

Afstudeeropdracht 1920COM\_JR4

Collegejaar 2019/2020

Tweede kans

17 augustus 2020

Conceptueel model: Communication and Employee Engagement (Welch, 2011)

Afstudeerbegeleider: Cecile Klok

Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh

Tweede beoordelaar: Jordy Keupink

DE ORGANISATIE

Student

Dominique Bakhuis

1094350

COM4C

Aantal woorden: 16755

**Verloop te lijf met interne communicatie**

Een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid bij DE ORGANISATIE

# Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het medewerkersbetrokkenheidsprobleem tijdens DE FASES. DE ORGANISATIE kampt met een hoge uitstroom van boventallige medewerkers tijdens een reorganisatie. Dit verloop zorgde voor een kostenpost van €63.750.248,55,- in 2019. Uit het vooronderzoek blijkt dat medewerkers ontevreden zijn over de communicatie vanuit het management. Daarom luidt de probleemstelling: “Hoe kan DE ORGANISATIE interne communicatie inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers bij het vinden van een nieuwe interne functie te versterken?”, zodat medewerkers betrokken blijven en een nieuwe intern functie zoeken binnen DE ORGANISATIE. Het doel van het onderzoek is inzicht geven in de interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. De doelgroep van het onderzoek bevat de medewerkers van DE ORGANISATIE.

De situatieschets geeft de voornaamste factoren weer die de organisatie beïnvloeden. Zo kijkt dit hoofdstuk naar de kern van de organisatieveranderingen, de organisatiestructuur en huidige interne communicatie. Tevens laat de analyse de middelen en communicatiemomenten zien. Hieruit blijkt dat binnen het opgestelde communicatiebeleid weinig persoonlijk contact plaatsvindt. Tot slot laat de analyse zien dat de HR-afdeling geen communicatiebeleid hanteert, alleen wat bijeenkomsten.

Binnen de probleemstelling van dit onderzoek staan twee begrippen centraal, namelijk ‘interne communicatie’ en ‘medewerkersbetrokkenheid’. De theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Buckingham en Coffman (1999), Schaufeli en Bakker (2002), Saks (2006), Schaufeli et al. (2011), Welch (2011) en tot slot Ruck & Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Voor de centrale theorie is er gekozen voor de theorie van Welch (2011) omdat binnen dit model de focus ligt op de relatie tussen de medewerkersbetrokkenheid en de interne communicatie. Welch (2011) veronderstelt in haar theorie dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Om de verbetering te toetsen zijn er drie hypotheses uitgewerkt.

Als methoden van onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch brengt de huidige interne communicatie binnen DE ORGANISATIE in kaart.

Kwalitatief onderzoek is ingezet om te onderzoeken hoe betrokken medewerkers zich voelen en hoe de interne communicatie de betrokkenheid kan versterken. Daarnaast toetst kwalitatief onderzoek de opgestelde hypothesen. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om kennis, houdingen en meningen te verzamelen van groepen (Verhoeven, 2014). Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een doelgerichte steekproef. Twaalf respondenten hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers weinig communicatie ervaren vanuit het management en de HR-afdeling over de mogelijkheden en de doelen. Ze snakken naar persoonlijke communicatie en aandacht. Ook is niet iedereen tevreden over het aantal evaluatiemomenten. Medewerkers gebruiken Intranet DE ORGANISATIE als het voornaamste middel om informatie te verzamelen, maar ervaren de site als onoverzichtelijk en onduidelijk. De stellingen omtrent de fysieke betrokkenheid scoren hoger dan de stellingen over de emotionele en cognitieve betrokkenheid. De medewerkers willen zich graag persoonlijk betrokken voelen.

De resultaten van dit onderzoek zorgen voor de volgende conclusies: het management van DE ORGANISATIE communiceert weinig met de medewerkers, medewerkers snakken naar persoonlijk contact en aandacht, medewerkers willen specifieke communicatie ontvangen. Tot slot neemt het onderzoek alle drie de hypothesen aan, aangezien de theorie van Welch (2011) overeenkomt met de bevindingen.

Het hoofdstuk ‘implementatie’ geeft concrete voorbeelden van communicatiemiddelen om de aanbevelingen binnen dit onderzoek te realiseren. De implementatiestrategie is geformuleerd aan de hand van het PDCA-model van Deming (1950). De geschikte communicatiemiddelen zijn frequente bijeenkomsten, structuur binnen Intranet DE ORGANISATIE, een maandelijkse nieuwsbrief en de rubriek ‘Humans of DE ORGANISATIE’. De totale kosten voor het implementatieplan bedragen €7.216,19,-. De totale (geschatte) opbrengsten zijn stijging van de cognitieve en emotionele betrokkenheid en gestructureerde interne communicatie met een persoonlijk tintje.

Inhoudsopgave

[Samenvatting - 2 -](#_Toc50103321)

[1. Probleemformulering - 6 -](#_Toc50103322)

[1.1 Aanleiding - 6 -](#_Toc50103323)

[1.2 Probleemstelling - 8 -](#_Toc50103324)

[1.3 Doelstelling - 8 -](#_Toc50103325)

[1.4 Deelvragen - 9 -](#_Toc50103326)

[1.5 Doelgroep - 10 -](#_Toc50103327)

[1.6 Beperkingen/begrenzingen - 11 -](#_Toc50103328)

[2. Situatieschets - 13 -](#_Toc50103329)

[2.1 DE ORGANISATIE - 13 -](#_Toc50103330)

[2.1.2 Globale structuur DE ORGANISATIE - 13 -](#_Toc50103331)

[Globale communicatiestroom DE ORGANISATIE - 14 -](#_Toc50103332)

[2.2 Human Resources - 14 -](#_Toc50103333)

[2.2.2 Verloop communicatie - 16 -](#_Toc50103334)

[2.2.3 Ondersteuning - 16 -](#_Toc50103335)

[2.3 Communicatiemiddelen binnen DE ORGANISATIE - 17 -](#_Toc50103336)

[2..3.1 Boodschappen & Communicatiemiddelen - 17 -](#_Toc50103337)

[2.4 Conclusie situatieschets - 19 -](#_Toc50103338)

[3 Theoretisch kader - 20 -](#_Toc50103339)

[3.2 Medewerkersbetrokkenheid - 20 -](#_Toc50103340)

[3.2 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid - 21 -](#_Toc50103341)

[3.3 Centrale theorie - 22 -](#_Toc50103342)

[3.4 Hypothesen - 23 -](#_Toc50103343)

[4. Methodologie - 26 -](#_Toc50103344)

[4.1 Methoden - 26 -](#_Toc50103345)

[4.1.1 Deskresearch - 26 -](#_Toc50103346)

[4.1.2 Kwalitatief onderzoek - 26 -](#_Toc50103347)

[4.2 Datacollectie - 28 -](#_Toc50103348)

[4.2.1 Respondenten - 29 -](#_Toc50103349)

[4.3 Operationalisatie - 31 -](#_Toc50103350)

[5. Resultaten - 35 -](#_Toc50103351)

[5.1 Beantwoording deelvragen - 35 -](#_Toc50103352)

[5.2 Resultaten hypotheses - 39 -](#_Toc50103353)

[6. Conclusies - 41 -](#_Toc50103354)

[6.1 Conclusies uit de deelvragen - 41 -](#_Toc50103355)

[6.2 Conclusie hypotheses - 43 -](#_Toc50103356)

[6.3 Conclusie probleemstelling - 43 -](#_Toc50103357)

[7. Aanbevelingen - 45 -](#_Toc50103358)

[7.1 Communicatie vanuit het management - 45 -](#_Toc50103359)

[7.2 Betrokkenheid - 45 -](#_Toc50103360)

[7.3 Interne communicatiemiddelen - 46 -](#_Toc50103361)

[8. Implementatie - 47 -](#_Toc50103362)

[8.1 Tweewekelijkse FASE of FASE bijeenkomst - 47 -](#_Toc50103363)

[8.2 Alles op één plek op Intranet DE ORGANISATIE - 50 -](#_Toc50103364)

[8.3 Succesverhalen delen = HUMANS of DE ORGANISATIE - 51 -](#_Toc50103365)

[8.4 Maandelijkse nieuwsbrief - 53 -](#_Toc50103366)

[8.5 Overzicht kosten en baten - 53 -](#_Toc50103367)

[Alles op één plek op Intranet DE ORGANISATIE - 54 -](#_Toc50103368)

[Literatuurlijst - 55 -](#_Toc50103369)

# Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het interne communicatieprobleem naar medewerkers van DE ORGANISATIE. De Human Resource afdeling binnen de organisatie wil de medewerkers betrekken bij het vinden van een nieuwe interne baan. Daarom luidt de probleemstelling: “Hoe kan DE ORGANISATIE interne communicatie inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers bij het vinden van een nieuwe interne functie te versterken?”., zodat medewerkers betrokken blijven tijdens en een nieuwe intern functie zoeken binnen DE ORGANISATIE. Het doel van het onderzoek is inzicht geven in de interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. De doelgroep van het onderzoek bevat de medewerkers van DE ORGANISATIE.

## 1.1 Aanleiding

DE ORGANISATIE gaat de komende jaren als organisatie krimpen om op kosten te besparen (persoonlijke communicatie, 1 april 2020). Een manier voor DE ORGANISATIE om deze besparingen te realiseren is een medewerker boventallig te verklaren ten tijde van een reorganisatie. Bij boventalligheid vervalt de functie of activiteiten van de desbetreffende medewerker (HR DE ORGANISATIE, 2019). Medewerkers waarvan de functie komt te vervallen tijdens een reorganisatie ervaren veel stress en onzekerheid (Datta et al., 2010), met het resultaat dat medewerkers die de organisatie graag wil behouden als eerste vertrekken (Shah, 2000; Sahdev, 2004). DE ORGANISATIE kampt dan ook met het probleem dat veel talent tijdens een reorganisatie de organisatie verlaat. Het is daarom van belang dat een talentvolle medewerker, ook op het moment van boventalligheid, betrokken blijft bij DE ORGANISATIE en in eerste instantie op zoek gaat naar een andere functie binnen DE ORGANISATIE. Daarbij is het van belang dat de interne communicatie over interne herplaatsing goed verloopt. Interne communicatie heeft een grote rol in het feit dat medewerkers zich betrokken en verbonden voelen met de organisatie (Boer, 2012).

DE ORGANISATIE hanteert binnen de organisatie het organisatiemodel (Figuur 1). Dit model onderscheidt drie fases waarin de medewerker zich kan bevinden als het gaat om de werkzekerheid of werkonzekerheid van de medewerker binnen DE ORGANISATIE.

Figuur 1: Organisatiemodel (Bakhuis, 2020)

De ‘boventallige’ uitstroom brengt voor de organisatie hoge kosten met zich mee. In 2019 kwamen er 910 medewerkers terecht in FASE (persoonlijke communicatie, 17 maart 2020, Bijlage II). Alle boventallige medewerkers komen in FASE voor de keuze te staan om uit te stromen met een ontslagvergoeding of om intern een nieuwe functie te zoeken. Om intern een functie te kunnen vinden verwacht DE ORGANISATIE van de medewerker dat hij zichzelf aanmeldt bij het IMC (Intern Mobiliteits Centrum) (HR DE ORGANISATIE, 2019). Momenteel kiezen medewerkers vaker voor de ontslagvergoeding (persoonlijke communicatie, 20 maart 2020, Bijlage II). In 2019 waren dit 886 medewerkers (HR-documentatie, 4 maart 2020, bijlage IV). Dus maar 24 medewerkers in 2019 vanuit FASE vonden een nieuwe interne functie (persoonlijke communicatie, 17 maart 2020, bijlage II). De totale kosten voor ontslagvergoedingen van deze medewerkers waren in totaal €63.750.248,55,- (persoonlijke communicatie, 4 maart 2020).

Uit een medewerkerstevredenheidonderzoek onder DE ORGANISATIE medewerkers van alle afdelingen en locaties komen een aantal hoofdinzichten naar voren. Zo is de medewerker reorganisatie moe, snakt de medewerker naar een mensgericht leiderschap om zich verbonden te voelen en voelt zich ontevreden over de interne communicatie (DE ORGANISATIE, persoonlijke communicatie, 16 november 2018, Bijlage IV). Om het probleem te verduidelijken startte de onderzoeker een vooronderzoek naar loyaliteit (zie Bijlage I) onder twaalf medewerkers in FASE en III. Uit de resultaten komt naar voren dat medewerkers zich ontevreden voelen over de informatie en communicatie die voortvloeit uit het management en HR. Verder is er niet duidelijk welke mogelijkheden de medewerker heeft op het gebied van interne herplaatsing. De interne communicatie maakt onvoldoende duidelijk wat het de medewerker oplevert om binnen de organisatie te blijven werken (Bijlage 1). Het zelfstandig moeten aanmelden bij het IMC in combinatie met de hoge uitstroom van boventallige medewerkers geeft DE ORGANISATIE het idee dat ineffectieve interne communicatie over de mogelijkheden en de voordelen van een nieuwe interne functie de oorzaken vormen van de bovenstaande resultaten. Als gevolg hiervan verwacht DE ORGANISATIE dat de uitstroom van boventallige medewerkers toeneemt de komende jaren. In combinatie met de hoge kosten is het voor DE ORGANISATIE urgent om medewerkers betrokken te houden en de problemen rondom de interne communicatie tijdens een reorganisatie op te lossen (persoonlijke communicatie, 20 maart 2020, Bijlage II).

DE ORGANISATIE wil de kosten drukken door eind 2020 minimaal 135 interne vacatures te hebben vervuld met interne kandidaten (2020). De bespaarde kosten kan DE ORGANISATIE herinvesteren in opleidingen en ontwikkelingen van de huidige medewerkers. DE ORGANISATIE wil weten hoe ze de problemen rondom de interne communicatie kan verhelpen om te voorkomen dat in de toekomst de uitstroom van talentvolle boventallige medewerkers toeneemt. De organisatie geeft aan graag te achterhalen wat de gewenste boodschappen zijn en welke communicatiemiddelen het beste ingezet kunnen worden om deze boodschappen op de juiste manier over te brengen op medewerkers (persoonlijke communicatie, 20 maart 2020).

## 1.2 Probleemstelling

Uit het vooronderzoek komt naar voren dat medewerkers problemen ervaren met de interne communicatie tussen het management en de medewerkers. DE ORGANISATIE wil dan ook een communicatieadvies over hoe zij deze interne communicatieproblemen kan aanpakken en zo de betrokkenheid van de medewerkers rondom de interne communicatie kan vergroten.

DE ORGANISATIE ervaart de stijgende uitstroom van boventallige medewerkers en de kosten die daarbij komen kijken als een risico. Het behoud van de talentvolle boventallige medewerkers is daarom van belang. DE ORGANISATIE weet niet hoe de organisatie op de juiste manier interne communicatie in kan zetten om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Vandaar dat de probleemstelling van dit onderzoekt luidt:

*“Hoe kan DE ORGANISATIE interne communicatie inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers bij het vinden van een nieuwe interne functie te versterken?”*

De probleemstelling staat in het gehele onderzoek voor DE ORGANISATIE centraal. De conclusie die voortkomt uit dit onderzoek dient antwoord te geven op de bovenstaande vraag en laat zien hoe DE ORGANISATIE de interne communicatie kan verbeteren en zo de betrokkenheid van de medewerkers kan stimuleren, zodat ze bij de organisatie blijven.

## 1.3 Doelstelling

Centraal in dit onderzoek staat: achterhalen hoe DE ORGANISATIE de betrokkenheid van medewerkers kan versterken door medewerkers te stimuleren om bij boventalligheid intern te solliciteren in plaats van gebruik te maken van de ontslagvergoeding. Dit onderzoek bevat twee verschillende doelen, namelijk het organisatiedoel van DE ORGANISATIE en de onderzoeksdoelstelling.

Dit onderzoek dient te achterhalen waar interne communicatie een rol kan spelen in het versterken van de betrokkenheid van de medewerker. De onderzoeksdoelstelling luidt daarom als volgt:

*“Inzicht geven in de huidige interne communicatie teneinde een communicatieadvies te geven aan DE ORGANISATIE over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid met behulp van interne communicatie.”*

Het organisatiedoel van dit onderzoek is het doel wat DE ORGANISATIE wil bereiken en die luidt als volgt:

*“Het behouden van talentvolle boventallige medewerkers door het versterken van de betrokkenheid aan de hand van de interne communicatie.”*

## 1.4 Deelvragen

De onderstaande deelvragen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling.

1. *Hoe verloopt de huidige communicatie tussen HR en het management en de medewerkers tijdens?*

Deze deelvraag geeft inzicht in de huidige wijze van de interne communicatie tijdens. Het vaststellen hoe de huidige communicatie verloopt en hoe de medewerkers dit ervaren is noodzakelijk om een gepast advies te formuleren. Een duidelijk beeld van de communicatie bestaat uit de communicatiemiddelen, de boodschappen en de contactmomenten vanuit HR en het management. Daarnaast blijkt uit de ervaring van de medewerkers wat zij goed of slecht vinden aan de huidige communicatie. Door alle elementen in kaart te brengen kan de HR-afdeling en het management concluderen wat de medewerker als prettig ervaart en wat niet, en hoe zij dit op de juiste manier kunnen verbeteren.

1. *In welke mate voelen de medewerkers zich betrokken bij het vinden van een nieuwe interne baan tijdens?*

Deze deelvraag doet onderzoek naar de huidige cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Medewerkersbetrokkenheid omvat deze drie factoren, aldus Welch (2011). Door inzicht te krijgen in de huidige betrokkenheid van medewerkers, kan het management en de HR-afdeling hierop inspelen en zo de betrokkenheid omtrent het vinden van een nieuwe baan vergroten.

1. *Welke behoeften hebben de medewerkers in FASE en de medewerkers in FASE ten aanzien van de interne communicatie vanuit de HR-afdeling en het management?*

Deze deelvraag doet onderzoek naar de behoeften van de medewerkers in FASE en III ten aanzien van de interne communicatie over de mogelijkheden om intern een nieuwe functie te vinden. Concreet brengt deze deelvraag de gewenste situatie in beeld vanuit de medewerker. Uit de aanleiding blijkt dat de huidige manier van communiceren niet voldoet aan de behoeften van de medewerkers. De inzichten uit deze deelvraag brengen in kaart wat wel voldoet voor de doelgroep. Op basis hiervan kan het management en de HR-afdeling zorgen dat de interne communicatie aansluit op de behoeften. Dit vergroot de betrokkenheid onder de doelgroep.

## 1.5 Doelgroep

De betrokkenheid van de medewerkers staat centraal binnen dit onderzoek, vandaar dat de doelgroep bestaat uit medewerkers in dienst bij DE ORGANISATIE die tijdens de onderzoeksperiode zich bevinden.

**Medewerkers FASE**

Deze doelgroep bevat medewerkers die zich bevinden in FASE. In dit onderzoek refereert de term ‘medewerkers in FASE’ naar alle medewerkers binnen deze fase, dus ook de functiegroep management. De doelgroep bestaat in totaal uit 736 medewerkers, waarvan er 506 mannen en 230 vrouwen. Zij zijn werkzaam binnen drie functiegroepen, namelijk: management, hoofdkantoor en service. De functiegroep management telt in totaal 126 medewerkers, waarvan 83 mannelijk en 43 vrouwelijk. De doelgroep die valt binnen de functiegroep hoofdkantoor bevat 319 mannen en 99 vrouwen. Tot slot bevat de functiegroep service 104 mannen en 88 vrouwen.

Medewerkers binnen de drie functiegroepen hebben diverse functies en opleidingen, van vak manager, engineer tot monteur. De leeftijd van de doelgroep in FASE varieert van 15 tot 67 jaar en het aantal dienstjaren verschilt van 2 maanden tot 50 jaar. De doelgroep is het meest vertegenwoordigd in de leeftijd van 56 tot 67 jaar en binnen de salarisschalen van 6 tot 10. Het grootste gedeelte van de doelgroep werkt fulltime binnen de organisatie.

**Medewerkers FASE**

Deze doelgroep bevat medewerkers in FASE. In dit onderzoek refereert de term ‘medewerkers in FASE naar alle medewerkers binnen deze fase, dus ook de functiegroep management. Deze verschilt met de bovenstaande onderzoeksdoelgroep omdat bij deze groep daadwerkelijk zijn of haar functie is vervallen. Binnen deze doelgroep vallen 317 medewerkers, waarvan 217 mannen en 100 vrouwen. Zij zijn werkzaam binnen drie functiegroepen. De functiegroep management, in totaal 77 medewerkers waarvan 64 mannen en 13 vrouwen, de functiegroep hoofdkantoor, in totaal 102 medewerkers waarvan 79 mannen en 23 vrouwen en tot slot bevat de functiegroep service in totaal 138 medewerkers, waarvan 74 mannen en 64 vrouwen.

De doelgroep binnen de drie functiegroepen vervullen diverse functies en hebben diverse opleidingsniveaus. De leeftijd van de doelgroep varieert van 15 tot 67 jaar, waarvan de leeftijd van 56 en 67 jaar tot de grootste groep behoort. De dienstjaren binnen de organisatie verschilt van 0 tot 50 jaar. Momenteel vormt de 0 tot 10 dienstjaren de grootste groep. De salarisschalen van de doelgroep variëren van 1 tot 13, waarbij de meeste medewerkers zich in de salarisschalen van 6 tot 10 bevinden.

**Bereikbaarheid**

De bovenstaande doelgroepen zijn te bereiken via hun persoonlijke e-mail. Medewerkers die meewerken aan het onderzoek moeten hier toestemming voor geven. De respondenten moeten voldoen aan randvoorwaarden voordat ze mogen deelnemen om een juiste weergave van de doelgroep te waarborgen (zie Hoofdstuk 4 Methodologie).

## 1.6 Beperkingen/begrenzingen

Het gehele onderzoek start op 10 februari 2020 en eindigt op 17 augustus 2020. Het vooronderzoek naar loyaliteit eindigt op 2 juni 2020 en dit specifieke onderzoek start op 19 juni 2020. Door de begrenzing in tijd richt het onderzoek zich op het opstellen van een adviesrapport met betrekking tot interne communicatie en een passend implementatieplan. DE ORGANISATIE zelf draagt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het plan. De opdrachtgever dient het vervolgonderzoek zelf tot uitvoering te brengen buiten de bovenstaande periode.

Het onderzoek richt zich op medewerkers in FASE en III. De opdrachtnemer moet rekening houden met de wensen van DE ORGANISATIE voor het afnemen van kwalitatieve interviews. De opdrachtgever geeft de voorkeur aan een persoonlijk gesprek en niet een massale enquête.

Het onderzoek hangt af van eigen inzet en vrijwillige gunsten van de medewerkers. De opdrachtnemer moet rekening houden met sociaal wenselijke antwoorden van respondenten. De kans bestaat dat de respondent een antwoord formuleert om de organisatie tevreden te houden. Om dit te voorkomen nemen de respondenten anoniem deel aan het onderzoek. Zo kan DE ORGANISATIE niet achterhalen wie heeft deelgenomen aan het onderzoek. Eerlijkheid in de antwoorden zorgt voor een realistisch advies voor DE ORGANISATIE.

DE ORGANISATIE verstrekt tijdens de onderzoeksperiode de benodigde informatie. De opdrachtnemer staat onder contract bij de organisatie, inclusief een geheimhoudingsplicht. Op het moment dat het onderzoek is afgerond komt het geanonimiseerd op de HBO-kennisbank.

Tot slot vindt dit onderzoek plaatst tijdens de zogenoemde ‘Coronacrisis’. Daardoor vindt het onderzoek plaats op de thuislocatie van de opdrachtnemer. Doordat de doelgroep niet fysiek te spreken is, ontbreekt de directe toegang tot de doelgroep. Een beperking die het lastig maakt om respondenten te vinden. Op het moment dat een aanvraag voor respondenten via een persoonlijke mail niet voldoende is kijkt de opdrachtnemer samen met de HR-manager naar geschikte representatieve respondenten.

# 2. Situatieschets

De situatieschets geeft de voornaamste factoren weer die de organisatie beïnvloeden, namelijk de kern van de organisatieverandering, het verloop van de interne communicatie, de middelen en tot slot de communicatiefactoren. De analyse laat zien dat de medewerkers maar weinig communicatiemomenten hebben met het management en de HR-afdeling. Wel biedt de organisatie diverse middelen aan om te communiceren met elkaar. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie.

## 2.1 DE ORGANISATIE

DE ORGANISATIE is de grootste telecom- en ICT-dienstverlener van Nederland. Met verschillende merken brengt DE ORGANISATIE telecom en ICT naar consumenten en grote en kleine bedrijven. Van winkelverkoper tot klantenservicemedewerker, van monteur tot manager, dag in dag uit werkten er in 2019 in totaal 11.248 fulltime medewerkers (DE ORGANISATIE, 2019).

DE ORGANISATIE geeft aan te moeten meebewegen met veranderingen in de markt, de techniek en de wet- en regelgeving. Dat betekent dat ze kritisch naar de organisatie kijken en zich afvragen: ‘Gaan we op deze voet verder of moeten we bijsturen?’ Vervolgens kan dit zorgen voor een tal van veranderingen die impact kunnen hebben op de medewerker van de organisatie. DE ORGANISATIE wil dan ook de komende jaren gaan krimpen als organisatie, om zo in drie jaar 350 miljoen te besparen. Een manier om deze besparingen te realiseren is reorganiseren. Zoals in de aanleiding (zie Hoofdstuk 1) staat beschreven gebeurt dit door een medewerker tijdens een reorganisatie boventallig te verklaren en eerst in FASE en dan FASE te plaatsen. Dit kan voortvloeien uit het feit dat een dienst of een systeem komt te vervallen waardoor diverse functies er niet meer toe doen, of een nieuw systeem ervoor zorgt dat taken automatiseren.

Op het moment dat DE ORGANISATIE organisatieontwikkelingen verwacht waarbij binnen de functie(groep) van de medewerker en/of het bedrijfsonderdeel krimp gaat ontstaan, dan informeert de HR-afdeling de medewerker daarover. Op dat moment komt de medewerker terecht in FASE (zie Hoofdstuk 1, Figuur 1) en komen er een aantal extra instrumenten vrij voor de medewerker die je kunt inzetten om de gevolgen van de reorganisatie te beperken.

### 2.1.2 Globale structuur DE ORGANISATIE

Om de structuur binnen DE ORGANISATIE te verduidelijken is er een globale schematische weergave gemaakt van de organisatiestructuur (zie Figuur 2). Voor dit onderzoek is het relevant om te kijken op welke manier de communicatie binnen de organisatie verloopt.

Figuur 2: Schematische organogram DE ORGANISATIE (Bron: Intranet DE ORGANISATIE)

### Globale communicatiestroom DE ORGANISATIE

De communicatie vanuit de business gaat vooral over beleid, updates en genomen maatregelen en gaat op persoonlijk niveau naar de directe leidinggevende van de medewerkers. Dit gebeurt op strategisch niveau. Wel krijgt de medewerker een update vanuit de business door middel van informatie op Intranet DE ORGANISATIE. De communicatie vanuit de manager naar de medewerker gebeurt op tactisch niveau. Tot slot communiceren de medewerkers op operationeel niveau met elkaar. Uit vooronderzoek blijkt dat medewerkers moeilijk tot niet kunnen communiceren met de business binnen DE ORGANISATIE. Zij hebben alleen contact met hun directe leidinggevende. Uit vooronderzoek blijkt dat de medewerker de communicatie met de directe leidinggevende vaak als weinig en niet transparant ervaart (persoonlijke communicatie, 1 april 2020, bijlage II)

## 2.2 Human Resources

Dit onderzoek draait om de communicatie vanuit de HR-afdeling en het management van de medewerkers binnen DE ORGANISATIE. Deze paragraaf brengt de faciliteiten en de contactmomenten van de HR-afdeling in kaart. Om medewerkers binnen de organisatie te stimuleren om zichzelf te ontwikkelen en verder te kijken is goede informatievoorziening en communicatie van essentieel belang (Michels, 2017).

#### 2.2.1 Het Organisatiemodel

DE ORGANISATIE opereert in de telecom- en ICT-dienstverlening in Nederland. Deze wereld verandert voortdurend. Dit vraagt volgens de organisatie om een wendbaar DE ORGANISATIE en wendbare DE ORGANISATIE’ers. Hiermee bedoelt DE ORGANISATIE: ‘Altijd werken aan werk voor jezelf’. Het Organisatiemodel is geïntroduceerd om DE ORGANISATIE’ers continu te ondersteunen bij het vakmanschap, vitaliteit en werken aan en voor jezelf. Dit model maakt onderscheid in drie fases waarin de medewerker zich kan bevinden als het gaat om de werkzekerheid of werkonzekerheid van de medewerker binnen DE ORGANISATIE. Hieronder is per fase aangegeven welke mogelijkheden de medewerker heeft en de contactmomenten die ze hebben met de HR-afdeling en hun manager.

Fase I is het ‘rustige vaarwater’ waar de medewerker zorgeloos aan het werk is (HR DE ORGANISATIE, 2019). FASE beschrijft het moment waar het ‘wachten op zekerheid’ centraal staat. De medewerker heeft te horen gekregen dat in de toekomst zijn of haar functie misschien komt te vervallen en dat het tijd is om te gaan kijken naar een volgende carrière stap (HR DE ORGANISATIE, 2019). De laatste fase, genaamd FASE, is het moment dat de functie daadwerkelijk komt te vervallen (HR DE ORGANISATIE, 2019). Binnen DE ORGANISATIE is er geen tijdsaanduiding voor een bepaalde fase. Het gevaar bij het Driefasemodel binnen DE ORGANISATIE is dat medewerkers binnen FASE of III zich ‘overbodig’ voelen en het idee hebben uit de organisatie te ‘moeten’ stromen (Persoonlijke communicatie, 1 april 2020).

DE ORGANISATIE bepaalt in welke fase de medewerker terecht komt, alleen bepaalt de medewerker welke mogelijkheden hij of zij benut.

TITEL

DE ORGANISATIE verwacht concrete organisatieontwikkelingen binnen de functie(-groep) of het bedrijfsonderdeel van een medewerker en informeert de medewerker. Binnen de fase krijgt de medewerker extra instrumenten die vrijwillig in te zetten zijn om eventuele boventalligheid en de gevolgen daarvan te voorkomen.

Titel

De medewerker ontvangt een brief met een boventalligheidsverklaring. Daarna voert de medewerker een aanzeggesprek met de manager en de HR-adviseur. Hierin gaat de HR-adviseur dieper in op wat de medewerker te wachten staat en van welke faciliteiten de medewerker gebruik kan maken. Ook heeft de medewerker in FASE voorrang op andere kandidaten die solliciteren op een functie binnen DE ORGANISATIE (HR DE ORGANISATIE, 2019). Dit heet de plaatsmakersregeling. Tot slot heeft de medewerker in FASE bij uitstromen recht op de ontslagvergoeding.

### 2.2.2 Verloop communicatie

Figuur 5: Verloop (Intranet DE ORGANISATIE, 2020)

Binnen de fases heeft de medewerker een aantal contactmomenten met de HR-afdeling. Dit bestaat vooral uit bijeenkomsten om de medewerkers te informeren over de middelen en faciliteiten. Aangezien de HR-afdeling verwacht van medewerkers dat ze op eigen initiatief gebruik maken van de beschikbare middelen om intern een nieuwe baan te kunnen vinden, is het belangrijk dat de communicatie op een duidelijke manier verloopt. Op het moment dat er een ruis ontstaat en de medewerker informatie mist, weet hij of zij niet welke middelen de medewerker kan ondersteunen in een zoektocht naar een andere functie.

### 2.2.3 Ondersteuning

DE ORGANISATIE biedt aan collega’s waar werk vervalt begeleiding van werk naar werk. Het uitgangspunt is om mensen te begeleiden binnen en buiten DE ORGANISATIE. Om dit te realiseren biedt DE ORGANISATIE de volgende diensten aan:

|  |  |
| --- | --- |
| Diensten | Uitleg |
| Interne Mobiliteit Centrum | DE ORGANISATIE kent de afdeling IMC, oftewel het Intern Mobiliteit Centrum. Deze afdeling geeft inzicht in interne (toekomstige) vacatures, om zo in samenwerking met het management de interne herplaatsing mogelijk te maken (HR DE ORGANISATIE, 2019). |
| Adviestraject | DE ORGANISATIE spreekt van een adviestraject wanneer er een adviesaanvraag loopt voor medewerkers met een functie die mogelijk vervalt tijdens een reorganisatie. Tijdens dit traject onderzoekt HR de mogelijkheden voor interne herplaatsing van de medewerkers. DE ORGANISATIE stelt vast of er een passende functie beschikbaar is. Op het moment dat dit zo is dan vervalt het adviestraject en krijgt de medewerker een herplaatsing op deze functie (HR DE ORGANISATIE, 2019). |
| DE ORGANISATIE Perspectief | De organisatie kent de term DE ORGANISATIE Perspectief. DE ORGANISATIE Perspectief ondersteunt een medewerker van werk naar werk buiten de organisatie en onderneming. Deze ondersteuning bestaat onder andere uit sollicitatietrainingen, netwerktrainingen, deelname aan een banenmarkt, vacaturematching, jobsearching en -bemiddeling, arbeidsmarktoriëntatie, enz. Op het moment dat de desbetreffende medewerker een brief ontvangt waarin staat dat hij of zij boventallig is verklaard, dan mag de medewerker beroep doen op DE ORGANISATIE-perspectief (HR DE ORGANISATIE, 2019). |
| DE ORGANISATIE MATCH | Om zoveel mogelijk vacatures in te vullen met de meest geschikte interne kandidaten is er de DE ORGANISATIE Match Tool. DE ORGANISATIE Match is te vergelijken met een interne LinkedIn waar vraag en aanbod binnen DE ORGANISATIE bij elkaar komen. Medewerkers kunnen gebruik maken van deze interne vacaturebank. |

Tabel 1: Diensten DE ORGANISATIE (Bakhuis, 2020)

DE ORGANISATIE biedt vele handvatten als het gaat om het vinden van een nieuwe interne functie. Zo kan de medewerker via DE ORGANISATIE Match actief opzoek naar vacatures binnen DE ORGANISATIE. Tijdens het adviestraject helpt HR de medewerker naar het zoeken van een interne functie. DE ORGANISATIE Perspectief heeft echter een negatieve invloed op de motivatie van de medewerker om intern een nieuwe functie te vinden. Binnen dit traject begeleiden ze medewerkers naar buiten. Dit is een bedreiging voor het behouden van medewerkers.

## 2.3 Communicatiemiddelen binnen DE ORGANISATIE

Relevant binnen dit onderzoek is de interne communicatie binnen DE ORGANISATIE. De communicatieafdeling binnen DE ORGANISATIE valt niet onder één afdeling en is verdeeld over diverse afdelingen.

### 2..3.1 Boodschappen & Communicatiemiddelen

Relevant voor het onderzoek is een overzicht op welke manier boodschappen zich verspreiden over de organisatie. Hieruit blijkt waar de ruimte ligt voor verbetering voor de HR-afdeling om de communicatie rond interne herplaatsing te vergroten.

* **Intranet DE ORGANISATIE**

Intranet DE ORGANISATIE is het platform waarmee afdelingen en collega’s informatie met elkaar delen. De informatie binnen dit platform is heel divers, namelijk van nieuws, interessante weetjes over verschillende vakgebieden tot informatie over hoe dingen werken. Het is bedoeld om op een open en transparante manier medewerkers te informeren. De informatie op Intranet DE ORGANISATIE is gebaseerd op vertrouwen en respect. De interne site is een grote bron van informatie binnen DE ORGANISATIE.

Homepage

Op de homepage van de site staat de belangrijkste informatie voor alle medewerkers van DE ORGANISATIE. Dagelijks verandert deze informatie, zodat de pagina up-to-date blijft. De informatie heeft betrekking op alle verschillende bedrijfsonderdelen.

Groepen

Binnen Intranet DE ORGANISATIE bestaan er allerlei verschillende groepen. Er zijn een aantal groepen die de medewerker automatisch volgt, zoals HR en DE ORGANISATIE Strategie. Alle andere groepen kan de medewerker zelf volgen.

* **Microsoft Outlook (e-mail)**

De medewerkers binnen DE ORGANISATIE maken gebruik van e-mail om contact te leggen met collega’s en externe partijen. Tevens ontvangen zij via dit communicatiemiddel nieuwsbrieven, belangrijke mededelingen vanuit de organisatie en agenda uitnodigingen voor bijeenkomsten/vergaderingen. Elke medewerker heeft een persoonlijk e-mailadres.

* **Nieuwsbrief**

Vanuit DE ORGANISATIE HR gaan er twee nieuwsbrieven uit. Wekelijks ontvangen de medewerkers die werken binnen HR de nieuwsbrief HR voor HR met daarin de belangrijkste informatie die voor hen geldt. Maandelijks ontvangen alle medewerkers die toegang hebben tot Intranet DE ORGANISATIE (ca. 20.000) een andere HR-nieuwsbrief. Deze nieuwsbrief zorgt dat iedere medewerker op de hoogte is van het laatste HR-nieuws. Onderdelen als updates, nieuws, informatie en blogs komen maandelijks terug in de nieuwsbrief. De HR afdeling gebruikt Microsoft Outlook om de nieuwsbrief te versturen met doorklikmogelijkheden naar de interne Intranet DE ORGANISATIE site. DE ORGANISATIE houdt niet bij hoeveel medewerkers de nieuwsbrief lezen en doorklikken.

* **Microsoft Intranet**

DE ORGANISATIE gebruikt Microsoft Intranet om per Intranet of afdelingen een aparte groep aan te maken. Binnen deze groep delen medewerkers bestanden met elkaar. Verder biedt het kanaal de mogelijkheid om video of audio gesprekken in te plannen en tevens te voeren. Via Intranet s hebben medewerkers de mogelijkheid om met elkaar te chatten. Dit platform is binnen de organisatie de vervanger van Skype.

* **Mobiele telefoon**

Elke medewerker binnen DE ORGANISATIE heeft een werktelefoon. Medewerkers gebruiken dit middel om met elkaar te kunnen bellen en chatten.

* + **Whatsapp**

Medewerkers gebruiken dit middel om met elkaar te overleggen en te chatten. Elke afdeling of Intranet heeft een eigen WhatsAppgroep waarin ze kunnen communiceren. Het management stuurt updates en nieuws via dit platform.

* **Interne Campagnes HR**
* ‘CAMPAGNE’

De medewerkers bepalen volgens DE ORGANISATIE het succes van de organisatie. Een campagne met de focus op investeren in jezelf door te groeien, te leren en te ervaren. Elke medewerker kan zichzelf ontwikkelen. De weg daarnaartoe bewandelt de medewerker met de directe leidinggevende in het ‘goede gesprek’. Dit bestaat uit een gesprek waarin de medewerker volledig eerlijk kan zijn en waarin ze kijken naar de talenten en ontwikkelingen van de medewerker. Vanaf maart 2020 draait deze campagne intern.

* **DE ORGANISATIE MATCH!**

Een campagne om hét interne platform voor het samenbrengen van vraag en aanbod te lanceren. Zo geeft DE ORGANISATIE de medewerker de kans om te groeien binnen de organisatie, terwijl ze er tegelijkertijd voor zorgen dat de vacaturehouder een goede interne kandidaat krijgt aangeboden. De campagne moet ervoor zorgen dat zoveel mogelijk medewerkers hun profiel invullen op DE ORGANISATIE MATCH!. Deze campagne moet er tevens voor zorgen dat medewerkers zich betrokken voelen bij het vinden van een nieuwe interne baan. Medewerkers krijgen de kans om intern te solliciteren met deze campagne.

## 2.4 Conclusie situatieschets

De herkomst van de hoge uitstroom van boventallige medewerkers is te herleiden naar de gekozen strategie van DE ORGANISATIE en de daaruit voortkomende reorganisaties. DE ORGANISATIE werkt met het model en medewerkers hebben hier weet van. Het model zelf kan zorgen voor onrust. In een fase kan de medewerker het gevoel hebben dat hij de organisatie ‘moet’ verlaten, wat een bedreiging is voor het behoud van medewerkers. Elke fase biedt nieuwe instrumenten. De communicatie met de top van het bedrijf is voor een medewerker vrijwel onmogelijk. Maandelijks ontvangen alle medewerkers een nieuwsbrief vanuit HR. Verder sluiten de interne campagnes binnen DE ORGANISATIE aan op het doel van dit onderzoek.

# 3 Theoretisch kader

Binnen de onderzoeksvraag van dit onderzoek, namelijk: “*“Hoe kan DE ORGANISATIE interne communicatie inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers bij het vinden van een nieuwe interne functie te versterken?”* staan twee begrippen centraal, namelijk ‘interne communicatie’ en ‘medewerkersbetrokkenheid’. De volgende theorieën zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen: Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Buckingham en Coffman (1999), Schaufeli en Bakker (2002), Gemert en Woudstra (2005), Saks (2006), Schaufeli et al. (2011), Welch (2011) en tot slot Ruck & Welch (2011). Voor de centrale theorie is er gekozen voor de theorie van Welch (2011) omdat binnen dit model de focus ligt op de relatie tussen de medewerkers betrokkenheid en de interne communicatie. Welch (2011) veronderstelt in zijn theorie dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Om de verbetering te toetsen zijn er drie hypotheses uitgewerkt.

## 3.2 Medewerkersbetrokkenheid

Veranderingen die plaats vinden binnen een organisatie, zoals een reorganisatie, zijn vandaag de dag eerder een regel dan een uitzondering. Vaak falen deze organisatieveranderingen door een matige betrokkenheid als het gaat over de vernieuwing van structuur en de capaciteit van de organisatie (Moran & Brightman, 2001). Betrokkenheid van medewerkers is sinds 1990 een populair onderwerp binnen het bedrijfsleven en tegenwoordig vindt onderzoek naar het begrip binnen organisaties steeds meer plaats (Welch, 2011). Eén van de redenen dat medewerkersbetrokkenheid een steeds grote rol speelt binnen organisatie (Attridge, 2009), is vooral vanwege de positieve effecten op organisatorische resultaten (Bakker & Schaufeli, 2004). Een uitdaging die de literatuur stelt is het ontbreken van een universele definitie van medewerkersbetrokkenheid (Kular & Gatenby & Rees & Soane & Truss, 2008). Vance (2006) stelt dat medewerkers die zich betrokken voelen bij hun werk en zich inzetten voor de organisatie zelf uiteindelijk zorgen voor vele voordelen voor de organisatie, waaronder een hogere productiviteit en lager personeelsverloop. Op het moment dat medewerkers zich niet betrokken voelen koppelen ze zich sneller los van de organisatie (George & Jones, 2012). Vandaar dat betrokkenheid relevant is voor de beantwoording van de probleemstelling.

Kahn en Katz (1966) waren de eerste onderzoekers die zich uitspraken over het begrip betrokkenheid. In hun opinie is het gedrag van medewerkers een belangrijke factor om het doel van een organisatie te behalen. Het draait hier om de effectiviteit van de organisatie en niet om medewerkersbetrokkenheid (Kahn & Katz, 1966). Kahn (1990) borduurt voort op zijn onderzoek met Katz (Kahn & Katz, 1996), maar richt zich hier op medewerkersbetrokkenheid (Kahn, 1990). Kahn (1990) definieert betrokkenheid van de medewerkers als ‘het jezelf kunnen zijn binnen een organisatie en je kunnen ontwikkelen in je werkrollen’. Hij was één van de eerste die zich wetenschappelijk uitsprak over medewerkersbetrokkenheid.” Hij onderscheidt drie gebieden van persoonlijke betrokkenheid, namelijk: cognitief, gevoelsmatig en fysiek. Verder onderscheidt hij drie psychologische voorwaarden voor betrokkenheid, die zijn: zinvolheid, beschikbaarheid en veiligheid. Kahn (1990) legt hier met de definitie de basis voor vele onderzoeken (Welch, 2011).

Buckinham en Coffman (1999) beweren dat op het moment dat de juiste mensen de juiste rollen vervullen met de juiste leidinggevende, dit zorgt voor een toename van medewerkersbetrokkenheid. Opvallend is dat Buckinham en Coffman (1999) de definitie van Kahn (1990) niet betrekken in hun onderzoek. Zij richten zich meer op de rol die het management heeft op de betrokkenheid van medewerkers. Zij geven aan dat betrokkenheid er gewoonweg wel of niet is binnen een organisatie. Interne communicatie maakt vrijwel geen onderdeel uit van hun theorie. Ook in de theorie van Schaufeli et al. (2002) speelt interne communicatie geen rol. Wel komen de drie factoren uit de definitie van Kahn (1990) namelijk: cognitief, gevoelsmatig en fysiek, overeen met de factoren die Schaufeli et a. (2002) hanteert. Saks (2006) sluit zich ook aan bij de factoren van Kahn (2006). Saks (2006) betrekt echter ook de termen taakbetrokkenheid en de betrokkenheid bij de organisatie bij medewerkersbetrokkenheid.

Door het ontbreken van de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid voldoen deze theorieën niet voor het onderzoek. De algemene overeenkomst zijn de begrippen die vanaf Kahn (1990) een rode draad vormen voor het begrip medewerkersbetrokkenheid. Het gaat hier dan om de cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid.

## 3.2 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid

In paragraaf 3.1 richten de theorieën zich op medewerkersbetrokkenheid zonder de rol van interne communicatie te erkennen. Voor het onderzoek is het relevant om te kijken naar de rol van interne communicatie om zo de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. ‘De smeerolie van een organisatie’ zo beschrijft Boer (2011) interne communicatie. Koeleman (2018) geeft aan dat interne communicatie essentieel is voor elke organisatie om werk gedaan te krijgen en medewerkers te binden aan een organisatie. Volgens Bakker, Albrecht & Leiter (2011) heeft interne communicatie binnen een organisatie twee hoofddoelen, namelijk: informatievoorzieningen en het versterken van het gemeenschappelijke gevoel.

Welch en Jackson (2007) richten zich binnen hun theorie wel op interne communicatie als middel om de medewerker te betrekken bij de organisatie. Hierin staat de rol van de manager centraal (Welch & Jackson. 2007). Zij brengen in hun theorie de interne communicatie in kaart door middel van vier verschillende dimensies. De vier dimensies van interne communicatie van Welch en Jackson (2007) zijn: Intranet peer-communicatie, project peer-communicatie, corporate communicatie en lijnmanagement communicatie. Deze dimensies moeten zorgen voor hulp bij het vaststellen van de communicatie tussen het management en de interne stakeholders. Afgezien van het feit dat deze theorie ervoor bedoeld is om betrokkenheid te creëren naar de organisatie toe, nemen ze medewerkersbetrokkenheid te weinig mee. Vandaar dat het niet genoeg aansluit op het onderzoek. MacLeod en Clarcke (2009) zien echter interne communicatie als een essentiële factor voor het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid. Zij beschrijven vier factoren die essentieel zijn om betrokkenheid bij medewerkers te creëren, namelijk: leiderschap, betrokkenheid van managers, integriteit en de stem van de medewerkers. De theorie richt zich op de vier factoren om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten, daarbij richten ze zich maar matig op de interne communicatie binnen de organisatie, hoewel ze dit wel als essentiële factor zien. Binnen dit onderzoek staan betrokkenheid en interne communicatie centraal, vandaar dat deze theorie niet aansluit.

Welch (2011) borduurt verder op het onderzoek met Jackson (Welch & Jackson, 2007). Zij neemt echter meer van de bovenstaande theorieën mee in het onderzoek, waardoor het vele aspecten bevat. Zo maakt zij gebruik van de drie gebieden die Kahn (1990) onderscheidt in betrokkenheid: cognitief, fysiek en emotioneel. Het verschil tussen deze theorieën is dat Welch (2011) interne communicatie wel beschouwt als middel om de betrokkenheid te vergroten van een medewerker, waar Kahn (1990) het niet meetelt als essentiële factor. Binnen dit onderzoek is interne communicatie essentieel om de betrokkenheid van de medewerkers bij interne herplaatsing te vergroten. Welch (2011) legt binnen haar onderzoek de focus op het belang van interne communicatie om de betrokkenheid te stimuleren. Door het gebruik van diverse inzichten van andere onderzoekers en het feit dat zij de betrokkenheid vergroot vanuit het interne communicatie perspectief (Welch, 2011) zorgt dit ervoor dat deze theorie de probleemstelling van het onderzoek kan beantwoorden.

## 3.3 Centrale theorie

Welch (2011) richt zich op het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid met interne communicatie als essentiële factor. Vandaar dat het conceptueel model van Welch (2011) het beste aansluit op de probleemstelling: *“Hoe kan DE ORGANISATIE interne communicatie inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers bij het vinden van een nieuwe interne functie te versterken?”* van het onderzoek. Door haar perspectief dat interne communicatie het middel is voor het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid past het *“Communication and Employee Engagement Model”* van Welch (2011) het beste bij dit onderzoek. Een schematische weergave van het model staat weergegeven in figuur 6.

Afbeelding met tekst, kaart

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 6: The employee concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011)

Zoals al eerder beschreven neemt Welch (2011) in het *“Communication and Employee Engagement Model”* meerdere voorgaande theorieën mee, zoals de factoren van Kahn (1990). In figuur 6 bestaat het onderste gedeelte van het conceptueel model uit de betrokkenheid, veiligheid en zinvolheid die Kahn (1990) eerder al beschreef. Verder hanteert Welch (2011) de psychologische factoren die volgens Kahn (1990) essentieel zijn voor betrokkenheid, namelijk: belangrijk zijn, veiligheid en beschikbaarheid als factoren die essentieel zijn.

Leiderschap en communicatie hebben een grote rol als het gaat om de betrokkenheid van de medewerker, aldus Welch (2011). Op het moment dat de medewerkers daadwerkelijk betrokken zijn bij de organisatie, tonen zij begrip voor de veranderingen binnen de organisatie en de doelen die de organisatie stelt (Welch, 2011). Door dit model te hanteren voor het onderzoek kan het management en de HR afdeling van DE ORGANISATIE gerichter interne communicatie inzetten om de betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten.

## 3.4 Hypothesen

Dit onderzoek toetst drie hypothesen. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de theorie en het *“Communication and Employee Engagement Model”* van Welch (2011). Welch (2011) geeft drie dimensies van betrokkenheid in de theorie. Op basis van de cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid zijn de hypotheses geformuleerd. Deze hypotheses ondersteunen de beantwoording van de probleemstelling van dit onderzoek: “Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers bij interne herplaatsing?”

*Hypothese 1: Als het management en de HR afdeling duidelijk communiceren over de veranderingen binnen de organisatie tijdens een reorganisatie en de mogelijkheden, dan zorgt dit voor een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers .*

De basis van deze hypothese is de volgende uitspraak van Welch (2011, p.339): “*Internal corporate communication involves organization and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognized as a key influences for employee engagement.”* Welch geeft aan dat het van belang is dat de HR afdeling en het management op een duidelijke manier moet communiceren wanneer het doel is om de cognitieve betrokkenheid te vergroten. Zeker wanneer het gaat om veranderingen binnen een organisatie (zoals een reorganisatie) en de doelen/mogelijkheden.

De dimensie cognitieve betrokkenheid vergroot het bewustzijn van de medewerkers van wat er gebeurt binnen de organisatie ten tijde van een reorganisatie en wat de doelen/mogelijkheden zijn. Het vergroten van de cognitieve betrokkenheid zorgt voor het vergroten van de algehele betrokkenheid rondom het onderwerp van HR.

*Hypothese 2: Als de medewerkers zich binnen de organisatie betekenisvol voelen, veilig voelen en beschikbaar zijn, dan neemt de fysieke betrokkenheid van de medewerkers toe.*

De basis van de tweede hypothese is de volgende uitspraak van Welch (2011, p.332): *‘Hewitt Associates emphasize the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and “motivate talent to continually excel” (p. 2). This view of engagement focuses on behavior and seems aligned with Kahn’s (1990) physical dimension of engagement.’* De dimensie die centraal staat binnen de hypothese is de fysieke betrokkenheid van Welch (2011). Deze dimensie gaat ervan uit dat de medewerkers een positieve invloed hebben op de organisatie. Welch (2011) geeft ook aan dat fysiek betrokken medewerkers harder werken.

Door ervoor te zorgen dat medewerker zich veilig voelen, betekenisvol en met de juiste beschikbaarheid (werk en privé verhouding) binnen de organisatie heeft dat positieve invloed op de fysieke betrokkenheid. Het stimuleren hiervan zorgt voor het vergroten van de gehele algemene betrokkenheid als het gaat om interne herplaatsing en de betrokkenheid daarbij.

*Hypothese 3: Als het management en de HR afdeling van de organisatie zorgen dat de medewerkers zich belangrijk en verbonden voelen met de organisatie, dan vergroot de emotionele betrokkenheid van de medewerkers.*

De basis voor de laatste hypothese is de volgende uitspraak van Welch (2011, p. 339): *“Here, it is understood as communication between an organisation’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims”* Volgens Welch (2011) zorgt het laten weten dat een medewerker belangrijk is voor het verbeteren van de emotionele betrokkenheid. Door die verbondenheid gaat de medewerker met een goed gevoel naar werk en vergroot de toewijding.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten is het van belang dat in de communicatie vanuit het management en de HR afdeling het voor de medewerker duidelijk is dat hij of zij ertoe doet. Om te zorgen voor een verbinding en een toewijding voor een nieuwe interne functie is het belangrijk om de waardering mee te nemen in de communicatie. Het vergroten van de emotionele betrokkenheid zorgt voor het vergroten van de algehele betrokkenheid rondom de nieuwe functie tijdens een reorganisatie.

# Methodologie

Als methoden van onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is gebruikt om deels de deelvraag over de huidige communicatie te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de deelvragen omtrent de betrokkenheid van de medewerkers, de wensen op het gebied van de interne communicatie en om de hypothesen te testen. Twaalf respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek, geselecteerd volgens een doelgerichte steekproef.

## 4.1 Methoden

### 4.1.1 Deskresearch

Om een idee te krijgen van de organisatie, de interne communicatie en andere relevante informatie maakt deskresearch deel uit van dit onderzoek. Verslagen, rapporten van onderzoeken en andere interne documenten waren de belangrijkste bronnen. Verdere bronnen komen van Google Scholar, HBO Kennisbank en literatuur. Deskresearch geeft inzicht in de factoren die van belang zijn voor de interne communicatie en invloed uitoefenen op de organisatie. Verder geeft deskresearch inzicht in de theorie en hoe die toepasbaar is (Verhoeven, 2014).

Voor de probleemformulering uit Hoofdstuk 1 en de situatieschets van hoofdstuk 2 is gebruik gemaakt van deskresearch. Verder helpt deskresearch deels bij het beantwoorden van de eerste deelvraag. Tot slot heeft deskresearch geleidt tot het opstellen van de hypothesen binnen het onderzoek.

### 4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Naast deskresearch is kwalitatief onderzoek onderdeel van dit onderzoek. Zo biedt deze vorm een inzicht in de ervaringen van de doelgroep, de motieven en de achterliggende argumenten (Verhoeven, 2014). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in de betrokkenheid van de medewerkers en de behoeften ten aanzien van de (huidige) interne communicatie. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep (Meier & Broekhoff, 2012). Daarbij stelt Verhoeven (2014) dat cijfermatig bewijs niet de wensen en behoeften van de doelgroep belichten.

Het is waardevol om een dialoog aan te gaan met de doelgroep. Een dialoog zorgt voor de mogelijkheid om door te vragen. Wanneer een respondent onduidelijk is in zijn antwoord of een antwoord van een respondent meer duidelijkheid nodig heeft, is doorvragen een effectieve techniek. Het draait binnen dit onderzoek om de meningen van de respondenten, vandaar dat het van belang is om te kunnen doorvragen. Om sociaal wenselijke antwoorden van respondenten te voorkomen is een face-to-face interview raadzaam (Verhoeven, 2014).

#### 4.1.3 Half-gestructureerd interview

Door middel van half-gestructureerde interviews kan dit onderzoek een antwoord formuleren op de probleemstelling en de deelvragen. Een interview geeft de ruimte om informatie te verzamelen over een onderwerp en daarbij door te vragen naar de beleving van de respondenten (Verhoeven, 2014).

Een topic guide dient als basis voor de half-gestructureerde interviews. Binnen deze vorm is er ruimte voor het afwijken van de onderwerpen door doorvragen op basis van de gegeven antwoorden (Verhoeven, 2014). De topic guide is te vinden in Bijlage V.

**Deelvraag 1**

*Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen HR en het management en de medewerkers tijdens ?*

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden is deskresearch de juiste methode. Belangrijk is om de huidige interne communicatie van HR en het management van DE ORGANISATIE naar de medewerkers tijdens een reorganisatie in kaart te brengen. Op het moment dat het gaat over reeds beschikbare informatie is deskresearch de gepaste methode (Verhoeven, 2014). Op het moment dat deskresearch in kaart brengt hoe het huidige communicatiebeleid eruitziet, kan kwalitatief onderzoek zorgen voor extra toelichting over de tevredenheid en knelpunten van de huidige interne communicatie.

**Deelvraag 2**

*In welke mate voelen de medewerkers zich betrokken bij de onderwerpen van interne herplaatsing tijdens een reorganisatie?*

Voor de tweede deelvraag is deskresearch gebruikt om betrokkenheid te onderzoeken. Uit kwalitatief onderzoek blijkt in hoeverre de medewerkers zich betrokken voelen bij het vinden van een nieuwe baan tijdens een reorganisatie.

**Deelvraag 3**

*Welke behoeften hebben de medewerkers in FASE en de medewerkers in FASE ten aanzien van de interne communicatie vanuit de HR afdeling en het management?*

De derde deelvraag is te beantwoorden door middel van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt de ruimte voor toelichting en verdieping. Zo blijkt wat de medewerker wenst en waarom.

**Hypothesen**

De opgestelde topic guide toets de hypothesen (zie tabel ..). Door het hanteren van semigestructureerde interviews is er de mogelijkheid om door te vragen. Onderstaande tabel geeft de geschikte onderzoeksmethode weer.

|  |  |
| --- | --- |
| **Hypothesen** | **Onderzoeksmethode(n)** |
| Als het management en de HR afdeling duidelijk communiceren over de veranderingen binnen de organisatie tijdens een reorganisatie en de mogelijkheden, dan zorgt dit voor een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers . | Kwalitatief onderzoek |
| Als de medewerkers zich binnen de organisatie betekenisvol voelen, veilig voelen en beschikbaar zijn, dan neemt de fysieke betrokkenheid van de medewerkers toe. | Kwalitatief onderzoek |
| Als het management en de HR afdeling van de organisatie zorgen dat de medewerkers zich belangrijk en verbonden voelen met de organisatie, dan vergroot de emotionele betrokkenheid van de medewerkers. | Kwalitatief onderzoek |

Tabel 2: Hypothesen (Bakhuis, 2020)

**Interviewtechnieken**

Tijdens semigestructureerd interview is het mogelijk om interviewtechnieken toe te passen, vandaar dat kwalitatief onderzoek de passende methode is tijdens dit onderzoek. Het interview maakt gebruik van open vragen. Verder maakt de onderzoeker gebruik van de showcards. Deze showcards bevatten bepaalde stellingen, waarbij de respondent op een schaal van 1 tot 10 kan aangeven of zij het er oneens of eens mee is.

## 4.2 Datacollectie

Deze paragraaf beschrijft hoe deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet en hoe de data is geanalyseerd.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Deelvraag** | **Onderzoeksmethode** |
| 1. | *Hoe verloopt de huidige communicatie tussen HR en het management en de medewerkers tijdens ?* | Deskresearch, Kwalitatief onderzoek |
| 2. | *In welke mate voelen de medewerkers zich betrokken bij de onderwerpen van interne herplaatsing tijdens een reorganisatie?* | Deskresearch, Kwalitatief onderzoek |
| 3. | Welke behoeften hebben de medewerkers in FASE en de medewerkers in FASE ten aanzien van de interne communicatie vanuit de HR afdeling en het management? | Kwalitatief onderzoek |

Tabel 3: Onderzoeksmethode (Bakhuis, 2020)

Voor de bovenstaande deelvragen uit tabel 2 is de data verzameld. Dit gebeurt door het afnemen van semigestructureerde interviews. De topic guide is de leidraad voor de interviews en bevat onderwerpen uit de theorie van Welch (2011) (Bijlage V, Topic Guide). Tevens bevat het interview stellingen van Schaufeli en Bakker (2004), waarbij de respondent antwoorden op basis van de vijf-punts Likertschaal. De beschrijving van deze schaal volgt in de paragraaf operationalisatie. Buiten de onderwerpen kan de respondent zelf onderwerpen aanbrengen. Tijdens het interview is het mogelijk om door te vragen zodat achterliggende ideeën, gevoelens, gedachtes en motivatie naar boven komen. Volgens Meijer en Broekhoff (2012) zorgt dit voor extra gedetailleerde informatie.

Het semigestructureerd interview vindt plaats door middel van Computer Mediated Communication (CMC). Op deze manier verzamelt het onderzoek online kwalitatieve data van de respondenten. Dit gebeurt via een één-op-één-communicatievorm, waarbij de respondent en de onderzoeker tegelijkertijd online zijn en direct op elkaar kunnen reageren. Een kanttekening bij deze manier van kwalitatief onderzoek is dat het van de respondenten computervaardigheden vraagt (Kwalon, 2010). De doelgroep is echter werkzaam binnen een telecom- en ICT-dienstverlener en deze werken online. Door de interviews te doen met Microsoft Intranet s is er de mogelijkheid om de interviews op te slaan. Hiervoor is toestemming gevraagd aan de respondent.

Vooraf ontvangen de respondenten informatie en de vragenlijst om zich voor te bereiden (zie Bijlage V). De interviews zijn uitgewerkt in verbatims (zie Bijlage VI) en analyseschema’s (zie Bijlage VI). Dit zorgt uiteindelijk voor een overzichtelijke analyse. Door het onderzoek op deze manier uit te voeren, draagt het positief bij aan de validiteit van het gehele onderzoek (Baarda & goede, 2014).

Tot slot kan kwalitatief onderzoek de hypotheses aannemen of verwerpen. Wanneer er bij het toetsen van een hypothese blijkt dat deze juist is, neemt het onderzoek de hypothese aan.

### 4.2.1 Respondenten

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit een doelgerichte steekproef van twaalf respondenten. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is er een minimumaantal van acht interviews nodig (Verhoeven, 2014). Er is gekozen om interviews te houden totdat er een verzadigingspunt is bereikt. Dit treedt op wanneer meerdere respondenten dezelfde antwoorden geven en er geen sprake is van nieuwe informatie (Verhoeven, 2014). De respondenten dienen te behoren tot de gesegmenteerde doelgroep van DE ORGANISATIE. Het is belangrijk dat de steekproef zorgt voor een juiste weergave van de doelgroep. Om zeker te weten dat de steekproef representatief is daarom voorafgaande aan het interview een checklist nodig. Deze screener bevat de randvoorwaarden waaraan een respondent moet voldoen (zie Bijlage V). Op het moment dat de respondent voldoet aan de eisen mag hij of zij deelnemen. Wanneer er geen reactie komt, dan komt er een incentive tegenover de deelname te staan, namelijk een lunch bon voor in de bedrijfskantine.

**Segmentatie**

De onderzoekspopulatie bestaat uit:

* Medewerkers binnen de organisatie DE ORGANISATIE. Deze populatie bestaat uit twee subgroepen op basis van de fase waarin de medewerkers zich bevinden, namelijk: .

Om de onderzoeksdoelgroep af te bakenen is er sprake geweest van segmentatie op basis van de fase waar zij zich in bevinden, geslacht, functie en duur van dienstverband (zie Hoofdstuk 1, paragraaf 1.5). Volgens Doorbos (z.d.) is het van belang om segmentatie toe te passen, omdat het organisaties helpt om de marketinginspanning af te stemmen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Mocht de respondenten niet voldoen aan de randvoorwaarden van het onderzoek kan een andere respondent met dezelfde segmentatiekenmerken de respondent vervangen. In tabel 4 staan de verschillende respondentenkenmerken. Alle respondenten nemen in volledige anonimiteit deel aan het onderzoek, vandaar dat de naam geen onderdeel uitmaakt van de segmentatiekenmerken.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Respondent nr. | Fase | 0-25 jaar werkzaam | 26-50 jaar werkzaam |
| 1. | II | x |  |
| 2. | II | x |  |
| 3. | II | x |  |
| 4. | II |  | x |
| 5. | III | x |  |
| 6. | III | x |  |
| 7. | III | x |  |
| 8. | II |  | x |
| 9. | III |  | x |
| 10. | III |  | x |
| 11. | II |  | x |
| 12. | III |  | x |

Tabel 4: Respondentenschema: Medewerkers (Bakhuis, 2020)

**Functie**

De segmentatie functie van de respondent geeft aan welke activiteiten/werkzaamheden hij of zij uitvoert binnen de organisatie. Om een representatieve weergave te creëren van de doelgroep is er gekeken naar de functiegroep verdeling van de doelgroep en daarvan is een doelgerichte steekproef getrokken. Door diverse functies, en dus afdelingen, binnen de organisatie mee te nemen in het onderzoek blijkt er of er verschil is in het gebruik van interne communicatie per afdeling en de betrokkenheid per afdeling/functie.

**Fase**

De fase waarin de respondenten zich bevinden maakt ook deel uit van de segmentatiekenmerken. De organisatie werkt met verschillende fases van werkzekerheid, daarom mag de subgroep medewerkers zich alleen bevinden in FASE of FASE. De mening van de respondenten kunnen verschillen qua fase, dit komt ook door het verschil in mogelijkheden en werk(on)zekerheid. Ervaringen van de interne communicatie kan per fase ook afwijken.

**Dienstverband**

Tot slot maakt de lengte van het dienstverband onderdeel uit van de segmentatiekenmerken. Uit de deskresearch komt naar voren dat DE ORGANISATIE vaak reorganiseert en dat de doelgroep dan ook reorganisatie moe is. Het kan dat de respondenten die een langere duur van het dienstverband hebben meerder reorganisaties hebben meegemaakt. Zij kunnen verschillen in meningen over de interne communicatie van medewerkers die korter in dienst zijn bij de organisatie. Ook kan er een verschil zijn in de mate van betrokkenheid. Om het overzichtelijk te houden is er gekeken naar de lengte van de dienstverbanden en die in twee opgedeeld, namelijk: 0-25 jaar werkzaam bij DE ORGANISATIE en 26-50 jaar werkzaam bij DE ORGANISATIE.

**Werving en selectie**

De werving van geschikte respondenten gaat via persoonlijk contact. Via e-mail ontvangen medewerkers die zich bevinden een verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Van tevoren is samen met de HR afdelingen gekeken naar geschikte medewerkers. De selectie bestaat uit een doelgerichte steekproef (Verhoeven, 2014).

## 4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft hoe de begrippen meetbaar zijn gemaakt. Elke deelvraag bevat een deelonderwerp uit de centrale theorie. Deze deelonderwerpen zijn de handvatten om de nodige gegevens te verzamelen (Verhoeven, 2014). Op basis van de theorie van Welch (2014) zijn de nodige gegevens verzameld.

|  |  |
| --- | --- |
| **Nr.** | **Deelvraag** |
| 1. | *Hoe verloopt de huidige communicatie tussen HR en het management en de medewerkers tijdens DE FASES?* |
| 2. | *In welke mate voelen de medewerkers zich betrokken bij het vinden van een nieuwe interne baan tijdens DE FASES?* |
| 3. | Welke behoeften hebben de medewerkers in FASE en de medewerkers in FASE ten aanzien van de interne communicatie vanuit de HR afdeling en het management? |

Tabel 5: Deelvragen (Bakhuis, 2020)

De eerste deelvraag gaat over het verloop van de huidige interne communicatie. Deskresearch zorgt deels voor een antwoord op de eerste deelvraag. Tevens zorgt het afnemen van semigestructureerde interviews voor een antwoord. De passende vragen gaan over het huidige interne communicatiebeleid en de middelen die HR en het management inzetten (zie Bijlage V). De vragen 1 en 2 gaan over de communicatiemiddelen, welke de respondent het meeste gebruikt en de ervaring met het middel. Waarbij de vragen 4 tot en met 6 verdieping aanbrengen op de ervaringen en knelpunten. Op het moment dat er duidelijkheid is over de huidige interne communicatie en de meningen van de respondenten, kan de organisatie inspelen op haar interne communicatiebeleid. Op die manier vergroot de organisatie de medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011).

De operationalisering van de tweede deelvraag gebeurt door het begrip betrokkenheid op te delen in fysieke, cognitieve en emotionele betrokkenheid zoals geformuleerd door Kahn (1990) die Welch (2011) heeft meegenomen in haar theorie. De stellingen uit ‘*Utrecht Work Engagement Scale’* van Schaufeli en Bakker (2004) geven inzicht in de mate van betrokkenheid, waarbij vijf zeer betrokken is en nul niet betrokken. Kahn (1990) definieert cognitieve betrokkenheid als de focus tijdens de werkzaamheden. Door stellingen kan het onderzoek bepalen in welke mate de respondenten opgaan in hun werkzaamheden en zich op die manier cognitief betrokken voelen (vraag 9). Bij emotionele betrokkenheid draait het volgens Welch (2011) om toewijding. Medewerkers beschouwen de uit te voeren werkzaamheden als zinvol. De mate van emotionele betrokkenheid meet dit onderzoek ook weer aan de hand van stellingen. Dit door ‘*Utrecht Work Engagement Scale’* van Schaufeli en Bakker (2004) te hanteren en de toewijding te meten aan de hand van voldoening, enthousiasme, uitdaging en trots (vraag 10). Tot slot kan fysieke betrokkenheid volgens Welch (2011) aan de hand van het gevoel van veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers binnen de organisatie worden gemeten. Vraag 11 bevat stellingen die de fysieke betrokkenheid meten. De respondenten beoordelen de stellingen aan de hand van de Likertschaal en de stellingen zijn volgens ‘*Utrecht Work Engagement Scale’* van Schaufeli en Bakker (2004).

De laatste deelvraag draait om de behoefte van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie over het vinden van een nieuwe interne baan. Aan de hand van open vragen toets dit onderzoek de behoeften van de respondenten om uiteindelijk gericht advies te kunnen geven over de juiste inzet van interne communicatie (vraag 12 t/m 16).

|  |  |
| --- | --- |
| ***Nr.*** | ***Hypothesen*** |
| *1* | *Als het management en de HR afdeling duidelijk communiceren over de veranderingen binnen de organisatie tijdens een reorganisatie en de mogelijkheden, dan zorgt dit voor een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers.* |
| *2* | *Als de medewerkers zich binnen de organisatie veilig voelen en beschikbaar zijn, dan neemt de fysieke betrokkenheid van de medewerkers toe.* |
| *3* | *Als het management en de HR afdeling van de organisatie zorgen dat de medewerkers zich belangrijk en verbonden voelen met de organisatie, dan vergroot de emotionele betrokkenheid van de medewerkers.* |

Tabel 6: Hypothesen (Bakhuis, 2020)

De theorie van Welch (2011) is de basis van de bovenstaande hypotheses. Elke hypothese richt zich afzonderlijk op de dimensies van medewerkersbetrokkenheid van Kahn (1990), namelijk: cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid.

De cognitieve betrokkenheid van de medewerkers, die benoemd is in de eerste hypothese, kan de leidinggevende versterken, volgens Welch (2011) ook wel communicatoren genoemd. Binnen deze hypothese gaat het over de directe leidinggevende van de medewerkers en de HR afdeling die leiding geeft aan de directe leidinggevende. Volgens Welch (2011) verbetert de cognitieve betrokkenheid op het moment dat er sprake is van duidelijke communicatie over veranderingen binnen de organisatie, in dit geval een reorganisatie en de mogelijkheden om een nieuwe interne baan te vinden. De medewerkers in FASE en III krijgen vragen over hoe zij de boodschap ontvangen en welke reactie dat uitlokt (vraag 12 tot en met 16).

De tweede hypothese draait om de fysieke medewerkersbetrokkenheid. Kahn (1990) stelt dat dit de mate is waarin een medeweker bereidt is zich extra in te zetten voor de organisatie. Verder staat dit in verband met drie psychologische factoren van Welch (2011), namelijk: het gevoel van veiligheid, de beschikbaarheid naar de organisatie toe en de balans tussen werk en privé. De hypothese valt te toetsen aan de hand van het meetbaar maken van begrippen door middel van stellingen. De stellingen gaan over de balans tussen werk en privé en het gevoel van veiligheid binnen de organisatie (vraag 11). De stellingen over veiligheid komen voort uit ‘*Utrecht Work Engagement Scale’* van Schaufeli en Bakker (2004). In hoeverre lukt het de medewerker om zichzelf te zijn binnen de organisatie?

De laatste hypothese bevat het begrip emotionele betrokkenheid en draait om het vergroten hiervan. Het betekent kortweg de emotionele betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie (Kahn, 1990). Welch (2011) geeft aan dat emotionele betrokken medewerkers toegewijd zijn aan hun werkzaamheden en de organisatie. Om uiteindelijk de stelling aan te kunnen nemen of te verwerpen is het belangrijk om te toetsen in welke mate de medewerker zich gewaardeerd en verbonden/toegewijd voelt (vraag 10). De medewerkers ontvangen vragen over de ervaring van evaluatiegesprekken en het ontvangen van complimenten/waardering.

**Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli en Bakker (2004)**

De respondenten beoordelen de stellingen aan de hand van de Likertschaal. Schaufeli en Bakker (2004) maken binnen hun theorie gebruik van de vijf-punts Likertschaal. De respondent kan kiezen uit de vijf volgende opties:

* Volledig oneens;
* Oneens;
* Neutraal;
* Eens;
* Volledig mee eens.

Bij meerdere ‘eens’ spreek je van fysiek, cognitieve en emotionele betrokkenheid. Schaufeli en Bakker (2004) hebben hun model getest op verschillende beroepenvelden. Dit model zorgt voor de op rationalisatie van de deelvragen.

# Resultaten

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers verbeteringen zien in de interne communicatie. Op dit moment ervaren de medewerkers namelijk weinig tot geen communicatie in FASE en III, de communicatie over de mogelijkheden en de doelen van de organisatie, het gebrek aan persoonlijke communicatie, de onoverzichtelijkheid van Intranet DE ORGANISATIE en de hoeveelheid nieuwsbrieven die binnenkomen in de mail. Respondenten willen graag meer persoonlijk contact met het management waarin er ruimte is voor de medewerker als persoon. Verder verwachten ze een duidelijke en transparante communicatie. De medewerkers willen zich graag persoonlijk betrokken voelen tijdens DE FASES.

## 5.1 Beantwoording deelvragen

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen van het onderzoek aan de hand van de resultaten uit de semigestructureerd interviews.

*Hoe verloopt de huidige communicatie tussen HR en het management en de medewerkers tijdens DE FASES?*

De paragrafen 2.1.2 en 2.1.5 omschrijven de communicatiestromen binnen de organisatie en de middelen die DE ORGANISATIE tot zijn beschikking heeft. DE ORGANISATIE heeft een zogezegde ‘top down communicatie’, zoals in paragraaf 2.1.2 beschreven staat. Medewerkers geven aan dat ze niet de mogelijkheid hebben om te communiceren met het topmanagement van DE ORGANISATIE (Bijlage VII, analyseschema 2). Respondent 2 zegt daarover dat de communicatie vooral bestaat uit zenden en dat er weinig ruimte is voor interactie (Bijlage VII, analyseschema 2). Vaak geeft dit voor medewerkers het gevoel dat de directe leidinggevende de boodschap alleen maar overbrengt (Bijlage VII, analyseschema 25). Medewerkers geven aan dat per manager de manier van communiceren verschilt (Bijlage VII, analyseschema 2). Respondent 9 geeft aan dat dat te maken heeft met het feit dat managers vaak wisselen (Bijlage VII, analyseschema 2). Daardoor ervaren medewerkers geen persoonlijke band met hun manager en ervaren ze de communicatie puur zakelijk (Bijlage VII, analyseschema 25). Respondent 7 geeft aan dat na de FASE mededeling het contact stopte (Bijlage VII, analyseschema 25). Door het gebrek aan duidelijkheid ervaren de medewerkers het communicatiebeleid tijdens FASE en III rommelig en onduidelijk (Bijlage VII, analyseschema 25).

Paragraaf 2.1.5 beschrijft de middelen die HR en het management inzetten om te communiceren met de medewerkers. Medewerkers maken vooral gebruik van hun zakelijke mail, telefoon en Intranet DE ORGANISATIE als middel (Bijlage VII, analyseschema 1). Deze middelen hebben het doel om met collega’s te kunnen communiceren en om informatie te vergaren (Bijlage VII, analyseschema 1). Uit de interviews blijkt dat de medewerkers de nieuwsbrieven niet lezen (Bijlage VII, analyseschema 26). Zo zegt respondent 9 “Ik kijk alleen op Intranet DE ORGANISATIE, niet naar de nieuwsbrieven” (Bijlage VII, analyseschema 26). De onderwerpen van de nieuwsbrief spreken niet tot de verbeelding (Bijlage VII, analyseschema 26). Intranet DE ORGANISATIE bevat veel informatie en nieuwsberichten (Bijlage VII, analyseschema 1). Door de grote hoeveelheid informatie zien medewerkers door de bomen het bos niet meer (Bijlage VII, analyseschema 26). Respondent 2 geeft aan dat Intranet DE ORGANISATIE vooral algemene informatie bevat, niet relevante informatie in FASE en III (Bijlage VII, analyseschema 26). Intranet DE ORGANISATIE biedt medewerkers de ruimte om te reageren op informatie en berichtgeving, medewerkers ervaren deze toon vaak als negatief (Bijlage VII, analyseschema 1). DE ORGANISATIE Match! is een onbekend platform binnen (Bijlage …, analyseschema 26). Medewerkers vinden de hoeveelheid aan middelen prettig (Bijlage VII, analyseschema 5). Dit willen ze graag behouden.

Verder bestaat de communicatie vooral uit zakelijke feiten naar de medewerkers (Bijlage VII, analyseschema 25). Paragraaf 2.1.3 beschrijft het aantal contactmomenten en de middelen die medewerkers in FASE en III ontvangen. Respondent 8 geeft aan dat de enige vorm van communicatie bestaat uit zaken over de fase (Bijlage VII, analyseschema 25). Tijdens de bijeenkomst in FASE gaat het over de algemene stand van zaken en de feiten van de reorganisatie (Bijlage VII, analyseschema 25). Daarnaast hebben de medewerkers het idee dat de communicatie afneemt (Bijlage VII, analyseschema 25). Respondent 7 zegt hierover dat na dit gesprek er geen contact meer is geweest met de manager (Bijlage VII, analyseschema 25). “*Ik had dus niet het idee dat er iemand was die met mij door het proces heen ging. Ik werd denk ik niet voldoende begeleid”,* aldus respondent 7.

Medewerkers ervaren de communicatie onpersoonlijk en niet transparant (Bijlage VII, analyseschema 2). Vaak voelen ze zich niet gehoord (Bijlage VII, analyseschema 3). Respondent 4 geeft aan dat ze toch niet luisteren (Bijlage VII, analyseschema 3). Medewerkers voelen zich niet vrij om hun mening te uiten binnen de organisatie (Bijlage VII, analyseschema 3). Er heerst een angst dat het negatieve gevolgen heeft voor de medewerker (Bijlage VII. analyseschema 3). Op dit moment verloopt alle communicatie in groepsverband (Bijlage VII, analyseschema 27). Uit de interviews blijkt dat dit de medewerkers ook weerhoudt van hun mening geven (Bijlage VII, analyseschema 3).

*In welke mate voelen de medewerkers zich betrokken bij het vinden van een nieuwe interne baan tijdens DE FASES?*

Medewerkers geven aan zich niet fysiek betrokken te voelen bij het vinden van een nieuwe interne baan (Bijlage VII, analyseschema 20). Medewerkers weten vaak niet hoe ze dit kunnen doen (Bijlage VII, analyseschema 20). Medewerkers missen de ondersteuning van hun manager in het zoeken naar een nieuwe interne baan (Bijlage VII, analyseschema 6). Respondent 11 geeft aan het gevoel te hebben dat managers uit angst het niet stimuleren (Bijlage VII, analyseschema 6). Op het moment dat de manager de juiste handvatten weet te bieden voelen de medewerkers zich vrij om rond te kijken (Bijlage VII, analyseschema 6). Respondent 10 geeft aan het gevoel te hebben dat managers vaak zelf niet weten wat ze aan kunnen bieden (Bijlage VII, analyseschema 6). Bovendien wensen medewerkers zich meer betrokken te voelen bij de doelen van HR (Bijlage VII, analyseschema 4). Medewerkers hebben geen weet van de doelen van HR tijdens DE FASES (Bijlage VII, analyseschema 13). Dit kan de organisatie bewerkstelligen door meer duidelijkheid in het ‘waarom’ van de reorganisatie te communiceren (Bijlage VII, analyseschema 4). Zo geeft respondent 6 aan niet te weten hoe doelen en beslissingen tot stand komen (Bijlage VII, analyseschema 4).

Medewerkers voelen zich over het algemeen cognitief betrokken bij de organisatie, dit blijkt uit de interviews. Tijdens het uitvoeren van werkzaamheden voelen medewerkers zich tevreden en blij (Bijlage VII, analyseschema 8 en 10). De tijd gaat snel tijdens hun werk (Bijlage VII, analyseschema 10). Ze verliezen zichzelf niet in hun werkzaamheden en hebben geen moeite om werk en privé te scheiden (Bijlage VII, analyseschema 11 en 12).

Uit analyseschema 14 komt naar voren dat medewerkers niet volledig zichzelf durven zijn in de situatie waar ze zich in bevinden (Bijlage VII, analyseschema 14). Dit heeft een negatieve invloed op de emotionele betrokkenheid van de medewerkers. Medewerkers geven aan meer behoefte te hebben aan persoonlijke aandacht, waardoor er meer ruimte is voor de medewerker als persoon (Bijlage VII, analyseschema 25). De werkzaamheden van de medewerkers inspireren en dagen uit (Bijlage VII, analyseschema 15 en 16). Emotioneel gezien voelen medewerkers zich belangrijk bij DE ORGANISATIE (Bijlage VII, analyseschema 17). Wel voelen medewerkers zich niet gewaardeerd (Bijlage VII, analyseschema 18). De waardering wensen ze vooral te voelen vanuit hun manager, want vanaf FASE neemt dit gevoel af (Bijlage VII, analyseschema 18).

Medewerkers voelen zich fysiek betrokken. Zo geven ze aan altijd beschikbaar te zijn voor collega’s, ook buiten werktijd (Bijlage VII, analyseschema 19). Ze zetten zich in voor de werkzaamheden en tonen energie, ook al staat hun baan op de tocht (Bijlage VII, analyseschema 21 en 22). Uit de interviews komt naar voren dat voelen als een onzeker tijd (Bijlage VII, analyseschema 25). Toch blijven medewerkers zich inzetten voor hun werk binnen de organisatie (Bijlage VII, analyseschema 24). Zo geeft respondent 6 aan de werkzaamheden echt leuk te vinden en dat niet laat leiden onder de situatie (Bijlage VII, analyseschema 24).

*Welke behoeften hebben de medewerkers in FASE en de medewerkers in FASE ten aanzien van de interne communicatie over het vinden van een nieuwe baan vanuit de HR afdeling en het management?*

Medewerkers hebben de behoeften aan persoonlijke en transparante communicatie over de mogelijkheden die ze hebben (Bijlage VII, analyseschema 4). *“In zijn algemeenheid denk ik dat het allemaal wel vrij afstandelijk is, dus het wordt wel een beetje hoog over gecommuniceerd via Intranet DE ORGANISATIE. Ik vind het zelf dat ik heel weinig persoonlijk benaderd word.”,* aldus respondent 8 (Bijlage VII, analyseschema 4). Respondent 10 wil dat managers het wat mensgerichter bekijken (Bijlage VII, analyseschema 4). Uit de paragrafen 2.1.3 en 2.1.4 blijkt dat DE ORGANISATIE beschikt over vele ondersteuningen en middelen. Verder willen medewerkers meer ruimte voor evaluatie en de opvolging daarvan (Bijlage VII, analyseschema 4). Respondent 11 geeft aan dat de opvolging van evaluatiegesprekken te mager is (Bijlage VII, analyseschema 4). Ze hebben behoefte aan duidelijkheid over de resultaten en verbeteringen die voorvloeien uit evaluaties (Bijlage VII, analyseschema 4).

Medewerkers willen dat het ‘normaliseert’ om binnen de organisatie een nieuwe interne baan te vinden (Bijlage VII, analyseschema 6). Zo geeft respondent 2 aan: *“Ik denk dat het heel belangrijk is dat mensen weten dat het oké is om te bewegen. Dat dat duidelijk wordt. Dat als je solliciteert intern dat dat niet is omdat je per se weg wilt, maar meer omdat je bezig met je ontwikkeling.”* (Bijlage VII, analyseschema 6). Door het delen van verhalen hebben medewerkers het idee dat anderen het ‘overstappen’ gaan accepteren (Bijlage VII, analyseschema 7).

De persoonlijkheid zit hem niet alleen in communicatie over de mogelijkheden, maar ook over het persoonlijke gesprek. Medewerkers hebben behoefte aan persoonlijke aandacht (Bijlage VII, analyseschema 7). Door het gebrek aan persoonlijke aandacht missen medewerkers waardering vanuit hun manager (Bijlage VII, analyseschema 18).

Medewerkers willen gerichte nieuwsbrieven ontvangen met nuttige en duidelijke informatie over DE FASES (Bijlage VII, analyseschema 26). Medewerkers willen het belang inzien van de nieuwsbrief (Bijlage VII., analyseschema 26). Zo zegt respondent 3: “*Je moet mensen triggeren om het open te maken. Een stukje in de nieuwsbrief of Intranet DE ORGANISATIE zonder dat je daar toeters en bellen aan hangt, dat gaan niet werken.”* Respondent 2 geeft aan dat de inhoud wel relevantie heeft, maar dat veel medewerkers hem niet lezen (Bijlage VII, analyseschema 26).

Medewerkers ervaren Intranet DE ORGANISATIE als een chaos van informatie (Bijlage VII, analyseschema 26). Respondent 7 heeft moeite met informatie vinden op het platform en respondent geeft aan te moeten zoeken naar de juiste informatie (Bijlage VII, analyseschema 26). Respondent 5 vindt Intranet DE ORGANISATIE niet logisch ingedeeld (Bijlage VII, analyseschema 26). Medewerkers willen dat de informatie over op een duidelijke en logische manier op Intranet DE ORGANISATIE komt te staan (Bijlage VII, analyseschema 4).

Paragraaf 2.1.7 geeft een aanvulling van de campagnes vanuit HR. Waarbij er één speciaal gericht op DE ORGANISATIE Match!. Uit de interviews blijkt dat medewerkers niet of amper weten van dit platform waar vraag en aanbod samenkomt (Bijlage VII, analyseschema 26). Zo geeft respondent 10 aan helemaal niks te weten van DE ORGANISATIE Match! (Bijlage VII, analyseschema 26). Medewerkers willen verhalen horen van succesvolle nieuwe interne banen (Bijlage VII, analyseschema 6). De verhalen en persoonlijke aandacht geeft duidelijkheid over de toegevoegde waarde van DE ORGANISATIE Match! (Bijlage VII, analyseschema 6).

## 5.2 Resultaten hypotheses

Aan de hand van de resultaten uit de semigestructureerde interviews beantwoord deze paragraaf de hypotheses van dit onderzoek.

*Als het management en de HR-afdeling duidelijk communiceren over de veranderingen binnen de organisatie tijdens een reorganisatie en de mogelijkheden, dan zorgt dit voor een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers.*

De interviews toetsten de eerste hypothese. Hieruit bleek dat medewerkers niet op de hoogte waren van de doelen en het ‘waarom’ tijdens in een reorganisatie (Bijlage VII, analyseschema 13). Respondent 10: “Je wordt niet persoonlijk op de hoogte gesteld van de reorganisatie omdat je niet echt persoonlijk contact hebt met HR of je manager.” (Bijlage VII, analyseschema 25). Ook respondent 6 geeft aan niet te weten hoe doelen tot stand komen (Bijlage VII, analyseschema 4). Respondent 3 heeft het idee dat medewerkers zich verbonden moet voelen met het onderwerp om zich betrokken te voelen (Bijlage VII, analyseschema 28). Door de onpersoonlijke communicatie en het missen van informatie gebeurt dat niet.

Uit de interviews blijkt dat medewerkers zich cognitief betrokken voelen als de HR-afdeling en het management van DE ORGANISATIE de doelen van de reorganisatie duidelijk communiceren en de mogelijkheden om een nieuwe interne baan vinden. Respondent 6 geeft aan zich echt wel in te willen zetten voor een nieuwe interne baan, maar dan wel moet weten welke mogelijkheden hij heeft (Bijlage VII, analyseschema 20). Respondent 6 geeft als reden dat het motiveert om te zoeken naar een nieuwe interne baan wanneer de manager de mogelijkheden duidelijk maakt. Dat motiveert om te kijken naar je toekomst binnen DE ORGANISATIE (Bijlage VII, analyseschema 7). Respondent 11 geeft als reden dat de betrokkenheid vergroot op het moment dat hij inzicht krijgt in de verandering (Bijlage VII, analyseschema 7). Respondent 10 vindt dat een open en eerlijke communicatie over de veranderingen zorgen voor een gevoel van waardering en dit zorgt ervoor dat medewerkers sneller intern een nieuwe baan gaan zoeken (Bijlage VII, analyseschema 28). Het leidt tot een grote cognitieve betrokkenheid omdat medewerkers inzicht krijgen in waarom de organisatie reorganiseert (Bijlage VII, analyseschema 2).

*Als de medewerkers zich binnen de organisatie veilig voelen en beschikbaar zijn, dan neemt de fysieke betrokkenheid van de medewerkers toe.*

Medewerkers stellen zich altijd beschikbaar voor hun mede collega’s (Bijlage VII, analyseschema 19). Respondent 1 geeft wel aan alleen tijdens werktijd zich beschikbaar te stellen (Bijlage VII, analyseschema 19). Tijdens het interview viel het op dat medewerkers sinds minder plezier hebben in hun werk. Respondent 9 geeft aan dat ze minder plezier heeft in haar werk omdat ze haar sinds FASE op een andere manier behandelen (bijlage VI, verbatim i). Voor FASE en III gingen ze met plezier naar het werk en vol energie (Bijlage VII, analyseschema 21 en 22). Respondent 6 geeft aan teveel werk te hebben, ook nog in FASE, waardoor het plezier afneemt in de werkzaamheden (Bijlage VI, verbatim F).

Binnen de organisatie is er voor de medewerker geen plek om zichzelf te zijn (Bijlage VII, analyseschema 14). Respondent 11 werkt al een tijd voor DE ORGANISATIE en geeft aan dat ze binnen de organisatie vaak een persoonlijke mening niet respecteren (Bijlage VI, verbatim K). Respondent 1 geeft aan dat er geen ruimte is voor emoties waardoor ze zichzelf niet durft te uiten (Bijlage VII, analyseschema 2).

*Als het management en de HR afdeling van de organisatie zorgen dat de medewerkers zich belangrijk en verbonden voelen met de organisatie, dan vergroot de emotionele betrokkenheid van de medewerkers.*

Medewerkers binnen DE ORGANISATIE vinden hun baan leuk, vooral de uitdaging in de werkzaamheden is groot (Bijlage VII, analyseschema 15).

Uit de interviews blijkt dat medewerkers de waardering missen binnen DE ORGANISATIE en vanuit hun manager (Bijlage VII, analyseschema 18). Respondent 7 voelt zich sinds FASE niet meer gewaardeerd (Bijlage VII, analyseschema 18). Respondent 3 geeft aan dat managers niet snel complimenten geven (Bijlage VII, analyseschema 18). Volgens respondent 10 zorgt het uitspreken van waardering tot emotionele betrokkenheid bij het vinden van een nieuwe interne baan, het motiveert (Bijlage VI verbatim J). Respondent 1 geeft niet om complimenten, dat zorgt niet voor meer betrokkenheid (Bijlage VII, analyseschema 18). Respondent 4 geeft aan zelfs liever een schouderklopje te ontvangen van de manager dan loonsverhoging (Bijlage VII, analyseschema 18).

Respondent 5 geeft aan de medewerkers meenemen in het proces door een juiste manier van communiceren de medewerker zich belangrijk laat voelen, wat zorgt voor verbondenheid met de organisatie (Bijlage VI, verbatim E). “*Mensen houden ervan om belangrijk gevonden te worden”,* aldus respondent 5. Respondent 6 mist de betrokkenheid vanuit het management en HR bij de situatie waar medewerkers zich in bevinden, dit heeft een negatieve invloed op het gevoel van verbondenheid met de organisatie (Bijlage VI, verbatim F). Door aandacht te geven aan de situatie vergroot de emotionele betrokkenheid volgens respondent 6 (Bijlage VI, verbatim F).

Respondent 8 geeft aan dat op het moment dat de manager in FASE en III aandacht schenkt aan de medewerkers en betrokken blijft bij de situatie de medewerker zich gewaardeerd voelt en belangrijk (Bijlage VI, verbatim H). Alleen geeft aan het idee te hebben dat de doorsnee manager niet weet hoe hij het juiste gesprek aan kan gaan (Bijlage VI, verbatim H).

# Conclusies

De resultaten van dit onderzoek zorgt voor de volgende conclusies: het management van DE ORGANISATIE communiceert weinig met de medewerkers, medewerkers snakken naar persoonlijk contact en aandacht, medewerkers willen specifieke communicatie ontvangen. Tot slot neemt het onderzoek alle drie de hypothesen aan, aangezien de theorie van Welch (2011) overeenkomt met de bevindingen.

## 6.1 Conclusies uit de deelvragen

Deze paragraaf beschrijft de conclusies die voortkomen uit de resultaten.

**Huidige interne communicatie**

De eerste deelvraag onderzoekt hoe de huidige interne communicatie richting de medewerkers verloopt. De situatieschets beschrijft grotendeels de contactmomenten en de middelen die de HR afdeling en het management bieden. Verder toont de situatieschets de interne communicatiestromen binnen DE ORGANISATIE. Binnen de organisatie verloopt de communicatie top-down. Waardoor de communicatie voor de medewerker eenzijdig aanvoelt.

DE ORGANISATIE biedt diverse platformen aan om te kunnen communiceren, dit ervaart de medewerker ook zo. E-mail gebruiken de medewerkers het meest om met elkaar te communiceren. Nieuwsbrieven blijven vaak ongelezen. De medewerkers ervaren een ‘nieuwsbrief-overload’ en geven aan dat de informatie niet specifiek is. Medewerkers hebben behoefte aan een nieuwsbrief met relevante informatie over de mogelijkheden. Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerkers het intranet Intranet DE ORGANISATIE ervaren als chaotisch platform. Door de grote hoeveelheid aan informatie zien ze door de bomen het bos niet meer. De medewerkers geven aan moeite te hebben om op deze site de juiste informatie te vinden over DE FASES. Het management en de HR afdeling moeten zorgen voor een pagina met relevante en specifieke informatie.

Uit de resultaten komt naar voren dat medewerkers weinig tot geen communicatie ervaren vanuit het management op het moment dat ze in FASE of FASE terecht komen. De manager communiceert alleen over zakelijke feiten die betrekking hebben op de fases. Medewerkers hebben echter behoefte aan persoonlijke communicatie in de vorm van gesprekken om zich gemotiveerd te voelen om naar een nieuwe interne baan te zoeken. Dit geldt voor zowel de manager van de medewerkers als de HR afdeling. Op dit moment vinden de contactmomenten in groepsverband plaats.

**Betrokkenheid**

De tweede deelvraag onderzoekt de mate van betrokkenheid van de medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat de interne communicatie invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerkers. Medewerkers hebben geen weet van de mogelijkheden om een nieuwe interne baan te vinden en missen hierin de ondersteuning van het management. Uit het onderzoek blijkt ook dat de medewerkers geen weet hebben van de doelen en de veranderingen tijdens DE FASES. Medewerkers wensen zich meer betrokken te voelen bij de doelen en de mogelijkheden. Welch (2011) geeft aan dat op de hoogte zijn van veranderingen en doelstellingen binnen de organisatie zorgt voor een versterking van de cognitieve betrokkenheid. Dit komt overeen met de resultaten. Hier liggen kansen voor DE ORGANISATIE.

Ondanks de fases waarin de medewerkers zich bevinden voelen ze zich in zekere mate emotioneel betrokken. Ze hebben plezier in hun werk en voelen zich nog steeds uitgedaagd door de werkzaamheden. Ze ervaren echter weinig waardering vanuit het management. Om de emotionele betrokkenheid te versterken is het belangrijk om waardering naar de medewerkers uit te spreken. Medewerkers missen daarin ook de persoonlijke aandacht. Op het moment dat de medewerkers zich gewaardeerd voelen, motiveert dat om te zoeken naar een interne baan. Door de top-down communicatie kunnen de medewerkers niet de interactie aangaan met het management. Ze hebben het idee zich niet te kunnen uiten en suggesties te kunnen doen. Medewerkers hebben daarom het idee dat ze niet zichzelf kunnen zijn binnen de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers zich in zekere mate fysiek betrokken voelen. Ondanks de onzekere fase waarin ze zich bevinden zetten ze zich graag in voor DE ORGANISATIE. De medewerker voelt zich binnen de organisatie niet veilig genoeg om zichzelf te zijn. De resultaten laten zien dat dit vaak komt door het feit dat de medewerker geen mening durft te geven en zich vaak onbegrepen voelt. Wenselijk is om het veilige gevoel te stimuleren.

**Behoefte interne communicatie**

De derde deelvraag richt zich op de behoefte van de interne communicatie vanuit het management en de HR afdeling. De huidige communicatie verloopt nu vooral in groepsverband en dit ervaren de medewerkers als onpersoonlijk. Uit de interviews blijkt dan ook dat er een algemene behoefte is aan persoonlijk contact met het management. Tevens wensen de medewerkers meer ruimte voor evaluatiegesprekken en een juiste opvolging daarvan. Daarnaast wensen de medewerkers duidelijke en transparante communicatie tijdens de hele duur van een fase. Op dit moment hebben ze het idee dat ze informatie missen.

Om de medewerkers te motiveren om intern te zoeken naar een nieuwe baan moet de organisatie succesverhalen delen van andere medewerkers. Ze willen graag horen en meemaken hoe andere medewerkers een andere interne baan hebben gevonden. Dit zorgt deels voor duidelijkheid in de diverse mogelijkheden die er zijn. Door een gezicht te geven aan ‘intern een nieuwe baan vinden’ voelen medewerkers zich vrijer om daadwerkelijk een volgende stap te nemen.

Medewerkers hebben behoefte aan een pagina op Intranet DE ORGANISATIE met duidelijke informatie over de mogelijkheden. De structuur nu doet chaotisch aan, waardoor informatie ondersneeuwt of niet te vinden is. Ook de informatie in nieuwsbrieven binnen moet relevant zijn, zodat de medewerker zich geroepen voelt om het te lezen. Tot slot moet er binnen DE ORGANISATIE aandacht komen voor DE ORGANISATIE Match! Dit platvorm zorgt voor zichtbaarheid van het aanbod.

## 6.2 Conclusie hypotheses

De hypotheses binnen dit onderzoek.

**Hypothese 1**

De medewerkers geven aan dat wanneer zij duidelijke informatie ontvangen over de veranderingen binnen de organisatie en de mogelijkheden, zij zich cognitief betrokken voelen bij de organisatie en het vinden van een nieuwe interne baan. Dit komt overeen met de theorie van Welch (2011). Hiermee neemt het onderzoek hypothese 1 aan.

**Hypothese 2**

Medewerkers geven aan niet het gevoel te hebben zichzelf te kunnen zijn binnen de organisatie. Dit heeft een negatieve invloed op de fysieke betrokkenheid. Dit komt overeen met de theorie van Welch (2011). Hiermee neemt het onderzoek hypothese 2 aan.

**Hypothese 3**

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers waardering missen vanuit het management en geven aan dat dit invloed heeft op de betrokkenheid. Medewerkers geven aan dat het uitspreken van waardering vanuit het management de emotionele betrokkenheid en motivatie vergroot. Hiermee neemt het onderzoek hypothese 3 aan.

## 6.3 Conclusie probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

*“Hoe kan DE ORGANISATIE interne communicatie inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers bij het vinden van een nieuwe interne functie te versterken?”*

Het antwoord op de probleemstelling volgt uit de drie deelvragen en de drie hypotheses binnen dit onderzoek. Uit het onderzoek komt naar voren dan de interne communicatie invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerkers. De HR afdeling en het management kan de betrokkenheid vergroten door transparant en duidelijk te communiceren. Medewerkers geven aan niet te weten wat de doelen en mogelijkheden zijn. Door hierover duidelijk te communiceren verhoogt de cognitieve betrokkenheid bij het vinden van een nieuwe interne functie. Er moet meer ruimte komen voor persoonlijke communicatie en aandacht vanuit het management. Dit uit zich in het uitspreken van waardering vanuit het management, frequente gesprekken en evaluatiegesprekken. Dit verhoogt de emotionele betrokkenheid. De persoonlijke communicatie zorgt er ook voor dat medewerkers zich kunnen uitspreken en zichzelf durven zijn, dit verhoogt de fysieke betrokkenheid.

Buiten de voorkeur van de medewerkers voor persoonlijke communicatie, kan DE ORGANISATIE Intranet DE ORGANISATIE en E-mail inzetten. Het is van belang dat DE ORGANISATIE aandacht besteed aan de huidige informatie en de indeling van de site. Door een centrale plek met alle informatie over de mogelijkheden te creëren blijven de medewerkers op de hoogte van de zaken en nieuwsberichten. E-mail dient de organisatie in te zetten voor nieuwsbrieven met relevante informatie. Wel willen medewerkers alleen informatie die er voor hen toe doet. Deze aanpassingen zorgen op lange termijn voor een groei van de betrokkenheid bij het vinden van een nieuwe baan binnen DE ORGANISATIE.

# 7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen van dit onderzoek. Welch (2011) stelt dat de emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Om betrokkenheid te verhogen is het van belang om in te spelen op deze elementen. Aan de hand van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: continuïteit in de communicatie tijdens DE FASES, ruimte voor persoonlijke gesprekken, structuur aanbrengen op de algemene Intranet DE ORGANISATIE site, relevant nieuws communiceren naar de medewerkers en het delen van succesverhalen.

## 7.1 Communicatie vanuit het management

Welch (2011) stelt in haar theorie dat de leiderschapsstijl en manier van communiceren van het management invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Ook voor DE ORGANISATIE geldt dit. Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat het management alleen communiceert in groepsverband. Medewerkers vinden het cruciaal om ruimte te hebben voor persoonlijke emoties. Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten moet DE ORGANISATIE tijdens de continuïteit van de interne communicatie waarborgen. Het management moet ook de medewerkers het gevoel geven dat ze zichzelf kunnen zijn, zich kunnen uiten en naar ze luisteren.

*Aanbeveling 1: Continuïteit in communicatie tijdens*

Medewerkers ervaren geen tot weinig communicatie tijdens DE FASES. Vaak stopt de communicatie na de bijeenkomst waarbij de medewerker zakelijke feiten krijgt over de fase waarin ze zich bevinden. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers meer communicatie wensen vanuit het management en de HR afdeling. Het advies luidt dan ook om eens in de twee weken een gesprek te plannen met de medewerkers waarbij iedereen aanwezig is, zodat zij zich gemotiveerd voelen om binnen de organisatie een nieuwe interne baan te zoeken. Hierbij is het belangrijk dat zowel het management als de HR-afdeling communiceert.

## 7.2 Betrokkenheid

*Aanbeveling 2: Maak ruimte voor persoonlijke gesprekken*

Medewerkers geven aan te snakken naar persoonlijke communicatie. De communicatie vanuit het management bestaat nu vooral uit zenden van zakelijke informatie. Als de medewerkers meer persoonlijke aandacht ontvangen, dan voelen ze zich meer betrokken bij de situatie en het doel van de HR afdelingen om intern een nieuwe baan te zoeken. Daarnaast missen de medewerkers waardering vanuit het management. Het management de cognitieve en emotionele betrokkenheid met persoonlijke face-to-face gesprekken vergroten. Om dit te realiseren dient het management eens in de twee weken een gesprek in te plannen met een medewerker die zich bevindt in FASE of FASE.

Verder missen de medewerkers evaluatiemomenten. Aanvullend op de twee wekelijkse contactmomenten kan het management vragen om feedback zodat medewerker zich gehoord voelt en het gevoel heeft mee te kunnen denken over mogelijkheden. Om de persoonlijke communicatie vanuit het management in de juiste banen te leiden is het advies om vanuit de HR afdeling de manager handvatten te bieden voor het voeren van gesprekken.

## 7.3 Interne communicatiemiddelen

*Aanbeveling 3: Verduidelijken structuur Intranet DE ORGANISATIE*

DE ORGANISATIE deelt nu veel informatie via het Intranet DE ORGANISATIE. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers wel als geschikte informatiebron om op de hoogte te blijven van updates en nieuwsberichten. Intranet DE ORGANISATIE bevat echter een overload aan bestanden, waardoor medewerkers informatie moeilijk kunnen vinden. Om deze reden hebben de medewerkers het idee dat ze niet alle informatie ontvangen. DE ORGANISATIE en de HR afdeling dient de structuur van Intranet DE ORGANISATIE te verduidelijken door een pagina aan te maken met specifieke informatie over de mogelijkheden die medewerkers tot hun beschikking hebben. Hiermee vergroot de cognitieve betrokkenheid van de medewerkers door alle informatie gestructureerd te delen met de medewerkers. Uit de resultaten komt naar voren dat wanneer medewerkers weet hebben van de mogelijkheden, ze zich betrokken voelen bij de organisatie en het vinden van een nieuwe interne baan. Om dit te verwezenlijken dienen de HR afdeling en de communicatieafdeling een pagina binnen Intranet DE ORGANISATIE creëren met gerichte informatie. Via Intranet DE ORGANISATIE kunnen medewerkers gericht vragen stellen onder berichten, successen delen en de benodigde informatie verzamelen.

Aanbeveling 4: Specifieke nieuwsbrieven via de e-mail

Uit de resultaten en conclusies komt naar voren dat de nieuwsbrieven die medewerkers ontvangen vaak ongelezen blijven. Dit komt door informatie die niet altijd van belang is voor de medeweker. Door veel informatie onder te brengen op Intranet DE ORGANISATIE neemt de hoeveelheid nieuwebrieven af. Het is wenselijk om de nieuwsbrieven beknopter en relevant te maken nieuws en updates over DE FASES.

*Aanbeveling 5: Succesverhalen delen*

Uit het onderzoek blijkt dat binnen de organisatie weinig bekend is over medewerkers die met succes een nieuwe interne baan hebben gevonden. Door het delen van persoonlijke succesverhalen omtrent het vinden van een nieuwe interne baan leert de medewerker in FASE of FASE op een speelse manier de mogelijkheden kennen. Daarnaast dient het voor het ‘normaliseren’ van het zoeken naar een nieuwe functie binnen de organisatie. De HR afdeling dient deze verhalen te delen op Intranet DE ORGANISATIE en eventueel via de e-mail nieuwsbrief.

# 8. Implementatie

Het hoofdstuk implementatie geeft concrete voorbeelden van communicatiemiddelen om de aanbevelingen binnen dit onderzoek te realiseren. De implementatiestrategie is geformuleerd aan de hand van het PDCA-model van Deming (1950). De geschikte communicatiemiddelen zijn frequente bijeenkomsten, structuur binnen Intranet DE ORGANISATIE, een maandelijkse nieuwsbrief en de rubriek ‘Humans of DE ORGANISATIE’. De totale kosten voor het implementatieplan bedraagt €7.216,19,-. De opbrengsten zorgt voor betrokken en tevreden medewerkers die op de hoogte zijn van de doelen en de mogelijkheden.

## 8.1 Tweewekelijkse FASE of FASE bijeenkomst

Het PDCA-model kan DE ORGANISATIE toepassen om te zorgen voor een continue verbetering (Deming, 1950). Het model bestaat uit vier stappen, namelijk: Plan, Do, Check en Act. Plan bevat het opstellen van een plan. Do draait om de uitvoering en het meten van de resultaten, bij Check analyseert de organisatie de resultaten en bekijkt in hoeverre het plan is waargemaakt. Tot slot kan aan in de stap Act de organisatie het plan bijsturen aan de hand van de ondervonden resultaten.

**Plan:** De communicatie tijdens moet op frequente basis. Dit kan door op vaste momenten een bijeenkomst voor de medewerkers in FASE of FASE in te plannen, zo blijven zij op de hoogte van de veranderingen en mogelijkheden. Dit creëert meer begrip voor veranderingen onder de medewerkers. Als de medewerkers zicht krijgen op de diverse mogelijkheden om intern een nieuwe functie te kunnen vinden, dan voelen ze zich hier meer betrokken bij de fase en de organisatie. Tijdens deze momenten is het van belang om ruimte te laten voor dialogen. Naast deze bijeenkomst vinden er in de week waarin geen bijeenkomst staan gepland persoonlijke gesprekken plaatst. Binnen deze meeting is er ruimte voor feedback, waardering en de emotie van de medewerker.

Het is verstandig om het management de juiste handvatten te bieden voor deze bijeenkomsten en gesprekken. Vandaar dat het management de managers toolkit (zie figuur 7 & 8) ontvangt vanuit HR met alle benodigde informatie. Bijlage III bevat een verdere verdieping op de manager toolkit.

Figuur 7: Manger toolkit (Bakhuis, 2020)

Figuur 8: Inhoud Manger toolkit (Bakhuis, 2020)

De kosten bedragen de loonkosten van de medewerkers, een extra investering is niet van toegevoegde waarde. De baten bevatten de toenemende betrokkenheid van de medewerkers. Met deze implementatie moet binnen drie maanden de medewerker zich betrokken voelen bij het de organisatie en de mogelijkheden.

**Do:** Het management van de afdeling waar medewerkers zich bevinden draagt de verantwoordelijkheid voor het inplannen van de bijeenkomsten. Dit kan via het platform Microsoft Intranet s waar alle medewerkers toegang tot hebben. Een communicatiemedewerker van de HR afdeling en het management bepalen samen de agendapunten en de inhoud. Verder draagt de communicatiemedewerker de verantwoordelijkheid voor een verslag van de meeting die de medewerkers op de afdelingspagina op Microsoft Intranet kunnen vinden. De salarissen van de medewerkers binnen dit onderzoek zijn afgeleid van de geschatte salarissen in Nederland van Indeed. Indeed baseert deze schatting op honderden salarissen die medewerkers doorgeven. Een DE ORGANISATIE manager verdient op maandelijkse basis €4.263,- per maand. Op basis van een werkweek van veertig uur verdient de manager €26,64,- per uur (Indeed, 2020c). De communicatiemedewerker verdient €2.918,- per maand (Indeed, 2020a). Op basis van een werkweek van veertig uur verdient de medewerker €18,24,- per uur. Een schatting maken van de loonkosten van de deelnemen medewerkers is niet te doen. Elke afdeling heeft te maken met een ander aantal medewerkers. De baten van de tweewekelijkse bijeenkomsten en de persoonlijke gesprekken is het vergroten van de betrokkenheid op cognitief en emotioneel en het tegemoetkomen aan de wens van meer persoonlijke communicatie.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Do | Wie | Loonkosten | Geschatte uren | Extra investering |
| Inhoud FASE of FASE bijeenkomst | Manager | € 39,96,- | 1,5 uur (waarvan uur update geven en doelen doornemen en het overige half uur ruimte voor dialoog) | Loonkosten deelnemende medewerkers |
| Voorbereiden en klaarzetten | Manager  Communicatie-medewerker | €79,92,-  €54,72,- | 4 uur (individuele voorbereiding is 1 uur p.p., 2 uur gezamenlijk overleg) | 0 |
| Dagverslag en plaatsen op Intranet DE ORGANISATIE | Communicatie-medewerker | €18,24,- | 1 uur | 0 |
| Face-to-face gesprekken inplannen en uitvoeren | Manager | €26,64,- | 1 uur per medewerker | Loonkosten per medewerker |
| Totaal |  | €219,48,- | 6,5 uur | Loonkosten per medewerker |

Tabel 7: Kosten bijeenkomst (Bakhuis, 2020)

**Check:** Op het moment dat de bijeenkomsten en gesprekken op frequente basis plaatsvinden, kan de communicatiemedewerker na een maand meten of de medewerkers de verbeteringen merken. Dit kan aan de hand van een korte vragenlijst aan het einde van de bijeenkomst. Medewerkers moeten de ruimte ervaren om suggesties te kunnen doen.

**Act:** Door de bijeenkomsten aan te passen op basis van de resultaten en suggesties die de medewerkers doen, blijft er een constante verbetering. Op het moment dat de medewerker tevreden is over de manier van communiceren van de doelen en mogelijkheden, de evaluatie en de persoonlijk gesprekken, dan versterkt dat de betrokkenheid.

## 8.2 Alles op één plek op Intranet DE ORGANISATIE

Intranet DE ORGANISATIE is het verzamelpunt van informatie en nieuws voor medewerkers. Momenteel ervaart de medeweker dit als een onoverzichtelijk platform. De communicatiemedewerker van de HR afdeling dient de informatie die relevant is voor de medewerkers te bundelen op een aparte pagina op Intranet DE ORGANISATIE. Door de informatie gestructureerd en duidelijk te plaatsen, voldoet DE ORGANISATIE aan de behoefte van de medewerkers.

**Plan:** Door structuur aan te brengen in de beschikbare informatie voldoet het management en de HR afdeling aan de wensen van de medewerkers. De communicatiemedewerker van de HR afdeling en de stagiaire dragen de verantwoordelijkheid van het aanmaken van de pagina. Belangrijk is om eerst met een ICT-medewerker te vergaderen over de mogelijkheden van het platform. Aangezien Intranet DE ORGANISATIE een bestaan platform is, bestaan de kosten alleen uit de lonen van de medewerkers. Buiten de bestaande informatie over draagt de communicatiemedewerker de verantwoordelijkheid voor het generen van content. De communicatiemedewerker maakt een content planning en de stagiaire is verantwoordelijk voor de bewaking ervan. Het doel is dat na drie maanden 95% van de medewerkers zich aangesloten heeft bij de pagina en optimaal informatie tot zich kan nemen.

Figuur 9: Vulling voor content (Bakhuis, 2020)

**Do:** De communicatiemedewerker gaat samen met destagiaire aan de slag met de indeling van de pagina en het creëren van pakkende content. Een ICT-medewerker helpt met de basis van de pagina te creëren. De communicatiemedewerker verdient €2.918,- per maand (Indeed, 2020a). Op basis van een werkweek van veertig uur verdient de medewerker €18,24,- per uur. Binnen DE ORGANISATIE verdient een stagiaire op basis van 40 uur per week €400,- per maand. Dit brengt de loonkosten op €2,50,- per uur. Gebaseerd op de gemiddelde salarissen in Nederland verdient een IT-medewerker €2.913,- per maand (Indeed, 2020b). Op basis van een werkweek van 40 uur komt het uurloon uit op €18,21,-.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Do | Wie | Loonkosten | Geschatte uren | Extra investering |
| Contentstrategie maken Intranet DE ORGANISATIE | Communicatiemedewerker HR | €273,60,- | 15 uur | 0 |
| Voorbereiden Pagina | IT-specialist | €91,05,- | 5 uur | 0 |
| Contentkalender creëren | Stagiair | €20,- | 8 uur | 0 |
| Vullen van de pagina | Stagiaire  Communicatiemedewerker | €50,-  €364,80 | 20 uur (samen) | 0 |
| Bijhouden en bewaken van de informatie | Stagiair | €2,50,- | 1 uur per week | 0 |
| Totaal |  | €801,95,- | 49 uur | 0 |

**Tabel 8: Kosten Intranet DE ORGANISATIE (Bakhuis, 2020)**

**Check:** om tegemoet te komen aan de wensen van de medewerkers is het doel om de communicatie duidelijk en overzichtelijk te maken. Na een maand kan de communicatiemedewerker een Survey versturen naar de medewerkers met ruimte voor aanbevelingen.

**Act:** Wanneer medewerkers de communicatie als niet overzichtelijk ervaren, moet er opnieuw een plan worden gemaakt. Dit blijkt uit resultaten van de afgenomen Survey.

## 8.3 Succesverhalen delen = HUMANS of DE ORGANISATIE

Het management in samenwerking met de HR afdeling van DE ORGANISATIE realiseert maandelijks een korte rubriek genaamd ‘HUMANS of DE ORGANISATIE’ van medewerkers die vanuit DE FASES succesvol een nieuwe interne baan hebben gevonden (Figuur 10). Het delen van deze verhalen op de persoonlijke pagina van Intranet DE ORGANISATIE helpt medewerkers op een speelse manier inzien hoe andere medewerkers deze stap hebben gezet en welke middelen ze daarvoor hebben gebruikt. Daarnaast helpt het delen van succesverhalen waarin de medeweker uitleg geeft met het vergroten van de betrokkenheid. De succesverhalen van medewerkers wisselen met verhalen van een manager die succesvol iemand uit heeft aangenomen op een functie binnen het Intranet . Verder linkt de QR-code door naar DE ORGANISATIE Match! waardoor de medewerker automatisch kennismaakt met dit platform en met het aanbod van vacatures binnen DE ORGANISATIE. Op deze manier ervaren medewerkers dat managers open staan voor medewerkers . De HR afdeling levert namen aan van de medewerkers met een succesverhaal. De communicatiemedewerker van HR neemt contact op met de desbetreffende medewerker en maakt een afspraak voor een interview. Na het interview verwerkt de communicatiemedewerker het tot een aantrekkelijk verhaal. De communicatiestagiaire binnen HR draagt de verantwoordelijkheid voor het plaatsen van de content op de pagina van Intranet DE ORGANISATIE. De communicatiemedewerker is per verhaal ongeveer twee uur bezig, dit brengt de loonkosten op per twee weken €36,48,-. Binnen DE ORGANISATIE verdient een stagiaire op basis van 40 uur per week €400,- per maand. Dit brengt de loonkosten op €2,50,- per uur. Het plaatsen van het succesverhaal en het doorlinken naar de nieuwsbrief kost een half uur per twee weken. Per maand komen de kosten op €2,50,-. De QR-code maakt de IT-medewerker in een paar seconde, vandaar dat deze loonkosten niet binnen de kosten vallen.

Figuur : Humans of DE ORGANISATIE (Bakhuis, 2020)

## 8.4 Maandelijkse nieuwsbrief

Momenteel ervaren de medewerkers een ‘overload’ aan nieuwsbrieven en irrelevante informatie. Er moet een maandelijkse nieuwsbrief komen met relevante en beknopte informatie voor medewerkers. De opzet van de nieuwsbrief komt overeen met de huisstijl van DE ORGANISATIE. De mail die de medewerkers ontvangen bevatten enkel beeld met een titel die de medewerker aanzet op het te lezen. De verdere informatie staat op de persoonlijke Intranet DE ORGANISATIE Pagina. De communicatie stagiaire draagt de verantwoordelijkheid over de nieuwsbrief en is hier ongeveer 8 uur mee bezig. De loonkosten komen dan op €20,- per maand.

## 8.5 Overzicht kosten en baten

Deze paragraaf toont een overzicht van de totale kosten en de opbrengsten op basis van een geheel jaar. De totale kosten van de implementatie bedragen €7.216,19,-. De baten bestaan uit emotionele, fysieke en cognitieve betrokken medewerkers, duidelijk en overzichtelijke communicatie waarbij de medewerker op de hoogte is van de doelen en middelen en het versterken van het persoonlijke ‘wij-gevoel’.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Middel | Wie | Start | Frequentie | Kosten | Baten |
| FASE of FASE bijeenkomst | Manager, communicatie-medewerker HR | 01-09-2020 | Twee-  wekelijks | €5.706,48 | * Versterken van de betrokkenheid * Voldoen aan de wensen van de medewerkers over inzicht en duidelijkheid middelen * Tevreden medewerkers |
| Alles op één plek op Intranet DE ORGANISATIE | Communicatiemedewerker HR, IT specialist, stagiaire communicatie | 01-09-2020 | Eenmalig | €801,95, | * Voldoen aan de wensen van de medewerkers omtrent de interne communicatie * Tevreden medewerkers |
| HUMANS of DE ORGANISATIE | Communicatiemedewerker HR, stagiaire communicatie | 01-09-2020 | Per maand | €467,76 | * Betrokken medewerkers * Inzicht in de middelen * Creëren ‘wij-gevoel’ |
| Maandelijkse nieuwsbrief | Communicatiestagiaire | 01-09-2020 | Per maand | €240 | * Inzicht in de doelen en middelen * Betrokken medewerkers |
| Totaal |  |  |  | €7.216,19,- | Betrokken medewerkers op emotioneel, fysiek en cognitief niveau , duidelijke en overzichtelijke communicatie, ‘wij-gevoel’ versterken |

Tabel 9: Totale kosten en baten (Bakhuis, 2020)

# Literatuurlijst

Albrecht, S.L. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar, Cheltenham.

Baarda, D., De Goede, M., & Kalmijn, M. (2010). Basisboek enquêteren. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, Hove.

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently. New York: Simon & Schuster.

Boer, M. (2012). Handboek voor de interne communicatiespecialist. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing. Journal of Management, 36(1):281-348.

Doorbos, l. (z.d.). Vraaggestuurd werken en segmentatie. Geraadpleegd op 11 maart 2020, van <http://www.concern.nl/leesmap/doornbos2004.pdf>

Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). Become a Communication Expert. The Consultant’s Communication Problem Approach (CCPA): A tool for diagnosing strategic organizational communication problems, based on the Twente Organizational Communication Model (TOCOM). Enschede: Universiteit Twente.

Indeed. (2020a). *Salarissen voor Communicatie Medewerker (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 1 augustus 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/communicatie-medewerker-Salaries>

Indeed. (2020b). *Salarissen voor IT Medewerker (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 1 augustus 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/it-medewerker-Salaries>

Indeed. (2020c). *Salarissen voor Intranet leider (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 1 augustus 2020, van [https://www.indeed.nl/salaries/Intranet leider-Salaries](https://www.indeed.nl/salaries/teamleider-Salaries)

Kahn. W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal. 33, 4 p. 629 - 724.

Karanges, E., & Johnston, K., & Beaston, A., & Lings, I. (2015). *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study.* Australia: Queensland University of Technology. [https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003](about:blank)

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* New York: Wiley.

Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie.* Amsterdam, Nederland: Boom.

Kular, S., & Gatenby, M., & Rees, C., & Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review* (Working Paper). Kingston University.

Kwalon. (2010). Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek. Themanummer Internet & kwalitatief onderzoek (reds: Adams, S. & Staa, A. van). 2010 vol 15, no 2

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance though Employee Engagement, Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright.

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

Michels, W. (2017). Essentie van communicatie. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Mintzberg, H. (2013). Organisatiestructuren: tweede editie. Amsterdam, Nederland: Pearson.

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, *38*(2), 294-302.

Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(2), 165-196.

Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement.* Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 7, p. 600 - 619.

Schaufeli, W & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagements: a multi-sample study.* Journal of Organizational Behavior, No 25, p. 293-315.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzaled-Roma, V. & Bakker, A. (2002) *“The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”. Journal of Happiness Studies, pp. 71-92.*

Shah, P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. Academy of Management Journal, 43, 101-112.

Vance, RJ. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding measuring and increasing engagement in your organization.* United States of America: SHRM Foundation.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal,* 12(3), 177-198.

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

# 