



Eshuis

Accountants en
Adviseurs

“If people do not change, there is
no organizational change ”

Schneider, Brief & Guzzo (1996)

Een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid per levensfase

Hilde Elderink

-

326816

-

EHR4VB1

“If people do not change, there is no organizational change”

Schneider, Brief & Guzzo (1996)

Een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid per levensfase

Persoonlijke gegevens:

Naam:	Hilde Elderink
Studentnummer:	326816
Klas:	EHR4VB1
Opleiding:	Human Resource Management
Richting:	Human Resource Business Management
Academie:	Mens & Arbeid (AMA)
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogeschool Enschede
Inleverdatum:	14 maart 2016

Organisatiegegevens:

Naam:	Eshuis Accountants en Adviseurs
Vestiging:	Almelo
Adres:	Twentelaan 5
Postcode:	7609 RE
Plaats:	Almelo
Telefoon:	0546 - 811361

Gegevens begeleiding:

Begeleider Eshuis:	Corine de Hoog
Functie:	HR-manager
E-mail:	c.dehoog@eshuis.com
Eerste begeleider Saxion:	Ben van Veen
Functie:	Docent - onderzoeker HRM
E-mail:	b.j.vanveen@saxion.nl
Tweede begeleider Saxion:	Antoinette Bouma
Functie:	Docent HRM
E-mail:	a.j.a.bouma@saxion.nl

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek naar het levensfasegericht vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van Eshuis Accountants en Adviseurs. Dit onderzoek is verricht in het kader van het afronden van mijn bachelor Human Resource & Business Management aan Saxion Hogeschool te Enschede.

Tijdens mijn afstudeerperiode bij Eshuis heb ik gemerkt dat externe ontwikkelingen een grote impact kunnen hebben op een organisatie. Eshuis is een organisatie die aan de vooravond van een aantal belangrijke veranderingen staat en die onderscheidend vermogen moet ontwikkelen om de continuïteit van de organisatie veilig te stellen. Voor dat onderscheidend vermogen is onder andere nodig om medewerkers duurzaam inzetbaar te maken, zo nodig rekening houdend met de levensfase van de medewerkers. Met mijn afstudeeronderzoek heb ik in kaart gebracht hoe het gesteld is met de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Eshuis en tevens geïnterviewd of en zo ja, in welke mate er rekening moet worden gehouden met de levensfase waar de betreffende medewerker in zit.

Een tijdje geleden hoorde ik iemand zeggen: *“Als het gemakkelijk zou zijn, zou het niet bijzonder zijn”*. Deze zin is wat mij betreft volledig van toepassing op mijn afstudeeronderzoek. Het was niet makkelijk, maar juist daardoor wel bijzonder. Het was niet makkelijk omdat ik in mijn onderzoek niet koos voor één, maar twee onderzoeksmethoden. Deze complicerende factor zorgde voor een extra uitdaging en maakte voor mij het afstuderen extra bijzonder. Ik ben trots op het eindresultaat en wil een aantal mensen die daar een belangrijke bijdrage aan hebben geleverd, graag bedanken.

Allereest wil ik Corine en Chantal bedanken voor de begeleiding vanuit Eshuis. Beide hebben mij totale vrijheid en autonomie geboden tijdens het doen van mijn afstudeeronderzoek en het schrijven van deze scriptie. Daarnaast wil ik graag alle medewerkers van Eshuis bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek. Verder wil ik graag Guido Bruinsma bedanken voor zijn hulp bij het verwerken van de resultaten in SPSS. Dankzij Guido heb ik alle data die ik heb verzameld kunnen omzetten naar resultaten en conclusies. Tot slot wil ik graag in het bijzonder mijn begeleider Ben van Veen bedanken. Ben was altijd zeer enthousiast over het onderzoek en zijn enthousiasme heeft ervoor gezorgd dat ik erg tevreden ben met dit onderzoeksrapport.

Ik wens iedereen veel leesplezier!

Hilde Elderink

Almelo, 14 maart 2016

Managementsamenvatting

Inleiding

Eshuis Accountants en Adviseurs biedt diensten op het gebied van accountancy, fiscaliteit en personeelszaken. Daarnaast biedt Eshuis diensten als bedrijfseconomische advies, het opstellen van prognoses en begrotingen en het verzorgen van administratie. Diverse ontwikkelingen, waaronder vergrijzing in het algemeen, de nasleep van de economische crisis en digitalisering hebben ervoor gezorgd dat bij Eshuis noodzaak ontstaan is om de gevolgen daarvan te vertalen naar een aansluitend HR-beleid, waarin de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers een belangrijke voorwaarde is. Eshuis denkt dat het daardoor mogelijk is om onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie op te bouwen. Eshuis kiest daarmee voor constante vernieuwing van het businessmodel vanuit de gedachte dat duurzaam inzetbare medewerkers bepalend zijn voor het onderscheidend vermogen. Eshuis wil graag onderscheidend vermogen op bouwen door de focus meer te leggen op de advieskant en zich bovendien te richten op vijf specifieke branches. Deze vernieuwing van het businessmodel betekent dat er veel gaat veranderen op het gebied van uitvoering van de werkzaamheden en de organisatie van die werkzaamheden. Zo zullen taken gaan veranderen en daarmee veranderen ook de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. Ook zal het consequenties hebben voor de organisatiestructuur van Eshuis.

Om goed om te kunnen gaan met die veranderingen is het van belang dat de medewerkers van Eshuis duurzaam inzetbaar zijn (Paffen, 2010). Medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn kunnen namelijk beter omgaan met veranderingen. Dit is een gevolg van de mate van regie die duurzaam inzetbare medewerkers over hun eigen werk en loopbaan nemen (De Vries et al., 2005). Daarnaast beschikken duurzaam inzetbare medewerkers over meer veranderbereidheid en flexibiliteit (De Vries et al., 2005). Om de medewerkers zo duurzaam inzetbaar mogelijk te krijgen is het ook van belang rekening te houden met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. In iedere levensfase staan namelijk andere kenmerken centraal (Brouwer, et al., 2012).

Methode

Het doel van dit onderzoek is om te kijken hoe duurzame inzetbaarheid kan worden vergroot door middel van HR-praktijken en of het daarbij nodig is om rekening te houden met de levensfase van de medewerker. Om dit te realiseren is het van belang om eerst te kijken hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers van Eshuis nu zijn. Dit wordt gedaan aan de hand van een vragenlijst waarbij duurzame inzetbaarheid is geoperationaliseerd in vitaliteit en employability (SER, 2009). De Sociaal Economische Raad (2009) definieert duurzame inzetbaarheid als drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2013), werkvermogen verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005) en employability verwijst naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in de huidige baan, als in een andere baan of sector (Van Vuuren, 2011). In dit onderzoek zijn enkel vitaliteit en employability onderzocht, omdat uit onderzoek blijkt dat het niet mogelijk is om een verband aan te tonen tussen HR-praktijken en werkvermogen (Semeijn, Veld, Van Vuuren, & Van Veen, 2015). In dit onderzoek zijn vier HR-praktijken onderzocht: doelen & resultaten, gesprekscyclus, opleiding & ontwikkeling en rol van de leidinggevende. Door middel van gestructureerde interviews is gekeken hoe de medewerkers de HR-praktijken ervaren, om uiteindelijk advies te geven over of de HR-praktijken een invloed hebben op vitaliteit en employability en hoe de HR-praktijken ingezet moeten worden zodat vitaliteit en employability kan worden bevorderd.

Resultaten

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers van Eshuis hoog scoren op zowel vitaliteit als employability. Op een schaal van 1-5 scoren de medewerkers gemiddeld 3,3 op employability en op een schaal van 0-6 scoren de medewerkers gemiddeld 4,6 op vitaliteit. Tevens is gebleken dat in vergelijking met andere beroepsgroepen, de medewerkers van Eshuis hoger scoren op vitaliteit en employability. Er is echter wel gebleken dat de employability licht afneemt, naarmate medewerkers de levensfase senior bereiken. Een opvallend resultaat is dat vitaliteit geen samenhang heeft met de HR-praktijken en dat employability een negatieve samenhang heeft met de HR-praktijken.

Belangrijke kanttekeningen hierbij zijn dat de resultaten van de HR-praktijken maar gebaseerd zijn op twaalf medewerkers, dat er maar vier HR-praktijken van één meetinstrument zijn onderzocht (De Lat, Sanders, & Plat, 2012) en dat enkel de beleving van de medewerkers over de HR-praktijken zijn gemeten. Van de vier HR-praktijken die onderzocht zijn blijkt dat er één HR-praktijk is waar de medewerkers zeer tevreden over zijn. Dit is de HR-praktijk opleiding & ontwikkeling. De HR-praktijken doelen & resultaten en rol van de leidinggevende scoren niet positief, maar ook niet negatief. De HR-praktijk die als enige heel negatief scoort, is de HR-praktijk gesprekscyclus. Met name doordat er op dit moment geen werkoverleg wordt gehouden, scoort deze HR-praktijk zeer negatief.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de uitkomsten op het gebied van de drie onderzoeksvariabelen: vitaliteit, employability en HR-praktijken. Tevens zal bij elke aanbeveling worden aangegeven of het nodig is om rekening te houden met de levensfase van een medewerker. Omdat is gebleken dat vitaliteit hoog scoort en er geen samenhang is tussen vitaliteit en HR-praktijken, zullen er geen aanbevelingen worden gedaan op het gebied van vitaliteit. De aanbevelingen in dit onderzoek zijn gericht op het bevorderen van de employability en de HR-praktijken, omdat HR-praktijken van invloed zijn op hoe medewerkers HRM binnen een organisatie evalueren (Guest, 1999). Optimalisatie van HR-praktijken kunnen dus zorgen voor een hogere waardering en beleving van HR. De eerste aanbeveling bestaat uit een 3-5-7 loopbaanbeleid om de employability te bevorderen. Het 3-5-7 loopbaanbeleid bestaat uit vier onderdelen waaronder een online loopbaanportaal en externe loopbaancounseling. De tweede en derde aanbevelingen zijn beide gericht op het optimaliseren van de HR-praktijken. Zo wordt aanbevolen om werkoverleg in te voeren, om zo de afdelingsdoelen te bespreken en wordt er aanbevolen om iedere teamleider een leiderschapstraining te laten volgen zodat iedere teamleider beschikt over de competenties om goed leiding te kunnen geven. Tevens wordt er geadviseerd om een vervolgonderzoek te doen naar de HR-praktijken bij alle medewerkers, om de scores van vitaliteit en employability te vergelijken en om te kijken of een levensfasebewust personeelsbeleid wenselijk is bij Eshuis. Gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek zijn er geen zware redenen naar voren gekomen om een levensfasebewust personeelsbeleid in te voeren.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Organisatiebeschrijving.....	8
1.2 Context-, probleem- en literatuuriëntatie.....	8
1.3 Aanleiding	10
1.4 Doelstelling en opdrachtbeschrijving.....	11
1.5 Opbouw onderzoek.....	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Duurzame inzetbaarheid.....	12
2.1.1 Wat is duurzame inzetbaarheid?.....	12
2.2 Levensfasen	13
2.2.1 Grondleggers van de levensfasen	13
2.2.2 Moderne levensfasen	14
2.2.3 Levensfasen en duurzame inzetbaarheid.....	16
2.3 HR-praktijken	16
2.3.1 HR-praktijken en duurzame inzetbaarheid	17
2.3.2 HR-praktijken en levensfasen.....	17
2.4 Conceptueel model	18
2.5 Hoofd- en deelvragen	18
3. Methoden van het onderzoek.....	19
3.1 Verantwoording onderzoeksmethode.....	19
3.2 Onderzoekspopulatie	19
3.2.1 Duurzame inzetbaarheid	19
3.2.2 HR-praktijken.....	20
3.3 Meetinstrument.....	21
3.3.1 Vragenlijst.....	21
3.3.2 Gestructureerde interviews	22
3.4 Analyseprocedure	22
3.4.1 Vragenlijst.....	23
3.4.2 Gestructureerde interviews	23
3.4.3 Combinatie vragenlijst en gestructureerde interviews.....	23
4. Resultaten.....	25
4.1 Resultaten vragenlijst.....	25
4.2 Resultaten gestructureerde interviews	26
4.3 Vergelijking resultaten vragenlijst en gestructureerde interviews.....	30
5. Conclusie en discussie	32
5.1 Conclusie	32

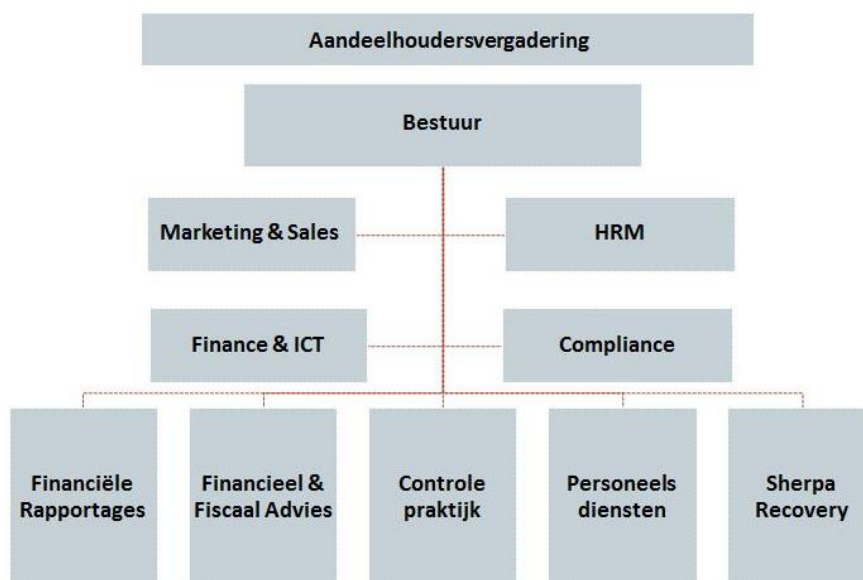
5.2 Discussie.....	35
6. Aanbevelingen	36
6.1 Vitaliteit.....	36
6.2 Employability.....	36
6.3 HR-praktijken	39
7. Implementatieplan	41
Literatuurlijst	42
Bijlagen	48
Bijlage 1. Organisatiestructuur Eshuis.....	49
Bijlage 2. Uitnodiging deelname vragenlijst.....	51
Bijlage 3. Vragenlijst duurzame inzetbaarheid.....	52
Bijlage 4. Resultaten vragenlijst en gestructureerde interviews.....	56
Bijlage 5. Uitgetypte interviews	57
Bijlage 6. Codeerschema	85
Bijlage 7. Evaluatieformulier opdrachtgever.....	98
Bijlage 8. Eigen werkverklaring.....	101

1. Inleiding

1.1 Organisatiebeschrijving

Eshuis Accountants en Adviseurs werd in 1932 opgericht door de heer A. Eshuis, die de organisatie vestigde in Almelo. Eshuis biedt dienstverlening aan ondernemers op het gebied van accountancy, fiscaliteit en personeelsdiensten (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). Tevens houdt Eshuis zich bezig met het geven van bedrijfseconomische advisering, het opstellen van prognoses en begrotingen voor cliënten en het verzorgen van administratie (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). De organisatie is op dit moment werkzaam vanuit de drie vestingen Enschede, Almelo en Hengelo.

Eshuis is opgebouwd uit een zestal afdelingen, te weten: de afdeling financiële rapportage, de afdeling financieel & fiscaal advies, de afdeling controlepraktijk, de afdeling personeelsdiensten, de afdeling sherpa recovery en een afdeling die ondersteunende diensten (HRM, marketing & sales, Finance & ICT en Compliance) levert (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). In onderstaand figuur 1 wordt de organisatiestructuur van Eshuis visueel weergegeven. De organisatiestructuur per afdeling is te vinden in bijlage 1.



Figuur 1. Organisatiestructuur Eshuis Accountants en Adviseurs

Eshuis heeft als missie om ondernemers professionele dienstverlening op het gebied van accountancy, fiscaliteit en personele zaken aan te bieden, risico's te helpen beheersen en kansen te benutten (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). Op deze missie sluit de visie van Eshuis naadloos aan. Door het werk maken van deze visie kan Eshuis namelijk voldoen aan de verwachtingen van klanten en deze zo mogelijk overtreffen, zeker als blijkt dat Eshuis beschikt over deskundige medewerkers die betrokken zijn bij de klanten en tegelijkertijd blijven werken aan persoonlijke groei (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015).

1.2 Context-, probleem- en literatuuroriëntatie

De arbeidsparticipatie van de bevolking in Nederland is op dit moment een erg belangrijk maatschappelijk thema. Dit is een gevolg van de demografische ontwikkelingen, waarbij de samenstelling van de bevolking veranderd, omdat het aantal jongeren is afgenomen (ontgroening) en het aantal ouderen toeneemt (vergrijzing) (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). De voorspelling is dan ook dat er een krimp van de beroepsbevolking zal optreden, waardoor er in Nederland er voor het eerst sprake zal zijn van structurele arbeidsschaarste. Dit houdt in dat er meer werk is dan er mensen beschikbaar zijn (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011).

Deze arbeidsschaarste maakt het noodzakelijk dat iedereen langer doorwerkt, want alleen zo is het mogelijk om het draagvlak voor de AOW veilig te stellen en om de arbeidsparticipatie te verhogen (Rijksoverheid, 2014). Het is dus erg belangrijk dat werknemers en werkgevers gaan nadenken over de wijze waarop oudere werknemers in hun laatste levensfase voor de organisatie inzetbaar kunnen blijven (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). Uit een rapport van de TNO blijkt dat nog maar 29,9% van de organisaties in de financiële dienstverlening maatregelen heeft getroffen om te zorgen dat personeel langer door kan werken (Kraan, Wevers, Geuskens & Sanders, 2011).

De gemiddelde leeftijd waarop medewerkers in Nederland stoppen met werken lag in 2014 op 64,1 jaar (CBS, 2015). Hieruit blijkt dat werkgevers en werknemers het belang van langer doorwerken nog niet in zien (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). De gemiddelde leeftijd waarop oudere medewerkers stoppen met werken binnen de bedrijfstak financiële instellingen lag in 2014 op 63,3 jaar (CBS, 2015). Daarmee ligt het onder het Nederlandse gemiddelde. Dit gecombineerd met de toenemende vraag naar accountants, die in 2015 steeg met een percentage van 52% ten opzichte het jaar ervoor, zal er een groot tekort aan accountants zijn (ANP, 2015).

Een andere belangrijke maatschappelijke ontwikkeling die een grote rol speelt binnen de financiële instellingen is digitalisering. Voor accountantskantoren heeft digitalisering gezorgd voor automatisering van de basisdienstverlening en de adviesdiensten (Rabobank Industry Knowledge Team, 2015). Veel handelingen en verwerkingsstappen in de administratie zijn geautomatiseerd en onzichtbaar geworden. Accountants moeten naast de periodeafsluitingen en fiscale handelingen steeds vaker controleren, vooruitkijken en meedenken over de financiële situatie en dit vraagt om meer vakmatig inzicht en communicatieve vaardigheden (UWV, 2014). Er kan dus gesteld worden dat de rol van de accountant aan het veranderen is.

De druk op organisaties in Nederland om te veranderen is erg groot. Naast ingrijpende veranderingen in de directe omgeving hebben veel organisaties te maken met de nasleep van de financiële crisis en dat vraagt om fundamentele aanpassingen (Brugman, Knotter & Zielstra, 2012). Met deze fundamentele veranderingen doen organisaties een toenemend beroep op het vermogen van de medewerkers om blijvend mee te veranderen (Brugman, Knotter & Zielstra, 2012). Organisaties hebben dus behoefte aan medewerkers die in staat zijn om mee te kunnen in de nieuwe omstandigheden, organisatievormen en functie-eisen (Paffen, 2010). Om als organisatie voortdurend te kunnen aanpassen aan de omstandigheden zijn inzetbare medewerkers een noodzaak (Paffen, 2010).

Al deze snel veranderende ontwikkelingen hebben Eshuis gedwongen tot constante vernieuwing van het business model (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). Daarnaast wil Eshuis zich graag onderscheiden van de concurrenten door de focus meer te leggen op de advieskant. Beide ontwikkelingen brengen veel interne veranderingen met zich mee.

Door de focus meer te leggen op de advisering heeft Eshuis nieuwe vormen van dienstverlening vastgelegd in een "Eshuis Adviesportfolio": financiële en fiscale huishouding, instant advies en organisatieadvies (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). Per afdeling zijn er op operationeel, tactisch en strategisch gebied doelstellingen opgesteld. Eshuis wil zich met deze focus meer richten op enerzijds een aantal specifieke branches en anderzijds een aantal vakgebieden (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). Deze nieuwe vormen van dienstverlening worden weergegeven in onderstaande figuur 2.

	Operationeel	Tactisch	Strategisch
Financieel	Boekhouding	Liquiditeitsplanning Begroting Kredietaanvraag	Integrale management-informatie
Fiscaal	Aangiften	Fiscaal advies	Estate- en Fiscale planning
Bedrijfsvoering	AO/IB	Procesoptimalisatie	Risicomanagement Bedrijfsovername
HRM	PSA	Gesprekscyclus (incl. bijbehorende HR processen)	Strategische personeelsplanning

Figuur 2. Het Eshuis Adviesportfolio (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015)

Het blijkt dus dat sociodemografische trends vereisen dat mensen langer door moeten werken, de vraag naar accountants toeneemt en dat de digitalisering andere eisen stelt aan accountants die langer door moeten werken.

Veranderingen brengen vaak moeilijkheden met zich mee. Uit de literatuur blijkt dat twee-derde van de veranderinitiatieven binnen organisaties falen en dat heeft mede te maken met de houding van de medewerkers (Clayton, 1997). Wil een organisatie effectief mee veranderen met de arbeidsmarkt, dan is het van belang om medewerkers in dienst te hebben die flexibel, breed en duurzaam inzetbaar zijn (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Duurzaam inzetbare medewerkers zijn namelijk in staat om de gewenste werkprestatie te leveren in een veranderende werkcontext (Schaufeli, 2011).

Voor Eshuis is het dus van belang in kaart te brengen hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers zijn en hoe duurzame inzetbaarheid kan worden vergroot. Eshuis is op het moment druk bezig aan het zorgen voor een 'fit-for-the-future' personeelsbestand door aandacht te besteden aan interne groei en ontwikkeling van medewerkers (Eshuis Accountants en Adviseurs, 2015). Een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid sluit hier goed bij aan.

1.3 Aanleiding

Eshuis staat aan de start van grote en ingrijpende veranderingen in het dienstverleningsproces. De gevolgen van deze veranderingen zullen grote consequenties hebben voor de uitvoering van de werkzaamheden en de organisatie van die werkzaamheden. Zo zullen taken gaan veranderen en daarmee veranderen ook de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. Tevens zullen de veranderingen consequenties hebben voor de organisatiestructuur van Eshuis. Dat brengt naast een verandering van de indeling van de organisatie ook andere eisen aan het functioneren met zich mee. Eén van die eisen is dat medewerkers in staat moeten zijn om op een goede manier om te gaan met veranderingen.

Om goed om te kunnen gaan met veranderingen is het belangrijk dat de medewerkers van Eshuis meer zelfregie over hun werk en hun loopbaan nemen, en naast veranderbereidheid ook beschikken over flexibiliteit. Er is namelijk gebleken dat beperkte flexibiliteit en beperkte veranderbereidheid negatief gerelateerd zijn aan de inzetbaarheid van een medewerker (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005). Om dus te zorgen dat medewerkers in staat zijn om mee te veranderen, is het van belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Om medewerkers zo duurzaam inzetbaar mogelijk te krijgen, moet ook rekening gehouden worden met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. In iedere levensfase staan andere kenmerken centraal en door aandacht te besteden aan die verschillende kenmerken per levensfase, is het mogelijk om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen (Brouwer, et al., 2012). Zo heeft een jonge medewerker met name de behoefte om zich te ontwikkelen, terwijl een oudere medewerker het evenwicht tussen werk en privé veel belangrijker vindt (Stoffelsen & Diehl, 2007).

1.4 Doelstelling en opdrachtbeschrijving

Eshuis heeft grote ambities op het gebied van accountancy en ziet ook in dat je als organisatie moet mee veranderen met alle ontwikkelingen. Belangrijk is dat medewerkers bereid zijn om mee te veranderen en hiervoor is duurzame inzetbaarheid erg belangrijk.

Allereerst zal er gekeken worden hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers van Eshuis nu zijn. Duurzame inzetbaarheid richt zich op het inzetbaar houden van alle medewerkers, rekening houdend met individuele behoeften, wensen en capaciteiten (Van der Heijden, 2005). Omdat individuele aspecten sterk kunnen verschillen afhankelijk van de levensfase waarin medewerkers zich bevinden, zal er per levensfase gekeken worden hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers zijn.

Nadat in beeld is gebracht, hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers per levensfase zijn, wordt er gekeken hoe de duurzame inzetbaarheid per levensfase kan worden vergroot. Omdat uit onderzoek blijkt dat het voeren van een goed HRM-beleid bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid zal er door middel van HR-praktijken gekeken worden hoe duurzame inzetbaarheid bij Eshuis kan worden vergroot (Dorenbosch, (2009); Kooij, (2010); Van der Voorde, (2010); Becker (1993) & Berntson, Sverke & Marklund (2006)). Het doel van dit onderzoek is dan ook om te kijken hoe de duurzame inzetbaarheid per levensfase kan worden vergroot aan de hand van de HR-praktijken.

1.5 Opbouw onderzoek

Deze scriptie bestaat uit zeven hoofdstukken. In het hierop volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld. De theorie vormt de basis van het onderzoek. In hoofdstuk 3 staan beide onderzoeksmethoden beschreven. Hier wordt verantwoord welke onderzoeksmethoden voor welke deelvraag gebruikt zullen worden. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van beide onderzoeken worden weergegeven. Gebaseerd op de resultaten zal er in hoofdstuk 5 een conclusie worden getrokken. Dit betekent dat er antwoord wordt gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Daarnaast zullen de kritische punten van het onderzoek worden toegelicht in de discussie. Het onderzoeksrapport sluit af met aanbevelingen gericht aan Eshuis Accountants en Adviseurs en het hierbij aansluitende implementatieplan.

2. Theoretisch kader

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt vanwege de demografische ontwikkelingen steeds belangrijker en steeds meer organisaties besteden dan ook aandacht aan duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers (Arnoldus, 2013). De tijd van life-time employment en een baan voor het leven is definitief voorbij (Biemans, 2014) en mede daarom moeten medewerkers zich blijven ontwikkelen tot hun 67^{ste}, waarvoor het nodig is om fysiek en mentaal vitaal blijven (Biemans, 2014). Dit maakt dat duurzame inzetbaarheid gekozen is als centrale thema binnen dit onderzoek.

2.1.1 Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is een begrip dat in de literatuur niet eenduidig gedefinieerd is. Hierdoor ontstaat er een groot verschil tussen duurzame inzetbaarheid in wetenschap en praktijk (Brouwer, et al., 2012). Een containerbegrip is een veelvoorkomende benoeming voor duurzame inzetbaarheid (Biemans, 2014). Uit de literatuur blijkt wel duidelijk dat duurzame inzetbaarheid een begrip is dat naar diverse arbeidsgerelateerde determinanten en uitkomsten verwijst (De Lange, Schalk & Van der Heijden, 2013).

Een veelgebruikte definitie van duurzame inzetbaarheid is die van Van der Klink et al. (2010). Volgens Van der Klink et al. (2010) betekent duurzame inzetbaarheid dat medewerkers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

Uit bovenstaande definitie blijkt dat duurzame inzetbaarheid een gezonde of degelijke werkcontext en een ondersteunende, direct leidinggevende impliceert, die werknemers in staat stelt om inzetbaar te kunnen blijven (Brouwer, et al., 2012). Tevens verwijst deze definitie naar de attitude en motivatie van de individuele medewerker, om de mogelijkheden die een werkcontext biedt, ook daadwerkelijk te benutten (Brouwer, et al., 2012).

Een andere wijze om duurzame inzetbaarheid te definiëren is om de specifieke aspecten te benoemen (De Lange, Schalk & Van der Heijden, 2013). De Sociaal Economische Raad (2009) definieert duurzame inzetbaarheid als drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability.

Het eerste element, vitaliteit, staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2013). In relatie tot de arbeidsomgeving kan ook de motivatie van werknemers onder vitaliteit worden benoemd (SER, 2009).

Werkvermogen, ook wel work ability genoemd, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Gezondheid bepaalt ook voor een groot deel het werkvermogen, maar niet helemaal. Dit heeft er mee te maken dat afhankelijk van de eisen die het werk stelt, gezondheidsproblemen kunnen leiden tot beperkingen om wel of niet te werken (Van den Berg, 2010).

Employability verwijst naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in de huidige baan als, indien nodig, in een andere baan of andere sector (Van Vuuren, 2011). Hiermee verwijst employability niet alleen naar mobiliteitsbereidheid, maar ook naar het ervaren van arbeidsmarktmogelijkheden (Gaspersz & Ott, 1996).

2.2 Levensfasen

Uit onderzoek naar de ontwikkeling van volwassenen is gebleken dat mensen verschillende fasen doorlopen, die van invloed zijn op de prioriteiten van het werk en dat elke fase bestaat uit unieke werkattitudes en gedragingen (Finegold, Mohrman, & Spreitzer, 2002). Deze fasen worden omschreven als levensfasen of loopbaanfasen. In dit onderzoek zal het begrip levensfasen worden aangehouden.

2.2.1 Grondleggers van de levensfasen

Een tweetal bekende grondleggers op het gebied van levensfasen zijn Super en Levinson (Arnold, 2010). Vooral het werk van Super was in de context van de levensfasen erg invloedrijk. Onderstaand model van Super (1980), weergegeven in tabel 1, laat zien dat huidige omstandigheden en de waarnemingen van individuen worden bepaald door de betreffende levensfase (Super, 1980).

Tabel 1. Career development model van Super (1980)

Super's career development model (Super, 1980):		
I. Verkenning		Het in kaart brengen van de persoon zelf en de werkende wereld zodat het zelfbeeld verduidelijkt wordt en hierbij een passend beroep kan worden vastgesteld (Super, 1980). De leeftijdscategorie die aansluit bij deze fase is 15-24 jaar (Super, 1980).
II. Keuze		De persoon kiest, wellicht na één of twee pogingen, voor een bepaald beroep en probeert zichzelf hierin te bewijzen (Super, 1980). De leeftijdscategorie die hierbij aansluit is 25-44 jaar (Super, 1980).
III. Onderhoud		In deze fase is het belangrijk om het gekozen beroepsbeeld vast te houden. Dit kan echter lastig zijn vanwege de technologische ontwikkelingen en de concurrentie van jongere collega's (Super, 1980). De leeftijdscategorie die aansluit is 45-64 jaar (Super, 1980).
IV. Terugtrekking		Deze laatste fase wordt gekenmerkt door een steeds minder wordende betrokkenheid bij het werk en de neiging om een iets afstandelijkere positie in te nemen (Super, 1980). De leeftijdscategorie die bij deze fase aansluit is 65+ jaar (Super, 1980).

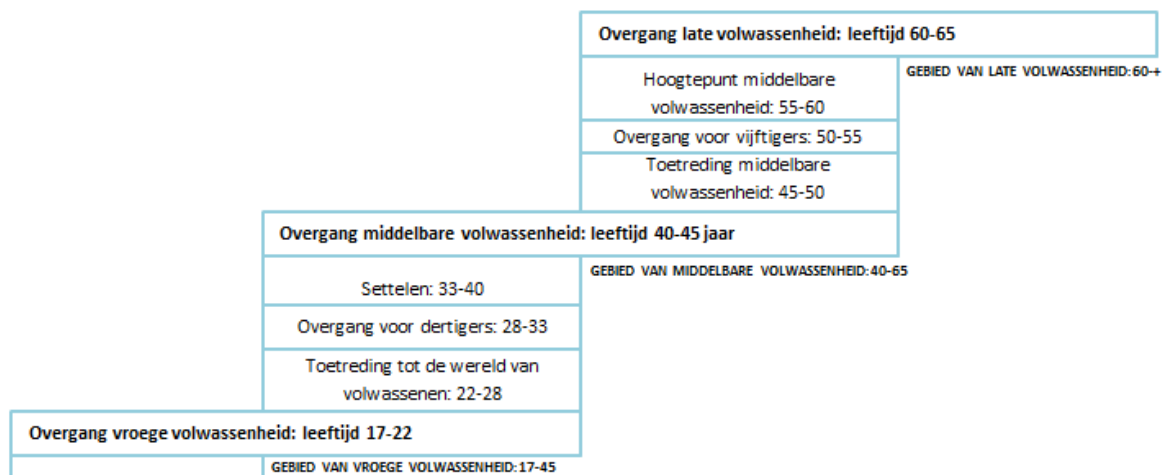
Het model van Super (1980) is geen theorie die te vergelijken is met andere theorieën. Zo zag Super de eerste levensfase als een verkenning en de tweede levensfase als succesgerichtheid, terwijl anderen meer dachten in termen van betrokkenheid (Arnold, 2010). Ook zag Super de derde levensfase als krampachtig vasthouden, terwijl anderen meer de nadruk legden op creatieve motivatie (Arnold, 2010).

Op basis van onderzoek is vaak geprobeerd om iemands wensen en waarden in zijn of haar loopbaan te plaatsen binnen Supers levensfasen. Hall (1986) concludeerde dat het moeilijk vast te stellen is, in welke fase iemand zich bevindt, met name als de persoon pas op latere leeftijd aan zijn of haar carrière begint. Super heeft dit toegegeven en ontwikkelde een flexibeler model voor het indelen van levensloop en loopbaan (Super, 1990).

Super (1990) identificeerde zes rollen die mensen in de Westerse samenlevingen vervullen: huisman of -vrouw, kostwinner, burger, levensgenieter, student en kind (Super, 1990). Een persoon kan zich bevinden in verschillende rollen, in verschillende levensfasen (Super, 1990). Deze herziende versie sluit beter aan op de levensstijl van personen omdat er meer rekening wordt gehouden met werk en niet-werk rollen (Sullivan, 1999).

Een andere invloedrijke indeling om het volwassen leven in te delen is die van Levinson (1986). Levinson gaat er vanuit dat persoonlijkheidsattributen, sociale rollen en biologische kenmerken belangrijke aspecten van het leven zijn (Levinson, 1986).

Volgens Levinson (1986) bestaat het leven van elk individu uit een cyclus die is opgebouwd uit een vaste volgorde van leeftijdsgerelateerde periodes. Hij stelde vast, dat in elk van de drie fasen van volwassenheid (vroeg, middelbaar en laat) stabiele en overgangspannen elkaar afwisselen (figuur 3) (Levinson, 1986).



Figuur 3. Levinson's life stage development model (Levinson, 1986)

Elke fase kenmerkt zich door specifieke activiteiten die een persoon moet volbrengen in zijn werk- en gezinsleven. Daarbij kan gedacht worden aan het identificeren van een zelfbeeld, het vormen van een gezin en het vestigen op de arbeidsmarkt (Levinson, 1986). Het doel van het model van Levinson is om te laten zien hoe ontwikkelingen binnen het leven plaatsvinden (Wagenaar, 2012). Iedere periode begint en eindigt met een gemiddelde leeftijd met een variatie van plus of min twee jaar (Levinson, 1986). Hieruit blijkt dat het model strikt gebaseerd is op leeftijd.

Opvallend aan het model van Levinson is dat de leeftijd van een individu centraal staat, en dat er enkel aandacht wordt geschonken aan de ontwikkelingen van individuen en dat er geen carrièreontwikkeling aangekoppeld kan worden (Levinson, 1986). Dit in tegenstelling tot het model van Super (1980) waar individuen de mogelijkheid hebben om bepaalde fasen meerdere keren in hun leven door te maken. Mensen kunnen in het model van Super (1990) terug gaan naar verschillende fasen wanneer er zich grote veranderingen in hun carrière voordoen. Bij het model van Levinson (1976) is dit niet mogelijk omdat het model gebaseerd is op leeftijd.

2.2.2 Moderne levensfasen

De indeling van levensfasen zijn door de jaren heen steeds verder gemoderniseerd. Dit houdt in dat de levensfasen tegenwoordig veel mobieler zijn, vaker worden onderbroken en verlopen volgens minder rechte lijnen (Inkson, 2006). Dit komt doordat mensen tegenwoordig impulsiever handelen en meer innerlijke veranderingen ondergaan (Inkson, 2006). Echter, het is toch nog opmerkelijk hoeveel loopbanen er nog volgens vaste fasen verlopen.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2001) heeft de volgende levensfasen onderscheiden: vroege jeugd, jong volwassenheid, spitsuur, actieve ouderdom en zorgbehoevend. Deze indeling van levensfasen is echter sterk leeftijd-gerelateerd, in plaats van dat het gebaseerd is op een levensfase van een medewerker (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001).

Een andere indeling van levensfasen die veel gebruikt wordt is die van Stoffelsen & Diehl (2007). Stoffelsen en Diehl (2007) onderscheiden vijf verschillende levensfasen: de jonge starter, spitsuur, stabilisatie, deskundige senior en afbouwende senior. In onderstaande tabel 2 zijn alle levensfasen inclusief leeftijdsindicatie en aandachtspunten m.b.t. de arbeidssituatie schematisch weergegeven.

Tabel 2. Schematische weergave van de vijf levensfasen van Stoffelsen & Diehl (2007)

Levensfasen	Leeftijdsindicatie	Aandachtspunten m.b.t. arbeidssituatie
Jonge starter	- 30	x levensloopregeling (verlofsparen voor vakanties) x scholing x persoonlijke ontwikkeling
Spitsuur	30 - 39	x zorgverlof (kinderen) x levensloopregelingen x (aanvullend) pensioenopbouw
Stabilisatie	40 - 49	x zekerheid x scholing x eventuele heroriëntatie x (aanvullend) pensioenopbouw
Deskundige senior	50 - 59	x zorgverlof (mantelzorg)
Afbouwende senior	60 +	x pensioen

De eerste levensfase die door Stoffelsen & Diehl (2007) gedefinieerd wordt is die van jonge starter. Voor jonge starters is werk vooral een manier om de eigen identiteit vorm te geven (Stoffelsen & Diehl, 2007). In deze periode leert een medewerker vaak veel over het werk zelf, over samenwerken en het functioneren, maar stelt zich ook de vragen als: 'wat kan ik?', 'wat wil ik?' en 'wat vind ik leuk?' (Stoffelsen & Diehl, 2007). Een belangrijk kenmerk van de jonge starter is dat hij of zij graag wil scoren en daarom ook snel resultaat van het werk wil zien en snel wil ontwikkelen (Stoffelsen & Diehl, 2007).

De tweede levensfase is de spitsuurfase. In deze fase krijgen medewerkers vaak kinderen en worden er cruciale loopbaanstappen gezet (Stoffelsen & Diehl, 2007). Een aantal kenmerken van deze levensfase zijn, het zoeken naar een nieuw evenwicht tussen werk en privé en het verschijnsel workaholics met als risico's verwaarlozing van de privésituatie (Stoffelsen & Diehl, 2007). Belangrijk in deze levensfase is dat medewerkers meegaan met lopende ontwikkelingen in het werkveld, omdat dit op latere leeftijd niet of nauwelijks meer in te halen valt (Stoffelsen & Diehl, 2007).

De derde levensfase is de stabilisatiefase. In deze fase treedt vaak een omslag op, in het denken over de toekomst en dringt het tot medewerkers door dat het leven niet oneindig is (Stoffelsen & Diehl, 2007). Medewerkers stellen zich in deze fase vaak de vragen: 'wat heb ik bereikt?', 'wat wil ik nog bereiken?', maar ook 'is dit een geschikte samenleving voor onze kinderen?'. Zulke vragen kunnen leiden tot een verandering van koers (Stoffelsen & Diehl, 2007).

De vierde levensfase is de deskundige senior. Zingeving wordt in deze fase steeds belangrijker en als er niet aan de wensen tegemoet wordt gekomen, dan bestaat het gevaar van vastroesten, gebrek aan motivatie en het gevoel van zinloosheid (Stoffelsen & Diehl, 2007). Sommige medewerkers in deze levensfase hebben aanpassing in het werk nodig om de fysieke belasting te verminderen, maar er zijn ook medewerkers die hun werkzaamheden volledig kunnen blijven uitvoeren (Stoffelsen & Diehl, 2007).

De vijfde levensfase is de afbouwende senior. De medewerkers in deze levensfase zijn vooral bezig met de afbouw van hun loopbaan, waardoor er relatief meer aandacht ontstaat voor de privésituatie (Stoffelsen & Diehl, 2007). Deze levensfase zal naar verwachting steeds groter worden vanwege de vergrijzing.

De indeling van Stoffelsen en Diehl (2007) komt terug in diverse literatuur, al zijn in sommige bronnen andere benamingen gebruikt voor de levensfasen. In dit onderzoek zullen de levensfasen van Stoffelsen & Diehl (2007) leidend zijn.

2.2.3 Levensfasen en duurzame inzetbaarheid

In de literatuur is met name veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en leeftijd. Hierbij lag vooral de focus op de vraag, of duurzame inzetbaarheid afneemt naarmate de leeftijd stijgt (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). In de maatschappij heerst er een beeld dat duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers een stuk lager ligt dan die van jongere medewerkers (Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004). Dit beeld is echter voor een groot gedeelte onterecht (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Hieronder wordt dit per onderdeel van duurzame inzetbaarheid aangetoond met behulp van resultaten uit literatuuronderzoek.

Vitaliteit is één van de drie elementen, waarvan uit onderzoek duidelijk is gebleken dat het niet afneemt met de leeftijd (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Ouderen bleken net zo vitaal als jongeren en er zijn tenslotte ook jonge ouderen en oude jongeren: vitale tachtigers en bejaarde veertigers (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Uit het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013) blijkt zelfs dat de vitaliteit licht toeneemt naarmate de leeftijd stijgt.

Wat betreft werkvermogen is gebleken dat de lichamelijke gezondheid afneemt met de leeftijd, al houdt dit niet in dat het werkvermogen ook verminderd, aangezien er genoeg medewerkers zijn die met gezondheidsproblemen goed kunnen werken (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Daarentegen hebben ziektes en aandoeningen wel de grootste invloed op het werkvermogen van een medewerker. Dit zorgt ervoor dat sommige “gezonde” ouderen een even goed of zelfs beter werkvermogen hebben dan jongeren en dat ouderen met gezondheidsproblemen een slechter werkvermogen hebben (Burdorf & Elders, 2007). Uit onderzoek blijkt dan ook dat werkvermogen met geringe mate verminderd (Van Vuuren & Marcelissen, 2013).

Employability is het enige element dat sterk afneemt naarmate de leeftijd stijgt (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Dit is mede te verklaren door het werkloosheidsrisico. Tot het 60^{ste} jaar stijgt de kans om werkloos te worden, en de kans dat een 55-jarige met een WW-uitkering weer aan het werk komt in Nederland, is 10% en voor een 60-plusser 3% (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Hieruit blijkt dat de employability verminderd met het ouder worden, aangezien het voor oudere medewerkers moeilijker is om een functie te (blijven) vervullen (Van Vuuren & Marcelissen, 2013).

Samenvattend en rekening houdend met de bovengenoemde onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat het voor het komen tot duurzaam inzetbare medewerkers, het belangrijk is om onderscheid te maken tussen verschillende levensfasen van de medewerkers.

2.3 HR-praktijken

Tot nu toe lag de focus vooral op hoe medewerkers zelf gedurende hun loopbaan veranderen. De loopbaan van een medewerker wordt echter ook sterk bepaald door de organisatie waarin zij werkt en de HR-praktijken die de organisatie tot beschikking stelt (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010). HR-praktijken zijn een onderdeel van HRM en kunnen gezien worden als in te zetten activiteiten (Van de Voorde, 2005). Boselie et al. (2005) benoemen trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, beloningsstructuur, het beoordelen van prestaties en goede wervings- en selectieprocedures als de meest voorkomende HR-praktijken.

Uit onderzoek is gebleken dat het steeds belangrijker is om niet enkel aandacht te besteden aan de inhoud van HRM, maar ook aan de HR-processen in de organisatie (Van Kalken, De Lat, Plat & Sanders, 2014). Hierbij gaat het vooral om de implementatie en de beleving van de inzet van HR-praktijken (Van Kalken, De Lat, Plat & Sanders, 2014). Het is met andere woorden, van belang om te weten hoe medewerkers het HR-beleid en de daarbij behorende HR-praktijken ervaren.

Medewerkers zien de HR-praktijken als steun, als investering van de organisatie in de medewerkers en als waardering van hun inzet voor de organisatie (Kooij, 2010). De HR-praktijken hebben dus een positieve invloed op de medewerkers (Ostroff & Bowen, 2000). Deze positieve invloed is ook terug te zien in de werkkomsten en de houding en het gedrag dat medewerkers vertonen ten opzichte van de organisatie (Shore & Shore, 1995).

Uit het onderzoek van Robroek et al. (2013) blijkt dat er vier HR-praktijken van belang zijn in een organisatie. Dit zijn (1) het regelmatig op de hoogte stellen van de (voortgang) van de afdelings- en organisatiedoelen; (2) het voeren van functioneringsgesprekken en het nakomen van daar gemaakte afspraken; (3) gelegenheid en ondersteuning bieden voor scholing en ontwikkeling en (4) leidinggeven door regelmatige feedback, motivatie en uitgesproken waardering (Robroek, et al., 2013).

Deze vier HR-praktijken zijn gebaseerd op de Investors in People standaard. De Investors in People standaard is een hulpmiddel dat organisaties kunnen inzetten om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Investors in People, 2005).

2.3.1 HR-praktijken en duurzame inzetbaarheid

In de literatuur zijn nog niet veel onderzoeksresultaten terug te vinden van onderzoek dat is gedaan naar de relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit, werkvermogen en employability (Van Vuuren, 2011), maar door middel van verschillende onderzoeken is het mogelijk te bepalen of HR-praktijken een bijdrage leveren aan één van de drie kenmerken van duurzame inzetbaarheid.

Zo blijkt uit onderzoek van Dorenbosch (2009) dat HR-praktijken de vitaliteit van de medewerkers kunnen bevorderen. Volgens Dorenbosch (2009) zijn er drie HR-praktijken die de kern vormen in bevordering van de vitaliteit van medewerkers en de organisatie: (1) een efficiënte internerichte personeelsbezetting, (2) functionele training en (3) loopbaanontwikkeling.

Gebaseerd op de verwachting dat HR-praktijken een positieve invloed hebben op de gezondheid, en daarmee ook op hun werkvermogen is door Semeijn et al. (2015) onderzocht of HR-praktijken en werkvermogen een positief verband hebben. Uit de resultaten blijkt echter dat het niet mogelijk is om een verband aan te tonen tussen HR-praktijken en werkvermogen (Semeijn, Veld, Van Vuuren, & Van Veen, 2015).

Echter, blijkt uit onderzoek van De Lat (2012) dat 4,5% van werkvermogen verklaard kan worden door de invloed van waargenomen HR-praktijken. Omdat dit percentage zeer laag is en omdat uit onderzoek van door Semeijn et al. (2015) bovendien is gebleken dat werkvermogen niet beïnvloed wordt door de ervaring van de HR-praktijken, is besloten om werkvermogen in dit onderzoek niet mee te nemen.

Gekeken naar de relatie tussen HR-praktijken en employability blijkt uit diverse onderzoeken dat HR-activiteiten zoals training, ontwikkelingsmogelijkheden en competentieontwikkeling, een positieve invloed hebben op employability (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, (2011) & Van Vuuren, Van der Meeren & Semeijn (2013)). Ook in de Human Capital Theorie wordt verondersteld dat employability kan worden bevorderd door HR-praktijken (Berntson, Sverke & Marklund, 2006).

2.3.2 HR-praktijken en levensfasen

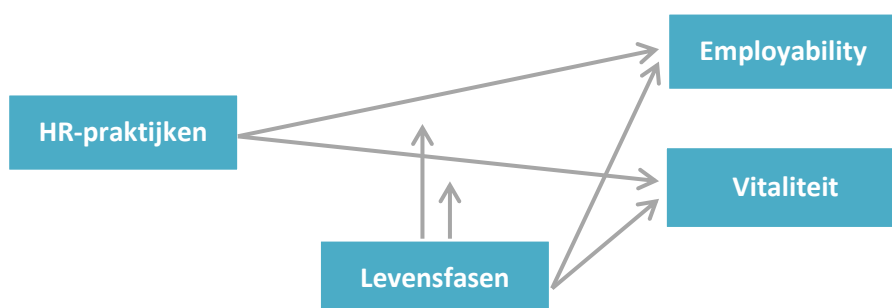
Nu is gebleken dat HR-praktijken een positieve bijdrage leveren aan de twee kenmerken vitaliteit en employability van medewerkers, is het van belang om te kijken of dit geldt voor alle levensfasen. In het onderzoek van Kooij (2010) wordt er aandacht besteed aan het belang van HR-praktijken voor de inzetbaarheid van oudere medewerkers. In haar onderzoek worden vier bundels van HR-praktijken onderscheiden.

Dit zijn ontwikkelingsinstrumenten, behoud-instrumenten, ontzie-instrumenten en benut-instrumenten (Kooij, 2010). Oudere medewerkers hebben vooral baat bij ontzie-instrumenten, zoals taakverrijking en taakverlichting en behoud-instrumenten zoals functioneringsgesprekken (Kooij, 2010).

Uit het onderzoek van Van Vuuren, Semeijn en Caniëls (2015) blijkt dat er individuele verschillen bestaan over de manier waarop medewerkers HR-praktijken ervaren, maar dat bij zowel jong als oud de HR-praktijken de duurzame inzetbaarheid kunnen stimuleren. In de praktijk worden HR-praktijken vaak minder ingezet voor oudere medewerkers, omdat werknemers uitgaan van het negatieve beeld dat de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers lager ligt dan die van jongere medewerkers (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Dit terwijl literatuur juist aangeeft dat HR-praktijken specifiek op oudere medewerkers moeten worden gericht, om zo de duurzame inzetbaarheid te vergroten (Peeters & Van Emmerik, 2008).

2.4 Conceptueel model

In onderstaande figuur 4 is de vertaling van het theoretisch kader naar een visuele weergave te zien.



Figuur 4. Conceptueel model

De nadruk in dit onderzoek ligt op de invloed van HR-praktijken op employability en vitaliteit. Hierbij wordt onderzocht of deze invloed beïnvloed wordt door de levensfase van een medewerker.

2.5 Hoofd- en deelvragen

De centrale hoofdvraag van dit onderzoek bedraagt:

“In welke mate zijn medewerkers van Eshuis, uitgaand van hun levensfase, duurzaam inzetbaar, en hoe kan de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers tijdens die levensfase door middel van HR-praktijken worden vergroot?”

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er zeven deelvragen opgesteld die betrekking hebben op vitaliteit per levensfase, employability per levensfase en HR-praktijken per levensfase.

De zeven deelvragen van dit onderzoeksrapport bedragen:

- I. In welke mate zijn de medewerkers van Eshuis vitaal?
- II. In welke mate zijn de medewerkers van Eshuis employable?
- III. In welke mate verschillen de medewerkers van Eshuis in de mate van vitaliteit per levensfase?
- IV. In welke mate verschillen de medewerkers van Eshuis in de mate van employability per levensfase?
- V. Ervaren de medewerkers van Eshuis de HR-praktijken? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
- VI. Zijn er verschillen in de ervaring van de HR-praktijken bij de medewerkers van Eshuis per levensfase?
- VII. Is er sprake van samenhang tussen vitaliteit en employability en de HR-praktijken en zo ja, in welke mate?

3. Methoden van het onderzoek

Na de beschrijving van het theoretisch kader gaat dit hoofdstuk in op de onderzoekspopulatie, het meetinstrument en de analyseprocedure. Voor het verzamelen van de data worden in dit onderzoek twee verschillende methoden gebruikt, met beide een verschillende onderzoekspopulatie en analyseprocedure. Een combinatie van beide dataverzamelingsmethoden kan leiden tot verhoogde onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2011).

3.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Om de duurzame inzetbaarheid binnen Eshuis vast te stellen en vervolgens te vergroten is het van belang de vitaliteit, employability en HR-praktijken bij de medewerkers te meten. Om achter deze data te komen is er gekozen voor zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek.

Bij kwantitatief onderzoek wordt er cijfermatige informatie verzameld aan de hand van een vragenlijst of enquête. Bij kwalitatief onderzoek wordt er ingegaan op de achtergronden van verzamelde gegevens, door middel van het afnemen van interviews. In dit onderzoek zal er tijdens het interview eerst cijfermatige informatie worden verzameld. Op deze wijze is het mogelijk om te kijken in welke mate er een relatie is tussen vitaliteit, employability en HR-praktijken per levensfase. Vervolgens wordt er in het interview dieper ingegaan op de HR-praktijken, om achter de motieven en argumenten van de medewerkers per levensfase te komen.

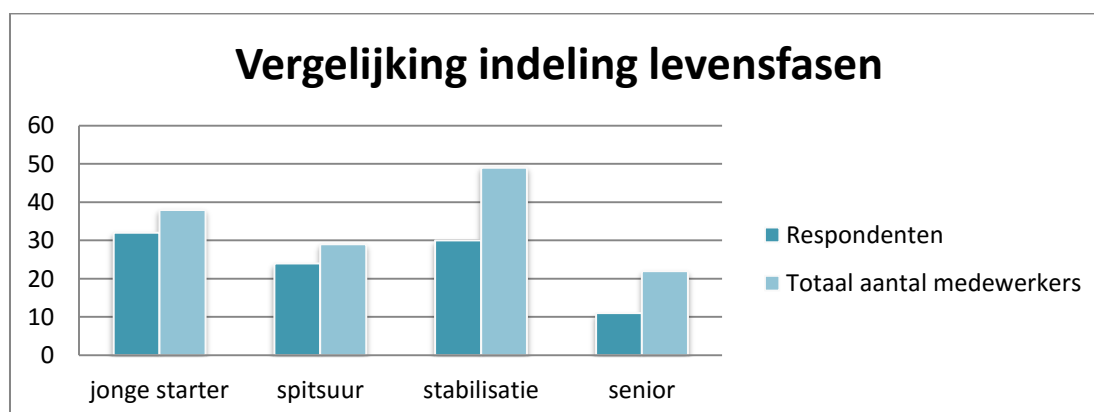
Door middel van het kwantitatieve onderzoek is het mogelijk om antwoord te geven op deelvragen één, twee, drie en vier. Het kwalitatieve onderzoek geeft antwoord op de deelvragen vijf en zes. Vervolgens worden de resultaten van beide onderzoeken gecombineerd waardoor het mogelijk is om antwoord te geven op deelvraag zeven en de hoofdvraag van dit onderzoek.

3.2 Onderzoekspopulatie

3.2.1 Duurzame inzetbaarheid

De onderzoekspopulatie voor het in kaart brengen van de duurzame inzetbaarheid per levensfase, bestaat uit het volledige personeelsbestand van 138 medewerkers. Er hebben in totaal 97 medewerkers van de 138 medewerkers aan het onderzoek meegedaan. Dit is een respons van 70,3%.

Het gehele personeelsbestand en de groep respondenten zijn op basis van leeftijd onderverdeeld in de levensfasen van Stoffelsen & Diehl (2007). In onderstaande figuur 5 is de vergelijking tussen de indeling per levensfase te zien. Omdat bleek dat er maar weinig medewerkers en respondenten in de laatste twee levensfasen (deskundige senior en afbouwende senior) zitten, is besloten om deze levensfasen samen te voegen tot één levensfase: senior. Het valt op dat het responspercentage in de levensfase senior op 50% ligt en die in de levensfase jonge starter op 85%.



Figuur 5. Vergelijking indeling levensfasen tussen respondenten en totaal aantal medewerkers

De onderzoekspopulatie is onderverdeeld in 54 mannen (55,7%) en 43 vrouwen (44,3%). De leeftijd van de respondenten varieert van 19 tot 65 jaar met een gemiddelde van 35,8 jaar. Opvallend is dat het grootste gedeelte van de respondenten getrouwd is (37,1%). Het opleidingsniveau van de respondenten is zeer hoog. Er hebben 59 respondenten (60,8%) een Hbo-opleiding afgerond en 20 respondenten (20,9%) hebben een universitaire opleiding afgerond.

Daarnaast valt op dat 84 van de 97 respondenten een vast dienstverband hebben (86,6%) en 56 respondenten 40 uur per week werken (57,7%). Het aantal dienstjaren van de respondenten varieert van een half jaar tot 39 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is 9 jaar. Er zijn negen respondenten die nog maar een half jaar in dienst zijn (9,3%) en elf respondenten die net één jaar in dienst zijn (11,3%). Het gemiddeld aantal functie jaren ligt op een gemiddelde van 5,4 jaar waarbij de grootste groep respondenten (23,7%) één jaar werkzaam is binnen de huidige functie.

3.2.2 HR-praktijken

De onderzoekspopulatie voor het in beeld brengen van de HR-praktijken bestaat uit een steekproef. Aangezien het onderzoek zich richt op levensfasen is gekozen voor een selectie van drie medewerkers per levensfase. Dit houdt in dat er in totaal twaalf medewerkers geïnterviewd worden.

De geïnterviewde medewerkers worden gedeeltelijk ad random geselecteerd. Bij het selecteren van de respondenten wordt uiteraard rekening gehouden met de leeftijd, om zo te kunnen bepalen in welke levensfase de medewerkers horen. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de verhouding tussen man en vrouw. In totaal worden er zeven mannen en vijf vrouwen geïnterviewd. Deze verdeling is tot stand gekomen door rekening te houden met het aantal mannen en vrouwen per levensfase.

Bij het selecteren van de respondenten wordt geen rekening gehouden met het feit of de respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. Omdat zowel de resultaten van de vragenlijst, als die van de interviews enkel per levensfase verwerkt zullen worden, is het niet van belang om de resultaten van individuele medewerkers te weten. Ondanks dat dus onderstaande respondenten de vragenlijst misschien niet hebben ingevuld, representeren ze wel de levensfase wat betreft de HR-praktijken.

Zoals in onderstaande tabel 3 te zien is, worden er in de laatste levensfase senior enkel mannen geïnterviewd. Deze levensfase is in vergelijking met de andere drie, een relatief kleine groep. Dit betekent ook dat er maar een klein percentage vrouwen zich bevinden in deze levensfase (27,3%) en daarom worden er van deze levensfase enkel mannen geïnterviewd.

Tabel 3. Onderzoekspopulatie gestructureerde interviews HR-praktijken

Levensfase	Medewerker	Leeftijd	Geslacht
Jonge starter	Geïnterviewde 1	23	M
	Geïnterviewde 2	24	V
	Geïnterviewde 3	26	V
Spitsuur	Geïnterviewde 4	31	M
	Geïnterviewde 5	36	M
	Geïnterviewde 6	38	V
Stabilisatie	Geïnterviewde 7	42	M
	Geïnterviewde 8	47	V
	Geïnterviewde 9	48	V
Senior	Geïnterviewde 10	50	M
	Geïnterviewde 11	53	M
	Geïnterviewde 12	64	M

3.3 Meetinstrument

Voor de eerste methode van dataverzameling wordt een vragenlijst (bijlage 3) gebruikt. De vragenlijst bestaat uit 30 vragen met vaste antwoordcategorieën. Door middel van deze vragenlijst kan in beeld worden gebracht hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers per levensfase zijn. De antwoorden worden op cijfermatige wijze (kwantitatief) geanalyseerd door per levensfase de twee variabelen van duurzame inzetbaarheid te vergelijken.

De tweede methode van dataverzameling wordt uitgevoerd aan de hand van een gestructureerd interview. De vragen worden als stelling voorgelegd en vervolgens wordt er om een toelichting gevraagd (Boeije, 2005). Er is gekozen voor deze methode omdat het op deze manier mogelijk is om de resultaten van de interviews te vergelijken met de resultaten van de vragenlijst (Verhoeven, 2011). Er worden vier HR-praktijken gemeten aan de hand van twaalf vragen. Op basis van de resultaten kan gekeken worden welke aanbevelingen gericht op de vier HR-praktijken kunnen zorgen, voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid. Het investeren in de HR-praktijken kan tevens zorgen voor een verbetering van de prestatie van de organisatie (Investors in People, 2005).

3.3.1 Vragenlijst

In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid gemeten met twee variabelen: employability en vitaliteit. Het meetinstrument dat gebruikt wordt om te kijken hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers van Eshuis zijn is een vragenlijst. De vragenlijst wordt opgesteld in formulieren van Google Docs en wordt per e-mail (bijlage 2) verspreid naar de respondenten. De vragenlijst is zo opgesteld dat alle vragen verplicht beantwoord moeten worden, voordat de respondenten verder kunnen naar een volgende pagina. Op deze manier worden onnodige missing values beperkt.

Employability wordt gemeten aan de hand van de employability vragen uit de Scan: “Vitaal in je werk” van Loyalis Kennis & Consult ontwikkeld door Van Vuuren (2013). De employability vragen worden gemeten aan de hand van zes items (Van Vuuren, 2013):

- I. gevolgde scholing;
- II. gerealiseerde mobiliteit;
- III. ervaren arbeidsmarktpositie (kernvraag employability);
- IV. baan zekerheid;
- V. mobiliteitsbereidheid;
- VI. scholingsbereidheid.

De items worden gesteld in de vorm van een stelling waarbij respondenten hun mening kunnen geven op een vijfpuntsschaal (1-5), waarbij 1 = zeker niet, en 5 = zeker wel (Van Vuuren, 2013). Voorbeelden van de items zijn: “Mijn baan zekerheid is goed.” en “Ik verwacht de komende drie jaar werkgerelateerde scholing te volgen.” (Van Vuuren, 2013).

Vitaliteit wordt gemeten met de vitaliteitsschaal die onderdeel uitmaakt van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal van Schaufeli & Bakker (2003). Vitaliteit als onderdeel wordt gemeten door zes items die staan voor energie, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze zes items worden in de vorm van een stelling gevraagd, waarbij respondenten hun mening kunnen geven op een zevenpuntsschaal (0-6), waarbij 0 = nooit en 6 = altijd (Schaufeli & Bakker, 2003). Een voorbeeld van een item is: “Als ik werk voel ik me fit en sterk.” (Schaufeli & Bakker, 2003).

Tevens worden er bij het invullen van de vragenlijst om een aantal demografische gegevens gevraagd. In totaal worden er acht variabelen verzameld. Verzameld worden data over het geslacht (man = 1 en vrouw = 2), de leeftijd (in kalenderjaren), burgerlijke staat (1 = alleenstaand, 2 = getrouwd, 3 = gescheiden/weduwe/weduwenaar, 4 = samenwonend met partner, 5 = inwonend bij ouders en 6 = overig), het opleidingsniveau (1 = basisonderwijs, 2 = LBO, 3 = VMBO/MAVO, 4 = MBO, 5 = HAVO, 6 = VWO, 7 = HBO en 8 = Universiteit), het soort contract (1 = vast bij deze organisatie 2 =

vast, bij een andere organisatie, 3 = tijdelijk, bij deze organisatie en 4 = tijdelijk, bij een andere organisatie), de omvang van het dienstverband (aantal uren per week), het aantal dienstjaren (voor het aantal jaren in dienst) en het aantal functiejaren (voor het aantal jaren in de huidige functie).

3.3.2 Gestructureerde interviews

In dit onderzoek worden de HR-praktijken gemeten met vier variabelen: doelen & resultaten, gesprekscyclus, opleiding & ontwikkeling en de rol van de leidinggevende. Deze vier HR-praktijken zijn volgens Robroek et al., (2013) van belang in een organisatie. Het meetinstrument dat wordt gebruikt is een gestructureerd interview.

Bovenstaande vier variabelen zijn gebaseerd op de Investors in People standaard. De Lat et al., (2012) hebben de IiP-standaard vertaald naar een twaalfstal stellingen inzake HR-praktijken. De antwoordmogelijkheden van deze set stellingen bestaan uit 'ja' dan wel 'nee' (De lat, Sanders & Plat, 2012). In onderstaande tabel 4 worden de stellingen weergegeven. Met deze stellingen kan er in beeld worden gebracht of de respondenten de diverse HR-praktijken ervaren.

In dit onderzoek worden de stellingen getoetst door middel van de antwoordmogelijkheden 'ja' of 'nee' en een toelichting op het gekozen antwoord. Voor elke HR-praktijk geldt dat wanneer er minimaal één van de drie items met een 'nee' wordt beantwoord, er sprake is van een negatieve score.

Tabel 4. Vragenlijst HR-praktijken gebaseerd op de IiP-standaard (De Lat, Sanders & Plat, 2012)

HR-praktijken
Doelen & resultaten 1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie. 2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken. 3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie
Gesprekscyclus 4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad. 5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen. 6. Er is regelmatig werkoverleg.
Opleiding & ontwikkeling 7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn. 8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen. 9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.
Rol leidinggevende 10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij. 11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden. 12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Alle interviews zullen op de werkzame locaties van de geïnterviewde medewerkers worden afgenomen. De interviews zullen plaatsvinden in een afgesloten kantoorruimte om zo verstoring van externe factoren te voorkomen. De tijdsduur van de interviews ligt rond een uur. De interviews zullen worden opgenomen met een dictafoon, zodat ze op een later tijdstip uitgewerkt kunnen worden.

3.4 Analyseprocedure

Per onderzoeksmethode wordt toegelicht welke analyseprocedure er wordt gebruikt om de gegevens te verwerken en te analyseren. Op basis van deze analyseprocedures is het mogelijk de deelvragen te beantwoorden.

3.4.1 Vragenlijst

Om de verkregen data van de vragenlijst te analyseren, zal er gebruik worden gemaakt van het statistische programma 'Statistical Program for Social Sciences' (SPSS) versie 22. Om te kijken of er significant verschil bestaat tussen de verschillende levensfasen en vitaliteit en employability zal er een enkelvoudige variantieanalyse worden toegepast.

Een enkelvoudige variantieanalyse is een analysetechniek om na te gaan of de gemiddelden op een variabele van drie of meer niet-gekoppelde steekproeven, significant van elkaar verschillen (Baarda, De Goede, & Van Dijkum, 2011). Of er sprake is van een significant verschil tussen de groepen wordt getoetst aan de hand van de F-waarde.

Nadat de enkelvoudige variantieanalyse is uitgevoerd wordt de Bonferroni-procedure toegepast. De Bonferroni-procedure is een eenvoudige en doorzichtige analysetechniek om na uitvoering van de variantieanalyse na te gaan welke levensfasen precies significant van elkaar verschillen (Baarda, De Goede, & Van Dijkum, 2011). Hiermee kan vast gesteld worden tussen welke levensfasen er sprake is van een significant verschil. Aan de hand van de resultaten van de vragenlijst is het mogelijk om te kijken in welke mate medewerkers vitaal en employabel zijn. Het is tevens mogelijk om te kijken of iedere levensfase even vitaal en employabel is, of dat er verschillen bestaan tussen de levensfasen.

3.4.2 Gestructureerde interviews

De uitkomsten van de gestructureerde interviews zullen op twee verschillende manieren worden geanalyseerd. Als eerste zullen de toelichtingen op de HR-praktijken door middel van codering worden geanalyseerd. Er wordt op drie verschillende manieren gecodeerd: open, axiaal en selectief (Boeije, 2005). Om uiteindelijk de resultaten aan de codering te kunnen koppelen, wordt er gebruik gemaakt van het Excelbestand KwaliOpzet. In dit bestand is het mogelijk om een codeerschema op te stellen en kunnen er op basis van de resultaten draaitabellen worden gemaakt. De uitgetypte interviews en het codeerschema zijn te vinden in bijlage 5 en 6.

Nadat alle interviews in zijn geheel uitgetypt zijn, is het mogelijk om open te coderen. Dit houdt in dat alle relevante informatie uit de interviews wordt gearceerd (Boeije, 2005). Hierdoor is het mogelijk om irrelevante informatie achterwege te laten. Alle informatie die is gecodeerd, wordt toegevoegd in het codeerschema en wordt gekoppeld aan diverse codes die van toepassing zijn op de vier HR-praktijken en de betreffende levensfase (Boeije, 2005).

Vervolgens zal er axiaal worden gecodeerd. Het axiaal coderen houdt in dat alle codes overzichtelijk worden gemaakt, om zo de belangrijkste informatie van iedere code te bepalen (Boeije, 2005). Op deze wijze is het mogelijk om de belangrijkste elementen van het onderzoek samen te vatten. Dan, als laatste stap, wordt er selectief gecodeerd. Dit houdt in dat de nadruk ligt op de integratie en het leggen van verbanden tussen de kernbegrippen (Boeije, 2005). Aan de hand van het selectief coderen wordt er bij iedere HR-praktijk een draaitabel gemaakt. Hierdoor is het mogelijk om uitspraken overzichtelijk weer te geven en kan er gekeken worden in hoeverre medewerkers per levensfase de HR-praktijken ervaren.

3.4.3 Combinatie vragenlijst en gestructureerde interviews

Doordat de HR-praktijken als stelling getoetst worden, is het ook mogelijk om de resultaten cijfermatig te analyseren in SPSS, om vervolgens te bezien of er sprake is van samenhang tussen duurzame inzetbaarheid en de HR-praktijken. Om dit te realiseren is het van belang dat de resultaten van de gestructureerde interviews worden gestandaardiseerd. Alleen op deze wijze is het mogelijk om twee verschillende variabelen met elkaar te vergelijken (Israëls, 2010).

Iedere HR-praktijk bevat drie stellingen en voor elke HR-praktijk geldt dat wanneer minimaal één van de drie stellingen met 'nee' wordt beantwoord, er sprake is van een negatieve score (Robroek, et al., 2013). Er worden drie medewerkers per levensfase geïnterviewd, dus per HR-praktijk zijn er drie punten te verdelen. Door de resultaten te standaardiseren, betekent dit dat de data uit komt tussen 0 en 1 (Israëls, 2010). Als de 'jonge starters' dus drie keer positief scoren op de HR-praktijk gesprekscyclus, dan is de gestandaardiseerde data één, als ze drie keer negatief scoren, dan is de gestandaardiseerde data nul en als ze één keer positief scoren en twee keer negatief, dan is de gestandaardiseerde data 0,33.

Aangezien de vragenlijst meer respondenten bedraagt dan de interviews, en er voor het berekenen van de samenhang in SPSS evenveel respondenten nodig zijn, moet er worden aangenomen dat de resultaten van de drie geïnterviewde medewerkers per levensfase generaliseerbaar zijn voor de gehele levensfase (Smaling, 2009). Dit betekent dat de antwoorden van de drie 'jonge starters' over de HR-praktijken representatief zijn voor de gehele levensfase jonge starter.

Vervolgens zullen de resultaten van de vragenlijst en de interviews op twee verschillende manieren met elkaar worden vergeleken. De eerste manier is om de resultaten "op het oog" te vergelijken door alle gestandaardiseerde resultaten van zowel de vragenlijst, als de interviews in een tabel te plaatsen. Dit houdt in dat de gemiddelde resultaten van vitaliteit en employability ook gestandaardiseerd moeten worden naar data tussen 0 en 1 (Israëls, 2010). Bij vitaliteit is dit mogelijk door de gemiddelde score te delen door zeven (zevenpuntsschaal) en bij employability door vijf (vijfpuntsschaal). Door alle gestandaardiseerde data overzichtelijk weer te geven in een tabel is het mogelijk om op basis van welke verschillen je ziet in de data, een conclusie te trekken.

Het is tevens mogelijk om in SPSS de Pearson's correlatiecoëfficiënt te berekenen. Hierdoor is het mogelijk om aan te geven in hoeverre er een lineair verband bestaat tussen HR-praktijken en duurzame inzetbaarheid (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2011). Hierbij is het echter wel van belang om er rekening mee te houden met het feit, dat er maar drie medewerkers per levensfase zijn die de resultaten voor de gehele levensfase dragen. De uitkomsten van de Pearson's correlatiecoëfficiënt zijn dus niet aanneembaar, maar de resultaten geven wel een beeld weer van de samenhang.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen zowel de resultaten van de vragenlijst, als de resultaten van de gestructureerde interviews worden weergegeven. Vervolgens zullen de resultaten van beide onderzoeken met elkaar vergeleken worden.

4.1 Resultaten vragenlijst

Onderstaande tabellen (5, 6 en 7) geven een weergave van de resultaten van de vragenlijst over duurzame inzetbaarheid. In tabel 5 worden de resultaten beschreven aan de hand van beschrijvende statistieken waaronder gemiddelde, mediaan en standaarddeviatie. Belangrijk is, dat er rekening wordt gehouden met het feit dat vitaliteit is gescoord op een zevenpuntsschaal (0-6) en employability op een vijf puntsschaal (1-5).

Het gemiddelde van alle respondenten van vitaliteit ligt op een score van 4,6, met een maximale score van 6 en een minimale score van 0. De mediaan ligt op 4,7, met een maximale score van 6. Het verschil tussen het gemiddelde en de mediaan is zeer klein. Dit houdt in dat er net zo veel mensen onder het gemiddelde scoren als boven het gemiddelde. Opvallend is wel dat de modus een score heeft van 5. Dit betekent dat de scores neigen naar een hoge vitaliteit.

De gemiddelde score van employability ligt op 3,3, met een maximale score van 5 en een minimale score van 1. De mediaan van employability is 3,3 en ook de modus is 3,3. Dit betekent dat er sprake is van een normaalverdeling en dat 50% boven de mediaan scoort en 50% onder de mediaan.

In tabel 6 worden de gemiddelden van beide variabelen per levensfase weergegeven. Hieruit blijkt dat bij de variabele vitaliteit er geen grote verschillen zitten tussen de levensfasen. Opvallend is dat de scores voor de levensfasen jonge starter, spitsuur en senior identiek zijn, ergo levensfase lijkt geen rol te spelen voor de mate van vitaliteit. Medewerkers in de levensfase stabilisatie scoren het hoogst op vitaliteit en de medewerkers in deze levensfase zijn dus het meest vitaal.

Bij de variabele employability valt vooral de score van de medewerkers in de levensfase senior op. Medewerkers in deze levensfase scoren aanzienlijk lager dan medewerkers in de andere drie levensfasen. Ook valt op dat de gemiddelde score van employability afneemt. Op basis van onderstaande resultaten blijkt dus dat wanneer een medewerker de levensfase senior benaderd, de employability afneemt.

Tabel 5. Beschrijvende resultaten

	Vitaliteit	Employability
N	97	97
Gemiddelde	4,5945	3,3196
Mediaan	4,6667	3,3333
Modus	5,00	3,29
Standaarddeviatie	,65081	,43869
Som	445,67	322,00

Tabel 6. Gemiddelden per levensfase

		Vitaliteit	Employability
Jonge starter	N=32	4,5	3,5
Spitsuur	N=24	4,5	3,4
Stabilisatie	N=24	4,8	3,3
Senior	N=11	4,5	2,7

In tabel 7 worden de resultaten van de One-Way ANOVA weergegeven. De resultaten laten zien dat de variantie binnen de steekproeven (within Groups) bij beide variabelen groter is dan de variantie tussen de groepen (between Groups). Bij de variabele employability kan er vastgesteld worden dat de verhouding tussen de variantie binnen en tussen de steekproeven (de F-waarde), groter is dan de variantie bij de variabele vitaliteit: namelijk 16,887 tegenover 1,200. Het blijkt dus ook het verschil bij employability zeer significant is, want de *p*-waarde is kleiner dan 0,001.

Tabel 7. Resultaten One-Way Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vitaliteit	Between Groups	1,515	3	,505	1,200	,314
	Within Groups	39,146	93	,421		
	Total	40,662	96			
Employability	Between Groups	6,515	3	2,172	16,887	,000
	Within Groups	11,960	93	,129		
	Total	18,475	96			

Op basis van de enkelvoudige variantieanalyse kan dus worden vastgesteld, dat er geen significant verschil bestaat tussen vitaliteit en de levensfasen ($F(0,65081) = 1,200$; $p > 0,001$). Er kan wel worden vastgesteld dat er een significant verschil bestaat tussen employability en de levensfasen ($F(0,43869) = 16,887$; $p < 0,001$). Dit betekent dat de employability per levensfase verschilt. Om te kijken welke levensfasen er significant met elkaar verschillen, is er tevens de Bonferroni-toets uitgevoerd. De resultaten van deze toets zijn te vinden in bijlage 4. De kans dat de gevonden verschillen op toeval berusten, is kleiner dan 0,0001.

Naast het beschrijven van de resultaten is het ook mogelijk om de interne consistentie tussen de afhankelijke variabelen te beoordelen. Dit wordt gedaan aan de hand van de Cronbach's Alpha waarde. De score van de Cronbach's Alpha ligt altijd tussen de nul en de één (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2011). Een hoge score betekent een betere samenhang van de vragen.

In onderstaande tabel 8 worden de Cronbach's Alpha waarden (zonder aanpassingen) weergegeven. De gewenste minimale alpha ligt bij complexe begrippen zoals vitaliteit en employability op een waarde van 0,6 (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2011). Alle Cronbach's Alpha waarden uit tabel 8 liggen boven de 0,6 en dit betekent dat er een hoge interne consistentie zit tussen de variabelen. Er kan dus worden aangenomen dat de vragen zeer betrouwbaar zijn.

Tabel 8. Cronbach's Alpha waarden

Variabelen	Items	Cronbach's Alpha
Vitaliteit	1,2,3,4,5,6	,830
Mobiliteitsbereidheid	7,8,9,10,11,12,13	,675
Scholingsbereidheid	14,15,16,17,18	,822
Gevolgdde scholing	19,20,21	,683
Gerealiseerde mobiliteit	22,23,24	,730
Ervaren arbeidsmarktpositie	25,26,27	,700
Baanzekerheid	28,29,30	,750
Employability	7 tot en met 30	,723
Totaal	1 tot en met 30	,829

4.2 Resultaten gestructureerde interviews

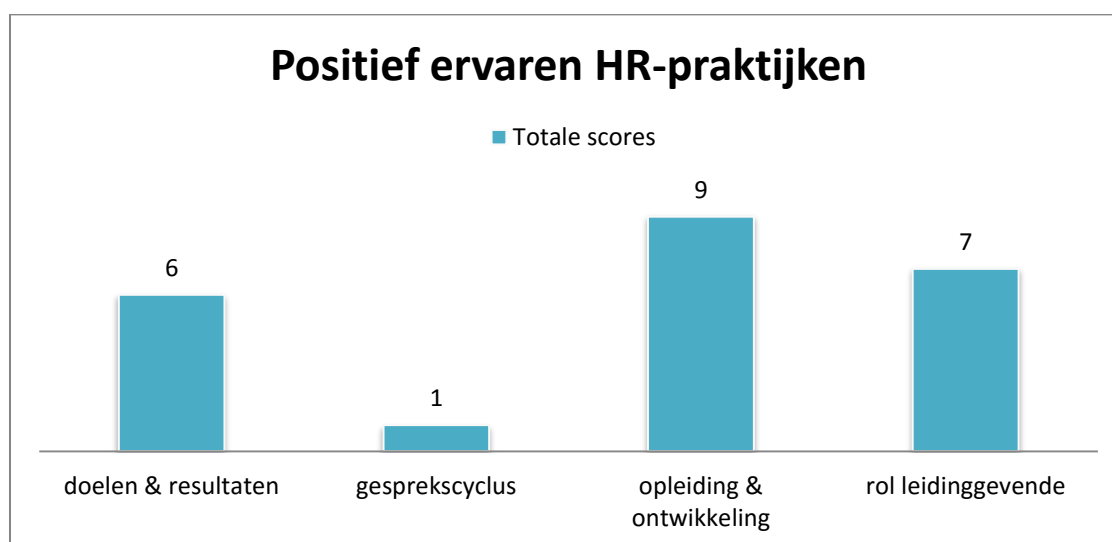
In deze paragraaf worden de resultaten van de gestructureerde interviews weergegeven. Elke HR-praktijk kan per levensfase minimaal nul en maximaal drie punten scoren. Dit heeft er mee te maken dat als één van de drie stellingen met een 'nee' wordt beantwoord, er sprake is van een negatieve score van die HR-praktijk. Aangezien er drie medewerkers per levensfase zijn geïnterviewd, betekent dit dus dat er maximaal drie punten en minimaal nul punten per HR-praktijk te behalen zijn.

In onderstaande tabel 9 worden de positieve of negatieve scores per levensfase weergegeven.

Tabel 9. Overzicht resultaten ervaren HR-praktijken per levensfase

HR-praktijken	Jonge starter		Spitsuurfase		Stabilisatiefase		Senior	
	Positief	Negatief	Positief	Negatief	Positief	Negatief	Positief	Negatief
doelen & resultaten	0	3	2	1	2	1	2	1
gesprekscyclus	0	3	0	3	0	3	1	2
opleiding & ontwikkeling	3	0	1	2	2	1	3	0
rol leidinggevende	2	1	1	2	2	1	2	1

In onderstaande figuur 6 worden de positieve scores van elke HR-praktijk weergegeven. In principe geeft figuur 6 een samenvatting weer van de ervaren HR-praktijken van alle geïnterviewde medewerkers. Elke HR-praktijk kan totaal maximaal twaalf en minimaal nul punten scoren. De HR-praktijk gesprekscyclus scoort het meest negatief en de HR-praktijk opleiding & ontwikkeling scoort het meest positief. Verder in dit hoofdstuk zal toegelicht worden hoe de medewerkers de HR-praktijken per levensfase ervaren.



Figuur 6. Resultaten positief ervaren HR-praktijken

Nadat de stellingen van de HR-praktijken zijn voorgelegd aan de medewerkers, is er om een toelichting gevraagd. Zo is het mogelijk, om de redenen en motieven van de medewerkers per levensfase te achterhalen en kan er tevens achterhaald worden of en waarom de levensfasen de HR-praktijken anders ervaren. De resultaten zullen per HR-praktijk worden besproken en bij iedere HR-praktijk zullen quotes van de medewerkers per levensfase worden gebruikt om de keuzes van de medewerkers te onderbouwen.

Gesprekscyclus

Een opvallende score is de HR-praktijk gesprekscyclus. Zoals te zien is in tabel 9, wordt de HR-praktijk gesprekscyclus door iedere levensfase zeer negatief wordt ervaren. Dit komt mede door de stelling: "Er is regelmatig werkoverleg". Van de in totaal twaalf geïnterviewde medewerkers geven negen respondenten aan dat er niet regelmatig werkoverleg wordt gehouden. Het antwoord op de vraag of er vaker werkoverleg moet worden gehouden verschilt. Niet alleen tussen de levensfasen, maar ook onderling zijn de meningen verdeeld. Dat betekent dat de medewerkers verschillende redenen hebben om een werkoverleg te houden en dat het belangrijk is om de redenen van de medewerkers te achterhalen, om zo een effectief werkoverleg in te kunnen voeren.

Zo willen graag twee van de drie jonge starters vaker werkoverleg. Eén van de jonge starters geeft aan: *“Nee, dat mis ik wel. Als je dan kijkt naar werkoverleg. Wij moeten wekelijks een urenstaatje inleveren in Word over waar ik mee bezig ben. Dat lever ik elke week aan bij mijn teamleider en die doet er helemaal niets mee. Daarin vind ik echt dat er iets veranderd kan worden. Ik hoor nooit wat en ik ben knetterdruk, maar ze doen er niets mee”*. Dit terwijl een andere jonge starter aangeeft: *“Wat mij betreft is meer werkoverleg ook niet nodig. Het vooroverleg vind ik bij simpele werkzaamheden ook niet altijd nodig”*. Bij de levensfase spitsuur zijn er twee medewerkers die vinden dat er niet regelmatig werkoverleg wordt gehouden. Beide medewerkers hebben wel behoefte aan vaker werkoverleg. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de quote: *“Ik zou daar enerzijds wel behoefte aan hebben. Ik vind het persoonlijk nogal moeilijk om aansluiting met de andere medewerkers te vinden”*.

Bij de levensfase stabilisatie zijn er ook twee medewerkers die geen werkoverleg ervaren: *“Als je echt kijkt naar een werkoverleg, dan gebeurt dit nog veel te weinig vind ik”*. Het blijkt wel dat in deze levensfase medewerkers zeer zelfstandig werken: *“Het werk is allemaal zeer individueel en ik heb ook mijn eigen manier van werken ontwikkeld”*. Medewerkers in deze levensfase werken dus zeer zelfstandig en hebben geen behoefte hebben aan een werkoverleg.

Ook bij de levensfase senior wordt er door twee medewerkers geen werkoverleg ervaren: *“Nee, dat valt nog wel mee. Ik denk ook niet dat een werkoverleg hier zinvol is, want daar is de groep te groot voor”*. Dit terwijl een andere medewerker juist aangeeft: *“Bij wijze van spreken zou je er in ieder geval vier per jaar inplannen, dus één per kwartaal. Ik denk dat het voor de afdeling wel goed is om één keer per kwartaal te zitten”*.

Het blijkt dus dat de meningen over werkoverleg verdeeld zijn. De meerderheid van de medewerkers (66,7%) geeft aan wel behoefte te hebben aan meer werkoverleg. Opvallend is dat iedere medewerker een andere reden heeft om meer werkoverleg in te voeren, en dat heeft niet te maken met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt.

Naast de stelling werkoverleg scoren de andere twee stellingen van de HR-praktijk gesprekscyclus “Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad” en “Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen” beide twee keer negatief. Uit de resultaten blijkt, dat het niet houden van een functioneringsgesprek te maken heeft met verschillende organisatorische veranderingen: *“Daar heb ik niets van gehad, maar dat komt met name omdat ik een nieuwe leidinggevende heb die nu onze afdeling gaat leiden”* en *“Ik kom vanuit de salarisadministratie en dan val je onder een teamleider, maar ik verwerk de laatste anderhalf al bijna geen salarissen meer, dus wat dat betreft heb ik niets meer met een teamleider van doen en hij kan mij helemaal niet beoordelen”*.

Doelen & resultaten

Een ander opvallend resultaat is, dat de levensfase jonge starter de HR-praktijk doelen & resultaten als negatief ervaren, terwijl de andere drie levensfasen deze HR-praktijk als positief ervaren. Van de drie stellingen die behoren tot deze HR-praktijk is er maar één stelling die negatief wordt gescoord. Dit is de stelling: *“De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken”*.

Alle drie de medewerkers uit de levensfase jonge starter zouden wel behoefte hebben om vaker de afdelingsdoelen te bespreken en dan met name hoe de ‘jonge starter’ past binnen de huidige afdelingsdoelen. Dit blijkt uit de quote: *“Dat mis ik wel. Ik vind dat wel belangrijk om ook eens te horen van: nu varen we deze koers, maar in jouw geval: gaat de goede kant op of je moet daar en daar eens opletten”*. De jonge starters hebben ook meer behoefte aan het bespreken van ontwikkelingen in het vakgebied, die van invloed zijn op de afdeling en de werkzaamheden. Dit blijkt uit de quote: *“Ik denk wel dat het zinvol is om bepaalde updates te bespreken”*.

Een opvallende quote van de levensfase senior is: *“Het is niet zo dat ik in de verkoop zit en dat ik zoveel moet verkopen”*. Het blijkt dat de medewerkers in deze levensfase het nut van het bespreken van de afdelingsdoelen niet inzien en dat ze er daardoor ook geen behoefte aan hebben.

Opleiding & ontwikkeling

De HR-praktijk die meest het positief scoort, is de HR-praktijk opleiding & ontwikkeling. Deze scoort met name bij de levensfasen jonge starter en senior het meest positief. Zo volgen alle drie de ‘jonge starters’ op dit moment nog een opleiding en vinden ze persoonlijke ontwikkeling erg belangrijk. Dit blijkt uit de quotes: *“Naast die opleiding ben ik bezig om te kijken wat ik voor een cursussen intern nog kan volgen”* en *“Ik vind het belangrijk dat je meer kunt dan alleen maar in hokjes van fiscaal te denken”*.

De levensfase senior is ook positief over de HR-praktijk opleiding & ontwikkeling, ondanks dat de medewerkers in deze levensfase niet veel aandacht meer besteden aan ontwikkeling. Dit blijkt uit de quotes: *“Maar in hoeverre praat ik over mijn ontwikkeling als ik nog maar anderhalf jaar te gaan heb”* en *“Als ik nu eerlijk moet wezen moet ik zeggen dat ik me de laatste jaren er ook niet meer in heb verdiept”*.

Rol van de leidinggevende

De vierde HR-praktijk rol van de leidinggevende scoort met name bij de levensfase spitsuur negatief. Er is in iedere levensfase wel een medewerker die niet regelmatig feedback ontvangt van zijn of haar leidinggevende op de werkzaamheden. Zo geeft een jonge starter aan: *“Dat is voor mezelf ook belangrijk, want ik wil graag horen als het niet goed gaat of als ik het wel heb goed gedaan of als het de volgende keer nog beter kan”*. Ook de levensfase spitsuur zou graag meer feedback willen: *“Ik zou wel zo graag mogelijk feedback willen, daar kan ik dan wat mee”*.

Een quote die vooral opvalt bij deze HR-praktijk is: *“Wat ik eigenlijk wel mis soms, is persoonlijke aandacht van mijn leidinggevende”*. Deze quote is van een medewerker uit de levensfase spitsuur. Het blijkt dat medewerkers in deze levensfase graag meer betrokkenheid zien van hun leidinggevende. Dit blijkt ook uit de quote: *“Ik zou wel willen zien dat mijn leidinggevende mij meer motiveert”*. Ook de levensfase stabilisatie zou graag een grotere rol van hun leidinggevende willen hebben. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de quote: *“Iemand kan mij motiveren door uitdagend werk, door voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en door middel van waardering door bijvoorbeeld af en toe een complimentje. Dat mis ik op dit moment wel heel erg”*.

Een andere opvallende quote is die van een senior: *“We werken dan in het systeem met een teamleider en die zal feitelijk vanuit de accountmanagers de opdracht moeten krijgen voor iets en die verdeelt dat dan weer onder de accountancy medewerkers. Wat er vaak gebeurt, is dat de accountmanagers er om heen gaan en aan de medewerkers vragen of ze het werk willen doen”*. Hierdoor is het voor de leidinggevenenden moeilijk om zijn of haar rol goed neer te zetten. Op deze manier weet een leidinggevende namelijk niet waar een medewerker mee bezig is en zo kan de leidinggevende ook geen goede rol spelen bij de ontwikkeling van de medewerkers.

De levensfasen jonge starter en senior zijn daarentegen wel tevreden over de rol van hun leidinggevende. Er zou wel wat vaker feedback gegeven mogen worden, maar over het algemeen zijn de medewerkers in deze levensfase positief. Zo zegt een jonge starter: *“Mijn leidinggevende is altijd wel vrij positief naar mij toe. Maar ook als ik daar gewoon een keer binnen kom lopen dan zegt hij bijvoorbeeld: hé topper. Dat vind ik ook wel belangrijk”*. Zo zegt een senior: *“Ja, dat kan ik wel terugvinden op verschillende ogenblikken. Door bijvoorbeeld complimentjes en aangeven dat hij mij als specialist ziet op verschillende gebieden”*.

In onderstaande tabel 10 worden alle negatieve resultaten overzichtelijk weergegeven. In de tabel is goed te zien welke stellingen van de vier HR-praktijken, door welke levensfase als negatief worden ervaren. Wat opvalt is dat de levensfasen spitsuur en stabilisatie de HR-praktijken veel negatiever ervaren, dan de levensfasen jonge starter en senior. De levensfase senior is de levensfase die het positiefst van allemaal scoort. Uit de toelichtingen blijkt vooral dat de medewerkers uit deze levensfase het wel allemaal goed vinden omdat ze toch niet zo lang meer hoeven.

De jonge starter is vooral ontevreden over het bespreken van de voortgang van de afdelingsdoelen en het werkoverleg. Het is wel opvallend dat deze levensfase als enige bij twee stellingen, drie keer negatief scoort. Hieruit blijkt het ervaren van de HR-praktijken op één lijn ligt. Dit geeft een goed beeld van de levensfase weer.

Tabel 10. Negatieve scores wat betreft de ervaren HR-praktijken per levensfase

HR-praktijken	Levensfasen				
	Jonge starter	Spitsuur	Stabilisatie	Senior	Totaal
Doelen & resultaten					
2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.	3	1	1	1	6
Gesprekscyclus					
4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.		1	1		2
5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.			2		2
6. Er is regelmatig werkoverleg.	3	2	2	2	9
Opleiding & ontwikkeling					
7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.		1			1
8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.		1			1
9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.		1	1		2
Rol leidinggevende					
10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.		1	1		2
11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.	1	2	1	1	5
12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.		1	1		2

4.3 Vergelijking resultaten vragenlijst en gestructureerde interviews

In deze paragraaf worden de resultaten van de vragenlijst en de resultaten van de gestructureerde interviews met elkaar vergeleken. Dit wordt gedaan aan de hand van twee verschillende methodes. Bij de eerste methode zijn alle gemiddelde scores gestandaardiseerd, zodat deze met elkaar vergeleken kunnen worden. In onderstaande tabel 11 zijn de resultaten van beide variabelen vitaliteit en employability samengevoegd tot duurzame inzetbaarheid en zijn alle vier de HR-praktijken samengevoegd tot de variabele HR-praktijken.

Tabel 11. Gestandaardiseerde resultaten van de vragenlijst en de gestructureerde interviews

Variabelen	Levensfasen			
	Jonge starter	Spitsuur	Stabilisatie	Senior
Duurzame inzetbaarheid	0,67	0,66	0,68	0,60
HR-praktijken	0,42	0,33	0,50	0,66

Uit tabel 11 blijkt, dat de eerste drie levensfasen allemaal even duurzaam inzetbaar zijn. Alleen de levensfase senior heeft een iets lagere score, maar op een schaal van 0 tot 1 scoort ook deze levensfase hoog op duurzame inzetbaarheid. Tevens valt op dat de HR-praktijken bij de levensfase spitsuur het laagst zijn en bij de levensfase senior het hoogst. De levensfase senior scoort dus het hoogst op de HR-praktijken en het laagst op duurzame inzetbaarheid. Op basis van bovenstaande resultaten lijkt dat inzet van HR-praktijken in de levensfase senior de duurzame inzetbaarheid niet vergroot.

Ook de inzet en het ervaren van de HR-praktijken in de andere levensfasen lijken niet van invloed te zijn. Zo scoren de HR-praktijken in de levensfase spitsuur lager dan in de levensfasen jonge starter en stabilisatie, maar vergeleken met de scores van duurzame inzetbaarheid blijkt dit geen invloed te hebben. De levensfase spitsuur scoort namelijk maar heel iets lager op duurzame inzetbaarheid dan bijvoorbeeld de jonge starter. Opvallend is wel, los van de levensfase senior, dat de levensfase met de hoogste score op duurzame inzetbaarheid ook de hoogste score van de HR-praktijken heeft.

De tweede methode is de Pearson's correlatiecoëfficiënt. Bij deze methode is het niet mogelijk om per levensfase te kijken of er sprake is van samenhang. Dit omdat de resultaten van iedere levensfase generaliseerbaar zijn voor de gehele levensfase. Zo scoort dus elke 'jonge starter' hetzelfde op bijvoorbeeld de HR-praktijk gesprekscyclus. De resultaten van de Pearson's correlatiecoëfficiënt zijn te vinden in onderstaande tabel 12.

Tabel 12. Resultaten Pearson's correlatiecoëfficiënt

		Vitaliteit	Employability
Doelen & resultaten	Pearson correlatie	,057	-,347
	Sig. (2-tailed)	,577	,001
	N	97	97
Gesprekscyclus	Pearson correlatie	-0,69	-,535
	Sig. (2-tailed)	,502	,000
	N	97	97
Opleiding & ontwikkeling	Pearson correlatie	-,014	-,073
	Sig. (2-tailed)	,892	,477
	N	97	97
Rol leidinggevende	Pearson correlatie	,090	-,123
	Sig. (2-tailed)	,382	,230
	N	97	97
HR-praktijken	Pearson correlatie	,050	-,510
	Sig. (2-tailed)	,629	,000
	N	97	97

Uit deze resultaten blijkt dat er geen positieve samenhang ($r = 0,50$; $P > 0,001$; $n = 97$) bestaat tussen vitaliteit en de HR-praktijken. HR beïnvloedt dus niet de vitaliteit van de medewerkers, dit is in strijd met de resultaten van Dorenbosch (2009). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de persoonlijke bronnen van vitaliteit (mentale, fysieke en sociale factoren zoals leefstijl en sociale steun) een grotere invloed hebben op de vitaliteit van de medewerkers (TNO, 2013). Bij employability is er wel een samenhang gevonden tussen de HR-praktijken. Zo blijkt er een sterke negatieve samenhang ($r = -,347$; $p < 0,001$; $n = 97$) te zijn tussen de vier HR-praktijken en employability. Dit is in strijd met de Human Capital Theorie, waarin verondersteld wordt dat employability kan worden bevorderd door HR-praktijken (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Een negatieve samenhang betekent dat als medewerkers de HR-praktijken meer ervaren, ze minder employable zijn. Bij vitaliteit zal het ervaren van meer HR-praktijken geen invloed hebben.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven, die voortkomen uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Alle deelvragen zullen beantwoord worden, om vervolgens antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Het hoofdstuk sluit af met een discussie, waar wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek.

5.1 Conclusie

Op basis van de beschreven resultaten is het mogelijk om de zeven deelvragen te beantwoorden. De resultaten van de vragenlijst over duurzame inzetbaarheid zorgen ervoor dat deelvragen één, twee, drie en vier beantwoord kunnen worden.

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *“In welke mate zijn de medewerkers van Eshuis vitaal?”*. Uit de resultaten blijkt dat de gemiddelde score van vitaliteit ligt op 4,6. Vergeleken met de normscore van vitaliteit, blijkt dat een score van 4,6 valt onder een gemiddelde score van vitaliteit (3,26 - 4,80) (Schaufeli & Bakker, 2003). In vergelijking met andere beroepsgroepen blijkt echter dat een gemiddelde score van 4,6 juist hoog is. Zo hebben Schaufeli en Bakker (2003) meerdere beroepsgroepen onderzocht, waarbij de beroepsgroep managers het hoogst scoort met een gemiddelde score van 4,29. Er kan dus worden aangenomen dat de medewerkers van Eshuis beschikken over veel energie, kracht en werklust.

De tweede deelvraag is: *“In welke mate zijn de medewerkers van Eshuis employable?”*. Uit de resultaten blijkt dat de gemiddelde score van 3,3 net iets boven enigszins employable ligt. Het is mogelijk om deze resultaten te vergelijken met het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013), waar employability is gemeten in het primaire onderwijs. Het blijkt dat medewerkers in het primaire onderwijs in percentages gemiddeld 33% scoren op employability (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). In vergelijking met dat onderzoek, scoren de medewerkers van Eshuis gemiddeld 33% hoger op employability. Er kan dus worden aangenomen dat medewerkers van Eshuis in vergelijking tot medewerkers uit het primaire onderwijs zeer employable zijn.

De derde deelvraag die aan de hand van de resultaten van de vragenlijst beantwoord kan worden is de deelvraag: *“In welke mate verschillen de medewerkers van Eshuis in de mate van vitaliteit per levensfase?”*. Als je kijkt naar de resultaten, blijkt dat de gemiddelde scores per levensfase redelijk rond het gemiddelde liggen. Zo scoren de levensfasen jonge starter, spitsuur en stabilisatie net iets onder het gemiddelde. Er zijn echter geen grote verschillen in de mate van vitaliteit per levensfase. Opvallend is dat medewerkers die zich bevinden in de levensfase stabilisatie het meest vitaal zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers in de levensfase stabilisatie op het hoogtepunt van hun werk zitten en de werk- en privésituatie goed gecombineerd hebben (HR5, 2014). Deze resultaten komen echter niet overeen met het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013), waaruit blijkt dat vitaliteit licht toeneemt naarmate de medewerkers ouder worden.

De vierde deelvraag luidt: *“In welke mate verschillen de medewerkers van Eshuis in de mate van employability per levensfase?”*. Op basis van de resultaten blijkt dat er wel degelijk verschil is, in de mate waarin medewerkers employable zijn per levensfase. Op basis van de gemiddelde scores van employability per levensfase, blijkt dat de levensfase senior lager scoort dan de rest van de levensfasen. Er is ook gebleken dat de levensfase senior met elke levensfase significant verschilt als het gaat om employability (bijlage 4). Oudere medewerkers zijn dus minder employable. De mate waarin de levensfasen verschillen in employability, is in dit onderzoek echter wel klein en er is geen sprake van een sterke afname van employability. Dit in tegenstelling tot het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013), waaruit blijkt dat employability sterk afneemt naarmate de leeftijd stijgt. Oudere medewerkers zijn dus wel minder employable, al is het verschil niet erg groot.

De resultaten van de vragenlijst hebben het mogelijk gemaakt om antwoord te geven op deelvragen één tot en met vier. Aan de hand van de resultaten van de gestructureerde interviews is het mogelijk om antwoord te geven op deelvragen vijf en zes.

De vijfde deelvraag van dit onderzoeksrapport is: *“Ervaren de medewerkers van Eshuis de HR-praktijken? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?”*. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van Eshuis de HR-praktijken allemaal ervaren, maar niet allemaal in dezelfde mate. Met name de HR-praktijk gesprekscyclus wordt door de medewerkers van Eshuis slecht ervaren. Dit heeft te maken met het werkoverleg. Er kan geconcludeerd worden, dat er door te weinig werkoverleg de HR-praktijk gesprekscyclus slecht wordt ervaren door de medewerkers.

Daarentegen wordt de HR-praktijk opleiding & ontwikkeling heel positief ervaren. Een groot gedeelte van de geïnterviewde medewerkers volgt op dit moment nog een opleiding en de medewerkers krijgen genoeg mogelijkheden om zich zelf te ontwikkelen. De reden waarom deze HR-praktijk niet heel hoog scoort kan het best verklaard worden, doordat een paar medewerkers geen ondersteuning van hun leidinggevende krijgen. Ondanks dat, kan wel geconcludeerd worden dat de medewerkers zeer tevreden zijn over de mogelijkheden die ze bij Eshuis krijgen wat betreft opleiding & ontwikkeling.

Wat betreft de HR-praktijk rol van de leidinggevende kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Eshuis deze als redelijk ervaren. Met name het gebrek aan feedback zorgt ervoor dat deze HR-praktijk niet heel hoog scoort. Medewerkers zouden graag meer feedback op de werkzaamheden willen ontvangen van hun leidinggevende. Daarnaast geven medewerkers wel aan dat dit lastig is, omdat er op dit moment niet wordt gewerkt volgens de organisatiestructuur.

De HR-praktijk doelen & resultaten scoort niet positief, maar ook niet heel negatief. Dit komt met name doordat de voortgang van de afdelingsdoelen niet regelmatig worden besproken. Opvallend is dat niet alle medewerkers behoefte hebben om dit te bespreken. Zo zien sommige medewerkers er het nut er niet van in, terwijl andere medewerkers op deze wijze juist hun eigen ontwikkeling zouden willen afstemmen met de ontwikkeling van de organisatie.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de medewerkers de HR-praktijken doelen & resultaten, opleiding & ontwikkeling en rol van de leidinggevende ervaren. De HR-praktijk die niet wordt ervaren is de HR-praktijk gesprekscyclus.

De volgende deelvraag die ook door middel van de resultaten van de gestructureerde interviews beantwoord kan worden is: *“Zijn er verschillen in de ervaring van de HR-praktijken bij de medewerkers van Eshuis per levensfase?”*. Uit de resultaten blijkt dat er wel degelijk verschillen zijn in de ervaring van de HR-praktijken per levensfase. Zo ervaren de levensfasen stabilisatie en spitsuur veel minder HR-praktijken dan de levensfasen jonge starter en senior.

Wat betreft de HR-praktijken gesprekscyclus en opleiding & ontwikkeling kan geconcludeerd worden dat er niet veel verschillen zijn in de ervaring per levensfase. Bij de twee HR-praktijken doelen & resultaten en rol van de leidinggevende zijn er wel verschillen in de ervaring van de HR-praktijken per levensfase. Zo zouden de medewerkers van de levensfasen spitsuur en stabilisatie graag een grotere rol van de leidinggevende zien door meer waardering en feedback, terwijl de medewerkers van de levensfasen jonge starter en senior de rol van de leidinggevende niet als negatief ervaren. Wat betreft het bespreken van de afdelingsdoelen ervaren enkel de ‘jonge starters’ deze als negatief. De ‘jonge starters’ zouden graag de afdelingsdoelen willen bespreken om te kijken hoe zij binnen de organisatie passen. Desondanks dat de medewerkers van de levensfase jonge starter deze HR-praktijk als enige negatief ervaart, blijkt wel dat medewerkers uit iedere levensfase het eens zijn met dat de afdelingsdoelen op dit moment niet worden besproken.

Een interessante conclusie is dat medewerkers uit de levensfase senior meer HR-praktijken ervaren dan medewerkers uit de levensfasen spitsuur en stabilisatie. Dit is in strijd met de theorie dat HR-praktijken vaak minder worden ingezet voor oudere medewerkers, omdat medewerkers ervan uit gaan dat de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers lager ligt dan die van jongere medewerkers (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

De deelvraag die beantwoord kan worden door de combinatie van de resultaten van de vragenlijst en de interviews is: *“Is er sprake van samenhang tussen vitaliteit en employability en de HR-praktijken en zo ja, in welke mate?”*. Deze deelvraag kan beantwoord worden op basis van twee verschillende methoden. Uit de eerste methode lijkt dat bij de levensfase senior de ervaren HR-praktijken niet zorgen voor een hogere duurzame inzetbaarheid. Deze levensfase scoort namelijk het hoogst op de HR-praktijken en het laagst op duurzame inzetbaarheid. Los van de levensfase senior kan er wel geconcludeerd worden dat de levensfase waar de HR-praktijken het minst worden ervaren, er ook het laagst wordt gescoord op duurzame inzetbaarheid. Echter, lijkt dat het verschil in het ervaren van HR-praktijken per levensfase een stuk groter is, dan het verschil in duurzame inzetbaarheid. Gebaseerd op deze resultaten lijkt dus dat er geen samenhang is tussen duurzame inzetbaarheid en de HR-praktijken.

Bij de tweede methode die is gebruikt is duurzame inzetbaarheid opgesplitst gebleven in vitaliteit en employability. Uit deze resultaten blijkt dat er geen samenhang is tussen vitaliteit en de HR-praktijken en dat er zelfs een negatieve samenhang is tussen employability en de HR-praktijken. Vanwege te weinig data van de HR-praktijken, is het niet mogelijk om iets te zeggen over de samenhang per levensfase. Het lijkt dus dat HR-praktijken de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers niet vergroot. Er moet echter rekening worden gehouden met een aantal belangrijke kanttekeningen. Deze kanttekeningen zullen besproken worden in de discussie.

Nu alle deelvragen zijn beantwoord is het mogelijk om antwoord te geven op de hoofdvraag: *“In welke mate zijn medewerkers van Eshuis, uitgaand van hun levensfase, duurzaam inzetbaar, en hoe kan de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers tijdens die levensfase door middel van HR-praktijken worden vergroot?”*. Deze hoofdvraag zal beantwoord worden door de vraag op te splitsten. Allereerst zal er gekeken worden naar de mate van duurzame inzetbaarheid per levensfase. Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers van iedere levensfase hoog scoren op duurzame inzetbaarheid. De levensfase senior scoort echter wel iets lager op duurzame inzetbaarheid, dan de andere drie levensfasen. De levensfase stabilisatie is het meest duurzaam inzetbaar en dit kan verklaard worden doordat de medewerkers in deze levensfase op het hoogste punt van hun werk zitten en ze hun werk- en privésituatie goed gecombineerd hebben (HR5, 2014). Al met al blijkt dat de medewerkers van Eshuis zeer duurzaam inzetbaar zijn.

Als tweede wordt gekeken naar het vergroten van de duurzame inzetbaarheid door middel van HR-praktijken. Gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de HR-praktijken de duurzame inzetbaarheid niet kunnen vergroten. Zo scoren de HR-praktijken op de levensfasen jonge starter, stabilisatie en senior lager dan de score van duurzame inzetbaarheid. Het lijkt dus dat de duurzame inzetbaarheid hoog is, terwijl de HR-praktijken laag scoren. Dit echter met uitzondering van de levensfase senior. Hier scoren de HR-praktijken hoog, maar scoort de duurzame inzetbaarheid weer lager. Daarnaast is er door middel van SPSS gekeken of er sprake is van een samenhang. Het blijkt dat er geen samenhang is tussen vitaliteit en HR-praktijken en een negatieve samenhang tussen employability en HR-praktijken. Het blijkt wel dat de medewerkers meer behoefte hebben aan de HR-praktijken doelen & resultaten, gesprekscyclus en rol van de leidinggevende. Deze behoeften zijn niet te koppelen aan een bepaalde levensfase, want elke medewerker geeft een andere reden aan waarom hij of zij bijvoorbeeld meer werkoverleg zou willen zien.

Het doel van dit onderzoek was om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Eshuis te vergroten door middel van de HR-praktijken. Op basis van de resultaten kan echter geconcludeerd worden dat de medewerkers van Eshuis al erg duurzaam inzetbaar zijn, al is er altijd ruimte om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten. Het is op dit moment dus niet nodig om de duurzame inzetbaarheid te vergroten, maar er is altijd ruimte voor verbetering.

5.2 Discussie

In deze paragraaf worden een aantal beperkingen van het onderzoek ter discussie gesteld. Een eerste beperking is dat alle respondenten op basis van hun leeftijd zijn ingedeeld in een bepaalde levensfase. Dit terwijl leeftijd en levensfasen niet gelijk zijn. De indeling van Stoffelsen en Diehl (2007) geeft ook enkel een leeftijdsindicatie aan. Zo is de leeftijdsindicatie van de levensfase jonge starter 30 tot en met 39 jaar. Het is echter goed mogelijk dat een medewerker met de leeftijd van 31 jaar zonder kinderen, zich nog bevindt in de levensfase jonge starter omdat hij of zij de voorkeur geeft aan carrière in plaats van een gezinsleven. Dit is ook de kritiek op de vele modellen van onder andere Super en Levinson, waarbij leeftijd als indicator worden gebruikt. Individualisering en bepaalde 'life-events' gebeurtenissen in het leven, zoals trouwen en een kind krijgen, zorgen echter voor grote verschillen binnen eenzelfde leeftijdscategorieën (Thijssen, 1997). Dit discussiepunt had voorkomen kunnen worden door de respondenten naast burgerlijke staat ook te vragen naar de gezinssamenstelling. Op deze wijze was het mogelijk om op basis van die resultaten medewerkers in te delen binnen een levensfase. Een andere mogelijkheid waardoor dit voorkomen had kunnen worden was door de verschillende levensfasen toe te lichten aan het begin van de vragenlijst en de medewerkers zelf de mogelijkheid te geven om te kiezen voor een bepaalde levensfase.

Na het uitzetten van de vragenlijst per e-mail hebben drie medewerkers hier inhoudelijk op gereageerd. In de uitnodiging van de vragenlijst staat dat de resultaten in het onderzoeksrapport niet te herleiden zijn naar individuele medewerkers. De drie medewerkers die hebben gereageerd op deze uitnodiging vinden dat wanneer zij de demografische gegevens naar waarheid invullen, het bij een klein personeelsbestand zoals Eshuis, mogelijk is om de resultaten te herleiden naar individuele medewerkers. Het kan dus zijn dat deze medewerkers de vragenlijst niet volledig naar waarheid hebben ingevuld en dus is er kans op sociaal wenselijk antwoorden met een vertekening van de resultaten tot gevolg. Dit discussiepunt had voorkomen kunnen worden door in de e-mail duidelijker toe te lichten dat het onderzoek zich richt op levensfasen en het daardoor in het onderzoek niet mogelijk is om de resultaten te herleiden naar individuele medewerkers.

Een derde beperking is dat bij het meten van de HR-praktijken er maar twaalf respondenten zijn geïnterviewd tegenover de 97 respondenten van de vragenlijst. Om wel de samenhang van de resultaten van de vragenlijst met de interviews te kunnen toetsen, is aangenomen dat de data die beschikbaar was van iedere levensfase representatief is, voor de gehele levensfase. Omdat er dus te weinig respondenten zijn wat betreft de HR-praktijken, is het mogelijk dat de huidige conclusies geen goed beeld weergeven. Dit discussiepunt had voorkomen kunnen worden door de HR-praktijken als onderdeel van de vragenlijst op te nemen.

Een laatste beperking van dit onderzoek is het meetinstrument dat gebruikt is om de HR-praktijken te meten. Dit omdat wanneer één van de drie stellingen van elke HR-praktijk met een 'nee' wordt beantwoord, de gehele HR-praktijk negatief wordt beoordeeld. Het is dus mogelijk dat een ander meetinstrument eventueel andere uitkomsten geeft. In een vervolgonderzoek is het wenselijk om een ander meetinstrument te gebruiken.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen er aanbevelingen worden gegeven omtrent het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Eshuis. Deze aanbevelingen sluiten aan bij de hoofdvraag van dit onderzoeksrapport. De aanbevelingen zijn opgesplitst in de drie onderdelen vitaliteit, employability en HR-praktijken om het overzicht te kunnen bewaren. Bij elk onderwerp zal worden aangegeven of de aanbeveling generiek of levensfasebewust is. In totaal zijn er drie concrete aanbevelingen gericht aan Eshuis. Om deze duidelijk naar voren te laten komen in dit hoofdstuk is elke aanbeveling genummerd.

6.1 Vitaliteit

Er is gebleken dat de medewerkers van Eshuis in vergelijking met de normscore gemiddeld scoren op vitaliteit (Schaufeli & Bakker, 2003). In vergelijking met de andere beroepsgroepen scoren de medewerkers van Eshuis echter hoog op vitaliteit (Schaufeli & Bakker, 2003). Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat iedere levensfase even hoog scoort op vitaliteit. Tevens blijkt uit het onderzoek dat er geen correlatie bestaat tussen vitaliteit en HR-praktijken. Er kan dus worden aangenomen dat de hoge scores van vitaliteit niet worden veroorzaakt door het HR-beleid van Eshuis. Op een schaal van 0 tot 6 betekent een gemiddelde score van 4,4 echter dat er nog ruimte is voor het bevorderen van vitaliteit.

Uit de theorie van Dorenbosch (2009) blijkt dat een efficiënte, internergerichte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling zorgt voor het bevorderen van de vitaliteit van de medewerkers. Individuele interventies die losstaan van een HR-beleid kunnen zorgen voor het bevorderen van de vitaliteit, zijn onder andere aandacht hebben voor de ander en sociale steun bieden, feedback geven en het geven van concrete complimenten (Schaufeli, Loo, Van der Velde & Siebert, 2013).

6.2 Employability

De medewerkers van Eshuis scoren op employability gemiddeld een 3,3 op een schaal van 1 tot 5 en zijn dus enigszins employable. In vergelijking met het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013) blijkt echter dat een gemiddelde score van 3,3 hoog is. Daarnaast blijkt dat de employability afneemt naarmate een medewerker de levensfase senior bereikt. Het blijkt echter dat de gemiddelde score van de levensfase senior nog hoger ligt dan de gemiddelde score van een medewerker in het primaire onderwijs (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Een medewerker in de levensfase senior is dus minder employable dan de andere levensfasen, maar scoort in vergelijking nog hoger dan de totale gemiddelde score van employability in het primaire onderwijs. Ondanks dat de medewerkers van Eshuis dus hoog scoren op employability, blijkt dat er drie subschalen zijn waarop de medewerkers onder het gemiddelde van 3,3 scoren. Dit zijn de subschalen gevolgde scholing, gerealiseerde mobiliteit en mobiliteitsbereidheid. Deze scores worden weergegeven in bijlage 4.

Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt, dat de medewerkers van Eshuis de laatste twee jaar weinig tot geen interne of externe opleiding of cursus hebben gevolgd. Een deelname aan een training of opleiding die gericht is op zowel de algemene vaardigheden als de functiegerelateerde vaardigheden draagt bij aan het bevorderen van de employability (Forrier & Sels, 2003). De training of opleiding zal dan wel op de werkplek plaats moeten vinden (Groot & Maassen van den Brink, 2000). Daarnaast blijkt dat er weinig verandering of uitbreiding in functies hebben plaatsgevonden en dat de medewerkers maar in gemiddelde mate bereid zijn om te mobiliseren (Van Vuuren, 2013). Naarmate medewerkers langer hetzelfde werk doen, wordt de kans op eenzijdige belasting groter, verliest het werk uitdaging waardoor motivatie afneemt en wordt de kennis en ervaring te eenzijdig om over te stappen naar een andere functie (De Vries, Van Dalen, Thie, & Dekker, 2005). Het is essentieel om medewerkers continu de kans te geven om scholing te krijgen, zich te ontwikkelen en aan functieroulatie te doen (Michel, 2010).

Ondanks de negatieve samenhang tussen employability en de HR-praktijken is het verstandig om verbetering aan te brengen op de subschalen van employability door zo de HR-beleving en waardering te vergoten. Om dit te realiseren zal Eshuis het huidige loopbaanbeleid moeten aanpassen naar een beleid dat mobiliteit aanmoedigt en training en opleiding stimuleert.

1. 3-5-7 loopbaanbeleid

Een loopbaanbeleid dat mobiliteit aanmoedigt en training en opleiding stimuleert is het 3-5-7 loopbaanbeleid. Een 3-5-7 loopbaanbeleid is gebaseerd op de gedachte dat de ontwikkeling van een medewerker binnen zijn of haar functie in te delen is in drie fases: 0-3 jaar, 3-5 jaar en 5-7 jaar (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011). De eerste drie jaren zijn gericht op het volledig en kwalitatief uitvoeren van de taken binnen de functie, de fase tussen de drie en vijf jaar is gericht op een goede uitgangspositie ten behoeve van een volgende loopbaanstap, waarbij loopbaan in de brede zin dient te worden opgevat en de laatste fase tussen de vijf en zeven jaar is gericht op het daadwerkelijk zetten van de loopbaanstap (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011). Het 3-5-7 loopbaanbeleid zorgt ervoor dat medewerkers hun carrière-verwachtingen helderder kunnen formuleren en het stimuleert medewerkers om zelf activiteiten te ondernemen die de employability bevordert (Verbruggen, Forrier, Sels, & Bollen, 2008).

Een eerste onderdeel van het 3-5-7 loopbaanbeleid is een loopbaanportaal. Een loopbaanportaal is een virtuele omgeving waar medewerkers kunnen kijken welke loopbaanmogelijkheden er zijn (Focus, 2013). Medewerkers kunnen in het loopbaanportaal een doorstroommatrix vinden waar overzichtelijk staat weergegeven welke doorgroeimogelijkheden er binnen Eshuis zijn. Ook laat de matrix zien welke competenties en opleidingen er nodig zijn en wat het kost om door te groeien naar een bepaalde functie. De HR-manager van Eshuis zal verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van de matrix. Om dit te realiseren zal HR alle functies van Eshuis in kaart moeten brengen, zodat vervolgens de functies met elkaar vergeleken kunnen worden. Dit is mogelijk door van iedere functie de belangrijkste werkzaamheden, competenties en opleidingen weer te geven en vervolgens per functie aan te geven welke in hoge mate van belang zijn, in mindere mate van belang zijn en welke niet van belang zijn. Als dat allemaal in kaart is gebracht, is het mogelijk om de daadwerkelijke doorstroommatrix te maken, waarbij wordt aangegeven of doorstroming direct mogelijk is, mogelijk is na het volgen van een opleiding of dat er geen doorstroommogelijkheid is. Het opstellen van de doorstroommatrix zal ongeveer 80 uur in beslag nemen en de loonkosten hiervoor bedragen €2.120,- op basis van het gemiddelde uurloon van een HR-manager (Loonwijzer.nl, 2016). Daar bovenop komen de kosten voor het ontwikkelen van het portaal. Een systeembeheerder van Eshuis zal de verantwoordelijkheid krijgen om het loopbaanportaal te ontwikkelen. Het ontwikkelen zal ongeveer 80 uur in beslag nemen en de loonkosten hiervoor bedragen €1.360,- (Loonwijzer.nl, 2016). De totale kosten voor het implementeren van een loopbaanportaal bedragen eenmalig €3.480,-.

Het tweede onderdeel van het loopbaanbeleid zijn de individuele gesprekken tussen de teamleider en een medewerker (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2008). Deze individuele gesprekken zijn gericht op bewustwording en inventarisatie van de loopbaanwensen van de medewerkers (Cuelenaere, Deckers, Siegert & De Bruin, 2009). Door middel van deze individuele gesprekken is het voor de medewerker mogelijk om goede loopbaanbeslissingen te nemen (Paffen, 2010). Elke medewerker krijgt in iedere fase van het 3-5-7 beleid een individueel gesprek met zijn of haar teamleider. De gesprekken zullen naast de reguliere gesprekscyclus van Eshuis plaatsvinden. Het is de verantwoordelijkheid van de teamleider om de gesprekken in te plannen. Het invoeren van de individuele gesprekken zullen enkel uren van zowel de medewerkers als de teamleider kosten. Omdat de individuele gesprekken verspreid zullen zijn is het moeilijk om een inschatting te geven van de precieze kosten.

Een derde onderdeel van het loopbaanbeleid is de externe loopbaancounseling. Indien er medewerkers zijn die niet verder komen met de individuele gesprekken is er de mogelijkheid tot loopbaancounseling. Bij loopbaancounseling helpt een getrainde professional de medewerker helder te krijgen waar zijn of haar loopbaaninteresses en mogelijkheden liggen (Paffen, 2010). De kosten van een loopbaanconsult bedragen €120,- per uur en het eerste loopbaanconsult bedraagt maximaal twee uur (Loopbaan Centrum Nederland, 2016). Per medewerker wordt uitgegaan van een bedrag van €240,- voor een enkel loopbaanconsult. Het is moeilijk te zeggen hoe vaak een medewerker een loopbaanconsult zal moeten volgen, dit verschilt namelijk per medewerker (Loopbaan Centrum Nederland, 2016).

Het vierde onderdeel van het 3-5-7 loopbaanbeleid is specifiek gericht op de levensfase senior. Ondanks dat blijkt dat de employability van de levensfase senior in vergelijking met een andere beroepsgroep hoog scoort, scoort de levensfase senior in verhouding met de andere levensfasen lager. De levensfase senior wordt daarom gezien als een risicogroep als het gaat om employability. Met name voor de oudere medewerkers werd voorheen veel geregeld door Eshuis en hierdoor hoefden de medewerkers zelf geen initiatief te nemen. Het gevolg hiervan is dat veel oudere medewerkers weinig nadenken over de toekomst en zich nauwelijks verantwoordelijk voelen voor hun eigen organisatie (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005).

Het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid kan gecreëerd worden door bijvoorbeeld een individueel gesprek met een leidinggevende (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005). Om de employability van de levensfase senior te bevorderen is het van belang dat een leidinggevenden de medewerkers stimuleert om zich te blijven ontwikkelen op een manier die bij de medewerker past (De graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011). Om dit te realiseren zal een teamleider bij het individuele gesprek een checklist afnemen die specifiek gericht is op medewerkers vanaf 50 jaar. Deze checklist wordt weergegeven in tabel 13. Een belangrijke kanttekening is dat Eshuis bereid moet zijn om de initiatieven van de oudere medewerkers een kans te geven (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005).

Tabel 13. Checklist levensfase senior (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005)

Onderdeel van het 3-5-7 loopbaanbeleid

Analyse van de werkzaamheden

- fysieke belasting
- geestelijke belasting
- behoefte aan geneeskundig onderzoek of contact bedrijfsarts

Aanpassing taken door

- meer of minder leidinggeven
- meer of minder inhoudelijke taken
- flexibele werktijden of thuiswerken
- meer begeleidende of coachende taken bijv. inwerking nieuwe medewerkers
- arbeidsomstandigheden bijv. werkplekonderzoek
- werken in projecten
- functieverbreding of functieversmalling

Andere functie

- oriëntatie op de mogelijkheden (d.m.v. loopbaanportaal)
- externe loopbaancounseling
- (om)scholing

Vervroegde uittreding of deeltijd uittreding

- financiële consequenties
- invulling overige taken bij deeltijd
- fasering (geleidelijk afbouwen)
- opvolging (zelf verantwoordelijk voor inwerken)

Het invoeren van het 3-5-7 loopbaanbeleid brengt in totaal ongeveer €6.840,- kosten met zich mee. Dit is gebaseerd op de aanname dat ongeveer 10% van het personeelsbestand externe loopbaancounseling nodig heeft. De invoering van het loopbaanbeleid zorgt echter voor binding tussen de organisatie en de medewerker waardoor uiteindelijk alle investeringen van het loopbaanbeleid rendabel zijn (Vermeulen, 2004). Medewerkers blijven namelijk langer werken bij een bedrijf dat investeert in kennis (Vermeulen, 2004).

6.3 HR-praktijken

Zoals in de resultaten en in de conclusie is beschreven, is er geen samenhang gevonden tussen de HR-praktijken en de score van vitaliteit en een negatieve samenhang tussen de HR-praktijken en de score van employability. Echter, moet er rekening gehouden worden met de belangrijke kanttekeningen dat de resultaten van de HR-praktijken enkel gebaseerd zijn op twaalf respondenten en dat er maar een viertal HR-praktijken zijn onderzocht, door één meetinstrument.

De resultaten van de HR-praktijken geven enkel inzicht of de medewerkers van Eshuis de HR-praktijken ervaren (Gratton & Truss, 2003). Er is een mogelijkheid dat de medewerkers bepaalde HR-praktijken niet of onvoldoende ervaren, terwijl deze wel onderdeel zijn van het HR-beleid van Eshuis. Bij de ervaring kan een grote variatie optreden, omdat verschillende teamleiders het HR-beleid op verschillende wijze uitvoeren. De kwaliteit van de uitvoering van het HR-beleid is daarbij direct gekoppeld aan de kwaliteit van een leidinggevende (Gratton & Truss, 2003). Naar aanleiding van de resultaten is het advies, om kritisch te kijken naar de HR-praktijken en de beleving van de medewerkers. Om de waardering van de HR-afdeling te vergroten zullen er verbeteringen moeten worden aangebracht op basis van de behoeften van de medewerkers gericht op het optimaliseren van de HR-praktijken (Guest, 1999).

2. Werkoverleg

Uit het onderzoek blijkt dat de HR-praktijk gesprekscyclus als zeer negatief wordt ervaren. Dit komt met name doordat er te weinig werkoverleg wordt gehouden. Daarnaast blijkt dat de afdelingsdoelen op dit moment niet worden besproken. Met name nu Eshuis aan de start staat van een aantal belangrijke ontwikkelingen, is het van belang om de medewerkers hierbij te betrekken. Betrokkenheid is namelijk misschien wel één van de meest belangrijke factoren om de steun van de medewerkers voor organisatieverandering te verkrijgen (Armenaki, Harris, & Mossholder, 1993). Aanbevolen wordt om bij iedere afdeling een werkoverleg in te voeren. Werkoverleg zorgt dat medewerkers de werkzaamheden onderling met elkaar kunnen afstemmen en het zorgt voor een hogere betrokkenheid (Noomen & Janssen, 2004). Het is daarbij mogelijk om het bespreken van de afdelingsdoelen mee te nemen in het werkoverleg (Noomen & Janssen, 2004).

Voordat het werkoverleg kan worden ingevoerd, moeten het managementteam en de OR overleggen over het doel en de uitgangspunten van het werkoverleg. Zo is het voor beide partijen mogelijk om de randvoorwaarden vast te leggen (Noomen & Janssen, 2004). Het managementteam van Eshuis bestaat uit de directie, de financiële adviseur, de HR-manager en één van de partners. Nadat de raamregeling staat, is het verstandig om eerst een pilot project te starten op een afdeling waar de condities gunstig zijn (Noomen & Janssen, 2004). De betreffende afdeling zal een maand lang wekelijks werkoverleg houden. Tevens zal er een begeleidingscommissie worden opgesteld onder leiding van de HR-manager die de coördinerende taak heeft rondom de invoering van het werkoverleg. Dit houdt in dat HR zal moeten inspelen bij eventuele belemmeringen en dat HR verantwoordelijk is voor de voortgang van het project (Noomen & Janssen, 2004). Na het pilot project zullen het managementteam, de OR, HR en de betreffende teamleider van de afdeling evalueren over de raamwerking, de frequentie en de begeleiding. Hierbij is het ook van belang om de medewerkers te betrekken, omdat is gebleken dat de medewerkers verschillende redenen hebben om een werkoverleg in te voeren. Na de evaluatie is het mogelijk om (indien gewenst) het raamwerk aan te passen en vervolgens kan het bij de overige afdelingen worden ingevoerd.

Invoeren van het werkoverleg kost enkel uurloon van de medewerkers van de OR, het managementteam, de teamleiders en HR. Het overleg over de raamwerking zal rond de twee uur in beslag neemt, het pilot traject vier uur en de evaluatie ook twee uur. Er wordt aangenomen dat een medewerker werkzaam binnen een financiële instelling gemiddeld €13,75 per uur verdiend (Loonwijzer.nl, 2016). Er zullen in totaal gemiddeld vijftien mensen betrokken zijn en dit houdt in dat de invoering van het werkoverleg ongeveer €1.650,- zal bedragen.

3. Leiderschapstraining

De HR-praktijk rol van de leidinggevende scoort wel positief, maar desondanks is er ruimte voor ontwikkeling. Uit de resultaten van de interviews komt duidelijk naar voren dat de medewerkers niet voldoende door hun teamleider worden gemotiveerd en dat er onvoldoende feedback wordt gegeven. Ontevredenheid over één of meerdere leidinggevendenden is de belangrijkste aanleiding voor het vertrek van medewerkers (Zachataros, Barling, & Iverson, 2005). Het geven van feedback is belangrijk voor bevlogen en dus goed presterende medewerkers (Schaufeli, Loo, Van der Velde, & Siegert, 2013). Het investeren in goede teamleiders is dus erg belangrijk voor Eshuis. Om dit te realiseren is het van belang dat alle teamleiders de competenties beheersen om goed leiding te kunnen geven.

Om dit te realiseren zal iedere teamleider bij Eshuis een leiderschapstraining moeten volgen. Een training leert de teamleiders meer uit de medewerkers te halen door ze beter te stimuleren, de medewerkers op een gepaste wijze te beïnvloeden, motiveren en coachen en van allemaal individuele medewerkers, een team met een gezamenlijk doel te maken (Schouten & Nelissen, 2016). De training bestaat uit vier dagen die plaatsvinden gedurende drie maanden en de kosten van deze training bedragen €3.782,56 (incl. BTW) voor vier tot tien deelnemers (Schouten & Nelissen, 2016).

Bovenstaande aanbevelingen zijn er op gericht om de waardering van HR te vergroten door de inzet van de HR-praktijken te optimaliseren (Guest, 1999). Er zal echter ook een vervolgonderzoek moeten plaatsvinden om de HR-praktijken bij alle medewerkers van Eshuis te onderzoeken en om zo te kijken of er ook daadwerkelijk verschillen bestaan per levensfase. Op dit moment komen er wel kleine verschillen per levensfase naar voren, echter is het moeilijk te zeggen of deze verschillen ook voorkomen bij alle medewerkers van Eshuis. Na verzameling van de HR-praktijken bij alle medewerkers, is het ook mogelijk om de samenhang te onderzoeken tussen de scores van vitaliteit en employability. Daarnaast is het ten aanzien van de HR-praktijken verstandig om vanuit HR meer te communiceren over de beschikbare HR-praktijken en om medewerkers meer te betrekken bij het HR-beleid.

7. Implementatieplan

Aan de hand van de aanbevelingen is er een implementatieplan opgesteld. De aanbevelingen zijn omgezet naar acties die nodig zijn om de aanbevelingen te realiseren. Tevens is er een termijn opgesteld en zijn er verantwoordelijken toegewezen. Dit implementatieplan geeft een overzichtelijk beeld van wat er gedaan kan worden om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Eshuis te vergroten.

In onderstaande tabel 14 wordt het implementatieplan weergegeven.

Tabel 14. Implementatieplan

Termijn	Aanbeveling	Acties	Verantwoordelijken
Start: april 2016	1. 3-5-7 loopbaanbeleid	1. Ontwikkelen doorstroommatrix door functies te vergelijken en doorgroei-mogelijkheden + te maken stappen vast te stellen	1. HR
Afronding: juni 2016		2. Ontwikkelen loopbaanportaal	2. IT-afdeling
		3. Individuele gesprekken (3 per 7 jaar)	3. HR en teamleider
		4. Faciliteren externe loopbaancounseling	4. HR
Start: april 2016	2. Werkoverleg	1. Overleg over het doel en de uitgangspunten van het werkoverleg (raamwerking)	1. Managementteam & OR
Afronding: juni 2016		2. Het feitelijke invoeren van het werkoverleg d.m.v. een pilot project op een afdeling.	2. Managementteam, & teamleider
		3. Opstellen van een begeleidingscommissie	3. HR
		4. Evaluatie van het pilot traject en aanpassen raamwerk	4. Managementteam, OR & teamleider
		5. Invoering werkoverleg bij de overige afdelingen	5. HR & teamleiders
Start: april 2016	3. Leiderschapstraining	1. Faciliteren van de cursus: "leidinggeven aan professionals"	1. HR
Afronding: juli 2016			
Start: juli 2016	4. In kaart brengen ervaren HR-praktijken	1. Vervolgonderzoek naar ervaren HR-praktijken onder alle medewerkers	1. HR
Afronding: januari 2017			

Literatuurlijst

- ANP. (2015, Juli 21). *Accountants worden schaars*. Opgeroepen op September 3, 2015, van NUzakelijk: <http://www.nu.nl/economie/4092182/accountants-worden-schaars.html>
- Armenaki, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 681-703.
- Arnold, J. (2010). *Psychologie van arbeid en organisatie*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V. .
- Arnoldus, L. (2013). *Duurzaam inzetbare werknemers*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Baarda, D. B., De Goede, M., & Van Dijkum, C. (2011). *Basisboek - Statistiek met SPSS*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to Education*. Chigago: National Bureau of Economic Research: The University of Chigago Press.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting percieved employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 223-244.
- Biemans, P. (2014). *Jaarboek PersoneelsManagement*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 67-94.
- Brouwer, S., De Lange, A., Van Der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., & Bültmann, U. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen & Rijksuniversiteit Groningen.
- Brugman, T., Knotter, M., & Zielstra, J. (2012). Rol van HR bij organisatieveranderingen: Next Level or Game Over? In P. Biemans, *Jaarboek Personeelsmanagement* (pp. 127-135). Kluwer.
- Burdorf, A., & Elders, L. (2007). Het instrument Werkvermogen wetenschappelijk. In D. Molenaar, *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Enschede: Preventned.
- CBS. (2015, Februari 5). *Meer dan de helft van de werknemers bij pensionering 65 jaar of ouder*. Opgeroepen op September 30, 2015, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/meer-dan-de-helft-van-de-werknemers-bij-pensionering-65-jaar-of-ouderhtm.htm?RefererType=RSSItem>
- Clayton, P. (1997). *Implementation of organizational innovation*. San Diego: Academic Press.
- Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, J., & De Bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid*. Rotterdam: ECORYS Arbeid & Sociaal Beleid.

- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). Op naar een later pensioen: Een studie naar de relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 374-391.
- De Lange, A., Schalk, R., & Van der Heijden, B. (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 381-398). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- De Lat, M., Sanders, K., & Plat, J. (2012). Arbeid Gezondheid en Inzetbaarheid. In P. Biemans, *Jaarboek PersoneelsManagement* (pp. 113-126). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career succes: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 438-447.
- De Vries, S., Van Dalen, E., Thie, X., & Dekker, G. (2005). *Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*. Hoofddorp: TNO.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by Vitality: Examining the "Active" Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R., & Sanders, J. (2011). *Sleutelen aan eigen inzetbaarheid*. Den Haag: TNO.
- Eshuis Accountants en Adviseurs. (2015, Juli 22). *Eshuis Beleid*. Opgeroepen op Augustus 31, 2015, van Eshuis.NET: <http://sv04-eshuis/Eshuis.NET/>
- Eshuis Accountants en Adviseurs. (2015, Juni 24). *Innovatie & Business Development Eshuis*. Opgeroepen op September 4, 2015, van Eshuis.NET: <http://sv04-eshuis/Eshuis.NET/>
- Eshuis Accountants en Adviseurs. (2015). *Over Eshuis*. Opgeroepen op Augustus 23, 2015, van Eshuis Accountants en Adviseurs: <http://www.eshuis.com/eshuis/>
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 655-674.
- Focus. (2013). *Het Loopbaanportaal van Hogeschool Utrecht*. Opgeroepen op Maart 2, 2016, van Focus: <http://focusfds.nl/site/het-loopbaanportaal-van-hogeschool-utrecht>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 102-124.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resources into action. *Academy of Management Executive*, 74-86.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Education training and employability. *Applied Economics Journal*, 573-581.

- Guest, D. (1999). Human Resource Management - the workers verdict. *Human Resource Management Journal*, 5-25.
- Hall, D. (1986). *Breaking career routines: Midcareer choice and identity development*. Londen: Jossey-Bass.
- HR5. (2014). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Uden: HR5 Expertise Centrum.
- Ilmarinen, J., Tuomi, T., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 3-7.
- Inkson, K. (2006). *Understanding Careers: The metaphor of working lives*. Sage Publications Inc.
- Investors in People. (2005). *Werken met de standaard*. Opgeroepen op November 16, 2015, van Investors in People Nederland: <http://www.iipnl.nl/programmas/raamwerk.aspx>
- Israëls, A. (2010). *Standaardisatiemethoden*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 37-50.
- Kraan, K., Wevers, C., Geuskens, G., & Sanders, J. (2011). *Monitor Duurzame Inzetbaarheid – Resultaten 2010 en Methodologie*. Hoofddorp: TNO.
- Levinson, D. (1986). A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 3-13.
- Loonwijzer.nl. (2016). *Salarischeck*. Opgeroepen op Maart 2, 2016, van Loonwijzer.nl: <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=1212020000000>
- Loonwijzer.nl. (2016). *Salarischeck*. Opgeroepen op Maart 2, 2016, van Loonwijzer.nl: <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=4312020000000>
- Loonwijzer.nl. (2016). *Salarischeck*. Opgeroepen op Maart 2, 2016, van Loonwijzer.nl: <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck>
- Loopbaan Centrum Nederland. (2016). *Loopbaanconsult*. Opgeroepen op Februari 9, 2016, van LCN: <http://www.loopbaancentrum.nl/loopbaanconsult.html#info>
- Michel, C. (2010). *Duurzame inzetbaarheid. Een beleid als een huis: de sleutel tot een waardig (slot)akkoord?* Schalkwijk: Universiteit Utrecht.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2011). *Quickscan Van-Werk-Naar-Werk*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2001). *Verkenning levensloop*. SZW: Den Haag.
- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

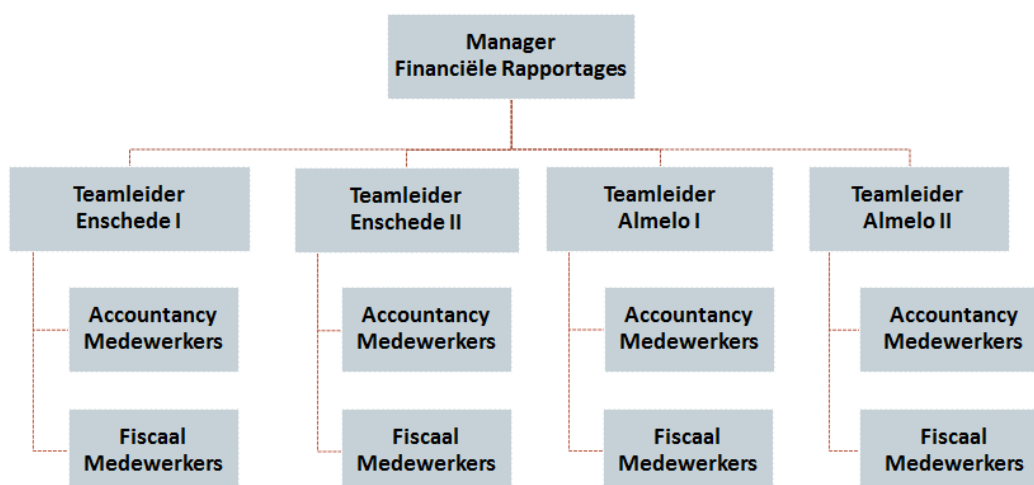
- Nauta, A., De Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 136-157.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemssen, M. (2008). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 233-251.
- Noomen, J., & Janssen, M. (2004). *Integraal personeelsmanagement*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski, *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Paffen, P. (2010). Loopbaanmanagement en Manamagent Development. In F. Kluijtmans, *Leerboek HRM* (pp. 341-377). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Peeters, M., & Van Emmerik, H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 353-363.
- Rabobank Industry Knowledge Team. (2015). *Accountancy: toekomstige investeringen drukken resultaat*. Utrecht: Rabobank.
- Rijksoverheid. (2014). *Wetsvoorstel versnelde verhoging AOW-leeftijd*. Den Haag: Sociale Zaken en Werkgelegenheid . Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/11/17/wetsvoorstel-versnelde-verhoging-aow-leeftijd>
- Robroek, S., Reeuwijk, K., Molenaar, D., Van Haeff, I., Mooren, J., & Burdorf, A. (2013). Werkvermogen in de Limburgse zorg: aangrijpingspunten voor interventies. *Tijdschrift voor HRM*, 31-44.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van “fit”. In J. Bouman, J. Van Der Toren, & W. Schaufeli, *Ten minste houdbaar tot... Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Scouten & Nelissen.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UBES: Utrechtse Bevlogenheidschaal*. Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie, Universiteit Utrecht.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W., Loo, M., Van der Velde, C., & Siegert, H. (2013). *Dossier Bevlogenheid* . Zeist: Arbokennisnet.
- Schneider, B., Brief, A., & Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 7-19.

- Schouten & Nelissen. (2016). *Beginnen met leidinggeven aan professionals*. Opgeroepen op Februari 9, 2016, van Schouten & Nelissen: <http://www.sn.nl/opleidingen/beginnen-met-leidinggeven-aan-professionals/programma/>
- Semeijn, J., Veld, M., Van Vuuren, T., & Van Veen, B. (2015). Duurzame inzetbaarheid in de ouderenzorg. *Gedrag & Organisatie*, 243-264.
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: beed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Shore, L., & Shore, T. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano, & K. Kacmar, *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp. 149-164). Westport: Quorum Press.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 5-12.
- Stoffelsen, J., & Diehl, P. J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid: iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak*. Kluwer: Alphen aan de Rijn.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 457-484.
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 282-298.
- Super, D. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, & L. Brooks, *Career Choice and Development*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Thijssen, J. (1997). *Zicht op ouderenbeleid*. Deventer: Kluwer.
- TNO. (2013). *Hoe vitaal is Nederland?* Leiden: TNO.
- UWV. (2014). *Sectorbeschrijving Financiële dienstverlening*. Amsterdam: Ecabo.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 53-68.
- Van de Voorde, F. (2005). *Volgtijdelijkheid in de relatie tussen HRM en prestatie: een longitudinaal onderzoek op business-unitniveau*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Van den Berg, T. (2010). *The Role of Work Ability and Health on Sustaining Employability*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van der Heijden, B. (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing practices throughout careers*. Assen: Van Gorcum.
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F. B., & Bültmann, U. (2010). *Duurzame inzetbaar, werk als waarde*. Den Haag: ZonMw.
- Van der Voorde, K. (2010). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

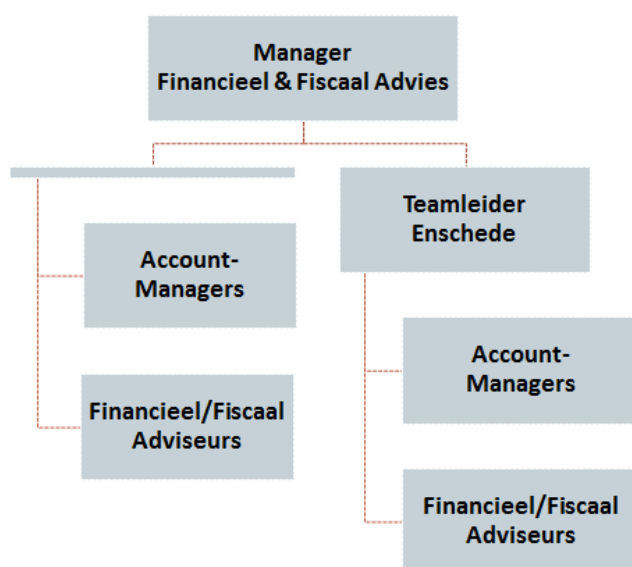
- Van Kalken, M., De Lat, M., Plat, J., & Sanders, K. (2014). Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid. In P. Biemans, *Jaarboek PersoneelsManagement* (pp. 131-143). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Van Veen, B. (2012). *De rol van werkdruk in de relatie tussen waargenomen HR-praktijken en duurzame inzetbaarheid*. Heerlen: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Heerlen: Oratie & Open Universiteit.
- Van Vuuren, T. (2013). Employability vragen. *Scan Vitaal in je werk*. Loyalis Kennis & Consult.
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primaire onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 45-62.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 357-374.
- Van Vuuren, T., Semeijn, J., & Caniëls, M. (2015). Hebben oudere medewerkers op maat gesneden HR-praktijken nodig? *Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap*, 42-49.
- Van Vuuren, T., Vander Meeren, & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement: HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 7-27.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag & Organisatie*, 56-70.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Wagenaar, E. (2012). *Wat wil de juf?: een onderzoek naar de relatie tussen personeelsinstrumenten en levensfasen in het basisonderwijs*. Enschede: Universiteit Twente.
- Zachataros, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 77-93.

Bijlagen

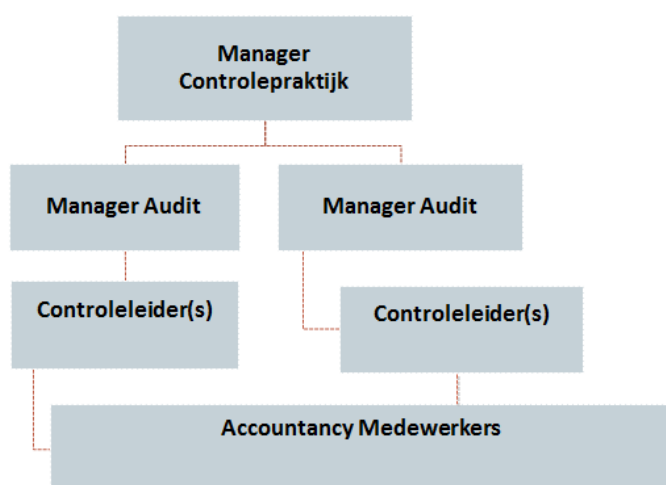
Bijlage 1. Organisatiestructuur Eshuis



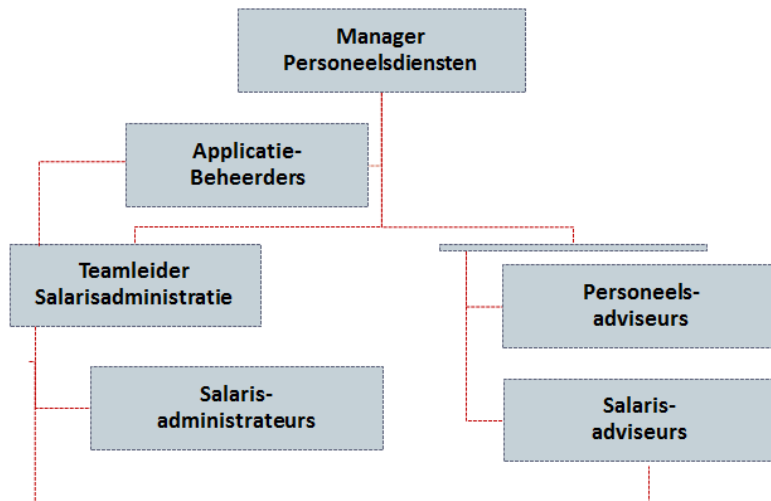
Figuur 7. Organisatiestructuur afdeling financiële rapportages



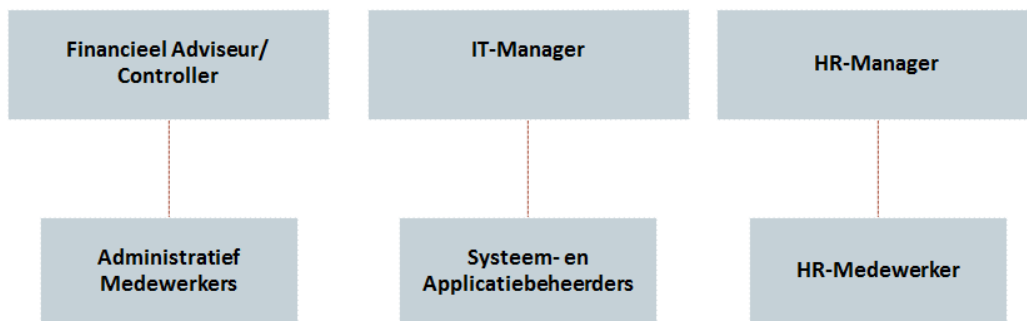
Figuur 8. Organisatiestructuur afdeling financieel & fiscaal advies



Figuur 9. Organisatiestructuur afdeling controlepraktijk



Figuur 10. Organisatiestructuur afdeling personeelsdiensten



Figuur 11. Organisatiestructuur ondersteunende diensten

Bijlage 2. Uitnodiging deelname vragenlijst

Onderwerp: Afstudeeronderzoek duurzame inzetbaarheid

Beste collega's,

Ik wil jullie graag uitnodigen om deel te nemen aan mijn afstudeeronderzoek dat zich richt op **duurzame inzetbaarheid**.

Duurzame inzetbaarheid is (personeels-)beleid waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan (levensfasen). Duurzame inzetbaarheid richt zich op jong en oud. Voor organisaties is het belangrijk dat alle medewerkers goed inzetbaar blijven. Goed inzetbare medewerkers kunnen namelijk beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.

Eshuis wil graag in beeld brengen hoe duurzaam inzetbaar medewerkers binnen een bepaalde levensfase zijn, om vervolgens te kijken welke maatregelen mogelijk zijn om deze duurzame inzetbaarheid te vergroten.

In mijn onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid opgesplitst in de elementen: employability en vitaliteit.

1. Vitaliteit (energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen);
2. Employability (het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen).

De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en de resultaten in het onderzoeksrapport zullen **niet** te herleiden zijn tot individuele medewerkers. Indien je vragen hebt over de vragenlijst of het onderzoek dan kun je natuurlijk contact met mij opnemen.

Door op onderstaande link te klikken kom je bij de vragenlijst. Het invullen duurt ongeveer **5-10 minuten**.

Graag het verzoek om de vragenlijst voor **17 oktober** in te vullen.

https://docs.google.com/forms/d/14AFQLZXk5N7cW6jCAP5j8hKYwVfoUN4eo5bij2HHis/viewform?usp=send_form

Alvast hartelijk dank voor jullie medewerking!

Met vriendelijke groet,

Hilde Elderink

Bijlage 3. Vragenlijst duurzame inzetbaarheid

Enquête duurzame inzetbaarheid

Je staat op het punt te beginnen aan de vragenlijst behorende bij het afstudeeronderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Eshuis. Fijn dat je wilt mee werken aan mijn afstudeeronderzoek! Door de vragenlijst in te vullen is het voor mij mogelijk in kaart te brengen hoe duurzaam inzetbaar medewerkers per levensfase zijn. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5-10 minuten.

Belangrijk om te weten:

- Alle antwoorden zullen volledig anoniem worden verwerkt en zijn niet te herleiden naar individuele medewerkers.
- Er zijn geen goede of foute antwoorden dus vul daarom in het wat het eerste in je opkomt.

Als je vragen hebt tijdens het invullen van de vragenlijst of over het onderzoek kun je contact met mij opnemen. Succes met het invullen van de vragenlijst en alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Hilde Elderink

Achtergrondgegevens

De volgende vragen gaan over uw persoonlijke achtergrond. Bij het invullen krijgt u per vraag verschillende keuzemogelijkheden.

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
☐ Vrouw

Wat is uw leeftijd?

..... jaar

Wat is uw burgerlijke staat?

- ☐ Alleenstaand
☐ Getrouwd
☐ Gescheiden/weduwe/weduwnaar
☐ Samenwonend met partner
☐ Inwonend bij ouders
☐ Anders:

Wat is uw hoogste, afgeronde opleiding?

- ☐ Basisonderwijs
☐ LBO
☐ VMBO/MAVO
☐ MBO
☐ HAVO
☐ VWO
☐ HBO
☐ Universiteit

Hoe lang werkt u bij Eshuis?

..... jaar

Hoe lang werk u in uw huidige functie?

..... jaar

Wat voor soort contract heeft u?

- ☐ vast, bij deze organisatie
- ☐ vast, maar bij een andere organisatie
- ☐ tijdelijk, bij deze organisatie
- ☐ tijdelijk, maar bij een andere organisatie

Voor hoeveel uren per week heeft u een contract?

..... uur

Vitaliteit

De items worden gescoord op een zevenpunt-schaal variërend van nooit (0) tot altijd (6). Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het passende cijfer in te vullen.

Nooit 0	Sporadisch 1	Af en toe 2	Regelmatig 3	Dikwijls 4	Zeer dikwijls 5	Altijd 6
------------	-----------------	----------------	-----------------	---------------	--------------------	-------------

1. Op mijn werk bruis ik van de energie.

0	1	2	3	4	5	6
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						Altijd

2. Als ik werk voel ik me fit en sterk.

0	1	2	3	4	5	6
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						Altijd

3. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

0	1	2	3	4	5	6
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						Altijd

4. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.

0	1	2	3	4	5	6
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						Altijd

5. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.

0	1	2	3	4	5	6
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						Altijd

6. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.

0	1	2	3	4	5	6
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						Altijd

Employability

De items worden gescoord op een vijf punt-schaal variërend van zeker niet (1) tot zeker wel (5). Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer in te vullen.

Zeker niet 1	Nauwelijks 2	Enigszins 3	Wel 4	Zeker wel 5
-----------------	-----------------	----------------	----------	----------------

7. Ik wil de komende drie jaar dezelfde functie blijven vervullen.

1	2	3	4	5
Zeker niet	☐	☐	☐	☐
				Zeker wel

8. Ik wil mij verder specialiseren (verdieping van mijn functie).

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

9. Ik wil mijn taken en aandachtsgebieden verbreden (steeds iets nieuws aanpakken)

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

10. Ik wil doorgroeien naar een leidinggevende functie.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

11. Ik wil overstappen naar een ander soort functie.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

12. Ik heb interesse om bij een andere afdeling te werken.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

13. Ik heb de afgelopen 5 jaar gesolliciteerd naar een andere functie.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

14. Ik ben bereid om opleidingen te volgen wanneer dat nodig is voor een goede uitoefening van mijn functie.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

15. Ik verwacht de komende drie jaar werkgerelateerde scholing te gaan volgen.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

16. Ik ben er zelf verantwoordelijk voor dat ik de kennis en vaardigheden bezit die nodig zijn voor mijn verdere ontwikkeling.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

17. Ik ben bereid scholingsactiviteiten te volgen.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

18. Ik ben bereid zelf tijd te investeren in het volgen van scholingsactiviteiten.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

19. Ik heb de laatste 2 jaar aan een interne opleiding of cursus meegedaan.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

20. Mijn werkgever heeft de laatste 2 jaar en externe opleiding of cursus voor mij betaald.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

21. Ik heb de laatste 2 jaar een door mijzelf betaalde externe opleiding of cursus gevolgd.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

22. Ik ben de laatste 2 jaar van functie veranderd.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

23. Mijn huidige functie is de laatste 2 jaar uitgebreid.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

24. Ik heb de laatste 2 jaar promotie gemaakt.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

25. Als ik zou moeten solliciteren dan zou ik snel een andere baan hebben.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

26. Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

27. Het is voor mij gemakkelijk om binnen een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

28. Mijn baan zekerheid is goed.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

29. Ik loop het risico mijn baan te verliezen.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

30. Ik maak mij zorgen over het behoud van mijn baan.

	1	2	3	4	5	
Zeker niet	0	0	0	0	0	Zeker wel

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor je medewerking!

Bijlage 4. Resultaten vragenlijst en gestructureerde interviews

In deze bijlage zijn zowel de resultaten van de vragenlijst als de resultaten van de gestructureerde interviews te vinden.

Tabel 15. Resultaten employability opgesplitst

Variabelen	Gemiddelde	Mediaan	Modus
Gevolgde scholing	2,1	1,7	1,0
Gerealiseerde mobiliteit	2,8	2,7	1,0
Ervaren arbeidsmarktpositie	3,3	3,3	4,3
Baanzekerheid	4,0	4,0	3,0
Mobiliteitsbereidheid	3,1	3,0	2,7
Scholingsbereidheid	4,3	4,6	5,0

Tabel 16. Resultaten One-Way ANOVA

Variabelen		N	Gemiddelde	Std. Deviatie
Vitaliteit	-30	32	4,5417	,55520
	30-39	24	4,4931	,80379
	40-49	30	4,7778	,60858
	50+	11	4,4697	,63166
	Totaal	97	4,5945	,65081
Employability	-30	32	3,5352	,25446
	30-39	24	3,4132	,41556
	40-49	30	3,2542	,41887
	50+	11	2,6667	,29872
	Totaal	97	3,3196	,43869

Tabel 17. Resultaten Bonferroni

Variabele	Levensfase (I)	Levensfase (J)	Mean difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Employability	-30	50+	-,86849	,12534	,000
	30-39	50+	-,74653	,13057	,000
	40-49	50+	-,58750	,12640	,000

Tabel 18. Gestandaardiseerde resultaten van de vragenlijst en de gestructureerde interviews

Variabelen	Levensfasen			
	Jonge starter	Spitsuur	Stabilisatie	Senior
Vitaliteit	0,64	0,64	0,69	0,67
Employability	0,70	0,68	0,66	0,54
Doelen & resultaten	0	0,66	0,66	0,66
Gesprekscyclus	0	0	0	0,33
Opleiding & ontwikkeling	1	0,33	0,66	1
Rol leidinggevende	0,66	0,33	0,66	0,66

Bijlage 5. Uitgetypte interviews

In deze bijlage zijn alle uitgetypte interviews te vinden. De uitwerking van de interviews worden weergegeven zoals de indeling van tabel 3 van het onderzoeksrapport. Dat houdt in dat de eerste drie interviews vallen onder de levensfase jonge starter, en zo verder.

Levensfase jonge starter - geïnterviewde 1

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstelling van onze organisatie.

Ja. Ik heb net een mooi formuliertje gekregen met alle ambities en doelstellingen van onze afdeling en die sluiten wel aan bij de doelstellingen van Eshuis. Een paar doelstellingen van onze afdelingen zijn: groeien naar 25 medewerkers, meer externe partijen verbinden met ons en zo nog wel meer.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Niet zo heel erg meer. Binnenkort hebben we weer maandelijks een bijeenkomst en dan worden de doelen wel besproken. Dan bespreken we hoe we ervoor staan en hoe we het hebben gedaan. Het is een bijeenkomst met de hele controlepraktijk, dus beide vestigingen en dat is wel leuk want dat houdt je wel up to date. Dus op dit moment niet zo, maar dat komt wel weer.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja, je levert altijd een bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie volgens mij. Dat probeer ik te doen door mezelf te ontwikkelen, goed mijn werk te doen en heldere afspraken met de klant te maken.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja. Ik heb er één gehad en mijn volgende heb ik straks in januari. Die in januari is een beoordelingsgesprek en die andere was een functioneringsgesprek. Tijdens het beoordelingsgesprek dan bespreken we ook altijd de planning voor het komende jaar. Ik werk zelf nog niet zo lang bij Eshuis dus de gesprekken hebben nog niet heel veel diepgang gehad, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik ook niet zo heel veel diepgang hoeft te hebben. Ik vind de gesprekken wel goed zo.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja, nouja net wat ik zeg, de gesprekken hebben nog niet veel diepgang gehad. Een afspraak was dat ik meer naar de IT zou kijken, maar dat was niet echt een harde doelstelling. Daar moest ik me gewoon iets meer oprichten. Als er afspraken worden gemaakt dan worden ze wel nagekomen. Dit was slechts een voorbeeld.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Dat zou wel vaker mogen. We hebben wel altijd voorafgaand aan de controle bij de klant, dat is dus elk boekjaar, een pre-audit. Dat is een gesprek over de klant, het bedrijf en over wat er allemaal speelt etc. en tussentijds bespreek je wel echt de voortgang. Ik weet niet of er echt maandelijks een gesprek moet worden ingepland want we hebben natuurlijk ook al het gesprek over de doelstellingen maandelijks. Dat dan wel. Bij die bijeenkomsten doet meestal iemand een presentatie. Elke bijeenkomst mag er iemand presenteren en verder worden er algemene zaken behandeld vanuit het afdelingshoofd. Die geeft vooral zijn mening en dan bespreken hoe het gegaan is de afgelopen periode. Inhoudelijk wordt er dan niet echt over werk gesproken dus dan valt die bijeenkomst meer onder het bespreken van de afdelingsdoelen.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Naast mijn opleiding kan ik me nog verder wel uitsplitsen als ik wil, maar voor nu vind ik het wel voldoende. Daarnaast ben ik wel op de hoogte van de interne cursussen die er allemaal zijn en daar heb ik er ook wel een paar van gevolgd.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja. Ik volg de opleiding tot RA via Eshuis. Als ik wensen heb met betrekking tot mijn opleiding dan ga ik meestal naar mijn afdelingshoofd, maar ik ben wel zelf verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling. Je moet uiteindelijk dingen zelf kiezen en er zelf voor gaan. Als je het heft niet in handen neemt dan zal het ook niet gebeuren.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja, hij spoort je wel aan om te gaan studeren. Dat vind hij wel belangrijk en dat laat hij ook wel merken. Zo vraagt hij wel regelmatig hoe het gaat met mijn opleiding.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja. Van de zomer hadden we ook een klus en dat moest in een korte tijd worden gedaan en dan bedankt hij ook wel iedereen voor zijn of haar inzet. Dat is wel leuk om te horen. Ik vind de waardering op dit moment wel goed. Het hoeft niet meer en het hoeft niet minder. Sommige mensen willen wel meer waardering, maar ik vind het wel voldoende om gewoon af en toe wat te horen over hoe het gaat en hoe ik het doe.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, we hebben ook per klant een controleleider, die reviewt sowieso mijn werk en als ik daar vragen over heb, krijg ik ook meteen feedback. Al het werk wat ik doe, daar zit altijd een controleleider achter die de review doet. Dat moet sowieso altijd gebeuren. Het gebeurt alleen niet altijd op een vast moment. Dat verschilt ook per klant dus ook per opdracht.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja. Ik merk wel dat sommige controleleiders mij extra pushen om het net even iets anders te doen, zodat je er toch wat meer van opsteekt. Dan krijg ik soms ook wat andere werkzaamheden dus dat is ook wel leuk. Ik vind het ook wel prettig als je daar commentaar op krijgt, want dan krijg je toch iets meer begrip van de zaak.

Levensfase jonge starter - geïnterviewde 2**Doelen & resultaten**

1. Ik ben op de hoogte van de doelstelling van onze organisatie.

Ja. Per saldo persoonlijker, maar ook sterk voor de ontwikkeling van de personen zelf binnen de organisatie. Specifieke afdelingsdoelen kan ik niet zo opnoemen. Ik kan niet zo wat bedenken.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Nee, de afdelingsdoelen wat minder. Als je kijkt op fiscaal gebied is er wel VTO maar dat is meer voor de wat meer ervaren medewerkers en voor de advieskant. Toen hebben ze ook wel aangegeven dat het niveau wel erg hoog ligt dus dat het voor trainees eigenlijk geen toegevoegde waarde heeft. Nee, op dat gebied voor mijn functie wat minder. Ik vind het eigenlijk wel belangrijker dat er werkoverleg is. We hebben dat ook wel eens gehad, dat heette het APO: aangifte praktijk overleg. Daar hebben we wel eens overleg mee gehad, maar dat wordt nu niet echt meer opgepakt. Daar kwam ook niet heel veel uit moet ik zeggen. We gingen daar dan gewoon onderling dingen bespreken van wat gebeurt er bij jullie op de vestiging, wat gebeurt er hier op de vestiging en het doornemen van tips en adviezen voor toeslagen of iets. Ik denk dat het wel zinvol is om bepaalde updates te bespreken. Wij krijgen dagelijks mail van allerlei updates en wekelijks nog meer en maandelijks ook nog wat. Om daar belangrijke dingen uit te pakken die betrekking hebben op het aangiftewerk bijvoorbeeld. Dat lijkt me niet gek om die te bespreken. Daar ben ik wel voorstander voor.

En zou je ook meer willen weten waar je naar toe werkt als afdeling?

Ja, ik denk het wel. Ik denk alleen dat wij op het gebied van structuur al best wel ver zijn. Ik denk dat we daar al best wel een werkwijze in hebben die best wel uniform is. Het kan natuurlijk altijd meer. Een voorbeeld is als ik een brief schrijf en een ander moet een brief schrijven, dan zal er altijd wat anders uitkomen en dat is ook prima. Maar wat dat betreft zijn we denk ik al wel redelijk ver als afdeling. Dus ik kan niet zo wat op kunnen noemen.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja, ik denk het wel. In de zin van jezelf ontwikkelen en in de zin van per saldo persoonlijker. Dan zou ik denken van wel ja. Ik probeer altijd even telefonisch contact op te nemen en direct naar de klant te zijn. Ook door te kijken naar de leeftijd van de klant en dan ook gewoon aanspreken met je en voornamen, daar ben ik wel voorstander van. Soms is het wel wat lastiger inschatten want ik heb wel wat oudere klanten en dan vind ik het ook helemaal normaal om meneer en mevrouw te zeggen. Ik denk dat dat ook wel wat oplevert. Goede bereikbaarheid vind ik ook belangrijk. Dat klanten mij snel kunnen bereiken zodat ik iemand snel kan voorthelpen. Dat vind ik wel heel belangrijk. Ook dat de klanten weten waarvoor je staat, dat ze weten waarvoor ze bij je terecht kunnen en een snelle terugkoppeling.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja. Ik zit even te twifelen of het vorig jaar hetzelfde was als dit jaar maar volgens mij wel. Het beoordelingsgesprek van 2014 was tezamen met het planningsgesprek, maar ik weet het niet zeker. Dat is sinds 2014 volgens mij zo. Volgens mij zat dat vorig jaar bij elkaar in. Dan maak je tijdens het beoordelingsgesprek van afgelopen jaar de voorbereiding van de planning voor het nieuwe jaar. Die voorbereiding bestaat meer uit de vraag: waar wil je aan werken en dat wordt dan behandeld in het functioneringsgesprek. Op basis daarvan kun je vooruit kijken: waar wil ik nog aan gaan werken of waar moet ik nog aan gaan werken? Het functioneringsgesprek is wel echt apart halverwege juli en die andere twee gesprekken zijn samengevoegd. Want ik moet nu ook al mijn planningsdocument voor 2016 invullen en die ga ik volgens mij tijdens mijn beoordelingsgesprek van 2015 behandelen.

Hoe ervaar je die gesprekken?

Goed, vind ik fijn. Zijn altijd duidelijk. De formulieren vind ik wel lastig en veel moet ik zeggen, maar het is wel goed om na te denken over waar je naar toe wil, wat je wil ontwikkelen en ook om daar wel iets van vast te leggen. Want ik denk natuurlijk ergens over, maar misschien denkt mijn teamleider wel van ja: goh, je moet hier ook wel aan werken. Dan leg je het samen vast en dan kun je tijdens het functioneringsgesprek daar op terug koppelen om te kijken hoe het allemaal gaat.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja, ik kan me zo niet echt een afspraak bedenken, maar over het algemeen wel. Ik zit even te denken hoor. Wat voor een afspraken maken wij... In eerste instantie helemaal in het begin had ik dat ik mijn studie wilde afronden en dat ik een keuze wilde maken voor een nieuwe studie. Dat is in dat jaar allemaal wel gelukt, dus in die zin wel. Andere afspraken kan ik me niet zo voor de geest halen eigenlijk.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Nee, meer in de vorm van als ik werk voor een collega doe, dan hebben wij overleg met elkaar maar niet breder dan dat. Wat mij betreft is meer werkoverleg ook niet nodig. Ik vind het fijner als ik bijvoorbeeld, en dan betrek ik het specifiek op mijn eigen werk, als iemand mij een taak geeft in het voorbereiden van een aangifte en daar zit een heel verhaal aan, dan hoor ik dat wel graag. Dat is ook meer het stukje vooroverleg wat bij jaarrekeningen ook gebeurt. Dat vind ik wel echt fijn en dat heeft ook echt een toegevoegde waarde omdat je ook de achterliggende dingen van een klant weet. Dus er is meer vooroverleg dan werkoverleg. Als ik de aangifte heb gemaakt, maar er staan nog een aantal dingen open en hij moet dan nog gecontroleerd worden, dan ga ik tussendoor wel naar die medewerker toe. Eigenlijk wil ik mijn aangifte helemaal kant en klaar aanleveren aan de reviewer zodat die niet zelf nog naar de contactpersoon heen moet, maar dat ik dat dan allemaal al getackeld heb. Dus in principe heb je dan ook nog kort overleg. Het is ook wel afhankelijk van het werk want er zijn super simpele dingen en een paar ingewikkelde dingen. Bij de ingewikkelde dingen vind ik het wel echt nodig maar bij simpele dingen kun je mij ook wel gewoon alleen de documenten geven.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, ik doe zelf ook een opleiding. Eigenlijk het vervolg van mijn Hbo-opleiding. Ik doe nu de opleiding Register Belastingadviseur en dat doe ik dan ook via Eshuis. Daarnaast bieden ze nu ook steeds meer cursussen inhouse aan. Daar zit op dit moment nog niet heel veel voor mijn functie tussen. Nee, op zich is het mij wel heel duidelijk en er staat ook elke keer wel een update in de nieuwflits. Daar wordt wel duidelijk over gecommuniceerd vind ik. Qua cursussen kijk ik nog wel een beetje verder, maar dan blijft het altijd nog wel een beetje gelinkt aan het werk dat ik doe. Bijvoorbeeld de ervenschenkkanst of de notariskant, laat maar zeggen zo een beetje. Die link blijft er eigenlijk altijd wel al vind ik sommige connecties wel heel interessant. Ook kijk ik uiteraard wel naar cursussen over accountancy want daar heb ik ook wel heel veel mee te maken. Ik sta daar ook zeker wel voor open en vind het belangrijk dat je meer kunt dan alleen maar in hokjes van fiscaal te denken. Al denk ik niet dat het zo ver zou komen dat ik echt een jaarrekening zou samenstellen, maar dat is dan ook wel heel specifiek denk ik.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja, dat is een ja. Die hebben we net al even besproken. Als ik wensen heb dan bespreek ik dat met mijn teamleider en ook wel met de coördinator, want die zit ook tegenover mij dus daar loop ik dan wel makkelijk naar binnen heen. Als ik echt wat wil dan stap ik naar mijn leidinggevende en bespreek ik dat met hem.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja. Er wordt altijd wel even gevraagd hoe het ging met de toetsen en hoe het gaat met de opleiding en de vakken zelf. Dat is niet alleen vanuit mijn leidinggevende maar ook vanuit de collega's. Er wordt altijd wel even aandacht aan besteed. Als je dan een dag bent vrij geweest dan denkt iedereen meteen dat ik een toets heb gehad terwijl ik ook wel een keer vrij kan zijn om te leren. Nee, dat is wel leuk en daar is wel aandacht voor.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja. Mijn leidinggevende is altijd wel vrij positief naar mij toe. Sowieso in een functioneringsgesprek en dat soort dingetjes wel. Maar ook als ik daar gewoon een keer binnen kom lopen dan zegt hij bijvoorbeeld: hé toppe. Ja, wel een beetje voor de grap want hij is wel van de humor, maar dat is wel leuk. Dat idee krijg ik wel echt en dat is wel fijn moet ik zeggen. Dat vind ik ook wel belangrijk. Waar je kunt doe je dat ook naar anderen toe denk ik. Als je bijvoorbeeld een fijne samenwerking hebt gehad of wat dan ook. Dat vind ik wel belangrijk. Ik denk dat iedereen daar wel blij van wordt. Ik ga niet na elke samenwerking zegen: was fijn hoor, maar soms vind ik wel dat je dat moet laten blijken.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, altijd eigenlijk wel. Voornamelijk als ik kijk naar aangiften maken, want nu doe ik zelf ook wel wat review werk. Maar als ik kijk naar het maken, dan maak ik de aangifte en dan stuur ik hem naar de reviewer en dan krijg ik altijd wel even terug van: zou je dit misschien niet zo doen of je hebt dit zo gedaan, waarom? Ik krijg altijd wel iets van feedback en als het goed was dan hoor je dat vaak ook wel even van: ik heb hem weggedaan, hij was goed. Andersom doe ik dat nu zelf ook en lever ik ook de feedback. Ik heb nu een stagiaire tegenover mij zitten en het loopt eigenlijk steeds iets meer over. Dat ik nu minder ga samenstellen. Dat doe ik eigenlijk allemaal meer naar de stagiaire toe. Dat is wel leuk.

Vraag je ook wel eens om feedback?

Ja, dat denk ik wel. Meer in de zin van als ik bijvoorbeeld iets heb voorbereid, dan vraag ik altijd wel even iemand om mee te kijken. Vorige week ook nog een keer toen had ik best wel een behoorlijke brief opgesteld en dan vind ik het wel belangrijk en goed dat iemand anders er ook even naar kijkt.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja, ik denk als je positieve feedback krijgt, en negatief misschien ook wel hoor, maar dat je er toch beter van gaat presteren. Ik denk dat het je wel motiveert om nog net een stapje extra te doen. Dat denk ik wel. Negatief misschien wel net zo hoor want dat beïnvloedt je ook wel. Ik kan daar helemaal niet tegen, dus wil ik het alleen maar beter doen.

Hoe kan iemand jou motiveren?

Ja, uitdagend werk dat vind ik leuk en nieuwe taken die voorbij komen. Ook het begeleiden van een stagiaire. Dit is eigenlijk al de derde stagiaire bij mij op de kamer en dat vind ik wel heel leuk. Vooral als het zich na een tijdje uitbetaald. Want als je het hele half jaar of het hele jaar er druk mee bent dan vind ik het niet meer zo leuk, maar zoals de stagiaire nu die zit er denk ik nu drie maanden en dan kun je erg wel merken dat hij een stuk zelfstandiger is en dat is wel heel prettig dat iemand zaken oppakt. Dat vind ik wel mooi.

Levensfase jonge starter - geïnterviewde 3

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstelling van onze organisatie.

Ja, strategieën, visie, per saldo persoonlijker, dat wordt wel uitgedragen. Tot in detail weet ik het niet, maar dat is echt wel waar Eshuis voor staat. Als je kijkt naar mijn afdeling en de functie waar ik in zit, is het zo efficiënt mogelijk oppakken van stukken met als doel heel veel automatische systemen. Echt doelen specifiek voor de afdeling zelf, die zullen er wel zijn maar daar ben ik ook niet zo mee bezig.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Ja. We hebben een keer een half jaar geleden een gesprek gehad. Dat ging in ieder geval over wat er goed werd gedaan. Dat werd toen door twee mensen van het managementteam gehouden. Daarnaast heb je wel een teamleider waar je dingen mee bespreekt, maar ik ervaar niet echt zo dat we periodiek doelen bespreken, nee. Ik denk dat als ik ergens tegen de lamp loop of als er dingen zijn die mij storen, dan meld ik dat zelf wel.

Zou je dat willen? Om af en toe te zitten en te bespreken: waar staan we en waar willen we heen?

Ja dat mis ik wel. Precies wat jij zegt. Nee, ik vind dat wel belangrijk om ook eens te horen van: nu varen we deze koers maar in jouw geval: gaat de goede kant of je moet daar en daar opletten. Dat heb je natuurlijk wel in het functioneringsgesprek, maar wat mij betreft is dat eigenlijk te weinig.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja. Het doel van onze organisatie is uiteindelijk om zoveel mogelijk te doen voor een klant en uiteindelijk die persoonlijke interactie erin te brengen. Ik denk ook echt wel dat ik daar bewust mee bezig ben. Als ik kijk naar mijn werkzaamheden en hoe dat gaat en hoe klanten daar een reactie opgeven. Ik kom vanuit een andere organisatie en de klanten die waren in het begin wel heel huiverig over de verandering, want heel veel klanten zeiden: een grote organisatie dat wordt niet wat, dat moeten we nog maar eens zien, er wordt natuurlijk veel gefactureerd en dan is het niet persoonlijk, maar er zijn nog heel veel klanten die nog steeds zeggen dat ze er niets van merken. Er zijn wel andere mensen die aanschuiven, maar voor de rest is het team hetzelfde en de werkzaamheden zijn hetzelfde. Ik denk dat er wel eens prijsdruk is, maar dat komt denk ik niet omdat ik binnen Eshuis werk. Ik denk dat dat overal wel is. In die zin denk ik dat ik daar zeker wel aan bij draag.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja. Je hebt volgens mij in juni een functioneringsgesprek en dan nu december heb ik dan mijn beoordelingsgesprek. Dat is volgende week. Ik heb dan een gesprek met mijn teamleider, maar er wordt ook wel input gevraagd bij andere collega's, wat zij van mijn functioneren vinden. In die zin vind ik die teamleider soms een beetje lastig. Ik heb wel eens wat werk samen met hem, maar lang niet altijd. Gelukkig vangen ze dat wel redelijk op door toch wel collega's na te vragen. Alhoewel ik

denk dat ik het wel fijn zou vinden als een accountmanager waar ik veel voor werk, dat die ook eens bij mijn gesprek aansluit. Ik denk zeker dat als ze voor mij geen half uur vrij kunnen maken, één keer per jaar, dat zou voor beide kanten wel goed werken. Ik zeg niet dat het nu verkeerd is en ervaar het ook niet als slecht, maar het kan misschien wel anders ingevuld worden.

Hoe vind je het dat je eerst een functioneringsgesprek hebt en daarna een beoordelingsgesprek?

Ik vind het wel fijn dat je gelijk na het voorjaar bespreekt wat de dingen zijn waar ik tegen aanloop, hoe het gaat en hoe ik functioneer en ik vind het ook wel fijn dat je aan het einde van het jaar feedback krijgt. Ik vind het wel heel belangrijk om dat ook gesplitst te houden.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja, maar een uitleg daarbij. Een afspraak was dat ik minder zelfstandig ging uitwerken, en meer ging delegeren waardoor ik zelf iets meer rust zou krijgen en iets meer het overzicht zou kunnen bewaken. Ik denk dat ik dat in het afgelopen half jaar zeker heb geprobeerd en het is me ook al deels gelukt. Natuurlijk kan dat niet in één keer, maar dat was wel één van mijn doelen. Daarnaast natuurlijk ook mijn opleiding. Mijn eerste jaar van mijn praktijk heb ik er straks op zitten en dat was ook een doel om dat te behalen. Het eerste half jaar zit er nu op en ik heb in een gesprek gehoord dat het goed gaat, top eigenlijk. Ik verwacht ook dat het essay dat ik moet gaan schrijven, dat ik daar geen probleem mee zal hebben. Mijn begeleider zit ook bij mij op de kamer en die is volgens mij heel tevreden. Ik hoor in ieder geval geen geluiden dat ze niet tevreden zijn. Dus ik denk dat het wel goed gaat en dat ik mijn doelen wel behaal voor dit jaar.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Nee. Dat mis ik wel. Als je dan kijkt naar het werkoverleg. Wij moeten wekelijks een urenstaatje inleveren in word over waar ik mee bezig ben. Dat lever ik elk week aan bij mijn teamleider en die doet er helemaal niets mee. In ieder geval, ik krijg nooit feedback. Als ik het een dag later inlever dan hoor ik het niet, als ik het niet inlever dan hoor ik het niet, maar als ik het wel inlever dan hoor ik het ook niet. Ik hoor eigenlijk nooit wat. Daarin vind ik echt dat er iets veranderd kan worden.

Uiteindelijk doe ik het voor mezelf. Ik maak mijn lijstje en ik houd alles elke keer bij om alle grip te houden, maar dat is meer omdat ik dat zelf prettig vind omdat ik anders het overzicht kwijt raak. Niet omdat dat mij wordt opgedragen. Tenminste, ik heb niet het gevoel dat het op die manier wordt opgepakt. Ik hoor nooit wat en ik ben knetterdruk maar ze doen er niets mee. Mijn teamleider speelt het volgens mij wel door maar ik hoor daar nooit iets over. Dus in dat kader van werkoverleg heel weinig.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja. Met name als ik kijk naar mijn eigen opleiding uiteraard. Eshuis heeft bepaald wie er met een opleiding mocht beginnen en daar zat ik bij. Dat probeer ik dan ook binnen de nominale tijd, drie jaar, te halen. Naast die opleiding ben ik bezig om te kijken wat ik voor mijn praktijkstage nog aan cursussen moet volgen. Dat is mij ook bekend en dat regel ik altijd via HR. Die weg wordt gewoon goed bewandeld en dat is mij ook wel helder.

Vind je dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen ontwikkeling?

Ik vind wel dat ik zelf verantwoordelijk ben voor mijn eigen ontwikkeling. Mijn leidinggevende moet daar in ieder geval een kritische blik op kunnen werpen en de voortgang bewaken. Van lukt het wel of ik zie dat je daar tegen aanloopt, moet je niet misschien dat en dat even uitstellen. Ik denk dat uiteindelijk de verantwoordelijkheid bij mij ligt om de kans te pakken voor een opleiding, maar dat mijn leidinggevende af en toe wel even mag vragen van: goh hoe gaat het eigenlijk en loop je tegen dingen aan? Ik ben niet altijd dat als ik ergens tegen aanloop dat ik dat zeg, maar ook dat als het goed gaat dat je dat hoort. Om ook even de positieve kant te benaderen.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja. Zoals ik net al zei ben ik op dit moment bezig met mijn praktijkstage en mijn theorie heb ik al.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja. Mijn leidinggevende, dan kijk naar mijn teamleider dat is eigenlijk mijn directe leidinggevende en daarnaast een aantal accountmanagers waar ik voor werk, die stimuleren dat zeker. Die helpen mij

ook bij het functioneringsgesprek. Ik merk dat wel en dat had ik natuurlijk ook wel zelf bedacht hoe ik dat zou doen, maar in samenspraak met de teamleider heeft dat wel geholpen en dat wordt ook wel gezegd. Daar kom ik dan natuurlijk wel zelf mee, maar dan overleg ik dat en dan zeggen ze: het gaat best wel goed eigenlijk. Dat stimuleren ze wel zeker. Ook een aantal accountmanagers die het tussendoor ook wel eens hebben over de studie. Dat vind ik eigenlijk alleen maar heel positief. Dat je überhaupt doorstudeert en dat je de kans krijgt en de kans pakt.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja. Op zijn manier word ik zeker wel gewaardeerd. Dat merk ik wel aan alles. Als ik werk heb gedaan dan vraag ik om feedback of zij geven mij feedback wat als positief wordt ervaren. Soms heb ik wel moeite met een aantal collega's die een te wat kritische houding of in mijn ogen geen terechte houding hebben, maar dat heb je denk ik wel binnen elke organisatie.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja en nee. Ik vind dat ik daar zelf ook wel naar vraag, maar ik denk dat het ook zeker wel meer kan. Helemaal omdat ik nu werk in zowel de samenstelpraktijk als de controlepraktijk, en ik zie dat bij de controlepraktijk de feedback toch op een andere manier wordt ingekleed. Daar krijg je gelijk feedback of je krijgt meteen verbeterpunten. In de samenstel, misschien ligt dat wel aan mij omdat ik alles naar mezelf toe trek, maar ik vind dat er af en toe wel wat meer feedback mag worden gegeven. Dat is voor mezelf ook belangrijk want ik wil graag horen als het niet goed gaat of als ik het wel heb goed gedaan, maar het de volgende keer nog beter kan. Dat is ook belangrijk voor mijn eigen leertraject. Vooral daarin vind ik het belangrijk. Zelf vraag ik wel vaak feedback. Ik ben zeker ook niet te beroerd om te vagen. Als mij iets stoort, of mij iets onduidelijk is, of als ik ergens niet uit kom en het niet zeker weet, dan vraag ik het altijd wel even aan een collega of aan iemand die gelijk op de opdracht zit. Ik blijf daar niet mee zitten.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja. Door een aantal leidinggevendens word ik soms wel getriggerd om iets verder na te denken dan standaard. Ik word wel uitgedaagd en ik krijg klussen waar ik echt wel eens lang over na moet denken, soms wel iets te. Dan denk ik naar mijn idee dat ik te veel verantwoordelijkheden krijg, die ik eigenlijk nog niet aan zou moeten kunnen. Dan trek ik zelf wel aan de bel als het niet kan en dan ventileer ik dat wel bij iemand. Maar ik denk dat ik daarin zeker wel wordt uitgedaagd en dan met name in de klussen die ik krijg. Dat is natuurlijk ook wat zelf ik naar me toe trek. Ik wil niet stil blijven zitten en ik moet wel verder. Een jaarrekening die ik drie of vier jaar heb gedaan, daar moet wel voortgang in zitten en dan wil ik ook een keer wat anders zien. Daarin krijg ik zeker wat van de leidinggevende terug, maar daar heb ik denk ik ook zelf wel voor heb gezorgd.

Vind je dat je zelf werk naar je toe moet trekken om je te profileren?

Ja, dat vind ik zeker. Je moet het zelf doen en als je zelf stil blijft zitten dan moet je niet verwachten dat iemand naar je toekomt. Zo ben ik ingesteld en ik kan me best wel voorstellen dat andere mensen wat minder ambitieus zijn en dat ze dat niet willen. Maar goed, dan hoef je geen studie te volgen en dan doe je gewoon je ding. Maar dan kun je alsnog wel proactief zijn. Ik vind dat je zelf een productieve houding moet hebben. Stil zitten en afwachten tot iemand naar je toe komt is het slechtste om te doen denk ik. Ik denk dat dat elders ook wel geldt. Als je iets wil bereiken moet je er zelf ook energie in steken en dat wordt dan ook wel gewaardeerd.

Levensfase spitsuur - geïnterviewde 4

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstelling van onze organisatie.

Ja. Nouja, in die zin, de doelstelling an sich is mij wel bekend. Daar worden we elke keer ook door middel van de nieuwsflits wel op de hoogte gehouden, maar de toekomst is een beetje onzeker naar aanleiding van de Eshuis nieuwsflits van afgelopen week. Daarin wordt gewoon duidelijk een keiharde schifting in het personeel gemaakt terwijl anderzijds wel mensen worden aangenomen

waar niet direct zichtbaar is wat de meerwaarde daarvan is. Dat levert nogal wat scheve gezichten op de afdeling op natuurlijk. Dus in die zin, ja het is wel bekend, maar goed ik neem aan dat Eshuis ook niet precies weet waar ze over twee of drie jaar staan.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Nee, dat heb ik nog niet meegemaakt.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja. Dat mag ik hopen van wel. Ik probeer altijd wel een meerwaarde voor een klant te creëren. Het standaardwerk, wat het toch voor 99% is op mijn afdeling, dat kun je in de basis niet beter dan De Jong & Laan aan de overkant, dus je moet je op andere manieren zien te onderscheiden van de rest. Ik hoop dat te kunnen doen door bij te blijven in de vaktechniek, ondanks dat dat een beetje lastig is in mijn positie soms, maar ik mag toch hopen dat ik daar nog steeds een meerwaarde in ben. We zullen het straks zien met de gesprekken en dan horen we wel in welke categorie ik val.

Gesprekcyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja, volgens mij wel. Ik geloof dat in juli altijd de planningsgesprekken, waarin doelstellingen en eigen competenties worden besproken, plaatsvinden en dan vindt in december zo'n salarismededeling plaats. Daar komt ook wel een beoordeling in voor, maar dat wordt meer geherevalueerd. Dat is in grote lijnen de cyclus.

Hoe ervaar je deze gesprekken?

Nouja, ik ben blij dat je in het begin aangaf dat jullie met hervormingen bezig zijn. Persoonlijk ervaar ik dat het te voorspelbaar is. Ook met je RSP op de achtergrond, in wat voor een stukje bevind je je in de salarisschaal, dan moet het wel heel gek gaan wil je dat als je laag zit, dat je een goede beoordeling krijgt en dat kost direct 4, 5 of 6%. Dat is wat dat betreft te voorspelbaar eigenlijk en dat is wel jammer. Je weet gewoon al wat er gaat komen.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Uhm, weet ik niet. Vind ik moeilijk. Omdat ik vaak verschillende geluiden hoor. De ene keer is het rood en de andere keer is het zwart. Vind ik lastig.. Zelf probeer ik zelf wel heel erg.. Ik heb bijvoorbeeld in de afgelopen maanden al verschillende gesprekken aangeknoopt met bepaalde collega's en daarin heb ik ook wel aangegeven dat ik op zo'n eiland zit. Ik wil toch wel iets meer binnen de organisatie. Het kan toch niet zo zijn dat ik op geen enkele wijze geen meerwaarde kan bieden. De aanleiding was daarvoor dat mijn functie erg blauw is, dus erg analytisch en veel procedure. Zelf ben ik heel rood en dat wringt een beetje. Naar aanleiding daarvan heb ik ook gesprekken aangeknoopt of er misschien niet meer is. Maar goed, ik heb daar verder ook nog niets van gehoord. Dat apparaat dat werkt nog niet zo snel en dat is ook wel logisch natuurlijk.

Vind je dat je persoonlijke ontwikkeling bij jezelf begint?

Uiteraard begint dat bij jezelf. Als je zelf niet wil of niet kan of wat dan ook, dan houdt het natuurlijk op. Je moet zelf natuurlijk 100% geven en dan kijk je verder. Ik heb bijvoorbeeld een PE-punten verplichting en mag niet bij alles deelnemen en dat soort dingen. Ik krijg heel veel dingen niet mee op bepaalde gebieden. Ik moet dat allemaal zelf zien te rooien en dat vind ik jammer want Eshuis vind dat wel heel belangrijk, persoonlijke ontwikkeling, maar voor mij op mijn afdeling staan de feiten daar haaks op.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Nee, ik zou daar enerzijds wel behoefte aan hebben. Rondom de afdeling is mijn positie misschien wat specifiek. Ik zit eigenlijk met een andere functie tussen allemaal accountancy medewerkers en ik vind het persoonlijk nogal moeilijk om de aansluiting te vinden met de adviseurs en het hele instant advies, wat toch een heel groot raadvlak heeft met mijn werkzaamheden. Daar word ik totaal niet in betrokken en dan vind ik het lastig om in mijn functie tussen een eiland van accountants te zitten en toch een meerwaarde te blijven leveren en te kunnen blijven ontwikkelen, wat Eshuis dan wel propageert. Daar zijn ze ook wel mee bezig, maar daar komt nog niet heel veel van terecht. Maar goed, dat geldt voor mij persoonlijk natuurlijk. Een andere medewerker heeft daar wellicht een ander idee over.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Nee. Men zegt als je wilt adviseren dan moet je universiteit doen en dan ben je daarmee uitgelult. Ik kijk ook niet zozeer naar opleidingen breder dan mijn opleiding. Ik weet nu wel na diverse gesprekken dat ik op een eindfunctie zit, ik kom niet verder. Dat vind ik wel jammer, want ik heb nog niet zo lang mijn diploma. Dus ik wil eigenlijk wel jaarrekeningen gaan maken. Dan laat ik wat ik nu doe wel los.

Wat bedoel je met eindfunctie?

Nouja eindfunctie in de zin dat ik... Als je de profielen bekijkt dan zou ik nog kunnen doorstromen tot een teamleider maar daar hebben ze liever een accountant voor. Dat ligt mij ook niet zo, is ook een interne functie. Ik ben toch wat roder en ik wil toch wel graag wat extern wel. Belastingadviseur is een wetenschappelijke opleiding voor nodig, daar moet ik voor naar de universiteit. Dan kan ik nog coördinator aangiftepraktijk worden, is ook een heel interne functie, maar daar is net een andere collega voor aangesteld, die is twee jaar ouder dan ik dus nouja. Die functie ambieer ik ook niet. Dan zou ik nog accountmanager FR kunnen worden, maar dat zijn toch veel al accountants. Daarom zou ik toch graag ook jaarrekeningen willen leren omdat ik nu toch niet verder kom. Om dan maar breder te gaan, als ik niet dieper kan, mag en daar de mogelijkheid niet toe krijg. Dan bekijk ik het liever breder.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja, ik ga daar vanuit. Ik wil super graag die universitaire studie oppakken en ik ga er ook vanuit dat ik dat ook mag. Ook omdat ze persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden bij Eshuis.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Vind ik moeilijk.. Uhm ja ondersteunen, niet echt nee. Dat is voor mij dan persoonlijk, maar ik ben daar al tijden mee aan het trekken. Ik weet gewoon dat ik in bakje drie of vier zit. Dat ik of dit jaar nog een aanzegging krijg of dat men mij zegt: nouja over twee jaar is er sowieso geen werk meer voor jou. In die zin denk ik niet meer dat ze daar veel aan gaan doen, nee. Absoluut niet. Maar ik vind wel dat ze dat zouden moeten. Dan moeten ze daar duidelijk in zijn en dan moeten ze dat niet zo propageren. Dan heb ik liever dat ze zeggen: dit is het, meer is er niet van. Als je het niet leuk vindt, daar is het gat van de deur. Maar in die zin word je dan aan het lijntje gehouden en dat is niet eerlijk. Uiteraard wil ik mezelf blijven ontwikkelen en ik wil ook absoluut een meerwaarde voor Eshuis kunnen zijn. Dat vind ik gewoon ontzettend jammer. Vind ik echt jammer. Er is maar een selecte groep die alles kan en mag binnen Eshuis. Wel propageren dat mijn afdeling de backbone van de organisatie is, maar er wordt helemaal niets aan gedaan. Dat vind ik echt ontzettend jammer. Dan zie je wel dat er geïnvesteerd wordt in mensen die totaal geen accountancy of fiscale opleiding hebben gedaan. Dan wordt er een ICT kerel aangenomen en dan denk ik: wat is daar allemaal de bedoeling van? En dan kunnen ze ons er nog geen euro bij doen zeg maar. Dat wringt gewoon. Dan denk ik: wat is hier aan de hand en wat willen jullie? Men geeft dan aan dat de resultaten van oktober tegenvallen maar we hebben een maand geleden nog een praatje gehad en daaruit bleek dat totaal niet. Dus dan denk ik waar komt dit nou weg? En we moeten niet vergeten dat ze ons een half jaar geleden de pensioenregeling ook al doormidden hebben gehakt en nu dit weer. Ik heb geen idee wat Eshuis wil. Er staan natuurlijk wel een aantal doelstellingen en ik vind de verhaaltjes van de collega's in de nieuwsflits ook geweldig, maar ik moet het ook zien. We kunnen allemaal wel heel mooi out of the box denken en vernieuwen en dat moet ook als je mee wilt in de branche, maar af en toe moeten we denk ik ook even zeggen: ho stop, wat zijn wij? Wij zijn een accountants en belastingadviesbureau en gedraag je daar dan ook naar. Wij hebben accounts en belastingadviseurs en dat zijn de mensen. In een urenfabriek als dit zijn de belangrijkste activa dat de mensen en niets is inefficiënter als gedemotiveerd personeel. Dat hoeft helemaal niet met geld. Ik vraag absoluut niet om geld. Geld interesseert me helemaal niet, ja, tot op het moment dat ik geen brood meer kan kopen, dan wordt het een andere verhaal. Er zijn zoveel goede mensen die daardoor gewoon niet uitkomen. Dat stond laatst ook nog in de nieuwsflits. Dat mensen met even goede capaciteiten gewoon ondergesneeuwd raken door mensen die in de organisatie het hardst schreeuwen. Maar goed, dat is denk ik inherent

aan de groei van zo'n organisatie als Eshuis. We moeten ook niet de illusie hebben dat het gras bij de burens groener is. Bij andere organisatie is het allemaal hetzelfde.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Nee, dat zou af en toe wel eens prettig zijn, om waardering te krijgen. Ik vind wel dat een leidinggevende een actievende rol kan spelen in de ontwikkeling van mij als medewerker. Absoluut.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Nee, ook niet. Ik zit op een eiland. Uiteraard spar ik wel met de senior adviseurs, dus daar loop ik wel veel als er wat aan de hand is en andere mensen die raadpleeg ik ook wel. Maar heel veel van mijn werk is ook gewoon productiewerk. 80% van mijn werk is gewoon autopilotwerk dus daar hoef ik ook niemand met een tarief van 180 euro voor in te schakelen, dat kan sowieso niet uit. Dat beheers ik wel. Heel veel overleg is er dus ook niet. Ik heb een signalerende functie en ik signaleer wat adviespunten en dergelijke, maar die terugkoppeling vindt ook niet plaats. Dat gaat dan naar een andere afdeling. Dus in die zin is mijn functie ook heel afgebakend. Je krijgt maar kleine plukjes informatie mee waardoor je daar niet met droge ogen een fatsoenlijke blik op kan werpen. Dat was in een kleinere organisatie wel zo. Je weet hoe de ondernemer denkt en voelt en dat heb je nu niet meer. Er wordt toch veel meer geautomatiseerd en fabrieksmatiger gewerkt. Dat is ook logisch natuurlijk en dat hoort bij zo'n organisatie. Daar moet je in mee en als je er niet mee eens ben dan moet je ergens heen. Dat is heel simpel.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Nee, helaas niet nee. Ik zou wel willen zien dat mijn leidinggevende mij meer motiveert, absoluut. Gewoon door een blijk van waardering en dat je ook eens in een denkproces wordt meegetrokken. Een heel simpel voorbeeld: Afas. Ik heb met Afas gewerkt fiscaal, maar mij wordt niets gevraagd hoor. Ik weet waar de irritaties in dat programma zitten. Maar goed, daar word ik dan niet voor gevraagd ongeacht ik dat wel aan heb gegeven. Dan wordt er met zoveel worden gezegd: daar hoef je je niet mee te bemoeien. Dan niet. Maar goed, allemaal dat soort dingen. Dat vind ik gewoon jammer. Je hebt denk ik sowieso met grote veranderingen empowerment nodig. Als je mensen de verantwoordelijkheid geeft en dat wil opzetten, dan lukt dat wel. Maar als je het door je strot geduwd krijgt dan werkt dat anders. Dat is maar een heel klein verschil van benadering, heel subtiel. Dat vind ik dan jammer. Soms denk ik dan: waar heb ik dat diploma dan voor gehaald? Ik heb mezelf opgescheept met PE-punten verplichting die ik niet eens kan halen.

Levensfase spitsuur - geïnterviewde 5

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.

Ja. Je hebt natuurlijk best wel veel plannen op dit moment. Een stukje personeelsbeleid waar ze nu actief mee zijn en wat ze aan het herschrijven zijn, maar goed. dat moet allemaal nog geventileerd worden. In mijn functie word je wel erkend in de missie en visie. Per saldo persoonlijker en persoonlijk leiderschap zijn toch wel de essentiële thema's voor de komende jaren.

Zijn er nog bepaalde doelen voor jouw afdeling?

Zo snel en efficiënt mogelijk het werk afhebben. Standaardisering en automatisering. Ook kritisch kijken of het niet anders en sneller kan. Over het algemeen het stukje wat ze het jaar daarvoor ook deden en dat moet gewoon structureel anders zijn. Gewoon kritisch zijn bij elke opdracht die je uitvoert.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Ja, laatst is er nog een sessie geweest met mijn afdeling om te beoordelen hoe het gaat, wat willen we en welke kant we op willen. Dat is sowieso een continu proces. Ik ben er zelf helaas niet bij geweest, want ik kon niet en het was de eerste keer. Maar goed, de terugkoppeling heb ik heel positief ervaren. Mensen hebben zelf ook de gelegenheid gehad om er op te reageren en dat werd hier door de organisatie ook goed opgepakt door de terugkoppeling op papier. Dat is wel als zinvol

ervaren. Iedereen heeft ook zijn mening, tenminste dat mag ik hopen dat iedereen een mening heeft, en dan is dat ook het moment om de mening te delen. Als mensen dat niet doen, dan houdt het op en dat is voor hen zelf een gemiste kans, maar je ziet wel dat wij dat als organisatie wel oppakken.

3. Ik lever aan actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja, dat mag ik hopen van wel. Je werkt uiteindelijk voor jezelf binnen het kader Eshuis dus je moet zelf ook toegevoegde waarde willen leveren. Dat is denk ik wel iets anders dan dat het vroeger was, maar een veranderende omgeving vraagt ook om een verandering binnen de organisatie en dat begint ook bij jezelf. Niet alleen maar een afwachtende houding, maar dat is ook binnen welke cultuur je zelf bent opgegroeid en de cultuur die nu in je zit. Je hoort natuurlijk van collega's dat die daar best wel veel moeite mee hebben, een veranderende cultuur, maar je bent onderdeel van die cultuur en die cultuur kun je ook individueel veranderen ook al heb je het niet voor het zeggen. Je hoort vaak dat de sfeer minder wordt. Onzin, sfeer bepaal je zelf. Je bent er zelf bij.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja. Je hebt een beoordelings- en planningsgesprek en een functioneringsgesprek. Vorig jaar begon het met een beoordelings- en planningsgesprek en dan heb je tussentijds een functioneringsgesprek als een terugkoppeling op het planningsgesprek.

Hoe ervaar je die gesprekken?

Ja goed. Ik heb daar verder nooit.... Ik kan mezelf altijd wel een spiegel voor houden dus ik weet wel wat mijn sterke en zwakke punten zijn. Ze zitten natuurlijk nu nog in de structuur van meester gezelschap, dat ze toch wel wat meer willen doen. Ik denk dat dat wel belangrijk is. Vaak weet je wel wat je sterke en zwakke punten zijn, maar dat is niet in alle gevallen zo. Daarnaast zou je ook misschien meer aangesproken moeten worden op de zwakke punten. Dat is natuurlijk ook het gevaar. Je probeert het altijd wel te veranderen, maar het is ook wel prettig dat iemand daar kort op zit. Dat is alleen maar een extra trigger. Ik denk wel dat het wel helpt om tussentijds even te zitten, niet eens in het kader van een functioneringsgesprek, maar gewoon van: waar ben je nu bezig, hoe gaat het, hoe gaat het nu met je zwakheden en wat hebben we daar over afgesproken? En als het niet gebeurt: waarom gebeurt het niet? Dat zijn vaak allemaal open deuren, maar je zult zien in de dagelijkse praktijk als het bij ons druk is dat je altijd in de dezelfde valkuilen stapt. Ik denk dat dat nog een hele verbetering is wanneer dat erdoor is.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja. Vaak vul je het ook al zelf in dus natuurlijk probeer je daar mee bezig te zijn. Sommige doelen zijn natuurlijk, ja ze moeten wel SMART zijn, maar soms is dat ook wel een beetje moeilijk. Als ik ook naar mezelf kijk, naar het profiel waar ik eerst binnen viel, dan kon je geen zinnig doel opschrijven. Nu zit ik ook in een andere functie dus dan kijk ik er met een andere bril naar. Daar zal nog wel een verbetering inzitten, maar dat ligt meer aan mij als individu dan aan de cyclus.

Kun je een voorbeeld noemen van een afspraak?

Dat ging mij bijvoorbeeld om het maken van aangiften. Dat vond ik zelf wel heel belangrijk, dus dat doe je dan ook. Ik zit hier sowieso voor mezelf, dus dan doe ik het ook wel. Die stond op papier. Meer coachen en meer delegeren was ook een doel en dat moest ook gezien mijn privésituatie. Los van het feit dat ik nu gedwongen wordt om dat te doen, wordt dat nu voor mezelf ook belangrijk. Aan de andere kant denk ik vanuit de organisatie zijnde zou je om steun kunnen vragen, dat is één. Die proberen ze hier wel te geven maar misschien is het ook wel goed dat iemand daar korter op zit om daadwerkelijk met de uitvoering bezig te zijn: doe je het wel en doe je het wel goed. Het is niet voor niets een zwakte en om van die zwakte een kracht te maken, dat is wel heel moeilijk.

Wie vind je dat daar op moet gaan zitten?

Dat ligt er aan wat voor een functie je hebt. Dat zal bij mij een teamleider moeten zijn die daar korter op zit. Je krijgt over het algemeen best wel veel ruimte en wat dan het gevaar is, is dat je die speelruimte ook snel pakt terwijl het eigenlijk beter is om die speelruimte niet te krijgen. Dat klinkt kinderachtig, maar zo gaat het in de praktijk vaak wel. Dat is het gevaar van de zelfstandigheid. Dus ja, ik ben voor zelfstandigheid, maar ik vind het ook wel belangrijk dat er iemand is die je af en toe

triggert van hoe ver ben je er nu mee en wat gebeurt er? En als er niet wat gebeurt: hoe zou je het dan anders kunnen doen en als je het ook anders doet, dat je het ook terugkoppelt. Het is niet zo dat dat wekelijks moet zijn, maar gewoon af en toe even zitten. Dat verschilt ook per individu.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Ja, dat is een goede. In mijn geval valt het eigenlijk wel mee. Er worden wel is dingen gevraagd, maar er wordt niet echt doorgevraagd met wat ik ben aan het doen ben. Maar goed, dat is ook de ruimte die je krijgt dus dat vind ik zelf niet zo... Het is in de praktijk eigenlijk meer nee. Je krijgt de ruimte wel omdat ze de indruk hebben dat het toch wel klaar komt. Bij mij belt collega x nog wel eens als enige om te vragen hoe ver ik nu sta. Ik denk dat als de teamleiders dat ook zouden doen, dat het wel helpt. Je bent natuurlijk druk en soms schuif je ook dingen naar achteren. Het is toch er even kort op zitten. Sommige vinden het vervelend, maar aan de andere kant het helpt gewoon. Je moet het toch met zijn allen doen en dan heb je ook de indruk: hij is er mee bezig dus laat ik het ook maar meteen even oppakken in plaats van het naar achteren te schuiven. Ja, ik houd daar wel van om daar kort op te zitten.

Vind je dat er dan meer gecommuniceerd moet worden?

Ja, maar het hoeft echt niet zoveel tijd te kosten. Soms is het ook gewoon even telefonisch contact van hoe gaat het daar, hoe loopt het daar en hoe zit het met het budget? Dat hoeft ook niet face to face, even een telefoontje is voldoende. Dat is gewoon een trigger die je af en toe nodig hebt. Vooral omdat je naast het werk dat je bij collega's hebt liggen, ook nog met eigen werk bezig bent. Dus het helpt gewoon. Hetzelfde doe ik ook bij mensen die voor mij werken, gewoon even vragen hoe het loopt. Dus dat is ook een stukje niveau. Iemand die net begint kan niet bepalen wat prioriteit is. Kan ik nu wel vragen bij een klant neerleggen of niet? En dat geldt ook voor mij. Dat ligt aan de relatie met de klant. Sommige klanten kun je direct bellen en ook wel 10 keer per dag, en je hebt ook klanten waarvan je weet dat je alles in één keer moet vragen. Er is geen situatie gelijk. Dat is ook eigenlijk wat we bedoeld hebben met het vooroverleg en dat gebeurt ook niet altijd binnen de organisatie. Terwijl je juist dat soort dingen kunt afstemmen.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, dat is op zich wel een goed punt. Dat wordt wel vaak gezegd maar aan de andere kant heb je ook wel vaak te maken met budgetten. De selectie ligt nu ook deels bij de teamleiders en die houden daar ook wel rekening mee, maar je hebt ook met een plafond te maken, met kosten. Bij mij als kritisch punt waren de opleidingen die werden aangeboden. Ik vond persoonlijk dat dat niet goed genoeg was. Ik heb geen PE-verplichting en ik ben niet ingeschreven als AA, maar aan de andere kant wil ik die kant wel op dus ik wil graag bij die cursussen aanwezig zijn. Uiteindelijk ben ik er dan niet bij want ze zeggen van: we hebben een aantal leden. Ik denk dat dat wel anders kan, maar dat heb ik ook wel vaker aangegeven. Je mag mij best wel vragen om een stuk in privétijd te doen. Dan zit ik er liever voor 100% in eigen privétijd, dan dat ik het zou missen.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Het is geen nee en het is geen ja. Het zit er een beetje tussen in. Ze hebben wel een beetje gekeken wat ze bij mij vinden passen, maar aan de andere kant zijn er genoeg cursussen die toch intern gehouden worden die ik liever wel zou willen volgen, maar er niet specifiek om vraag. Dat kun je ook net zo hard terug koppelen waarom ik er dan niet naar vraag, maar dat is omdat dat mij niet direct raakt, dus ik vind dat niet direct noodzakelijk voor mijn werkzaamheden. Aan de andere kant als je een stap verder wilt zetten, dan zou je het wel moeten weten. Ik heb wel zelfstandig klanten in mijn functie en dan krijg je een stuk verplichte onderdelen niet mee omdat er eerst een selectie wordt gemaakt in de mensen met een PE-verplichting en dan pas de rest. Dus niet direct noodzakelijk, maar misschien aan de andere kant is het wel weer noodzakelijk. Ik snap wel dat je met een maximum zit, maar aan de andere kant denk ik dan moet je het misschien anders faciliteren. Dat is altijd een moeilijke afweging.

Wie vind je dat er verantwoordelijk is voor jou ontwikkeling?

Op dit moment is de teamleider er verantwoordelijk voor, maar goed die kennen mijn mening ook. Aan de andere kant heb je een kostenplaatje en dat blijft altijd moeilijk. Als ik wensen heb dan zou ik dat daar aan kunnen geven, maar als ze mij vragen welke opleidingen ik wil doen dan kies ik alles uit, dus daar heb je ook niets aan. Zij maken die afweging en dat doen ze ook goed. Misschien moeten ze zeggen dat ze cursussen aanbieden op andere tijden bijvoorbeeld van vier tot acht. Dat is ook lastig want er zullen ook collega's zijn die dat niet goed vinden en daarom kun je het ook nooit goed doen. Maar goed, dat zou mijn voorkeur zijn. Je hebt altijd met verschillende mensen te maken en wat is dan goed? Zo zou ik het in ieder geval doen als ik het voor het zeggen had. Dat deden we bij mijn vorige werkgever ook. 's Middags een paar uur voor de werkgever en de rest voor de werknemer zijn tijd en wat de verhouding dan zou moeten zijn, dat is mij om het even. Dat ligt er ook aan wat voor een cursus het is trouwens.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja. Dat zie ik terug in persoonlijke betrokkenheid en vragen hoe het gaat. Dat zie ik bij de teamleiders, maar ook bij de medewerkers waar ik veel werk voor doe. Dus dat zie ik wel terug. Dat vind ik ook wel belangrijk. We werken allemaal in teams, dus die betrokkenheid moet er ook zijn. Dat vind ik zeker belangrijk. Dat is op de opdracht zo, maar ook in zijn algemeenheid. De directie heeft er belang bij als je je ontwikkelt, maar jij zelf ook. Wederom, ik zit hier primair voor mezelf.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja, absoluut. Gewoon dat die het uitspreekt en dat die betrokken is. Zoals nu dat afgelopen jaar bij mij een moeilijk jaar was, dat die oprecht geïnteresseerd is en er tijd voor neemt. Dan maakt het ook niet uit dat ik bij wijze van spreken één uur zou zitten of vier uur. Dat is geen issue. Ook laten zien dat ik dit jaar wel een minder jaar kan hebben qua privéomstandigheden, maar dat doet er niet toe. Dat vind ik waardering. Dat vind ik zelf belangrijk en zo zou ik het zelf ook doen. Maar goed, dat is ook een kwestie van geven en nemen. Je vindt het zelf fijn dus dan vind ik ook dat ik het moet laten zien dat ik er ben als het nodig is en als ze er om vragen. Ik zie wel dat het er is, maar er zijn ook collega's die er wat minder te spreken over zijn, maar dat is ook een kwestie van geven en nemen. Het is net een relatie. Misschien ben ik beter in m'n werk dan privé.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja. Ja, daar kan ik heel kort in zijn. Dat geldt eigenlijk hetzelfde als de vorige. Het ligt er wel aan voor wie je werkt. Dat is toch allemaal individueel. Bij de persoon waar ik veel voor werk krijg ik die terugkoppeling wel. Bij simpele klantjes krijg je dat vaak van de teamleiders terug, maar vaak hoor je niets omdat het gewoon goed is en er geen bijzonderheden zijn, maar dat is er wel altijd zo. Daar hoeft niets veranderd in te worden.

Wat doe je met die feedback?

Ja, dat ligt er aan of de feedback terecht is ja of nee. Maar goed, dat probeer je natuurlijk in je werkzaamheden te bespreken. Als je bijvoorbeeld een prijsafspraken niet hebt gered, dan bespreek je waarom niet en dan spreek je af dat je er strakker in moet gaan zitten. Dan probeer je dat dat jaar erop beter te doen. Dus dat is gewoon terechte feedback.

Vraag je wel eens om feedback?

Ja. Als je iets niet weet, dan kun je beter vragen vind ik. Ik vind altijd dat we in ons werk kritisch moeten zijn en daar een standpunt in moeten nemen en als je dan twijfelt dan moet je maar even een stukje feedback vragen. Dat zit ook in ons werkproces, in een stukje vooroverleg. Dat is ook vragen om feedback, maar dan doe je het aan de voorkant. We zijn natuurlijk de laatste jaren heel erg in beweging, dus ja het is een continu proces. Er zijn nieuwe werkprocessen en een nieuwe organisatiestructuur, dus dat staat ook niet stil.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja, dat ligt er aan wie je leidinggevende is. Ik heb wel het idee dat dat de doelstelling is van elkaar want we willen elkaar toch allemaal motiveren.

Hoe kan iemand jou motiveren?

Betrokkenheid bij de klant en het informeren wat er bij een klant speelt. Dat vind ik zelf heel belangrijk en dat probeer ik zelf ook altijd uit te stralen door tussentijds ook af en toe bij iemand binnen te lopen. Ik denk niet dat dat de meeste efficiënte manier is, dus qua resultaatgerichtheid zou je niets moet zeggen, maar aan de andere kant verhoogt het de betrokkenheid wel. Dan weet je ook wat er tussentijds speelt en dat vind ik prettig. Ook al is het misschien maar een klant waarbij je maar een maand per jaar mee bezig bent. Ik zit hier niet om een klant te doen en vervolgens van: het werk is klaar en ik zie het volgend jaar wel weer. Je wilt ook tussentijds geïnformeerd worden als er wat speelt op bijvoorbeeld fiscaal gebied en dat verhoogt ook de betrokkenheid als je er wel over geïnformeerd wordt en over mee kan denken. Dan heb je wel het gevoel dat je er het hele jaar mee bezig bent. Dat doe ik zelf ook altijd bij mijn team en qua resultaatgerichtheid is dat denk ik niet het beste, maar je wilt ook mensen hebben die actief betrokken zijn. Het hoeft niet altijd nodig te zijn voor de opdracht, maar wel voor een bepaalde betrokkenheid.

Levensfase spitsuur - geïnterviewde 6

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstelling van onze organisatie.

Ja. Onze doelstelling is om uhm, goh nu heb ik het al heel vaak gezien, maar ik kan ik er niet zo gauw op komen. In ieder geval een toegevoegde waarde bij de klant zien te krijgen. Per saldo persoonlijker is daar onze spreuk bij. Onze visie en missie is om economisch, fiscaal en financieel het beste advies te geven voor de klant. Even kort gezegd. Deze hele doelstelling is ook wel van toepassing op mijn hele afdeling. Ik probeer gewoon het beste voor de klant uit te halen en van daaruit ook zoveel advieswerk voor ons.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Ja, dat denk ik wel. We hebben nu per maand het overleg met mijn leidinggevende. Daar horen wij allerlei nieuwe handvaten en er wordt tussentijds geëvalueerd over hoe we er voor staan. Dus als ik kijk waar we vandaan komen dan is dat wel verbeterd.

Ervaar je deze gesprekken als zinvol?

De gesprekken zijn meestal wel zinvol. Nee, heel veel dingen zijn wel zinvol. We krijgen best wel veel tools qua advisering. Dat vind ik zeer zinvol. Soms wordt er wat doorgedraafd over bepaalde dingen, waarbij ik dan denk: nou weet ik het wel een keer.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja. Daar doe ik mijn best wel voor. Ik zit in het brancheteam medici. Daar ben ik echt wel een kartrekker van, ondanks dat ik geen kwartiermaker ben. Daarnaast doe ik nog met een collega de branche Horeca & Retail. Volgende week doe ik daar nog een presentatie voor tijdens het VTO-overleg. Zo doe ik wel allerlei dingen. Ik ga actief met alle advies dingen aan de slag. Dus zo draag ik mijn steentje wel bij denk ik.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Nee. Normaal ziet de cyclus er uit dat het functioneringsgesprek in juli wordt gehouden, het POP-gesprek in september en het beoordelingsgesprek in december. Daar heb ik niets van gehad, maar dat komt met name omdat ik een nieuwe leidinggevende heb die nu onze afdeling gaat leiden. We hebben wel een individueel kennismakingsgesprek gehad. Misschien dat het hieronder gekoppeld kan worden, maar dat was niet echt een functioneringsgesprek.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja, die worden tussentijds met de beoordeling wel bekeken. Dan wordt er bekeken of ik die heb nageleefd of niet en soms worden ze nog iets bijgesteld. Daar ben ik zelf verantwoordelijk voor. Een voorbeeld is dat ik een presentatie moest houden en die doe ik volgende week. Dat is meer om mijn communicatie in de groep te verbeteren.

Heb je daar zelf actie in genomen voor die presentatie?

Ja, nou er is gewoon gevraagd of het brancheteam Horeca & Retail een presentatie wilde geven. Mijn collega heeft die in de andere vestiging gedaan, dus nu doe ik de presentatie in deze vestiging.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Ja. We hebben nu wekelijks de weekstart en dat is nieuw. Dat is eigenlijk vanaf juni ongeveer. Dat duurt een half uurtje en dan worden de ervaringen onderling gedeeld. Het is vooral om te kijken waar iedereen tegen aanloopt en hoe dingen verbeterd kunnen worden. Dat is alleen met de accountmanagers. Communicatie met de accountancy medewerkers gebeurt door middel van vooroverleg. Voordat er begonnen wordt met een rapport moet er een overleg worden gepland over de klant. Doelstelling is dan om na de tijd te reviewen, maar daar schort het weleens aan. Daar moet ook nog wel een stukje begeleiding en coaching aangekoppeld worden vind ik. Om later ook nog eens met iemand om tafel zitten om te kijken: dit speelt er, begrijp je wat er allemaal speelt en waarom heb je zoiets gedaan?

Wat vind je van de interne communicatie?

Ik vind dat er best wel veel per e-mail gaat en dat komt soms niet altijd even goed over. Een voorbeeld is dan iets over ja, een e-mailtje van een collega: het verbaast me dat ik hier maar één review heb liggen. Dat stuurt hij dan naar iedereen. Goed, wij wisten allemaal niet dat die collega die dag zou reviewen. Het was een beetje een geïrriteerde e-mail en hij stuurt dat dan naar iedereen. Vaak worden er e-mailtjes gestuurd naar iedereen, terwijl dan de juiste personen er niet op worden aangesproken. Heel veel mensen die het niet aangaan, die voelen zich dan wel weer aangesproken, terwijl het helemaal niet voor hen betrekking heeft. Ik vind dat daar nog wel heel veel in verbeterd kan worden.

Denk je dat dat door middel van een werkoverleg verbeterd kan worden?

Zo'n werkoverleg met de accountmanagers daar worden andere dingen besproken. Dit zijn organisatorische dingen. De vraag is soms.. Misschien kan het wel via e-mail, maar de toon moet anders. Ik vind ook dat er teveel... Er zijn een aantal mensen waar het betrekking op heeft en die worden dan niet persoonlijk aangesproken. Dan wordt het in zo'n mailtje er een beetje bij in verwoord. Dat vind ik gewoon slecht. Spreek mensen aan op wie het betrekking heeft. Je krijgt daar zoveel reactie en onrust op, terwijl je dat eigenlijk kan voorkomen door het toch even iets anders aan te pakken.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja. Ik probeer en ik kan in overleg denk ik wel heel veel. Zoals nu met medici, als ik dan aangeef dat ik daar een cursus in wil volgen. Volgens mij is het gewoon ook zelf aan geven wat je wilt en als dat binnen je loopbaan past en binnen Eshuis past, volgens mij is daar dan heel veel in mogelijk. Ik kijk dan niet alleen vak-gerelateerd, maar ook breder zoals nu met medici. Daar ben ik nu wel bezig om daar iets van een opleiding te volgen ofzo.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja, vind ik wel. Als ik wensen heb, dan ga ik of naar mijn leidinggevende of naar HR. Voorheen stapte ik vaker naar mijn leidinggevende, maar nu worden alle cursussen geregeld door HR. Die doet dan een e-mailtje met alle cursussen en dan geef ik op wat ik graag wil volgen. Als ik bijvoorbeeld iets voor medici wil dan stap ik eerst naar mijn leidinggevende en dan naar HR. Dat vind ik de logische volgorde. Als mijn leidinggevende het goed vindt, dan moet HR het ook wel goed vinden. Ik denk ook dat mijn leidinggevende beter kan beoordelen of een cursus geschikt is.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja. Nou, in principe kan ik altijd wel bij hem binnen lopen voor alle problemen die er zijn of die er lopen. Met name mijn vorige leidinggevende heeft mij daar ontzettend in geholpen met allerlei dingen. Vorig jaar heb ik gezegd: ik vind dat ik accountmanager ben en geen trainee meer, want ik deed alle werkzaamheden van een accountmanager. Als ik daar geen verantwoordelijkheid in neem, dan word ik nooit accountmanager. Ik heb het nooit zo ervaren dat ik meteen na mijn opleiding een

accountmanager zou moeten zijn, maar ik zou het wel mooier vinden als mijn leidinggevende had opgemerkt dat ik al een accountmanager had moeten zijn. Maar dat gebeurt hier niet.

Vind je dat dan een goede leidinggevende?

Mijn vorige leidinggevende kan ik echt waarderen als collega en accountmanager, maar als leidinggevende kan hij nog wel wat leren. In de beloning schot het soms nog wel eens, terwijl hij het wel heel leuk kan verpakken. Hij kan iemand met iets simpel heel blij maken, maar hij kan het wel zo brengen dat je er toch een rotgevoel aan overhoudt.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja, dat spreekt die wel. Hij spreekt wel uit dat hij vind dat ik het goed doe. Dat is niet het niet. Maar soms als ik... Hij moest altijd eerst alles overleggen. Toen had ik bijvoorbeeld een middel aangevraagd want ik vond dat ik daar wel recht op had gezien mijn functie, maar ik werkte toen wel parttime en dat was wel iets een discussiepunt. Toen gaf hij aan dat hij dat eerst moest overleggen en dat viel mij toen zo tegen, en toen heeft hij mij daarin zo in onzekerheid gelaten. Terwijl ik toen nog extra mijn pleidooi heb gehouden waarom ik vond dat ik daar recht op had, en toen bleek dat het helemaal geen issue was, maar dat er alleen even gekeken moest worden hoe het financieel geregeld kon worden. En dat vond ik zo'n gemiste kans! Want hij had gewoon tegen mij kunnen zeggen: komt goed, maar we moeten alleen even kijken hoe we dat geregeld krijgen. Dat was echt zo'n gemiste kans! Hij had mij gewoon blij kunnen maken. Hij had gewoon moeten zeggen: dat kan ik wel voor elkaar krijgen, maar we moeten even kijken hoe dat financieel in elkaar zit.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, één keer per jaar. Nee, niet zo vaak. Ik zou wel zo graag mogelijk feedback willen, daar kan dan wat mee. Dit is dan gericht op mijn vorige leidinggevende. Van mijn nieuwe leidinggevende heb ik nog helemaal geen feedback gehad. Die kan dat denk ik ook niet echt goed beoordelen. Ik vraag me af of hij weet wat ik doe de hele dag. Daarentegen krijg ik wel feedback over werk, want mijn vorige leidinggevende tekent wel eens mijn rapporten af en dan vraagt hij wel hoe ik dat heb gedaan of hij ziet wel eens dingen en daar geeft hij dan wel eens antwoord op, maar dan vraag ik wel vaker feedback dan dat ik het krijg. Wat ik eigenlijk wel mis soms is persoonlijke aandacht van de leidinggevende. Maar goed, nu vind ik dat ook belangrijker dan bijvoorbeeld een andere collega en ik vind wel dat een leidinggevende dat moet weten. Dat heb ik ook wel eens aangegeven. Twee keer per jaar in het functioneringsgesprek, maar dat is eigenlijk het verkeerde moment, want eigenlijk moet het tussendoor ook wel worden besproken.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja. Misschien een beetje tegenstrijdig met wat ik net heb gezegd, maar er zijn wel een aantal mensen die dat wel doen. Als ik bijvoorbeeld bezig ben met nieuwe klanten krijg ik meteen mailtjes van mensen van: goed bezig! Er zijn wel een aantal die het wel doen. Dat zit ook in de persoon zelf en of die daar leuk mee omgaat en daar groei ik daar dan weer van. Dat is voor mij belangrijker dan een dikke salarisverhoging. Af en toe waardering door middel van complimentjes.

Levensfase stabilisatie - geïnterviewde 7

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.

Ja. Klantwaarde, ja hoe moet ik dat omschrijven. Tegen een prijs die marktgericht is een toegevoegde waarde leveren aan klanten. Ik denk dat ik het zo het beste kan omschrijven. Ik heb wel het gevoel dat wat ik doe, is wat wij zijn. Binnen de afdeling is ook de doelstelling om binnen de prijsafspraken je werk te verrichten en daarnaast een toegevoegde waarde richting klanten leveren qua meedenken met de klant: wat willen ze, waar zitten ze op te wachten en welke faciliteiten hebben wij in Eshuis in huis om die mogelijk in te schakelen voor mogelijke werkzaamheden.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Nee. Er komt wel genoeg algemene informatie over wat er speelt binnen Eshuis en daar word je wel over geïnformeerd door middel van de e-mail en de Eshuis nieuwsflits. Met je eindejaarsgesprek heb je het met je teamleider wel over waar we heen willen en in de informele wandelgangen hebben we het er wel eens over, maar het is niet zo dat we maandelijks een gesprek hebben over de voortgang.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja. Dat denk ik wel ja, zo voel ik dat wel. Ik ben bereid om me in te leven in de klant en waar mogelijk ook toevoegde waarde te leveren richting de klant. Ook meedenken waar de klant misschien zelf niet aan denkt en dan eventueel specialisten in schakelen. Dus dat denk ik wel ja.

Gesprekcyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja. Meestal zitten we één keer per jaar om tafel. Volgens mij was het de bedoeling dat er een beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek wordt gehouden, maar volgens heb ik nog geen tussentijds gesprek gehad. Het beoordelingsgesprek staat altijd rond deze tijd. En vorig jaar, ik zat eerst op een andere vestiging en toen ben ik hier terug gegaan naar deze vestiging, toen heb ik wel een extra gesprek gehad met de teamleider over de planning van mijn klanten. Ik ervaar die gesprekken wel als prettig. Het is ook wel een moment van bijpraten.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja, zo voel ik dat wel ja. Vorig jaar zat ik dus in die andere vestiging en toen moest ik mijn planning ook voornamelijk zelf doen en ik moest tevens werkzaamheden doen waar ik in principe te duur voor was. Toen heb ik daar over gesproken tijdens mijn functioneringsgesprek en toen heb ik samen met mijn leidinggevende een andere planning gemaakt om meer ondersteuning te krijgen. Daar is ook echt wel wat mee gedaan.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Uhm, ja voordat je met een opdracht begint heb je wel werkoverleg met de betrokkenen rondom de klantrelatie. Dat gaat vooral over wat er verwacht wordt en wat er speelt bij de klanten, maar dat is meer het vooroverleg. Ik heb ook heel veel klanten waar ik zelf contact mee heb en dan weet je sowieso al wat meer wat er speelt en dan werkt het ook wel eens de andere kant op. Dan moet ik bijvoorbeeld de accountmanager of verantwoordelijke vennoot op de hoogte houden. Maar als je echt kijkt naar een werkoverleg, dan gebeurt dat nog veel te weinig vind ik.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, dat is wel bekend, maar dat speelt bij misschien wat minder. Ik ben nu 42 jaar, dus ik weet niet helemaal precies wat bij mij mogelijk is. Bij mijn groep is het meer dat als je je ergens voor in wil zetten en de organisatie wil daar in meedenken, dan krijg je ook wel de mogelijkheid om bepaalde opleidingen te volgen. Soms heb ik nog wel eens twijfel en vraagtekens waarom ze bepaalde incompany cursussen trainingen kiezen, maar ik weet altijd wel welke mogelijkheden ik heb.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja, maar ik kijk zelf niet echt naar cursussen buiten mijn vakgebied. Ik heb wel eens aangegeven dat ik meer van Excel wil leren. Ik wist wel heel veel mogelijkheden, maar je kunt altijd meer leren en toen is die cursus er vorig jaar ook wel geweest. Een uitgebreide cursus Excel. Daarnaast ook nog een ander programma waar ik me graag nog meer in wilde verdiepen en toen is er ook wel geregeld dat ik intern een cursus kreeg over dat programma. Verder nog een cursus van een fiscalist buiten de organisatie wat ik gevolgd heb en ik ontvang altijd alle nieuwsbrieven via de mail. Daar mee blijf je ook wel op de hoogte.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja, dat gevoel heb ik wel ja. Ik heb vorig jaar met mijn gesprek aangegeven dat ik graag wat meer met een ander programma wilde werken en sinds kort heb ik daar ook een eigen licentie voor, dus daar zie ik het wel in terug. Mijn leidinggevende heeft mij daar in geholpen door mij in een werkgroepje te

plaatsen om dat programma beter te begrijpen. Als ik kijk naar mijn persoonlijke ontwikkeling vind ik wel dat ik deels verantwoordelijk ben. Al vind ik wel dat de organisatie bepaalde dingen moet aanbieden. Zoals het bespreken van de jaarlijkse veranderingen voor de fiscalisten. Dat is wel iets wat iedereen aangaat, dus dat vind ik dan een verantwoordelijkheid van de organisatie. Dan moet je er zelf voor zorgen dat je je specialiseert op vaktechnisch gebied, zodat je dat terug kan koppelen naar je klanten.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja, dat denk ik ook wel ja. Gewoon het informele dat ze zegt dat dingen er netjes uit zien. In complimentjes zie ik die waardering wel terug ja.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, we bespreken wel dingen als er wat speelt. Het is niet zo dat we echt een afspraak inplannen. Dat gebeurt meer in de informele sfeer.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mij prestaties verbeteren.

Ja, dat vind ik wel. Het is alleen wel wanneer je net start bij een organisatie dan is dat heel anders dan als je al een stuk verder bent, maar desondanks vind ik wel dat mijn leidinggevende mij nog steeds kan motiveren en dan met name door middel van waardering. Ik vind het vooral belangrijk dat ik het gevoel krijg dat ze vertrouwen in mij hebben. Dat vind ik wel belangrijk ja.

Levensfase stabilisatie - geïnterviewde 8

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.

Ja. Onze doelstelling is om zoveel mogelijk voor de klant proberen te betekenen en voor ons zelf om omzet binnen te halen en aan de andere kant de klant zo goed mogelijk bedienen. Voor PD is het vergelijkbaar en een beetje hetzelfde.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Jazeker. Dat is voor het geheel van onze afdeling het kwartaaloverleg. Daarnaast hebben wij bepaalde groepen die overleggen hebben. Zoals de adviseurs, wij als team van salaris-online over de ontwikkeling daarvan en daarnaast heb ik met mijn leidinggevende persoonlijke gesprekken over mijn ontwikkeling. Alle gesprekken ervaar ik altijd als zeer zinvol, want ieders mening wordt altijd gepeild.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja. Ik ben de kartrekker van Eshuis Salaris Online (Nmbrs). Ik ben degene die naar de klanten toe gaat en daar presentaties houdt om zo de klanten proberen te voorzien van alles wat wij doen. Dat zijn zowel bestaande als potentiële klanten. Soms ga ik samen met mijn leidinggevende of ik ga er alleen naar toe. Zoals aankomende donderdag, dan ga ik met een accountmanager dus dat kan ook wel eens voorkomen. Ik vind vooral de combinatie tussen het binnen halen van nieuwe klanten en het bezoeken van oude klanten leuk. Nieuw is altijd leuk, want je bent voor elkaar nieuw, en bestaande klanten, dan kom ik ook bij klanten die niet van mij zijn maar van collega's, die zijn voor mij ook nieuw. Dan vind ik het ook wel fijn om de ervaringen te delen rondom wat gaat er veranderen en hoe we dat zo optimaal mogelijk kunnen inrichten voor de klanten.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Nee. Dit jaar heb ik alleen een planningsgesprek gehad vlak voor de zomervakantie en dan heb ik binnenkort weer een planningsgesprek. Ik ben daar niet zo tevreden over en heb mijn leidinggevende daar ook wel een e-mailtje over gestuurd. Ik kom vanuit de salarisadministratie en dan val je onder een teamleider. Voor twee jaar terug zat ik dan inderdaad ook onder een teamleider, maar ik verwerk de laatste anderhalf al bijna geen salarissen meer, dus wat dat betreft heb ik niets meer met een teamleider van doen en hij kan mij helemaal niet beoordelen. Ik kan met hem helemaal geen

planningsgesprek aan gaan, want hij weet helemaal niet waar ik nu mee bezig ben en wat mijn doelstellingen zijn. Dus dat heeft helemaal geen zin. Ik denk dat mijn gesprek gewoon met het hoofd van de afdeling moet plaatsvinden, want met de teamleider heeft dat geen zin. Dat vind ik nogal jammer. Ja, en wat wordt er besproken? Wat ik zou graag willen bespreken in het gesprek is mijn planning, de planning van Eshuis en hoe gaan we daar samen mee verder gaan. Dat kan ik niet bespreken met een teamleider die totaal niet weet waar ik al mijn tijd aan besteed en wat mijn doelen dan zijn. Dus ja, dat loopt op dit moment niet zoals het gewenst is vanuit mijn kant. Ik neem aan vanuit de organisatie ook niet.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Nee. Ja weetje, mijn laatste planningsgesprek ging een heel klein stukje over mij en ging daarnaast vooral over hoe Nmbrs geïmplementeerd gaat worden. Toen hebben we de medewerkers allemaal besproken, van nou, hoe staat iedereen ervoor en wat verwachten we van iedereen. Dat was voor mijn gevoel niet mijn gesprek. Vorig jaar december zou ik ook een beoordelingsgesprek hebben, ook met een teamleider, en dat was idem dito. Ik mis mijn eigen gesprek. Ik vind dat de verantwoordelijkheid bij mijn leidinggevende ligt. Ik heb mijn leidinggevende er nu zelf ook op aangesproken, dus ik neem aan dat er iets mee wordt gedaan.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Ja. Sinds kort hebben we ook teamoverleg en dat vind ik wel goed. Ik weet nog wel toen ik hier kwam zes jaar geleden, toen gaf ik aan... Ik kwam toen van een organisatie waar we elke maandagochtend als iedereen binnen was, dan namen we een kopje koffie en bespraken we even de dingen die er afgelopen week en de huidige week. Dat duurde soms 5 minuten, 10 minuten of een half uurtje ligt er ook aan wat er speelde en dat vond ik heel prettig. Toen kwam ik hier en hier doet iedereen zijn eigen ding en dat is het. Dat vond ik heel lastig en dat heb ik toen ook wel aangegeven in mijn gesprek. Toen zeiden ze van ja, zo werken wij hier en zo gaan we ook verder. Dus ja, nouja, prima. Maar nu wordt het dus wel opgepakt en in teamverband zijn die gesprekken er wel, en dat is alleen maar goed. Daar ben ik zeker een voorstander van.

Hoe vind je de interne communicatie verder?

Kan veel beter denk ik, ja. Ik heb er ook nog niet zo over nagedacht hoe je het zou kunnen verbeteren, maar het moet beter. Ik vind dat als ik naar een klant toe ga, dan moet ik eigenlijk al met een accountmanager afstemmen hoe of wat en andersom ook. Dat is al een begin denk ik, dan heb je al samen de band naar de klant toe en dat is er op dit moment niet. Ik vind dat dat zeker verbeterd moet worden. Dan vooral vanuit oogpunt van de klant. Vooral nu ik bij een aantal bestaande bedrijven ben geweest van een aantal collega's van mij kwam dat heel sterk naar voren. Dat wij niet als één Eshuis handelen, maar toevallig een organisatie zijn met dezelfde naam.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, klopt. Ik heb zelf een VPS-diploma en ik moet mijn punten jaarlijks sowieso halen, maar ik vind het ook wel belangrijk om bij te blijven. Zowel vakinhoudelijk (2-xplain), maar daarnaast ook verder. Ik merk nu met het nieuwe systeem en merk dat ik heel veel met Excel moet kunnen. Ik heb het gevoel dat ik wel een redelijk gevorderdere Excel iemand ben, maar je kunt er nog veel en veel meer mee en dat zal in de toekomst steeds meer gebeuren. Ik zal ook veel meer willen weten over de koppelingen tussen alle systemen et cetera. Ik moet iets meer denk ik richting de IT gaan, om me daar verder in te ontwikkelen. Ik denk dat dat wel iets waar ik verder mee zou willen.

Kijk je verder ook nog breder naar opleidingen? Bijvoorbeeld arbeidsrecht?

Ja, dat lijkt mij ook wel heel erg leuk, maar daar zie ik op dit moment nog niet echt de tijd voor. Prioriteiten liggen op dit moment denk ik elders. Zodra alles wat rustiger is dan zeker. Ja, daar ligt mijn interesse wel. Om ook buiten mijn VPS-punten te kijken wat ik echt leuk vind. Ik ben vorige week bijvoorbeeld naar een cursus procesoptimalisatie geweest, dat was eigenlijk iets meer van HRM, maar dat vond ik wel heel interessant en dat was ook zeker hier van toepassing. Dat wij eigenlijk meer processen beter moeten beschrijven ook om te zien, want ik merk dat ook als ik bijvoorbeeld zie hoe collega's werken dan ik denk van dat moet je helemaal niet meer willen, dat

moet je helemaal niet meer doen, dat kost tijd en heeft helemaal geen toevoegde waarde. Volgens mij moeten wij daar heel goed naar gaan kijken en dat kan alleen maar als je een proces beschreven hebt. Volgens mij kunnen daar best wel wat stappen tussen uit. Daar ligt mijn interesse ook wel om zoiets te gaan doen. Als ik al kijk naar de manier van werken als ik naast iemand zit en die sluit bijvoorbeeld op internet elk tabblad af en dan later oja, ik moet weer terug. Dan denk ik laat gewoon alles open staan en dan sluit je aan het einde van de dag af. Alles wat je elke dag gebruikt, laat dat gewoon open staan. Die manieren van werken, er is nog zoveel te verbeteren.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja. Als ik ergens om vraag, dan zeker. Dit geef ik dan aan bij HR of bij mijn leidinggevende. Zij zitten sowieso met 2xplain om tafel om te kijken wat interessant is en wat binnen de afdeling hetzelfde is. Dat volg ik dan ook wel, maar ik vind het ook belangrijk om daar buiten ook andere opleidingen te volgen. Vanuit Nmbros worden ook bepaalde opleidingen gegeven, zoals presteren en dat lijkt me ook wel zinvol om een keer te volgen. Wat ik je net aangaf Excel. Gewoon wat verband heeft met je werk. *Vind je dat jezelf verantwoordelijk bent voor je eigen ontwikkeling?*

Een combinatie met mijn leidinggevende denk ik. Ik denk dat ik dingen zelf aan moet geven, maar goed, mijn leidinggevende kan ook aangeven waar ik me meer in kan verdiepen. Dat het van zijn kant komt, maar ook vanuit mijn eigen kant dat ik zelf zie in welke dingen ik me wil ontwikkelen.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Ja. Het is eigenlijk allemaal begonnen met dat ik met hem in gesprek ben geweest, toen werkte ik hier net een aantal jaren, om te kijken hoe nu verder. Het was allemaal redelijk stabiel hier, iedereen deed zijn dingetje en Unit-4 was een prima systeem, maar goed mijn leidinggevende ontdekte wel dat niet iedere klant daar tevreden mee was en ik ontdekte dat ook. Toen hebben wij samen eigenlijk het een en ander op gepakt en op die manier zijn we samen verder gaan. Dat vond ik ook wel heel prettig eigenlijk.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja, dat wel, maar ik blijf erbij dat ik toch bepaalde gesprekken wel mis. Waaronder inderdaad wat ik zei een planningsgesprek en beoordelingsgesprek, dat heb ik de laatste twee jaar wel heel erg gemist en dat vind ik wel heel erg jammer. Waardering en beoordeling vind ik dat daar nog wel wat aan ontbreekt.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, veel tussen neus en lippen door zeg ik altijd. Als ik af en toe bij hem zit om een paar dingen te bespreken dan is het gauw even dit of dat, of hij gooit iets op tafel zo van denk hier even over na. Ik heb dat liever iets meer gestructureerd, om er echt even voor te gaan zitten. Ik vraag daarnaast wel eens om feedback zowel aan mijn leidinggevende als aan mijn naaste collega. Als ik bijvoorbeeld een e-mail intern eruit doe, dan wil ik wel dat het voor iedereen begrijpelijk is en dan laat ik het wel vaak door anderen nog lezen om te kijken of zij begrijpen wat er staat.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja, zeker wel. We zijn allebei wel heel enthousiast over waar we mee bezig zijn. Door zeker te waarderen wat ik doe en die waardering spreekt hij ook wel uit. Als we bijvoorbeeld klanten bezocht hebben door even te zeggen: dat hebben we goed gedaan. Dat zeker wel.

Levensfase stabilisatie - geïnterviewde 9

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.

Ja. Dat is de klant een toegevoegde waarde leveren door middel van instant advies, het dicht bij de klant staan onder het mom van het credo per saldo persoonlijker en jezelf ontwikkelen binnen de organisatie, zowel individueel als in een team. Voor mijn afdeling specifiek is het vooral het uitbreiden van de omzet door middel van dat instant advies wat ik doe. Dit kan dan bereikt worden door meer teamwork.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Ja. We hebben sinds kort in ieder geval één keer per kwartaal een bijeenkomst met de gehele afdeling. Hier bespreken we dan de resultaten omtrent alle ontwikkelingen en geven we elkaar feedback. Het is niet zo dat deze bijeenkomst een one-way communicatie is. Er wordt vooral gekeken hoe het ging en het is manier om iedereen op de hoogte te brengen, mede door bijvoorbeeld presentaties.

3. Ik lever aan actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja, nu nog wel. Ik heb met mijn beoordelingsgesprek te horen gekregen dat ik me bevind in een huidige kern waarin ik nu nog zeer waardevol ben voor de organisatie, maar dat ik zonder ontwikkeling binnen nu en een paar jaar geen werk meer heb. Dus wat is op dit moment nog mijn toegevoegde waarde? Dus ik dacht altijd dat ik een actieve bijdrage leverde, maar goed.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja, een functioneringsgesprek wel, maar ik heb geen gesprek halverwege het jaar gehad. Door de organisatie is besloten om dat sinds dit jaar niet meer te houden. Ik vind dat er meer tussentijds beoordeeld moet worden, omdat tijdens het gesprek het kwaad al vaak is geschied. Daarnaast vind ik het planningsformulier dat we moeten invullen echt vreselijk. Veel te veel en veel te omslachtig.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Nee, op basis van vorig jaar in ieder geval niet. Maar wat heeft dat nu ook nog voor een nut? Als je toch weet dat je in die laatste categorie bent ingedeeld.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Nee. Er is op dit moment wel de weekstart waarin een aantal dingen worden besproken, maar echt een werkoverleg met een werkverdeling dat is er niet. Ik ben gewoon verantwoordelijk voor mijn eigen klanten. Het werk is allemaal zeer individueel en ik heb ook mijn eigen manier van werken.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja. Ik zelf heb een PE-punten verplichting, dus ik moet jaarlijks cursussen volgen om die punten te behalen. Ik vond dit jaar het aanbod van de interne cursussen erg goed en er zaten er een paar bij die ik zeer interessant vond. Ook al zou ik geen PE-punten verplichting hebben, dan zou ik als nog altijd bezig zijn met ontwikkeling. Ik vind die PE-punten verplichting daarom ook wel goed en mooi, omdat je binnen de accountancy altijd op de hoogte moet zijn van alle veranderingen.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja, die mogelijkheid krijg ik zeker. Ik ben er wel zelf verantwoordelijk voor dat ik me in schrijf voor de cursussen. Dit jaar is het wel zo dat bijna alle cursussen plaatsvonden in het najaar vanwege de drukte in het voorjaar. Ondanks dat ik geen PE-punten verplichting zou hebben zou ik denk bij Eshuis alsnog de mogelijkheid hebben om me te ontwikkelen. Dat denk ik wel ja.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Nee, maar hier heb ik moment niet echt een mening over.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Nee. Ik werkte voorheen bij een kleinere organisatie en daar merkte je gewoon veel meer waardering. Op dit moment voel ik me niet gewaardeerd door mijn leidinggevende.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Nee, maar dat komt omdat ik heel zelfstandig werk. Zelf geef ik wel vaak feedback aan mijn assistenten en dat probeer ik ook altijd consequent te doen. Dat hoor ik dan ook wel terug en dat vind ik heel prettig. Ik heb wel eens gezeten met mijn leidinggevende en die heeft toen laten zien hoe hij een gesprek aanpakt, maar goed hoe kunnen ze feedback geven op iets waar ze niet bij zijn?

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Nee, op dit moment zeker niet. Iemand kan mij motiveren door uitdagend werk, door voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en door middel van waardering door bijvoorbeeld af en toe een complimentje. Dat mis ik op dit moment wel heel erg. Maar goed, als je dat mij eerder had gevraagd keek ik hier heel anders tegen aan.

Levensfase senior - geïnterviewde 10

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.

Ja, ik weet niet ze niet allemaal maar de belangrijkste zijn een persoonlijke benadering van klanten en personeel: per saldo persoonlijker. Wat echt alle doelstellingen zijn weet ik uit mijn hoofd niet. Voor mijn afdeling is het goed, duidelijke financiële rapportages aanleveren waar met name de klant wat aan heeft. Het gaat steeds meer richting tussentijdse rapportages. Die jaarrekening op zich is niet heel belangrijk meer. Het is van belang dat we dat goed op orde hebben en dat we dat op tijd aanleveren, maar vaak gaat snel ten koste van goed en dat moet niet.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Ja, dat gaat steeds beter vind ik. In het verleden werd er weinig gecommuniceerd, maar dat gaat steeds beter. We krijgen steeds vaker overzichten van bijvoorbeeld btw-aangiftes die per kwartaal weg moeten en welke er nog openstaan in de laatste week. Daar hebben we nu wel een beter beeld van. In ons geval kan dan de teamleider schakelen en die kan aangeven: ik heb iemand nodig voor een paar aangiftes die anders niet wegkomen. Dat gaat steeds beter.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Ja, uiteraard. De tussentijdse cijfers samenstellen dat wordt steeds belangrijker en die lever ik aan indien gewenst. Vaak gaat dat dan op verzoek van de accountmanagers, maar vaak gaat het ook vanzelf bij bepaalde klanten als je weet dat ze die willen hebben. Het werk is wel anders. In het verleden was het veel meer gericht op de jaarrekening en nu worden de tussentijdse gegevens omgezet naar tussentijdse cijfers, maar het was altijd vanuit oogpunt van de klant. In het verleden had je wel vaak dat je gegevens kreeg en dan maakte je een jaarrekening en bij wijze van spreken had je pas volgend jaar pas weer contact met de klant. Dat is nu wel meer en dat moet ook vind ik. Je moet veel vaker contact hebben met de klant.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja, in juni of juli en in december heb ik de gesprekken. Het planningsgesprek heb ik dan nu deze week, dus voor het nieuwe jaar en dan in juni of juli het functionerings- en beoordelingsgesprek. Ik vind de gesprekken vanuit beide kanten wel goed en noodzakelijk. Ook vanuit de kant gezien van de werkgever.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

In het planningsgesprek gaat het hoofdzakelijk over de doelen voor het volgende jaar: dus wat wil je gaan doen. Dat wordt dan op de helft van het jaar besproken om te kijken hoe het gaat en dan wordt er in het functionerings- en beoordelingsgesprek geëvalueerd en vervolgens wordt gekeken naar de doelen van volgend jaar. Ik zit nog even te denken of het ook de omgekeerde weg gaat, maar dat komt weinig aan bod. Eigenlijk moet bij het gesprek halverwege het jaar ook vice versa besproken worden om te kijken hoe Eshuis functioneert. Dat je dan daar kritiek op mag leveren, al dan niet positief of negatief. Dat ligt ook aan de persoon zelf. De een heeft vaker wat op te merken dan een ander, maar dat is wel wat minder. Het is meer een planningsgesprek voor volgend jaar en dat je in de loop van het jaar feedback krijgt en aan het einde van het jaar evaluatie.

Worden de doelen altijd behaald of worden sommige meegenomen naar het volgende jaar?

Doelen worden wel eens meegenomen naar een volgend jaar. De doelen gaan vaak over competenties en over wat je graag wilt in het volgende jaar. Ik heb er op staan dat ik mijn vakstudie wil bijhouden, maar dat doe ik elk jaar, dus dan kan je je afvragen of je die er weer op moet zetten. Ik

vind van wel, maar goed het kan best zijn dat de teamleider zegt dat hij weet dat ik dat vorig jaar heb gedaan, dus dat hij ervan uit gaat dat ik dat dit jaar weer doe. Maar goed, dat is een wijze van interpretatie.

Vind je dat de verantwoordelijkheid bij jezelf ligt of bij de leidinggevende?

De verantwoordelijkheid ligt bij jezelf omdat je ze zelf hebt opgesteld. In het gesprek met de teamleider wordt aangegeven welke doelen realistisch worden geacht. Stel dat je er vier op schrijft en ze willen graag dat ik me richt op drie en vier. Dan ben ik er zelf verantwoordelijk voor of ik ze haal, maar ik vind dat je tijdens je tussentijdse gesprek er wel op gewezen moet worden als iets niet goed gaat. Als je het misschien zelf niet ziet, dan kan er wel vanuit Eshuis op gewezen worden. Die doelen heb je staan en we denken niet dat je dit gaat halen. Uiteraard moet je er zelf op letten of het goed gaat, maar het moet wel een wisselwerking zijn.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Nee, volgende week hebben we toevallig overleg, maar dat is geen vast periodiek iets. Bij wijze van spreken zou je er in ieder geval vier per jaar inplannen, dus één per kwartaal. Dat heet dan vaktechnisch overleg en dat is toevallig volgende week. Maar ik kan me niet herinneren wanneer de vorige is geweest. Ik denk dat het voor de afdeling wel goed is om één keer per kwartaal te zitten. Dan lijkt mij het praktisch de maand voorafgaand aan de drukke aangiftemaanden.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, dat weet ik wel. Ik ben er niet zo heel erg mee bezig qua opleiding, maar ik hoef gelukkig geen punten te halen. Dat scheelt. Vorige week hebben we toevallig een cursus gehad: data-analyse in Excel. Daar ben ik ook geweest want daar wilde ik ook graag naar toe, omdat ik zelf heel veel werk met Excel en ik had wel het idee dat ik daar meer uit kon halen. Excel heeft in de laatste jaren ook niet stil gestaan en zelf heb ik jaren geleden Excel geleerd. Elke keer als er een nieuwe versie komt, dan pik je niet alle mogelijkheden mee omdat je niet elke keer bijscholing krijgt. Deze cursus vond ik wel heel interessant en ook goed te gebruiken. Er zijn best mogelijkheden en die ik zeker ga gebruiken. Ik ben daar wel wijzer van geworden en heb daar wat van opgestoken.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Is op dit moment niet van toepassing, maar ik denk het wel. Ik heb het er nog wel over gehad vorig jaar of in de loop van dit jaar. Toen kwam er van alles tussen waardoor ik me er verder niet in verdiept heb, maar ik heb toevallig van de week nog zitten kijken naar twee opleidingen die ik misschien zou willen doen. Maar goed, dat is allemaal avondstudie dus dan moet ik even kijken hoe dat in te passen valt. Dat is vaak het lastige als je kinderen hebt en getrouwd bent en je bent nog druk in het sociale leven, om dan nog een studie in te passen. Sommige zijn wel zelfstandig, maar die heb ik nog niet ontdekt. Ze zijn er wel, alleen heb ik die nog niet ontdekt. Ik denk wel dat ze er open voor staan als ik zou aangeven dat ik een opleiding wil volgen.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Jazeker. Ik heb met hem gehad over cursussen zowel intern als extern, en bij beide gaf hij wel aan dat er mogelijkheden waren en hij gaf ook voorbeelden van wat ik eventueel zou kunnen oppakken. Zowel intern als extern.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja. Op het moment dat het zo is, zeker. Alleen heb ik qua klantencontact weinig werkzaamheden met mijn leidinggevende. Ik heb geen klanten waar we samen naar toe gaan, maar ik heb voor hem wel eens wat voor hem gedaan en als het dan op tijd klaar was en te gebruiken dan krijg je daar wel waardering voor.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, hetzelfde eigenlijk. Bij feedback krijg je dan nog de plus- en minpunten en dan met name de verbetering vatbare punten, maar dat is wel wat minder dus dan zou ik eerder neigen naar nee. De

feedback is wel wat minder, maar als het goed is dan is het goed. Het is wel fijn om af en toe te horen dat het goed is. Als er nog wat ontbreekt dan moet je wat aanpassen en dat is ook een vorm van feedback, maar dan krijg je niet te horen hoe je dat moet doen. Dan wordt alleen verteld wat er in moet. Feedback wordt altijd tussen neus en lippen doorgegeven. Het is niet zo dat we ervoor gaan zitten.

Vraag je zelf wel eens om feedback?

Nee, volgens mij niet. Ik zit even te denken, maar volgens mij niet. Ik zou dat misschien wel meer moeten doen, af en toe vragen of het zo voldoende of goed is. Het is ook een wisselwerking, want vaak maak je tussentijdse cijfers voor een klant en dan lever je de gegevens aan bij de accountmanager en vaak komt die er dan mee terug. Je vraagt dan niet om feedback, maar hij komt er dan mee terug over wat er nog bij in moet of hij zegt dat het goed is of je hoort helemaal niets. Dan krijg je geen feedback of geen bevestiging of het goed is, en dan komen ze soms een paar dagen later als ze bij de klant geweest: mooi dankjewel of de volgende dit of zus of zo. Er is niet echt een vastomlijnd iets hoe dat gaat. Dat ligt ook aan het karakter van de accountmanager denk ik. De één geeft overal feedback op, en de ander niet. Dan heb je misschien wel terecht de vraag gesteld moet je daar zelf meer om vragen. Is misschien wel verstandig ja.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mij prestaties verbeteren.

Dat durf ik niet zo te zeggen. Wat dat betreft heb ik te weinig contact met hem. Je kunt iemand niet kwantificeren van: ja, jouw prestaties worden daardoor beter. Ik denk niet dat het aan de persoon zelf ligt, maar aan het geen frequent contact hebben met elkaar. Als je meer contact hebt, dan kun je beter meten of je prestaties vooruitgaan. Dat vind ik lastig. Daar kan ik je zo geen antwoord opgeven. Ik denk wel dat als ik niet merk dat door hem mijn prestaties verbeteren, dat ik dan eerder neig naar nee.

Hoe zou je willen dat een leidinggevende jou motiveert?

Motivatatie is niet zo zeer het probleem denk ik, maar het zou wel prettig zijn als je frequent contact hebt. We werken dan in het systeem met een teamleider en die zal feitelijk vanuit de accountmanagers de opdracht moeten krijgen voor iets, en die verdeelt dat dan weer over de accountancy medewerkers. Wat er vaak gebeurt, is dat de accountmanagers er om heen gaan en aan de medewerkers vragen of ze het werk willen doen. Dus dat is ook denk ik voor een teamleider lastig om dat het overzicht te houden en medewerkers te motiveren. Weet ik ook zo niet hoe je dat kan oplossen. Je kunt heel strak zeggen tegen de accountmanagers: je mag dat niet doen, maar daar zijn ze al twee jaar mee bezig en dat krijg je niet voor elkaar. Ja, ze hebben de organisatiestructuur anders neergezet met benaming en poppetjes. Er is nu een Eshuis Advies, personeelsdiensten en financiële rapportages. Als een accountmanager van advies iets wil van financiële rapportages, dan moet hij dat via de teamleider regelen, maar dat gebeurt eerder niet dan wel. Zolang dat niet gebeurt, dan heeft die route weinig zin en wie er dan overzicht heeft wie waar mee bezig is? Dat is wel eens lastig. Dus ja, de vraag is misschien of ze op die manier toch willen gaan werken, maar dan moet dat strakker en anders moet dat je helemaal loslaten. Half werkt denk ik niet. Dan moet je zeggen dat de accountmanagers het zelf moeten regelen, maar dan wordt het een chaos denk ik. Dan is het vaak degene die het hardst schreeuwt die krijgt dan de meeste aandacht en die krijgt dan het spul voor elkaar. Dat is wel vaak zo.

Levensfase senior - geïnterviewde 11

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstelling van onze organisatie.

Ja, ik ben op de hoogte. Een doelstelling is het goed, adequaat en op een juiste manier bedienen van onze klanten. Klanttevredenheid staat hoog in het vandaal en uiteraard nevendoelelstelling te behalen van een goed resultaat en rendement. Daar wordt altijd op gehamerd.

En zijn er nog specifieke doelstellingen voor jouw afdeling?

Ja, voor personeelsdiensten. Wij zijn als PD min of meer afgeleide van Eshuis accountants, dus we bedienen in hoofdzaak dezelfde klanten dus we gaan mee in dezelfde doelstellingen als Eshuis

accounts. Ook het resultaat van Eshuis PD wordt apart gemonitord en apart medegedeeld aan ons. Dus we zijn op de hoogte, ook als medewerkers van PD van de doelstelling en resultaten.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Ja. Toevallig gisteren nog bij het werkoverleg van PD hebben we besproken: waar staan we nu?, waar gaan we naar toe?, wat zijn de financiële resultaten? en zitten we op lijn of blijven we achter?. Ja, dat wordt wel besproken. Dat ervaar ik ook wel als zinvol, want je hebt dan toch wat meer binding met de organisatie dan als je niets zou weten. Op de hoogte blijven en op de hoogte gesteld blijven is goed en zinvol. Bij het overleg wordt altijd iedereen op de hoogte gehouden.

3. Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Jazeker. Ik ben werkzaam in het directe klantcontact, nu al dertien, eh nee twaalf jaar nu. Dusdanig ook bekend bij heel veel klanten en ik lever een bijdrage aan de doelstellingen van Eshuis: het goed adequaat bedienen en adviseren van onze klanten.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja. Ik heb één keer per jaar een beoordelings- c.q. planningsgesprek zoals ze dat hier noemen en dit is in december. Dan heb ik in de maand mei of juni, meestal juni, een functioneringsgesprek. Dus dan heb ik twee gesprekken per jaar met mijn leidinggevende.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja. Dat ligt meestal in de lijn van kennis op peil houden, het aantal uren cursussen volgen en het aantal cursussen volgen. Niet eens zo heel zeer in de vorm zoveel uren productiviteit moet je halen. Al is dat wel een regel die bij ons naar voren komt. Als je daar een beetje mee op lijn zit is dat prima, maar daar wordt niet heel specifiek, in ieder geval in mij geval, op gehamerd.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Ja. Sinds kort werken we hier bij PD ook in kleine teams, waar ook een adviseur in zit, een personeelsadviseur en drie of vier salarisadministrateurs. Het is de bedoeling dat die teams ook regelmatig, één keer per veertien dagen c.q. of één keer per vier weken, een werkoverleg houden. Daarnaast hebben we periodiek een lunchoverleg hier met de hele afdeling en dat was toevallig gisteren. Dan hebben we ook nog een adviseursoverleg waar de personeelsadviseurs eens per zes weken bij elkaar komen om vakinhoudelijk dingen door te nemen.

En als je dan een werkoverleg per afdeling hebt, werken deze mensen allemaal voor dezelfde klanten zoals dat bij Eshuis ook allemaal in verschillende branches is gesplitst?

Niet iedereen werkt natuurlijk voor dezelfde klanten. Nee, dat hier is nog net niet zo. Dat je in segmenten gaat werken, branches voorbeeld, dan kun je wat specialistische opereren. Hier is dat nog niet doorgevoerd. Misschien dat dat in de toekomst nog wel gaat komen.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, mij is dat wel bekend. Niet zo zeer dat er gesproken wordt over andere functies die je kunt gaan bekleden, maar wel doelstellingen die je binnen je eigen functie kunt behalen.

Kijk je ook nog wel eens naar cursussen of opleiding die niet binnen jouw vakgebied vallen, maar ook breder?

Nee, eigenlijk alleen in mijn vakgebied. Wat ik veel doe is grensoverschrijdend werken (Duitsland en België) en daar volg ik dan opleidingen in. Ook cursussen in werkkostenregeling en arbeidsrecht, eigenlijk alles wat op personeelsgebied betrekking heeft maar niet breder.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Ja. Vaak komen er aanbiedingen langs voor één-daagse cursussen en als me dat echt wat lijkt, dan vraag ik daarvoor toestemming en dat wordt altijd wel geregeld.

Wie vind je dat er verantwoordelijk is voor jouw ontwikkeling?

Primair mijn leidinggevende en daarnaast denk ik dat daar nog een taak voor hoofd HRM weggelegd ligt.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Jazeker. Met tips voor opleidingen, of dingen die interessant zijn om in te duiken. Ja, als je daar feedback van krijgt of in elk geval voeding voor krijgt, dan kun je je daar nog in ontwikkelen en krijg je daar ook de gelegenheid voor.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Ja, dat kan ik wel terugvinden op verschillende ogenblikken. Door bijvoorbeeld complimentjes en aangeven dat hij mij als specialist ziet op verschillende gebieden, dat soort dingen.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Ja, hoewel ik zeer zelfstandig werk. In hoofdzaken werk ik ook alleen en niet in combinatie met andere adviseurs. Wij werken heel zelfstandig met ons eigen team. Dus wat dat betreft is er niet wekelijks een contactmoment over inhoudelijke zaken.

En vraag je wel eens om feedback?

Ja dat gebeurt wel eens, over en weer.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Ja. Ja, nou wat ik zeg. Ik werk heel zelfstandig en echt veel contactmomenten inhoudelijk zijn er niet zo heel veel, maar als ik behoefte zou hebben aan meer contactmomenten, dan is die mogelijkheid er zeker.

Levensfase senior - geïnterviewde 12

Doelen & resultaten

1. Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van onze organisatie.

Ja, dat denk ik wel. Van onze organisatie is de doelstelling dat je klantgericht bent en dat je op een gegeven moment de klant in het oog houdt. Wat wil de klant en wat zijn de wensen van de klant? Daar moeten wij aan voldoen vind ik. Verder heb ik met mijn afdeling geen doelen, dat zal wel in de lijn wezen. Ik vind dat alles een beetje gericht moet worden op hoe ik werk en dat zijn mijn doelstellingen. Daar moet je meer dan 100% voor geven en voor de afdeling kan ik eigenlijk niet spreken.

2. De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.

Nee, dat wordt bij ons niet besproken. Eén keer in het jaar wordt af en toe wat besproken, maar niet echt specifiek over de afdeling. Dat kan hier wel, maar dat gebeurt eigenlijk niet. Voor mij zal dat ook niet hoeven. Want wat schiet je er mee op? Want je doet je werk en dan kijk je wat voor een werk het is, en dan ga je je eigen prioriteiten daar op afstemmen. Ik praat nu alleen over mezelf en op basis hoe ik werk. Dat staat niet op hoe hier gewerkt wordt. Dus ik weet niet of ik daar dan het goede voorbeeld ben. Op een gegeven moment maak je je eigen planning en op basis van mijn klanten ga ik aan de slag. Wat schiet ik er mee op als er een doelstelling komt van dit of dat. Het is niet zo dat ik in de verkoop zit en dat ik zoveel moet verkopen. Nee, ik moet de klant in de gaten houden en kijken wat daar gevraagd wordt en als daar extra werkzaamheden zijn moet je alert zijn en zeggen dat het via onze organisatie kan.

3. Ik lever aan actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.

Daar ga ik vanuit ja. Ik werk hier al zo lang en ik heb begrepen dat ik dat wel doe en dat een ander dat ook wel ziet. Dus dan ga ik er vanuit dat ik wel een bijdrage lever.

Gesprekscyclus

4. Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.

Ja, geloof ik wel ja. Er is een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Een functioneringsgesprek wordt midden in het jaar gehouden. Met die gesprekken heb ik geen moeite mee. Ik moet eerlijk wezen. Ik heb al zoveel functioneringsgesprekken gehad. Ik ga ervan uit en dat zeg ik ook in zo'n gesprek, als er dingen zijn, dan hoor je dat wel in de loop van het jaar. In het

gesprek kun je dan aangeven of dat wat je dan gehoord hebt, of je daar dan wat mee hebt gedaan of hoe het anders kan. Dat is in wezen eigenlijk het verlengde van het jaar naar de beoordeling idem dito.

5. Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.

Ja, ik weet niet zo wat afspraken. Daar ben ik niet echt het goede voorbeeld van. Ik heb niet echt afspraken dat ik denk: die pik ik eruit, want die ben ik nu extra nagekomen ten opzichte van voorgaande jaren. Dan moet dat puur op een gegeven moment met de veranderingen omtrent werkzaamheden zijn, die worden dan wel nagekomen.

6. Er is regelmatig werkoverleg.

Nee, dat valt nog wel mee. De leidinggevendenden bij ons die zorgen voor de verdeling van het werk. Dat is dus niet echt een werkoverleg. Het werkoverleg, ja, dat is op dit moment eigenlijk nog niet afgestemd. In een kleinere groep waar ik in het verleden wel mee gewerkt heb, een kleinere vestiging, daar hadden wij wel eens maandagochtend een uur of anderhalf uur werkoverleg over de voortgang van de week, maar dat hebben wij hier niet. Ik denk ook niet dat dat zinvol is hier, want daar is de groep te groot voor. Dat lijkt me niet. Dan moet je dat wel heel goed aansturen. We hebben hier wel vooroverleg, maar dat is heel wat anders. Een vooroverleg dat is een stuk informatie over een klant wat iemand anders voor jou gaat uitvoeren. Dat is altijd wel belangrijk. Dat wordt wel goed gedaan, maar daar moet je wel heel reëel in wezen vanwege wat voor een druk er op ligt. Het is altijd wijs om over een klant te praten waar iemand niets van afweet. Misschien dat er afgelopen jaar iets gespeeld heeft wat jij weet maar andere niet. Dan is het wel handig om dit te communiceren.

Wat vind je van de interne communicatie?

Er wordt veel te weinig gecommuniceerd en dan op elk niveau. Kijk, je hebt een organisatie en daar zijn sommige mensen beter in communiceren. Sommige mensen die communiceren helemaal niet en daar zit nog van alles tussen. Als ik met mensen omga die betrokken zijn bij mijn klanten, dan weet ik hoe diegene communiceert en dan neem ik zelf wel actie als er geen communicatie is. Dat zijn altijd dezelfde mensen. Laat ik het zo zeggen: als ik een klantenpakket heb, dan vind ik dat ik daar wel een stuk eigen verantwoordelijkheid in heb. Als ik weet dat mensen niet goed communiceren, dan ga je daar wel een stukje eigen verantwoordelijkheid op leggen. Als ik bijvoorbeeld iets moet weten van een klant omdat daar wat speelt, maar er wordt niet gecommuniceerd dan stap ik zelf wel naar die medewerker toe. Er is niets vervelender dan dat je bij een klant zit en je hebt niets meegekregen. Dat is niet prettig en daar moet je je wel in wringen en dat kan ook wel, daar gaat het niet om, maar zo hoort het niet binnen een organisatie.

Opleiding & ontwikkeling

7. Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.

Ja, dat denk ik wel ja, maar niet alles. Het gaat gewoon in je eigen omgeving een beetje. Als ik nu eerlijk moet wezen, moet ik zeggen dat ik me de laatste jaren er ook niet meer in heb verdiept.

8. Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.

Nou, weet je, er wordt wel elke keer van alles aangeboden en er zijn hier regelmatig wel mogelijkheden voor cursussen voor wie dan ook. Dus ik vind wel dat iedereen de gelegenheid krijgt om een opleiding te volgen en dat geldt voor mij dus ook. Dus dat betreft wel ja. Als ik graag een cursus zou willen volgen dan bespreek ik dat met mijn leidinggevende omdat dat tegenwoordig de manier van schijfjes is.

9. Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.

Nou, mijn leidinggevende daar heb ik helemaal geen problemen mee. Die ondersteunt mij altijd wel, maar in hoeverre praat ik over mijn ontwikkeling als ik nog maar anderhalf jaar te gaan heb. Ik krijg zeker wel steun van hen en daar heb ik niets op aan te merken. Als ik bijvoorbeeld bij hen kom, en of dat nou over opleiding gaat of over wat anders, dan kaart ik dat aan en daar ga ik dan over in gesprek. Dan merk ik gewoon dat dat een stukje toegevoegde waarde heeft. Dat krijg ik dan terug, want anders ga ik daar niet heen. Dan kan ik er één keer heen gaan en als ik dat niet krijg, dan heeft het geen nut om er heen te gaan. Zo moet je dat zien.

Rol leidinggevende

10. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.

Daar ga ik wel vanuit ja. Dat heeft zich uitgesproken naar aanleiding van de dagelijkse werkzaamheden, maar ook aan het einde van het jaar door middel van de beoordeling. Alleen heb ik nu begrepen dat dat tegenwoordig niet meer geldt. De beoordeling is gewoon lariekoek. Maar oké, zo is het.

11. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.

Nou, laten we het zo stellen dat de communicatielijntjes zeer kort zijn, dus dat gaat allemaal wel heel goed.

12. Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.

Laat ik het zo zeggen, als je in een teamverband werkt dan motiveer je elkaar allemaal. Dat doet de leidinggevende, maar dat doet de medewerker ook. Dat hoor je gewoon met elkaar te doen en dat gebeurt ook wel ja. Dat gaat eigenlijk vanzelf en dat moet ook. Dat vind ik ten minste wel ja. Zo heb ik dat ook altijd ervaren hoor, in andere samenstellingen. Want deze samenstelling dat speelt nog maar een jaar of drie, maar voorheen had ik dat ook wel. Het is namelijk het teamwerk dat gebeuren moet en dat is op een gegeven moment het belangrijkste.

Hoe kan iemand jou motiveren? Bijvoorbeeld door complimentjes?

Weet je, er zitten twee verhalen aan. Als je geen complimenten krijgt, dan weet je al van sommige mensen genoeg, en als je wel complimenten krijgt dan weet je ook waar je het van krijgt. Dus vul het maar in. Het is vaak een gevoelskwestie. Een compliment is op zijn plaats wanneer er op dat moment daadwerkelijk iets goeds gebeurd en dan is het uitspreken goed, want dat hebben mensen nodig. Het moet alleen niet zo zijn dat je de hele dag door op al je werkzaamheden complimentjes krijgt. Er zijn wel situaties dat er meer complimenten uitgedeeld mogen worden, maar aan de andere kant als het nooit uitgedeeld wordt dan is het sowieso niet goed. Mensen hebben dat ongeacht de situatie nodig. Als iemand goed zijn werk doet of iets extra's doet, dan mag je best wel eens een compliment geven. Er zijn ook mensen die overal complimenten opgeven en dat is ook niet nodig, maar er zijn ook mensen die het helemaal niet doen en dat vind ik nog erger. Is het zo een beetje duidelijk wat ik vertel want ik heb mijn eigen manier van iets duidelijk maken.

Bijlage 6. Codeerschema

In deze bijlage wordt het codeerschema van de gestructureerde interviews weergegeven. Tevens wordt de invoer van het codeerschema weergegeven.

Tabel 19. Codeerschema resultaten HR-praktijken

ID	Kernbegrip	Dimensie	Interviewvragen	Score
1	HR-praktijk	Doelen & resultaten	Ik ben op de hoogte van de doelstelling van de organisatie.	HR_DOEL_JA of HR_DOEL_NEE
2	HR-praktijk	Doelen & resultaten	De voortgang van onze afdelingsdoelen worden regelmatig besproken.	HR_DOEL_JA of HR_DOEL_NEE
3	HR-praktijk	Doelen & resultaten	Ik lever een actieve bijdrage aan de doelen van onze organisatie.	HR_DOEL_JA of HR_DOEL_NEE
4	HR-praktijk	Gesprekscyclus	Ik heb in het afgelopen jaar minimaal één functioneringsgesprek gehad.	HR_GESPRESK_JA of HR_GESPRESK_NEE
5	HR-praktijk	Gesprekscyclus	Afspraken die tijdens het functioneringsgesprek worden gemaakt, worden nagekomen.	HR_GESPRESK_JA of HR_GESPRESK_NEE
6	HR-praktijk	Gesprekscyclus	Er is regelmatig werkoverleg.	HR_GESPRESK_JA of HR_GESPRESK_NEE
7	HR-praktijk	Opleiding & ontwikkeling	Mij is bekend welke mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling er in onze organisatie zijn.	HR_OPLEID_JA of HR_OPLEID_NEE
8	HR-praktijk	Opleiding & ontwikkeling	Ik krijg de gelegenheid om opleidingen te volgen.	HR_OPLEID_JA of HR_OPLEID_NEE
9	HR-praktijk	Opleiding & ontwikkeling	Mijn leidinggevende ondersteunt mijn ontwikkeling.	HR_OPLEID_JA of HR_OPLEID_NEE
10	HR-praktijk	Rol leidinggevende	Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij.	HR_ROL_JA of HR_ROL_NEE
11	HR-praktijk	Rol leidinggevende	Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden.	HR_ROL_JA of HR_ROL_NEE
12	HR-praktijk	Rol leidinggevende	Mijn leidinggevende motiveert mij waardoor mijn prestaties verbeteren.	HR_ROL_JA of HR_ROL_NEE

Tabel 20. Invoer codeerschema resultaten HR-praktijken

iViewID	Quote	HR-praktijk	Levensfase
1	Ja. Ik heb net een mooi formuliertje gekregen met alle ambities en doelstellingen van onze afdeling en die sluiten wel aan met de doelstelling van Eshuis. Een paar doelstellingen van onze afdelingen zijn groeien naar 25 medewerkers, meer externe partijen verbinden met ons en zo nog wel meer.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
1	Niet zo heel erg meer. Binnenkort hebben we weer maandelijks een bijeenkomst en dan worden doelen wel besproken. Dan bespreken we hoe we ervoor staan en hoe we het hebben gedaan. Dus op dit moment niet zo, maar dat komt wel weer.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
1	Ja, je levert altijd een bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie volgens mij. Dat probeer ik te doen door mezelf te ontwikkelen, goed mijn werk te doen en heldere afspraken met de klant te maken.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
1	Ja. Ik heb er één gehad en mijn volgende heb ik straks in januari. Die in januari is een beoordelingsgesprek en die andere was een functioneringsgesprek. Ik werk zelf nog niet zo lang bij Eshuis, dus de gesprekken hebben nog niet heel veel diepgang gehad.	HR_GESPREK_JA	JONGE STARTER
1	Ja, nouja, net wat ik zeg de gesprekken hebben nog niet veel diepgang gehad. Maar als er afspraken worden gemaakt dan worden ze wel nagekomen.	HR_GESPREK_JA	JONGE STARTER
1	Dat zou wel vaker mogen. Ik weet niet of er echt maandelijks een gesprek moet worden ingepland, want we hebben natuurlijk ook al het gesprek over de doelstellingen maandelijks. Inhoudelijk wordt er dan niet echt over werk gesproken, dus dan valt die bijeenkomst meer onder het bespreken van de afdelingsdoelen.	HR_GESPREK_JA	JONGE STARTER
1	Ja, naast mijn opleiding kan ik me nog verder wel uitsplitsen als ik wil, maar voor nu vind ik het wel voldoende. Daarnaast ben ik wel op de hoogte van de interne cursussen die er allemaal zijn en daar heb ik er ook wel een paar van gevolgd.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
1	Ja. Ik volg de opleiding tot RA via Eshuis. Je moet uiteindelijk dingen zelf kiezen en er zelf voor gaan. Als je het heft niet in handen neemt dan zal het ook niet gebeuren.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
1	Ja, hij spoort je wel aan om te gaan studeren, dat vindt hij wel belangrijk en laat hij ook wel merken. Zo vraagt hij wel regelmatig hoe het gaat met mijn opleiding, dus zo laat die dat wel blijken.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
1	Ja. Van de zomer hadden we ook een klus en dat moest in een korte tijd worden gedaan, en dan bedankt hij ook wel iedereen voor zijn of haar inzet. Dat is wel leuk om te horen. Ik vind het wel voldoende om gewoon af en toe wat te horen over hoe het gaat, en hoe ik het doe.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER
1	Ja, we hebben ook per klant een controleleider die reviewt sowieso mijn werk en als ik daar vragen over heb, krijg ik ook meteen feedback.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER
1	Ja. Ik merk wel dat sommige controleleiders mij extra pushen om het net even iets anders te doen, zodat je er toch wat meer van opsteekt. Daar krijg ik soms ook wat andere werkzaamheden van, dus dat is ook wel leuk.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER

2	Ja. Per saldo persoonlijker, maar ook sterk voor de ontwikkeling voor de personen zelf binnen de organisatie. Specifiek voor mijn afdeling niet dat ik weet. Ik kan niet zo wat op kan noemen.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
2	Nee, de afdelingsdoelen wat minder. Als je kijkt op fiscaal gebied is er wel VTO, maar dat is meer voor de wat meer ervaren medewerkers en voor de advieskant. Dat vind ik eigenlijk wel belangrijker dat dat er is. Ik denk dat het wel zinvol is om bepaalde updates te bespreken.	HR_DOEL_NEE	JONGE STARTER
2	Ja, ik denk het wel. In de zin van jezelf ontwikkelen en in de zin van per saldo persoonlijker. Ik probeer altijd even telefonisch contact op te nemen en direct naar de klant te zijn. Goede bereikbaarheid vind ik ook belangrijk.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
2	Ja. Het beoordelingsgesprek van 2014 was tezamen met het planningsgesprek. Dan maak je tijdens het beoordelingsgesprek van afgelopen jaar, de voorbereiding van de planning voor het nieuwe jaar. Het is wel goed om erover na te denken waar je naar toe wil, en ook om daar wel iets van vast te leggen.	HR_GESPREK_JA	JONGE STARTER
2	Ja, ik kan me zo niet echt een afspraak bedenken, maar over het algemeen wel. In eerste instantie helemaal in het begin had ik dat ik mijn studie wilde afronden en dat ik een keuze wilde maken voor een nieuwe studie, en dat is in dat jaar allemaal wel gelukt.	HR_GESPREK_JA	JONGE STARTER
2	Nee, meer in de vorm van als ik werk voor een collega doe, dan hebben wij overleg met elkaar, maar niet breder dan dat. Wat mij betreft is meer werkoverleg ook niet nodig. Het vooroverleg vind ik bij simpele werkzaamheden ook niet altijd nodig.	HR_GESPREK_NEE	JONGE STARTER
2	Ja, ik doe zelf ook een opleiding. Ik doe nu de opleiding Register Belastingadviseur en dat doe ik dan ook via Eshuis. Daarnaast bieden ze nu ook steeds meer cursussen inhouse aan. Ik sta daar ook zeker wel open voor en vind het belangrijk dat je meer kunt dan alleen maar in hokjes van fiscaal te denken.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
2	Ja, dat is een ja. Als ik echt wat wil dan stap ik naar mijn leidinggevende en bespreek ik dat met hem.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
2	Ja. Er wordt altijd wel even gevraagd hoe het ging met de toetsen en hoe het gaat met de opleiding en de vakken zelf. Nee, dat is wel leuk, daar is wel aandacht voor.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
2	Ja. Mijn leidinggevende is altijd wel vrij positief naar mij toe. Maar ook als ik daar gewoon een keer binnen kom lopen dan zegt hij bijvoorbeeld: hé topper. Vind ik ook wel belangrijk. Waar je kunt doe je dat ook naar anderen toe denk ik.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER
2	Ja, altijd eigenlijk wel. Ik krijg altijd wel iets van feedback en als het goed was dan hoor je dat vaak ook wel even van: ik heb hem weggedaan, hij was goed. Andersom doe ik dat nu zelf ook en lever ik ook de feedback.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER
2	Ja, ik denk als je positieve feedback krijgt, en negatief misschien ook wel hoor, maar dat je er toch beter van gaat presteren. Negatief misschien wel net zo hoor, want dat beïnvloedt je ook wel. Ik kan daar helemaal niet tegen dus wil ik het alleen maar beter doen. Uitdagend werk dat vind ik leuk en nieuwe taken die voorbij	HR_ROL_JA	JONGE STARTER

	komen.		
3	Ja, strategieën, visie, per saldo persoonlijker, dat wordt wel uitgedragen. Tot in detail weet ik het niet, maar dat is echt wel waar Eshuis voor staat. Echt doelen specifiek voor de afdeling zelf, die zullen er wel zijn, maar daar ben ik ook niet zo mee bezig.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
3	Ja, we hebben een keer een half jaar geleden een gesprek gehad. Dat ging in ieder geval over wat er goed werd gedaan, maar ik ervaar niet echt zo dat we periodiek doelen bespreken. Dat mis ik wel. Ik vind dat wel belangrijk om ook eens te horen van: nu varen we deze koers, maar in jouw geval: gaat de goede kant of je moet daar en daar opletten.	HR_DOEL_NEE	JONGE STARTER
3	Ja. Het doel van onze organisatie is uiteindelijk om zoveel mogelijk te doen voor een klant en uiteindelijk die persoonlijke interactie er in te brengen. Ik denk ook echt wel dat ik daar bewust mee bezig ben.	HR_DOEL_JA	JONGE STARTER
3	Ja. Je hebt volgens mij in juni een functioneringsgesprek en dan nu december heb ik dan mijn beoordelingsgesprek. Ik heb dan een gesprek met mijn teamleider, maar er wordt ook wel input gevraagd bij andere collega's. Alhoewel ik het denk ik wel fijn zou vinden als een accountmanager waar ik veel voor werk, dat die ook eens bij mijn gesprek aansluit.	HR_GESPREEK_JA	JONGE STARTER
3	Ja. Een afspraak was dat ik minder zelfstandig ging uitwerken en meer ging delegeren, waardoor ik zelf iets meer rust zou krijgen en iets meer het overzicht zou kunnen bewaken. Ik denk dat ik dat in het half jaar zeker heb geprobeerd, en het is me ook al deels gelukt.	HR_GESPREEK_JA	JONGE STARTER
3	Nee, dat mis ik wel. Als je dan kijkt naar het werkoverleg. Wij moeten wekelijks een urenstaatje inleveren in Word over waar ik mee bezig ben. Dat lever ik elk week aan bij mij teamleider en die doet er helemaal niets mee. Daarin vind ik echt dat er iets veranderd kan worden. Ik hoor nooit wat en ik ben knetterdruk, maar ze doen er niets mee.	HR_GESPREEK_NEE	JONGE STARTER
3	Ja, met name als ik kijk naar mijn eigen opleiding uiteraard. Naast die opleiding ben ik bezig om te kijken wat ik voor mijn praktijkstage nog aan cursussen moet volgen. Dat is mij ook bekend en dat regel ik altijd via HR.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
3	Ja, zoals ik net al zei ben ik op dit moment bezig met mijn praktijkstage en mijn theorie heb ik al.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
3	Ja. Mijn leidinggevende, dan kijk naar mijn teamleider dat is eigenlijk mijn directe leidinggevende en daarnaast een aantal accountmanagers waar ik voor werk, die stimuleren dat zeker.	HR_OPLEID_JA	JONGE STARTER
3	Ja. Op zijn manier word ik zeker wel gewaardeerd. Als ik werk heb gedaan dan vraag ik om feedback of zij geven mij feedback wat als positief wordt ervaren.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER
3	Ja en nee. Ik vind dat daar zelf ook wel naar vraag, maar ik denk dat ook zeker wel dat het meer kan. Helemaal omdat ik nu werk in zowel de samenstellpraktijk als de controlepraktijk, en ik zie dat bij de controlepraktijk de feedback toch op een andere manier wordt ingekleed.	HR_ROL_NEE	JONGE STARTER

3	Ja. Door een aantal leidinggevenden word ik soms wel getriggerd om iets verder na te denken dan standaard. Ik word wel uitgedaagd en ik krijg klussen waar ik echt wel eens lang over na moet denken, soms wel iets te. Maar ik denk dat ik daarin zeker wel word uitgedaagd en dan met name in de klussen die ik krijg.	HR_ROL_JA	JONGE STARTER
4	Ja. Nouja, in die zin, de doelstelling an sich is mij wel bekend. Daar worden we elke keer ook door middel van de nieuwsflits wel op de hoogte gehouden, maar de toekomst is een beetje onzeker naar aanleiding van de Eshuis nieuwsflits van afgelopen week.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
4	Nee, dat heb ik nog niet meegemaakt.	HR_DOEL_NEE	SPITSUUR
4	Ja. Ik probeer altijd wel een meerwaarde voor een klant te creëren. Ik hoop dat te kunnen doen door bij te blijven in de vaktechniek, ondanks dat dat een beetje lastig is in mijn positie soms, maar ik mag toch hopen dat ik daar nog steeds een meerwaarde in ben.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
4	Ja, volgens mij wel. Ik geloof dat in juli altijd de planningsgesprekken plaatsvinden, waarin doelstellingen en eigen competenties worden besproken en dan vindt in december zo'n salarismededeling plaats.	HR_GESPREK_JA	SPITSUUR
4	Uhm, weet ik niet. Vind ik moeilijk omdat ik vaak verschillende geluiden hoor. Ik heb bijvoorbeeld verschillende gesprekken in de afgelopen maanden al aangeknoopt met bepaalde collega's, en daarin heb ik ook wel aangeven dat ik op zo'n eiland zit. Ik wil toch wel iets meer binnen de organisatie.	HR_GESPREK_JA	SPITSUUR
4	Nee, ik zou daar enerzijds wel behoefte aan hebben. Ik vind het persoonlijk nogal moeilijk om aansluiting met de andere medewerkers te vinden. Daar word ik totaal niet in betrokken en dan vind ik het lastig om in mijn functie tussen een eiland van accountants te zitten, en toch een meerwaarde te blijven leveren en te kunnen blijven ontwikkelen.	HR_GESPREK_NEE	SPITSUUR
4	Nee. Men zegt als je wil adviseren, dan moet je universiteit doen en dan ben je daarmee uitgelult. Ik weet nu wel na diverse gesprekken dat ik op een eindfunctie zit, ik kom niet verder. Om dan maar breder te gaan als ik niet dieper kan, mag en daar de mogelijkheid niet toe krijg.	HR_OPLEID_NEE	SPITSUUR
4	Ja, ik ga daar vanuit. Ik wil super graag die universitaire studie oppakken en ik ga er ook vanuit dat ik dat ook mag. Ook omdat ze persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden bij Eshuis.	HR_OPLEID_JA	SPITSUUR
4	Vind ik moeilijk.. Uhm ja ondersteunen, niet echt nee. Dat is voor mij dan persoonlijk, maar ik ben daar al tijden mee aan het trekken. Er is maar een selecte groep die alles kan en mag binnen Eshuis.	HR_OPLEID_NEE	SPITSUUR
4	Nee, dat zou af en toe wel eens prettig zijn om waardering te krijgen. Ik vind wel dat een leidinggevende een actievare rol kan spelen in de ontwikkeling van mij als medewerker.	HR_ROL_NEE	SPITSUUR
4	Nee, ook niet. Je krijgt maar kleine plukjes informatie mee, waardoor je daar niet met droge ogen een fatsoenlijke blik op kan werpen.	HR_ROL_NEE	SPITSUUR
4	Nee, helaas niet nee. Ik zou wel willen zien dat mijn leidinggevende mij meer motiveert, absoluut. Gewoon door een blijk van waardering en dat je ook eens in een denkproces wordt meegetrokken.	HR_ROL_NEE	SPITSUUR

5	Ja. Een stukje personeelsbeleid waar ze nu actief mee zijn en wat ze aan het herschrijven zijn, maar goed, dat moet allemaal nog geventileerd worden. Per saldo persoonlijker en persoonlijk leiderschap zijn toch wel de essentiële thema's voor de komende jaren. Zo snel en efficiënt mogelijk het werk afhebben.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
5	Ja, laatst is er nog een sessie geweest met mijn afdeling om te beoordelen hoe het gaat, wat willen we en welke kant we op willen. Mensen hebben zelf ook de gelegenheid gehad om er op te reageren en dat werd hier door de organisatie ook goed opgepakt door de terugkoppeling op papier. Dat is wel als zinvol ervaren.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
5	Ja, dat mag ik hopen van wel. Je werkt uiteindelijk voor jezelf binnen het kader Eshuis, dus je moet zelf ook toegevoegde waarde willen leveren. Dat is denk ik wel iets anders dan dat het vroeger was, maar een veranderende omgeving vraagt ook om een verandering binnen de organisatie en dat begint ook bij jezelf.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
5	Ja. Je hebt een beoordelings- en planningsgesprek en een functioneringsgesprek. Ik kan mezelf altijd wel een spiegel voor houden, dus ik weet wel wat mijn sterke en zwakke punten zijn. Ik denk wel dat het wel helpt om tussentijds even te zitten, niet eens in het kader van een functioneringsgesprek, maar gewoon van: waar ben je nu bezig, hoe gaat het, hoe gaat het nu met je zwakheden en wat hebben we daar over afgesproken?	HR_GESPREK_JA	SPITSUUR
5	Ja. Meer coachen en meer delegeren was ook een doel en dat moest ook gezien mijn privésituatie. De organisatie zou je om steun kunnen vragen. Die proberen ze hier wel te geven, maar misschien is het ook wel goed dat iemand daar korter op zit om daadwerkelijk met de uitvoering bezig te zijn.	HR_GESPREK_JA	SPITSUUR
5	Ja, dat is een goede. Het is in de praktijk eigenlijk meer nee. Je krijgt de ruimte wel omdat ze de indruk hebben dat het toch wel klaar komt.	HR_GESPREK_NEE	SPITSUUR
5	Ja, dat is op zich wel een goed punt. Dat wordt wel vaak gezegd, maar aan de andere kant heb je ook wel vaak te maken met budgetten. Bij mij als kritisch punt waren de opleidingen die werden aangeboden. Ik vond persoonlijk dat dat niet goed genoeg was.	HR_OPLEID_JA	SPITSUUR
5	Het is geen nee en het is geen ja. Het zit er een beetje tussen in. Ze hebben wel een beetje gekeken wat ze bij mij vinden passen, maar aan de andere kant zijn er genoeg cursussen die toch intern gehouden worden die ik liever wel zou willen volgen maar er niet specifiek om vraag.	HR_OPLEID_NEE	SPITSUUR
5	Ja. Dat zie ik terug in persoonlijke betrokkenheid en vragen hoe het gaat. Dat zie ik bij de teamleiders, maar ook bij de medewerkers waar ik veel werk voor doe.	HR_OPLEID_JA	SPITSUUR
5	Ja, absoluut. Gewoon dat die het uitsprekt en dat die betrokken is. Zoals nu dat afgelopen jaar bij mij een moeilijk jaar was, dat die oprecht geïnteresseerd is en er tijd voor neemt. Dat vind ik waardering.	HR_ROL_JA	SPITSUUR
5	Ja, daar kan ik heel kort in zijn. Dat geldt eigenlijk hetzelfde als de vorige. Het ligt er wel aan voor wie je werkt. Dat is toch allemaal individueel.	HR_ROL_JA	SPITSUUR
5	Ja, dat ligt er aan wie je leidinggevende is, maar ik heb wel het idee dat dat de doelstelling is van elkaar, want we willen elkaar toch allemaal motiveren. Dat doe ik zelf ook altijd bij mijn team en qua resultaatgerichtheid	HR_ROL_JA	SPITSUUR

	is dat denk ik niet het best, maar je wilt ook mensen hebben die actief betrokken zijn.		
6	Ja. In ieder geval een toegevoegde waarde bij de klant zien te krijgen. Per saldo persoonlijker is daar onze spreuk bij. Deze hele doelstelling is ook wel toepassing op mijn hele afdeling. Ik probeer gewoon het beste voor de klant uit te halen en van daaruit ook zoveel advieswerk voor ons.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
6	Ja, dat denk ik wel. We hebben nu per maand het overleg met mijn leidinggevende. We krijgen best wel veel tools qua advisering. Dat vind ik zeer zinvol.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
6	Ja. Daar doe ik mijn best wel voor. Ik ga actief met alle advies dingen aan de slag. Dus zo draag ik mijn steentje wel bij denk ik.	HR_DOEL_JA	SPITSUUR
6	Nee. Normaal ziet de cyclus er uit dat het functioneringsgesprek in juli wordt gehouden, het POP-gesprek in september en het beoordelingsgesprek in december. Daar heb ik niets van gehad, maar dat komt met name omdat ik een nieuwe leidinggevende heb die nu onze afdeling gaat leiden.	HR_GESPREEK_NEE	SPITSUUR
6	Ja, die worden tussentijds met de beoordeling wel bekeken. Dan wordt er bekeken of ik die heb nageleefd of niet, en soms worden ze nog iets bijgesteld. Daar ben ik zelf verantwoordelijk voor.	HR_GESPREEK_JA	SPITSUUR
6	Ja. We hebben nu wekelijks de weekstart en dat is nieuw. Dat duurt een half uurtje en dan worden de ervaringen onderling tussen de accountmanagers gedeeld. Het is vooral om te kijken waar iedereen tegen aanloopt en hoe dingen verbeterd kunnen worden.	HR_GESPREEK_JA	SPITSUUR
6	Ja. Ik probeer en ik kan in overleg denk ik ook wel heel veel. Zoals nu met medici als ik dan aangeef dat ik daar een cursus in wil volgen. Volgens mij is het gewoon ook zelf aan geven wat je wilt en als dat binnen je loopbaan past en binnen Eshuis past, volgens mij is daar dan heel veel in mogelijk.	HR_OPLEID_JA	SPITSUUR
6	Ja, vind ik wel. Voorheen stapte ik ook vaker naar mijn leidinggevende, maar nu worden alle cursussen geregeld door HR. Die doet dan een e-mailtje met alle cursussen en dan geef ik op wat ik graag wil volgen.	HR_OPLEID_JA	SPITSUUR
6	Ja. Met name mijn vorige leidinggevende heeft mij daar ontzettend in geholpen met allerlei dingen.	HR_OPLEID_JA	SPITSUUR
6	Hij spreekt wel uit dat hij vind dat ik het goed doe. Dat is niet het niet. Maar soms als ik... Hij moest altijd eerst alles overleggen.	HR_ROL_JA	SPITSUUR
6	Nee, niet zo vaak. Ik zou wel zo graag mogelijk feedback willen, daar kan dan wat mee. Wat ik eigenlijk wel mis soms, is persoonlijke aandacht van de leidinggevende. Twee keer per jaar in het functioneringsgesprek, maar dat is eigenlijk het verkeerde moment, want eigenlijk moet het tussendoor ook wel worden besproken.	HR_ROL_NEE	SPITSUUR
6	Ja. Misschien een beetje tegenstrijdig met wat ik net heb gezegd, maar er zijn wel een aantal mensen die dat wel doen. Dat is voor mij belangrijker dan een dikke salarisverhoging. Af en toe waardering door middel van complimentjes.	HR_ROL_JA	SPITSUUR
7	Ja. Tegen een prijs die marktgericht is een toegevoegde waarde leveren aan klanten. Binnen de afdeling is ook de doelstelling om binnen de prijsafspraken je werk te verrichten en daarnaast een toegevoegde waarde	HR_DOEL_JA	STABILISATIE

	richting klanten leveren qua meedenken met de klant.		
7	Nee. Met je eindejaarsgesprek heb je het met je teamleider wel over waar we heen willen en in de informele wandelgangen hebben we het er wel eens over, maar het is niet zo dat we maandelijks een gesprek hebben over de voortgang.	HR_DOEL_NEE	STABILISATIE
7	Ja. Dat denk ik wel ja, zo voel ik dat wel. Ik ben bereid om in te leven in de klant en waar mogelijk ook toevoegde waarde te leveren richting de klant. Ook meedenken waar de klant misschien zelf niet aan denkt en dan eventueel specialisten in schakelen.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
7	Ja. Meestal zitten we één keer per jaar om tafel. Volgens mij was het de bedoeling dat er een beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek wordt gehouden, maar volgens heb ik nog geen tussentijds gesprek gehad. Ik ervaar die gesprekken wel als prettig. Het is ook wel een moment van bijpraten.	HR_GESPREEK_JA	STABILISATIE
7	Ja. Zo voel ik dat wel, ja. Vorig jaar zat ik dus in die andere vestiging en toen moest ik ook mijn planning voornamelijk zelf doen, en ik moest tevens werkzaamheden doen waar ik in principe te duur voor was. Toen heb ik daar over gesproken in mijn functioneringsgesprek en toen heb ik samen met mijn leidinggevende een andere planning gemaakt om meer ondersteuning te krijgen.	HR_GESPREEK_JA	STABILISATIE
7	Als je echt kijkt naar een werkoverleg, dan gebeurt dit nog veel te weinig vind ik.	HR_GESPREEK_NEE	STABILISATIE
7	Ja, dat is wel bekend, maar dat speelt bij misschien wat minder. Bij mijn groep is het meer dat als je je ergens voor in wil zetten, en de organisatie wil daar in meedenken, dan krijg je ook wel de mogelijkheid om bepaalde opleidingen te volgen.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
7	Ja, maar ik kijk zelf niet echt naar cursussen buiten mijn vakgebied.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
7	Ja, dat gevoel heb ik wel ja. Ik heb vorig jaar met mijn gesprek aangegeven dat ik graag wat meer met een ander programma wilde werken en sinds kort heb ik daar ook een eigen licentie voor, dus daar zie ik het wel in terug.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
7	Ja, dat denk ik ook wel ja. Gewoon het informele dat ze zegt dat dingen er netjes uit ziet. In complimentjes zie ik die waardering wel terug ja.	HR_ROL_JA	STABILISATIE
7	Ja, we bespreken wel dingen als er wat speelt. Het is niet zo dat we echt een afspraak inplannen, maar dit gebeurt meer in de informele sfeer.	HR_ROL_JA	STABILISATIE
7	Ja, dat vind ik wel. Het is alleen wel wanneer je net start bij een organisatie, dan is dat heel anders dan als je al een stuk verder bent, maar desondanks vind ik wel dat mijn leidinggevende mij nog steeds kan motiveren en dan met name door middel van waardering.	HR_ROL_JA	STABILISATIE
8	Ja. Onze doelstelling is om zoveel mogelijk voor de klant proberen te betekenen, en voor ons zelf om omzet binnen te halen en aan de andere kant de klant zo goed mogelijk bedienen.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
	Jazeker. Dat is voor het geheel van onze afdeling het kwartaaloverleg. Daarnaast hebben wij bepaalde		

8	groepen die overleggen hebben. Zoals de adviseurs, wij als team van salaris-online over de ontwikkeling daarvan en daarnaast heb ik met mijn leidinggevende persoonlijke gesprekken over mijn ontwikkeling.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
8	Ja. Ik ben de kartrekker van Eshuis Salaris Online (Nmbrs). Ik ben degene die naar de klanten toe gaat en daar presentaties houdt om zo de klanten proberen te voorzien van alles wat wij doen.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
8	Nee. Ik ben daar niet zo over tevreden en heb mijn leidinggevende daar ook wel een e-mailtje over gestuurd. Ik kom vanuit de salarisadministratie en dan val je onder een teamleider, maar ik verwerk de laatste anderhalf al bijna geen salarissen meer, dus wat dat betreft heb ik niets meer met een teamleider van doen en hij kan mij helemaal niet beoordelen. Wat ik zou graag willen bespreken in het gesprek is mijn planning, de planning van Eshuis en hoe gaan we daar samen mee verder gaan.	HR_GESPREK_NEE	STABILISATIE
8	Nee. Ik mis mijn eigen gesprek. Ik vind dat de verantwoordelijkheid bij mijn leidinggevende ligt. Ik heb mijn leidinggevende er nu zelf ook op aangesproken, dus ik neem aan dat er iets mee wordt gedaan.	HR_GESPREK_NEE	STABILISATIE
8	Ja. Sinds kort hebben we ook teamoverleg en dat vind ik wel goed. Daar ben ik zeker een voorstander van. Ik vind dat als ik naar een klant toe ga, dan moet ik eigenlijk al met een accountmanager afstemmen hoe of wat en andersom ook. Dat is al een begin denk ik, dan heb je al samen de band naar de klant toe en dat is er op dit moment niet. Dat wij niet als één Eshuis handelen, maar toevallig een organisatie zijn met dezelfde naam.	HR_GESPREK_JA	STABILISATIE
8	Ja, klopt. Ik heb zelf een VPS-diploma en ik moet mijn punten jaarlijks sowieso halen, maar ik vind het ook wel belangrijk om bij te blijven. Ik ben vorige week bijvoorbeeld naar een cursus procesoptimalisatie geweest, dat was eigenlijk iets meer van HRM maar dat vond ik wel heel interessant en dat was ook zeker hier van toepassing.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
8	Ja. Als ik ergens om vraag dan zeker. Dit geef ik dan aan bij HR of bij mijn leidinggevende. Dat volg ik dan ook wel, maar ik vind het ook belangrijk om daar buiten ook andere opleidingen te volgen. Gewoon wat verband heeft met je werk.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
8	Ja. Het was allemaal redelijk stabiel hier, iedereen deed zijn dingetje en Unit-4 was een prima systeem. Maar goed, mijn leidinggevende ontdekte wel dat niet iedere klant daar tevreden mee was en ik ontdekte dat ook. Toen hebben wij samen eigenlijk het een en ander op gepakt en op die manier zijn we samen verder gaan. Dat vond ik ook wel heel prettig eigenlijk.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
8	Ja, dat wel, maar ik blijf erbij dat ik toch bepaalde gesprekken wel mis. Waardering en beoordeling vind ik dat daar nog wel wat aan ontbreekt.	HR_ROL_JA	STABILISATIE
8	Ja. Als ik af en toe bij hem zit om een paar dingen te bespreken dan is het gauw even dit of dat of hij gooit iets op tafel zo van denk hier even over na. Ik heb dat liever iets meer gestructureerd. Ik vraag daarnaast wel eens om feedback zowel aan mijn leidinggevende als aan mijn naaste collega.	HR_ROL_JA	STABILISATIE
8	Ja, zeker wel. We zijn allebei wel heel enthousiast over waar we mee bezig zijn. Als we bijvoorbeeld klanten	HR_ROL_JA	STABILISATIE

	bezocht hebben door even te zeggen dat hebben we goed gedaan.		
9	Ja. Dat is de klant een toegevoegde waarde leveren door middel van instant advies, het dicht bij de klant staan onder het mom van het credo per saldo persoonlijker en jezelf ontwikkelen binnen de organisatie zowel individueel als in een team.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
9	Ja. We hebben sinds kort in ieder geval één keer per kwartaal een bijeenkomst met de gehele afdeling. Hier bespreken we dan de resultaten omtrent alle ontwikkelingen en geven we elkaar feedback.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
9	Ja, nu nog wel. Ik heb met mijn beoordelingsgesprek te horen gekregen dat ik me bevind in een huidige kern waarin ik nu nog zeer waardevol ben voor het werk, maar dat ik zonder ontwikkeling binnen nu en een paar jaar geen werk meer heb. Ik dacht altijd dat ik een actieve bijdrage leverde, maar goed.	HR_DOEL_JA	STABILISATIE
9	Ja, een functioneringsgesprek wel, maar ik heb geen gesprek halverwege het jaar gehad. Door de organisatie is besloten om dat sinds dit jaar niet meer te houden. Ik vind dat er meer tussentijdse moet worden beoordeeld, omdat tijdens het gesprek het kwaad al vaak is geschied.	HR_GESPREEK_JA	STABILISATIE
9	Nee, op basis van vorig jaar in ieder geval niet. Maar wat heeft dat nu ook nog voor een nut?	HR_GESPREEK_NEE	STABILISATIE
9	Nee. Er is op dit moment wel de weekstart waarin een aantal dingen worden besproken, maar echt een werkoverleg met een werkverdeling dat is er niet. Het werk is allemaal zeer individueel en ik heb ook mijn eigen manier van werken.	HR_GESPREEK_NEE	STABILISATIE
9	Ja. Ik zelf heb een PE-punten verplichting, dus ik moet jaarlijks cursussen volgen om die punten te behalen. Ik vond dit jaar het aanbod van de interne cursussen erg goed en er zaten er een paar bij die ik zeer interessant vond.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
9	Ja, die mogelijkheid krijg ik zeker. Ik ben er wel zelf verantwoordelijk voor dat ik me in schrijf voor de cursussen. Ondanks dat ik geen PE-punten verplichting zou hebben, zou ik denk bij Eshuis alsnog de mogelijkheid hebben om me te ontwikkelen.	HR_OPLEID_JA	STABILISATIE
9	Nee, maar hier heb ik moment niet echt een mening over.	HR_OPLEID_NEE	STABILISATIE
9	Nee. Ik werkte voorheen bij een kleinere organisatie en daar merkte je gewoon veel meer waardering. Op dit moment voel ik me niet gewaardeerd door mijn leidinggevende.	HR_ROL_NEE	STABILISATIE
9	Nee. Maar dat komt omdat ik heel zelfstandig werk. Zelf geef ik wel vaak feedback aan mijn assistenten. Maar goed, hoe kunnen ze feedback geven op iets waar ze niet bij zijn?	HR_ROL_NEE	STABILISATIE
9	Nee, op dit moment zeker niet. Iemand kan mij motiveren door uitdagend werk, door voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en door middel van waardering door bijvoorbeeld af en toe een complimentje. Dat mis ik op dit moment wel heel erg	HR_ROL_NEE	STABILISATIE
10	Ja, ik weet niet ze niet allemaal, maar de belangrijkste zijn een persoonlijke benadering van klanten en personeel: per saldo persoonlijker. Voor mijn afdeling is het goede duidelijke financiële rapportages	HR_DOEL_JA	SENIOR

	aanleveren waar met name de klant wat aan heeft.		
10	Ja, dat gaat steeds beter vind ik. In het verleden werd er weinig gecommuniceerd, maar dat gaat steeds beter.	HR_DOEL_JA	SENIOR
10	Ja, uiteraard. De tussentijdse cijfers samenstellen, dat wordt steeds belangrijker en die lever ik aan indien gewenst. Het werk is wel anders. Je moet veel vaker contact hebben met de klant.	HR_DOEL_JA	SENIOR
10	Ja, in juni of juli en in december heb ik gesprekken. Het planningsgesprek heb ik dan nu deze week, dus voor het nieuwe jaar en dan in juni of juli het functionerings- en beoordelingsgesprek. Ik vind de gesprekken vanuit beide kanten wel goed en noodzakelijk.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
10	Doelen worden wel eens meegenomen naar een volgend jaar. In het gesprek met de teamleider wordt aangegeven welke doelen realistisch worden geacht. Dan ben ik er zelf verantwoordelijk voor of ik ze haal, maar ik vind dat je tijdens je tussentijdse gesprek er wel op gewezen moet worden als iets niet goed gaat.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
10	Nee, volgende week hebben we toevallig overleg, maar dat is geen vast periodiek iets. Bij wijze van spreken zou je er in ieder geval vier per jaar inplannen, dus één per kwartaal. Ik denk dat het voor de afdeling wel goed is, om één keer per kwartaal te zitten.	HR_GESPREK_NEE	SENIOR
10	Ja, dat weet ik wel. Ik ben er niet zo heel erg mee bezig qua opleiding, maar ik hoef gelukkig geen punten te halen. Vorige week hebben we toevallig een cursus gehad: data-analyse in Excel. Daar ben ik ook geweest	HR_OPLEID_JA	SENIOR
10	Is op dit moment niet van toepassing, maar ik denk het wel. Ik denk wel dat ze er open voor staan als ik zou aangeven dat ik een opleiding wil volgen.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
10	Jazeker. Ik heb met hem gehad over cursussen zowel intern als extern, en bij beide gaf hij wel aan dat er mogelijkheden waren en hij gaf ook voorbeelden van wat ik eventueel zou kunnen oppakken.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
10	Ja. Op het moment dat het zo is, zeker. Alleen heb ik qua klantencontact weinig werkzaamheden met mijn leidinggevende, maar ik heb voor hem wel eens wat voor hem gedaan en als het dan op tijd klaar was en te gebruiken dan krijg je daar wel waardering voor.	HR_ROL_JA	SENIOR
10	Bij feedback krijg je dan nog de plus- en minpunten en dan met name de verbetering vatbare punten, maar dat is wel wat minder dus dan zou ik eerder neigen naar nee. Het is wel fijn om af en toe te horen dat het goed is. Ik zou dat misschien wel meer moeten doen, af en toe vragen of het zo voldoende of goed is.	HR_ROL_NEE	SENIOR
10	Dat durf ik niet zo te zeggen. Ik denk wel dat als ik niet merk dat door hem mijn prestaties verbeteren, dat ik dan eerder neig naar nee. We werken dan in het systeem met een teamleider en die zal feitelijk vanuit de accountmanagers de opdracht moeten krijgen voor iets en die verdeelt dat dan weer over de accountancy medewerkers. Wat er vaak gebeurt, is dat de accountmanagers er om heen gaan en aan de medewerkers vragen of ze het werk willen doen. Dan is het vaak degene die het hardst schreeuwt die krijgt dan de meeste aandacht en die krijgt dan het spul voor elkaar.	HR_ROL_NEE	SENIOR

11	Ja. Ik ben op de hoogte. Een doelstelling is het goed, adequaat en op een juiste manier bedienen van onze klanten. Klanttevredenheid staat hoog in het vandaal en uiteraard nevendoelstelling te behalen van een goed resultaat en rendement. Wij zijn als PD min of meer afgeleide van Eshuis accountants, dus we bedienen in hoofdzaak dezelfde klanten, dus we gaan mee in dezelfde doelstellingen als Eshuis accounts.	HR_DOEL_JA	SENIOR
11	Ja. Toevallig gisteren nog bij het werkoverleg van PD hebben we besproken: Waar staan we nu? Waar gaan we naar toe? Wat zijn de financiële resultaten? Dit ervaar ik ook wel als zinvol, want je hebt dan toch wat meer binding met de organisatie.	HR_DOEL_JA	SENIOR
11	Jazeker. Dusdanig ook bekend bij heel veel klanten en ik lever een bijdrage aan de doelstellingen van Eshuis: het goed adequaat bedienen en adviseren van onze klanten.	HR_DOEL_JA	SENIOR
11	Ja. Ik heb één keer per jaar een beoordelings- c.q. planningsgesprek zoals ze dat hier noemen en dit is in december. Dan heb ik in de maand mei of juni, meestal juni een functioneringsgesprek.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
11	Ja. Dat ligt meestal in de lijn van kennis op peil houden, het aantal uren cursussen volgen en het aantal cursussen volgen.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
11	Ja. Sinds kort werken we hier bij PD ook in kleine teams, waar ook een adviseur in zit, een personeelsadviseur en drie of vier salarisadministrateurs. Het is de bedoeling dat die teams ook regelmatig, één keer per veertien dagen c.q. of één keer per vier weken een werkoverleg houden. Daarnaast hebben we periodiek een lunchoverleg hier met de hele afdeling en dan hebben we ook nog een adviseursoverleg waar de personeelsadviseurs eens per zes weken bij elkaar komen om vakinhoudelijk dingen door te nemen.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
11	Ja, mij is dat wel bekend. Niet zo zeer dat er gesproken wordt over andere functies die je kunt gaan bekleden, maar wel doelstellingen die je binnen je eigen functie kunt behalen.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
11	Ja. Vaak komen er aanbiedingen langs voor ééndaagse cursussen en als me dat echt wat lijkt dan vraag ik daarvoor toestemming, en dat wordt altijd wel geregeld.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
11	Jazeker. Met tips voor opleidingen, of dingen die interessant zijn om in te duiken. Ja, als je daar feedback van krijgt of in elk geval voeding voor krijgt dan kun je je daar nog in ontwikkelen, en krijg je daar ook de gelegenheid voor.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
11	Ja, dat kan ik wel terugvinden op verschillende ogenblikken. Door bijvoorbeeld complimentjes en aangeven dat hij mij als specialist ziet op verschillende gebieden, dat soort dingen.	HR_ROL_JA	SENIOR
11	Ja, hoewel ik zeer zelfstandig werk. In hoofdzaken werk ik ook alleen, en niet in combinatie met andere adviseurs. Wij werken heel zelfstandig met ons eigen team.	HR_ROL_JA	SENIOR
11	Ja. Ja, nou wat ik zeg, ik werk heel zelfstandig en echt veel contactmomenten inhoudelijk zijn er niet zo heel veel. Maar als ik behoefte zou hebben aan meer contactmomenten, dan is die mogelijkheid er zeker.	HR_ROL_JA	SENIOR
12	Ja, dat denk ik wel. Van onze organisatie is de doelstelling dat je klantgericht bent en dat je op een gegeven	HR_DOEL_JA	SENIOR

	moment de klant in het oog houdt. Verder heb ik met mijn afdeling geen doelen, dat zal wel in de lijn wezen.		
12	Nee, dat wordt bij ons niet besproken. Eén keer in het jaar wordt af en toe wat besproken, maar niet echt specifiek over de afdeling. Dat kan hier wel, maar dat gebeurt eigenlijk niet. Het is niet zo dat ik in de verkoop zit en dat ik zoveel moet verkopen.	HR_DOEL_NEE	SENIOR
12	Daar ga ik vanuit ja. Ik werk hier al zo lang en ik heb begrepen dat ik dat wel doe, en dat een ander dat ook wel ziet. Dus dan ga ik er vanuit dat ik wel een bijdrage lever.	HR_DOEL_JA	SENIOR
12	Ja, geloof ik wel ja. Met die gesprekken heb ik geen moeite mee. Ik heb al zoveel functioneringsgesprekken gehad. Ik ga ervanuit, en dat zeg ik ook in zo'n gesprek, als er dingen zijn dan hoor je dat wel in de loop van het jaar. In het gesprek kun je dan aangeven of dat wat je dan gehoord hebt, of je daar dan wat mee hebt gedaan of hoe het anders kan.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
12	Ja. Ik weet niet zo wat afspraken. Ik heb niet echt afspraken dat ik denk: die pik ik eruit, want die ben ik nu extra nagekomen ten opzichte van voorgaande jaren.	HR_GESPREK_JA	SENIOR
12	Nee, dat valt nog wel mee. Ik denk ook niet dat dat zinvol is hier, want daar is de groep te groot voor. Dan moet je dat wel heel goed aansturen.	HR_GESPREK_NEE	SENIOR
12	Ja, dat denk ik wel ja, maar niet alles. Als ik nu eerlijk moet wezen moet ik zeggen dat ik me de laatste jaren er ook niet meer in heb verdiept.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
12	Nou, weet je, er wordt wel elke keer van alles aangeboden en er zijn hier regelmatig wel mogelijkheden voor cursussen voor wie dan ook. Dus ik vind wel dat iedereen de gelegenheid krijgt om een opleiding te volgen en dat geldt voor mij dus ook.	HR_OPEID_JA	SENIOR
12	Nou, mijn leidinggevende daar heb ik helemaal geen problemen mee. Die ondersteunt mij altijd wel. Maar in hoeverre praat ik over mijn ontwikkeling als ik nog maar anderhalf jaar te gaan heb.	HR_OPLEID_JA	SENIOR
12	Daar ga ik wel vanuit ja. Dat heeft zich uitgesproken naar aanleiding van de dagelijkse werkzaamheden, maar ook aan het einde van het jaar door middel van de beoordeling.	HR_ROL_JA	SENIOR
12	Nou, laten we het zo stellen dat de communicatielijntjes zeer kort zijn, dus dat gaat allemaal wel heel goed.	HR_ROL_JA	SENIOR
12	Laat ik het zo zeggen, als je in een teamverband werkt dan motiveer je elkaar allemaal. Dat doet de leidinggevende, maar dat doet de medewerker ook. Er zijn wel situaties dat er meer complimenten uitgedeeld mogen worden.	HR_ROL_JA	SENIOR

Bijlage 7. Evaluatieformulier opdrachtgever

Naam student: Hilde Elderink

Gegevens over de organisatie

Naam organisatie: Eshuis Accountants en Adviseurs
 Adres: Twentelaan 5
 Postcode en plaats: 7609 RE Almelo
 Telefoonnummer: 0546 – 811361
 Naam contactpersoon: Corine de Hoog

De beoordeling die we van u vragen, kent de onderstaande **vier kwalificaties**. U moet de 'gestelde eisen' zien als datgene wat u redelijkerwijs mag verwachten van een **beginnend beroepsbeoefenaar**. Indien een vraag niet van toepassing is, hoeft u deze niet in te vullen.

Kwalificatie	Omschrijving
Goed (G)	Op alle punten beter dan de gestelde eisen
Ruim Voldoende (RV)	Volgens de gestelde eisen, maar op meerdere punten duidelijk beter
Voldoende (V)	Op alle punten volgens de gestelde eisen
Onvoldoende (O)	Niet volgens de gestelde eisen

I Uw mening over de scriptie (aankruisen wat volgens u van toepassing is)

	OV	V	RV	G
1. Inhoud van de scriptie (duidelijk, juiste weergave van feiten, voldoende diepgang etc.)				X
2. Argumentatie (m.n. van de conclusies/aanbevelingen)			X	
3. Bereiken afgesproken doelen			X	
4. Bruikbaarheid voor de organisatie		X		
Evt. aanvullende opmerkingen over de scriptie? Bijv. welke nieuwe gezichtspunten heeft het opgeleverd? Goede scriptie, goed onderbouwde onderzoeksvragen. Veel tijd besteedt aan wetenschappelijke onderbouwing, daardoor iets minder tijd voor de praktische bruikbaarheid voor de organisatie.				

II Uw mening over de houding/professionaliteit van de student

	OV	V	RV	G
1. Samenwerking tussen organisatie en student		X		
2. Zelfstandigheid				X
3. Effectiviteit van werkwijze		X		
4. Omgaan met afspraken			X	
5. Communicatie met medewerkers binnen organisatie (bijv. presentatie)		X		

	OV	V	RV	G
6. Indien duo-product: samenwerking tussen de studenten (taakverdeling voor zover van toepassing)				
Hebt u aanvullende opmerkingen over de houding/professionaliteit van de student? Erg zelfstandig en constructief gewerkt, had meer kunnen halen uit de samenwerking met de Eshuis-organisatie (HRM-afdeling/andere collega's). Presentatie van de bevindingen moet nog plaatsvinden.				

III Uw mening over het contact met de AMA

	OV	V	RV	G
1. Informatie over de eisen t.a.v. de scriptie		X		
2. Informatie over de begeleiding en beoordeling vanuit de opleiding		X		
3. Informatie over uw rol als opdrachtgever		X		
4. Contact met de afstudeerbegeleider van de student	X			
Hebt u aanvullende opmerkingen over het contact met de AMA? Kundige stagebegeleider, erg plezierig vooroverleg. Blijft natuurlijk een spanningsveld tussen opleidingseisen en wensen vanuit de organisatie. Daarover hadden we meer contact kunnen hebben. Ook de terugkoppeling van de begeleider naar Hilde duurde vaak (te) lang, wat de efficiëntie in haar werken tegenwerkte.				

IV Wat is uw eindoordeel over de scriptie? (aankruisen wat volgens u van toepassing is)

- 0 goed
 X ruim voldoende
 0 voldoende
 0 onvoldoende

Toelichting:

Dan beoordeel ik de scriptie vanuit mijn rol als HR-manager van Eshuis en de wensen die wij hadden. Dit is iets anders dan het voldoen aan de opleidingseisen. Goede scriptie met duidelijke resultaten, waarbij ik had gehoopt op iets meer aandacht (ook in mondeling overleg) voor aanbevelingen en vervolgstappen.

V Gebruik van AMA/Saxion in de toekomst

- Wilt u ook in de toekomst gebruik maken van de diensten van de AMA van Saxion?

X ja
 0 nee
- Zo ja, welke diensten betreft dit?

0 stage
 0 scriptie

- 0 onderzoek en advies
- 0 training en opleiding
- X overig, zoals, weet nog niet precies

Hebt u concrete onderzoeksvragen? Zo ja, welke?

.....

.....

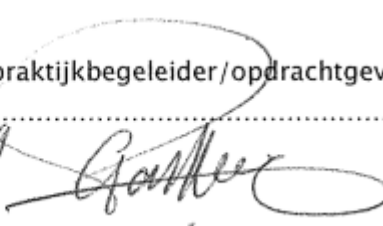
.....

.....

Plaats: Almelo

Datum: 10 maart 2016

Naam en handtekening praktijkbegeleider/opdrachtgever

Corine de Hoog 

Eventuele aanvullende opmerkingen door de afstudeerbegeleider van de AMA over het afstudeerproces:

.....

.....

.....

.....

Datum:..... Handtekening.....

Bijlage 8. Eigen werkverklaring

Ondergetekende:

Hilde Elderink

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding door middel van voetnoten,
- 3) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Almelo

Datum: 14 maart 2016

Handtekeningen:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring ' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.