

L: Hee, hallo!

P: En?

L: Ja we zijn nog bezig hoor met het interview.

P: Oh nee sorry ik heb iemand anders in gedachten, hij weet wie ik bedoel haha.

L: Oh had je iemand anders in je hoofd?

P: Ja sorry.

L: Nee geeft niet hoor!

LBI3: Ik dacht dat je haar herkende daarom kwam je zo binnen.

P: Nee ik bedoel hoe heet ze nou..

LBI3: Ja ik weet wie je bedoeld.

P verlaat ruimte

LBI3: Nee er werkt ook één dame hier en hij dacht dat jij dat was.

L: Daar lijkt ik misschien op haha

LBI3: Haha nee je lijkt helemaal niet op haar.

L: Nou ik dacht dat hij me herkende maar nee, haha. Maar nee geen idee. Nou dan had ik nog een vraag wat is jou ervaring met betrekking tot het instroom proces van de KLM dus het

inwerk proces als er nieuwe mensen komen hoe gaat dat in zijn werk en zijn er elementen die je mist?

LBI3: Nou we hebben hier twee trainees, die begeleiden de jongens met alles, en dat gaat perfect hoor.

L: En hoelang worden ze dan bijvoorbeeld begeleid?

LBI3: Dat ligt eraan hoe snel ze het oppakken. Kijk vorige week had ik er eentje, of twee weken geleden die nog nooit op een heftruck had gereden, en je voelt dat hij wilt werken en je voelt ook dat hij wilt werken, dan geven we meer tijd. Weet je, dan geven we nog een weekje begeleiding en als er meer nodig is nog een weekje.

L: En is die training dan ook echt één op één?

LBI3: Ja één op één. Normaal doen we dat je in drie dagen hier alles moet kunnen, maar soms als we zien dat een persoon interesse toont naar het werk, dan verlengen we het een beetje.

L: Ja snap ik, dat is logisch. Dan heb ik nog wat vraagjes over waarderen, namelijk hoe ervaar jij de waardering die je van KLM krijgt?

LBI3: Nou, heel hoog. Persoonlijk dan he. Want kijk ik werk al lang hier en iedereen kent mij en als ik de telefoon oppak dan hoef ik mijn naam niet te zeggen want ze weten al gelijk, dan kan mijn dag niet meer stuk. En ik werk niet altijd op deze afdeling, van de week werkte ik op een andere afdeling, bij transport bijvoorbeeld, als ik daar kom dan is het een groot feest.

L: Ja, ja iedereen kent jou hier zeg maar. En op wat voor manier zou jij het liefst waardering willen ontvangen met complimenten op de werkvloer of?

LBI3: Nou ja complimentjes is altijd wel leuk, die zijn altijd welkom.

L: Krijg je dat ook veel?

LBI3: Ja, ja.

L: Oké, goed om te horen wel.

LBI3: Ja als bijvoorbeeld een shfitleader belt van een afdeling, heb je ochtenddienst? Oké dan hoef ik me geen zorgen te maken, dat is leuk.

L: Ja, ja, ja oké dat is leuk. Dus er heerst een leuke werksfeer ook?

LBI3: Ja als ik van huis naar werk ga dan denk ik niet dat ik naar werk ga, je gaat naar huis bijvoorbeeld. Ik zie dat verschil niet bijna.

L: Nee oké dat is wel goed om te horen dat er echt zo een fijne sfeer is.

LBI3: Ja en je moet het creëren weet je. Als er een probleem is dan lossen we dat samen op met collega's weet je, af en toe heb je wat maar..

L: Nou goed om te horen, dan had ik ook nog een vraag ontvang je feedback over je werkzaamheden vanuit KLM? Dus als er iets niet goed gaat, hoe krijg je dat dan te horen?

LBI3: Bedoel je met werk of?

L: Ja als je bijvoorbeeld iets niet goed doet op werk, krijg je dat dan te horen van mensen?

LBI3: Nee, nee.

L: Haha bij jou gaat alles goed ook?

LBI3: Ja, nee dat heb ik niet gehad.

L: En zou je dat wel willen ontvangen als er iets niet goed gaat?

LBI3: Ja als ik iets niet goed doe dan zou ik dat graag willen horen.

L: Ja snap ik en op wat voor manier zou je dat dan het liefst willen ontvangen? Gewoon één op één in een gesprek bijvoorbeeld?

LBI3: Oh dat maakt niet uit, via mail of in een gesprek, dan weet ik wat ik fout doe of wat beter kan.

L: Want heb je ook functioneringsgesprekken hier?

LBI3: Ik heb nog nooit zo een gesprek gehad.

L: Nog nooit een functioneringsgesprek gehad? Oké, en waarom niet?

LBI3: Ja, daar heb ik ook nooit bij stilgestaan eigenlijk. Normaal wordt je uitgenodigd voor zo een functioneringsgesprek maar nee..

L: Oké en zou je wel de toegevoegde waarde inzien van een functioneringsgesprek?

LBI3: Ja, ja sowieso. Ja dat hadden we altijd wel gehad maar sinds dien er een nieuwe organisatie is gekomen.

L: Ja wel apart. Want hebben de mensen die onder jou staan wel functioneringsgesprekken want is dit omdat jij team coördinator bent? Of hebben de mensen die onder je staan ook niet echt functioneringsgesprekken?

LBI3: Nee, nee. Kijk als ze een gesprek willen met hun shiftleader, af en toe zie ik ook shiftleaders van kan ik hem even meenemen voor een gesprek, dan ga ik niet vragen waarvoor dat is.

L: Oké dus die worden wel af en toe door de shiftleader geroepen voor een gesprekje, nou interessant. Dan had ik een vraag hoe ervaren jij de trainingen en opleidingen binnen KLM?

LBI3: Erg goed hoor.

L: Ja? En wat is er precies goed aan?

LBI3: Kijk wat ze aanbieden allemaal, je hoeft niet perse hier een training te volgen, als jij iets anders wilt, staat er budget voor jou klaar, elk jaar.

L: Oké, dus je hebt wel gewoon doorgroeimogelijkheden?

LBI3: Ja, ja.

L: En zijn er ook nog opleidingen of trainingen binnen KLM die jij graag zou willen volgen?

LBI3: Eh...

L: Nee nu niet? Dat kan hoor.

LBI3: Naja ik ben aan het afbouwen ik ben al boven de 50 dus ik heb heel veel afdelingen al gezien.

L: Ja snap ik. En dan heb ik nog een laatste vraag, zeg maar wat mis je nog in de trainingen en opleidingen die je hebt gevolgd bij de KLM wat jou nog beter zou laten groeien?

LBI3: Ik heb alle mogelijkheden gehad echt waar. En je moet niet blijven wachten tot KLM naar jou toekomt maar je moet zelf kijken, ik zeg het ook tegen die jongens kijk op de website daar staan allemaal mogelijkheden, maar ik heb meegemaakt dat die jongens het niet eens wisten dat die website er was, dus ik zeg wat wil je, kijk maar.

L: Dat die website er was, ja, ja, nou oké dit was het dan eigenlijk al weer.

LBI3: En in het verleden had je dat niet he. Ik weet niet toen we jong waren, en nu zie je alle mogelijkheden.

L: Ja snap ik. Nou dat klinkt wel goed. Nou ja dit was het dan eigenlijk al weer, het interview, zijn er zaken niet aan bod geweest die je wel nog graag zou willen vertellen?

LBI3: Nee niet dat ik weet.

L: Oké, nou als je het leuk vindt kan ik ook de uitkomsten van mijn onderzoek met je delen. En dan heb ik ook als vraag heb je nog feedback voor mij? Hoe ik het interview heb gedaan, dingen die beter kunnen?

LBI3: Nou ik vind dat je het perfect heb gedaan.

L: Ja oké, nou dankjewel dit was het dan alweer.

8.21 Categories for Data Analysis

Main Category	Sub-Category
Integration/Collaboration	- Collaboration between temporary workers, permanent workers and LBI workers. - Work ambience between temporary workers, permanent workers and LBI workers. - Internal functions and how they work together. - Obstacles between temporary workers, permanent workers and LBI workers.
Communication *	- Different ways of communication. - Communication with management. - Communication on the work floor. - Communication with KLM. - Communication with the employment agency (Manpower).
Satisfaction*	- General satisfaction regarding working at KLM. - Satisfaction regarding the employment agency (Manpower).
Appreciation*	- Ways of appreciation. - Appreciation from management. - Appreciation from colleagues. - Appreciation from the temporary work agency (Manpower).
Feedback*	- Ways of giving feedback. - Feedback on the work floor. - Feedback from management.
Development*	- Training and education from KLM. - On-boarding process.

**Alignment & Consistency within the different groups is being tested on those different topics (refers back to the literature review: Alignment, Consistency and Integration)*

8.22 Translated & Colour-Coded Interviews

Interview Team Member Cargo #1

Department: EPS

Type of worker: Permanent Worker

L: Well then we can start, well first of all it's great that you want to do this interview with me. Um, I'm going to ask a few questions on a few different topics. Namely communication, cooperation, satisfaction, appreciation, feedback and development and for every subject there are say 2 or 3 questions and then you can just answer, so you know a bit what it will look like.

PW1: That's fine.

L: Okay, first of all, did you actually have work experience at Schiphol before you came to work at KLM?

PW1: No, oh work experience before I came to work at KLM? Yes of course.

L: Yes? ok where?

PW1: Uh in the fishmonger's shop, in the supermarket at my uncle's company.

L: Okay, but not at Schiphol itself?

PW1: No, not at Schiphol itself.

L: Uhm and how did you hear about the position within KLM Cargo?

PW1: I started as a temporary worker and at a certain point you hope that you will get a permanent contract and then the permanent contracts were handed out and I did not receive one and five years later I was one of the lucky ones.

L: Okay, well nice. And how do you experience the collaboration between KLM and their employees?

PW1: Good, good.

L: Yes? Are there things that could be done better that you think?

PW1: Yes, but that is of course always very different on a personal level. KLM cannot throw everything out in the open. There are just things that should stay behind closed doors. With the new appointment of other people or that kind of situations, if that comes up, you get commotion.

L: Okay, so they can't publish everything publicly or something like that?

PW1: No.

L: And what kind of communication would you like, for example, so it's about promotion of new functions, but also about operational adjustments, for example.

PW1: Just in the mail.

L: Okay, okay.

PW1: Everyone reads every day, at least everyone reads their mail.

L: Okay great now that's clear. Well then, my next question is how do you experience the collaboration between the temporary workers and the permanent workers?

PW1: We've had a lot of temps in the past and they were all in permanent positions with us, but that has changed and now you work with different temps every day and I don't like that.

L: No, and that might not be as efficient for the process if you work with different people every day?

PW1: No, no.

L: My next question was then what is going well and what is going less well with the collaboration?

PW1: The people are just less motivated, the temps you get. And in the past, if you had a permanent temporary worker, you could put him next to a KLM employee who did exactly the same. And now it's all: do I have to do this?

L: Yes okay, and how do you think this could be improved, for example?

PW1: No... yes the same temporary workers every day and not.. Yes the team we used to work with is all in freight building 2 and 3 now, and we get the new stuff.

L: Yeah, okay. So you would say, for example, only working with the same employees, that would be the solution, not something else?

PW1: Yes, because then those guys can also build something up and they can learn things that which are beneficial for them and of course that also benefits us.

L: Yeah okay, exactly. And do you also see a difference between the boys who come from the Locket Blauwe Inzet? How is that collaboration going?

PW1: That's going well. That's going really well.

L: Yeah okay, great. Uhm then a little more in general how do you experience working as a permanent employee at KLM? In general?

PW1: Very positive. Yes, as a KLM employee you can't complain.

L: Can you give an example?

PW1: Well I can give an example, I had a very heavy brain haemorrhage in 2015.

L: Okay.

PW1: And uh I have recovered from that, but KLM could also have said well we stop. But KLM is not like that.

L: And how did you get support?

PW1: Just bring it back calmly with someone from the rehabilitation center, walk along at work for a few weeks and it was per hour per day, I spent more on traveling time than on work but good thing eh..

L: Ok that's nice to hear.

PW1: I was brought back in a very good way, and also thanks to KLM.

L: Well good, good to hear. Uhm and I had a question, what is your experience with regard to the KLM intake process, so really the on-boarding when new people come, are there still things that could be done better or not?

PW1: No, I think we're doing pretty well. We always put 1 to 1. When a new man comes, he will walk along together with a permanent KLM'er.

L: You kind of get a buddy?

PW1: A buddy, the KLM employee is given a buddy and he guides him through the whole system and he explains everything and they can always ask questions, and then it is not about 1 or 2 days but that is usually 1 or 2 weeks.

L: Oh okay.

PW1: And then you kind of let them go and then you keep an eye on it.

L: Okay, well good to hear. Uhm then we go to appreciation. How do you experience the appreciation you receive from KLM?

PW1: Good.

L: Yes, and how would you prefer to receive appreciation from KLM, for example? So a pat on the back or a compliment?

PW1: It only has to be a compliment, it doesn't have to be every day 'hi', but it is often negative.. even if you do your best. But that also depends on what happens that day, whether things are involved or.. Look we are all people, hey, everyone has their.. you are at work but there are also private things in your head, and everyone has that...

L: And that brings me straight to my next question, do you receive feedback about your work from KLM?

PW1: Yes.

L: And how would you most likely want to receive that or how do you receive it now?

PW1: I just receive it on the floor or I have to come to the office and then they say what went right or wrong. You know you have to deal with that, you don't have someone who does everything right that that can't be.

L: No.

PW1: Everyone makes mistakes. But what matters is what mistakes are made and what do you learn from them.

L: Yes and how you bring it to the employee. So tell me how it is going, then you have a kind of 1 on 1 conversation with your manager at the office?

PW1: Yes.

L: Then uhm I have a question about how you experience the training and education within KLM?

PW1: Yes I uhm.. I followed MBO4 and another course, yes I am very satisfied with that.

L: And are there any other trainings or courses that you would like to follow within KLM?

PW1: No, not for me personally.

L: Okay.

PW1: I am now at home with my wife and two children, I am very busy.

L: No yes ok haha, logical. Uhm and then I had a question about training courses that you have already had, for example are there things that you miss in those training sessions that could help you grow?

PW1: Yes I think computer technical work with certain programs, we work with certain programs but we don't know everything about the program.

L: Okay so that you get more explanation about how to deal with certain programs?

PW1: Yes.

L: Because now you don't really get an explanation about that?

PW1: No, we do it with what we can and that works, but with certain systems, just like 'Chain' in the front shed, they work with the whole Chain, I'll just say there are 90 fields and we work with 30 fields, so yes and what does that mean, that if someone gets sick then you have to be able to take over the tasks of the worker...

L: Yes no exactly. Um well, that's about it again. Then I had another question, are there things that you would like to say in this conversation that you would like to say or that you say yes I want to say this again?

PW1: No uh I'm just satisfied with KLM and I can be happy with KLM as an employer. That can be every KLM employee I'm sure.

L: Okay great, thank you that's it again.

Interview Team Member Cargo #2
Department: BUBD
Type of worker: Permanent Worker

L: You don't have to pay attention to this. Anyway, once again it's great that you want to participate in this interview. So I'm Lotte, I'm a fourth-year hotel school student and yes, I'm currently doing an internship at KLM at Human Resources and I'm also writing my thesis, which is actually also a research project for KLM. So the research is actually about how the different groups within cargo relate to the permanent employees, the temporary employees and the Loket Blauwe Inzet employees. And then to look like okay yes there are points that can be improved or are there solutions for better cooperation so that's what my research is about.

PW2: Okay.

L: So in the interview I actually want to discuss the following things: communication, cooperation, satisfaction, appreciation, feedback and development and then with each topic there are say 2 or 3 questions so you know a bit what it will look like.

PW2: Okay yeah that's good.

L: Okay all right, well welcome. My first question was have you already built up work experience at Schiphol before you came to work at KLM?

PW2: No, no I'm here for the first time.

L: Okay then my question is how did you hear about the position at KLM cargo?

PW2: I came here through the employment agency.

L: Through the employment agency, okay through the employment agency, great, so you are a flex employee a temporary worker?

PW2: Been, been.

L: Okay, okay now you are, great. Good to hear, how do you actually experience the communication between KLM and their employees?

PW2: As for KLM headquarters or here on the floor?

L: Eh yes everything, so also operational things, adjustments, but also other things.

PW2: Actually the only people I have contact with are the people here, for the rest I don't hear from anyone how or what.

L: No? Okay, and if you have changes in your schedule or things like that, for example, how is that communicated to you?

PW2: Everything by mail.

L: Okay, via email. And do you think that's a good way of communication?

PW2: Yes, because usually when you change something in your schedule, you do it yourself. It's not done by them.

L: Okay, well all right. Then I had a question how do you experience the cooperation between permanent employees and temporary employees?

PW2: For me there is no difference, you are just colleagues you have to do it together in the end.

T: Okay, and are there things that are going well and things that are not going well? As for the collaboration?

PW2: No, no, no. Look, I think if you have received a good education that everyone can just do their work.

L: Okay, okay. And then I also had a question about do you see any differences between the Loket Blauwe Inzet employees?

PW2: No, when you are here in the shed everyone is the same. Everyone does the same job, everyone does it together.

L: Okay and how would you describe your collaboration?

PW2: Uh describe? I do not know.

L: Yes for example, like eh what are the good points about the collaboration?

PW2: That everyone just knows what to do and everyone who does it together. If he is busy then you go help him and if he is busy then you go there to help.

L: Okay so everyone is just as motivated?

PW2: Yes.

L: Okay now super good.

L: Then I had a question how do you experience working as a permanent employee at KLM? In general?

PW2: Yes, there is not much difference in terms of working, just that you now I have a little more certainty. But when I was a temp I did the same work as I do now.

L: So you like that you now have more certainty about your contract?

PW2: That's the only difference for me.

L: Yeah okay. Then I had a question, what is your experience with regard to the KLM intake process? So really the on-boarding when new people come in, are there things you're missing there?

PW2: Yes, I'm still waiting for the open day, when you do a kind of tour.

L: Oh that you get some kind of introduction?

PW2: Yes we would get that, that was promised, that we would all look at what happened on the other side, but we are still waiting for that.

L: But that didn't come?

PW2: No we are 2 years further, but we are still waiting..

L: Okay and on with the on-boarding do you have things you say that could be better for example?

PW2: No, everything was pretty clear.

L: Yes? Because how does that work, for example? Do you get a buddy or something?

PW2: No, a select group is selected here and they were allowed to apply, you had to work for the employment agency for so long and then you are invited for an interview. It was actually quite simple.

L: Yes, well all right. Then I had a question, how do you experience the appreciation you receive from KLM?

PW2: Well there is not much to notice here.

L: Oh no? And how would you prefer to receive appreciation?

PW2: No look it's not really about appreciation, look you just have to do your job and you don't have to hear every day okay well done, well done. Some days it's really hectic and then it's busy and the only compliments you get go in here to the shift leaders, they do get e-mails of good work but we never hear anything.

T: But would you prefer to receive a little more appreciation?

PW2: I don't really need it either.

L: Okay well then I had a question do you also receive feedback about your work within KLM so if things go less well do you get feedback about that?

PW2: No I've never had a conversation, a progress interview or anything.

L: No? And why not?

PW2: I have no idea, it has to be done every year but I never got it.

L: So you've never had a performance appraisal or anything?

PW2: No, even when I worked at the employment agency, never before.

L: Okay separately and would you like to have such a performance review?

PW2: For me it wouldn't really make much difference..

L: No? And if you did want it, how would you prefer it? Just one on one?

PW2: Yes one on one, with your shift leader from what goes right, what goes wrong, what could be better.

L: Yes exactly, and would you like to do that monthly or quarterly, for example?

PW2: No this is per year I think it should be official.

L: Yeah, okay well that's clear. And how do you experience the training and education within KLM?

PW2: Yes, the training sessions here on the floor could be a bit better, but I think they are also working on that.

L: Okay, so what are elements that could be improved, for example?

PW2: Better guidance of new people who come in.

L: Okay and how could that be for example?

PW2: A little more intensive, but they're setting up a new program right now so I think it's going well.

L: Okay so that you have more intensive training in the beginning for example?

PW2: Yes more one on one, you used to be with a group then you walk with four people then someone walks behind and he will tell everyone what to do but that doesn't work.

T: No so you think it's more effective if you're just one on one with someone?

PW2: Yes now they have a group if you walk with four people then there are two supervisors because then you have a little more divided attention.

L: Yeah okay.

PW2: Yes, because I participate in that myself, so that already makes a big difference.

L: Okay and are there any training or education at KLM that you would still like to follow?

PW2: I've never looked at that to be honest, no I'm like as long as I'm having fun here I don't have to leave or do anything else.

L: No okay, and from the training and education you've had here are there things there that could be better?

PW2: No, I actually have good experiences here at KLM. So far, I've only been employed for two years now.

L: Yes okay, and what went well for example? For example, what kind of training have you had?

PW2: I also received a training didactic course so that I can teach people on the floor, but that again through an external agency.

L: Okay.

PW2: I got that and build-up course dismantling course that sort of thing.

L: And what went well with that, for example?

PW2: It's more the people you work with, if you get lessons from someone you like then you know okay he is serious about his work, then you get to hear a lot more than...

L: Yes then goes it easier too.

PW2: Yes.

L: Okay no logical. Well that was it actually again, and then I had another question, are there things that you still would like to discuss or tell?

PW2: No, no, I don't think it's much special here. haha.

L: Okay well if that was it then eh, well I can share my results of my research with you if you like.

PW2: Yes that's good, may.

L: And are there other things I can do differently as an interviewer? Do you have any feedback for me?

PW2: No, it's going well right?

L: Okay no yes that's good! Well that was it, thank you very much.

PW2: Okay well you're welcome.

Interview Team Member Cargo #3
Department: IMPEX
Type of worker: Permanent Worker

L: I'll turn it on already. Well, once again, it's great that you want to participate in this interview, really nice. I'm going to cover a few different topics namely communication, collaboration, satisfaction, appreciation, feedback and development. And then I have two or three questions on every topic and then you can just answer, but then you at least know a bit about what it will look like.

PW3: Okay is good.

L: All right, all right. Did you actually already have work experience at Schiphol before you started working at KLM?

PW3: Um no. I had never worked at Schiphol before I joined KLM.

L: Okay and how did you finally hear about the position at KLM Cargo?

PW3: I have eh.. via KLM I responded to an internal application and I was hired there, for that I went to an employment agency for work, but they gave me so little information or certainty that I was not going to cancel a permanent position for that. .

L: No I see.

PW3: So then I was able to apply for KLM in this way, so actually rolled in that way. But that was quite some time ago.

L: Yes, have you been working here for a long time?

PW3: Yes, the circumstances were different then, yes for over 20 years.

L: Oh wow, I can imagine that it was very different. And then I have another question, how do you experience the communication between KLM and their employees?

PW3: KLM and?

L: Their employees.

PW3okay: Yes, that's, nowadays there is really only email. And if you are not aware of that, then there is actually no communication.

L: Do you think that is the best way of communicating via email?

PW3: No, I don't find email a good way of communicating at all. It's great fun, but the problem with email is, you get so much in and you also have a lot that isn't really meant for you, so you can easily get rid of the trash and then a lot will pass you by.

L: Yes I understand. And what would be a good way of communication, for example? For example, that you say that way would be much more effective?

PW3: Yes well, you used to be ordinary then they know that you are up to date, you have transfers or you have such a TV, such a message board, so to speak that information, things come up there and then draw people's attention that things are happening again change, you hear it from each other who has this or who has that. But then you have so much information, basically useless information, that people go very quickly..

L: So it would be more effective to bring up what's in the emails face to face in the workplace?

PW3: I think so, yes actually that is normal. Some people who work here, but you've never spoken to them, it's very nice if you have a face with an email, then you can add a nice picture to it but that doesn't actually work then I'm like okay, figure it out bye.

L: Okay clear. Then I have a question how do you experience the cooperation between the temporary workers and the permanent employees?

PW3: Yes if you have people here, yes they used to call it running on a rule, then they are included in a team but you also have a lot of guys who are constantly working everywhere, yes that is just not beneficial. And in the end, you see so many people and in the end you don't know what someone can do and how and what, and if someone here gets stuck, that boy you just had your interview with, you have a lot more with it . And there you know his background and his private life, you get that, you know what he can do and then you start telling him things. But if you work with someone else every day, yes, that may sound unkind, but you're not going to spend time and energy on that person.

T: No, I understand, and does it often happen that you work with different people in the workplace?

PW3: Too often actually, yes.

L: Yes, I understand that it is less effective if you have to deal with other people every time, yes.

PW3: Yes. For the company that is of course nice if you have people constantly changing departments... but whether those changing teams really benefit the quality, look the employee can be used everywhere, but in what way can the employee be deployed everywhere, because you have people, yes they can do a little bit of everything, but not something just well, that's just the thing.

L: Yes no that makes sense.

PW3: And people actually just hate to be thrown back and forth all the time, you notice that too, if you have a permanent place, people feel more comfortable with that.

L: Yes it is perhaps also the preference of the temporary worker to just spend longer with a certain thing instead of all the time..

PW3: Yes, you have people who are walking here who are actually always at construction, you notice that immediately because they have when it is quiet then they are gone, and then they are there chatting with colleagues, that is understandable but.. If you are here, yes they just care less, they have nothing here and tomorrow they will be back there, so they will soon agree.

L: And how could this improve, for example?

PW3: Well that you indeed had what you used to have, schedule controllers and that you give people a little more a fixed place, a fixed workplace, where they then...

L: So that they stay in a certain place a little longer instead of rotating all the time?

PW3: Yes usually, I don't know if they can indicate that whether they want it or they like variety, look if you always want to switch then that's fine of course but most of them indicate that they prefer working in one place and in this way, they can also just learn something good, of course.

L: And do you also see differences in the cooperation between people who come from the Loket Blauwe inzet? Or do you not work with them?

PW3: Who, Loket?

L: Yes Loket Blauwe Inzet.

PW3: No, that probably says enough that I react like that, it doesn't go that far with us.

L: No, that's good. Then I have a question, say more in general, how do you experience working as a permanent employee at KLM?

PW3: I still like it very much.

L: And do you have an example for example?

PW3: Well I eh, a while back I was quite ill and if you look at how you are guided and taken care of, and cooperation, everyone gives you space.

L: And how are you guided, for example?

PW3: Yes just in the consultation here with the chef, or here with George you know.. Those people who just know what is going on with you and who pay attention to you and make sure that everything is just the right way proceeds as it should. And if you just need something extra, they will help you with that, or do something else or you don't know..

L: Yes, good to hear that KLM really does that.

PW3: Well that's for me hey, I don't know how that is for others, everyone is just different. For example, you also have people who are whining that they have to get back to work too

soon, while I called myself, I was also with that Corona then, dude when can I start again, you know. It is also your own attitude that is of course important in this. Some people just don't want to..

L: Yes then there is nothing that can be done about it, well that's good to hear. And is there, for example... or what could make your work more fun, for example? That you say if this happens then my job would be more fun?

PW3: Well what I do miss what you used to have is really the team connection, with permanent people that you work with.

L: Is that also because you now work a lot with temps who rotate all the time or in general?

PW3: Well if you're regular people, by regular people I just mean a group, not necessarily KLM permanent employees, because I have to be honest with you, some KLM employees, let's say in some cases, well then you better have a temporary worker. You have good and bad everywhere that is inherent to KLM permanent employees or temporary workers, but that you always have a fixed group, a fixed team that you work with.

L: Okay, yes I see. And I also had the question if there is one thing you could change about your work what would it be? Difficult question.

PW3: Yes, I'm very satisfied, I actually don't have anything, I'm happy that I can still work at all, that's my background with what happened to me one and a half, two years ago. And what I don't understand when people are so grumbling or whining about their work, that they still keep doing what they do, dude go and see because there is space, you can always, yes they know here what they have, of course we also have difficult times but people would rather complain than actually do something to change something.

L: No yes, no I understand.

PW3: You have that here too, if of course you've been the same for twenty or twenty-five years or at least, it's so familiar, then it's hard to say, well, I'm going to do something else.

L: Yes, I understand that too.

PW3: But yes, I don't understand if you hear some people, then I think yes the KLM will not hold you, if you want something else then you should do that, they are cursing, but you are the problem yourself. Doesn't always work haha.

L: Haha no that's right, I get that. Well, my next question is more about the on-boarding process, namely, what is your experience with regard to the KLM influx process? So when new people come, how does that work and how do you think it goes?

PW3: Yes it is, they often have to take courses and that is messy, I can imagine, you see that very often, you really see a whole group of temporary workers come in, and then you actually already know that within a determined period of time, already half of the group will have left.

L: Yes is that so?

PW3: Yes, only a few that stick around, but within a few weeks and months you see a lot of them leaving.

L: And why is that so, do you think?

PW3: Yes, you should do a research on that, but I think that people often have a different image, then they come here and then it is disappointing. You also have guys who really do, actually you often see people lose their motivation as they walk here. If they walk here for a while then they have something like well it's not that bad, then the chance that they will get a permanent contract here is actually not there, so you see that motivation is decreasing and then they just try their luck somewhere else.. at least you see that often.

T: And then they are trained and then they are only here for a short time?

PW3: Yes.

L: Okay, interesting. I now move on to appreciation, because I have the question, how do you experience the appreciation you receive from KLM?

PW3: Well, they don't come and pat your shoulders every day, look it is, you have the people you work with, that appreciation is there but you are not a little boy who is patted every time bulb needs. It's a business deal, you get your money and I mean...

L: Okay I see and how would you prefer to be appreciated? That you say well I would prefer to receive a compliment in the workplace or?

PW3: Well, it's a pity that you don't hear some things, if things change or, then you don't hear how something ended, that's a shame. If some things have gone well, if it would only be an email, or that you hear about it like: 'guys that and that went well.' Nine times out of ten it is of course normal that things go well but.. if something goes wrong they are next to you, but if it goes well then they always take it for granted..

L: No exactly, so that was my next question do you receive feedback about your work? So, for example, if you don't do things right, but you do receive it?

PW3: Yes I think that is a shame, because I assume that you do not intentionally do things wrong, often it is the case if you do something wrong you don't know how to do it right so it would be nice if they tell you how to do it. My opinion is that you are not doing something wrong intentionally, so then you just don't know, so maybe it would be useful to explain to someone how it should be done, which is nice for both parties.

L: Yes, so that you can give someone feedback about this going wrong, but that you also tell someone how it can go right.

PW3: Yes exactly, you're doing yourself a favor with that, but it's also much clearer for the other person of how and what, that's just now, and of course something has changed, so yes in the end, just like here with that pharmaceutical, for example, how long does it take before it finally arrives, then it has to be there, then it has to be there, nobody really knows how to do that exactly, and then it's like come on people, we trade these things here every day well that can be done faster, but it just has to be clear how it should be done.

L: Yes, because what exactly goes wrong there?

PW3: Yes that is also a problem, you have a lot of discs and before something is arranged then you are already a lot further and that is just a big disadvantage here.

L: And how would you prefer to receive feedback? How do you get it via email or would you prefer a one-on-one conversation with your manager or just at the workplace?

PW3: Yes well, I think you can just do that during a reflection, if things have gone well that can also be reported, I don't need a pat on the head personally, but it can be said like hey guys that and that has gone good gone this week, or when we have a moment of reflection, that you just pay attention to that.

L: No, well logical.

PW3: Yes mail, you know we already get so much, in the end... if you read half of it, it is already a lot.

L: Yes is it really that bad?

PW3: Yes you know then I hear from that side and then I know which driver is coming tomorrow then I think well, I don't care if my colleague there gets Jan at the door tomorrow, I mean what should I do with that.

L: Yeah, okay.

PW3: And if Cees is at the door anyway, I mean yes I will get over that.

L: Just say superfluous information given over the mail?

PW3: Yes, but that makes it a lot of fun and then you also throw away things that were important..

L: No yes good.

PW3: But then again you don't hear anything about that, if you haven't read something or from...

L: So it might be more convenient that just everything that is communicated in the mail, just the important things on the work floor are also mentioned and all unnecessary things just don't get sent through the mail.

PW3: Well I think you can select who you send an email to, but that everyone copies like huppekee then I have everyone, yes..

L: But it doesn't work like that.

PW3: No I don't think it was not invented for that purpose but yes, it's like well I've had everyone, so I'm covered. You know, I informed everyone about those excuse emails.

L: Yes, that is annoying for the people who receive it, I understand that. Well then we go back to my last topic, development, uhm I had a question how do you experience the training and education within KLM?

PW3: Yes that could be more, you also have a lot that people work with systems that I think yes, I also understand that when you do certain actions that they have an overview of who does what and you always have people who say they think they can do something, but then things go wrong.

L: Because, for example, have you also received training to deal with those different systems?

PW3: Yes, I always thought that training was quite brief and only the essentials, you could get more out of that, but I also see the drawbacks..

L: If you tell more about that side of the systems that are there also drawbacks?

PW3: Yes, look if of course you just do actions, you also have this very often oh he is inside so he has extra powers, so you know how to do something but then you can't do something because you are not authorized, yes. Then I do think that maybe it would be more convenient to, and a lot of things just change, and you actually don't get much out of that, then you're stuck with those systems and then I think there's a lot more to extract.

L: Okay and how could that be otherwise?

PW3: Yes if you work there then you can automatically set your name but that is not allowed because that data is sensitive, and it is not allowed here and it is allowed there and then I feel like doing that is just in line yeah, that would be really easy too.

L: Because what exactly is allowed there?

PW3: Well, for example, if you print a sticker that automatically shows your name when you are logged in, you can do that there, then they can read who did what, but if you put it on a piece of paper then it is not allowed again, because then it is in one again .. so that is quite strange.

L: Yes okay and are there any courses or training courses within KLM that you would still like to follow?

PW3: Yes, I'm basically working on getting back to everything I was doing before I got sick, so I'm still re-integrating until I can fully do my job again.

L: Yes no that makes sense, so don't focus on other things for a while.

PW3: Yes no and because of my illness, especially now enjoy what you have left and I think it's all fine I'm 57 so yes.

L: Yes I understand, good. Then I had another question, what do you still miss in the training and education you have had at KLM? That you think that would really make me grow even more?

PW3: Sometimes I do think I think they definitely think I'm retarded, with training or, if you ask me the same thing ten times, I know I'm not highly educated but I'm not retarded or something. I mean sometimes I'm like come on...

L: No, I understand, so don't repeat things all the time?

PW3: Yes, then you have courses with your MLV that you do online, if you do the same thing ten times then there will also be some irritations at a certain point, from joh come on.

L: So the important thing is not repeating things all the time?

PW3: Yes because if you ask me something once then you know it anyway, do you have to ask me ten more times do you think you know better?

L: No, no.

PW3: Well that's what I mean. So eh .. I think that training is good but a bit at a level that I think yes..

L: Yes they are allowed to communicate in a normal way.

PW3: Yes I think so, what I think of well they don't really like me haha.

L: Haha well no, I'm sure. Well this was it again, then I had as a last question for you, are there still things that you would like to tell or share in the interview?

PW3: No, I thought it was really good already.

L: If you like, I can also share the results of my research with you, and then as a last question, do you have any feedback for me, how I did as an interviewer?

PW3: Well no, I mostly went open in it and just answered and I hope it is of some use to you.

L: Sure, well that's all right. Then I'm going to stop this one.

Interview Team Member Cargo #4

Department: BUBD

Type of worker: Temporary Worker

L: You don't have to pay attention to this, but well, anyway, thank you very much for participating in this interview. So what I said it's like a study into how the different groups within cargo relate, and in this interview I'm going to ask you a number of questions based on certain themes namely, communication, collaboration, satisfaction, appreciation, feedback and development . And then you have about 2 or 3 questions per topic and then you can just answer, but then you know a bit what it will look like.

TW1: Okay good.

L: Well let's get started then?

TW1: Sure.

L: Okay, I was curious, have you built up experience at Schiphol before you came to work at KLM?

TW1: I have had a position before, that was to say helping people who are not... those who are handicapped, for example.. Guiding actually.

L: Okay, okay to the plane for example?

TW1: Yes exactly.

L: Okay.

TW1: So I did that for a while, I think 4 months or so, it didn't take long, it's been a while, I think five or six years ago.

L: Okay.

TW1: And, uh, now I've actually been here for two weeks.

L: And how did you hear about this position at KLM cargo?

TW1: Through a friend of mine. Say he has been working here for a long time, and I had an employment agency myself for two years before this, only because of corona it has all been a bit all fucked up .. so now I'm here.

L: Okay, clear.

TW1: A new challenge and I'm really enjoying it, it's just fun, nice job.

L: Good to hear. And how do you experience the communication between KLM and their employees?

TW1: Yes, pretty good, I actually am here through Manpower, through an employment agency, so yes, if I have any questions, they are always available.

L: Because communication is mainly via Manpower or KLM?

TW1: No via Manpower. Yes.

L: And what kind of communication would you prefer, for example? About new functions but also about operational adjustments? Or things like that.

TW1: Uh yes actually I only have contact with them when it comes to my availability.

L: Okay and how does that go by mail or?

TW1: This is done via an app, then you enter your availability and that's it.

L: And you just like that?

TW1: I really like that.

L: Yeah okay, great. Then I had a question how do you experience the cooperation between the temporary workers and the permanent employees?

TW1: Very good, very good. If I just have questions, they are always available, they just help me.

T: And what are things that go well, for example?

TW1: Uh yes it doesn't take long before you are helped so to speak. So if you run into something you can just ask those guys and they will help you right away, as it were.

L: And are there things that are not going so well?

TW1: I haven't really experienced anything so far that I think yes this is really annoying or..

L: Okay yes.

TW1: Sometimes you just have to deal with the guys who work here a bit longer and then you might notice minor irritations because it takes a little longer on the forklift truck, but that never lasts long, there are also people who do show understanding, so that is nice.

L: And how could that be done better, for example?

TW1: Uh hard question, I usually just say hey listen, I'm just new here so just expect that, just relax, I also just often take my time. Just to get the hang of it, what exactly I have to do or what I run into. So that it will be fine.

L: And do you also experience differences between the people of, for example, Loket Blauwe Inzet? So the luggage guys?

TW1: Um no, I just notice the same bet. So I don't notice that they are trying less hard or anything.

L: Okay, all right, then I had a question, how do you experience working as a temporary employee at KLM in general?

TW1: Yes I like it better than I expected actually..

L: Yes, can you give an example?

TW1: Yes, the hours say the shifts that can be run, those are just three different shifts so that's really nice, so if I want to work at night then that's possible, if I want to work a morning shift then that's possible, I mainly choose the night shifts and the morning shifts, because then I just have my whole day in front of me.

L: Yes? Yes that's true.

TW1: Then I actually just feel free, as it were.

L: Okay I see, so you are just very flexible in your shifts.

TW1: Yes exactly.

L: Okay. Then I had a question for you that may be relevant because you have just arrived here, how do you experience the influx process of KLM, i.e. the on-boarding, so because you are just now also new, how is the training and went to training?

TW1: That went pretty well. Actually did the forklift training first, that's what it started with, then had a few screenings and a few tests and I understood that it would take about six to eight weeks before my VOG would be inspected but it all went much faster than I had expected. So it actually all went pretty quickly.

L: Okay, and how does it work for example when you come to work here, are you then linked to someone who gives you an explanation or

TW1: Well you actually walk straight to the board and then your name is written under a team and then you look at which checker you are standing at and then you actually go to your department.

L: Okay and then you are also immediately trained by those people?

TW1: Yes exactly.

L: Okay, well all right. And then I had a question, how do you experience the appreciation you receive from KLM?

TW1: Yes, well. I think if you try your best, they can be happy with you.

L: Okay, and how do you receive appreciation from KLM, for example? In the form of what?

TW1: I just think in terms of communication, you just did a good job.

L: A compliment or something like that?

TW1: Yes exactly.

L: Okay, and what is the best way for you to receive appreciation?

TW1: Yeah I don't expect much more than that really. I mean if I just did my best on my job, and then you're a checker and at the end of the day you say hey guys did a great job today. Yeah that's just fine for me.

L: Okay, so a compliment on the work floor and that's it.

TW1: Yes exactly.

L: Okay, I had a question, how do you even get feedback about your work here?

TW1: Uh...

L: So if things don't go well, for example, do you get to hear about it?

TW1: Yes during the first day, or during the first three or four days there is someone who just walks with you. And it really shows you what you can do better and what goes wrong and what you can pay attention to.

L: Okay, so you like that?

TW1: Yes, that makes it, that's why you really start paying attention to those things, at first you might think wow it's all a bit much, but once you get to work it all gets easier.

L: Okay so when you are with that person then you also receive feedback so just one on one?

TW1: Yes, sure. So basically immediate feedback because that person walks with you.

L: And that's nice, then?

TW1: Yes, that's really nice.

L: Okay great, then I had a question how do you experience the training and education within KLM? We just talked about it, are there things that are missing or things that could be better?

TW1: Yeah, not really in my opinion. I don't really have anything to complain about, I don't really run into anything and what I found difficult I was able to learn quickly.

L: And what does such a training look like? Because I think you have to obtain such a forklift truck certificate and how does that work?

TW1: The training lasted three days, it was not here, it was at a different location. Elsewhere. I have never driven a forklift before and now I am able to drive.

L: So that just went really well?

TW1: Yes, yes.

L: Okay and then I have another question for you, that might be a bit early because you have only just started working here, but are there any training courses or courses within KLM that you would like to follow?

TW1: Yes I would just like to do different things.

L: Like?

TW1: I would like to be on the platform, also luggage maybe for a while, so basically trying to enter a different function every so often actually, so that way.

L: Okay yes.

TW1: And then see what I like best and just keep doing that for now.

L: Okay and then there are things that you are missing in the training that you have had that could help you grow better?

TW1: Uhm...

L: That you say yes I would do this differently because that way

TW1: No honestly not, I wouldn't know what.

L: No okay that's fine, don't worry, well this was it already and are there things not covered in this interview that you would like to discuss or tell?

TW1: No, that's fine.

L: Okay, well if you want I can share the results of my research with you

TW1: Sure.

L: And do you have any comments for me as an interviewer or feedback for me?

TW1: Have you done it before?

L: No, well just recently.

TW1: No you did very well.

L: Haha thank you. Well that was it.

Interview Team Member Cargo #5
Department: Transport
Type of worker: Temporary Worker

L: Well all right, well thanks again for wanting to participate in this interview. My name is Lotte I am a fourth year hotel school student and I am now an intern at the flex management team at human resources. And I'm also actually writing my thesis and doing research for KLM. The research is actually about how the different groups, i.e. the temporary workers, the permanent employees and the Loket Blauwe Inzet employees, relate within Cargo, so okay are there things that could be improved and are there perhaps solutions or cooperation that could be improved, so in this interview I actually go deeper into a few topics, namely communication, collaboration, satisfaction, appreciation, feedback and development and then I actually have two or three questions for each topic that you can answer, but then you know a bit what it is going to look like.

TW2: Yeah okay.

L: Okay great, well let's get started. I was wondering if you have already built up work experience at Schiphol before you came to work at KLM?

TW2: Uh no.

L: Okay, how did you hear about the position at KLM cargo?

TW2: I saw a vacancy on the internet and I also responded and yes I had already called right away, because I had worked here in the department before, but with that corona time everything was over so to speak...

L: So really via the KLM website ?

TW2: Yes just google.

L: Okay, well all right. Then I had a question how do you experience the communication between KLM and their employees?

TW2: Good, yes.

T: And then what's good about it?

TW2: Everything that happens during work is neatly passed on via email, so everything is known actually. So if there are situations or things are changed, you will receive this by e-mail and you can go through it so to speak.

T: Okay and what kind of communication do you like?

TW2: Yes, actually via email.

L: Okay, so also, for example, about new functions, but also about operational adjustments or roster changes. Would you prefer to receive this via email?

TW2: Yes, yes we also receive everything by mail. So uh.. in that area everything is neatly arranged.

L: Well all right, then I had a question how do you experience the cooperation between permanent employees and temporary employees?

TW2: The regular... uh... I experience it very well.

L: Yes?

TW2: Yes so there is no difference. That used to be the case like oh that's a temporary worker and that's a KLM employee, but now it really has all become one.

L: What is good about the collaboration, for example?

TW2: Yes get along well, and collegially, cooperation.

L: And are there things that are not going so well?

TW2: Not that I know no.

L: Okay, and then I had another question, do you still see differences between the cooperation with the Loket Blauwe Inzet employees?

TW2: Uh no.

L: So that collaboration is also going well?

TW2: Yes, everything is going well.

L: Well okay all right. Then I had a question, how do you experience working as a flex employee at KLM?

TW2: Well, I've built up a lot of experience, I've actually been here for five and a half years. So in every department I was educated and I took courses. And eventually I was able to grow into the transport department. I had never heard of it, but at some point I was able to grow so I said I like challenges.

L: So you've really grown you say?

TW2: I've really grown yes.

L: Okay nice. Then I had a question, what is your experience with regard to the KLM intake process? So really the on-boarding when new people come in, how's that going?

TW2: Yes, they are trained right away, with fore example courses, so yes you can't just start working here, you really have to be trained and that it is also known to them in the system that you have been trained.

L: Are there still things or elements that you are missing in the on-boarding process?

TW2: Uh no..

L: Or that you say they can do better?

TW2: No, it's going well.

L: Well all right, then I had a question how do you experience the appreciation you get from KLM?

TW2: Uh very good, at least yes my experience. I don't know how it is with other people. But with me, in my case they know how I am, how I work so that's positive.

T: Okay and how do you get that appreciation?

TW2: Uh.. yes you always get a message of well done you know, well done and uh...

L: Okay on the work floor for example?

TW2: Yes.

L: And how would you prefer to receive appreciation from KLM? Would you prefer to receive that in the workplace or?

TW2: Yes I prefer it on the work floor, and then that the employment agencies are also aware because there are so many people from employment agencies here, I am also someone from an employment agency.

L: Yes, yes.

TW2: So yes, I prefer that they transfer the information to the employment agency as well. That they know, okay within KLM he is highly valued, so that they are aware of that too.

L: So that the appreciation is also expressed to the employment agency so that they are also aware?

TW2: That's right, because in the end yes we work at KLM but actually, in my case, I work here through Manpower.

L: Yes, so that that is also communicated to Manpower.

TW2: Right yes, yes.

L: Okay well that's clear. Then I had another question. Do you receive feedback about your work from KLM? So if something goes right or wrong, will you be told?

TW2: Yes, yes.

L: And in what way?

TW2: Email. We have, look I have my normal mail, but we also have it from KLM, we have added it, so every employee or the shift leader if they have something to say in terms of information, we will receive it all by mail.

L: And so, for example, do you ever have a one-on-one conversation with your manager in which you discuss feedback or is it really just about the email?

TW2: Only about the mail, because there are so many people.

L: Okay and do you like that about the mail or would you rather have a one-on-one conversation with someone, for example?

TW2: Yes, I would rather receive feedback with a one-on-one conversation, but because there are so many people on the work floor, yes, then you are really busy for two days.

L: And when you get that feedback by mail, do you get it for example via some kind of feedback form or do they fill in something or do they just write an email with this is what you are doing right and this is what you are doing wrong?

TW2: Yes it is, so in terms of information about the work floor, we receive everything by email.

L: Okay well that's good. Then I had a question, how do you experience the training and education within KLM?

TW2: Good.

T: And then what's good about it?

TW2: Uh yes you are actually trained so that they have faith in you that you can do it, so it's not like you did that course or training and just sign and done.

L: And what does such a day look like, for example, such a course day?

TW2: Then you walk with a regular KLM employee, they have, so to speak, here in the transport department they have certain guys who they say, who give training to the newcomers, so when they come, so yes.

L: And is that really one on one?

TW2: Yes one to one yes. It just depends, some guys pick it up quickly, with some guys it takes a little longer. But in the end he's the one who says yes he can.

L: And how long will such a regular KLM employee accompany you?

TW2: Normal, yes it depends on the activities, yes I don't know if you are known in this department no huh?

L: No haha.

TW2: Well we have certain tasks, so you get a list in the morning, then we see where we are, you have blocks, so yes usually it is a day.

L: So after one day of training you can really let go?

TW2: Yes, then you just have to know, it's not difficult actually. And then you also have the turning on the platform, knowing all the piers, knowing how to arrange it, and yes the procedures, yes certain guys need a week for that, some more than a week but it depends on the person.

L: It really depends on the individual?

TW2: Right yes, yes.

L: And I had a question, are there any training courses or courses within KLM that you would like to follow?

TW2: I would like to follow an MBO training.

L: Okay, but not a specific training within KLM or a course for a certificate that you still want to get?

TW2: No, because they don't really have anything else.

L: Okay, and then I had the question what are you still missing in the training and education that you have already followed here are there elements that are missing that could help you grow?

TW2: Uh no not really, no. Because I've already followed almost everything here. But it also depends on the work.

L: Okay, well this was it actually. Is there anything that has not been discussed that you would still like to say?

TW2: No, no.

L: Okay well if you want I can share the results of my research with you. And do you have any feedback for me how I did it now? Are you saying this could be better, for example?

TW2: No you did well, yes you do have the papers, as I see it it is well arranged.

L: Okay, well thanks that was it. Then I stop this one.

Interview Team Member Cargo #6
Department: IMPEX
Type of worker: Temporary Worker

L: I'll put it down here for a while. Well, once again, thank you very much for participating in this interview. I'm actually going to ask questions on a few different topics. Namely communication, cooperation, satisfaction, appreciation, feedback and development. And then I only have two or three questions on each topic, you can just answer them, but then you know a bit about the structure of the interview.

TW3: Yes.

L: Well let's start, my first question is did you already have work experience at Schiphol before you started working at KLM.

TW3: Yes.

L: Okay where?

TW3: Uh at the public prosecutor's office, Haarlem then had an annex here at Schiphol Oost. First generation or batch of globules that were used there at the time, after all questions from Mr. Eertmans, which also burned down then.

L: Oh really? Okay.

TW3: So I was already at Schiphol, my whole family also worked at Schiphol, my mother worked here for 40 years at Cargo.

L: And how did you finally hear about this position at KLM Cargo? Also through family or not?

TW3: No, I was in a relationship and it went... it ended. And I lived in Rotterdam and my ex was moving to Amsterdam with my child. I'm not a weekend daddy, as I call it myself, so I had to come here.

L: No, yes.

TW3: And I used to work at the Casino, so I had a great job eh but well then..

L: No I see, and then you finally heard about this feature online on the website or via via?

TW3: Well if you're going to start somewhere new then you're going to dig into your own network of course, so then it came up that this was going on here, that was in August, yes August I think, because of course I know quite a lot of people ken who said from next January we are going to hire people, not knowing that Covid would cover the world. So then I said yes okay you know, and then I had a job.

L: Then I have a question how do you experience the communication between KLM and their employees?

TW3: Who do you mean by KLM, do you mean management Mike and above or do you mean my direct TC'er?

L: Yes actually both, your direct management but also the higher management, how you communicate with that, what do you think about that?

TW3: My direct management or let me put it that way, upper management, my shift leaders and above so Mike, Mackintosh that's fine. Here on the floor it's.. yes.. I'm used to a different level let me put it this way.

L: And why is it less on the floor, for example?

TW3: Uh..

L: Can you give an example?

TW3: Let me put it this way, I think you should always instruct and partly motivate people. Good instructions, because you can only partly motivate someone because salary is of course a very large motivational tool. But by making it very clear to people, and that is sometimes missing. Then you get the question okay, but how and why is that so? Then you get back no that has to be this way because I am being told so. Yes but why? No, it has to be, well okay.

L: So sometimes it is more useful if there is really communication about why certain things have to be done instead of...

TW3: I think so, I believe in that, I've always done it that way, let me put it this way.

L: Because people get more motivated then?

TW3: Yes, I think so.

L: Okay now clear. And then I also have the question what kind of communication do you like best? So about new functions and things, but also, for example, about operational adjustments, so schedule changes, how would you prefer to be communicated?

TW3: I think you can do that just fine with emails. KLM does that well, also with videos on TV images, but I think the basis is that your direct manager must be well informed, so that you can always consult that person or that person and that would be nice. If that person says, from his own initiative, guys listen a new shift starts there have been some changes in the schedule, in the operational process, you got an email, is that clear to everyone? If not, I'll explain it now. He could be a little more proactive.

L: Okay, yes. Then I have a question how do you experience the cooperation between permanent employees and temporary workers?

TW3: In the export part, that's perfect, you don't really notice any difference there. When you come to import, where I am also, you will notice that there is a clear difference.

L: Okay and what is the difference then?

TW3: Well, let's keep it very simple, people like to take advantage of the temporary workers. Especially because you don't know how it works in the beginning.

L: And why do you think that happens?

TW3: I don't know, I think that.. I think you should ask them that, but my experience is often that, you know a temporary worker is often seen as someone temporarily just for the know for the mess or that we don't have to learn him anything. Well, of course we have Mike here, who is our direct shift leader, who says it very differently, he just says a temporary worker or a KLM employee, that makes no difference to me. And you notice that here within the group, there is no difference.

L: Good to hear that everything is going well at Export. And how, for example, could this be improved in Import, do you think?

TW3: Uh.. I think that, yes, that also depends on the communication of that Team Coordinator at that moment. As far as I'm concerned, if I compare it with here, they may also be a bit more, people there who have been working there for thirty years, that's how you have to see it. And people work on an island, I know what to do and I do, and I can see that you struggle, but I don't care. I do what I have to do because I'm good. So there has to be a whole mentality change there, because I mean here they come to you and they say hey listen .. I forgot your name..

L: Lotte

TW3: Lotte, but I would actually do it like this, or have you been told that.. so people here are much more generous to share information but they are also not too stubborn here when I come up with something. From hey you do it like this now, but I recently heard from so and so that we better do it this way and that, oh okay.

L: Yeah exactly, okay.

TW3: It's two way traffic here, and a lot less there.

L: And so maybe that could be improved if the shift leader looks at that a bit more proactively?

TW3: Yes and I think the Team Coordinator too. Here you see Team Coordinators, well he happens to be there *points into the warehouse*, I dare say that they work with it. Well there at the other side of the warehouse, the few times I've been there, well you've got a few, not everyone, but boys can also stand and look at you, while you're all swimming in work. Then I

think as a temporary worker, because that's how I see myself, I am a temporary worker, but listen, if you coordinate that and that, then we will all have some peace and air again within an hour.

L: Yeah okay. Logical. I had a question if you still see differences with the guys who come from the Loket Blauwe Inzet?

TW3: What is that?

L: Yes, you do have people who come from Loket Blauwe Inzet, so that's an internal recruitment type where you can register and that was created by Corona and then, for example, KLM employees can register to work somewhere else temporarily. So they are just regular KLM employees who are deployed elsewhere.

TW3: Oh by the way, those backpack fillers?

L: Yes, say that.

TW3: I haven't really had those here. So I don't know.

L: Okay, well that's okay. Then I have a question, say something more general, how do you experience working as a temporary worker at KLM?

TW3: As a temporary worker in general I think it's terrible, because I've always worked since I was 18, I've always had contracts, so I find it very annoying, this.

L: Okay why?

TW3: Well, you have to beg for your hours. You know at the employment agency, now there is also a very big difference with us whether you work during the day, work in the evening or work at night. That has to do with percentages, on weekends on public holidays, that matters a lot to us. I can work five days and then I can earn four and a half hundred euros, but I can also work five days and I can make seven and a half hundred euros. Do you understand? And that makes it difficult for me, because in the end of the day I have to pay my bills, and they don't fluctuate, it's always the same.

L: Okay, so how come that salary can fluctuate?

TW3: Because you're dealing with day shifts and that's another percentage. Look if I work Monday to Friday, during the day, or I work Wednesday, Thursday, Friday, Saturday and Sunday at night, then you come home with a completely different amount.

L: And what exactly do you mean by begging for hours? Is it because the employment agency... would you like to work more, for example?

TW3: Well you are not always guaranteed forty hours a week. So then you have to call them, and then you have to explain about so-and-so. Look and in that time, look when Covid started, or when they said here we're not going to hire people. Then you had nowhere else to

go, it was also not the case that I could suddenly start calling those recruiters again who I had already rejected three times that I no longer felt like casino work from joh take me again. Because it also closed, everything closed so you couldn't do anything you had to stay put. And in itself I like the work at KLM, I mean what I say, I have known KLM for a long time, from that moment on I was dragged to every open day of those I know from KLM. So that's not the problem, and the people aren't, and the work isn't a problem either you know, it's a little different work than what I've done before, it's kind of simple, but fine, you know, it makes me all not off. But you know the fact, yesterday I called, I said hey, bit funnier wise, I see I receive an email that you currently have a shortage of people. Then why are you giving me two standby shifts for this week? No, that's not for now, that's for the summer holidays. So you have to run after that all the time.

L: Yes, I understand that that is tiring.

TW3: So there's also a point, this week I'll have a conversation, that I'm going to share it, and you know what I say three days I work for KLM and three days I go to work for someone else. Which I know for sure that I am guaranteed this many hours per week.

L: Yes exactly, then you are assured that you have so many hours a week.

TW3: Yes, exactly as I say, my bills do not fluctuate at the end of the month.

L: No, no ok, yes no I get that. Then I also have a question, what could really make your work more fun, for example? That you say if I had this or if we worked with that system then it would be better?

TW3: Here?

L: Yes.

TW3: Well, um... that might be a bit of a pain, I don't necessarily need a system or something like that but why don't people listen to the people on the floor here before they come up with all kinds of things and try to implement them, because those are people, who come up with that, who are in the office, they have not been working here.

L: Yes, so when decisions are made, feedback from the operation also has to be listened to, otherwise the senior management will miss what is happening here, kind of right?

TW3: Yes, do that, because in itself we have everything that's just fair, if you say to KLM, I need a keyboard on that thing, especially him, Mike who arranges that, that's really no problem. And if the peaks, that is for the trucks to be unloaded, they call it the MTD, if those peaks shift and we indicate that, instead of at night we get three people during the day, that is all super organized. But sometimes things are different, we have to work with protocols, they make no sense at all, they only take a lot of time and it doesn't yield anything, yes and then I

think you should have talked to the boys on the floor, and talk not with me because I've only been around here for two years, but there are guys here who have been walking around here for twenty years, twenty-five years, grab two or three employees and grab a team coordinator who likes that and make sure that's your regular feedback group.

L: That would be a very good idea indeed. Yes, so to speak, to implement better operational changes.

TW3: Right, and sometimes you also do something here at build up and break down, which actually also have to do with it, so you can actually say because you grab those guys, but listen Lotte, those guys are going too, so we have to take them with us and then you optimize. Well, I think it's all done with very good intentions, but sometimes that's wrong.

L: Yeah okay, but that's interesting what you mention there. And then I also had the question, maybe this is it already, but if you could change one thing, for example, about your work, what would it be?

TW3: Yes I think it is, because there is not much wrong here.

L: Yes, I thought it was a strong story.

Staff Assigner walks in

SA: I'm going to have to interrupt you, because you have two more people to talk to and I have limited time of my own and I have to arrange them for you so.. I now have someone on hold.

L: Yeah it's almost done, I think another five minutes or so is that okay?

SA: Yeah okay.

L: Well then I have another question, what is your experience with regard to the influx process, ie the KLM on-boarding process when new people come? Are there still things or elements that you are missing?

TW3: Yes I can only speak for impex, at least for the export, yes that was perfect how I was introduced and received, I have no comments or questions about that.

L: Okay well, then we move on to appreciation. I had a question, how do you experience the appreciation you receive from KLM?

TW3: Eh...

L: And how do you get that now for example?

TW3: I think if you have to think about it, it's good.

L: Yes?

TW3: I think yes,

L: And how would you prefer to receive appreciation in what way?

TW3: Like most people I think, I would like to see it on my payroll haha.

L: Haha yes financial compensation ok.

TW3: But of course I'm very different here, I'm here as a temporary worker. You know, whether or not I get credit, I'm just here every day, good, and I just do my things and whatever they ask I do, if I have to stay here longer, I will, that doesn't matter for me.

L: So you do receive appreciation then?

TW3: Yes, yes.

L: Okay, then we will continue with feedback, do you receive feedback about your work from KLM?

TW3: Yes.

L: Okay and how?

TW3: Well I have to say that in particular, if you do something wrong, people are very quick to report it..

L: And is that reported on the work floor?

TW3: It will be put on the mail.

L: Oh on the mail?

TW3: Yes and often a Team Coordinator or Mike speaks to you.

L: And what would you like the best way to receive feedback? By mail or rather one on one for example?

TW3: Yes I think one on one, but I also think look if you do that, for example there then you have to imagine then you can have fifty trucks on a shift, forty we have four records per shift, so then talk we're talking about 160 records, if something goes wrong, fine, can happen, we're all human, everyone makes mistakes, but I'd also like it if you would report that I'm doing 159 right. Do you understand?

L: So I understand that you now receive some kind of negative feedback in the mail, but you would also be okay with receiving things that you do well.

TW3: Yes, sure, but again I'm in a different position here, I work with them here, but you can also write an email with dear Lotte, listen I see you've been really busy with 160 records, 159 went well , but you missed this, this and this, if you just mail it like that.

L: Yes exactly.

TW3: Yes you know, it doesn't bother me, the permanent workers are much more bothered by it.

L: Yes I understand. That if you miss that bit of appreciation a bit.

TW3: Yes, then I think..

L: Now we go to the last subject of development, and then I have the question how do you experience the training and education within KLM?

TW3: What I've had from the staff has been good.

L: Okay and what was good about it?

TW3: Good explanation, good guidance, and especially that after that training, especially here with that unloading and driving away, but also there on that device, that they continue to divide you into it.

L: Okay, so that's fine. I had another question, are there any training courses or courses within KLM that you would like to follow?

TW3: Yes I might want to do something with the platform or something but,

L: I hear that often, funny, people who want to do something on the platform

TW3: Yes but then in the function of that red cap.

L: Oh and what is that?

TW3: That's the guy with the red cap, that's why he's really called red cap, if you're going to fly you should pay attention to that, he walks around it and he decides whether the plane can leave or not, so whether the cargo loaded properly.

L: Okay, so then you have a lot of responsibility,

TW3: Yes.

L: Well okay, and my last question is what are you still missing in the training and education that you have had here, so that you have already had from KLM, which could help you grow?

TW3: What you're missing... Yes I think the training could maybe a bit all-rounder,

L: That you can be used on several things ?

TW3: Yes, that would seem interesting to me. To walk there for a few weeks or six months, and then also there for six months.

L: Yeah okay, well that's clear then. Well, this was it actually. Thank you very much for your willingness to participate. Have there not been things discussed that you would like to share or tell?

TW3: No.

L: Well okay great, if you like it then I can share the results of my research with you and do you have any feedback for me as an interviewer, what I can do even better?

TW3: You should take less time I heard from Mike.

L: Haha, okay well that's good.

TW3: Haha no that's not too bad dude.

L: Haha well that was it again.

Interview Team Member Cargo #7
Department: Build Up Break Down (BUBD)
Type of worker: LBI Worker

LBI.1: You are from the Loket Blauwe Inzetj or? uh. Hired?

L: Yes uh well I wanted to tell you that, so my name is Lotte, I now also work at the Loket Blauwe Inzet, but I am actually an intern of the flex management team, and I am now in my fourth and final year of hotel school so I am also writing my thesis, which is actually a study for KLM, so about how the different groups within cargo relate, i.e. the permanent employees, the temporary employees and the counter blue deployment employees and how we can improve that cooperation, so to speak.

LBI.1: Interesting theme!

L: Well, in this interview I'm actually going to cover a few topics namely, communication, cooperation, satisfaction, appreciation, feedback and development and then I'm going to ask 2 or 3 questions for each theme and then you know a bit what it looks like going to see.

LBI1: Okay, now fire away I'd say.

L: Yes, all right! My first question is actually have you built up work experience at Schiphol before you started working at KLM?

LBI1: Uh no, not before I started working at KLM, KLM is my first employer at Schiphol.

L: Okay, well great.

LBI1: As I said I have worked in healthcare and also administrative work at banks and such, but this is the first time at Schiphol.

L: Really okay, at Schiphol, yes well nice. Uh I was curious how did you hear about the KLM Cargo position?

LBI1: Uh I never received an email or anything about that myself, I heard in the corridors in the east basement that there was the possibility to go to cargo and I think I'm going after it and just the day I was supposed to call I had Fasil Muradin on the line and he said you go to cargo, I say Fasil fine.

L: Okay, well good to hear. And I was curious about how you experience the communication between KLM and their employees?

LBI1: Well there are points that can be improved.

L: Yes? For example, what points?

LBI1: Uh I would give an example, I recently received an e-mail from the Loket Blauwe Inzet and it said you have been working at cargo for 3 months now...

L: Oh yes, the 3 months mail.

LBI1: And so I've been with Cargo for a year.

L: Oh really, no I get that that might come across as a bit weird.

LBI1: Yes, I don't take it personally or anything. Another thing that strikes me is that people who are now about to go back to their own department, they should actually start looking up their own schedule again.

L: Okay, so those aren't automatically reclassified there?

LBI1: They are not automatically assigned, so that's a lot of phone calls...

L: Yeah okay, so it's really your own initiative in that regard?

LBI1: It would be nicer if that schedule is just ready and prepared.

L: Yes, okay no logical. I was also wondering what kind of communication do you like, for example? So it's about communication of new functions, but also just operational adjustments or schedule changes, how would you prefer to receive that?

LBI1: Uh in itself I'm still old-fashioned so face 2 face is always the best for me.

L: Yeah okay.

LBI1: Uh now when it comes to new functions or something, that is of course not the case, so mail is always a very nice means of communication.

L: Mail, yes ok, no logical. Uh then I had a question how do you experience the cooperation between the temporary workers and the permanent employees?

LBI1: Uh I'm fine with it.

L: Yes. And what's great about it?

LBI1: Yes the atmosphere is good, of course it also depends a bit on you, if you are open to a chat with those guys and stuff, you notice that we are all a bit alike.

L: Okay and are there any points that you say this is going well and this is going a little worse for example?

LBI1: Uh no I couldn't provide examples of that.

L: Uh okay.

LBI1: Look to explain, I'm just someone who does his own thing and then it always works so yeah eh....

L: Yes no exactly and do you also see a difference with the Loket Blauwe Inzet employees? That you think okay?

LBI1: Uh yes then I would have to talk about colleagues, I don't think that is very appropriate so eh ..

L: Yes no okay I understand that, it doesn't matter. Uh well then I had a question how do you actually experience it, in general, to work as a permanent employee at KLM?

LBI1: I think it's fantastic. Most beautiful company in the Netherlands.

L: Yes can you give an example?

LBI1: Uh yes it is Schiphol you know, when you work at baggage, one time you are in the basement, the other time you drive out of baggage and then you really come across that entire airport with planes and people waiting upstairs yes, I think it's fantastic.

L: Yes, never boring.

LBI1: Yes, never boring indeed.

L: Seems very exciting to me too. Uh and I had a question what is your experience with regard to the KLM intake process? So just say the on-boarding, so when new people come, are there things that are missing or things that could be improved, for example?

LBI1: What could have been better in my case, I was hired in the application round of 2018 and it took some effort until I got access to the KLM computer system.

L: Okay, so that you were better guided in that?

LBI1: Yes, it's been a while but when I had that application and the round was over then I got access for a while and then it was suddenly closed again and then it was completely unclear to me how to get back in.

L: Okay, and what kind of information can you see, for example, if you're in that system?

LBI1: Uh your schedule, your salary, basically everything that has to do with your HR.

L: Okay so you had to need your login codes for that?

LBI1: Absolutely yes.

L: No okay, clear.

LBI1: If I may come back to that for a moment..

L: Sure.

LB1: I then called a KLM helpdesk, and then you get uh.. are generally Belgian people who work there..

L: Oh really? How funny.

LBI1: Yes, they speak French and Dutch.

L: Oh yes yes yes, that's handy!

LBI1figure: Yeah uh and at that moment I couldn't figure it out and then I heard from hey guys there is a tech cafe at Schiphol, and when I walked in there everything was arranged quickly.

L: Okay, great.

LBI1: I say it because I always find face to face contact just a bit more pleasant than by phone.

L: Yes, I get that, I heard that too. Uh then I had a question about appreciation. How do you experience the appreciation you receive from KLM?

LBI1: I'm fine with it. I always hear from colleagues, shift leaders and TC'ers (team coordinators) that they are really satisfied with me, so er..

L: Okay and how do you receive that appreciation? Just in the workplace?

LBI1: Just mutually on the work floor yes

L: Just compliments or?

LBI1: Just a simple word, hey topper you know, that sort of thing.

L: Yeah, yeah okay nice. And how eh, that is also the way in which you would prefer to receive appreciation? So just at the workplace, a compliment face to face?

LBI1: Yes you know it makes a big difference if you have worked a shift with what we call a Team Coordinator or at baggage a checker here and then at the end of the shift he says like, hey guys thanks for the effort, good job.

L: Yes exactly.

LBI1: That's a lot different to go home than someone who's just gone you know.

L: Yes no, logical. Uhm then I had a question do you also receive feedback about your work from KLM? So if things don't go well, for example?

LBI1: Well I usually do well, haha.

L: Yes? haha.

LBI1: Yes I say it, mostly positive feedback.

L: Okay, so that's nice.

LBI1: I remember when the application round started when they did a tour for the TC'ers in the east basement of well who would you like to have there, and I was on the list.

L: Okay, good so it's fine.

LBI1: Yes!

L: Okay and how would you prefer to receive that positive feedback? Would you say I would prefer a one-on-one conversation with my manager or just on the work floor or really a feedback form?

LBI1: I think feedback is important just on the work floor, look uhm special case, eh my shift leader who had prepared an assessment for me last year that was unfortunately just on the day my brother passed away..

L: Really? Oh...

LBI1: We never really got around to discussing it.

LBI1: But I already told him if things don't go well on the floor, I assume you address me immediately, so just the most direct you know, and he agreed wholeheartedly.

L: Yes, that's not so nice if you get that feedback form on that day, of course.

LBI1: Yes, that is a very bad case of course, but .. he himself also just said listen if things go wrong then I will speak to you about it immediately.

L: Yeah okay, well very good.

LBI1: Look, it makes little sense if something goes wrong to only talk to someone about it a year later.

L: Yes, no I agree. Well then I had a question how do you experience the training and education within KLM?

LBI1: I'm happy with that.

L: Yes? And what exactly are you satisfied with?

LBI1: Well it's usually short and practical so to speak.

L: And what kind of trainings have you followed and what kind of trainings would you like to follow for example?

LBI1: Uh well the training courses that I have already followed, that is of course all related to my work, so with luggage, of course, first the training to become a baggage employee, the training to unload suitcases and here we have had the forklift training, which is another interesting experience.

L: Yes.

LBI1: Uh things I would like to do in the future.. I would like to participate in the platform and the bridge service also seems fun to do.

L: Yes I understand.

LBI1: So basically everything that falls within my domain.

L: And so from those training courses that you have already attended, for example about getting the forklift license, are there things you say about naja that is missing or that would allow me to grow better in such a training program?

LBI1: You should have asked me that question shortly after such a course haha.

L: Haha. Yes, I understand it's time to freshen up again.

LBI1: So no, I couldn't give an example of that so quickly.

L: Okay, well never mind. Uhm well, that's about it again, then I had another question, were there any other things discussed in the interview that you would like to discuss or tell?

LBI1: No, I think it covered quite a bit.

L: Okay all right, if you like I can share the results of my interview with you and do you have anything for me as an interviewer that you say well I have this as a tip for feedback you can do better next time ?

LB11: You do it very charmingly.

L: Haha yeah? Okay good job. Well, that was it again.

Interview Team Member Cargo #8
Department: Documentation
Type of worker: LBI Worker

L: Well, again thank you very much for participating in this interview. I'm going to cover a few different topics namely communication, collaboration, satisfaction, appreciation, feedback and development. And then I only have two or three questions per topic and you can just answer that so then you know a bit what it will look like.

LBI2: Okay. I'm curious.

L: Well, my first question is have you already built up work experience at Schiphol before you came to work at KLM?

LBI2: I was.. let's see, half a year of temporary agency worker of that time was still Adecco, and in March 2019 I was permanently hired at KLM.

L: And where did you work as a temporary worker, in which department?

LBI2: That was platform too. So yes that was just Schiphol wide and yes that was mainly platform not elsewhere.

L: Okay great, then I'm curious how did you actually hear about this position at KLM Cargo?

LBI2: From the Loket Blauwe Inzet you mean?

L: Yes.

LBI2: Well, KLM does regular exchanges, and now it happened to be the exchange from Platform to Cargo, but we also have exchanges from baggage basement to platform, and vice versa. Well, that's how I ended up here.

L: Okay and how did you hear that via colleagues or really via the website or via the Loket Blauwe Inzet website for example?

LBI2: No, this went through my shift leader and yes, he also came in collaboration with my unit manager.

L: Okay, well good to know. And how do you actually experience the communication between KLM and their employees?

LBI2: Yes, generally good, the only downside I have is that you often read things on the media rather than hear it directly from the employer itself.

L: Okay, yes.

phone rings

LBI2: Oh sorry I'll put it on silent for a while.

L: Never mind.

LBI2: No, but that's really a thing I think about guys, can't it be improved.

L: And can you give an example?

LBI2: Well that was very bad at the time with that... at a certain point we were at a point, that was the beginning of the corona period, when the government had decided that we might not receive that loan and yes then it is annoying that you read everything in the media in terms of information rather than like communication between KLM and me, for example.

L: No yes that makes sense. I understand that's a bit annoying, yes.

LBI2: Yes.

T: And then I also wondered what kind of communication do you like? For example, about communication of new functions, but also, for example, about operational adjustments or roster changes, how would you prefer to be communicated?

LBI2: Well the best is of course just on the floor itself, I work in an operational environment so there is not always time for that, but we have a beautiful mailbox, we have a beautiful NewsApp, so I would say make more use of that.

L: Okay, because now it's not very much used, is it?

LBI2: Yes and no. It kind of depends on what's going on.

L: Okay, and what kind of things would you like to be informed about, for example via e-mail?

LBI2: Well I would like to receive via email, for example fun facts about KLM, I mean it is a kind of passion of many employees here, the blue family, but well, yes suitable vacancies that sort of things.

L: Okay, well clear. My next question is about cooperation, and then how do you experience the cooperation between the temporary workers and the permanent KLM employees?

LBI2: And what is your question?

L: Yes, how do you experience that collaboration?

LBI2: Yes generally the collaboration is good, sometimes I think that training could be a little better, and I mean for Cargo I am talking about it now, what I notice is, today is also an example, someone is still far too insecure to really be thrown in at the deep. So yes, I think that's an issue.

L: And is that from the training side of KLM or from the employment agency?

LBI2: That is, yes the training is always from KLM. But what could the employment agency do about this, I think very little because this is simply a matter of training itself.

L: Okay so they are temporary workers who are thrown in at the deep end too quickly and that they are really just not trained enough yet?

LBI2: Yes, you can call it that. But then I'm really talking about the people who have zero experience.

L: Okay, well I had a question, do you also see differences with the cooperation between Loket Blauwe Inzet employees like you?

LBI2: Um no.

L: Because how would you describe that collaboration?

LBI2: Well excellent haha.

L: Haha yeah?

LBI2: It is, you come in here, you feel welcome, it's all nice, you get an explanation, nothing is too crazy, yes it is also the other way around, you are really treated here as if you work here and actually I do not because I work at K1 myself.

L: So you just feel at home?

LBI2: Yes, sure.

L: Well that's good to hear, then I had a question in general, how do you experience working here at KLM as a permanent employee in general?

LBI2: Well I'm really enjoying it, and I would give it an 8 out of 10 because it's uh.. yes I think it's a great company where you even have a problem, there you will be helped. Look, of course you also hear negative messages from others I think, for example, it could be those killing schedules for part-time employees. Well I was hired as a 75% worker so I knew that, so it's for me, I knew this before I was employed. It's only now for the new people that come in who get a 100% contract.

L: And that is experienced as very heavy for those people?

LBI2: Yes, for those people yes.

L: Okay well and you say for example that you are having a lot of fun. For example, what could make your work even more fun?

LBI2: Even more challenging.

L: Yes? And in what form?

LBI2: Well eh... I also went here because I thought yes okay nice, a different experience and perhaps a chance for career opportunities in the future. Yes in what form would I like even more challenge, well look I'm planning to do the pilot training..

L: Okay cool!

LBI2: And what I would like to do in the meantime before I start there, yes maybe another position after all, yes I am always looking for challenges. Just like here, here I actually do more things than is expected of me. I'm only expected to take the bag from here to the plane

and vice versa and that's it. But then I think again, how does that work, how does that work, some steps and then I think okay then I'm going to do that too.

L: Okay, so you are always looking for more of a challenge and you would also like to have more challenge in your work, that would make it even more fun?

LB12: Yes, actually yes.

L: And then I also have a question if you could change one thing about your work or work environment, what would it be?

LB12: What I would like to change .. well that is of course the entire hierarchy , you have a lot of departments, for example if I want to get something arranged about a roster, then it first goes to my shift leader, through my shift leader it goes again further, within that department it continues again and only then is it treated. In an operational environment I would say make less layers.

L: Okay so now it is specifically about roster changes, for example, that it is then checked by a lot of middlemen before it is real..

LB12: Yes before it actually ends up at the staff assigner.

L: Okay, so some more direct communication in that.

LB12: Yes.

L: Okay, interesting. Then I have a question, what is your experience with regard to the KLM intake process, so just say the on boarding when new people come, how do you think that process goes?

LB12: Haha well I think it got a bit out of hand at the time because I received a very nice letter saying yes you are going to the head office for a whole day and lunch and well that never happened, then I received a letter a few months later saying they are working on it and huppelepup, well that really never happened.

L: And did you even work there then?

LB12: Yes, yes that is really eh... I was already employed by then. But well and.. yes I would and then I will come back because it is also a passion for a lot of employees here, show more of KLM during the intake. So they do try, visit head office and so on, but make it happen.

L: Yes, so that you don't just see these departments but are also introduced to the wider part.

LB12: Yes, you know, that also stimulates employees, ultimately. Because let's say I'm a layman, I'm just starting here, I love aviation, because yes, many people here do, then I would really like to be given a general tour about what is KLM, what does KLM do. And what really struck me is that KLM was just at least twenty times bigger than I had really expected.

L: But then it is indeed nice if you get a kind of tour and an introduction at the beginning.

LBI2: Yes, exactly, that only really came to the fore on the work floor, that I think, gosh, what must happen if a plane like this is to take off.

L: Yeah, okay. Well, interesting too, then we move on to appreciation, I had a question how do you experience the appreciation you get from KLM?

LBI2: Yeah right.

T: And then what's good about it? How do you receive appreciation now?

LBI2: Well, for example, this is how I am, so if I do my best, I can expect something from KLM in return. Well, that's what I now get from an employee of the month rating, which I kicked off first.

L: Oh yes I heard that!

LBI2: That is of course very nice when you hear that as an employee, that is that extra pat on the back that we really need in these times.

L: And is that also how you would prefer to receive appreciation? Just say such a compliment or such an employee of the month thing?

LBI2: Yeah, sure.

L: Do they do that every month too?

LBI2: Every month from now on, but not with us on the platform, but I was always looking for things there, for example you received a letter of compliments..

L: Oh really?

LBI2: Yes, I already have quite a few. And every time I went to my shift leader of do you add this to my file? And at one point it was so bad that she said yes but Daan later they think again he is too overrated haha, yes those are nice things, a little recognition that you are doing well. But I do say what's right, look an employee who comes here alone, she does work and then goes again, yes I always take that extra step and then you progress. 13:22

L: Then I had a question do you receive feedback about your work from KLM?

LBI2: Yes, yes we have an annual yes what do they call it, such a conversation what do you call it.

L: A performance review?

LBI2: Yes, a performance review.

L: And you have that on an annual basis?

LBI2: Yes, and we had those eye audits on a semi-annual basis, and then we looked, but then we look in general, not personally, how work was done, what stood out, points for improvement.

L: And how would you prefer to receive feedback from KLM? So you say I would prefer to have a feedback form or, for example, every six months, or I would prefer to have a 1 on 1 conversation with my manager. What do you like best?

LBI2: Yes I think you have to make it personal in that area, because yes a form, you know face to face you can still discuss more than on a form, and yes guys here is my form and see what you get.

L: Yes, no logical then you can really talk to the employee. So you would prefer to just have a 1 on 1 conversation in which you get feedback.

LBI2: Yes exactly.

L: Well then I have a question about training and education. So how do you experience the training and education within KLM?

LBI2: Very innovative, of course we have now set up an entire mock-up at that ROC in Hoofddorp, I think KLM has grasped that well. What I say, it should be better look into whether this person can actually be on his own on the work floor, that you say well you're done now go into the deep, that they really stand behind that statement, because I still doubt that about some of them.

L: And what is something that you miss about those training courses or courses, or the training courses or courses that you have done or received here.

LBI2: Well I don't miss anything in it, everything is treated really well. Well, am I supposed to go into it as well?

L: Yes, yes you can.

LBI2: Well an example, that's what I learned here, how important actually is the board bag with documents of the freight. My god I didn't know how, I just thought oh orange bag on a cart and ready, but no, it shouldn't be on a cart because we have a whole department here for documents.

L: But that was well explained to you?

LBI2: Not that..

L: Oh not, so that could be given a little more attention of okay what's really important?

LBI2: Yes, but I can reject that again because if I had been given a broad introduction within KLM, they would have known guys documentation department is there, and then you don't think board bag anymore, then you think oh that was that department with all those papers. Then it could have been in the back of your mind.

L: Then that could have been fixed yes, ok well interesting. Then I also had a question: are there actually courses or training courses within KLM that you would like to follow, and which ones?

LBI2: The pilot training at the KLS.

L: That's cool, and when are you going to do that?

LBI2: Yes, that all needs to be looked at a bit.

L: Okay, nice that you really have ambition for that.

LBI2: Yes, that is really a dream for me.

L: Yeah I see, super cool. Well this was it actually. Then I had another question for you, have there not been things that you would like to discuss or tell?

LBI2: I think you have made a very clear plan.

L: Okay great. Well, if you want I can share my results with you if you like.

LBI2: Sure, fine.

L: And then I have one more question, do you have any feedback for me? About how I did this conversation?

LBI2: Absolutely great. We can talk like this so uh..

L: Well okay, thank you! Then I turn this off.

Interview Team Member Cargo #9

Department: IMPEX

Type of worker: LBI Worker

L: Well anyway, it's great that you want to participate in this interview. I'm going to cover a few different topics namely communication, collaboration, satisfaction, appreciation, feedback and development. And then I have two or three questions on each topic and then you can just answer, but then you know a bit what it will look like. Okay, let's get started?

LBI3: Yes.

L: Okay, the first question is have you already built up work experience at Schiphol before you started working at KLM?

LBI3: I did indeed gain experience before, I had my own company in Rotterdam.

L: Okay, but not really at Schiphol itself?

LBI3: No, no not that.

L: And how did you actually hear about this position at KLM Cargo?

LBI3: Well through my nephew who worked here and who was also a warehouse employee.

L: Ah okay, so through family actually?

LBI3: Yes family yes.

L: Okay nice. Then I had a question how do you experience the communication between KLM and their employees?

LBI3: Well, look, I have a position as Team Coordinator and communication is more by mail, we are already used to that, but I have noticed that the employees who work in the warehouse do have difficulty with the mail, because sometimes they don't understand something, that's why I think it's less efficient, but as Team Coordinator we don't know any better than communicating via email, you know.

L: No exactly, and how do you think that could be improved, for example? Because I did hear that he just said yes I get a lot of emails and then I just delete them all, you know, how do you think that can be improved?

LBI3: Well I guess it's just the future, then you just have to go with it.

L: Well you are right about that.

LBI3: And if you don't go, well then you get answers like that, you just have to go. Look in the past, a manager used to talk to you, but now that is no longer the case. If you need a conversation, you can request a conversation, but we think it's fine to communicate with the mail.

T: And is that also the form of communication that you like best?

LBI3: Yes, yes.

L: So if there are things that people want to communicate to you, for example, do you prefer email?

LBI3: Yes, yes. Because then you have confirmation right away and that it is in black and white, I like that.

L: No, I understand. Then I had a question how do you experience the collaboration?

Person (P) walks into the office in the shed

L: Hi!

P: Good afternoon.

P leaves room

L: How do you experience the cooperation between permanent employees and temporary employees?

LBI3: In my position, you don't see the difference.

L: Yes because of course you are the team coordinator.

LBI3: Yes, then you don't see the difference between a KLM employee or a temporary employee and nowadays every KLM employee has a blue pass so eh..

L: Yes okay.

LBI3: You know in the beginning you saw it, but now in the shed you hardly see the difference. Look, a temporary worker will be coming soon, but he will soon work here as a Team Coordinator, a temporary worker, just accepted!

L: Wow, yes I understand, and what do you think is going well in that collaboration and what is going less well, for example?

LBI3: Between the collaboration you mean?

L: Yes. Between the regular KLM employees and the temporary workers.

LBI3: Look, temps are working all over the warehouse. Of course we have a lot of different departments here and one day they are in that department and the other day they are in the other department, there you have a different mentality, different conditions. Then the day after, they are in this department, and here we have again other methods and rules.

L: So they are in a different place every time you say?

LBI3: Yes and then you have to say all the time this doesn't belong here, we don't want this here but yes it is allowed there.

L: Yes that is difficult that you have some kind of different rules in every place?

LBI3: Yes with some things we don't want that or, for example, music on a forklift or you name it, no we don't want that here, not sitting on that forklift and then with your phone in your hands, we don't want to see that, and on the other side of the warehouse, you can.

L: Yes that is difficult ..

LBI3: That is difficult but you have to raise that..

L: But then just one line has to be drawn from you may not listen to music on the forklift, but then nowhere, and not at some departments do and others don't.

LBI3: Yes but you do have that here..

L: Yes no I understand that it is difficult.

LBI3: In terms of working method it is almost the same here is undercarriage and there is undercarriage but yes...

L: Yes, okay. Then I just had a question more in general how do you like working as a counter blue deployment employee at KLM?

LBI3: Well I couldn't find a better employer. And you won't believe it but I have all my relatives who worked elsewhere, I recommended them all come to work and here and I have all my nephews sitting here as Team Coordinators and planners..

L: Ah how nice.

*Person (P) walks into the office *

P: Hey!

L: Hey, hello!

P: And?

L: Yes, we are still working on the interview.

P: Oh no sorry I have someone else in mind, he knows who I mean haha.

L: Oh did you have someone else on your mind?

P: Yes sorry.

L: No, it doesn't matter!

LBI3: I thought you recognized her that's why you came in like this.

P: No I mean what's her name..

LBI3: Yes I know who you mean.

P leaves room

LBI3: No there is also one lady working here and he thought that was you.

L: I might look like that haha

LBI3: Haha no you don't look like her at all.

L: Well I thought he recognized me but no, haha. But no, no idea. Well then I had another question, what is your experience with regard to the intake process of KLM, so the on-boarding process when new people come, how does that work and are there elements that you are missing?

LBI3: Well we have two trainees here, they guide the boys with everything, and that goes perfectly.

L: And how long are they supervised, for example?

LBI3: That depends on how fast they pick it up. Look last week I had one, or two weeks ago that had never driven a forklift before, and you feel it wants to work and you also feel it wants to work, then we give more time. You know, then we give another week of guidance and if more is needed another week.

L: And is that training really one-on-one?

LBI3: Yes one on one. Normally we do that you have to be able to do everything in three days here, but sometimes when we see that a person is showing an interest in the work, we extend it a bit.

L: Yes, I see, that makes sense. Then I have some questions about appreciation, namely how do you experience the appreciation you receive from KLM?

LBI3: Well, very high. Personally then. Because look, I've been working here for a long time and everyone knows me and when I pick up the phone I don't have to say my name because they already know right away, then my day has been made. And I don't always work in this department, this week I worked in another department, in transport for example, when I get there it's a big party.

L: Yes, yes everyone knows you here so to speak. And in what way would you prefer to receive appreciation with compliments in the workplace or?

LBI3: Well, compliments are always nice, they are always welcome.

L: Do you get that a lot too?

LBI3: Yes, yes.

L: Okay, good to hear.

LBI3: Yes, if for example a shift leader calls from a department, do you have morning shift? Okay then I don't have to worry, that's nice.

L: Yeah, yeah, yeah okay that's nice. So there is a nice working atmosphere too?

LBI3: Yes when I go from home to work I don't think I'm going to work, you go home for example. I can hardly see the difference.

L: No okay that's good to hear that there is such a nice atmosphere.

LBI3: Yes and you have to create it you know. If there is a problem, we solve it together with colleagues, you know, now and then you have something but..

L: Well that's good to hear, then I also had a question do you receive feedback about your work from KLM? So if something isn't right, how will you be told?

LBI3: Do you mean work or?

L: Yes, for example, if you do something wrong at work, do you hear about it from people?

LBI3: No, no.

L: Haha are you all right too?

LBI3: Yes, no I didn't have that.

L: And would you like to receive that if something goes wrong?

LBI3: Yes, if I'm not doing something right, I'd like to hear about it.

L: Yes I understand and in what way would you prefer to receive it? Just one on one in a conversation for example?

LBI3: Oh it doesn't matter, via email or in a conversation, then I know what I'm doing wrong or what could be better.

L: Because do you also have performance appraisals here?

LBI3: I've never had a performance appraisal like this.

L: Never had a performance review? Okay, and why not?

LBI3: Yes, I never really thought about that either. Normally you are invited for such a performance interview but no..

L: Okay and would you see the added value of a performance interview?

LBI3: Yes, yes anyway. Yes, we had always had that, but since then a new organization has emerged.

L: Yes, separately. Because do the people under you have performance interviews because is this because you are a team coordinator? Or do the people below you not really have performance appraisals?

LBI3: No, no. Look if they want a conversation with their shift leader, occasionally I also see shift leaders of can I take him for a conversation, then I'm not going to ask what that is for.

L: Okay so they are occasionally called by the shift leader for a chat, well interesting. Then I had a question how do you experience the training and education within KLM?

LBI3: Very good.

L: Yes? And what exactly is good about it?

LBI3: Look what they offer, you don't necessarily have to follow a training here, if you want something different, there is a budget ready for you, every year.

L: Okay, so you do have career opportunities?

LBI3: Yes, yes.

L: And are there any courses or training courses within KLM that you would like to follow?

LBI3: Um...

L: No not now? You can hear that.

LBI3: Well I'm phasing out I'm already over 50 so I've already seen a lot of departments.

L: Yes I understand. And then I have one last question, just say what are you still missing in the training and education that you have followed at KLM that would allow you to grow even better?

LBI3: I've had every opportunity really. And you don't have to wait for KLM to come to you, but you have to see for yourself, I also tell those guys. Look at the website there are all options for trainings, but I experienced that those guys didn't even know that the website was there, so I say what do you want, look at the website.

L: That the website was there, yes, yes, well okay, this was it again.

LBI3: And in the past you didn't have that. I don't know when we were young, and now you see all the possibilities.

L: Yes I understand. Well that does sound good. Well this was it again, the interview, have there not been things discussed that you would still like to tell?

LBI3: No not that I know of.

L: Okay, well if you like I can also share the results of my research with you. And then I also have the question do you have any feedback for me? How I did the interview, things that could be done better?

LBI3: Well I think you did it perfectly.

L: Yeah okay, well thanks, that's it again.

8.23 Colour-Coding Tables Temporary Workers

Communication

Interviewee	Statement
TW1	Yes, pretty good, I actually am here through Manpower, through an employment agency, so yes, if I have any questions, they are always available. Yes actually I only have contact with them when it comes to my availability. This is done via an app, then you enter your availability and that's it.
TW2	Email. We have, look I have my normal mail, but we also have it from KLM, we have added it, so every employee or the shift leader if they have something to say in terms of information, we will receive it all by mail.
TW3	Let me put it this way, I think you should always instruct and partly motivate people. Good instructions, because you can only partly motivate someone because salary is of course a very large motivational tool. But by making it very clear to people, and that is sometimes missing. Then you get the question okay, but how and why is that so? Then you get back no that has to be this way because I am being told so. Yes but why? No, it has to be, well okay. I think you can do that just fine with emails. KLM does that well, also with videos on TV images, but I think the basis is that your direct manager must be well informed, so that you can always consult that person or that person and that would be nice. If that person says, from his own initiative, guys listen a new shift starts there have been some changes in the schedule, in the operational process, you got an email, is that clear to everyone? If not, I'll explain it now. He could be a little more proactive.

Integration/Collaboration

Interviewee	Statement
TW1	Sometimes you just have to deal with the guys who work here a bit longer and then you might notice minor irritations because it takes a little longer on the forklift truck, but that never lasts long, there are also people who do show understanding, so that is nice.
TW2	Yes so there is no difference. That used to be the case like oh that's a temporary worker and that's a KLM employee, but now it really has all become one.
TW3	Well, let's keep it very simple, people like to take advantage of the temporary workers. Especially because you don't know how it works in the beginning. I don't know, I think that.. I think you should ask them that, but my experience is often that, you know a temporary worker is often seen as someone temporarily just for the know for the mess or that we don't have to learn him anything. And people work on an island, I know what to do and I do, and I can see that you struggle, but I don't care. I do what I have to do because I'm good. So there has to be a whole mentality change there, Well there at the other side of the warehouse, the few times I've been there, well you've got a few, not everyone, but boys can also stand and look at you, while you're all swimming in work. Then I think as a temporary worker, because that's how I see myself, I am a temporary worker, but listen, if you coordinate that and that, then we will all have some peace and air again within an hour.

Satisfaction

Interviewee	Statement
TW1	Yes I like it better than I expected actually.. Yes, the hours say the shifts that can be run, those are just three different shifts so that's really nice, so if I want to work at night then that's possible, if I want to work a morning shift then that's possible , I mainly choose the night shifts and the morning shifts, because then I just have my whole day in front of me.
TW2	Well, I've built up a lot of experience, I've actually been here for five and a half years. So in every department I was educated and I took courses.
TW3	Well, you have to beg for your hours. You know at the employment agency, now there is also a very big difference with us whether you work during the day, work in the evening or work at night. That has to do with percentages, on weekends on public holidays, that matters a lot to us. I can work five days and then I can earn four and a half hundred euros, but I can also work five days and I can make seven and a half hundred euros. Do you understand? And that makes it difficult for me, because in the end of the day I have to pay my bills, and they don't fluctuate, it's always the same. Well you are not always guaranteed forty hours a week. So then you have to call them, and then you have to explain about so-and-so So there's also a point, this week I'll have a conversation, that I'm going to share it, and you know what I say three days I work for KLM and three days I go to work for someone else. Which I know for sure that I am guaranteed this many hours per week.

Appreciation

Interviewee	Statement
TW1	Yeah I don't expect much more than that really. I mean if I just did my best on my job, and then you're a checker and at the end of the day you say hey guys did a great job today. Yeah that's just fine for me.
TW2	Yes I prefer it on the work floor, and then that the employment agencies are also aware because there are so many people from employment agencies here, I am also someone from an employment agency. So yes, I prefer that they transfer the information to the employment agency as well. That they know, okay within KLM he is highly valued, so that they are aware of that too. That's right, because in the end yes we work at KLM but actually, in my case, I work here through Manpower.
TW3	Like most people I think, I would like to see it on my payroll. But of course I'm very different here, I'm here as a temporary worker. You know, whether or not I get credit, I'm just here every day, good, and I just do my things and whatever they ask I do, if I have to stay here longer, I will, that doesn't matter for me.

Feedback

Interviewee	Statement
TW1	Yes during the first day, or during the first three or four days there is someone who just walks with you. And it really shows you what you can do better and what goes wrong and what you can pay attention to.
TW2	Yes, I would rather receive feedback with a one-on-one conversation, but because there are so many people on the work floor, yes, then you are really busy for two days.
TW3	Well I have to say that in particular, if you do something wrong, people are very quick to report it.

	It will be put on the mail. Yes I think one on one, but I also think look if you do that, for example there then you have to imagine then you can have fifty trucks on a shift, forty we have four records per shift, so then talk we're talking about 160 records, if something goes wrong, fine, can happen, we're all human, everyone makes mistakes, but I'd also like it if you would report that I'm doing 159 right. Do you understand? I work with them here, but you can also write an email with dear Lotte, listen I see you've been really busy with 160 records, 159 went well , but you missed this, this and this, if you just mail it like that.
--	---

Development

Interviewee	Statement
TW1	The training lasted three days, it was not here, it was at a different location. Elsewhere. I have never driven a forklift before and now I am able to drive.
TW2	And eventually I was able to grow into the transport department. I had never heard of it, but at some point I was able to grow so I said I like challenges. Yes, they are trained right away, with fore example courses, so yes you can't just start working here, you really have to be trained and that it is also known to them in the system that you have been trained.
TW3	What you're missing... Yes I think the training could maybe be a bit all-rounder, Yes, that would seem interesting to me. To walk there for a few weeks or six months, and then also there for six months.

8.24 Colour-Coding Tables Permanent Workers

Communication

Interviewee	Statement
PW1	Yes, but that is of course always very different on a personal level. KLM cannot throw everything out in the open. There are just things that should stay behind closed doors. With the new appointment of other people or that kind of situations, if that comes up, you get commotion.
PW2	Yes, because usually when you change something in your schedule, you do it yourself. It's not done by them.
PW3	Yes, that's, nowadays there is really only email. And if you are not aware of that, then there is actually no communication. No, I don't find email a good way of communicating at all. It's great fun, but the problem with email is, you get so much in and you also have a lot that isn't really meant for you, so you can easily get rid of the trash and then a lot will pass you by. I think so, yes actually that is normal. Some people who work here, but you've never spoken to them, it's very nice if you have a face with an email, then you can add a nice picture to it but that doesn't actually work then I'm like okay, figure it out bye. Yes mail, you know we already get so much, in the end... if you read half of it, it is already a lot.

Integration/Collaboration

Interviewee	Statement
PW1	We've had a lot of temps in the past and they were all in permanent positions with us, but that has changed and now you work with different temps every day and I don't like that. The people are just less motivated, the temps you get. And in the past, if you had a permanent temporary worker, you could put him next to a KLM employee who did exactly the same. And now it's all: do I have to do this? Yes, because then those guys can also build something up and they can learn things that which are beneficial for them and of course that also benefits us.
PW2	For me there is no difference, you are just colleagues you have to do it together in the end.
PW3	Yes if you have people here, yes they used to call it running on a rule, then they are included in a team but you also have a lot of guys who are constantly working everywhere, yes that is just not beneficial. And in the end, you see so many people and in the end you don't know what someone can do and how and what But if you work with someone else every day, yes, that may sound unkind, but you're not going to spend time and energy on that person. Yes. For the company that is of course nice if you have people constantly changing departments... but whether those changing teams really benefit the quality, look the employee can be used everywhere, but in what way can the employee be deployed everywhere, because you have people, yes they can do a little bit of everything, but not something just well, that's just the thing. Yes it is perhaps also the preference of the temporary worker to just spend longer with a certain thing instead of all the time.. Yes usually, I don't know if they can indicate that whether they want it or they like variety, look if you always want to

	switch then that's fine of course but most of them indicate that they prefer working in one place and in this way, they can also just learn something good, of course. Well what I do miss what you used to have is really the team connection, with permanent people that you work with.
--	---

Satisfaction

Interviewee	Statement
PW1	Well I can give an example, I had a very heavy brain haemorrhage in 2015. I was brought back in a very good way, and also thanks to KLM.
PW2	Yes, there is not much difference in terms of working, just that you now I have a little more certainty. But when I was a temp I did the same work as I do now.
PW3	A while back I was quite ill and if you look at how you are guided and taken care of, and cooperation, everyone gives you space.

Appreciation

Interviewee	Statement
PW1	It only has to be a compliment, it doesn't have to be every day 'hi', but it is often negative.. even if you do your best.
PW2	No look it's not really about appreciation, look you just have to do your job and you don't have to hear every day okay well done, well done. Some days it's really hectic and then it's busy and the only compliments you get go in here to the shift leaders, they do get e-mails of good work but we never hear anything.

PW3	Well, it's a pity that you don't hear some things, if things change or, then you don't hear how something ended, that's a shame. If some things have gone well, if it would only be an email, or that you hear about it like: 'guys that and that went well.' Nine times out of ten it is of course normal that things go well but.. if something goes wrong they are next to you, but if it goes well then they always take it for granted..
-----	--

Feedback

Interviewee	Statement
PW1	I just receive it on the floor or I have to come to the office and then they say what went right or wrong. You know you have to deal with that, you don't have someone who does everything right that that can't be.
PW2	No I've never had a conversation, a progress interview or anything. I have no idea, it has to be done every year but I never got it. Yes one on one, with your shift leader like what goes right, what goes wrong, what could be better.
PW3	Yes I think that is a shame, because I assume that you do not intentionally do things wrong, often it is the case if you do something wrong you don't know how to do it right so it would be nice if they tell you how to do it. My opinion is that you are not doing something wrong intentionally, so then you just don't know, so maybe it would be useful to explain to someone how it should be done, which is nice for both parties. Yes well, I think you can just do that during a reflection, if things have gone well that can also be reported, I don't need a pat on the head personally, but it can be said like hey guys that and that has gone good gone this week, or when we have a moment of reflection, that you just pay attention to that.

Development

Interviewee	Statement
PW1	A buddy, the KLM employee is given a buddy and he guides him through the whole system and he explains everything and they can always ask questions, and then it is not about 1 or 2 days but that is usually 1 or 2 weeks. Yes I think computer technical work with certain programs, we work with certain programs but we don't know everything about the program. No, we do it with what we can and that works, but with certain systems, just like 'Chain' in the front shed, they work with the whole Chain, I'll just say there are 90 fields and we work with 30 fields, so yes and what does that mean, that if someone gets sick then you have to be able to take over the tasks of the worker...
PW2	Yes, I'm still waiting for the open day, when you do a kind of tour. Yes we would get that, that was promised, that we would all look at what happened on the other side, but we are still waiting for that. No we are 2 years further, but we are still waiting.. Yes, the training sessions here on the floor could be a bit better, but I think they are also working on that. Better guidance of new people who come in. Yes more one on one, you used to be with a group then you walk with four people then someone walks behind and he will tell everyone what to do but that doesn't work.
PW3	Yes it is, they often have to take courses and that is messy, I can imagine, you see that very often, you really see a whole group of temporary workers come in, and then you actually already know that within a determined period of time, already half of the group will have left.

Yes, you should do a research on that, but I think that people often have a different image, then they come here and then it is disappointing. You also have guys who really do, actually you often see people lose their motivation as they walk here. If they walk here for a while then they have something like well it's not that bad, then the chance that they will get a permanent contract here is actually not there, so you see that motivation is decreasing and then they just try their luck somewhere else.. at least you see that often.

Yes, I always thought that training was quite brief and only the essentials, you could get more out of that, but I also see the drawbacks..

Sometimes I do think I think they definitely think I'm retarded, with training or, if you ask me the same thing ten times, I know I'm not highly educated but I'm not retarded or something. I mean sometimes I'm like come on...

Yes, then you have courses with your MLV that you do online, if you do the same thing ten times then there will also be some irritations at a certain point, from joh come on.

8.25 Colour-Coding Tables LBI Workers

Communication

Interviewee	Statement
LBI1	Well there are points that can be improved. Uh I would give an example, I recently received an e-mail from the Locket Blauwe Inzet and it said you have been working at cargo for 3 months now... And so I've been with Cargo for a year. Yes, I don't take it personally or anything. Another thing that strikes me is that people who are now about to go back to their own department, they should actually start looking up their own schedule again. They are not automatically assigned, so that's a lot of phone calls... It would be nicer if that schedule is just ready and prepared.
LBI2	Yes, generally good, the only downside I have is that you often read things on the media rather than hear it directly from the employer itself. Well that was very bad at the time with that... at a certain point we were at a point, that was the beginning of the corona period, when the government had decided that we might not receive that loan and yes then it is annoying that you read everything in the media in terms of information rather than like communication between KLM and me, for example. Well the best is of course just on the floor itself, I work in an operational environment so there is not always time for that, but we have a beautiful mailbox, we have a beautiful NewsApp, so I would say make more use of that. Well I would like to receive via email, for example fun facts about KLM, I mean it is a kind of passion of many employees here, the blue family, but well, yes suitable vacancies that sort of things.

	What I would like to change .. well that is of course the entire hierarchy , you have a lot of departments, for example if I want to get something arranged about a roster, then it first goes to my shift leader, through my shift leader it goes again further, within that department it continues again and only then is it treated. In an operational environment I would say make less layers.
LBI3	Well, look, I have a position as Team Coordinator and communication is more by mail, we are already used to that, but I have noticed that the employees who work in the warehouse do have difficulty with the mail, because sometimes they don't understand something, that's why I think it's less efficient, but as Team Coordinator we don't know any better than communicating via email, you know. If you need a conversation, you can request a conversation, but we think it's fine to communicate with the mail.

Integration/Collaboration

Interviewee	Statement
LBI1	Yes the atmosphere is good, of course it also depends a bit on you, if you are open to a chat with those guys and stuff, you notice that we are all a bit alike.
LBI2	Yes generally the collaboration is good, sometimes I think that training could be a little better, and I mean for Cargo I am talking about it now, what I notice is, today is also an example, someone is still far too insecure to really be thrown in at the deep. So yes, I think that's an issue.
LBI3	Yes with some things we don't want that or, for example, music on a forklift or you name it, no we don't want that here, not sitting on that forklift and then with your phone in your hands, we don't want to see that, and on the other side of the warehouse, you can.

	Look, temps are working all over the warehouse. Of course we have a lot of different departments here and one day they are in that department and the other day they are in the other department, there you have a different mentality, different conditions. Then the day after, they are in this department, and here we have again other methods and rules. Yes with some things we don't want that or, for example, music on a forklift or you name it, no we don't want that here, not sitting on that forklift and then with your phone in your hands, we don't want to see that, and on the other side of the warehouse, you can.
--	--

Satisfaction

Interviewee	Statement
LBI1	Uh yes it is Schiphol you know, when you work at baggage, one time you are in the basement, the other time you drive out of baggage and then you really come across that entire airport with planes and people waiting upstairs yes, I think it's fantastic.
LBI2	Well I'm really enjoying it, and I would give it an 8 out of 10 because it's uh.. yes I think it's a great company where you even have a problem, there you will be helped. Look, of course you also hear negative messages from others I think, for example, it could be those killing schedules for part-time employees. Well I was hired as a 75% worker so I knew that, so it's for me, I knew this before I was employed. It's only now for the new people that come in who get a 100% contract.
LBI3	Well I couldn't find a better employer. And you won't believe it but I have all my relatives who worked elsewhere, I recommended them all to come and work here and I have

	all my nephews sitting here as Team Coordinators and planners..
--	---

Appreciation

Interviewee	Statement
LBI1	Yes you know it makes a big difference if you have worked a shift with what we call a Team Coordinator or at baggage a checker and then at the end of the shift he says like, hey guys thanks for the effort, good job.
LBI2	Well, for example, this is how I am, so if I do my best, I can expect something from KLM in return. Well, that's what I now get from an employee of the month ranking, which I kicked off first.
LBI3	Because look, I've been working here for a long time and everyone knows me and when I pick up the phone I don't have to say my name because they already know right away, then my day has been made Well, compliments are always nice, they are always welcome.

Feedback

Interviewee	Statement
LBI1	I think feedback is important just on the work floor. Look, it makes little sense if something goes wrong to only talk to someone about it a year later.
LBI2	Yes I think you have to make it personal in that area, because yes a form, you know face to face you can still discuss more than on a form, and yes guys here is my form and see what you get.
LBI3	Yes, if I'm not doing something right, I'd like to hear about it.

	Oh it doesn't matter, via email or in a conversation, then I know what I'm doing wrong or what could be better. I've never had a performance appraisal like this. Yes, I never really thought about that either. Normally you are invited for such a performance interview but no.. Look if they want a conversation with their shift leader, occasionally I also see shift leaders of can I take him for a conversation, then I'm not going to ask what that is for.
--	---

Development

Interviewee	Statement
LBI1	What could have been better in my case, I was hired in the application round of 2018 and it took some effort until I got access to the KLM computer system. Yes, it's been a while but when I had that application and the round was over then I got access for a while and then it was suddenly closed again and then it was completely unclear to me how to get back in.
LBI2	Sometimes I think that training could be a little better, and I mean for Cargo I am talking about it now, what I notice is, today is also an example, someone is still far too insecure to really be thrown in at the deep. So yes, I think that's an issue. That is, yes the training is always from KLM. But what could the employment agency do about this, I think very little because this is simply a matter of training itself. Haha well I think it got a bit out of hand at the time because I received a very nice letter saying yes you are going to the head office for a whole day and lunch and well that never happened, then I received a letter a few months later saying they are working on it and huppelepup, well that really never happened. yes I would and then I will come back because it is also a passion for a lot of employees here, show more of KLM

	during the intake. So they do try, visit head office and so on, but make it happen. Yes, you know, that also stimulates employees, ultimately. Because let's say I'm a layman, I'm just starting here, I love aviation, because yes, many people here do, then I would really like to be given a general tour about what is KLM, what does KLM do. Very innovative, of course we have now set up an entire mock-up at that ROC in Hoofddorp, I think KLM has grasped that well. What I say, it should be better look into whether this person can actually be on his own on the work floor, that you say well you're done now go into the deep, that they really stand behind that statement, because I still doubt that about some of them.
LB13	That depends on how fast they pick it up. Look last week I had one, or two weeks ago that had never driven a forklift before, and you feel it wants to work and you also feel it wants to work, then we give more time. You know, then we give another week of guidance and if more is needed another week. Look what they offer, you don't necessarily have to follow a training here, if you want something different, there is a budget ready for you, every year. And you don't have to wait for KLM to come to you, but you have to see for yourself, I also tell those guys. Look at the website there are all options for trainings, but I experienced that those guys didn't even know that the website was there, so I say what do you want, look at the website.

8.27 Invitation Cargo MT

 Accept
  Tentative
  Decline
  Propose New Time
  Calendar...



Bogaerd-Rance, Sian (SPLFX) - KLM on behalf of Bolster, Koen (SPLFX) - KLM

 17

Tue 11:40 AM

FW: MT WW OPS (Hub)

 We couldn't find this meeting in the calendar. It may have been moved or deleted.

When Monday, July 26, 2021 3:00 PM-4:00 PM

Location Meeting room 2221 - geb. 546 - SPL/C. + Teams

Hi Lotte, Lilian,

Op verzoek van Vincent hierbij de inloggegevens om de resultaten van de enquête te delen met het MT van Koen.
Zouden jullie om 15:30 willen aanschuiven? Kan via teams of in kamer 2221.

Grt,
Sian

-----Original Appointment-----

From: Klaster-Nijssen, Trudy (SPLFX) - KLM **On Behalf Of** Bolster, Koen (SPLFX) - KLM

Sent: Thursday, 15 August 2019 15:09

To: Bolster, Koen (SPLFX) - KLM; Veth, Lennert (SPLFE) - KLM; Jansen, Paula (SPLHV) - KLM; Oosterbaan, John (SPLFT) - KLM; Donk, Vincent van (SPLFY) - KLM; Straten, Tim van (SPLFX) - KLM; Haccou, Emma (SPLFK) - KLM; Janssens, Joost (SPLFV) - KLM; Tukker, Marcel (SPLFG) - KLM; Bogaerd-Rance, Sian (SPLFX) - KLM; Rooij, Lotte van (SPLFJ) - KLM; Filé, Mariska (SPLFX) - KLM; As, Linde van (SPLFN) - KLM; Vreuls, Julius (SPLFH) - KLM; Bijsterbosch, Mariska (SPLFP) - KLM; Rustemeijer, David (SPLFG) - KLM
Subject: MT WW OPS (Hub)

When: Monday, 26 July 2021 15:00-16:00 (UTC+01:00) Amsterdam, Berlin, Bern, Rome, Stockholm, Vienna.

Where: Meeting room 2221 - geb. 546 - SPL/C. + Teams

8.28 Cargo Presentation



Agenda

- De Research
- Response Rates Survey
- Resultaten Survey - Statistisch
- Resultaten Survey – Cargo Trends
- Resultaten Flex medewerkers
- Resultaten Vaste medewerkers
- Resultaten Loket Blauwe Inzet Medewerkers
- Bevindingen
- Voorstel 1
- Voorstel 2



De Research



De ontwikkeling van duurzame HR-praktijken binnen een netwerk van meerdere werkgevers analyseren.

- Tevredenheid



- Communicatie



- Waardering



- Feedback



- Ontwikkeling



Identieke statements voor:

Werknemers vanuit uitzendbureaus – Flex Medewerkers

Werknemers in vaste dienst van KLM – Vaste Medewerkers

Werknemers in vaste dienst van KLM van Loket Blauwe Inzet – LBI Medewerkers

Likert Scale:



3

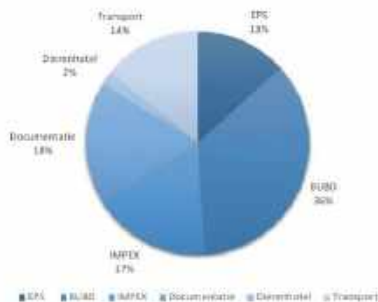
Response Rates Survey



Totaal : 213 survey responses

- 28% van alle Vaste Medewerkers heeft de survey ingevuld
- 32% van alle Flex Medewerkers heeft de survey ingevuld
- 32% van alle Loket Blauwe Inzet Medewerkers heeft de survey ingevuld

Per Cargo afdeling :



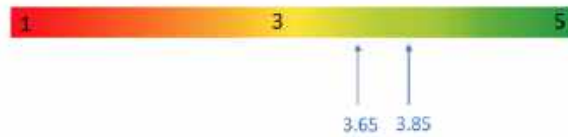
4

Resultaten Survey - Statistisch

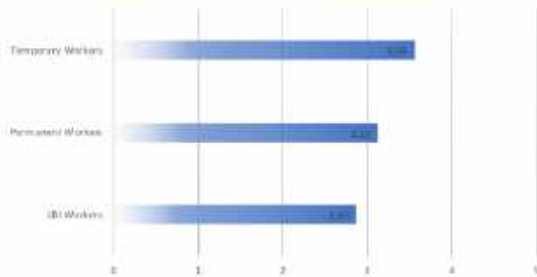


Gemiddelde cijfer over statement : "Ik ben tevreden over werken bij KLM" :

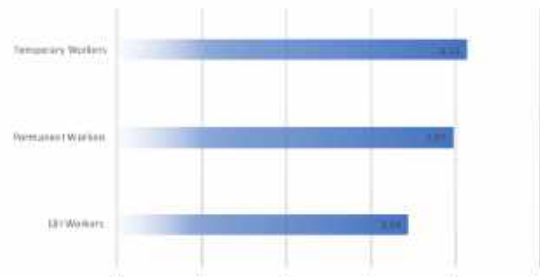
- 2019: 3.65
- 2021: 3.85



"Er wordt duidelijk naar mij **gecommuniceerd** vanuit KLM"



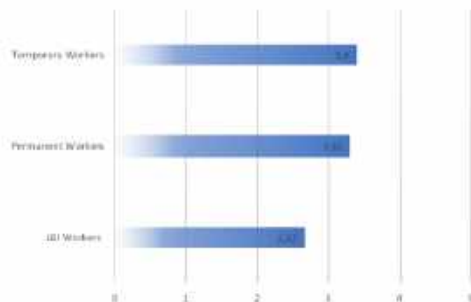
"Ik ben **tevreden** over het werken bij KLM."



Resultaten Survey - Statistisch



"Ik krijg de ruimte om **nieuwe vaardigheden** te leren."



Resultaten Survey – Cargo Trends

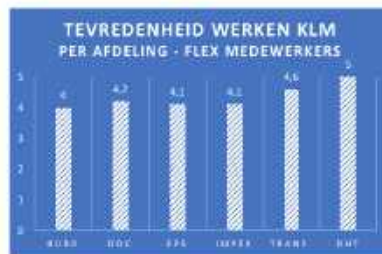


CONCLUSIES

- Hoe langer een **Vaste medewerker** bij KLM in dienst is, hoe lager de tevredenheid over het werken bij KLM
- Hoe langer een **Flex medewerker** bij KLM in dienst is, hoe hoger de tevredenheid over het werken bij KLM
- Hoe langer een **Loket Blauwe Inzet medewerker** in dienst is, hoe hoger de tevredenheid over het werken bij KLM
- Algemene tevredenheid bij LBI werkers relatief laag vergeleken met de vaste populatie en de flex populatie



Resultaten Survey – Cargo Trends



CONCLUSIES

- Van de **Vaste medewerkers** hebben ze bij **BUBD** de laagste tevredenheid score en bij **IMPEX** de hoogste tevredenheid score.
- Van de **Flex medewerkers** hebben ze bij **BUBD** de laagste tevredenheid score en bij **Dierenhotel** de hoogste tevredenheid score.
- Van de **LBI medewerkers** hebben ze bij **BUBD** de laagste tevredenheid score en bij **Dierenhotel** de hoogste tevredenheid score.





Resultaten Loket Blauwe Inzet Medewerkers

Gebaseerd op survey resultaten en interviews



"KLM heeft een cultuur gecreëerd waarbij de betrokkenheid van te zoeken is. Integraal Lean introduceren kan hier het verschil maken. Met de nadruk om integraal omdat er tijd en ruimte gecreëerd moet worden waarbij de operationele leiding het voortouw neemt en leert sturen in de processen."

"KLM heeft in de instroomprocessen die ik heb meegemaakt geen idee van wat wel/niet belangrijk is voor de medewerker."

"Zorg vanuit jezelf voor een goede communicatie want anders krijg je niks te horen."

"De shiftleiders zouden bij binnenkomst van nieuw personeel zich wel voor mogen stellen en uitleg geven over het proces van werken en andere belangrijke informatie delen met betrekking tot de afdeling. Je moet hier namelijk zelf maar alles uitzoeken. Nog nooit zo'n slecht instroomproces meegemaakt."

"Uitzendkrachten werken in de hele loods, en de ene dag zijn ze op de andere afdeling en daar hebben ze een andere mentaliteit en andere voorwaarden en overmorgen staan ze hier, en hier hebben we andere regels, en dan moeten we weer zeggen van dit willen we hier niet "... wij willen dat bijvoorbeeld niet muziek op een heltruck."

"Omdat het voor heel veel medewerkers hier ook een passie is, laat wat meer van KLM zien bij de instroom, ze proberen het wel met van je gaat naar het hoofdkantoor, maar maak het dan ook wel waar. Dat stimuleert medewerkers ook uiteindelijk."



Bevindingen

Gebaseerd op interviews en survey resultaten



Constatering = Flex Medewerkers zijn relatief het meest tevreden vergeleken met Vaste Medewerkers en LBI Medewerkers

1. Verklaringen voor relatief hoge score **Flex Medewerkers**:

- Vanwege terugkeren meer waardering.
- 76% werkt korter dan 5 jaar bij KLM → ze hebben veel hoop op een vast contract.
- Ze zijn wel ontevreden over hoe ze behandeld worden t.o.v. vaste medewerkers.
- Ze willen niet geplaatst worden op andere afdelingen zonder trainingen.

2. Verklaringen voor lagere score **Vaste Medewerkers**:

- Ze missen feedback in de vorm van evaluatiegesprekken.
- 75% zijn langer dan 10 jaar in dienst → trend; hoe langer in dienst, hoe minder tevreden de vaste medewerker.
- Ontevredenheid over constant roterende teams op de werkvloer.
- Ze hebben het idee dat met hun ideeën en feedback niks gedaan wordt.

3. Verklaringen voor de meest lage score **LBI Medewerkers**:

- Deel verplicht van Bagage naar Cargo → groot verschil tussen promotors en demotors.
- Ervaren minder begeleiding → shiftleiders te weinig betrokken bij het onboardingsproces.
- Ervaren verschillende regels, normen en waarden in de loods.



Bevindingen

Gebaseerd op interviews en survey resultaten



Behoeftte aan dezelfde regels, normen en waarden overall in de loods



Behoeftte aan meer uniformiteit qua werkkleding



Sommige medewerkers ervaren ongelijkheid op de werkvloer



Behoeftte aan meer waardering



Behoeftte aan feedback in de vorm van evaluatiegesprekken



Ontevredenheid over veel roterende teams op de werkvloer



Indruk dat met ideeën en feedback niets gedaan wordt

13



Voorstel 1: Teaming op Skills



Voorstel:

Het plannen van uitzendkrachten op basis van een specifieke werkvloer skill in plaats van gebaseerd op globale afdeling zoals in plaats van 'BUBD', specifiek 'zelfstandig bouwer'.

Implementatie:

Op basis van skill niveau, duidelijk in kaart brengen welke skills flex medewerkers hebben en op basis daarvan planning samenstellen voor op de werkvloer. Bijvoorbeeld als afdeling heb je BUBD, dat bestaat uit opbouw, afbouw, stapelen, heftruck etc. Het is belangrijk dat in kaart wordt gebracht welke skills waarvoor nodig zijn en welke flex medewerkers die skills hebben, en dan op basis daarvan diensten opvragen.

Voordelen:

- Een betere team spirit wat leid tot een hogere motivatie.
- Er wordt vermeden dat flex medewerkers op andere skills worden geplaatst zonder trainingen.
- Minder ontevredenheid over feit dat flex medewerkers van alles maar een klein beetje kunnen en niet één ding erg goed.
- Minder ontevredenheid over veel roterende teams op de werkvloer.

15



Voorstel 2 : Communicatie Loop Operatie

Voorstel:

Het aanstellen van een vaste communicatie keten binnen KLM cargo, waar alle medewerkers hun ideeën over processen of tips kunnen doorgeven aan de verantwoordelijke Team Flex bij Cargo (Flexmanager, Flex Unit Manager, Shiftleader Flex). Focus ligt op onboarding, opleiden, binding en boeien flex medewerkers, samenwerking vast en flex op de werkvloer.

Implementatie:

Vaste Team flex meetings 1x per drie weken worden georganiseerd om meer focus op de flex medewerkers te leggen en dit te discussiëren in een meeting met shiftleaders, flex managers, flex unit managers, de uitzendbureaus en 1 vertegenwoordiger van het Cargo MT.

Hierdoor ontstaat er een transparante manier van communicatie en kunnen problemen eerder openlijk boven tafel gebracht worden en kan feedback van de operatie beter worden opgenomen worden door cargo management.

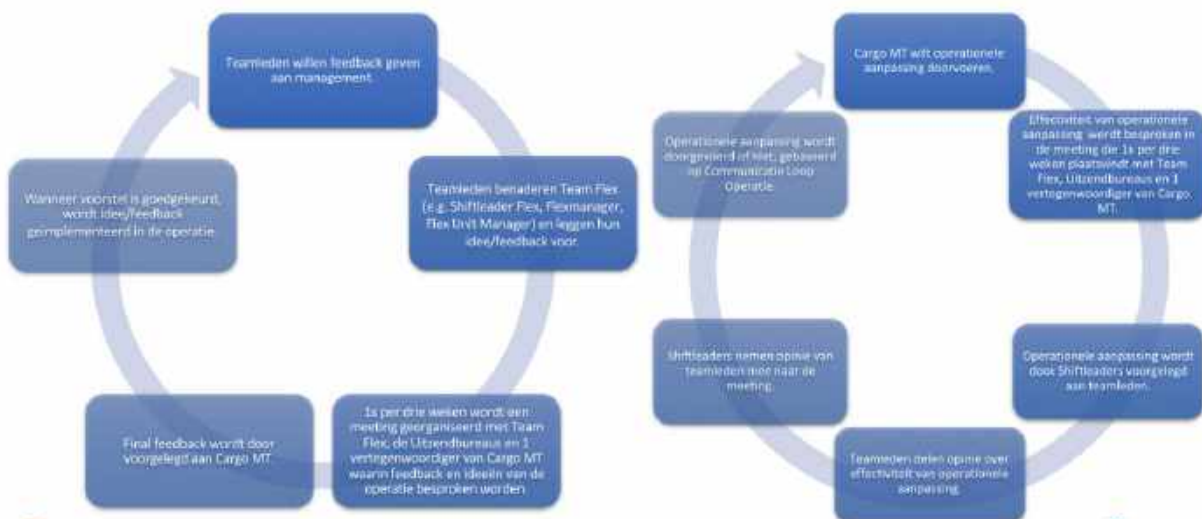
Ook wanneer er operationele aanpassingen van bovenaf doorgevoerd moeten dient dit eerst gecheckt te worden d.m.v. de communicatie loop.

Voordelen:

- Zo neem je de feedback van de medewerkers op de vloer mee, wat ervoor zorgt dat operationele aanpassingen effectief zijn.
- Medewerkers voelen dat hun mening er toe doet waardoor ze meer betrokken raken en motivatie omhoog gaat.
- Verbeterpunten worden sneller geïdentificeerd omdat medewerkers weten dat er ook daadwerkelijk wat mee gedaan wordt.

16

Communicatie Loop Operatie – 2 ways



17

8.29 Presentation Proof

 Reply
  Reply All
  Forward
  IM


 Empelen, Lotte van (SPLHM) - KLM

 Bolder, Koen (SPLFX) - KLM
  Smitskamp, Lisan (SPLHM) - KLM
 + 17

Mon 4:36 PM

Flexwerker tevredenheidsonderzoek Presentatie Cargo

Beste allemaal,

Zoals net besproken in de presentatie, hierbij toegevoegd:

1. De flyer
2. De presentatie
3. De Excel sheets met responses

Als jullie vragen hebben kun je mij contacteren tot woensdag want dit is mijn laatste week en anders kun je contact opnemen met Lisan.

Vriendelijke groet,

Lotte











Presentatie
Resultaten KLM ...

Cargo Infographic
KLM.pdf

Vaste P...

Flex Po...

Flex Po...

 Reply
  Reply All
  Forward
  IM


 Rustemeijer, David (SPLFG) - KLM

 Empelen, Lotte van (SPLHM) - KLM

Mon 5:19 PM

RE: Flexwerker tevredenheidsonderzoek Presentatie Cargo

Hi Lotte,

Dank voor je presentatie en het toesturen van de bijlagen -- goede inzichten voor ons om te krijgen!

Groet,
David

[KLM Royal Dutch Airlines](#)
 David Rustemeijer | Manager Operational Support Cargo
 KLM Cargo, Worldwide Operations, CSS/OS
 + 31 (0) 6 16 276 783 | david.rustemeijer@klm.com
[Twitter](#) | [Facebook](#) | [LinkedIn](#) | [YouTube](#) | [Google+](#) | [Blog](#)

8.30 Cargo Flyer

Resultaten Onderzoek - Cargo Services



RESPONSE RATES

PER AFDELING

TOTAAL

FLEX VS. VAST VS. LOKET BLAUWE INZET



213
SURVEY
RESPONSES



9
INTERVIEWS



28%
van alle **Vaste Medewerkers** heeft de survey ingevuld

32%
van alle **Flex Medewerkers** heeft de survey ingevuld

32%
van alle **Loket Blauwe Inzet Medewerkers** heeft de survey ingevuld

Gemiddelde cijfer over statement : "Ik ben tevreden over werken bij KLM" :



2019: 3.65

2021: 3.85



1 = Helemaal mee oneens



3 = Niet eens en niet oneens



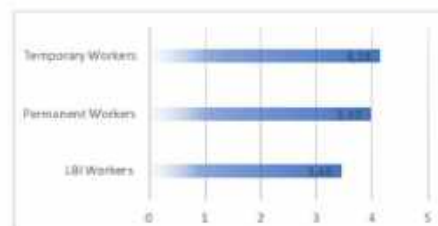
5 = Helemaal mee eens

RESPONSE RESULTATEN

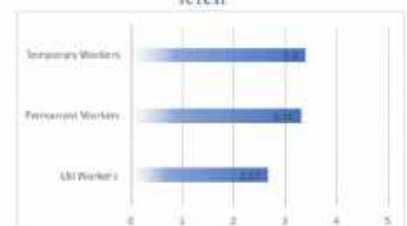
"Er wordt duidelijk naar mij gecommuniceerd vanuit KLM"



"Ik ben tevreden over het werken bij KLM"



"Ik krijg de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren"



BEVINDINGEN

VAN VASTE, FLEX EN LOKET BLAUWE INZET MEDEWERKERS



GEBASEERD OP INTERVIEWS EN SURVEY RESULTATEN



Werken bij KLM wordt in het algemeen zeer gewaardeerd bij Flex medewerkers en Vaste medewerkers.



Tevredenheid over werken bij KLM bij de Flex medewerkers is relatief het hoogst.

Gezien corona crisis en wegvallen van werk; meer waardering omdat ze mochten terugkeren.
76% werkt korter dan 5 jaar bij KLM, ze hebben veel hoop op een vast contract.
Willen niet geplaatst worden op andere afdelingen zonder training.



Tevredenheid over werken bij KLM bij Vaste medewerkers is lager t.o.v. Flex medewerkers.

75% is langer dan 10 jaar in dienst → trend; hoe langer in dienst, hoe minder tevreden de vaste medewerker.
Ontevredenheid over constant roterende teams op de werkvloer.
Indruk dat met hun ideeën en feedback niets gedaan wordt.



Tevredenheid over werken bij KLM bij de Loket Blauwe Inzet medewerkers is relatief het laagst.

Verplichte afdeling switch; van Bagage naar Cargo → Grote verschillen tussen promotors en demotors.
Ervaren weinig begeleiding vanuit shiftleaders bij o.a. onboarding proces → LBI medewerkers eerst niet gekoppeld aan shiftleader.

BEVINDINGEN

VAN VASTE, FLEX EN LOKET BLAUWE INZET MEDEWERKERS



GEBASEERD OP INTERVIEWS EN SURVEY RESULTATEN



Behoeftte aan dezelfde regels, normen en waarden overal in de loods



Behoeftte aan meer uniformiteit qua werkkleding



Sommige medewerkers ervaren ongelijkheid op de werkvloer



Behoeftte aan meer waardering



Behoeftte aan feedback in de vorm van evaluatiegesprekken

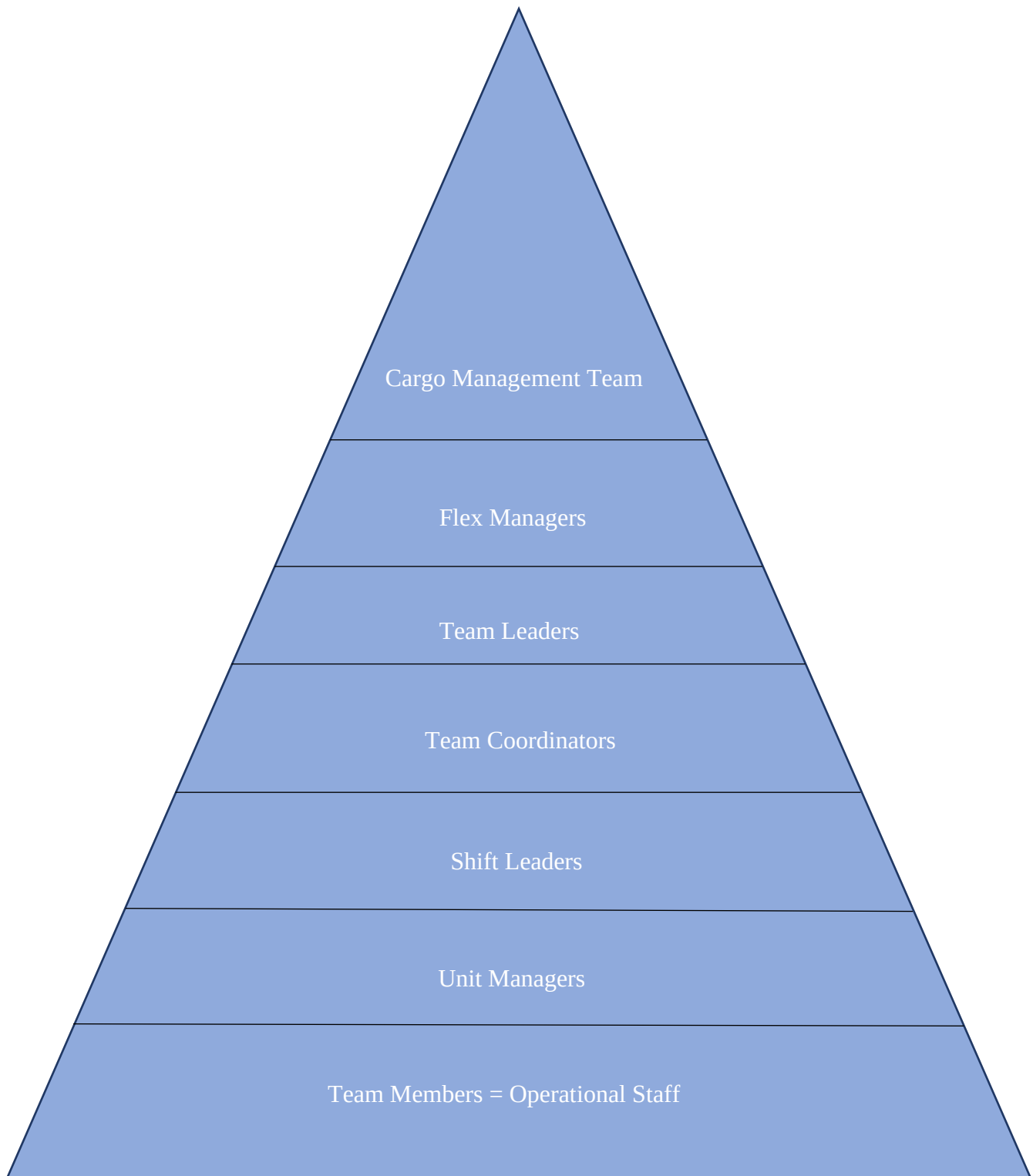


Ontevredenheid over veel roterende teams op de werkvloer



Indruk dat met ideeën en feedback niets gedaan wordt

8.31 Cargo Hierarchy



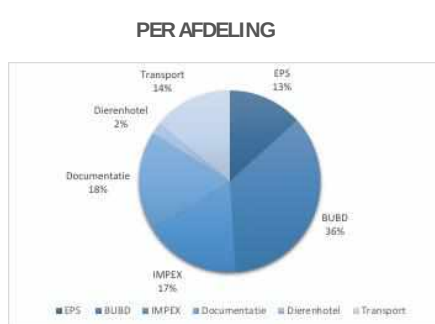
8.32 Cargo Infographic

FLEX TEVREDENHEID ONDERZOEK



CARGO SERVICES

GEMIDDELTE CIJFER OVER STATEMENT "IK BEN TEVREDEN OVER HET WERKEN BIJ KLM"	CARGO SERVICES		1 =  Heel Ontevreden
	2019	3,65	
	2021	3,85	3 =  Neutraal
			5 =  Heel Tevreden



RESPONSE

28%
Vaste Medewerkers

32%
Flex Medewerkers

32%
Loket Blauwe Inzet
Medewerkers



TOTAAL

213
SURVEY
RESPONSES



9
INTERVIEWS

BEVINDINGEN FLEX, VASTE & LOKET BLAUWE INZET MEDEWERKERS



Behoeftte aan dezelfde regels, normen en waarden overal in de loods



Sommige medewerkers ervaren ongelijkheid op de werkvloer



Behoeftte aan feedback in de vorm van evaluatiegesprekken



Indruk dat met ideeën en feedback niets gedaan wordt



Behoeftte aan meer uniformiteit qua werkkleding



Behoeftte aan meer waardering



Ontevredenheid over veel roterende teams op de werkvloer

8.33 Client Evaluation - Appraisal Forms KLM

APPRAISAL FORM

(EVALUATION FROM ALL CLIENTS IS COMPULSORY, FORMAT IS NOT)



Name of student:	Lotte van Empelen	Student number:	671082
Name of company:	KLM Royal Dutch Airlines	Department:	Human Resources
Name of company tutor:	Carry van der Zwan	Position of company tutor:	Director Temporary Work
Assessment no:	1 (mid term) -2 (final)	Date:	21 mei 2021

CATEGORY 1: EXPERTISE / JOB KNOWLEDGE & UNDERSTANDING					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards. Has insufficient job knowledge and technical skills to perform job responsibilities. Requires frequent supervision.	Has some job knowledge but often needs help to apply it.	Has sufficient job knowledge and applies this in practice. Requires minimum supervision.	Has a very good level of job knowledge, experience and insight and applies this in practice. Can work independently.	Has an exceptional level of job knowledge, experience and insight and applies this in practice. Works independently; can train others.	
Comments: Lotte heeft veel expertise vanuit haar Hotelschool Opleiding die ze graag in de dagelijkse operatie bij KLM zou willen inzetten. Als ze een plan heeft bedacht zal ze hier niet snel van afwijken wat haar sterk maakt in doorzettingsvermogen. Dit is tegelijkertijd ook het punt waar ze aan moet werken aangezien er bij KLM door corona constant wordt afgeweken van plannen en je ziet dat Lotte het daar dan zichtbaar moeilijk mee heeft. Door haar perfectionisme kan Lotte verder onzeker worden als ze niet alle kennis heeft van een specifiek project. Dit zit haar af en toe in de weg om proactief aan de slag te gaan.					

CATEGORY 2: QUALITY OF DAILY WORK & PROFESSIONAL PRODUCTS (PLEASE SPECIFY PER PRODUCT, IF POSSIBLE)					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, makes errors and does not perform according to the standards.	Standards are met, but work and deliverables are often lacking precision and consistency.	Sufficient, in general makes few errors, level of deliverables is good.	Very good, rarely makes mistakes, performs well and sometimes exceeds standard.	Excellent, hardly ever makes mistakes, quality of work is superb.	
PROD UCT 1 (specify)	Supplier-based - 3/4 - Voor Supplierbased (supplier management-tool) voert Lotte de rol uit om alles klaar te zetten voor de demo's die we straks aan onze interne collega's en externe suppliers zullen geven. Voor verbetering vatbaar is om haar kennis en kunde in te zetten buiten de gebruikelijke kaders en nieuwe ideeën in te brengen in dit project.				
PROD UCT 2 (specify)	Loket Blauwe Inzet - 4 - Lotte is verantwoordelijk voor adequate communicatie naar interne KLM-collega's via Social Media zoals de Yammer, KLM nieuwsapp artikelen publiceren en KLM-collega's online enthousiasmeren. Dit doet ze ontzettend goed en heeft hier veel enthousiasme in. Dit merkt je ook in gesprekken met collega's over hoe de communicatie te verbeteren. Alleen bij de dagelijkse werkzaamheden van het Loket moet Lotte ook haar enthousiasme laten zien, durf de telefoon op te pakken en collega's te bellen en hun persoonlijk te contact in plaats van dit via de computer of social media te doen en gebruik je kracht.				
PROD UCT 3 (specify)	Flexwerker Tevredenheids Onderzoek - 3 - Voor haar scriptie voert Lotte de jaarlijkse Flexwerker tevredenheidsonderzoek uit vanuit ons team Flexmanagement en pakt hier verder op door met aanvullende interview vragen. Aangezien deze onderwerpen bij KLM altijd erg gevoelig ligt, zie je dat Lotte soms vergeet om ook de politieke kant en deze gevoeligheid van een bedrijf van KLM te begrijpen.				

CATEGORY 3: MAKING JUDGEMENTS & PROBLEM-SOLVING					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:

Page 1 of 4

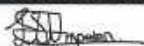
Below standards, only solves problems with guidance.	Occasionally solves problems but this could be better.	Sufficient, generally can solve problems independently.	Very good, solves most problems independently.	Excellent, always solves problems independently, does not require any guidance.	
Comments: Doordat er veel dagelijks verandert bij KLM, zie je dat Lotte onzeker wordt over haar keuzes. Waar ze helemaal gelijk heeft, laat ze dit vaak toekomen bij collega's of laat het liggen voor andere collega's om op te lossen en waar ze juist zou moeten toekomen hakt ze ze de knoop door zonder overleg. Verder zie je dat Lotte wel eigenwijs is in haar oordeelsvorming en niet altijd laat zien wat te doen met de feedback die ze krijgt. Uitdaging hierin is om meer afstemming te hebben met de belangrijkste stakeholders. Bovendien zal Lotte op sommige onderwerpen meer moeten instappen in discussies om een goed oordeel te kunnen vellen en tot besluiten te kunnen komen. Dit is nog wel voor verbetering vatbaar.					

CATEGORY 4: LEARNING SKILLS					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, often forgets information.	Able to learn but this could be better.	Sufficient, generally understands and is able to apply new information.	Very good, understand and applies information easily.	Excellent, consistently learning, understanding and applying new knowledge and information.	
Comments: Lotte is een slimme dame en in haar leergierigheid en enthousiasme stelt ze goede vragen en vraagt ook door. Valkuil hierin is dat ze soms vergeet om dingen op te schrijven, wat bij KLM informatie overbod per dag soms kan resulteren in het vergeten van wat er vlak daarvoor is gezegd. Verder moet Lotte leren dat op onderwerpen die vanuit het gevoel wat verder weg zijn van haar directe 'bereidsproducten' dat ze ook insjapt in discussies en de juiste vragen stelt. Nu zie je dat dit soort discussies/gesprekken soms aan haar voorbij gaan.					

CATEGORY 5: COMMUNICATION SKILLS TOWARDS CLIENTS (Guests, employees, etc.)					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, often forgets or does not share information.	Communicates in a sufficient manner but this could be better.	Sufficient, generally shares information.	Very good, shares information openly.	Excellent, consistently shares information openly.	
Comments: Lotte communiceert direct en duidelijk naar klanten en collega's; tip als je communiceert met collega's communiceer dan ook op hun niveau. Gebruik makkelijkere taal voor de collega's in de loods, en mensen die je al klant heeft niet heel formeel. Spreek uit waarom ze jou moeten helpen en wat dit hun oplevert, wat je nodig hebt en waar je mee bezig bent. Neem ze mee in jouw enthousiasme en visie. Vaak start Lotte al meteen met haar doel waardoor mensen de context en de reden begrijpen. Ook non verbaal komt Lotte duidelijk en direct over waardoor ze ook vaak dominant kan overkomen.					

CATEGORY 6: INTERACTION AND CO-OPERATION WITH COLLEAGUES AND OTHER DEPARTMENTS					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, is not involved in daily tasks, at work, shows limited interest in other department and the company in general.	Show occasional interest but this could be better.	Shows interest in daily tasks, is interested and involved with other departments, co-operates sufficiently and knows what's going on within the company.	Clearly shows interest in other departments, is very social while interacting. Enjoys daily tasks and keep well informed of what is happening within the company.	Excellent, is extremely dedicated, always knows what's going on, seeks out new information, is always very interested and social to other departments. Shows great flexibility in assisting other depts.	
Comments: Lotte heeft veel interactie en heeft veel contacten met collega's en externe partners, ze deelt de benodigde informatie en presenteert duidelijk haar plan. Ze wil graag meer weten over HR analytics, is enthousiast als ze een dag corona proof naar Cargo mag komen om iedereen te ontmoeten.					

Page 2 of 4

CATEGORY 7: READINESS FOR THE INTERNATIONAL HOSPITALITY INDUSTRY					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, is not ready for a career in the international hospitality industry.	Sometimes shows not to be ready for a career in the hospitality industry	Acceptable readiness for a career in the Hospitality industry	Definitely ready for a career in the hospitality industry	Excellent readiness to start a career in the hospitality industry.	
Comments: Lotte is klaar voor de hospitality industry, met duidelijk communicatie en het meenemen en levelen met haar collega's en klanten zal ze mooie stappen kunnen maken.					
Total points					22.5
REVIEW OF LAST OBJECTIVES AND ANY ADDITIONAL ACHIEVEMENTS:					
TRAINEE'S STRENGTHS:					
Communicatie, energie en enthousiasme, stellen van goede vragen, onafhankelijkheid, collegialiteit.					
TRAINEE'S DEVELOPMENT NEEDS:					
Oordeelsvorming in gevoelige situaties, proactiviteit en verder verdiepen/verbijten in situatie en problematiek.					
TUTOR: ADDITIONAL COMMENTS (OPTIONAL):					
TRAINEE'S COMMENTS:					
Comments on appraisal:	Fijn evaluatie gesprek gehad met mijn manager Carry waarin eerst mijn kwaliteiten werden benoemd en later ook mijn verbeterpunten. Aan het begin van het gesprek moest ik aankaarten wat ik dacht dat er goed ging en wat er beter kon. Mijn persoonlijke kijk op mijn verbeterpunten kwam vrij wel overeen met wat Carry vond wat mijn verbeterpunten waren. Ik vind zijn feedback erg waardevol en ga werken aan de verbeterpunten om mezelf op scherp te zetten de komende periode en hopelijk nog beter te presteren.				
DATE FOR FOLLOW-UP MEETING AND / OR NEXT EVALUATION:					
DATE TRAINEE'S SIGNATURE:			COMPANY TUTOR'S SIGNATURE:		
					

APPRAISAL FORM

(EVALUATION FROM ALL CLIENTS IS COMPULSORY, FORMAT IS NOT)

Name of student:	Lotte van Empelen	Student number:	671082
Name of company:	KLM Royal Dutch Airlines	Department:	Human Resources
Name of company tutor:	Carry van der Zwan	Position of company tutor:	Director Temporary Work
Assessment no:	2 (final)	Date:	14 juli 2021

CATEGORY 1: EXPERTISE / JOB KNOWLEDGE & UNDERSTANDING

1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards. Has insufficient job knowledge and technical skills to perform job responsibilities. Requires frequent supervision.	Has some job knowledge but often needs help to apply it.	Has sufficient job knowledge and applies this in practice. Requires minimum supervision.	Has a very good level of job knowledge, experience and insight and applies this in practice. Can work independently.	Has an exceptional level of job knowledge, experience and insight and applies this in practice. Works independently, can train others.	
Comments: Lotte heeft veel expertise vanuit haar Hotelschool Opleiding die ze graag in de dagelijkse operatie bij KLM zou willen inzetten. Als ze een plan heeft bedacht zal ze hier niet snel van afwijken wat haar sterk maakt in doorzettingsvermogen. Dit is tegelijkertijd ook het punt waar ze aan moet werken aangezien er bij KLM door corona constant wordt afgeweken van plannen en je ziet dat Lotte het daar dan zichtbaar moeilijk mee heeft. Door haar perfectionisme kan Lotte verder onzeker worden als ze niet alle kennis heeft van een specifiek project. Dit zit haar af en toe in de weg om proactief aan de slag te gaan. Update final appraisal: Lotte heeft in de tweede helft van haar stage haar expertise verder opgebouwd. Dit geldt het sterkste voor het Loket Blauwe Inzet, haar tevredenheidsonderzoek en Supplier Based.					

CATEGORY 2: QUALITY OF DAILY WORK & PROFESSIONAL PRODUCTS (PLEASE SPECIFY PER PRODUCT, IF POSSIBLE)

1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, makes errors and does not perform according to the standards.	Standards are met, but work and deliverables are often lacking precision and consistency.	Sufficient, in general makes few errors, level of deliverables is good.	Very good, rarely makes mistakes, performs well and sometimes exceeds standard.	Excellent, hardly ever makes mistakes, quality of work is superb.	
PRODUCT 1 (specify)	Supplierbased – 3/4 – Voor Supplierbased (supplier management-tool) voert Lotte de rol uit om alles klaar te zetten voor de demo's die we straks aan onze interne collega's en externe suppliers zullen geven. Voor verbetering vatbaar is om haar kennis en kunde in te zetten buiten de gebruikelijke kaders en nieuwe ideeën in te brengen in dit project.				
PRODUCT 2 (specify)	Loket Blauwe Inzet – 4 – Lotte is verantwoordelijk voor adequate communicatie naar interne KLM-collega's via Social Media zoals de Yammer, KLM newsapp artikelen publiceren en KLM-collega's online enthousiasmeren. Dit doet ze ontzettend goed en heeft hier veel enthousiasme in. Dit merk je ook in gesprekken met collega's over hoe de communicatie te verbeteren. Alleen bij de dagelijkse werkzaamheden van het Loket moet Lotte ook haar enthousiasme laten zien, durf de telefoon op te pakken en collega's te bellen en hun persoonlijk te contact in plaats van dit via de computer of social media te doen en gebruik je kracht.				
PRODUCT 3 (specify)	Flexwerker Tevredenheids Onderzoek – 3 – Voor haar scriptie voert Lotte de jaarlijkse Flexwerker tevredenheidsonderzoek uit vanuit ons team Flexmanagement en pakt hier verder op door met aanvullende interview vragen. Aangezien deze onderwerpen bij KLM altijd erg gevoelig ligt, zie je dat Lotte soms vergeet om ook de politieke kant en deze gevoeligheid van een bedrijf van KLM te begrijpen. Update final appraisal: Lotte heeft gedogen het kwalitatief onderzoek uitgevoerd en ook een flyer en presentatie opgesteld met de belangrijkste bevindingen. Beiden zien er goed uit en heeft Lotte goed gedaan. Wel vindt zij het (begrijpelijk) nog lastig om precies de gevoeligheden van een groot corporate bedrijf in te schatten bij de uitvoering van een dergelijk onderzoek.				

Page 1 of 4

CATEGORY 3: MAKING JUDGEMENTS & PROBLEM-SOLVING

1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, only solves problems with guidance.	Occasionally solves problems but this could be better.	Sufficient, generally can solve problems independently.	Very good, solves most problems independently.	Excellent, always solves problems independently, does not require any guidance.	
Comments: Doordat er veel dagelijks verandert bij KLM, zie je dat Lotte onzeker wordt over haar keuzes. Waar ze helemaal gelijk heeft, laat ze dit vaak toetsen bij collega's of laat het liggen voor andere collega's om op te lossen en waar ze juist zou moeten toetsen haakt ze zo de knoop door zonder overleg. Verder zie je dat Lotte wel eigenwijs is in haar oordeelsvorming en niet altijd last zien wat te doen met de feedback die ze krijgt. Uitdaging hierin is om meer afstemming te hebben met de belangrijkste stakeholders. Bovendien zal Lotte op sommige onderwerpen meer moeten instappen in discussies om een goed oordeel te kunnen vellen en tot besluiten te kunnen komen. Dit is nog wel voor verbetering vatbaar. Update final appraisal: Lotte heeft de laatste maanden een stevigere rol gekregen in het KLM Blauwe loket, door het inwerken van nieuwe collega's en door collega's advies te geven en ze aan te spreken als ze problemen signaleerde. Het is goed als ze dit ook voortzet naar haar andere projecten om haar stakeholders mee te nemen in haar visie en ideeën en voortgang te behouden.					

CATEGORY 4: LEARNING SKILLS

1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, often forgets information.	Able to learn but this could be better.	Sufficient, generally understands and is able to apply new information.	Very good, understand and applies information easily.	Excellent, consistently learning, understanding and applying new knowledge and information.	
Comments: Lotte is een slimme dame en in haar leergierigheid en enthousiasme stelt ze goede vragen en vraagt ook door. Valkuil hierin is dat ze soms vergeet om dingen op te schrijven, wat bij KLM informatie overloof per dag soms kan resulteren in het vergeten van wat er vlak daarvoor is gezegd. Verder moet Lotte leren dat op onderwerpen die vanuit het gevoel wat verder weg zijn van haar directe 'beroepsproducten' dat ze ook instapt in discussies en de juiste vragen stelt. Nu zie je dat dit soort discussies/gesprekken soms aan haar voorbij gaan. Update final appraisal: Lotte heeft in de afgelopen periode feedback goed opgepakt en op een aantal vlakken verbeteringen laten zien. Zo zit Lotte steviger in het proces van het Loket Blauwe Inzet en heeft ze een stevigere rol binnen het Flexteam. Hierdoor zie je wel dat Lotte meer vragen stelt en dieper in het onderwerp komt.					

CATEGORY 5: COMMUNICATION SKILLS TOWARDS CLIENTS (Guests, employees, etc.)

1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, often forgets or does not share information.	Communicates in a sufficient manner but this could be better.	Sufficient, generally shares information.	Very good, shares information openly.	Excellent, consistently shares information openly.	

Page 2 of 4

Comments:	Lotte communiceert direct en duidelijk naar klanten en collega's, tip als je communiceert met collega's communiceer dan ook op hun niveau. Gebruik makkelijkere taal voor de collega's in de kook, en mensen die je al kent hoeft niet heel formeel. Spreek uit waarom ze jou moeten helpen en wat dit hun oplevert, wat je nodig hebt en waar je mee bezig bent. Neem ze mee in jouw enthousiasme en visie. Vaak start Lotte al meteen met haar doel waardoor mensen de context en de reden begrijpen. Ook non verbaal komt Lotte duidelijk en direct over waardoor ze ook vaak dominant kan overkomen.
	Update final appraisal: Lotte heeft in de afgelopen maanden gaandeweg haar communicatiestijl enigszins aangepast en sluit hierin beter aan bij de doelgroep. In haar interviews heeft Lotte ook gemerkt dat een aangepaste stijl effectief is.

CATEGORY 6: INTERACTION AND CO-OPERATION WITH COLLEAGUES AND OTHER DEPARTMENTS					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, is not involved in daily tasks, at work, shows limited interest in other department and the company in general	Show occasional interest but this could be better	Shows interest in daily tasks, is interested and involved with other departments, co-operates sufficiently and knows what's going on within the company.	Clearly shows interest in other departments, is very social while interacting. Enjoys daily tasks and keep well informed of what is happening within the company	Excellent, is extremely dedicated, always knows what's going on, seeks out new information is always very interested and social to other departments. Shows great flexibility in assisting other depts.	
Comments:	Lotte heeft veel interactie en heeft veel contacten met collega's en externe partners, ze deelt de benodigde informatie en presenteert duidelijk haar plan. Ze wil graag meer weten over HR analytics, is enthousiast als ze een dag corona proof naar Cargo mag komen om iedereen te ontmoeten.				
	Update final appraisal: Lotte heeft in de afgelopen maanden gaandeweg haar communicatiestijl enigszins aangepast en sluit hierin beter aan bij de collega's. Ze stelt inmiddels ook steeds meer vragen in alle overleggen waar Lotte aanstuit. In flexoverleg (waar we voorzittersrollen hebben verdeeld) pakt ze de voorzittersrol goed op. Je merkt meteen dat ze dan ook slager in het overleg zit.				

CATEGORY 7: READINESS FOR THE INTERNATIONAL HOSPITALITY INDUSTRY					
1: Clear area of weakness	2: Room for improvement	3: Sufficient	4: Very good	5: Excellent	Rating:
Below standards, is not ready for a career in the international hospitality industry.	Sometimes shows not to be ready for a career in the hospitality industry	Acceptable readiness for a career in the Hospitality industry	Definitely ready for a career in the hospitality industry	Excellent readiness to start a career in the hospitality industry.	
Comments:	Lotte is klaar voor de hospitality industry, met duidelijk communicatie en het meenemen en leven met haar collega's en klanten zal ze mooie stappen kunnen maken.				

Total points	25
--------------	----

REVIEW OF LAST OBJECTIVES AND ANY ADDITIONAL ACHIEVEMENTS:

TRAINEE'S STRENGTHS:	
Communicatie, energie en enthousiasme, stellen van goede vragen, onafhankelijkheid, collegialiteit.	
TRAINEE'S DEVELOPMENT NEEDS:	
Oordeelsvorming in gevoelige situaties, proactiviteit en verder verdiepen/vastbijten in situatie en problematiek.	
TUTOR: ADDITIONAL COMMENTS (OPTIONAL):	
TRAINEE'S COMMENTS:	
Comments on appraisal:	Lillian Smitskamp (Flex Manager) heeft Final Appraisal ondertekend, vanwege vakantie en afwezigheid Carry van der Zwan.
DATE FOR FOLLOW-UP MEETING AND / OR NEXT EVALUATION:	
DATE TRAINEE'S SIGNATURE:	COMPANY TUTOR'S SIGNATURE:
	

THE COMPLETED FORM NEEDS TO BE EMAILED BY THE STUDENT TO PLACEMENT OFFICE AND CAREER COACH

8.34 Data Management



noreply <noreply@hotelschool.nl>

Fri 27/08/2021 15:48

To: Lotte van Empelen



Dear Lotte Empelen, van,

This is an automatic delivery message to notify you that a new file has been uploaded.

Name : Lotte Empelen, van
Student Number : 671082
Email : 671082@hotelschool.nl
LYCar Coach : Ms. Sietsma
Research Number : 2021-73

We kindly request you to forward this email to your LYCar coach as evidence that your data files have been uploaded securely.
Thank You.

[Reply](#) | [Forward](#)

8.35 Proof of Word Count

