

Talenten laten groeien, bloeien en behouden in het ecosysteem

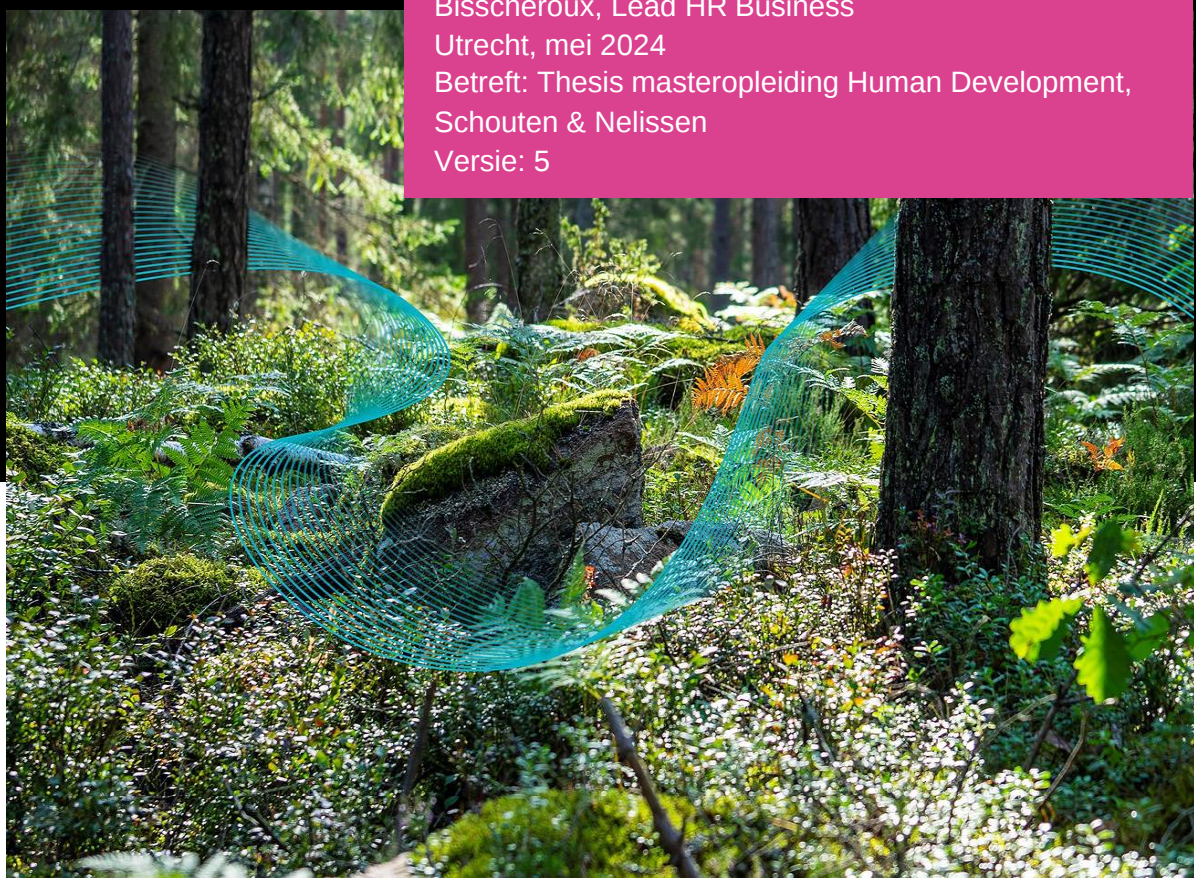
Naam: Mirjam Ton

Thesisbegeleider: Dr. Albert Kampermann en Yvette Bisscheroux, Lead HR Business

Utrecht, mei 2024

Betreft: Thesis masteropleiding Human Development, Schouten & Nelissen

Versie: 5



Inhoud

VOORWOORD.....	4
SAMENVATTING.....	5
1. INLEIDING.....	7
1.1 PROBLEEMSTELLING	9
1.2 ONDERZOEKSDOEL	9
1.3 CENTRALE VRAAG	10
1.4 RELEVANTIE VAN DIT ONDERZOEK.....	10
1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	11
1.6 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.7 STAKEHOLDERS.....	11
1.8 LEESWIJZER.....	12
2. THEORETISCHE KADER	12
2.1 DE RELATIE TUSSEN HRM EN PERFORMANCE	12
2.1.1 INTENDED HR-PRACTICES	14
2.1.2 ACTUAL HR-PRACTICES	14
2.1.3 PERCEIVED HR-PRACTICES	15
2.1.4 HR-PRAKTIJKEN ALS BUNDELING VAN HRM-ACTIVITEITEN.....	15
2.2 ABILITY-MOTIVATION-OPPORTUNITIES-MODEL IN DETAIL.....	16
2.3 DE ROL VAN BETROKKENHEID IN HR-BUNDELS	17
2.3.1 ORGANISATIEBETROKKENHEID ALS HRM-UITKOMST	18
2.3.2 BETROKKENHEID EN VERTREKINTENTIE	19
2.4 ONDERZOEKSMODEL.....	19
3. METHODEN VAN ONDERZOEK	20
3.1 CONCLUSION ALS CASESTUDY.....	21
3.2 ONDERZOEKSBENADERING	21
3.3 DATAVERZAMELING EN ANALYSEMETHODE	23
3.3.1 TOPICLIJST EN DATAVERZAMELING.....	23
3.3.2 ANALYSEMETHODE	24
3.4 RESPONDENTEN.....	25
3.5. KWALITEIT	25
3.5.1 BETROUWBAARHEID	25
3.5.2 VALIDITEIT	26
3.5.3 ROL VAN DE ONDERZOEKER	26
4. RESULTATEN	26
4.1. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE RESULTATEN	27
4.2 INTENDED HR-BELEID, ACTUAL HR-PRACTICES EN PERCEIVED HR-PRACTICES VAN CONCLUSION	27
4.2.1 INTENDED HR-BELEID	28
4.2.2 HERKENBAARHEID VAN HET HR-BELEID.....	29
4.2.3 DE ZICHTBAARHEID VAN DE HRM-AFDELING	30
4.2.4 DE INFORMATIEVOORZIENING OVER HR-BELEID, WET- EN REGELGEVING EN ARBEIDSVOORWAARDEN	31
4.2.5 DE OPTIMALISATIE EN DIGITALISATIE VAN HR-PROCESSEN.....	31
4.3 DE PERCEPTIE VAN HRM-ACTIVITEITEN VOLGENS HET AMO-MODEL	32

4.3.1. ABILITY	32
4.3.2 MOTIVATION	35
4.3.3 OPPORTUNITY/GELEGENHEID	37
4.4 BETROKKENHEID	38
4.4.1 ABILITY	38
4.4.2 MOTIVATION	39
4.4.3 OPPORTUNITY	40
4.5. VERTREKINTENTIE	41
5. CONCLUSIE	42
5.1 PRAKTISCHE DEELVRAGEN	42
5.2 INTENDED HR-PRACTICES	43
5.3 GEPERCIPIEERD HR-PRACTICES	44
5.4 GEPERCIPIEERD HR-BELEID EN BETROKKENHEID	45
5.5 GEPERCIPIEERD HR- BELEID EN VERTREKINTENTIE	46
5.6 CONCLUSIE VAN DE HOOFDVRAAG	46
5.7 REFLECTIE OP DE LITERATUUR	48
6. DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	49
6.1 ROL ONDERZOEKSTER	49
6.2 TOEGEPAST ONDERZOEKSDSIGN	49
6.2.1 CONCEPTUEEL MODEL	49
6.2.2 STEEKPROEF RESPONDENTEN	49
6.2.3 SETTING	50
6.2.4 BEVINDINGEN	50
6.2.5 TIJDSBESTEK	50
6.3 AANBEVELINGEN VOOR PRAKTIJK EN WETENSCHAP	50
6.3.1 WAARDERING	51
6.3.2 BETROKKENHEID IN HR-BUNDELS	51
6.3.3 DUURZAAM HR-BELEID	51
6.3.4 ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDEN	52
6.3.5 AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK BINNEN CONCLUSION	53
7. AFSLUITING	53
BIJLAGE 2 CODEBOOM	62
BIJLAGE 3 EMAIL AAN RESPONDENT	63
BIJLAGE 4 TOPICLIJST DIRECTEUREN	64
BIJLAGE 5 TOPICLIJST LEIDINGGEVENDEN	69
BIJLAGE 6 TOPICLIJST MEDEWERKERS	74
BIJLAGE 7 SAMENVATTINGSTABEL VAN DE BELANGRIJKSTE RESULTATEN	79

Voorwoord

Ooit zei Sartre het volgende: “de mens is veroordeeld tot vrijheid”. In ons leven draait het om het maken van keuzes. Het is het meest waardevolste, leerzaamste en tevens uitdagendste taak in een mensenleven. Door het maken van keuzes ontwikkelen we onszelf. In dit onderzoek heb ik, als onderzoeker, de vrijheid gekregen en genomen om mezelf en de organisatie te ontdekken en te ontwikkelen.

Inmiddels is mijn opleiding ver gevorderd en sta ik op het punt om mijn Masteropleiding Human Development af te ronden door middel van deze scriptie. Ik wil heel graag mijn leidinggevende, Yvette Bisscheroux, bedanken voor de mogelijkheid die zij gecreëerd heeft binnen Conclusion om mijn thesis te kunnen schrijven over een relatief onbekend onderwerp binnen onze HRM-afdeling namelijk de medewerkersperceptie over de inzet van een bundel HR-praktijken volgens het AMO-framework en de manier waarop deze inzet de individuele gedragingen van de medewerker beïnvloedt.

Daarnaast wil ik heel graag mijn thesisbegeleider, Albert Kampermann, bedanken voor zijn intensieve, opmerkzame en geduldige begeleiding. Ik hoop dat ik zijn sterke overtuiging en visie rondom de werking van het AMO-framework binnen een organisatie volgens het multilevelmodel over heb kunnen brengen in deze thesis. Verder wil ik heel graag alle respondenten binnen Conclusion bedanken voor hun openhartigheid, maar ook mijn vriend, zoon, vriendinnen en collega's voor hun steun, luisterend oor en stimulering, waardoor het maken van deze thesis mogelijk is gemaakt. In de afgelopen periode stond de uitvoering van het onderzoek en het vervaardigen van een scriptie centraal en nu is de tijd aangebroken om daadwerkelijk de aanbevelingen van dit onderzoek te gaan implementeren bij Conclusion en ook om weer lekker te gaan genieten van vrije tijd die is ontstaan, waardoor het leven mij weer diverse mogelijkheden aanreikt en ik wederom mooie keuzes kan gaan maken in mijn ontwikkelreis.

Samenvatting

Met een krapte op de arbeidsmarkt komen medewerkers steeds vaker in de verleiding om in te gaan op het aanbod van een baan bij een andere werkgever. Voor organisaties is het dus een complexe uitdaging om medewerkers betrokken te houden en te behouden voor de organisatie. Deze thesis is geschreven voor de master Human Development bij Schouten & Nelissen te Zaltbommel. Het onderzoek is verricht binnen het Conclusion ecosysteem in Utrecht. Het onderwerp “retentie van medewerkers” staat centraal in dit onderzoek. Binnen dit onderzoek maken we gebruik van het multilevelmodel bestaande uit drie verschillende levels binnen het Conclusion ecosysteem namelijk directeuren, leidinggevendenden en medewerkers met de bedoeling om inzicht te verkrijgen in de praktijkbeleving of percepties van HR-instrumenten (praktijken). Het gaat hierbij om het spiegelen van het formele, intentionele HR-beleid aan de ervaringen en belevingen van medewerkers over de uitvoering hiervan. Dit is van belang, omdat het mede kan verklaren waarom bepaalde effecten van het HR-beleid zoals het behoud en de betrokkenheid van medewerkers uitblijven. Daarnaast is het de bedoeling dat met behulp van deze thesis de HRM-afdeling handvatten krijgt om de werkmaatschappijen binnen het Conclusion ecosysteem te adviseren en ondersteunen bij het bovenstaande vraagstuk. De centrale vraagstelling van dit onderzoek staat hieronder uiteengezet.

In hoeverre heeft de inzet van gerichte HR-praktijken/HR-Bundels zijn weerslag op de perceptie van de medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid, zodanig dat de betrokkenheid van de medewerkers gestimuleerd wordt teneinde om een positieve uitwerking te hebben op de reductie van de vertrekintentie?

Er is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek met een theoretische verdieping met behulp van diverse modellen zoals de HR Value Chain (Boselie, 2014) en het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Vanuit het theoretische kader is een conceptueel model ontstaan wat gedurende de interviews een leidraad was. Hierna is het onderzoeksdesign opgesteld en zijn volgens het multilevelmodel vijftien stakeholders bestaande uit drie directeuren, vier leidinggevendenden en acht medewerker semigestructureerd geïnterviewd omtrent hun perceptie op het gevoerde HR-beleid en welke HR-praktijken/HR-Bundels stimulerend werken op de betrokkenheid en dus een positieve invloed hebben op de vertrekintentie.

Uit het onderzoek komen een aantal belangrijke thema's naar voren namelijk de waardering van medewerkers (niet financieel), betrokkenheid in de HR-Bundels, duurzaam HR-beleid en de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden. De resultaten vanuit het onderzoek geven aan dat de aanwezigheid van ruime opleidingsmogelijkheden binnen de organisatie positief bijdragen aan de betrokkenheid, omdat het wederkerige betrokkenheid creëert. Dit effect komt tot stand doordat de organisatie deze mogelijkheden aanbiedt aan medewerkers om als mens vooruit te komen en te groeien. Wat opvalt in de resultaten van het onderzoek is dat leidinggevendenden op diverse manieren het HR-beleid in de praktijk brengen. Een ander aspect is dat medewerkers naar eigen zeggen vooral gemotiveerd worden door waardering in de vorm van een compliment, maar ook het behalen van resultaten en het hebben van verantwoordelijkheden dragen daar ook aan bij. Een financiële prikkel hiervoor kan de betrokkenheid van medewerkers verhogen. De aanwezigheid van loopbaanpaden of toekomstperspectieven binnen de werkmaatschappij en het Conclusion ecosysteem wordt als belangrijk ervaren. Dit verdient enige aandacht. Er wordt binnen de

I werkmaatschappijen van het Conclusion ecosysteem veel vrijheid en autonomie ervaren. Bij klantopdrachten is er veel beslissingsvrijheid, maar bij interne organisatorische issues worden de meeste besluiten genomen door het MT en de directie. De aanbevelingen zijn met name gericht op de manier waarop Conclusion beter kan inspelen op de verschillende behoeften van de diverse stakeholders. Daarnaast is door dit onderzoek inzichtelijk geworden welke factoren bijdragen aan het behoud van medewerkers binnen het Conclusion ecosysteem. Deze rapportage geeft Conclusion richting bij het formuleren van het HR-beleid wat passend is bij de behoeften van de diverse stakeholders.

1. Inleiding

In 2022 heeft de krapte op de arbeidsmarkt zijn piek bereikt als het gaat om het aantal banen en vacatures. De arbeidsmarkt in 2023 laat een ander beeld zien, doordat de vraag naar arbeid wordt beïnvloed door snelle automatisering en economische consequenties zoals inflatie en dalende koopkracht door de huidige oorlog in Oekraïne. Dit zorgt voor onzekerheid in de maatschappij wat een afname van het aantal vacatures met zich mee heeft gebracht.

Momenteel laten de arbeidsmarktcijfers veel openstaande vacatures zien, een lage werkloosheid van 3,6% en een flinke druk op de lonen (UWV Arbeidsmarktprognose 2023-2024).

Vooraf het personeelstekort zorgt ervoor dat er een hogere werkdruk ontstaat bij de medewerkers, doordat ze veel diverse taken tegelijkertijd moeten uitvoeren en geen ondersteuning hierin kunnen ontvangen. Hierdoor neemt het werkgeluk, werkplezier en de betrokkenheid in het werk en de organisatie af dit blijkt uit meerdere onderzoeken (Naqshbandi et al., 2023; Mohr et al., 2012). Het is van groot belang in deze onzekere tijden en in de huidige arbeidsmarkt dat een organisatie de focus legt op retentie onder andere door medewerkers te motiveren en te stimuleren, waardoor ze behouden blijven voor de organisatie en het personeelsverloop op deze manier zo laag mogelijk blijft.

Uit meerdere onderzoeken (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Du Plooy & Roodt, 2013; Mohr et al., 2012; Preenen et al., 2011; Farrell, 2001; Mitchell et al., 2001;) blijkt dat voor een organisatie personeelsverloop een groot probleem is, omdat het gepaard gaat met veel kosten zoals de wervings- en selectiekosten van nieuw aan te nemen medewerkers, de tijd en het geld wat het kost om een nieuwe medewerker in te werken, te begeleiden en de kosten die samenhangen met het vertrek van medewerkers.

Het reduceren van personeelsverloop kan bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel voor een organisatie, omdat betrokkenheid in verband wordt gebracht met de prestaties en motivatie van medewerkers. Dit wordt bereikt door medewerkers in hun kracht te zetten door rollen aan te bieden binnen de organisatie, waarin ze hun talenten en vaardigheden kunnen gebruiken. Daarnaast is het van belang dat medewerkers uitgedaagd en gestimuleerd worden om zichzelf zo optimaal mogelijk te ontwikkelen in hun kennis en kunde (vaardigheden). Daarnaast is het van belang dat een organisatie een beroep doet op de intrinsieke motivatie van medewerkers en aandacht besteedt aan de vergroting van de affectieve betrokkenheid van medewerkers, want op deze manier functioneren medewerkers zo optimaal mogelijk (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Cho & Lewis, 2012; Perryer et al., 2010; De Lange et al., 2008). De antwoorden op deze vraagstukken raken de kern van Human Resources Management.

Een vergroting van de betrokkenheid van medewerkers kan volgens de literatuur gerealiseerd worden door de inzet van HR-praktijken met behulp van een zogeheten betrokkenheidsstrategie (Guest, 1999). Een betrokkenheidsstrategie is een manier van aansturen, waarbij het management tracht om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten doordat zij zichzelf managen in het realiseren van doelen. Wat volgens Guest (1999) hierbij van belang is, dat daarbij een onderscheid gemaakt wordt in formeel,

intentioneel HR-beleid en de invloed van HR-praktijken op de medewerkersperceptie. De medewerkersperceptie heeft volgens Guest (1999) een weerslag op de gedragingen en persoonlijke gevoelens van de medewerkers zoals de betrokkenheid, tevredenheid en de verloopintentie. In de literatuur wordt de beleving van HR-praktijken en de uitkomstmaat 'personeelsverloop' veelvuldig bekrachtigd (o.a. Huselid, 1995), omdat bijvoorbeeld bevlogen medewerkers meestal volledig op gaan in hun werk en ze worden meestal gezien als vitale, energieke, toegewijde, en betrokken persoonlijkheden (Schaufeli & Bakker, 2007). Voor het verhogen van organisatieprestaties zijn bevlogen medewerkers noodzakelijk. Daarnaast blijkt dat de samenhang tussen de HR-praktijken en de consistente bundeling hiervan tot coherente HR-bundels leidt tot prestatieverbeteringen (Naqshbandi et al., 2023; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994).

Volgens Boselie (2007) kan het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) daarin ondersteunen. Dit model faciliteert in het horizontaal afstemmen van HR-praktijken wat de medewerkersperceptie positief kan beïnvloeden. Het AMO-model (Appelbaum, et al., 2000) gaat er vanuit dat betere organisatieprestaties bereikt kunnen worden als medewerkers beschikken over de benodigde kennis, training, specifieke vaardigheden en coaching om de baan op een juiste manier uit te kunnen voeren, een passende waardering (financieel, niet financieel) ontvangen en een uitdagend loopbaanperspectief hebben binnen een organisatie gecombineerd met werken op een autonome manier, inspraak hebben en mee mogen beslissen. Uit het onderzoek van Boselie (2007) kan geconcludeerd worden dat het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) een organisatie ondersteunt bij het verbeteren van de prestaties zoals bijvoorbeeld een betere productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit, creativiteit en innovatie (Salvador-Gomez et al., 2023; Boxall & Purcell, 2016), doordat medewerkers meer gemotiveerd, betrokken en genegen zijn om meer werkzaamheden en inspanningen te verrichten voor de organisatie. Doordat ze een proactieve werkhouding aannemen en passend gewenst gedrag vertonen op de werkvloer wordt de gewenste organisatieperformance positief beïnvloed. Kortom, HRM leidt niet direct, maar indirect via de medewerkers tot organisatieprestaties. Anders gezegd, het zijn de tussenliggende stappen die de HR-waardeketen (Boselie, 2014) feitelijk bepalen.

Volgens Arthur (1994) en Boselie & van der Wiele (2002) verhogen participatieve HRM-systemen (Commitment HR-Systems) de betrokkenheid en productiviteit van medewerkers. Door het effectief inzetten van een bundel HR-praktijken binnen een organisatie worden medewerkers competent, doordat ze gestimuleerd en gemotiveerd worden om talenten en vaardigheden te gebruiken die leiden tot het behalen van de strategische doelen van een organisatie (empowerment).

Lawler (1986) en Bos-Nehles et al. (2021) onderscheiden vier aspecten die van invloed zijn op de effectiviteit van participatief management namelijk macht, informatie, beloning en kennis welke van toegevoegde waarde zijn voor de verhoging van de betrokkenheid van medewerkers.

Bij macht gaat het om de beslissingen in de organisatie en de mate waarin medewerkers hierbij betrokken worden. Het is belangrijk om verschillende typen besluiten te onderscheiden en te kijken hoe de besluitvorming daarover het beste kan plaatsvinden binnen een organisatie. Beslissingen die de dagelijkse gang van zaken in een organisatie bepalen met betrekking tot productiviteit, kwaliteit en werkmethoden kunnen het beste door de betrokken teams of medewerkers genomen worden, omdat hierbij een beroep gedaan

wordt op de competenties en vaardigheden van medewerkers wat resulteert in een vergroting van de betrokkenheid van de medewerkers. Anderzijds ligt het bij strategische besluiten die van invloed zijn op de toekomst van een organisatie meer voor de hand dat het hogere management deze besluiten neemt, maar wel in samenspraak en met behulp van de informatie en expertise van medewerkers.

De informatiestromen van boven naar beneden (top-down) en de informatiestromen van beneden naar boven (bottom-up) binnen een organisatie zijn cruciaal voor de effectiviteit van de organisatie, omdat ze bijdragen aan de opbouw van wederzijds vertrouwen en de betrokkenheid van medewerkers.

Bij de karakteristiek beloning kan zowel aan intrinsieke als aan extrinsieke zaken gedacht worden. Intrinsieke beloningen hebben betrekking op de gevoelens van prestatie, waardering en eigenwaarde van medewerkers. De intrinsieke waarde van medewerkers kan worden vergroot door medewerkers te betrekken bij belangrijke beslissingen in het werk. Extrinsieke beloningen hebben betrekking op geld zoals (loon) en promotie. Als beloningen (mede) gebaseerd zijn op de resultaten van een organisatie draagt dat bij aan de betrokkenheid van de medewerkers.

Wanneer de kennis en vaardigheden van medewerkers worden benut bij de besluitvorming binnen een organisatie wordt de betrokkenheid en het vertrouwen van medewerkers vergroot. Door het aanbieden van trainingen en cursussen aan medewerkers worden de interpersoonlijke vaardigheden, probleemanalyse en besluitvormingsvaardigheden vergroot van medewerkers. Een voordeel van het optimaal benutten van de kennis en vaardigheden van medewerkers is dat het bijdraagt aan de collectieve samenwerking binnen een organisatie, de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, een vergroting van de betrokkenheid, de reductie van personeelsverloop en uiteindelijk draagt het bij aan de resultaten of de performance van een organisatie.

1.1 Probleemstelling

Dit onderzoek is gericht op een stakeholdersanalyse van de praktijkbeleving of perceptie van HR-instrumenten (praktijken) door medewerkers. Het gaat daarbij om het spiegelen van het formele, intentionele HR-beleid aan de ervaringen van medewerkers met de daadwerkelijke uitvoering van het HR-beleid en op de manier waarop dit zich verhoudt tot de betrokkenheid en de verloopintentie van medewerkers. Dit is volgens de HR-waardeketen (Boselie, 2014) van belang, omdat het mede kan verklaren waarom bepaalde effecten van het HR-beleid zoals het behoud en de betrokkenheid van medewerkers uitblijven.

Het onderzoek maakt inzichtelijk voor de organisatie en de wetenschap wat de ervaringen zijn van medewerkers met de uitvoering van de afzonderlijke HR-praktijken en in welke mate de HR-praktijken de betrokkenheid van medewerkers stimuleren. Dit geeft de HRM-afdeling van Conclusion handvatten om de werkmaatschappijen in het Conclusion ecosysteem te adviseren over de factoren die positief de vertrekintentie van medewerkers beïnvloeden.

1.2 Onderzoeksdoel

De doelstelling van dit onderzoek is om patronen te herkennen rondom de gap tussen het intentioneel en gepercipieerd HR-beleid en de effecten hiervan op de betrokkenheid en de vertrekintentie van medewerkers. Daarnaast zal er inzicht verkregen worden in het

verschijnsel dat een aantal medewerkers wel een loopbaanperspectief voor zich zien binnen het Conclusion ecosysteem en andere medewerkers na enige tijd juist toch op zoek gaan naar een andere baan buiten het Conclusion ecosysteem, omdat ze de klik niet meer voelen. Op basis van dit onderzoek ontstaan er inzichten over mogelijke oplossingen of ontwikkelpunten voor het praktijkprobleem van de organisatie. Om de gap tussen het intentioneel en gepercipieerd HR-beleid te verkleinen worden er aanbevelingen gedaan (Boeije, 2005). Bij Conclusion worden medewerker tevredenheids-onderzoeken verricht door Effectory, die met behulp van kwantitatieve data de betrokkenheid van de medewerkers zichtbaar maakt. De kwantitatieve data geven onvoldoende inzicht in mogelijke verklaringen. Dit kwalitatief onderzoek voorziet in de behoefte aan meer duiding van het gevoerde HR-beleid.

1.3 Centrale vraag

De probleemstelling gecombineerd met de doelstelling van het onderzoek heeft de volgende centrale vraag opgeleverd:

In hoeverre heeft de inzet van gerichte HR-praktijken/HR-Bundels zijn weerslag op de perceptie van de medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid, zodanig dat de betrokkenheid van de medewerkers gestimuleerd wordt teneinde om een positieve uitwerking te hebben op de reductie van de vertrekintentie?

Aan de hand van onderstaande empirische deelvragen zal de hoofdvraag worden beantwoord:

- ☐ Hoe draagt het component Ability uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers? Hoe wordt dit ervaren door de medewerkers?
- ☐ Hoe draagt het component Motivation uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers? Hoe wordt dit ervaren en beleefd door medewerkers?
- ☐ Hoe draagt het component Participatie uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van de medewerkers? Hoe wordt dit ervaren en beleefd door de medewerkers?
- ☐ Welke soorten betrokkenheid zijn belangrijk voor medewerkers (affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996)? Vinden we die factoren ook terug in het gevoerde HRM-beleid?
- ☐ Welke HR-praktijken uit de HR-bundel hebben een significante impact op personeelsverloop? En welke factoren zien de medewerkers als bepalend voor de vertrekintentie?

1.4 Relevantie van dit onderzoek

Dit onderzoek draagt bij aan het vinden van oplossingen voor het praktijkprobleem van de organisatie en het heeft een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. De reden hiervan is dat het in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt van belang is dat organisaties blijven investeren in de talenten en ontwikkeling van medewerkers om ze te behouden, maar ook om ze klaar te stomen voor wellicht een ander passende vervolg loopbaantrap buiten de organisatie indien de organisatie zelf niet in staat is deze vervolgstap te faciliteren.

1.5 Maatschappelijke relevantie

In de inleiding worden een reeks maatschappelijke ontwikkelingen genoemd die van invloed zijn op medewerkers en het personeelsbestand van een organisatie. Door een kwantitatief en kwalitatieve arbeidsmarktkrapte veroorzaakt door bijvoorbeeld vergrijzing, technologie en stagnatie van arbeidsproductiviteitsgroei komen organisaties in de problemen. Om als organisatie van toegevoegde waarde te blijven voor de maatschappij is het van belang dat het aantal medewerkers binnen de organisatie gelijk blijft en waar mogelijk het personeelsbestand vergroot wordt. Daarom is het relevant om te onderzoeken wat de ervaringen en belevingen zijn van medewerkers met de uitgevoerde HR-praktijken binnen de AMO-HR Bundels (Naqshbandi et al., 2023) en te onderzoeken of er een verschil waarneembaar is met het intentioneel HR-beleid vanuit de HR-waardeketen van Boselie (2014) die de betrokkenheid van medewerkers mogelijk beïnvloeden. Tot slot kan er met dit onderzoek maatwerk geleverd worden, doordat er meer kennis is over de hoe bepaalde doelgroepen naar werk en organisaties kijken in de maatschappij en het draagt bij aan de aanvulling van kennis over betrokkenheid en turnover (personeelsverloop). Dit alles geeft een nieuwe wending aan de vormgeving van het HR-waardeketen-denken van Boselie (2014).

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek worden theorieën onderzocht, vergeleken en gebruikt voor het verklaren van de samenhang tussen HRM, betrokkenheid en vertrekintentie. In de basis wordt dit gedaan door een combinatie van het HR-waardeketenmodel van (Jo et al., 2023; Boselie, 2014), het AMO-model (Naqshbandi et al., 2023; Salvador-Gomez et al., 2023; Appelbaum et al., 2000) en affectieve betrokkenheid volgens de theorie van (Allen & Meyer, 1996). Dit zorgt voor een unieke kijk op de retentie van medewerkers. In navolging van Boselie (2014) wordt een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke kennisvorming over het HR-waardenketen-denken. Er wordt tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van het multilevelmodel (Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Op organisatieniveau worden HR-praktijken ontwikkeld op basis van de organisatiedoelstellingen (Lepak et al., 2006). Deze HR-praktijken worden met behulp van leidinggevenden in de organisatie geïmplementeerd, zodat medewerkers de abilities, motivation en opportunity's kunnen ontwikkelen die zij nodig hebben om goed te kunnen presteren binnen een organisatie (Salvador-Gomez et al., 2023).

1.7 Stakeholders

In dit onderzoek worden meerdere doelgroepen in de organisatie als stakeholders gezien, omdat zij vanuit hun rol een andere perceptie kunnen hebben op HRM. Daarom is er sprake van een multiple stakeholder benadering (medewerkers, leidinggevenden, directeurs). In dit onderzoek wordt rekening gehouden met alle stakeholders die betrokken zijn, invloed en medezeggenschap hebben (Boeije, 2005). De onderzoekster is een van de belangrijkste stakeholders in dit onderzoek, omdat zij het conceptueel model heeft opgesteld en uitgevoerd. Daarnaast heeft de organisatie, Conclusion ecosysteem, aan de onderzoekster de opdracht gegeven om een onderzoek te ontwerpen en uit te voeren voor het aanwezige praktijkprobleem en daarom is de organisatie dus ook een belangrijke partij in dit onderzoek. Verder spelen de respondenten ook een belangrijke rol in dit onderzoek, omdat ze hebben

bijgedragen aan het verkrijgen van veel onderzoeksresultaten. Alle stakeholders hebben een belang bij de resultaten en de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek worden gedaan.

1.8 Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt de opbouw van de thesis uiteengezet. Dit onderzoek vindt plaats bij Conclusion in Utrecht en heeft een looptijd van een halfjaar start vanaf september 2023 tot en met maart 2024. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek die bestaat uit diepte-interviews met zowel medewerkers, leidinggevenden als directeuren. De indeling van de thesis zal aan de hand van een korte toelichting van de diverse hoofdstukken besproken worden. Na de inleiding wordt er gestart met hoofdstuk twee welke het theoretische kader bevat, waarin de diverse gebruikte theorieën beschreven worden om de hoofdvraag te beantwoorden en duiding te geven aan het conceptueel model. Daarop volgt hoofdstuk drie, hierin wordt de onderzoeksmethode die gebruikt wordt uitgelegd en hoofdstuk vier geeft de resultaten weer van de diepte-interviews. Vervolgens vindt er in hoofdstuk vijf een formulering plaats van het antwoord op de centrale vraag en de empirische deelvragen. Om vervolgens in hoofdstuk zes te discussiëren over het onderzoek en de aanbevelingen. Tot slot wordt de thesis afgesloten met hoofdstuk zeven.

2. Theoretische kader

Om een onderzoeksdesign voor dit onderzoek te kunnen ontwerpen is een theoretisch kader als uitgangspunt genomen voor de volgende vraagstelling: Hoe percipiëren stakeholders op verschillende niveaus binnen de organisatie de activiteiten in de AMO-HR bundels in relatie tot betrokkenheid en verloop en is er een verschil met het intentionele HR-beleid waarneembaar?

Vanuit het theoretische kader is een conceptueel model ontstaan en kon de onderzoeksmethode gekozen worden.

Vanuit het theoretische kader wordt naar verklaringen gezocht die de effectiviteit van HRM bepalen met behulp van de zogeheten HR-waardeketen (Vanderstraeten & Van Oss, 2019; Boselie, 2014) welke een onderscheid maakt in intentionele, gepercipieerde HR-beleid en HRM-uitkomsten. Vervolgens wordt gekeken naar het onderliggende Ability-Motivation-Opportunity-model (Appelbaum et al., 2000) om de activiteiten in HR te bundelen en na te gaan hoe die worden gepercipieerd door de medewerkers met name hoe zij het HR-beleid ervaren in relatie tot hun motivatie en mogelijke verloopintentie (Jo et al., 2023; Boxall & Purcell, 2016). De effectiviteit van het HR-beleid wordt verklaard aan de hand van de betrokkenheid van de medewerkers, omdat betrokkenheid een relatie heeft met de vertrekintentie en motivatie. Hierop voortbordurend zullen de bestaande theorieën van betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996) en vertrekintentie besproken worden.

2.1 De relatie tussen HRM en performance

In de afgelopen decennia hebben onderzoekers de relatie onderzocht tussen de inzet van HR-bundels en de uiteindelijke performance van organisaties. Hierdoor is er veel verifieerbaar bewijs verzameld over het feit dat HRM van toegevoegde waarde is voor de performance van een organisaties (Jo et al., 2023; Boselie & Paauwe, 2004). Een solide

duurzame HR -strategie heeft een positief effect op de manier waarop organisaties en medewerkers zich ontwikkelen, zich aanpassen en transformeren met als gevolg een succesvolle organisatie performance (Collou et al., 2019). Er is nog geen duidelijkheid over en inzicht in wat de daadwerkelijke relatie tussen HRM en performances is (men noemt dit de zogenaamde 'black-box'). Volgens Boselie & Paauwe (2004) is de specifieke context waarin de organisatie zich bevindt van belang voor de uiteindelijke resultaten van organisaties. De specifieke context van een organisatie kan onder andere bestaan uit interne aspecten zoals de cultuur, organisatiegrootte, de ICT- infrastructuur en het medewerkersbestand, maar ook uit externe aspecten zoals bijvoorbeeld de branche en de diverse regelgevingen. Dit wordt de zogeheten 'best fit' benadering van HRM genoemd dit betekent de mate van afstemming van HRM op de kenmerken van de organisatie. De diverse onderzoeken met het thema HRM en HRM-uitkomsten onderscheiden zich door een groot aantal analyses op organisatieniveau (Boselie et al., 2005; Boselie & Van der Wiele, 2002). Onderzoek op individueel niveau kan volgens Bos-Nehles en Meijerink (2018) een ander perspectief of zienswijze geven op de discussie omtrent HRM en de performance van organisaties.

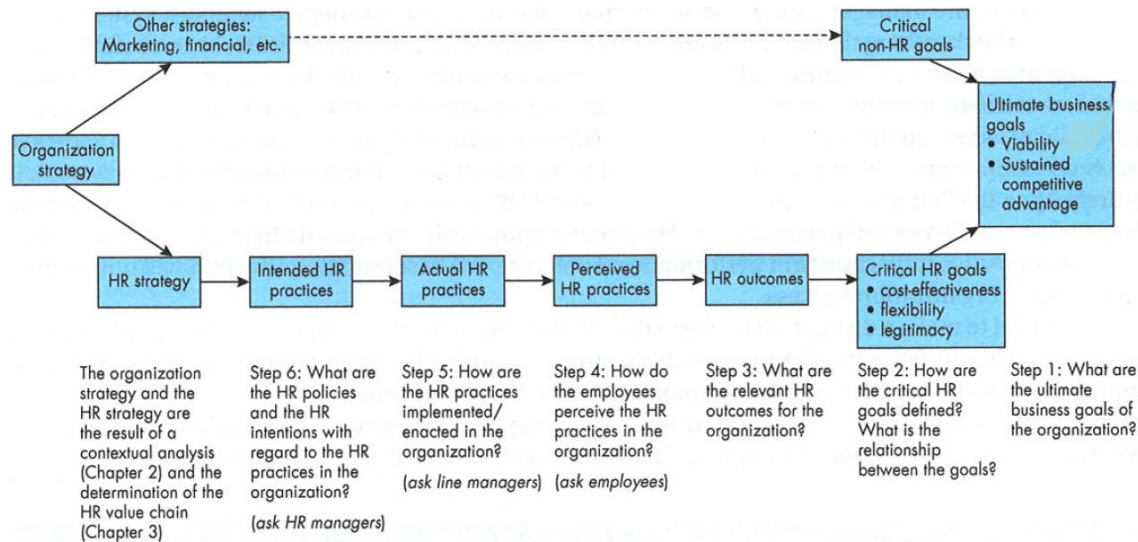
Volgens Evers (2004) kunnen HR-praktijken leiden tot betere organisatieprestaties. Doordat winstgevende of grote bedrijven meer mogelijkheden hebben om een duurzaam HR-beleid te formuleren, kan er sprake zijn van omgekeerde causaliteit. In een meta-analyse over de relatie tussen HRM en performance hebben Boselie et al. (2005) drie invloedrijke en toegepaste theorieën onderscheiden, die het meest gebruikt worden om de invloed van het HR-beleid op organisatieprestaties toe te passen op deze relatie. Van alle artikelen over HRM-prestaties, die na het jaar 2000 gepubliceerd zijn, heeft meer dan de helft de AMO-theorie toegepast (Paauwe, 2004).

De Resource Based View benadering (Barney, 1991) heeft als uitgangspunt dat medewerkers beheersbaar en ontwikkelbaar zijn door een duurzaam HR-beleid wat de organisatie performance kan verbeteren (Biemans, 2007). De performance van een organisatie betekent concreet de prestaties van een organisatie zowel op financieel vlak (winstgevend) als organisatorisch vlak (productiviteit, kwaliteit en efficiency) en 'human resources'-gerelateerde indicatoren voor houding en gedrag (tevredenheid, betrokkenheid, intentie tot verloop, ziekteverzuim).

Zowel Huselid (1995) als Barney & Wright (1998) doen de aanname tijdens de diverse wetenschappelijke onderzoeken, dat het HR-beleid een waardevolle toevoeging biedt aan een betere performance van en een duurzaam concurrentievoordeel voor een organisatie bij de aansturing en ondersteuning volgens de "RBV" benadering van medewerkers.

Er zijn de afgelopen jaren diverse wetenschappelijke onderzoeken gepubliceerd (Combs et al. 2006; Huselid, 1995) die de relatie tussen HRM en performance aantonen, maar het is nog steeds onduidelijk welk mechanismen, de relatie tussen HRM en performance, beïnvloedt. Diverse onderzoekers zoals Nishii & Wright (2007) zijn er van overtuigd dat meer wetenschappelijk onderzoek verricht dient te worden naar een mogelijk mechanisme. Nishii & Wright (2007) hebben een model ontwikkeld dat illustreert de invloed van het HR-beleid op de performance van een organisatie en dit proces noemen zij de performance-keten (waardeketen). In de literatuur wordt er in deze waardeketen onderscheid gemaakt tussen het voorgenomen HR-beleid (intended HR-beleid/voorgenomen HR-praktijken), geïmplementeerd HR-beleid (actual HR-beleid/geïmplementeerde HR-praktijken) en

gepercipieerd HR-beleid (perceived HR-beleid/de verschillende ervaringen met de HR-praktijken door medewerkers). Hiermee bevestigen Nishii & Wright (2007) en Boselie (2014) dat de waarnemingen van de medewerkers over het actual HR-beleid van invloed kunnen zijn op de individuele performance van medewerkers. De uitingen van de medewerkers (employee reaction) op het actual HR-beleid is de kern van de performance-keten, omdat deze percepties van invloed kunnen zijn op de performance van de organisatie (organization performance).



Figuur 1: HR Value Chain, Paul Boselie (2014)

Volgens het wetenschappelijk onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007) implementeren leidinggevenden het HR-beleid op diverse manieren, waardoor er een gap ontstaat tussen het intended HR-beleid (voorgenomen HR-praktijken) en het actual HR-beleid (geïmplementeerde HR-praktijken door de leidinggevenden). Hiermee bevestigen Purcell & Hutchinson (2007) dat de effectiviteit van het HR-beleid bepaald wordt door de manier waarop leidinggevenden de HR-praktijken uitvoeren en de percepties van medewerkers over het gevoerde HR-beleid. Vandaar dat binnen het HR-waardenketenmodel (Boselie, 2014) ook wordt gekeken naar de verschillende belanghebbenden of stakeholders van het HR-beleid namelijk medewerkers, leidinggevenden en directie.

2.1.1 Intended HR-practices

De voorgenomen HR-praktijken (intended HR-practices) vloeien voort uit de ontwikkeling van een HR-strategie binnen een organisatie. De HR-strategie is erop gericht om een HRM-systeem bestaande uit diverse HR-praktijken binnen een organisatie te implementeren welke richting geeft aan het geeft het HR-beleid, het gedrag van de medewerkers en leidinggevenden binnen een organisatie (Nishii & Wright, 2007).

2.1.2 Actual HR-practices

De actual HR-practices worden meestal door leidinggevenden binnen een organisatie geïmplementeerd en uitgevoerd. Anders gezegd de leidinggevenden brengen het HR-beleid in de praktijk, waarbij er verschillende interpretaties kunnen zijn over het voorgenomen HR-beleid (Biemans, 2007). Dit kan leiden tot inconsistenties tussen het beoogde en gerealiseerde HR-beleid, omdat er geen sprake is van uniformiteit bij de implementatie en

de uitvoering van het voorgenomen HR-beleid. Om deze redenen wordt in dit onderzoek binnen Conclusion door middel van het afnemen van diepte-interviews geprobeerd om inzichten te verkrijgen over de percepties van medewerkers en leidinggevendenden over intended HR-beleid, actual HR-beleid en perceived HR-beleid.

2.1.3 Perceived HR-practices

De perceived HR-practices zijn de waargenomen en geïnterpreteerde HR-praktijken door individuele medewerkers (Boselie, 2014; Nishii & Wright, 2007). Volgens Purcell & Hutchinson (2007) wordt het uiteindelijke gedrag van medewerkers mogelijk beïnvloed door de wijze waarop leidinggevendenden de HR-praktijken daadwerkelijk uitvoeren en de percepties van medewerkers daarover.

Dit bepaalt volgens Biemans (2007) de effectiviteit van het HR-beleid, omdat de individuele ervaringen van medewerkers een reactie (employee reaction (Nishii & Wright, 2007) veroorzaakt wat het daadwerkelijke gedrag beïnvloedt en daarmee de resultaten van medewerkers en de organisatie.

2.1.4 HR-Praktijken als bundeling van HRM-activiteiten

Er is een verschuiving van onderzoek waarneembaar van de inzet van afzonderlijke HR-praktijken naar de inzet HR-bundels (Sels, 2003) in de HRM-literatuur. Dit betekent dat een combinatie van HR-praktijken en de resultaten hiervan bestudeerd worden. Volgens Huselid (1995) kan het gebruik van afzonderlijke HR-praktijken en het gevonden effect ervan overschat worden. Delery (1998) veronderstelt dat als de HR-praktijken onderling op elkaar zijn afgestemd en ook op de organisatiestrategie dan versterken, tegenwerken en/of vervangen ze elkaar.

Volgens Boxall en Purcell (2016) is het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) geschikt om bundels van HR-praktijken te benoemen en te identificeren.

In het AMO-model worden over het algemeen drie met elkaar samenhangende bundels van HRM-activiteiten onderscheiden:

1. HR-praktijken die de focus leggen op kennis en vaardigheden van medewerkers (ability)
2. HR-praktijken die de focus leggen op de inspanning en motivatie van medewerkers (motivation)
3. HR-praktijken die de focus leggen op de mogelijkheden van medewerkers om te presteren (opportunity).

Dit betekent dat organisaties die al deze drie gebieden onderdeel maken van een geïntegreerd HR-beleid, daarmee ook mogelijk meer concurrentievoordeel kunnen behalen. Het type ability, motivation en opportunity is contextueel afhankelijk, dit betekent dat het type ability, motivation en opportunity afgestemd is op de strategische doelstellingen van een organisatie. Daarom is steeds een specifiek HR-beleid vereist om tot de beste medewerkersprestaties te komen.

Het betreft maatwerk, omdat individuele medewerkers verschillende behoeften hebben om in een organisatie goed te kunnen functioneren. Lepak et al. (2006) onderscheiden daarom HR-beleid en HR-praktijken. Jiang et al. (2012) zijn tot een model gekomen dat een HR-beleid vertaald naar beleidsdomeinen met HR-praktijken die aan de beleidsdomeinen

gekoppeld zijn. Het ability-domein wordt vertaald naar competentie vergrotende HR-praktijken om tot betere individuele en organisatorische prestaties te komen zoals wervingstechnieken, trainingen, samenwerken en coaching op ontwikkeling. Het motivatiedomein wordt vertaald naar motivatie verhogende HR-praktijken zoals beloningsprikkels of loopbaanmanagement. Het opportunitydomein wordt vertaald naar HR-praktijken die gericht zijn op het verbeteren van mogelijkheden zoals kwaliteitskringen, autonomie, meebeslissen, participeren.

2.2 Ability-Motivation-Opportunities-Model in detail

Het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) is een theoretisch kader dat de relatie tussen medewerkers en prestaties op de werkvloer onderzoekt. Het model stelt dat er drie belangrijke factoren zijn die de prestaties van de medewerkers veroorzaken. Ability (vermogen), Motivation (motivatie) en Opportunity (mogelijkheid).

Het volledige AMO-model legt uit wat medewerkers nodig hebben om goed te presteren in verschillende contexten namelijk de abilities, motivation en opportunities. De Nederlandse vertaling hiervan is het kunnen, willen en mogen van medewerkers binnen een organisatie.

Het eerste component Abilities (kunnen) is het fysiologische en cognitieve competenties zoals de beschikking over de juiste kennis, kunde en vaardigheden op het vakgebied. Het gaat hierbij vooral om training en opleiding, samenwerken (interview, team, ontwikkeling) en werving & selectie. Deze HR-praktijken vergroten de individuele en collectieve medewerkersbekwaamheid, kennis en vaardigheden (Marin-Garcia & Martinez-Tomas, 2016). Om als organisatie in te kunnen spelen op de continue maatschappelijke en bedrijfskundige veranderingen is het van belang dat de individuele medewerker blijft leren en ontwikkelen. Daarnaast vinden medewerkers het belangrijk dat een organisatie uitdagend en gevarieerd werk en voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt. Andersom trekt een organisatie het liefst medewerkers aan, die een pro-actieve houding aannemen met betrekking tot hun eigen professionele ontwikkeling (Visser & Van der Sluis, 2008). De aanwezigheid van de HR-praktijk, training en ontwikkeling binnen een organisatie, is van invloed op het gedrag van de medewerkers, want dit leidt tot een hogere betrokkenheid van de medewerkers en heeft een positieve uitwerking op de vertrekintentie (Visser & Van der Sluis, 2008). Daarnaast worden medewerkers graag gestimuleerd en aangemoedigd door hun leidinggevende om kennis en kunde te ontwikkelen, omdat ze van toegevoerde waarde willen zijn voor de organisatie.

Daarnaast kwam in diverse onderzoeken naar voren, dat de AMO-theorie ook op de individuele prestaties van leidinggevend moet worden toegepast in de uitvoering van HRM-verantwoordelijkheden (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Bos-Nehles et al., 2013). Volgens het AMO-raamwerk is het vermogen van leidinggevend om het HR-beleid effectief te kunnen implementeren afhankelijk van hun ability, motivation en opportunity. Ability wordt in dit licht gezien als HRM-gerelateerde kennis en vaardigheden van de leidinggevend.

De motivation-component bestaat uit de wens en de wilskracht om te presteren denk hierbij aan incentives (prestatiebeloning), drijfveren en interne promotiemogelijkheden. Volgens O'Driscoll en Randall (1999) is beloning een goede voorspeller voor de betrokkenheid van

medewerkers, omdat een marktconform salaris voorkomt dat een organisatie medewerkers met waardevolle kennis en ervaring verliest aan de concurrent. Het niet bieden van marktconforme salarissen is volgens Combs et al. (2006) een van de meest voorkomende vertrekreden.

Daarnaast kan de motivation-component worden gezien als de mate waarin een medewerker zich wil verbinden aan de organisatie, hetgeen zich uit in (gewenst) gedrag. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Marin-Garcia & Martinez-Tomas, 2016; Kim et al., 2015). De intrinsieke motivatie komt voort uit interesses en waarden van individuen zoals een baan die als bevredigend en aangenaam ervaren wordt wat vaker leidt tot een lange termijn betrokkenheid (Minbaeva, 2013). Extrinsieke motivatie wordt door externe factoren bepaald, zoals beloning. Dit leidt over het algemeen voornamelijk tot het behalen van korte termijn doelen.

Voor de stimulering van het component motivatie van medewerkers is een loopbaanperspectief een belangrijk instrument. Hierdoor zijn medewerkers nog meer gemotiveerd om zich in de huidige functie zo goed mogelijk te ontwikkelen om de volgende positie binnen een organisatie te gaan vervullen ook wel interne promotie genoemd. Kortom, bonussen, een vergoeding voor individuele of groepen medewerkers, meer interne promotiekansen binnen een organisatie zijn factoren die de betrokkenheid van medewerkers verhogen (DeConinck & Bachmann, 1994; Quarles, 1994).

Het component Opportunity stelt medewerkers in de gelegenheid om te kunnen participeren bij het vervaardigen van businessplannen en te participeren in de besluitvorming binnen een organisatie, dit verhoogt de betrokkenheid van medewerkers (Gould-Williams, 2003). Door medezeggenschap en autonomie geeft de organisatie medewerkers vertrouwen en andersom ervaren medewerkers steun vanuit de organisatie, omdat ze een verantwoordelijkheid krijgen, invloed kunnen uitoefenen en de mogelijkheid hebben om problemen op te lossen en beslissingen te nemen (Boxall & Purcell, 2016). Dat geeft ze een sense of ownership (Koster et al., 2011).

2.3 De rol van betrokkenheid in HR-bundels

De meeste organisaties hebben als doelstelling om de beoogde performance te realiseren. De realisatie van de beoogde performance is afhankelijk van het effect van HR-praktijken op de performance van medewerkers. Het is dus van belang dat de HR-uitkomsten inzichtelijk gemaakt worden door middel van de houding en het gedrag van medewerkers zoals betrokkenheid, tevredenheid en de vertrekintentie (Peccei, 2004; Appelbaum et al., 2000). Vermeeren (2014) laat zien dat HR-praktijken die betrekking hebben op de componenten ability en opportunity van belang zijn om de medewerkersprestaties in lijn te krijgen met de doelstellingen van de organisatie.

In veel onderzoeken naar de invloed van HRM op de HR-uitkomsten wordt gebruikt gemaakt van de sociale ruiltheorie van Blau (1964), omdat deze theorie de verwachte relaties tussen organisatie en medewerkers verklaart (Veth et al., 2019; Alfes et al., 2013; Gould-Williams & Davies, 2005). Bij de sociale ruiltheorie wordt de norm van wederkerigheid gehanteerd (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960), dit betekent dat in de onderlinge interactie tussen individuen de noodzaak gevoeld wordt om elkaar een wederdienst te bewijzen. In de werkcontext binnen organisaties vindt ook een vergelijkbare wederkerigheid plaats. Als

organisaties bereid zijn te investeren in medewerkers door middel van de inzet van verschillende HR-praktijken (Alfes et al., 2013) dan geven de medewerkers in ruil hiervoor een positieve werkhouding en gedrag terug aan de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005). Volgens Ramsay et al. (2000) leiden alleen al de aanwezigheid van HR-praktijken binnen een organisatie, maar ook de inzet van HR-praktijken ertoe, dat medewerkers het gevoel hebben dat hun behoeften bevredigd worden door de organisatie.

Er zijn volgens Combs et al. (2006) tien HR-praktijken die een sterke relatie hebben met de organisatieperformance. De betrokkenheid van de medewerkers kunnen worden vergroot door de inzet van de volgende HR-praktijken gesprekscyclus, selectie (in het werving & selectieproces), training, beloning, interne promotie, bonussen, prestatiebeloning, werkzekerheid, participatie en leerklimaat. De percepties van medewerkers (toekomstige respondenten) over deze HR-praktijken kunnen onderzocht worden om een duidelijk beeld te krijgen naar de werking ervan en de daadwerkelijk behaalde resultaten.

Bij het goed toepassen van de AMO-theorie met andere woorden een gebalanceerde verhouding tussen de verschillende HR-praktijken binnen een HR-bundel kan leiden tot de gewenste HR-uitkomsten. Dit betekent concreet als de componenten uit het AMO-model goed aansluiten bij de behoeften van medewerkers en medewerkers hebben positieve ervaringen en belevingen bij de uitvoering ervan dan is dat merkbaar in de houding en het gedrag van medewerkers binnen een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een gemotiveerde, gedreven en betrokken houding, waarbij medewerkers vertrouwen hebben in de organisatie en de bereidheid hebben om zichzelf meer in te zetten wanneer dat noodzakelijk is. Daarnaast zullen medewerkers zichzelf minder vaak ziekmelden of de organisatie verlaten vanwege ontevredenheid en minder betrokkenheid bij het werk of de organisatie (Boselie, 2007). De AMO-theorie is dus een werk-prestatietheorie die het medewerkersgedrag en medewerkers prestatie op het individuele niveau verklaart. Volgens Boselie & Paauwe (2007) is de invulling van HRM en het AMO-model binnen organisaties context afhankelijk.

2.3.1 Organisatiebetrokkenheid als HRM-uitkomst

Organisatiebetrokkenheid wordt als performance indicator voor dit onderzoek geselecteerd, omdat deze indicator de meeste invloed heeft op het daadwerkelijk realiseren van de beoogde organisatieperformance (Meyer et al., 2002; Allen & Meyer, 1996). Een feit is dat betrokken medewerkers waarde toevoegen aan een organisatie door hun standvastigheid, proactieve instelling en een hoog bewustzijn van het leveren van kwaliteit. Allen & Meyer (1996) onderscheiden in hun onderzoek drie varianten van betrokkenheid namelijk affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Bij continue betrokkenheid zijn de medewerkers uit persoonlijk noodzaak betrokken bij de organisatie, omdat het vertrek nadelige gevolgen kan hebben voor de individuele situatie van medewerkers, omdat er weinig baan alternatieven zijn of omdat de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden gunstiger zijn dan bij andere organisaties. Deze medewerkers hebben een ontevreden instellen en zijn niet voornemens om zich extra in te zetten. Desondanks, blijven ze toch werkzaam bij de organisatie.

Daarnaast hebben medewerkers die zich normatief betrokken voelen bij de organisatie het gevoel van morele verplichting. Dit betekent dat medewerkers zich schuldig voelen als ze de organisatie verlaten en dat is de reden dat ze toch werkzaam blijven bij een organisatie.

Medewerkers die zich identificeren, emotioneel verbinden met en geloven in de organisatie zijn affectief betrokken (Allen & Meijer, 1996). Zij hebben het gevoel dat ze bij de organisatie passen. Over het algemeen wordt affectieve betrokkenheid aangemerkt als vaste variabele

van de vertrekintentie van medewerkers (Pare & Tremblay, 2007; Meyer et al., 2002). Deze medewerkers willen graag de komende tijd bij de organisatie blijven werken (Guerro & Herrbach, 2009). Dit kan gerealiseerd worden als medewerkers geloven in de visie en missie van de organisatie en dat medewerkers zich kunnen verenigen met de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast speelt het gevoel van waardering ook een belangrijke rol bij de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Als de organisatie medewerkers het gevoel geven dat ze een succesvolle bijdragen leveren aan de organisatie dan heeft dit een positieve invloed op affectieve betrokkenheid van medewerkers.

2.3.2 Betrokkenheid en vertrekintentie

Volgens Jiang et al. (2012) hangt het personeelsverloop/vertrekintentie samen met de variabele “betrokkenheid”. Medewerkers die zich minder betrokken voelen dus zich minder identificeren en emotioneel verbonden voelen met de organisatie zullen geneigd zijn om eerder de organisatie te verlaten. Volgens Norris-Watts en Levy (2004) is er een sterke relatie tussen de betrokkenheid van de medewerkers en een feedback werkomgeving, omdat medewerkers de behoeften hebben aan persoonlijke ontwikkeling, doordat ze in staat worden gesteld om de beoogde organisatie doelstellingen en de persoonlijke doelen kunnen realiseren. Als de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke doelen op een lijn liggen zoals de betrokkenheid van de medewerkers vergroot worden (Jiang et al., 2012; Porter et al., 1974). Als de betrokkenheid van medewerkers afneemt, heeft dit een negatieve uitwerking op de vertrekintentie van medewerkers. Dit betekent concreet dat de kans toeneemt dat medewerkers de organisatie gaan verlaten. Het aantal medewerkers met een vertrekintentie is niet gelijk aan het daadwerkelijk aantal medewerkers dat de organisatie verlaat. Daarom vinden Chen et al. (1998) de vertrekintentie een goede voorspeller voor personeelsverloop. Als medewerkers het besluit hebben genomen om daadwerkelijk de organisatie te verlaten dan betekent dit dat de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de medewerker wordt beëindigd (Dess & Shadow, 2001). Het besluit om de organisatie daadwerkelijk te verlaten is niet altijd weloverwogen en goed doordacht (Mitchell et al., 2001).

Wat volgens Huselid (1995) een grote impact kan hebben op het personeelsverloop zijn de aanwezigheid van de HR-praktijken zoals beloning, beoordeling en training), omdat dit medewerkers een gevoel van waardering geeft. Hierdoor blijven ze graag bij de organisatie werken om op deze manier volgens de ruilrelatie iets terug te kunnen doen (Cropanzano & Mitchell, 2005).

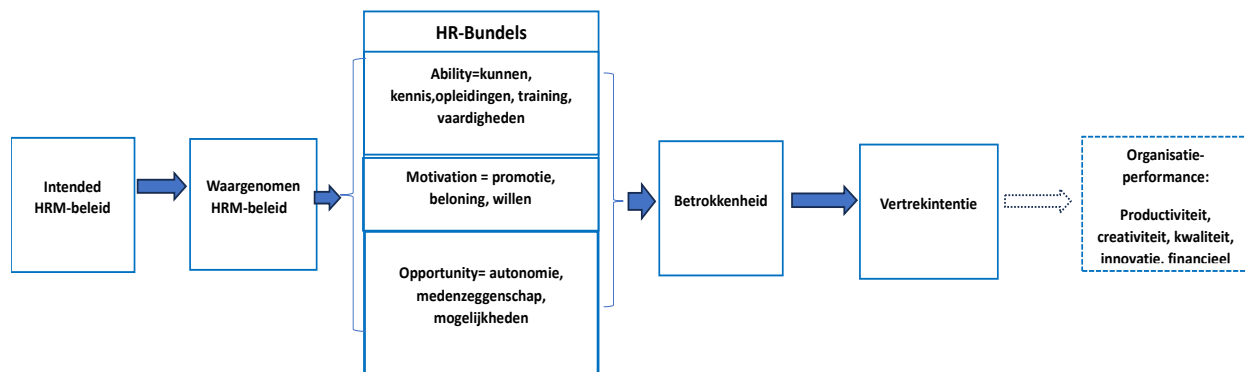
2.4 Onderzoeksmodel

Het HR-waardenketen-model (Boselie, 2019) is de rode draad van de topiclijst. De topiclijst maakt een verbinding tussen de theorie en de context in de praktijk voor het empirisch onderzoek.

De AMO-HR bundels ondersteunen bij het categoriseren van de uitkomsten van de interviews. Er wordt onderzocht welke HR-praktijken het best aansluiten bij de behoeften van de medewerkers.

De onderzoeker verwacht dat de inzet van gerichte HR-praktijken of HR-bundels een positieve weerslag heeft op de perceptie van medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid,

op de betrokkenheid van de medewerkers en het zal een positieve uitwerking hebben op de reductie van de vertrekintentie.



Figuur 3: Het conceptueel model: van intentioneel naar waargenomen HR-beleid en de mogelijke effecten

Met behulp van het theoretische kader en het onderzoeksmodel is een passend kwalitatief onderzoeksdesign opgesteld. In het volgende hoofdstuk wordt dit design met de onderzoeksmethoden uiteengezet.

De deelvragen zijn gebaseerd op de hoofdvraag en het onderzoeksmodel. Vooraf aan dit onderzoek waren er een aantal verwachtingen en aannames:

- 1) Er bestaat een relatie tussen het AMO-model en organisatiebetrokkenheid;
- 2) Er ontstaat een betere organisatieperformance als de betrokkenheid van medewerkers vergroot wordt;
- 3) De verwachting is dat er een vergroting van de organisatiebetrokkenheid plaatsvindt als er een goede afstemming is tussen 'actual' en 'perceived' HR-praktijken;
- 4) Een aanname is dat leidinggevendenden een belang hebben bij het feit dat het HR-beleid goed overgebracht wordt door hen, omdat op deze manier de betrokkenheid van de medewerkers vergroot wordt;
- 5) Als het "Actual" en 'Perceived' HR-beleid goed op elkaar afgestemd is, heeft dit een positieve invloed op de organisatieperformance.

3. Methoden van onderzoek

Op basis van de bestudeerde theorie is er voor dit onderzoek gekozen voor een holistische enkelvoudige case studie die zich richt op de organisatie Conclusion. In deze case studie wordt het sociale fenomeen geanalyseerd namelijk het intentioneel en gepercipieerd HR-beleid van Conclusion als geheel (Tubbing, 2018; Yin, 2002). Daarnaast zorgt het voor het verder afbakenen van toekomstig onderzoek (Bryman, 2016; Yin, 2002). Ook gaat dit hoofdstuk in op de manier van dataverzameling. Bij het verzamelen van de kwalitatieve data wordt theoriegericht onderzoek verricht via documentenanalyse en het afnemen van interviews.

Ten eerste wordt de methode van dataverzameling (onderzoeksbenadering) in relatie tot de onderzoeksvraag besproken. Vervolgens wordt het verzamelen van de daadwerkelijke data en het keuzeprocess rondom respondenten toegelicht.

3.1 Conclusion als casestudy

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een single case studie, omdat slechts één object -namelijk de organisatie Conclusion- onderwerp van de studie is. Het onderzoek zal plaatsvinden op het kantoor in Utrecht.

In de empirische deelvragen wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de term “component” en hiermee wordt bedoeld de uit de literatuur geïdentificeerde factoren die van invloed kunnen zijn op een eventueel besluit van medewerkers om de loopbaan bij Conclusion te continueren of stop te zetten. Tijdens de interviews worden deze factoren (zoals opleidingen, financiële of niet-financiële beloningen, promotie- en ontwikkelingsmogelijkheden, de structuur van een organisatie, bedrijfscultuur) die de motivatie en betrokkenheid van medewerkers kunnen beïnvloeden, uitgevraagd. Deze factoren zijn ook deels besproken in het theoretische kader. Daarnaast wil Conclusion graag een duurzame arbeidsrelatie opbouwen met medewerkers door onder andere in te spelen op de behoeften en verwachtingen ten aanzien van de kennis en kunde (certificeringen) en het zo optimaal mogelijk benutten van de talenten van medewerkers. Op deze manier blijven medewerkers duurzaam inzetbaar voor Conclusion.

Conclusion is een ‘ecosysteem’ van zesentwintig verschillende autonoom werkende werkmaatschappijen, die in de praktijk aanvullend zijn op elkaars dienstverlening. Het is een IT-dienstverlener, die opereert in de markt als bruggenbouwer tussen strategie, business en technologie. Conclusion stimuleert ondernemerschap, authenticiteit en verschillend zijn. Daarom is de bedrijfslogan ook “Business done differently”. Conclusion lijkt in de markt zo succesvol en onderscheidend door met name de aanvullende hoogwaardige kwalitatieve dienstverlening. Conclusion heeft echter te maken met een hoog personeelsverloop.

In 2021 was het personeelsverloop 16,4%, maar in 2022 is het personeelsverloop gestegen naar 20,5%. Het gemiddelde uitstroompercentage van Conclusion ligt in 2022 hoger dan de IT benchmark (circa 12,6% in 2022, bron Berenschot -> peildatum januari 2023).

Daarnaast is het uitstroompercentage het hoogst in de populatie medewerkers die korter dan drie jaar in dienst is bij Conclusion.

Wat opvalt in de uitgevoerde exit-analyse van 2022 is dat medewerkers onvoldoende doorstromen naar andere banen binnen het ecosysteem, dit betekent dat Conclusion een uitdaging heeft met het behouden van medewerkers voor een langere periode. De huidige gevoerde behoud strategie wordt in dit onderzoek beschreven en waar mogelijk verklaard vanuit het gevoerde HR-beleid. Waarom willen medewerkers hun loopbaan niet vervolgen binnen een bijzonder ecosysteem? Waarom sluit de organisatie onvoldoende aan bij de purpose van de diverse generaties op de werkvloer?

3.2 Onderzoeksbenadering

De methode kwalitatief onderzoek wordt ingezet voor het praktijkprobleem van Conclusion. Volgens Boeije (2005) is het verrichten van kwalitatief onderzoek het meest geschikt voor het betekenis geven aan bepaalde processen of gebeurtenissen met betrekking tot de onderzoeksvraag binnen een organisatie door de respondenten (Boeije, 2005).

Bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek zijn volgens Mortelmans (2011) verschillende kenmerken en principes die men in overweging moet nemen namelijk:

- Diepgaande exploratie (verdieping zoeken in de onderzoekscontext en het is gericht op het begrijpen van de ervaringen, percepties en betekenissen van deelnemers);
- De interactie met deelnemers (onderzoekers in kwalitatief onderzoek betrekken zich actief bij de deelnemers door middel van interviews, observaties of participerende observatie, waardoor een dieper begrip ontstaat van het onderwerp);
- Contextualiteit (het is essentieel om het onderzoek binnen een bredere context te plaatsen en de invloed van sociale, culturele en historische factoren te begrijpen);
- Flexibiliteit (kwalitatief onderzoek is vaak flexibel en past zich aan naarmate het zich ontwikkelt. Onderzoekers kunnen hun benadering aanpassen op basis van nieuwe inzichten en bevindingen);
- Analyse van betekenissen;
- Betrouwbaarheid en validiteit;
- Reflectiviteit (reflectie op de onderzoekspraktijk is belangrijk om de interpretatie van gegevens te verbeteren);
- Theoretische gevoeligheid (onderzoekers moeten zich bewust zijn van de theoretische perspectieven en deze integreren in de analyse).

In deze thesis maken we gebruik van de methode kwalitatief onderzoek om de belevingen en de praktijkervaringen van medewerkers over het HR-beleid te kunnen verklaren. Deze verklaringen zijn niet te achterhalen met de rapportages van het huidige kwantitatief medewerkers-tevredenheidonderzoeken. Een kwalitatief onderzoek is noodzakelijk om meer duiding te geven aan de kwantitatieve data met andere woorden het inzichtelijk maken van de betekenis en verklaringen van gedragingen van medewerkers ten behoeve van het behoud van medewerkers binnen Conclusion. Er wordt gestreefd naar het zoeken naar 'processen van betekenisgeving' (Mortelmans, 2011).

Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews (diepte-interviews), omdat de centrale vraagstelling zich ontleent aan het theoretische kader en deze manier van interviewen levert veel gestructureerde data op. Voor het afnemen van interviews wordt er een topiclijst samengesteld met vragen die bestaan uit een combinatie van theorie en praktijk. Een topiclijst is een handige leidraad tijdens de interviews. De vragen van de topiclijst worden aan alle respondenten gesteld, waardoor de uitkomsten ook vergelijkbaar worden met elkaar. Vervolgens wordt met behulp van een analyse van de data afkomstig uit de interviews geprobeerd om de geformuleerde deelvragen te beantwoorden. De thema's van de topiclijst zijn: waardeketen-denken, Ability (kennis en vaardigheden), Motivation (drijfveren), participatie, betrokkenheid en vertrekintentie. Het eerste thema is waardeketen-denken en hierbij wordt ingegaan op de ervaringen van de respondent met het HR-beleid. Daarna wordt ingegaan op de componenten van het AMO-model waarbij vragen zijn opgesteld die de theorie en praktijk combineren (Thoonen, 2005). Vervolgens wordt het onderwerp betrokkenheid aan de orde gesteld waarbij respondenten de mogelijkheid hebben om zijn of haar definitie en de belangrijke factoren uit een te zetten die bijdragen aan de betrokkenheid. Tot slot worden de factoren uitgevraagd die een positieve invloed hebben op de vertrekintentie. Deze thesis heeft als doelstelling om factoren te onderzoeken die de gap verkleinen tussen de wensen en verwachtingen van medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid en hetgeen Conclusion biedt als werkgever. Door de interviews zal hieromtrent meer inzicht ontstaan waardoor de HRM-afdeling handvatten krijgen om

invulling te geven aan de verkleining van de gap tussen de wensen en verwachtingen van medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid.

3.3 Dataverzameling en analysemethode

3.3.1 Topiclijst en dataverzameling

Hoofdtopic	Subtopic	Vragen
HR waardeketenmodel (Boselie, 2014) Gepercipieerde HR-beleid (Boselie, 2014; Nishii & Wright, 2007)	Waardeketendenken	*Hoe ervaar je als medewerker het HR-beleid in de organisatie? *Hoe beoordeel je de rol van jouw leidinggevende in de activiteiten van het HR-beleid? Waarom? *Ben je in staat om de doelen in het werk te kunnen behalen? *Wat heb je nodig om de doelen te halen? *Heb je het gevoel dat je bijdraagt aan de prestaties van Conclusion als geheel? *Hoe ziet dat eruit? *Wat doe je om een bijdrage te leveren?
AMO-model van (Appelbaum et al., 2000)	Ability	*Heb je de nodige vaardigheden, kennis en competenties om je werk goed uit te voeren? *Hoe zou je van Conclusion meer hulp kunnen krijgen? *Hoe draagt kennis, opleiding, training, leren van collega's bij aan jouw betrokkenheid?
	Motivation	*Voel je je gewaardeerd door Conclusion? *Op welke manier laat Conclusion zien dat je waardevol voor de organisatie bent en dus nodig heeft? * Krijg je de kans om te doen waar je goed in bent? *Zijn er genoeg doorgroeimogelijkheden binnen Conclusion? *Hoe dragen beloningen, interne promoties bij aan jouw betrokkenheid?
	Opportunities	*Worden jouw ideeën en suggesties gebruikt door Conclusion om te verbeteren? *Heb je de mogelijkheid om zelf de werkzaamheden in te plannen? *Krijg je voldoende ruimte om beslissingen te nemen in jouw werk? *Hoe draagt autonomie, medezeggenschap, besluitvorming bij aan jouw betrokkenheid?

De bedoeling van dataverzameling is dat door middel van interviews de belevingen, ideeën, ervaringen rondom het behoud van medewerkers binnen Conclusion verzameld worden, waardoor gedragingen en houdingen eventueel verklaard kunnen worden. In eerste instantie heeft er literatuuronderzoek plaatsgevonden waarbij diverse theorieën gebruikt zijn om tot een conceptueel model te komen. Dit theoretische kader is de leidraad voor de volgende fase namelijk de dataverzameling met behulp van diepte-interviews. Er is een topiclijst samengesteld, maar er is ruimte om door te vragen om uitgebreidere data te kunnen ontvangen, zodat de onderzoeker diepere inzichten verwerft.

De interviews worden met behulp van een voicerecorder opgenomen. Hierdoor kunnen de interviews getranscribeerd worden. Na deze fase worden de interviews geüpload in het softwareprogramma MAXQDA. Dit een softwareprogramma dat is ontworpen voor computerondersteunde kwalitatieve en gemengde gegevens-, tekst- en multimedia-analyse in academische, wetenschappelijke en zakelijke instellingen. Het wordt ontwikkeld en gedistribueerd door VERBI Software gevestigd in Berlijn, Duitsland.

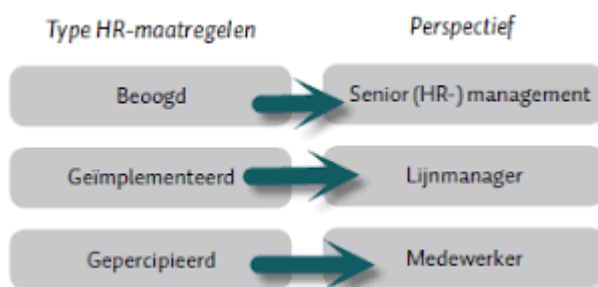
24

vervolgens worden de diverse codes met elkaar vergeleken om vervolgens verbanden te leggen tussen verschillende codes. Als er geen nieuwe codes meer te bedenken zijn, stopt het coderingsproces en ontstaat er codeboom, deze is in de bijlagen opgenomen. In hoofdstuk 4 “Resultaten” zullen de diverse thema’s besproken worden met behulp van het analytische AMO-model, omdat de verschillende codering labels uit de codeboom in dit model passen. Hierdoor kan er inzicht verkregen worden in de black box en kan wellicht de hoofdvraag beantwoord worden met behulp van de analyse.

3.4 Respondenten

In dit kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van purposive sampling (doelgerichte selectie). Volgens Boeije (2005) zijn er verschillende manieren om doelgericht te selecteren. Voor dit onderzoek is gekozen voor theoretical sampling (theoretische selectie), omdat de onderzoeker eenheden heeft geselecteerd op basis van de potentiële bijdrage aan dit onderzoek (Boeije, 2005).

De keuze van de selectie van respondenten is gebaseerd op de geformuleerde hoofdvraag, de deskundigheid van en de rol die een medewerker bekleedt binnen de organisatie. Volgens Boeije (2005) is het zoeken naar maximalisatie belangrijk met ander woorden op zoek te gaan naar de plaats binnen een organisatie waar het onderwerp het meest aanwezig is. Daarom is een diversiteit aan respondenten bij een selectie noodzakelijk om alle variabelen van het conceptueel model goed te kunnen onderzoeken.



Figuur 4: Uit Knies (2012, p.19)

Uiteindelijk zijn er op drie verschillende hiërarchische in totaal vijftien interviews afgenomen bij de laag directeurs, de laag leidinggevenden en de laag medewerkers. Er is gestopt met interviewen op het moment dat er geen nieuwe informatie meer verstrekt werd. De onderzoeker heeft proactief mogelijke kandidaten voor de interviews benaderd door middel van het sturen van een uitnodigingsemail. bij de eerste interviews heeft de onderzoeker gevraagd of de geïnterviewde nog andere personen kende die een bijdrage zouden kunnen leveren aan dit onderzoek. Verhoeven (2022) noemt dit de sneeuwballenmethode.

3.5. Kwaliteit

De borging van de kwaliteit van dit onderzoek wordt hieronder beschreven.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Volgens Boeije (2005) neemt de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek toe naar mate de methoden van dataverzameling gestandaardiseerd is en er geen toevallige en/of onsystematische fouten zijn. Bij dit onderzoek wordt tijdens de dataverzameling gebruik

gemaakt van een voicerecorder waarmee alle interviews zijn opgenomen. Er is een topiclijst gemaakt om de interviews te structureren. Voorafgaand aan het interview hebben de respondenten om ethische redenen een informed consent-formulier ondertekend. Hierin wordt informatie verstrekt over onder andere de inhoud van het wetenschappelijke onderzoek en de rechten van een respondent. Tenslotte zijn de interviews letterlijk uitgewerkt (getranscribeerd).

Volgens Boeije (2005) kan bij kwalitatief onderzoek toch rekening gehouden worden met de generalisatie van een onderzoek, omdat de resultaten toevoeging kunnen zijn aan de bestaande theorie over hoe andere organisaties kunnen omgaan met een bepaald verschijnsel zoals het verschijnsel in het onderzoek bij Conclusion namelijk de mate van betrokkenheid en een hoge vertrekintentie.

3.5.2 Validiteit

Volgens Boeije (2005) beïnvloeden semigestructureerde interviews de validiteit van de verzamelde gegevens positief, omdat de onderzoeker door middel van het stellen van relevante vragen, waarbij sociaal wenselijke antwoorden en gevoelige onderwerpen voorkomen worden. Hierdoor meet en verklaart de onderzoeker daadwerkelijk wat hij van tevoren van plan was om te onderzoeken tijdens dit onderzoek. Daarnaast worden tijdens dit onderzoek dataverzameling en data-analyse steeds afgewisseld, omdat er tijdens het onderzoek nieuwe inzichten kunnen ontstaan, waardoor de topiclijst uitgebreid wordt, waarnemingen gerepliceerd worden en tussentijdse interpretaties getoetst worden. Dit heeft positieve gevolgen voor de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek (Boeije, 2005).

3.5.3 Rol van de onderzoeker

Bij kwalitatief onderzoek is het van belang dat de onderzoeker een neutrale positie inneemt, ondanks het feit dat deze ook eigen normen, waarden en inzichten heeft (Mortelmans, 2020). De onderzoeker is HR Businesspartner bij Conclusion. Ze werkt op de HRM-afdeling en ze heeft geen persoonlijk relatie met de respondenten, omdat zij niet binnen de teams werkt, niet samenwerkt of gezamenlijk overleg voert, waardoor ze geen onderdeel is van hun leefwereld. Hierdoor kan de onderzoeker onafhankelijk en neutraal blijven, waardoor de geïnterviewden eerder genegen zijn om hun belevingen en ervaringen met haar te delen. Volgens Mortelmans (2020) heeft de onderzoeker altijd een zekere invloed op de omgeving die wordt bestudeert en dat is ook het geval in dit onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek bij Conclusion uit een gezet. Hier worden de resultaten van de interviews beschrijvend weergegeven. Hierbij zullen de belevingen en ervaringen uiteengezet worden aan de hand van de stakeholders op drie hiërarchische lagen namelijk directeuren, leidinggevenden en medewerkers. De verkregen data uit de interviews zijn geanalyseerd vanuit het perspectief van stakeholders volgens het multilevelmodel (Salvador-Gomez et al., 2023) en ze zijn gebaseerd op de in hoofdstuk twee behandelde concepten in het onderzoeksmodel in. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de centrale vragen en de empirische deelvragen beantwoord en conclusies getrokken, discussiepunten aan orde gesteld en aanbevelingen verbonden aan de resultaten uit hoofdstuk vier. De topiclijst van de interviews wordt gebruikt als leidraad voor de

paragraafindeling, waarbij als sub paragrafen de verschillende codes uit de codeboom geclusterd zijn. De topiclijst bestond uit de volgende onderwerpen: HR-waardeketen, gepercipieerd HR-beleid, AMO-model, betrokkenheid en vertrekintentie.

4.1. Samenvatting van de belangrijkste resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld zoals in detail terug te vinden is in het Respondentenoverzicht. Deze is opgenomen in de bijlagen.

In een samenvattende tabel zijn de belangrijkste resultaten te lezen van de diverse respondenten afkomstig van de drie hiërarchische lagen. Deze resultaten geven een uiteenzetting van de belevingen en ervaringen van het gevoerde HR-beleid door middel van de inzet van de gerichte HR-praktijken/HR-bundels.

4.2 Intended HR-beleid, Actual HR-practices en Perceived HR-practices van Conclusion

Hieronder wordt het formele, intentionele HR-beleid bij Conclusion geschetst als kader voor het later kunnen beantwoorden van de empirische deelvragen. Het intentionele HR-beleid van Conclusion is een onderdeel van het organisatiebeleid van Conclusion. Het HR-beleid is een geheel aan maatregelen en instrumenten die gericht zijn op de werkzame personen binnen Conclusion met als doel het verwezenlijken van de organisatie doelstellingen, de zogeheten performance-keten van Nishii en Wright (2007).



(Figuur 5: performance-keten van Nishii en Wright (2007))

In het HR-beleid van Conclusion staat dat de medewerker centraal gezet wordt en dat de medewerker maximaal verbonden wordt aan de waarde van het ecosysteem, dit betekent dat de HRM-afdeling onderscheidende dienstverlening levert door de waarde van het ecosysteem te ontsluiten om waarde te creëren.

Waarde creëren wil de HRM-afdeling bewerkstelligen door de employee journey en klanttevredenheid te verbeteren door middel van het inrichten van NPS (Net Promoter Score) en het toetsen van de vraag “hoe tevreden en betrokken zijn medewerkers en leidinggevendenden?” Daarnaast wil de HRM-afdeling zowel top-down als bottom-up een aantal specifieke aspecten zoals bijvoorbeeld feedback en complimenten van performance management inzetten.

De ontsluiting van de waarde van het ecosysteem wil de HRM-afdeling bereiken door te sturen op inzichten in data en fact-based zoals HR-data harmonisatie. Op deze manier kan de HR-Business de organisatie optimaal ondersteunen en adviseren over het HR-beleid. Daarnaast is er een HR-community binnen Conclusion en deze zal worden benut voor HR-

kennisontwikkeling en beleidsbepaling voor het Conclusion ecosysteem.

De HR-strategische thema's worden professioneel ingezet en uitgenut, waarbij zowel de doelen op Conclusion overall-niveau als op werkmaatschappijniveau gediend worden.

De strategische HRM thema's voor 2023 zijn als volgt:

- ☐ HR-dienstverlening (HR-Optimalisatie, Arbeidsvoorwaarden, HR-Analytics zoals exit-analyse en Medewerker tevredenheidsonderzoek);
- ☐ Leiderschap (Leiderschapsontwikkeling, Management development);
- ☐ Organisatieontwikkeling (Functie- en salarishuis, Herinrichting, input geven jaarplannen van de werkmaatschappijen);
- ☐ Capaciteitsontwikkeling (the Connection, Classroom-> online opleidingenplatform);
- ☐ Performance management (Succession management, Talent review, Interne Mobiliteit);
- ☐ Gezond werken (RIE, Vitaliteit, Verzuimmanagement);

Dit betekent concreet dat de HRM-afdeling zichzelf de volgende doelen heeft gesteld voor 2023:

- ☐ De zichtbaarheid van de HRM-afdeling vergroten onder medewerkers en leidinggevendenden;
- ☐ De informatievoorziening over HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden verbeteren via verschillende kanalen;
- ☐ De optimalisatie en digitalisatie van onze HR-processen, zodat medewerkers geen omkijken hebben naar de administratieve afhandeling van HR-zaken en een top experience ervaren;
- ☐ Goed werkgeverschap: arbeidsvoorwaardenpakket evalueren en (waar mogelijk) door ontwikkelen om talenten te werven en te binden;
- ☐ Gezamenlijke projecten starten met de business ter ondersteuning van behoud en ontwikkeling van medewerkers (talent development en leiderschapsontwikkeling);

Door de aankoop van verschillende werkmaatschappijen ter uitbreiding van het ecosysteem met ieder op het HR-domein hun eigen way of working en autonomie hebben en mogen behouden, houdt de HRM-afdeling in 2023 rekening met de volgende risico's zoals onduidelijkheid over het HR-beleid, versnippering van regelingen en arbeidsvoorwaarden, het gebrek aan kennisborging en de krapte op de arbeidsmarkt.

4.2.1 Intended HR-beleid

In deze thesis gaat het om het spiegelen van het formele, intentionele HR-beleid aan het beleid zoals deze wordt ervaren door medewerkers. Dit is volgens de HR-waardeketen (Boselie, 2014) van belang, omdat het mede kan verklaren waarom bepaalde effecten van het HR-beleid zoals het behoud en de betrokkenheid van medewerkers uitblijven. In deze paragraaf worden eerst de verschillende percepties geschetst op het gebied van Intended HR-practices. De intended HR-practices waren in de topiclijst opgenomen en kwamen aan bod tijdens de interviews, ze zijn gecodeerd en ook terug te vinden in de codeboom. Intended HR practices kwamen overeen met de strategische doelen die de HRM-afdeling van Conclusion zichzelf gesteld had voor het jaar 2023. Hierbij gaat het om de vertaling en

de perceptie van respondenten betreffende de intenties in het HR-beleid, de zichtbaarheid van de HR afdeling, informatievoorziening en de optimalisatie van HR-processen. In dit onderzoek wordt het multilevel model gehanteerd om het topic Intended HR-beleid te onderzoeken in de verschillende hiërarchische lagen namelijk directeuren, leidinggevenden en medewerkers. Het intended HR-beleid is gemeten via de herkenbaarheid van het beleid, de zichtbaarheid van de HRM-afdeling, de informatievoorziening en de optimalisatie van de HR-processen.

4.2.2 Herkenbaarheid van het HR-beleid

De strategische organisatiedoelstellingen van Conclusion worden uitgewerkt per werkmaatschappij in een specifiek businessplan. In dit businessplan heeft 66,67% van de directeuren het HR-beleid opgenomen door middel van een specifieke HR-pijler. Deze pijler wordt maandelijks gemonitord op HRM-uitkomsten zoals ziekteverzuim en het uitstroompercentage en daar waar afwijkingen worden geconstateerd wordt het plan bijgesteld. Alle directeuren vinden het belangrijk dat het HR-beleid de medewerkers optimaal ondersteunt in de individuele situatie. Daarnaast vinden zij het van belang dat het HR-beleid toepasbaar is en dat het kaders geeft waarbinnen de leidinggevenden maximale bewegingsruimte hebben om het individu het beoogde effect van het HR-beleid te laten ervaren. Het HR-beleid wordt door 66,67% van de directeuren daadwerkelijk verweven in de dagelijkse aansturing van de leidinggevenden en deze vertaalt het door naar de medewerkers. Tijdens overleggen wordt er daadwerkelijk stil gestaan bij het ziekteverzuim, verzuim, maar ook de daadwerkelijke vormgeving en vertaling van het HR-beleid in werkprocessen.

“Dus van groot, Conclusion ecosysteem, naar de individuele situatie kijken, dat is gewoon een heel belangrijk aspect . Waar die gap in kan ontstaan, is dat je als medewerker niet goed geholpen voelt door het beleid. Ook in de toepasbaarheid van het beleid.” “Het beleid is de vangrail, zijn de kaders en daarbinnen moet de leidinggevende maximaal die bewegingsruimte toepassen om het individu het ook te laten ervaren wat het effect is wat je beoogt met het beleid.” (Respondent 1 Directeur).

Over het algemeen zijn alle leidinggevenden van Conclusion het er over eens dat het daadwerkelijke HR-beleid redelijk ver van de medewerkers afstaat, dat wil zeggen het HR-beleid komt via de leidinggevenden bij medewerkers terecht in hun rol als “gids/begeleider” door het hanteren en volgen van een document met de naam ‘de way-of-working’, waarin het gewenste gedrag en houding van de medewerker beschreven staat.

‘Soms ben je dusdanig druk met operationele zaken dat het stukje leiding geven of stukje visie uitdragen, dat dat weer wat minder wordt en ik zou zelf wel wat meer die richting op willen. Hiervoor heb ik een stukje tijd nodig. Ik denk dat ik daar zelf ook gewoon een hardere scheidslijn moet maken door werk te delegeren.’ (Respondent 3 leidinggevende).

Het intentionele HR-beleid is bij 37,5% van de medewerkers niet bekend en men is zich er niet van bewust. Daarnaast is 62,5% van de medewerkers op de hoogte van het feit dat er in het businessplan een specifieke HR-pijler benoemd is. Daarnaast geeft men aan dat het HR-beleid beschreven staat in een document genaamd ‘the-way-of-working’. Ze vinden dit document gestructureerd, transparant en duidelijk. Verder voelt 62,5% van de medewerkers

zich gewaardeerd in hetgeen wat ze doen door zowel de directeur als de leidinggevende van de werkmaatschappij. Daarnaast vindt 62,5% van de medewerkers dat de leidinggevendenden hen faciliteren in de benodigdheden om het werk goed uit te kunnen voeren. 62,5% van de medewerkers voelt zich, zoals beoogd, centraal staan in de performance van de organisatie, omdat zowel de directie als de leidinggevendenden in de regelmatige contactmomenten oprechte interesse en nieuwsgierigheid tonen in de persoon, de klantopdracht en andere behoeften.

“Nou, wat ik me nu pas realiseer is het volgende we hebben geen HR- afdeling, maar we hebben wel een van onze strategische pijlers namelijk buitengewoon team en dat is natuurlijk wel een hele duidelijke als je dat centraal stelt. Je hebt strategische klant focus, dat is de buitenkant en het buitengewoon team intern.” (Respondent 5 medewerker).

4.2.3 De zichtbaarheid van de HRM-afdeling

Zichtbaarheid is een tweede geoperationaliseerd kenmerk van perceived HR-beleid. Voor alle respondent directeurs is de HRM-afdeling zichtbaar in de vorm van een HR Business Partner, waarmee ze periodiek werkoverleggen hebben.

“Ik zou bijna de wedervraag willen stellen, moet de HRM- afdeling zichtbaar zijn? De HR Businessparten is wat mij betreft in onze situatie de verpersoonlijking van al die drie dingen die je noemde. HRSSC, payrolling, business partner zeg maar naar onze werkmaatschappij. Het is het uithangbord van dat alles en in die zin moet die zichtbaar zijn en dan de rest regelen met de dingen daar achter.” (Respondent 1 Directeur).

Voor 75% van de leidinggevendenden is de HRM-afdeling matig tot redelijk zichtbaar. Zowel de leidinggevendenden als de medewerkers kennen de HR Businesspartner en deze vertegenwoordigt in hun ogen de HRM-afdeling.

‘ Kijk, Ik vind het namelijk heel fijn dat wij een aanspreekpunt hebben. Wij hebben een HR Business Partner. Iedereen kent de HR Businesspartner. Ik verwijs ook regelmatig mensen naar de HR Business Partner door om te sparren over HR vraagstukken en Ik vind dat eigenlijk heel fijn.’ (Respondent 1 leidinggevende).

De HR-portal wordt door medewerkers gezien als gezicht van de HRM-afdeling, maar 50% van de medewerkers vindt de HR-afdeling niet altijd zichtbaar, omdat ze niet altijd weten bij wie ze waarvoor moeten zijn. Dat blijkt uit onderstaand citaat.

“Is de HRM-afdeling zichtbaar? Niet expliciet, maar ik zou dat niet per se bestempelen als iets slechts. Ik denk wel dat het nodig is om zichtbaar te zijn voor juist de dingen die je bespreekbaar wil maken buiten je leidinggevende om. Dus dat moet in ieder geval zijn, maar het moet in ieder geval een gezicht hebben.” (Respondent 2 medewerker nieuw).

4.2.4 De informatievoorziening over HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden

Zowel directeuren, leidinggevenden als medewerkers weten de informatie rondom HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden goed te vinden op Start Your Day (intranet) of ze vragen het bij de HR SSC of HR Business Partner.

“Nou, ja, weet je, ik denk als het niet duidelijk is, dan kun je daarnaar vragen en krijg je daar een antwoord op. Dus wat mij betreft, ik ben niet iemand die daar nou helemaal induikt en zegt van ik wil het allemaal weten. Voor mij wordt het relevant als ik een vraag heb en als ik die vraag zelf niet weet en ervoor kan zorgen dat die later beantwoord raakt, zeg maar door HR of legal, dus dat vind ik prima.” (Respondent 3 Directeur).

“Ja, ik denk van wel. Ik kan alle antwoorden geven, maar soms is het ook handig om ze gewoon wel eens te verwijzen naar de personeelsgids. Zo van kijk daar eens naar en niet zozeer om op een schoolse manier het antwoord te laten opzoeken, maar het kan sowieso geen kwaad om daar eens een keertje weer eventjes doorheen te bladeren als medewerker.” (Respondent 2 leidinggevende).

“Ja, dan beroep ik mij eventjes op de sharepoint als ik iets moet weten, dan pluk ik dat van die site vandaan. Start your day, ik moet soms wel even stoeien met alle versies die erop staan. Volgens mij archiveren we niet altijd alle versies, maar houden we die beschikbaar.” (Respondent 2 medewerker nieuw).

4.2.5 De optimalisatie en digitalisatie van HR-processen

Over de HR-portal zijn 66,67% van de directeuren zeer tevreden. Hierdoor kunnen de leidinggevenden zich richten op de relatie met de medewerkers en worden ze niet afgeleid door foutieve administratieve HR-processen.

“De zelf serviceportaal in AFAS dat is echt allemaal een stuk beter geworden en werkt ook goed, dat zorgt voor minder fouten, hè? Je hebt invloed bij de bron en het gaat gewoon sneller en je slaat ook geen schakel over door die invoer bij de bron, dus dat vind ik echt heel goed.” (Respondent 2 Directeur).

Alle leidinggevenden ervaren ondersteuning vanuit HRM-afdeling, doordat er periodieke updates van de HR-werkprocessen worden gegeven door middel van digitale demo's. Op deze manier worden de werkprocessen vereenvoudigt. Daarnaast ondersteunen de instructies in AFAS de leidinggevenden bij de uitvoering van het HR-beleid denk hierbij aan bijvoorbeeld de uitvoering van de HR-taken zoals het aanvragen van een VOG of het doen van ziekmeldingen. Verder nemen alle leidinggevenden deel aan de centraal georganiseerde workshops door de HRM-afdeling met thema's zoals het voeren van goede gesprekken, grensoverschrijdend gedrag, ziekteverzuimbegeleiding.

“Eens in de zoveel tijd krijgen we vanuit HR bepaalde demo 's of instructies waar je kan aanhaken en dat is op zich wel prettig, omdat daar gewoon bepaalde processen inzichtelijk worden gemaakt en daar kan je vragen stellen waar nodig.” (Respondent 3 leidinggevende).

De HR-portal wordt door 75% van de medewerkers ervaren als een mooie toevoeging. Hierin kunnen de medewerkers HR-administratieve zaken zelf organiseren zoals het aanpassen van persoonlijke gegevens, verlof boekingen verzorgen, declaraties indienen of vragen stellen aan HR Shared Service Center. De HR-portal wordt in gebruik als transparant en handig ervaren. De overige 25% van de medewerkers hebben geen mening over de HR-portal, omdat ze HR-gerelateerde vragen direct aan hun leidinggevenden stellen.

“De nieuwe mobiliteitsregeling vond ik heel toegankelijk, want er staat een enkele zin per keer, per slide en een animatie moment hier staat gewoon elke keer informatie op eigenlijk tot aan de kern. Volgens mij is het ook hoe zeggen ze dat interactive, dus dan ga je ook doorklikken op de situatie die je hebt.” (Respondent 8 medewerker).

4.3 De perceptie van HRM-activiteiten volgens het AMO-model

Aan de hand van de AMO-theorie zijn vragen gesteld over de divers (bundels van) HR-praktijken om inzicht te krijgen welke componenten bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers en een positieve uitwerking hebben op de vertrekintentie.

We hebben de tien HR-instrumenten namelijk gesprekscyclus, selectie (in het werving & selectieproces), training, beloning, interne promotie, bonussen, prestatiebeloning, werkzekerheid, participatie en leerklimaat) bevraagd tijdens de interviews. We weten namelijk uit de literatuur dat deze tien HR-instrumenten leidend kunnen zijn voor de vergroting van de betrokkenheid van medewerkers.

4.3.1. Ability

Voor zowel de individuele medewerker als voor de organisatie wordt het continue leren en ontwikkelen als belangrijk component om de continue maatschappelijke en bedrijfskundige veranderingen het hoofd te kunnen bieden. In dit onderzoek vonden zowel directeuren, leidinggevenden als medewerkers opleidingen en trainingen een belangrijk en waardevol aspect. Dit heeft te maken met het feit dat Business ICT een kennisintensief beroep is.

De aanwezigheid van de HR-praktijk “training en ontwikkeling” binnen een organisatie en het feit dat de kennis en kunde van medewerkers vergroot wordt heeft invloed op de betrokkenheid en manier waarop medewerkers de HR-praktijken ervaren (Visser & Van der Sluis, 2008). In dit onderzoek faciliteert 66,67% van de directeuren in de volgende hulpmiddelen:

- een uitgebreide academie (opleidingscurriculum);
- er wordt een collegiale buddy-mentoring systeem aangeboden (iedere medewerker heeft bij aanvang van het dienstverband een buddy en een mentor), zodat de medewerker alle hulp en steun ontvangt om het werk goed te kunnen uitvoeren;
- er worden vier intervisiemomenten door het jaar heen georganiseerd, zodat er ook inhoudelijk groei ontstaat. Bij aanvang van een jaar wordt een agenda gemaakt door de academie en medewerkers kunnen zich aanmelden als supervisor en daarvoor een opleiding volgen;

- er worden diverse groeipaden aangeboden aan de medewerkers.

“Ik denk dat het zit in de tooling. De hulpmiddelen of opleiding die je biedt als organisatie, maar ook gewoon echt nog scherper kijken naar de vaardigheden die gevraagd worden bij onze klantopdrachten.” (Respondent 2 Directeur).

Om medewerkers optimaal te ondersteunen bij hun ontwikkeling wordt door 50% van de leidinggevendenden actief het opleidingscurriculum van de werkmaatschappij ingezet. Voor bepaalde klantopdrachten wordt zelfs door 25% van de leidinggevendenden een specifieke opleiding ingekocht om de medewerkers zo optimaal mogelijk voor te bereiden op de klantopdracht.

‘Omdat ik merk in ons buddysysteem dat de junior van de buddy leert, maar de buddy ook van de junior, dus ik zie een wederzijds stukje leren van en met elkaar.’ (Respondent 2 leidinggevende).

De interpretatie van en de wijze waarop leidinggevendenden het HR-beleid in de praktijk brengen en de ervaringen/percepties van de medewerkers hierover bepalen de effectiviteit van het HR-beleid. Volgens het AMO-raamwerk is ook het vermogen van leidinggevendenden om het HR-beleid effectief te implementeren afhankelijk van hun individuele en specifieke ability, motivation en opportunity HRM-gerelateerde kennis en vaardigheden.

Bij 33,3% van de directeuren is er weinig aandacht geweest voor de ontwikkeling van specifieke ability, motivation en opportunity omtrent HRM-gerelateerd kennis en vaardigheden van de leidinggevendenden of teamleads.

“We hebben teamleads in rollen neergezet aan het begin van het jaar, maar vervolgens worden ze redelijk snel losgelaten, maar we komen er absoluut achter, want ik vind dat we daar een gezamenlijke verantwoordelijkheid in hebben, dat we daar veel strakker op zouden moeten gaan sturen.” (Respondent 3 Directeur).

“Ik moet ook zeggen toen ik leidinggevende werd dacht ik ook echt en nu? Je kan alles vinden op internet. Ik ben wel een keer meegenomen in zo'n training voor AFAS en ik krijg ook uitnodigingen om aan dingen deel te nemen, maar ik ben druk, dus dan denk ik ja, daar kijk ik nog wel naar. En dan is het te laat, zeg maar, dus ik doe het zelf ook een beetje.” (Respondent 4 leidinggevende nieuw).

“Ik kan niet zeggen dat ik superveel geduld heb, maar ik begin altijd bij de medewerker zelf. Ja ik spreek ze maandelijks tijdens bila's en voor de talentmanagementgesprekken ieder kwartaal bespreek ik de voortgang met ze. Ik ben natuurlijk nog niet zo lang in deze rol, dus opeens kwam de vraag ik wil een opleiding volgen en toen dacht ik wat leuk en nu? Ik heb geen idee, Ik weet niet eens of er budget is bijvoorbeeld.” (Respondent 4 leidinggevende nieuw).

Alle respondent leidinggevendenden zien het belang in van het stimuleren en motiveren van medewerkers tot het volgen van opleidingen en trainingen, omdat dit de kennis en de kunde van medewerkers vergroot, maar de leidinggevendenden realiseren zich ook dat ze zichzelf hierin meer kunnen bekwamen.

“We gaan iemand bij aanvang van het dienstverband niet loslaten om daarna te kijken waar het niet loopt. We weten op voorhand wel enigszins wat iemand aan ervaring heeft en hoe die van school is af gekomen, dus gaan we met elkaar aan de slag met een groeiplan om zo de gap zo klein mogelijk te maken.” (Respondent 2 leidinggevende).

Wat we tijdens dit onderzoek hebben geconstateerd is dat leidinggevenden vinden dat de medewerkers zelf ook verantwoordelijkheid en eigenaarschap dienen te nemen in hun eigen ontwikkeling.

“We moeten de medewerkers dus af en toe een zetje in de rug geven en vertellen dat mogelijk is om een opleiding te volgen.” (Respondent 1 leidinggevende).

Wanneer medewerkers wederkerige betrokkenheid en waardering ervaren, dan geven ze in ruil daarvoor een positieve werkhouding en positief gedrag terug aan de organisatie. Het aanbieden van een uitgebreide opleidingscurriculum aan de medewerkers geeft aan dat een organisatie bereid is om te investeren in hun medewerkers.

In dit onderzoek ervaart 75% van de medewerkers de investeringen die gedaan worden in opleidingen als een vorm van betrokkenheid door de werkmaatschappij en tegelijkertijd vinden ze het ook zelf een mogelijkheid om als mens vooruit te komen en te kunnen groeien wat bijdraagt aan hun eigen betrokkenheid voor de organisatie.

“We hebben een heel duidelijk opleidingscurriculum en daarnaast kun je dus in je ambitiegesprek zelf aangeven welke kant je op wil ontwikkelen, welke groeipad je in gedachte hebt, daarin word je ook wel geprikkeld door de organisatie om daar goed over na te denken.” (Respondent 5 medewerker nieuw).

“Waar ik Conclusion Consulting voor prijs is de opleidingsmogelijkheden. Ja, Ik heb dat in deze mate nog nooit meegemaakt”. (Respondent 2 medewerker nieuw).

In dit onderzoek geven zowel de directeuren als de leidinggevenden aan niet of nauwelijks te worden gemotiveerd of gestimuleerd in hun ontwikkeling in de vorm van opleidingen, trainingen, intervisies en bila's. Daarbij geven ze wel aan dat als ze dit willen ze wel alle vrijheid en vertrouwen voelen om dit zelfstandig op te starten.

“Mijn verwachting is dat mensen zeker in leidinggevende rollen als ze het niet lukt dat ze dan wel aan de bel trekken, maar dat ik zo in elkaar zit dat wil dus niet zeggen dat iemand anders zo in elkaar zit, dus dat vind ik wel een lastige, omdat ik wel hoge verwachtingen heb van mensen met name in de leidinggevende rollen. Dan moeten de teamleads wel vragen durven te stellen en moet je je kwetsbaar durven op te stellen. Ik hoop altijd dat die cultuur er is, maar ja dat is er gewoon een onvoldoende en dat is ook niet altijd in mijn zicht”. (Respondent 3 Directeur).

“Nee ik wordt niet direct begeleid in mijn loopbaanontwikkeling door mijn directeur. Ik heb bijvoorbeeld mijn met mijn leidinggevende heb geen talent management gesprek gehad”. (Respondent 1 Leidinggevende).

4.3.2 Motivation

Deze paragraaf gaat over de perceptie en werking van de motivation-component in de HRM-activiteiten van directeuren, leidinggevenden en medewerkers. Voor de stimulering van het component motivatie van medewerkers is een loopbaanperspectief een belangrijk instrument. Hierdoor zijn medewerkers nog meer gemotiveerd om zich in de huidige functie zo goed mogelijk te ontwikkelen om de volgende positie binnen een organisatie te gaan vervullen ook wel interne promotie genoemd. Kortom, bonussen, een vergoeding voor individuele of groepen medewerkers, meer interne promotiekansen binnen een organisatie zorgen voor grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. De motivation-component wordt gezien als de mate waarin een medewerker zich wil engageren aan de organisatie, hetgeen zich uit in (gewenst) gedrag.

Bij 66,67% van de werkmaatschappijen is een functie- en salarishuis aanwezig. Bij de andere werkmaatschappijen moet dit nog ontwikkeld worden. In het functie- en salarishuis staat beschreven wat er van een medewerker verwacht wordt. Dit dient als basis voor de gesprekkencyclus en de voortgangsgesprekken. Verder zijn er bij 66,67% van de werkmaatschappijen loopbaanpaden, maar er zijn binnen het Conclusion ecosysteem geen loopbaanpaden aanwezig. Een toekomstperspectief buiten de werkmaatschappij wordt gemist door zowel directeuren, leidinggevenden als medewerkers. Er is onvoldoende zicht op de loopbaanperspectieven binnen het Conclusion ecosysteem. Zowel directeuren, leidinggevenden en medewerkers geven aan dat ze niet goed weten waar de vacatures zijn, bij wie ze moeten zijn voor meer informatie, aan welke voorwaarden ze moeten voldoen en hoe de procedure eruit concreet uit ziet. Hierdoor zijn de werkmaatschappijen minder goed in staat om medewerkers blijvend aan zich te binden.

“Ik denk dat we het redelijk goed voor elkaar hebben. We hebben een vernieuwd functiehuis en wat je verwacht van iemand dat staat daarin beschreven. Het is ook een beetje een vangrail of kader en wij moeten met elkaar, de medewerkers en de leidinggevenden, goed leren hoe we daar nou mee omgaan, ook om die gelijkheid te garanderen. Een stukje variabele beloning met een bonusregeling. Het doet zijn werk en het is een mooie stimulans ook voor de mensen en het geeft waardering.” (Respondent 1 Directeur).

Toekomst- of loopbaanperspectieven wordt door 33,3% van de directeuren besproken met de leidinggevenden.

“Ik bespreek met drie van de vier leidinggevenden hun loopbaansituatie en dat betekent ook, dat ik een loopbaan/ambitievraag moet kunnen stellen in een veilige omgeving en een stukje openheid daarin mag aanbrengen.” (Respondent 1 Directeur).

Voor de stimulering van de motivatie van medewerkers is interne promotie een belangrijk instrument. Hiermee wordt bedoeld de duidelijke verwachtingen over het toekomstperspectief van de medewerkers, waardoor deze nog meer gemotiveerd zijn voor de huidige functie en zich zo goed mogelijk willen ontwikkelen voor de daaropvolgende positie binnen een organisatie. Alle leidinggevenden bespreken naast de individuele ontwikkelmogelijkheden ook de toekomst- en loopbaanperspectieven met de medewerkers.

“Ik merk zelf hoe het verschilt over de manier waarop medewerkers met talentmanagement omgaan. Ik vind het zelf altijd een mooie tool, omdat dat de kans is om je eigen loopbaan vorm te geven en wat ik soms bij andere mensen merk is dat ze het een beetje zien als een moeite.” (Respondent 3 leidinggevende).

Een extrinsiek gemotiveerde medewerker verricht werkzaamheden voor een beloning of om 'straf' te voorkomen denk hierbij aan een bonus, salarisverhoging of ontslag. Over het algemeen zijn extrinsiek gemotiveerde medewerkers minder betrokken en beschikken ze over een verminderde verantwoordelijkheidsgevoel wat leidt voornamelijk tot het behalen van korte termijn doelen. Wat tijdens het onderzoek naar boven kwam is dat 62,5% van de respondent medewerkers aangeeft dat ze het gevoel hebben weinig tot geen invloed te hebben op de hoogte van de beloning bij het End of Year gesprek, omdat de directeurs en leidinggevenden in gezamenlijkheid, voorafgaand aan de End of Year gesprekken, de prestatiebeloning bepalen.

“Ik denk waardering in de vorm van complimenten worden in hoge mate gewaardeerd. De informele waarderingmomentjes die schieten voor je het weet er een beetje tussendoor.” (Respondent 2 Directeur).

“Ik vind het wel leuk als het gaat over exceptioneel goed presterend gedrag is. Ja, dat laat ik extra waarderen en ik ben totaal vrij om dat te doen bijvoorbeeld als we een aanbesteding gewonnen hebben of zo. Mensen hebben een fles champagne hiervoor ontvangen.” (Respondent 1 Leidinggevende).

Uit de interviews met de medewerkers kwam naar voren dat 37,5% van de medewerkers op de hoogte is van het loopbaanpad binnen de eigen werkmaatschappij, want dat staat duidelijk omschreven in het functie- en salarishuis. Desondanks is het wel voor alle medewerkers onduidelijk welke concrete acties er genomen moeten worden om een volgende stap te kunnen zetten in het functie- en salarishuis.

“Bij Consulting kan je de organisatie heel plat slaan. Je hebt 3 niveaus en je beklimt de ladder, maar daarbinnen weet ik het niet precies als ik mezelf ga specialiseren wat dat betekent voor mij? Voor mij voelt het nu gewoon op naar de volgende band. Ik denk dat dit voor veel mensen een beetje onduidelijk is van waar zit ik nou op die curve om uiteindelijk te vragen om een promotie, want ik denk dat het niet zo snel aangeboden wordt.” (Respondent 1 medewerker).

Het stellen van doelen in het ambitie/doelstellingen gesprek wordt door 25% van de medewerkers als concreet ervaren, maar daarbij wordt wel aangegeven dat het niet realiseren van deze doelen geen consequenties heeft, omdat de bonus toch uitbetaald wordt. De prikkel en de begeleiding om je doelen te behalen wordt gemist.

“Een voorbeeld van een doel voor ons is om bepaalde sales targets te halen, maar ik ben geen salestijger. Ik vind het ook lastig om oude contacten weer op te rakelen en gesprekken te voeren. Daar wordt wel heel erg faciliterend mee omgaan, want je kan allerlei trainingen volgen, hoe je dat dan moet doen, maar op de een of andere manier komt dat niet lekker uit de verf. Het is wel een target, maar ja, aan het eind van het jaar word ik er niet echt op afgerekend, dus die prikkel om het wel te doen is, is er niet echt, maar er wordt ook weinig

structuur geboden hoe je dat dan in dat dagelijkse werk kan inbedden.” (Respondent 7 medewerker).

4.3.3 Opportunity/gelegenheid

Bij de Opportunity-component (mogelijkheid) gaat het om te kunnen participeren in de verschillende aspecten van het werk en de organisatie en het betrekken van medewerkers in de besluitvorming van een organisatie.

In de interviews werd zowel gevraagd naar de participatie van medewerkers in onder andere de businessplannen, het maken van teamplannen en teamdoelen als naar de participatie bij de werving en selectie van nieuwe collega's. Bij twee van de drie werkmaatschappijen participeren zowel leidinggevenden als medewerkers in het werving en selectieproces. Bij 33,3 % van de werkmaatschappijen worden de beslissingen in gezamenlijkheid genomen. Bij 66,7% van werkmaatschappijen nemen het MT en de directie de besluiten.

Door 87,5% van de medewerkers wordt beslissingsvrijheid ervaren bij de uitvoering van de klantopdrachten. Bij het nemen van interne besluiten vindt 87,5% van de medewerkers dat ze niet mogen participeren. Deze besluiten worden veelal door het MT en directie genomen.

“Ik vind wel dat heel veel besluiten door het MT worden genomen, waarvan ik vaak denk dat die besluiten veel lager in de organisatie kunnen worden genomen. Ik doel op het feit dat is wel iets wat een beetje achter gesloten deuren gebeurt, dus de input wordt wel gevraagd en er wordt zeker ook duidelijk aan de output gekoppeld, maar het voelt dan toch vaak van we nemen het mee naar achter de gesloten deuren en dan komt dat besluit uit, maar welke discussie daaraan vooraf is gegaan of hoe we daarop uit zijn gekomen.” (Respondent 8 medewerker)

Gezamenlijke werksessies met leidinggevenden en medewerkers voor het samenstellen van de businessplannen wordt door 66,67% van de directeuren georganiseerd. Er wordt bottom-up gewerkt. Dit is een HR-praktijk die gebruikt wordt om de opportunity tot prestaties te vergroten.

“We doen werksessies. Ik heb gewoon de roadmap van vorig jaar op tafel heb gelegd en met de People managers ben ik gestart met de vraag wat wordt de roadmap voor dit jaar? Wat worden de doelen voor dit jaar? Er zit nog wat meer bottom-up vormgeven in’ (Respondent 1 Directeur).

Het meedenken over de teamdoelen en het maken van teamplannen wordt door 25% van de leidinggevenden gefaciliteerd. Er wordt veelal bottom-up gewerkt. Bij 50% van de teams wordt tijdens de werkoverleggen de resultaten van de teamdoelen en de te nemen acties hierop besproken. Er zijn hiervoor specifieke teamdoel eigenaren benoemd, die bijhouden of het team op koers zit voor wat betreft een specifieke teamdoel.

“De teamdoelen heb ik heel lang bij mezelf gehad. Het tweede jaar heb ik gezegd van nu gaan we ermee beginnen. De mensen hebben daar ook behoefte aan, toen heb ik het team

verdeeld in groepjes van vier medewerkers. Ieder groepje heeft vier elementaire vragen gekregen.” (Respondent 1 leidinggevende).

De HR-praktijken die gebruikt worden om de opportunity te vergroten van de medewerkers-betrokkenheid en autonomie is vertrouwen en vrijheid. 66,67% van de directeuren geven leidinggevend en medewerkers de ruimte om de dingen te doen zoals zij denken dat goed is. Er is volledig vertrouwen en vrijheid. Ze hanteren geen controlebeleid. 33,33% van de directeuren monitoren en controleren de medewerkers, omdat eigenaarschap en vertrouwen in de medewerkers wordt gemist. Verder vinden alle leidinggevend het belangrijk dat de medewerkers de regie nemen over en eigenaarschap tonen in de uitvoering van de rol.

“Het vertrouwen wat je krijgt, dat je je werk goed organiseert. Ja, dan kom je weer terug op die autonomie en dat vertrouwen dat is voor mij gewoon heel belangrijk.” (Respondent 5 + 8 medewerker nieuw).

4.4 Betrokkenheid

In deze paragraaf worden de diverse facetten van betrokkenheid besproken. In de topiclijst zijn de diverse onderwerpen die samenhangen met betrokkenheid verrijkt en tijdens de interviews aan bod. Factoren die bijdragen aan betrokkenheid van de medewerkers en terug te herleiden zijn naar het HR-beleid, gemeten langs de AMO-indeling laten onderstaande resultaten zien.

Voor dit onderzoek is affectieve organisatiebetrokkenheid als performance indicator geselecteerd, omdat dit positief bijdraagt aan de organisatieperformance (Meyer et al., 2002; Allen & Meyer, 1996).

Medewerkers die zich identificeren, emotioneel verbinden met en geloven in de organisatie zijn affectief betrokken (Allen & Meijer, 1996). Zij hebben het gevoel dat ze bij de organisatie passen. Over het algemeen wordt affectieve betrokkenheid beschouwd als vaste variabele van de vertrekintentie van medewerkers (Pare & Tremblay, 2007; Meyer et al., 2002). Deze medewerkers willen graag de komende tijd bij de organisatie blijven werken (Guerro & Herrbach, 2009). Ook heeft betrokkenheid voornamelijk te maken met de mate waarin medewerkers kunnen groeien en ontwikkelen binnen een organisatie evenals door de doelen die de organisatie heeft gesteld en de doelen die medewerkers persoonlijk hebben gesteld. Hoe meer deze in een lijn liggen des te groter zal de betrokkenheid zijn.

4.4.1 Ability

Over het component Ability (ontwikkeling) geeft 66,67% van de medewerkers aan dat het van invloed is op het vergroten van de affectieve betrokkenheid.

‘Ik denk dat opleidingen en training bijdragen en dat ik daardoor beter in mijn vel zit. Beter begrijpen wat er van mij wordt verwacht en dat ik ook de middelen krijg in plaats van dat ik opleiding zelf moet zoeken of moet gaan spartelen om hiermee aan de slag te gaan’ (Respondent medewerker 1).

‘Ik vind dat mijn leidinggevende mij helemaal niet moet ondersteunen bij het halen van mijn doelen, maar bij het opstellen en het toetsen daarvan wel. Nou, als ik nu kijk naar de doelen die ik nu heb die heb ik wel in een heel nauwe samenwerking met mijn leidinggevende ontwikkeld. Dus daar is wel goed over nagedacht met elkaar, maar om ze te halen heb ik vaak juist andere mensen nodig, dus vaak mijn collega’s of seniors.’ (Respondent 8 medewerker).

Tijdens de interviews kwam naar voren dat 12,5% van de medewerkers normatief betrokken is bij de werkmaatschappij.

“Ja, ik ben heel loyaal naar Consulting zeker ook door de opleiding, die ik mag volgen. Dat heeft me al veel gedaan dat ik zoiets heb van daardoor wil ik wel iets teruggeven en terug doen aan mijn leidinggevende. Ik denk ook dat als ik misschien een andere leidinggevende had dat ik daar wel echt anders in de wedstrijd stond.” (Respondent 7 medewerker).

4.4.2 Motivation

Alle directeuren en leidinggevenden zijn het erover eens dat het geven van vertrouwen, aandacht en waardering aan de medewerkers een belangrijk component is om de betrokkenheid te vergroten bij de medewerkers. Het geven van bonussen, een vergoeding voor individuele of groepen medewerkers, meer interne promotiekansen binnen een werkmaatschappij zorgen voor meer betrokkenheid bij medewerkers (DeConinck & Bachmann, 1994; Quarles, 1994).

Tijdens de exitgesprekken hoort 50% van de leidinggevenden dat de fijne collega’s, de prettige werksfeer en de maatschappelijke impact die het werk met zich meebrengt van invloed is op de betrokkenheid van medewerkers.

“Organisaties hebben geen succes, maar mensen hebben succes. Uiteindelijk is Conclusion AMIS gewoon een setje groepje mensen en we doen het met elkaar. Dus ja, ik probeer dat gewoon zeker op onze medewerkersbijeenkomst wel echt uit te dragen dat onze mensen gewoon onze belangrijkste succesfactor zijn.” (Respondent 2 directeur).

“Ik denk ook wel om successen met elkaar daarin te vieren en daarbij stil te staan. Ook al zijn het maar kleine mijlpalen of bijvoorbeeld het behalen van een certificaat wat ontzettend goed is dus die kleine succesjes te vieren.” (Respondent 2 leidinggevende).

“De beloning en interne promoties dragen eigenlijk niet bij aan mijn betrokkenheid, dus wat ik net zeg het is een leuke bijkomstigheid, maar ja, dat klinkt misschien heel oubollig, maar daar doe ik het werk niet voor eigenlijk. Kijk, ik moet tot aan mijn pensioen werken en dus lol hebben dus vanuit intern.” (Respondent 6 medewerker nieuw).

“Ik denk bijvoorbeeld wij hebben een heel duidelijke bonusstructuur die je aan het eind van het jaar krijgt, dat voelt zeker wel als een stukje waardering. En, ik denk dat andere vorm waar ik wel waardering door ervaar is dat je dan bijvoorbeeld op een intern overleg iets mag gaan presenteren en ik vind dat heel leuk, want ik ben trots op wat ik doe en dan wil ik het ook heel graag delen”. (Respondent 8 medewerker) .

Wat we tijdens dit onderzoek hebben opgemerkt is dat de effectiviteit van het HR-beleid bepaald worden door de gevarieerde interpretaties en manieren waarop leidinggevenden het HR-beleid daadwerkelijk in de praktijk brengen en de belevingen en ervaringen van de medewerkers. Als organisaties bereidwillig zijn om te investeren in medewerkers en ze te ondersteunen met behulp van de inzet van verschillende HR-praktijken (Alfes et al., 2013) dan geven de medewerkers in ruil hiervoor een positieve werkhouding en gedrag terug aan de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005).

“Ik heb vooral het gevoel dat er heel veel druk wordt gelegd om dingen af te ronden. Ik ben nu bijvoorbeeld met een onderwerp bezig en ik hoor herhaaldelijk terug, je besteed zoveel tijd aan dit onderwerp dat het kost allemaal veel geld. Voor mij geeft dat een gevoel van van ik kost teveel geld voor wat ik doe, dat signaal wordt afgegeven door mijn leidinggevend. Terwijl ik eigenlijk graag zie dat wat ik doe, dat het als waardevol wordt gezien. Wat het met mij betrokkenheid doet. Dan heb ik het gevoel dat ik onvoldoende waarde toevoeg aan de organisatie en dan krijg ik de indruk dat ik niet op mijn plek zit.” (Respondent 4 medewerker nieuw).

4.4.3 Opportunity

Over het component Opportunity en dan met name het participeren van medewerkers in onder andere de businessplannen, het maken van teamplannen en teamdoelen (goede balans tussen top-down en bottom-up benadering) gelooft 66,67% van de directeuren dat het van invloed is op het vergroten van de organisatiebetrokkenheid en teambetrokkenheid.

“Ik laat ze overal in participeren en hun bepalen over de manier waarop ze dingen gaan doen, maar dan vind ik het soms wel lastig, omdat ik soms het idee krijg, dat ik ook wel heel erg veel handjes moet vasthouden. Ik heb soms ook het idee dat ze willen dat ik zeg van je moet nu dit doen en je moet nu naar rechts en dat vind ik soms een beetje lastig, want ik ben zelf veel meer van geef iemand gewoon in grove lijnen een taak en die zoekt het uit en geeft er een eigen invulling aan.” (Respondent 3 leidinggevende).

Voor 75% van de medewerkers zit de betrokkenheid met name in de mensen die worden aangetrokken, de ontwikkelingsmogelijkheden en het mee mogen denken in de werkmaatschappij. Dit versterkt een positieve werkhouding en positief gedrag.

“Het voelt als een thuishonk, het Conclusion Consulting DNA noem ik het wel eens. Ook probeer ik dat wel eens in interviews met gesprekken met nieuwe sollicitanten om op te pikken. Dat is iets met Consulting wat we allemaal hebben. Dat is de interesse in elkaar. De enorme drive die we met zijn allen hebben, het ondernemerschap, elkaar willen helpen. Conclusie: ik ben betrokken met de inhoud, bij de organisatie, bij mijn team en met mijn collega's, maar ook bij mijn opdrachtgevers.” (Respondent 7 medewerker).

“Aan de ene kant jezelf kunnen zijn binnen het bedrijf, het veilig voelen zoals een woonkamergevoel, je thuis en gewaardeerd voelen. We hebben nu al een aantal dingen besproken, dus een stukje waardering, het stukje ontwikkeling en betrokken zijn is voor mij dat je nou, ik zie een aantal collega's die werken bijvoorbeeld al 20 jaar bij Conclusion en dat vind ik echt de betrokkenheid niet puur alleen, omdat ze heel lang in dienst zijn, maar

dat zijn mensen die daar elke dag naartoe gaan en die willen Conclusion elke dag een stukje beter maken.” (Respondent 8 medewerker).

“Voor mij zit betrokkenheid veel meer in het ondernemerschap en de betrokkenheid die van ons ook gevraagd wordt in de organisatie. Ik word gevraagd om people coach te zijn voor een aantal collega's. Ja, voor mij is dat een hele duidelijke bijdrage aan retentie, maar vooral ook heel erg aan de ambitie ontwikkeling van mijn collega's en dat vind ik gewoon heel erg gaaf en dat geeft ook heel veel zingeving en ook betrokkenheid bij de organisatie.” (Respondent 5 medewerker nieuw).

4.5. Vertrekintentie

Tot slot is in het model ook gekeken naar de keerzijde van betrokkenheid, namelijk vertrekintentie als mogelijke reactie op het vigerende HR-beleid. Medewerkers die zich minder betrokken voelen dus zich minder identificeren en emotioneel verbonden voelen met de organisatie zullen eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten.

Zowel de directeuren als de leidinggevenden zijn zich bewust van het feit dat men het verschil kan maken met implementatie van het HR-beleid. Ze zijn van mening dat affectieve betrokkenheid samenhangt met een goede balans tussen de drie AMO-componenten. De medewerkers goed kennen en weten waar de behoeften liggen.

“Medewerkers vertrekken, omdat dromen niet waar worden gemaakt om die rode lijn maar even vast te houden. Wij werken met relatief jonge mensen, vaak ook nog wel eerste baan of tweede baan en daarvan denk ik niet dat een one-size-fits all benadering werkt met jonge mensen dus dit topic moet je dus als leidinggevende op tafel hebben.” (Respondent 1, Directeur)

“Je hebt de mate waarin je verbonden bent. Als het vertrek van een medewerker als een verrassing komt voor mij of een teamlead dan denk ik dan hebben we iets niet goed gedaan, want het heeft ook te maken met dat je bijvoorbeeld kunt delen met elkaar van ik zit niet lekker in mijn vel of zo en dus dan hoop ik dat we dat zeg maar weten dat we in ieder geval de kans hebben gekregen om er iets aan te doen.” (Respondent 3 Directeur).

‘Ik denk wel dat de rol van leidinggevende super belangrijk is. Dat draagt ook bij aan je werkplezier, dus als jij leuke collega's hebt, maar je leidinggevende is niet leuk dan doet dat wel afbreuk aan je plezier die je hebt eigenlijk, want je bent toch van elkaar afhankelijk.” (Respondent 4 leidinggevende nieuw).

Alle medewerkers vinden dat HR-praktijken zoals beloning, waardering (complimenten) en opleidingen/training en het mee mogen denken over de inhoud van business- en teamplannen en de mogelijkheid mee te mogen beslissen, dragen bij aan een positieve vertrekintentie.

“Ja, salaris kan een reden van vertrek zijn, maar als ik ergens heel veel meer geld krijg, zou ik toch niet weggaan, want die opties krijg je vanuit klanten die vragen of je daar in dienst komt, maar voor dat geld wil ik dit werk niet doen. Wat ik belangrijk vind is dat ik de regie heb over wat ik leuk vind en wat ik belangrijk vind en onze cultuur past bij mij.” (Respondent 5 medewerker nieuw).

In eerste instantie heeft er literatuuronderzoek plaatsgevonden waarbij diverse theorieën gebruikt zijn om tot een conceptueel model te komen. Dit theoretische kader is de leidraad voor de topiclijst. Deze topiclijst is gebruikt om de stakeholders op de diverse hiërarchische lagen te interviewen, waardoor er inzicht ontstond in het actual HR-beleid en het perceived HR-beleid. Hierboven zijn de resultaten beschrijvend weergegeven. In hoofdstuk 5 “Conclusie” wordt er een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag en de deelvragen.

5. Conclusie

De laatste jaren domineert onderzoek naar de bijdrage van Human Resource Management aan de organisatieperformance door focus aan te brengen op de samenhang tussen de diverse HR-praktijken in de HR-bundels op organisatieniveau (Jo et al., 2023; Sels et al., 2003). Dit onderzoek gaat over de invloed van het HR-beleid en de implementatie daarvan op de betrokkenheid en vertrekintentie van medewerkers bij Conclusion. Hieronder wordt met behulp van het theoretische kader gereflecteerd op de empirische resultaten uit het vorige hoofdstuk en wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

Deze luidde als volgt:

In hoeverre heeft de inzet van gerichte HR-praktijken/HR-Bundels zijn weerslag op de perceptie van de medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid, zodanig dat de betrokkenheid van de medewerkers gestimuleerd wordt teneinde om een positieve uitwerking te hebben op de reductie van de vertrekintentie?

Deze hoofdvraag is vervat in een onderzoeksmodel en opgesplitst in deelvragen. Deze zullen hier behandeld worden zowel de afzonderlijke HR-praktijken als de bundeling daarvan met behulp van het AMO-model zal blijken wat de invloed is op de betrokkenheid en de vertrekintentie bij de diverse stakeholders binnen de organisatie.

5.1 Praktische deelvragen

De empirische deelvragen zijn gebaseerd op de hoofdvraag en het onderzoeksmodel. De deelvragen zullen kort beantwoord worden in de volgorde zoals uiteen is gezet in de aanleiding. Er wordt een beeld geschetst van de knelpunten tussen de verschillende respondenten, waardoor er duidelijke aanbevelingen gedaan kunnen worden. In de eerste plaats is conform het onderzoeksmodel het waardenketenmodel van Boselie gebruikt om een differentiatie aan te brengen tussen intended HR-beleid, actual HR-beleid en gepercipieerd HR-beleid. Daarnaast zijn aan de hand van de beschreven AMO-theorie in drie HR-beleidsgebieden onderscheiden:

1. HR-beleid dat de nadruk legt op kennis en vaardigheden van medewerkers (ability)
2. HR-beleid dat de nadruk legt op de inspanning en motivatie van medewerkers (motivation)
3. HR-beleid dat de nadruk legt op de mogelijkheden van medewerkers om te presteren (opportunity).

Dit betekent dat organisaties die op deze drie gebieden inspanningen verrichten, daardoor een concurrentievoordeel kunnen behalen. Het type ability, motivation en opportunity is wel

afhankelijk van de context en dus ook de strategische doelstellingen van een organisatie. Daarom is steeds een specifiek HR-beleid vereist om tot de beste medewerkersprestaties te komen.

5.2 Intended HR-practices

De directeuren hebben het HR-beleid van Conclusion uitgewerkt in het business plan als een specifieke pijler (strategische to-do). Het HR-beleid moet de medewerker optimaal ondersteunen in de individuele situatie. Daarnaast vinden de directeuren het van belang dat het HR-beleid toepasbaar is en dat het een kader geeft waarbinnen de leidinggevenden maximale bewegingsruimte hebben om het individu het beoogde effect van het HR-beleid te laten ervaren.

Een van de belangrijkste conclusies is dat de leidinggevenden van Conclusion aangeven dat het intended HR-beleid “ver” van de medewerkers afstaat. Volgens dit onderzoek wordt het HR-beleid op diverse manieren in de praktijk gebracht door leidinggevenden. Het HR-beleid komt via de leidinggevenden tot uiting in vorm van het fungeren als gids/begeleider door het HR-beleid en door het document “de way-of- working” heen. In het document “de way-of- working” staat het gewenste gedrag en houding van de medewerker beschreven.

Het daadwerkelijke HR-beleid is voor 37,5% van de medewerkers niet bekend en men is zich niet bewust van de aanwezigheid ervan. Men geeft aan dat het HR-beleid wel formeel is weergegeven in de het document “de way-of-working”. Dit is transparant en duidelijk document, omdat er structuur in zit, maar toch weten de medewerkers in de praktijk niet (altijd) bij welke afdeling en bij welke persoon ze terecht kunnen met HR-gerelateerde vragen.

De HR-portal faciliteert daar maar deels in. Hier kunnen alle administratieve zaken zoals persoonlijke gegevens, verlof boekingen, declaraties ingediend worden of er kunnen vragen gesteld worden aan het HR Shared Service Centre. Dat is duidelijk en handig, met name het verlof gedeelte waar de manier van boeken duidelijk wordt uitgelegd. Maar zowel de directeuren, leidinggevenden als ook medewerkers vinden dat de HRM-afdeling digitaal, maar juist ook in persoon zichtbaar moet zijn. Uit de interviews blijkt dat er belang wordt gehecht aan relevante informatie op intranet, maar ook in persoon via het HR SSC of HR Business Partner.

Over het algemeen voelt 65,5% van de medewerkers zich gewaardeerd in hetgeen wat ze voor Conclusion doen en ze voelen zich centraal staan in de organisatie hetgeen ze waarnemen door de oprechte interesse en nieuwsgierigheid die getoond wordt tijdens de gesprekken bij zowel de directeur als de leidinggevende van de werkmaatschappij. De leidinggevende faciliteert wat medewerkers nodig hebben om de functie naar behoren uit te kunnen voeren. Daarnaast nemen zowel de directeur als leidinggevende regelmatig contact op met de medewerker.

5.3 Gepercipieerd HR-practices

We beantwoorden in dit HR-waardenketenmodel (Boselie, 2014) nu de eerste empirische deelvraag waarbij het gepercipieerde HR-beleid is onderzocht aan de hand van de HR-bundels in het AMO model.

- ❑ *Hoe draagt het component Ability uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers? Hoe wordt dit ervaren door de medewerkers?*

De medewerkers ervaren het zichtbaar aanwezig zijn van de component ability (ofwel het aanbieden van opleidingen) als een bijdrage aan hun eigen betrokkenheid, maar juist ook als effect van de betrokkenheid van de organisatie in hen en het biedt een mogelijkheid om in de organisatie vooruit te komen en te 'groeien als mens'. Het opleidingscurriculum binnen Conclusion wordt dan ook als 'fantastisch' beschreven. Dit vergroot de betrokkenheid en het is ook van de belangrijkste redenen om te blijven werken bij Conclusion.

Daarbij vinden sommige medewerkers het wel lastig om tijd vrij te maken gedurende een werkweek om een opleiding of training te volgen. Het volgen van een opleiding geschiedt vaak in eigen tijd, omdat medewerkers vaak 40 uur op een opdracht bij een klant werken. Een belangrijke voorwaarde voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker is volgens de leidinggevende wel dat medewerkers zelf regie en initiatief daarvoor nemen.

- ❑ *Hoe draagt het component Motivation uit de HR-bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers? Hoe wordt dit ervaren en beleefd door medewerkers?*

De medewerkers worden naar eigen zeggen vooral gemotiveerd door resultaten en verantwoordelijkheden. Daarnaast geven ze ook aan dat de betrokkenheid vergroot wordt door een financiële waardering.

Wat de medewerkers een ander belangrijk aspect vinden binnen het component Motivation, zijn de aanwezige loopbaanpaden of toekomstperspectieven binnen de werkmaatschappij waarvoor ze werkzaam zijn. De loopbaanpaden zijn duidelijk omschreven in het functie- en salarishuis, maar welke concrete stappen er gezet moeten worden om de volgende stap te maken in het functie- en salarishuis is onduidelijk. Dit geldt overigens ook voor de loopbaanpaden binnen het Conclusion ecosysteem.

Daarnaast zijn de medewerkers van mening dat een loopbaan iets is wat je zelf vormgeeft, omdat het meer gaat over de inhoudelijke ontwikkeling van het werk en de rollen die bekleed worden voor een klantopdrachten.

Binnen een aantal werkmaatschappijen ontvangen medewerkers aan het begin van het jaar een targetbrief waarin doelstellingen opgenomen zijn waarop de medewerkers niet voldoende invloed hebben. Het hebben van een dergelijke KPI heeft dan een negatieve uitwerking, want het werkt demotiverend, omdat diegene zijn bonus niet haalt aan het einde van het jaar.

Verder zijn er ook medewerkers van andere werkmaatschappijen binnen het Conclusion ecosysteem die aangeven dat het niet behalen van de doelen geen consequenties heeft. Er wordt desondanks toch een bonus uit betaald. De positieve prikkel om de doelen blijven te realiseren en begeleiding hieromtrent wordt gemist.

Bij het component motivatie wordt door leidinggevendenden aangegeven dat eenvoudige zaken als complimenten geven en het creëren van informele waarderingmomenten vaker mogen gebeuren, want ze weten dat de impact op betrokkenheid van de medewerkers groot is.

- ❑ *Hoe draagt het component Participatie uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van de medewerkers? Hoe wordt dit ervaren en beleefd door de medewerkers?*

De medewerkers geven aan dat ze volledig vertrouwen krijgen van hun leidinggevendenden over de manier waarop ze hun werk mogen organiseren. Er wordt binnen de werkmaatschappijen van het Conclusion ecosysteem veel vrijheid en autonomie ervaren.

Als medewerkers een goed idee hebben, mogen ze deze ook uitvoeren. Medewerkers hebben beslissingsvrijheid in de opdracht die ze bij klanten uitvoeren, maar soms wordt intern wel ervaren dat de meeste besluiten eerst door het MT binnen de werkmaatschappij genomen worden zonder de medewerkers hierin te betrekken.

5.4 Gepercipieerd HR-beleid en betrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid wordt als performance indicator voor dit onderzoek geselecteerd, omdat deze indicator de meeste invloed heeft op het daadwerkelijk realiseren van de beoogde organisatieperformance (Meyer et al., 2002; Allen & Meyer, 1996). Een feit is dat betrokken medewerkers waarde toevoegen aan een organisatie door hun standvastigheid, proactieve instelling en een hoog bewustzijn van het leveren van kwaliteit. Allen & Meyer (1996) onderscheiden in hun onderzoek drie varianten van betrokkenheid namelijk affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Bij continue betrokkenheid zijn de medewerkers uit persoonlijk noodzaak betrokken bij de organisatie, omdat het vertrek nadelige gevolgen kan hebben voor de individuele situatie van medewerkers, omdat er weinig baan alternatieven zijn of omdat de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden gunstiger zijn dan bij andere organisaties. Deze medewerkers hebben een ontevreden instelling en zijn niet voornemens om zich extra in te zetten. Desondanks, blijven ze toch werkzaam bij de organisatie.

Daarnaast hebben medewerkers die zich normatief betrokken voelen bij de organisatie het gevoel van morele verplichting. Dit betekent dat medewerkers zich schuldig voelen als ze de organisatie verlaten en dat is de reden dat ze toch werkzaam blijven bij een organisatie.

- ❑ *Welke vormen van betrokkenheid (affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid) zijn belangrijk voor medewerkers (Allen & Meyer, 1996)? Vinden we die factoren ook terug in het gevoerde HR-beleid?*

Medewerkers die zich identificeren, emotioneel verbinden met en geloven in de organisatie zijn affectief betrokken (Allen & Meijer, 1996). Zij hebben het gevoel dat ze bij de organisatie passen. Over het algemeen wordt affectieve betrokkenheid beschouwd als vaste variabele van de vertrekintentie van medewerkers (Pare & Tremblay, 2007; Meyer et al., 2002). Deze

medewerkers willen graag de komende tijd bij de organisatie blijven werken (Guerro & Herrbach, 2009).

In dit onderzoek komt naar voren dat de betrokkenheid voornamelijk zit in de mensen die worden aangetrokken voor een werkmaatschappij, de ontwikkelingsmogelijkheden en het mee mogen denken met de werkmaatschappij en het Conclusion ecosysteem.

5.5 Gepercipieerd HR- beleid en vertrekintentie

Volgens Jiang et al. (2012) hangt het personeelsverloop/vertrekintentie samen met de variabele “betrokkenheid”. Medewerkers die zich minder betrokken voelen dus zich minder identificeren en emotioneel verbonden voelen met de organisatie zullen geneigd zijn om eerder de organisatie te verlaten. Volgens Norris-Watts en Levy (2004) is er een sterke relatie tussen de betrokkenheid van de medewerkers en een feedback werkomgeving, omdat medewerkers de behoeften hebben aan persoonlijke ontwikkeling, doordat ze in staat worden gesteld om de beoogde organisatie doelstellingen en de persoonlijke doelen kunnen realiseren. Als de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke doelen op een lijn liggen zoals de betrokkenheid van de medewerkers vergroot worden (Jiang et al., 2012; Porter et al., 1974).

Wat volgens Huselid (1995) een grote impact kan hebben op het personeelsverloop zijn de aanwezigheid van de HR-praktijken zoals beloning, beoordeling en training), omdat dit medewerkers een gevoel van waardering geeft. Hierdoor blijven ze graag bij de organisatie werken om op deze manier volgens de ruilrelatie iets terug te kunnen doen (Cropanzano & Mitchell, 2005).

- ❑ *Welke HR-praktijken uit de HR-bundel hebben een significante impact op personeelsverloop? En welke factoren zien de medewerkers als bepalend voor de vertrekintentie?*

De relatie met de leidinggevenden is voor 25% van de medewerkers geen reden om te vertrekken bij de werkmaatschappij of Conclusion.

De volgende factoren worden door 50% van de medewerkers genoemd om te blijven werken bij Conclusion:

- de bedrijfscultuur het (thuisgevoel/woonkamergevoel);
- het team;
- fijne collega's;
- de vrijheid om de dingen te doen die de medewerker denkt dat nodig is;
- de mogelijkheden tot ontwikkeling;
- het loopbaanperspectief.

5.6 Conclusie van de hoofdvraag

Allereerst worden sommige HR-praktijken in de beleving van respondenten met meer dan een beleidsdomein geassocieerd. Zo kan een training of opleiding niet alleen tot betere bekwaamheid en vaardigheden leiden, maar ook tot meer intrinsieke motivatie om nog meer te leren of het werk nog beter te maken. Een ander voorbeeld is teamwerk, dat aan de ene kant tot meer opportunity tot kennisdeling of participatie kan leiden, maar ook tot meer kennis (ability) en een grotere intrinsieke motivatie (samen met anderen aan een

gezaamenlijk doel te werken kan tot meer motivatie leiden om dit doel te behalen). Zo zijn er ook associaties tussen motivation en opportunity als het om deelname aan besluitvorming gaat. HR-praktijken moeten dan ook niet op zichzelf, maar in samenhang met andere praktijken beschouwd worden (Lepak et al., 2006). Het gebruik van een HR-praktijk moet in het algemeen gekoppeld worden aan andere HR-praktijken om invloed op een beleidsdomein te hebben.

Bij bedrijven uit het ecosysteem van Conclusion worden de medewerkers gestimuleerd om initiatief te nemen. Zij hebben breed gedefinieerde taken en veel individuele beslissingsruimte. Bovendien investeert Conclusion veel in trainingen en opleidingen. Het leidt ertoe dat de medewerkers goed en intensief met elkaar samenwerken, veelvuldig op zoek gaan naar andere, meer efficiëntere dienstverleningsmethode en een grote bereidheid hebben om elkaar te helpen. Dit alles draagt in hoge mate bij aan de bedrijfsresultaten.

In hoeverre heeft de inzet van gerichte HR-praktijken/HR-Bundels zijn weerslag op de perceptie van de medewerkers rondom het gevoerde HR-beleid, zodanig dat de betrokkenheid van de medewerkers gestimuleerd wordt teneinde om een positieve uitwerking te hebben op de reductie van de vertrekintentie?

Hieronder wordt het antwoord geformuleerd op de hoofdvraag:

Medewerkers voelen zich betrokken door het inhoudelijke interessante werk, het samenwerken binnen het team, de werkmaatschappij en het Conclusion ecosysteem. De leidinggevenden geven divers invulling aan het HR-beleid ten opzichte van de betrokkenheid van de medewerkers. Zowel de directeuren als de leidinggevenden kunnen hierin meer hun rol pakken. Bij Conclusion stellen de directeuren en de leidinggevenden de medewerker centraal en het een en ander is ook afhankelijk hoe toegerust de leidinggevende is en de medewerker regie neemt in zijn ontwikkelproces en functioneren. Uit de empirische resultaten van dit onderzoek blijkt dat de bereidheid en motivatie van de leidinggevende om de medewerker in hun ontwikkeling en functioneren te ondersteunen wordt beïnvloed door de perceptie die de leidinggevende heeft met betrekking tot rol van de medewerker in dit proces.

Dit onderzoek laat zien dat HR-beleid context afhankelijk is. Het multilevelmodel in dit onderzoek helpt juist om de AMO-factoren zoals waargenomen op verschillende niveaus en stakeholders in de organisatie met elkaar te verbinden. Volgens het AMO-raamwerk is het vermogen van leidinggevenden om het HR-beleid effectief te implementeren afhankelijk van hun eigen hanteren van en zienswijze op het de werking van het ability-motivation-opportunity denken.

Ability wordt in dit onderzoek gezien als de noodzakelijke HRM-gerelateerde kennis en vaardigheden van leidinggevenden zelf. Het inconsistente gebruik van HR-praktijken houdt volgens de literatuur verband met het ontbreken van de benodigde vaardigheden van leidinggevenden (Jones & Saundry, 2012; Bond & Wise, 2003). De benodigde vaardigheden variëren tussen HR-praktijken en houden meerdere kennisdomeinen in bijvoorbeeld over relevante wetgeving, procedures voor het gebruik van HR-praktijken en vaardigheden voor het leidinggeven (Nehles et al., 2006).

De motivatie van de leidinggevenden om verantwoordelijkheid te nemen voor HRM is een belangrijk onderdeel van effectief HRM-implementatie (Kellner et al., 2016). Wat in dit onderzoek terugkomt is dat leidinggevenden het hanteren van de HRM rol graag lijken te willen, maar door gebrek aan tijd en concurrerende eisen waardoor het soms lastig is voor leidinggevenden om op strategisch/tactisch niveau te opereren in verband met de vele operationele taken die uitgevoerd moeten worden (meewerkend voorman) ze niet de verantwoordelijkheid kunnen nemen op dit gebied.

Ongeacht hoe bekwaam of gemotiveerd leidinggevenden zijn om HR-taken uit te voeren, ze zullen dit niet goed kunnen vormgeven als ze niet in de gelegenheid worden gesteld om dit (op een juiste manier) te doen. Opportunity kan worden begrepen als de 'contextuele enablers' en beperkingen met betrekking tot de implementatie door leidinggevenden (Kellner et al., 2016). Dit omvat aspecten zoals tijdbesteding om HRM-taken uit te voeren, HRM-ondersteuning en een duidelijk HR-beleid en procedures. Gebrek aan opportunity wordt in de literatuur juist ook vaak geassocieerd met het ervaren van rol ambiguïteit en rolconflict (Evers, 2004). Vandaar dat de kwaliteit van de HRM-implementatie sterk afhankelijk is van contextuele factoren rondom het werk van leidinggevenden en de mate waarin deze leidinggevenden adequaat worden ondersteund door het hogere management en de HRM-afdeling.

5.7 Reflectie op de literatuur

In het theoretische kader wordt niet ingegaan op de aspecten die een rol spelen bij de uitvoering van HR-praktijken door leidinggevenden en de mogelijke bijdrage van de percepties van leidinggevenden over het nemen van initiatief van de medewerkers tijdens hun ontwikkelpad. Dit zou in toekomstig onderzoek onderzocht kunnen worden. Het blijkt uit de resultaten dat de leidinggevende in gesprek gaat met de medewerker uit het team over de persoonlijke ontwikkeling en het functioneren. Daarnaast is het ook van belang dat er binnen Conclusion aandacht is voor het psychologisch contract en de wederzijdse verwachtingen die hierin kunnen spelen. Door dit onderzoek is duidelijk geworden dat de rol van leidinggevenden essentieel is in de HR-waardeketen (Boselie, 2014). In de literatuur wordt bedoeld met de performance-keten de verschillende schakels zoals intended HR-beleid, actual HR-beleid en gepercipieerd HR-beleid in de keten van de performance van een organisatie (Nishii & Wright, 2007). In het model van Nishii & Wright (2007) wordt uitgegaan van het feit dat leidinggevende het HR-beleid op diverse manieren in de praktijk brengen en dat dit komt door de diverse interpretaties over het intended HR-beleid (Biemans, 2007) en de HR-abilities, motivation en opportunities van de leidinggevenden zelf (Bos-Nehles et al., 2013; Knies, 2012; Leisink & Knies, 2011).

Purcell en Hutchinson (2007) bevestigen in hun onderzoek dat de manier waarop leidinggevenden het HR-beleid daadwerkelijk in de praktijk brengen en de percepties van medewerkers over dit gevoerde HR-beleid de effectiviteit van het HR-beleid bepalen. Daarnaast kwam naar voren in het onderzoek dat de AMO-theorie ook op de individuele prestaties van leidinggevenden in het uitvoeren van hun HRM-verantwoordelijkheden moet worden toegepast (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Bos-Nehles et al., 2013). Volgens het AMO-raamwerk is ook het vermogen van leidinggevenden om het HR-beleid effectief te implementeren afhankelijk van hun individuele en specifieke ability, motivation en opportunity. De effectiviteit van het HR-beleid wordt verklaard aan de hand van de betrokkenheid van de medewerkers, omdat betrokkenheid een relatie heeft met de

vertrekintentie en de motivatie van de medewerker. De bereidheid van medewerkers om te zich extra in te zetten is afhankelijk van hun percepties en ervaringen met het geïmplementeerde HR-beleid. Dit betekent dat organisaties die op de drie gebieden namelijk ability, motivation en opportunity inspanningen verrichten een concurrentievoordeel kunnen behalen. De inzet van de AMO-theorie is afhankelijk van de context en dus ook de strategische doelstellingen van een organisatie. Daarom is een specifiek HR-beleid vereist om tot de beste medewerkersprestaties te komen.

6. Discussie en Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt de gekozen onderzoeksofzet bij Conclusion besproken. Er zal een reflectie plaatsvinden op het onderzoeksproces en kritisch naar het onderzoek gekeken worden, waarbij er enkele discussiepunten kort uiteengezet en verklaard worden. Ten eerste wordt er ingezoomd op de rol van de onderzoekster en de dynamische omgeving waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarna zal het gebruikte onderzoeksdesign aan de orde komen. Tenslotte zal de wetenschappelijk kant van het onderzoek belicht worden waarbij de combinatie van de toegepaste theorie en de praktijk bij Conclusion bij elkaar komen en een vervolgonderzoek kan worden aangedragen.

6.1 Rol onderzoekster

Er is bewust gekozen in dit onderzoek om de rol van de onderzoekster niet op de voorgrond te plaatsen, omdat de onderzoekster werkzaam is bij Conclusion en daardoor veel kennis heeft van de organisatie. Tijdens het onderzoek heeft ze getracht om met een open houding en geest het werkveld te betreden (Boeije, 2005). Doordat het onderzoek plaats vond bij voor de onderzoekster nieuwe werkmaatschappijen en voor haar onbekende respondenten is de objectiviteit deels gewaarborgd. Op de belangrijkste punten van het onderzoeksdesign wordt gereflecteerd.

6.2 Toegepast onderzoeksdesign

In het hoofdstuk Methoden (hoofdstuk 3) is uiteengezet waarom er gekozen is voor een kwalitatief onderzoek. In deze paragraaf zullen we kort de gemaakte keuzes bespreken van het onderzoek zoals het conceptueel model, steekproef respondenten de bevindingen, de setting en het tijdsbestek.

6.2.1 Conceptueel model

De meeste resultaten zijn gevonden met het opgestelde conceptueel model dat gebaseerd is op het theoretische kader uit hoofdstuk 2. In het onderzoek zijn de belangrijkste theorieën geselecteerd voor het conceptuele model wat tot de meest relevante en bruikbare onderzoeksresultaten zou leiden.

6.2.2 Steekproef respondenten

Dit onderzoek is verricht met behulp van een steekproef van 15 respondenten volgens het multilevelmodel namelijk 3 directeuren, 4 leidinggevenden en 8 medewerkers. Er zijn

respondenten geselecteerd vanuit een samengestelde lijst van medewerkers afkomstig uit een van deze doelgroepen door de HRM-afdeling. Een kanttekening hierbij is dat de steekproef plaatsvindt alleen binnen deze drie doelgroepen, maar of hiermee alle informatie verkregen wordt, is niet zeker want dat is meestal het risico van een steekproef. Er is gekozen voor een zo ruim mogelijke onderzoeksgroep, waardoor het risico van gemiste informatie verkleind is (Boeije, 2005). De doelgroepen bestonden uit verschillende leeftijden, opleidingsniveau, verschillende rollen, verschillende werkmaatschappijen binnen Conclusion. Er is geprobeerd om zo veel mogelijk verscheidenheid in de resultaten te verkrijgen om de diverse ervaringen te verzamelen van de diverse doelgroepen.

6.2.3 Setting

De setting van het onderzoek was bij Conclusion. Om een vertrouwd gevoel te bewerkstelligen bij de onderzoeksgroep hebben alle interviews plaatsgevonden op de vestigingen van de werkmaatschappijen, omdat dit laagdrempelig en tijdbesparend was. Medewerkers konden makkelijk tijdens werkuren langskomen. Aan de andere kant doordat de kantoortuinen overzichtelijk zijn en de spreekkamers aan de looproutes lagen is er een kans dat er uitgevonden kan worden welke medewerkers deel hebben genomen aan het onderzoek. De waarborging van de anonimiteit is ondervangen, doordat er op verschillende dagen, tijden en plaatsen geïnterviewd werd en de namen van de respondenten zijn geanonimiseerd.

6.2.4 Bevindingen

De bevindingen van dit onderzoek hebben gedeeltelijk de verwachtingen waargemaakt. Bij aanvang van een onderzoek zijn er meestal verwachtingen en meestal heeft de onderzoekster al een beeld gevormd van de eventuele te behalen resultaten. Tijdens dit onderzoek zijn er veel interessante bevindingen gedaan en dat heeft waardevolle en bruikbare informatie opgeleverd. De uitdaging voor dit onderzoek was de focus houden op de centrale onderzoeksvraag, omdat alle informatie interessant en een toegevoegde waarde leek te hebben. Desondanks is er getracht om de meest relevante informatie te delen in deze rapportage.

6.2.5 Tijdsbestek

Om nog meer informatie te verzamelen over het praktijkprobleem binnen het ecosysteem van Conclusion zouden andere werkmaatschappijen met een andere context betrokken kunnen worden. Door het korte tijdsbestek waarin dit onderzoek moest plaatsvinden was dit het meest uitgebreide en haalbare onderzoeksdesign. De kanttekeningen van het onderzoeksproces zijn besproken dus wordt het wetenschappelijk aspect van het onderzoek nader bekeken aan de hand van een reflectie op de wetenschappelijk literatuur.

6.3 Aanbevelingen voor praktijk en wetenschap

Naar aanleiding van de hiervoor besproken conclusie worden er aanbevelingen geformuleerd voor Conclusion. De aanbevelingen zijn vooral praktisch van aard zullen ondersteunen bij het managen van verwachtingen bij directeurs, leidinggevend en medewerkers.

6.3.1 Waardering

Het daadwerkelijk uitspreken van waardering, complimenten geven, leidt tot een vergroting van de motivatie bij medewerkers en dit heeft positieve invloed op de performances van Conclusion (Boselie, 2014). Het lijkt een kleine en eenvoudige moeite, maar in de praktijk gebeurt het onvoldoende. Het ontvangen van bijvoorbeeld een bonus is voor een medewerker pas van meerwaarde als het via een mooie verpakte boodschap door een leidinggevende gebracht wordt tijdens een teamoverleg. Hiermee wordt het signaal afgegeven dat elke medewerker belangrijk is en bijdraagt aan de resultaten van Conclusion.

6.3.2 Betrokkenheid in HR-bundels

Wanneer Conclusion de diverse talenten van medewerkers centraal inzichtelijk heeft, is het eenvoudiger om als organisatie hierop in te spelen in het kader van de interne mobiliteit. Door pro-actief met de aanwezige talenten bezig te zijn, wordt vanzelfsprekend de betrokkenheid van de medewerkers vergroot. Een interne makelaar zou een helpende factor hierbij kunnen zijn, want medewerkers met een loopbaan- of ontwikkelvraagstuk worden centraal geregistreerd en op deze manier kunnen vraag en aanbod gematcht worden binnen het Conclusion ecosysteem. Daarnaast vinden leidinggevendenden dat ze ongewenst een sturende rol moeten in nemen tijdens de gesprekkencyclus, omdat ze bij de medewerkers het initiatief of eigenaarschap missen in het eigen ontwikkelproces. Wat zou kunnen helpen is medewerkers te coachen op het nemen van eigen regie in zijn of haar loopbaan. Kortom, een cultuur creëren waarin het tonen eigenaarschap de norm is.

6.3.3 Duurzaam HR-beleid

Een duurzaam HR-beleid is essentieel bij de huidige krappe arbeidsmarkt. Vooral het personeelstekort zorgt ervoor dat er een hogere werkdruk ontstaat bij medewerkers, doordat ze veel diverse taken tegelijkertijd moeten uitvoeren en geen ondersteuning kunnen ontvangen van collega's. Hierdoor neemt het plezier en de betrokkenheid in het werk en de organisatie af (Naqshbandi et al., 2023; Mohr et al., 2012). Het is van groot belang in deze onzekere tijden en in de huidige arbeidsmarkt dat een organisatie de focus legt op retentie namelijk medewerkers motiveren en stimuleren, waardoor ze behouden blijven en het personeelsverloop zo laag mogelijk blijft en het werven en aantrekken van talentvolle medewerkers door middel van employer branding. Duurzaamheid is de purpose van de dienstverlening van het Conclusion ecosysteem, omdat dit past binnen het imago, missie en visie van het Conclusion ecosysteem en het vertaalt zich ook naar een duurzaam HR-beleid namelijk het welzijn van de medewerkers wordt centraal gesteld. Een duurzaam HR-beleid leidt tot betere organisationele uitkomsten. Conclusion ecosysteem gaat ervan uit dat betrokken, gezonde en gemotiveerde medewerkers van toegevoegde waarde zijn aan de verwezenlijking van de organisatieperformance en dat is ook de bedoeling van strategisch HRM bedrijven door bijvoorbeeld een betere vastlegging, naleving en uitdraging van het HR-beleid. Een voorbeeld hiervan is het transparanter communiceren, want binnen een werkmaatschappij van Conclusion is het beleid dat je niet over mag stappen naar klanten, maar dit gebeurt regelmatig waardoor medewerkers zichzelf afvragen wat de reden hiervan is. Het zit in de beleving van fairness, maar het zit ook in de cultuur van de werkmaatschappij. Tegenwoordig is hier meer aandacht voor, omdat een nieuwe rol van

peoplecoach is geïntroduceerd. De peoplecoach ondersteunt de medewerkers bij de realisatie van de ontwikkeldromen. In de rol van peoplecoach vindt veel meer de toetsing en de uitdraging van het HR-beleid plaats. Hierdoor wordt het HR-beleid beter geïmplementeerd, doordat bijvoorbeeld aan het begin van het jaar de peoplecoach de medewerker ondersteunt bij de voorbereiding van het ambitie-ontwikkelingsgesprek en daarbij wordt het functieprofiel als leidraad genomen voor de formulering van de ambities van de medewerker. Op deze manier weet de medewerker welke stappen er genomen kunnen worden in het functiehuis en wat de bandbreedte is van de salarisverhoging aan het einde van het jaar. Kortom, hier wordt meer de blauwe kant aangesproken zoals het transparant maken van het HR-proces, actief de kaders en richtlijnen communiceren door de people coaches en de leidinggevendenden.

6.3.4 Ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden

Een groot deel van de vergroting van de betrokkenheid van medewerkers zit in de wisselwerking tussen leren en ontwikkelen wat tot stand komt als medewerkers aanspreekbaar zijn op het gedrag en zich laten coachen door leidinggevendenden, collega's en klanten. Een aanbeveling zou kunnen zijn strakker te sturen op afgesproken doelen, waardoor de wens tot ontwikkeling ook daadwerkelijk plaatsvindt. Medewerkers hebben namelijk structuur nodig om dat doel te kunnen behalen, want ondanks het feit dat ze bepaalde rollen in de functie niet uitdagend of heel leuk vinden, willen ze wel die persoonlijke ontwikkeling maken.

Wat onder andere ook de betrokkenheid van medewerkers kan vergroten is de verantwoordelijkheid te geven over het behalen van de teamdoelen. Dit kan worden bewerkstelligd door eigenaarschap te geven over elementen of activiteiten van de roadmap van het team of anders gezegd het teamplan. Het eigenaarschap kan worden vergroot door op roulerende basis ieder teamlid voorzitter van een teamoverleg te laten zijn. Op deze manier wordt het realiseren van teamdoelen een gedeelde verantwoordelijkheid in plaats van het feit dat de leidinggevende er steeds op moet sturen en alleen eigenaar is van het teamplan.

De HRM-afdeling binnen het Conclusion ecosysteem kan leidinggevendenden meer faciliteren, begeleiden en ondersteunen bij de bedoeling (betekenisgeving) en uitvoering van het HR-beleid. Om de implementatie van het HR-beleid een vast onderdeel te laten zijn van de dagelijkse werkzaamheden van leidinggevendenden is het raadzaam om hiervoor ontwikkelingsdoelstellingen te formuleren in de performancecyclus voor leidinggevendenden. Op deze manier kunnen de leidinggevendenden HR-vaardigheden ontwikkelen zoals stimuleren, motiveren, inlevingsvermogen om medewerkers te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling en functioneren en communicatieve vaardigheden (het goede gesprek voeren met medewerkers). Vervolgens kan de HRM-afdeling op basis van de ontwikkelingsdoelstellingen van leidinggevendenden gerichte intervisiebijeenkomsten organiseren, waarbij de uitwisseling van HR-gerelateerde kennis, vaardigheden en ervaringen centraal staan. De formulering van de ontwikkelingsdoelstellingen in de performance cyclus ondersteunt bij de daadwerkelijke ontwikkeling van HR-vaardigheden en kennis van leidinggevendenden bij de uitvoering van het HR-beleid, doordat er periodiek tussen leidinggevendenden en directeur en de HRM-afdeling voortgangsgesprekken plaatsvinden. Hierdoor is de ontwikkeling van HR-vaardigheden van leidinggevendenden goed te volgen en is

het een onderdeel van de eindejaar beoordeling. Daarnaast is het ook van belang dat er in de functiebeschrijving van leidinggevenden duidelijk wordt omschreven dat een groot gedeelte van de taken in deze functie bestaat uit het ondersteunen, faciliteren van medewerkers in de ontwikkeling en in het functioneren. Bij de werving en selectie van leidinggevenden kan een assessment helpen bij de toetsing op de aanwezigheid van de HR-vaardigheden en capaciteiten zoals het stimuleren, motiveren van medewerkers in hun ontwikkeling, empathisch vermogen en communicatieve vaardigheden. Verder kan een HRM-afdeling een management development programma aanbieden aan leidinggevenden, waardoor de bovenstaande vaardigheden en capaciteiten versterkt worden en het inzichtelijk maken op welke manier deze versterking positief bijdraagt aan de organisatieperformance.

6.3.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek binnen Conclusion

Een vervolgonderzoek zou kunnen zijn dat er meer inzicht verkregen wordt in de aanwezige HR-gerelateerde ervaringen, kennis en vaardigheden, maar ook de benodigde HR-kennis en vaardigheden van de leidinggevenden binnen Conclusion. Binnen de werkmaatschappijen is het vaak een vanzelfsprekendheid en er zijn verwachtingen dat leidinggevenden beschikken over de benodigde HR-kennis en vaardigheden, maar de praktijk is weerbarstiger. Bij de uitvoeringen van het HR-beleid verwachten leidinggevenden dat medewerkers initiatief nemen in de persoonlijke professionele ontwikkeling, team- en organisatie ontwikkeling. De theorie rond het psychologische contract (Rousseau, 1995; Robinson et al., 1994) geeft inzicht in welke mate de percepties van leidinggevenden hieromtrent van invloed zijn op de implementatie van het HR-beleid. Door de introductie van de performancecyclus binnen het Conclusion ecosysteem heeft er een verschuiving van rollen plaatsgevonden tussen de organisatie, leidinggevenden en medewerkers. Deze verandering is van invloed op het sociale en psychologische proces (Robinson et al., 1994), omdat er nieuwe wederzijdse verwachtingen en verplichtingen binnen de werkmaatschappijen in het Conclusion ecosysteem zijn ontstaan (Rousseau, 1995).

7. Afsluiting

De geselecteerde theorieën voor het conceptueel model kwamen daadwerkelijk overeen met de bevindingen in de praktijk en er werden zelfs nieuwe inzichten verkregen. Daarom kan dit onderzoek met een bevredigend gevoel afgesloten worden en de rapportage van de resultaten kunnen met trots overhandigd worden aan Conclusion. Dit onderzoek is gestart met een uitstroompercentage van 20,5% en gedurende de uitvoering van dit onderzoek kwam er meer aandacht en waardering voor de medewerkers, waardoor het uitstroompercentage daalde naar 16%. Hierdoor ontstonden er weer andere inzichten rondom de organisatie performance namelijk om een goede balans te behouden tussen het financiële en cijfermatige aspect en de meer zachtere kant zoals het vergroten van betrokkenheid, de bevlogenheid en tevredenheid van medewerkers.

Bijlage 1 Literatuurlijst

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance systems pay off*. Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Biemans, P. J. (2007, 11 oktober). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: fictie of feit?* [Lezing]. Hogeschool INHOLLAND. Geraadpleegd op 22 december 2023 van <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/het-veranderende-beroepsprofiel-van-hrm-ers-fictie-of-feit/>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Boom Hoger Onderwijs.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–

- organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2002). Challenging (strategic) human resource management theory. *ERIM Report Series Research In Management*.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 2.
- Boselie, P. (2007). Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(6), 282-292. <https://doi.org/10.5117/mab.81.17770>
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. 2nd Edition. McGraw-Hill Education.
- Boselie, P. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further... *Management Public Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>.
- Boselie, P., & Van der Wiele, T. (2002). Employee Perceptions of HRM & TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12, 165-172. <https://doi.org/10.1108/09604520210429231>.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bos-Nehles, A. C., Conway, E., & Fox, G. (2021). Optimising human resource system strength in nurturing affective commitment: Do all meta-features matter? *Human Resource Management Journal*, 31(2), 493-513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12320>.
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M.J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4e editie). Palgrave-Macmillan.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5e editie). Oxford University Press.

- Chen, X.-P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.
- Collou, L., Bruinsma, G., & Van Riemsdijk, M. (2019). Het effect van HRM-interventies op gedrag van medewerkers volgens HR-professionals: De eerste stappen in het ontwikkelen van een strategisch HRM-simulatiemodel. *Tijdschrift voor HRM*, 22(1), 1-25.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I Stay or Should I Go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *An International Journal of Work, Health & Organisations, Work & Stress*, 22, 201-223. <https://doi.org/10.1080/02678370802390132>.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87
- De Visser, E. (2005). *Onderzoek naar de invloed van de sterkte van een HRM-systeem op de relatie tussen HRM & performance* [Masterscriptie]. Universiteit van Tilburg.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)
- Dess, G., & Shaw J. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *The Academy of Management Review*, 3, 446-456. <https://doi.org/10.2307/259187>
- Doh, J., Stumph, S., Tymon, W., & Haid, M. (2008, juli). How to retail talent in India. A brief synopsis of how to manage talent in fast moving labor markets; some findings from India [Werkdocument]. *MIT Sloan Management Review*, 50(1).

- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2013). Biographical and demographical variables as moderators in the prediction of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1).
- Evers, G. (2004). De economische waarde van werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 49-62.
- Farrell, K. (2001). Human resource issues as barriers to staff retention and development in the tourism industry. *Irish Journal of Management*.
- Gouldner, A. (1960). 'The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement', *American Sociological Review* 25: 161-178.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superiors performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Griffeth, R. W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium. *Journal of Management*, 26, 463-488. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guerro, S., & Herrbach, O. (2009). Organizational trust and social exchange: What if taking good care of employees were profitable? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(1). <https://ssrn.com/abstract=1589363>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 264-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (1999). Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: cross selectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2e editie, pp. 165–207). Michigan State University.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2023). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5-23. <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>.
- Kellner, A., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2016). 'The mission or the margin?' A high-performance work system in a non-profit organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2015.10>.
- Koster, E. H. W., De Lissnyder, E., Derakshan, N., & De Raedt, R. (2011). Understanding depressive rumination from a cognitive science perspective: The impaired disengagement hypothesis. *Clinical Psychology Review*, 31, 138-145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2010.08.005>
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, on organizational commitment? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 305-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C305::AID-JOB843%3E3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C305::AID-JOB843%3E3.0.CO;2-N)
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.

Industrial and Labor Relations Review, 48, 197-221.

<https://doi.org/10.1177/001979399504800201>.

Marin-Garcia, J. A. M., & Martinez-Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.

<https://doi.org/10.3926/ic.838>

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment tot the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.

Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.

Mitchell, T. R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.

Mohr, D. C., Young, G.J., & Burgess, J. F. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organizational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2).

Mortelmans, D.(2020). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. *Acco Uitgeverij*.

Naqshbandi, M. M., Meeran, S., Kim, M., & Mughal, F. (2023). The role of AMO HR practices and knowledge sharing in developing a learning organizational culture: Evidence from the United Kingdom. *Journal of Knowledge Management*.

<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0032>

Nishii, L., & Wright, P. (2007). Vari Capaciteit within organizations. In D. Smiths (Eds.), *The people make the place* (pp. 225-248). Lawrence Erlbaum Associates.

Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003>

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance achieving long term viability*. Oxford University Press.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/105960110628687>

- Peccei, R. (2004). Human resource management en de zoektocht naar 'geluk' op de werkplek. *Tijdschrift voor HRM*, 10(15), 67-82.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308-344. <https://doi.org/10.1177/1059601111402067>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>.
- O'Driscoll, M.P., & Randall, D.M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x>
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions, *Journal of Managerial Issues*, 6(2), 176.
- Ramsay, H., Scholarios, D., Harley, B. (2002). Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531
- Robinson, S., Kraatz, M. and Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understandig written and unwritten agreements. *SAGE Publications*. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Salvador-Gomez, A., Bou-Llugar, J. C., & Beltran-Martin, I. (2023). A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: An empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework. *The International*

1. *Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3963-4002.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163855>
2. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (2e editie). Bohn Stafleu van Loghum.
3. Sels, L. (2003), Strategisch management van human resources: maakt het een verschil? *Tijdschrift voor HRM*, no 3 herfst: 35-61.
4. Thoonen, I. (2005). *Effecten van human resource management op betrokkenheid, tevredenheid en verloop*. Universiteit van Tilburg.
5. Tubbing, L. (2018). *Casestudie onderzoek: Voor- en nadelen, ontwerp en proces*. ScriptieMaster. Geraadpleegd op 14 december 2023 van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/casestudie-onderzoek/>
6. UWV Arbeidsmarktprognose 2023-2024
7. Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek?* (7^e druk). Boom Hoger Onderwijs.
8. Vanderstraeten, A., & Van Oss, V. (2019). De HRM Cockpit voor een duurzame organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 1-20. <https://doi.org/10.5117/THRM2019.2.VAND>
9. Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777-2808. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340322>
10. Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: A 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039–3059.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934891>
11. Visser, R.C., & Sluis, E.C. van der (2008). Nut en noodzaak van talentontwikkeling! *Opleiding & Carrière Magazine*, 1(1), 25-27.
12. Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
13. Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.

Bijlage 2 Codeboom

Document Portrait: Directeur > Medewerkers > Respondent 8 medewerker



Bijlage 3 Email aan respondent

Beste,

Om mijn master Human Development aan de Schouten & Nelissen University of Applied Sciences in Zaltbommel succesvol af te kunnen ronden, doe ik een onderzoek op basis van diepte-interviews om de denkbeelden, ervaringen en ideeën over het behoud/retentie van de medewerkers binnen Conclusion in kaart te brengen.

Het doel van dit onderzoek is om factoren te verkennen en op te sporen die bijdragen aan het probleem van een mogelijke gap tussen wensen/verwachtingen van de medewerkers enerzijds en hetgeen Conclusion hen biedt als werkgever. Aan de hand van diepte-interviews worden gedachten en belevingen over dit onderwerp duidelijk en zal blijken op welke manier de HR-afdeling invulling kan gaan geven aan de thema's Intentioneel HR-beleid, gepercipieerd HR-beleid, betrokkenheid en vertrekintentie.

Zoals telefonisch besproken bevestig ik hierbij dan ook onze afspraak voor het diepte-interview. De vragenlijst heeft betrekking op uw huidige situatie. Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden: het is uw mening die telt. Uw medewerking is belangrijk voor het slagen van dit onderzoek. U kan uw deelname ten allen tijde stopzetten. We willen benadrukken dat de antwoorden vertrouwelijk behandeld zullen worden, en enkel op geaggregeerd niveau geanalyseerd worden voor wetenschappelijke doeleinden.

Voor verdere vragen rond dit onderzoek (jouw email). Dit kan voor, tijdens, alsook nog na het onderzoek.

Datum: 12 oktober 2023

Tijd: 10:30 uur

Locatie: Apeldoorn, spreekkamer Afrika

Jouw medewerking is belangrijk voor het slagen van dit onderzoek. Je kunt jouw deelname te allen tijde stopzetten. Ik wil benadrukken dat de antwoorden vertrouwelijk behandeld zullen worden en enkel op geaggregeerd niveau geanalyseerd worden voor wetenschappelijke doeleinden.

Voor verdere vragen rond dit onderzoek kun je terecht bij Mirjam Ton (mirjam.ton@conclusion.nl). Dit kan voor, tijdens, alsook nog na het onderzoek.

Voordat het interview daadwerkelijk plaatsvindt, vraag ik je te bevestigen dat je deze informatie ontvangen hebt en akkoord gaat met deelname (zie bijlage).

Alvast hartelijk dank voor jouw deelname aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Mirjam Ton

HR Business Partner

+31 (0)6 51 25 35 89

CONCLUSION

Bijlage 4 Topiclijst Directeuren

Algemeen

- Naam deelnemer
- Leeftijd
- Functie
- Aantal jaren werkzaam bij Conclusion
- Respondentnummer

Introductie

- Toestemmingsformulier ondertekenen
- Naam interviewer: Mirjam Ton HR Business Partner
- Uitleg doel van het onderzoek en rode draad van het onderzoek schetsen:

Ik interview je vanuit jouw rol als directeur. Door de vergrijzing en de situatie op de huidige arbeidsmarkt is het belangrijk om het personeelsverloop zo laag mogelijk te houden en de focus te leggen op de retentie en het behoud van medewerkers. Vorige jaar was binnen Conclusion de uitstroompercentage van 20,5%.

De doelstelling van dit onderzoek is om patronen te herkennen rondom de gap tussen intentioneel en gepercipieerd HR-beleid en de relatie die dat heeft met betrokkenheid en de vertrekintentie van de medewerkers. Ik ga 15 medewerkers in diverse rollen interviewen en op basis van de uitkomsten zullen we aanbevelingen doen voor Conclusion. Bij Conclusion worden door Effectory tevredenheidsonderzoeken verricht die met behulp van cijfers de betrokkenheid van de medewerkers zichtbaar maken, maar onvoldoende inzicht bieden in de verklaringen van die cijfers. Dit kwalitatief onderzoek voorziet in de behoefte aan meer duiding van het gevoerde HR-beleid. We hebben de volgende activiteiten uitgezet door onder andere in juni medewerkers onderzoek, survey + diepte interviews op arbeidsvoorwaarden, 5 ronde tafels en 15 diepte-interviews over het volgende thema.

Hoofdtopic: Waardeketendenken

Uitleg over waardeketendenken: In dit onderzoek gaan we er volgens de theorie van Human Resource Management vanuit dat medewerkers gezien worden als een van de belangrijkste factoren voor het succes zijn van de organisatie. Volgens de theorie kunnen we met HRM, medewerkers in positieve zin helpen de prestaties te verbeteren. Dus als we medewerkers goed ondersteunen, helpt dat uiteindelijk ook de organisatie. Wat we daarover op papier als formeel HRM beleid beschrijven, dus wat we als organisatie met HRM willen, kan in de praktijk anders beleefd of ervaren worden of wat we willen met HRM, doen we dat ook? Veel van het HRM werk is belegd bij onze leidinggevendenden die in direct contact staan met hun medewerkers. De vraag is nu of hoe het HRM beleid nu van papier via de leidinggevendenden bij de medewerkers terechtkomt en hoe de medewerkers dat in de praktijk ervaren. Dit is volgens het HR-waardeketen (Boselie, 2014) van belang, omdat het mede kan verklaren

waarom bepaalde effecten van HR-beleid, waaronder het behoud en de betrokkenheid van medewerkers uitblijven.

Subtopic: Intentie

Vragen:

- In het HR-beleid van Conclusion staat dat de medewerker centraal gezet wordt en dat de medewerker maximaal verbonden wordt aan de waarde van het ecosysteem. Hoe denk je dat de medewerkers het HR-beleid in de organisatie ervaren?
- Vind jij dat de HRM-afdeling onderscheidende dienstverlening levert? Zo ja, wat dan? Zo nee, wat heb je nodig?
- Is de HR-afdeling zichtbaar?
- Is de informatievoorziening over het HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden duidelijk?
- Wat merk je van de optimalisatie en digitalisatie van onze HR processen? Heb je er omkijken naar?
- Wat vind je belangrijk rondom het HR-beleid? Wat heb je nodig?

Subtopic: Implementatie

Vragen:

- Op welke manier verweef je het HR-beleid in de dagelijkse organisatie?
- Wat zijn volgens jou de belevingen van de leidinggevenden en medewerkers hieromtrent?
- Zijn leidinggevenden in staat om de “team” doelen in het werk te kunnen behalen?
- Waardoor komt dit volgens jou? (Taakeisen, motivatie, bekwaamheid, competenties, veranderbereidheid)?
- Wat hebben ze volgens jou nodig om de doelen te halen met het team?
- Heb je het gevoel dat jouw organisatie bijdraagt aan de prestaties van Conclusion als geheel?
- Welke rol speelt de leidinggevende hierin? Wat kan hieraan verbeterd worden?
- Kun je je relatie omschrijven tussen de leidinggevende en jou en de medewerkers en jou?
- Speelt deze relatie een rol in de betrokkenheid/verbondenheid van de leidinggevenden en medewerkers met Conclusion? Wat kan er beter aan deze relatie?
- Op welke manier laat je zien dat je de medewerkers nodig hebt?
- Mogen de leidinggevenden en medewerkers op hun eigen manier binnen bepaalde kaders het werk doen? Zo ja hoe maak je dat duidelijk aan ze? Zo nee, waarom niet?
- Wat zou anders kunnen?
- Wat zijn de loopbaanperspectieven van leidinggevenden en medewerkers en begeleid je ze hierin? Hoe?
- Wat kan hieraan verbeterd worden?

Subtopic: Perceptie

Vragen:

- Hoe beoordeel je de rol van de leidinggevendenden in de activiteiten van het HR-beleid? Denk hierbij aan de volgende tien HR-activiteiten die van invloed kunnen zijn op de prestaties (gesprekscyclus, Selectie, training, beloning, interne promotie/loopbaan, bonussen, prestatiebeloning, werkzekerheid, participatie en leerklimaat). Waarom?
- Wat kan hieraan verbeterd worden?
- Hoe zou je de rol van de leidinggevendende willen inkleden?
- Wat heb je nodig?

Hoofdtopic: AMO-model

Uitleg over AMO-model van Appelbaum et al., 2000). Het blijkt dat het onderling afstemmen van HR-praktijken tot consistente en coherente *bundels* leidt tot prestatieverbetering voor een organisatie. De meest bekende theorie voor het inkaderen van HRM is het zogenaamde AMO-model (Appelbaum e.a., 2000). Uitgangspunt van dit model is de gedachte dat medewerkers gemotiveerd zijn en bereid zijn om zich extra in te zetten indien zij door een organisatie in staat worden gesteld om hun werk goed uit te kunnen voeren, de juiste prikkels ontvangen om hun werk te doen en inspraak hebben om taken uit te voeren. Hierin worden drie bestandsdelen onderscheiden te weten: Ability, Motivation en Participatie.

Subtopic Ability

- Op welke manier draagt het component Ability (kennis, opleiding, training, leren van elkaar) uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij Conclusion volgens jou? Waar merk je dat aan?
- Hebben de leidinggevendenden en de medewerkers de benodigde vaardigheden, kennis en competenties om het werk goed uit te kunnen voeren? Hoe weet je dat? Hoe kom je daar achter?
- Hoe ziet de persoonlijke ontwikkeling eruit bij de werkmaatschappij?
- Voldoet dit aan de verwachtingen bij de leidinggevendenden en medewerkers?
- Op welke manier stimuleer je de leidinggevendenden en de medewerkers in de persoonlijke ontwikkeling?
- Weten de leidinggevendenden en de medewerkers van de ontwikkelmogelijkheden binnen de werkmaatschappij/Conclusion? Zo nee, wat zou anders kunnen?
- Hoe word je zelf gemotiveerd in jouw ontwikkeling?
- Sluiten de werkzaamheden aan bij wat de leidinggevendenden en de medewerkers goed kunnen?
- Wat vind je van samenwerken? Helpt dat in de motivatie van de leidinggevendenden en medewerkers?
- Hoe wordt samenwerken gefaciliteerd?
- Op welke manier zou de samenwerking verbeterd kunnen worden?

Subtopic Motivation

- Op welke manier draagt het component Motivation (beloningen, promoties) uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij Conclusion volgens jou? Waar merk je dat aan?
- Op welke manier waardeer je de leidinggevendenden + medewerkers (financieel/loopbaan)?

- Wat vinden leidinggevenden en medewerkers daarvan?
- Wat valt op?
- Wat zou anders kunnen?
- Is het mogelijk om promotie te maken? Weten de leidinggevenden en medewerkers hoe dat werkt?
- Welke toekomstmogelijkheden zijn er voor de leidinggevenden en de medewerkers? Kun je voorbeelden geven?
- Hoe motiveer jij jouw leidinggevenden en medewerkers om tot betere prestaties te komen in het werk?
- Welke rol speelt HRM hierin? Wordt er voldoende informatievoorziening vanuit Conclusion gegeven over loopbaanperspectieven? Hoe zou dit beter kunnen?
- Krijgen de leidinggevenden en medewerkers de kans om te doen waar ze goed in zijn?
- Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen Conclusion?

Subtopic Opportunity

- Op welke manier draagt het component Participatie (autonomie, medezeggenschap, betrokken besluitvorming) uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij Conclusion volgens jou?
- Worden de ideeën en suggesties van de leidinggevenden en medewerkers gebruikt door Conclusion om te verbeteren/ontwikkelen als organisatie?
- Hebben de leidinggevenden en medewerkers de mogelijkheid om zelf de werkzaamheden in te plannen en vorm te geven?
- Krijgen ze voldoende ruimte om beslissingen te nemen in het werk?
- Draagt autonomie, medezeggenschap, besluitvorming bij aan de betrokkenheid van de Leidinggevenden en medewerkers? Waar zie je dat aan?
- Heeft de leidinggevenden en medewerkers tijdens het werkoverleg inspraak bij besluiten die er genomen worden?

Hoofdtopic: Betrokkenheid

Uitleg over betrokkenheid. Het gevoel om deel uit te maken van de organisatie en emotionele binding (Allen & Meyer, 1996; Schraauwen, 2008). Welke vormen van betrokkenheid (affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996) zijn belangrijk voor medewerkers? Vinden we die factoren ook terug in het gevoerde HRM-beleid? De continue en normatieve betrokkenheid gaan over kosten en plichtsgevoel en komen niet uit de medewerker zelf (Allen & Meyer, 1996). Affectieve betrokkenheid houdt in dat het gevoel van de medewerkers om deel uit te maken van de organisatie en daarbij een emotionele binding met de organisatie te hebben (Schraauwen, 2008). Hierbij is het belangrijk dat de medewerker affiniteit voelt met de organisatie waarvoor hij of zij werkt.

Subtopic affectieve betrokkenheid

- Wat betekent betrokkenheid voor jou?
- In welke mate voel je je betrokken bij je werk, team of organisatie? Hoe denk je dat dit voor de leidinggevenden en medewerkers is?
- Uit welke factoren bestaat dat voor jou? Hoe kijken de leidinggevenden en mede-

werkers hierna?

- Wat doe je eraan om de betrokkenheid te vergroten?
- Voel je je verbonden met de organisatie? Hoe denk je dat dit is voor de leidinggevenden en de medewerkers?
- Kun je je identificeren met Conclusion? Waarom wel of niet?
- Hoe denk je dat dit voor de leidinggevenden en medewerkers is?
- Zijn de leidinggevenden en medewerkers financieel afhankelijk van een baan bij Conclusion? Waar merk je dat aan?
- Vind je loyaliteit aan Conclusion belangrijk? Waarom?
- Zijn de leidinggevenden en medewerkers in jouw bedrijf loyaal? Waar merk je dat aan?

Hoofdtopic: Vertrekintentie

Uitleg: De waarschijnlijkheid dat een medewerker de organisatie gaat verlaten (Griffeth et al., 2000).

- Welke factoren zie je als bepalend voor de vertrekintentie?
- Denk je er weleens over om werk buiten Conclusion te zoeken?
- Ben je van plan om het komend jaar werk buiten Conclusion te zoeken?
- Zou je Conclusion aanbevelen aan andere mensen? Waarom wel of niet?
- Heerst er in de relatie met de leidinggevende/medewerker iets waardoor je de organisatie/functie zou willen verlaten?
- Kun je hier een voorbeeld van geven? Zo nee, heerst er iets anders waardoor je weg zou gaan?

Bijlage 5 Topiclijst Leidinggevenden

Algemeen

- Naam deelnemer
- Leeftijd
- Functie
- Aantal jaren werkzaam bij Conclusion
- Respondentnummer

Introductie

- Toestemmingsformulier ondertekenen
- Naam interviewer: Mirjam Ton HR Business Partner
- Uitleg doel van het onderzoek en rode draad van het onderzoek schetsen

Ik interview je vanuit jouw rol als leidinggevende. Door de vergrijzing en de situatie op de huidige arbeidsmarkt is het belangrijk om het personeelsverloop zo laag mogelijk te houden en de focus te leggen op de retentie en het behoud van medewerkers. Vorige jaar was binnen Conclusion de uitstroompercentage van 20,5%.

De doelstelling van dit onderzoek is om patronen te herkennen rondom de gap tussen intentioneel en gepercipieerd HR-beleid en de relatie die dat heeft met betrokkenheid en de vertrekintentie van de medewerkers. Ik ga 15 medewerkers in diverse rollen interviewen en op basis van de uitkomsten zullen we aanbevelingen doen voor Conclusion. Bij Conclusion worden door Effectory tevredenheidsonderzoeken verricht die met behulp van cijfers de betrokkenheid van de medewerkers zichtbaar maken, maar onvoldoende inzicht bieden in de verklaringen van die cijfers. Dit kwalitatief onderzoek voorziet in de behoefte aan meer duiding van het gevoerde HR-beleid. We hebben de volgende activiteiten uitgezet door onder andere in juni medewerkers onderzoek, survey + diepte interviews op arbeidsvoorwaarden, 5 ronde tafels en 15 diepte-interviews over het volgende thema.

Hoofdtopic: Waardeketendenken

Uitleg over waardeketendenken: In dit onderzoek gaan we er volgens de theorie van Human Resource Management vanuit dat medewerkers gezien worden als een van de belangrijkste factoren voor het succes zijn van de organisatie. Volgens de theorie kunnen we met HRM, medewerkers in positieve zin helpen de prestaties te verbeteren. Dus als we medewerkers goed ondersteunen, helpt dat uiteindelijk ook de organisatie. Wat we daarover op papier als formeel HRM beleid beschrijven, dus wat we als organisatie met HRM willen, kan in de praktijk anders beleefd of ervaren worden of wat we willen met HRM, doen we dat ook? Veel van het HRM werk is belegd bij onze leidinggevenden die in direct contact staan met hun medewerkers. De vraag is nu of hoe het HRM beleid nu van papier via de leidinggevenden bij de medewerkers terechtkomt en hoe de medewerkers dat in de praktijk ervaren. Dit is volgens het HR-waardeketen (Boselie, 2014) van belang, omdat het mede kan verklaren waarom bepaalde effecten van HR-beleid, waaronder het behoud en de betrokkenheid van medewerkers uitblijven.

Subtopic: Intentie

Vragen:

- In het HR-beleid van Conclusion staat dat de medewerker centraal gezet wordt en dat de medewerker maximaal verbonden wordt aan de waarde van het ecosysteem. Hoe denk je dat de medewerkers het HR-beleid in de organisatie ervaren?
- Vind jij dat de HRM-afdeling onderscheidende dienstverlening levert? Zo ja, wat dan? Zo nee, wat heb je nodig?
- Is de HR-afdeling zichtbaar?
- Is de informatievoorziening over het HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden duidelijk?
- Wat merk je van de optimalisatie en digitalisatie van onze HR processen? Heb je er omkijken naar?
- Wat vind je belangrijk rondom het HR-beleid? Wat heb je nodig?

Subtopic; Implementatie

Vragen:

- Op welke manier verweef je het HR-beleid in de dagelijkse organisatie?
- Wat zijn volgens jou de belevingen van de medewerkers hieromtrent?
- Ben je in staat om de “team” doelen in het werk te kunnen behalen?
- Waardoor komt dit volgens jou? (Taakeisen, motivatie, bekwaamheid, competenties, veranderbereidheid)?
- Wat heb je nodig om de doelen te halen met het team?
- Heb je het gevoel dat jouw organisatie bijdraagt aan de prestaties van Conclusion als geheel?
- Welke rol speel jij hierin? Wat kan hieraan verbeterd worden?
- Kun je je relatie omschrijven tussen de directeur en jou en de medewerkers en jou?
- Speelt deze relatie een rol in jouw betrokkenheid/verbondenheid met Conclusion? Wat kan er beter aan deze relatie?
- Op welke manier laat je zien dat je de medewerkers nodig hebt?
- Mogen de medewerkers op hun eigen manier binnen bepaalde kaders het werk doen? Zo ja hoe maak je dat duidelijk aan ze? Zo nee, waarom niet?
- Mag jij op jouw eigen manier binnen bepaalde kaders jouw werk doen? Waar merk je dat aan?
- Wat zou anders kunnen?
- Wat zijn de loopbaanperspectieven van jou?
- Wat zijn de loopbaanperspectieven van de medewerkers en begeleid je ze hierin? Hoe?
- Wat kan hieraan verbeterd worden?

Subtopic: Perceptie

Vragen:

- Hoe beoordeel je jouw rol als leidinggevend in de activiteiten van het HR-beleid? Denk hierbij aan de volgende tien HR-activiteiten die van invloed kunnen zijn op de

prestaties (gesprekscyclus, Selectie, training, beloning, interne promotie/loopbaan, bonussen, prestatiebeloning, werkzekerheid, participatie en leerklimaat). Waarom?

- Wat kan hieraan verbeterd worden?
- Hoe zou je de rol willen inkleden?
- Wat heb je nodig?

Hoofdtopic: AMO-model

Uitleg over AMO-model van Appelbaum et al., 2000). Het blijkt dat het onderling afstemmen van HR-praktijken tot consistente en coherente *bundels* leidt tot prestatieverbetering voor een organisatie. De meest bekende theorie voor het inkaderen van HRM is het zogenaamde AMO-model (Appelbaum e.a., 2000). Uitgangspunt van dit model is de gedachte dat medewerkers gemotiveerd zijn en bereid zijn om zich extra in te zetten indien zij door een organisatie in staat worden gesteld om hun werk goed uit te kunnen voeren, de juiste prikkels ontvangen om hun werk te doen en inspraak hebben om taken uit te voeren. Hierin worden drie bestandsdelen onderscheiden te weten: Ability, Motivation en Participatie.

Subtopic Ability

- Op welke manier draagt het component Ability (kennis, opleiding, training, leren van elkaar) uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij Conclusion volgens jou? Waar merk je dat aan?
- Hebben de medewerkers de benodigde vaardigheden, kennis en competenties om het werk goed uit te kunnen voeren? Hoe weet je dat? Hoe kom je daar achter?
- Hoe ziet de persoonlijke ontwikkeling eruit bij de werkmaatschappij?
- Voldoet dit aan de verwachtingen bij medewerkers?
- Op welke manier stimuleer je de medewerkers in de persoonlijke ontwikkeling?
- Weten de medewerkers van de ontwikkelmogelijkheden binnen de werkmaatschappij/Conclusion? Zo nee, wat zou anders kunnen?
- Hoe word je zelf gemotiveerd in jouw ontwikkeling?
- Sluiten de werkzaamheden aan bij wat de medewerkers goed kunnen?
- Wat vind je van samenwerken? Helpt dat in de motivatie van de medewerkers?
- Hoe wordt samenwerken gefaciliteerd?
- Op welke manier zou de samenwerking verbeterd kunnen worden?

Subtopic Motivation

- Op welke manier draagt het component Motivation (beloningen, promoties) uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij Conclusion volgens jou? Waar merk je dat aan?
- Op welke manier waardeert je de medewerkers (financieel/loopbaan)?
- Wat vinden ze daarvan?
- Wat valt op?
- Wat zou anders kunnen?
- Is het mogelijk om promotie te maken? Weten de medewerkers hoe dat werkt?
- Welke toekomstmogelijkheden zijn er voor de medewerkers? Kun je voorbeelden geven?
- Hoe motiveer jij jouw medewerkers om tot betere prestaties te komen in het werk?

- Welke rol speelt HRM hierin? Wordt er voldoende informatievoorziening vanuit Conclusion gegeven over loopbaanperspectieven? Hoe zou dit beter kunnen?
- Krijgen de leidinggevenden en medewerkers de kans om te doen waar ze goed in zijn?
- Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen Conclusion?

Subtopic Opportunity

- Op welke manier draagt het component Participatie (autonomie, medezeggenschap, betrokken besluitvorming) uit de HR-Bundel bij aan de betrokkenheid van medewerkers bij Conclusion volgens jou?
- Worden de ideeën en suggesties van de medewerkers gebruikt door Conclusion om te verbeteren/ontwikkelen als organisatie?
- Hebben de medewerkers de mogelijkheid om zelf de werkzaamheden in te plannen en vorm te geven?
- Krijgen ze voldoende ruimte om beslissingen te nemen in het werk?
- Draagt autonomie, medezeggenschap, besluitvorming bij aan de betrokkenheid van de medewerkers? Waar zie je dat aan?
- Hebben de medewerkers tijdens het werkoverleg inspraak bij besluiten die er genomen worden?

Hoofdtopic: Betrokkenheid

Uitleg over betrokkenheid. Het gevoel om deel uit te maken van de organisatie en emotionele binding (Allen & Meyer, 1996; Schraauwen, 2008). Welke vormen van betrokkenheid (affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996) zijn belangrijk voor medewerkers? Vinden we die factoren ook terug in het gevoerde HRM-beleid? De continue en normatieve betrokkenheid gaan over kosten en plichtsgevoel en komen niet uit de medewerker zelf (Allen & Meyer, 1996). Affectieve betrokkenheid houdt in dat het gevoel van de medewerkers om deel uit te maken van de organisatie en daarbij een emotionele binding met de organisatie te hebben (Schrauwen, 2008). Hierbij is het belangrijk dat de medewerker affiniteit voelt met de organisatie waarvoor hij of zij werkt.

Subtopic affectieve betrokkenheid

- Wat betekent betrokkenheid voor jou?
- In welke mate voel je je betrokken bij je werk, team of organisatie? Hoe denk je dat dit voor de medewerkers is?
- Uit welke factoren bestaat dat voor jou? Hoe kijken de medewerkers hierna?
- Wat doe je eraan om de betrokkenheid te vergroten?
- Voel je je verbonden met de organisatie? Hoe denk je dat dit is voor de medewerkers?
- Kun je je identificeren met Conclusion? Waarom wel of niet?
- Hoe denk je dat dit voor medewerkers is?
- Zijn de leidinggevenden en medewerkers financieel afhankelijk van een baan bij Conclusion? Waar merk je dat aan?
- Vind je loyaliteit aan Conclusion belangrijk? Waarom?
- Zijn de medewerkers in jouw werkmaatschappij loyaal? Waar merk je dat aan?

Hoofdtopic: Vertrekintentie

Uitleg: De waarschijnlijkheid dat een medewerker de organisatie gaat verlaten (Griffeth et al., 2000).

- Welke factoren zie je als bepalend voor de vertrekintentie?
- Denk je er weleens over om werk buiten Conclusion te zoeken?
- Ben je van plan om het komend jaar werk buiten Conclusion te zoeken?
- Zou je Conclusion aanbevelen aan andere mensen? Waarom wel of niet?
- Heerst er in de relatie met de leidinggevende/medewerker iets waardoor je de organisatie/functie zou willen verlaten?
- Kun je hier een voorbeeld van geven? Zo nee, heerst er iets anders waardoor je weg zou gaan?

Bijlage 6 Topiclijst Medewerkers

Algemeen

- Naam deelnemer
- Leeftijd
- Functie
- Aantal jaren werkzaam bij Conclusion
- Respondentnummer

Introductie

- Toestemmingsformulier ondertekenen
- Naam interviewer: Mirjam Ton HR Business Partner
- Uitleg doel van het onderzoek en rode draad van het onderzoek schetsen:

Ik interview je vanuit jouw rol als medewerker. Door de vergrijzing en de situatie op de huidige arbeidsmarkt is het belangrijk om het personeelsverloop zo laag mogelijk te houden en de focus te leggen op de retentie en het behoud van medewerkers. Vorige jaar was binnen Conclusion de uitstroompercentage van 20,5%.

De doelstelling van dit onderzoek is om patronen te herkennen rondom de gap tussen intentioneel en gepercipieerd HR-beleid en de relatie die dat heeft met betrokkenheid en de vertrekintentie van de medewerkers. Ik ga 15 medewerkers in diverse rollen interviewen en op basis van de uitkomsten zullen we aanbevelingen doen voor Conclusion. Bij Conclusion worden door Effectory tevredenheidsonderzoeken verricht die met behulp van cijfers de betrokkenheid van de medewerkers zichtbaar maken, maar onvoldoende inzicht bieden in de verklaringen van die cijfers. Dit kwalitatief onderzoek voorziet in de behoefte aan meer duiding van het gevoerde HR-beleid. We hebben de volgende activiteiten uitgezet door onder andere in juni medewerkers onderzoek, survey + diepte interviews op arbeidsvoorwaarden, 5 ronde tafels en 15 diepte-interviews over het volgende thema.

Hoofdtopic: Waardeketendenken

Uitleg over waardeketendenken: In dit onderzoek gaan we er volgens de theorie van Human Resource Management vanuit dat medewerkers gezien worden als een van de belangrijkste factoren voor het succes zijn van de organisatie. Volgens de theorie kunnen we met HRM, medewerkers in positieve zin helpen de prestaties te verbeteren. Dus als we medewerkers goed ondersteunen, helpt dat uiteindelijk ook de organisatie. Wat we daarover op papier als formeel HRM beleid beschrijven, dus wat we als organisatie met HRM willen, kan in de praktijk anders beleefd of ervaren worden of wat we willen met HRM, doen we dat ook? Veel van het HRM werk is belegd bij onze leidinggevenden die in direct contact staan met hun medewerkers. De vraag is nu of hoe het HRM beleid nu van papier via de leidinggevenden bij de medewerkers terechtkomt en hoe de medewerkers dat in de praktijk ervaren. Dit is volgens het HR-waardeketen (Boselie, 2014) van belang, omdat het mede kan verklaren waarom bepaalde effecten van HR-beleid, waaronder het behoud en de betrokkenheid van medewerkers uitblijven.

Subtopic: Intentie

Vragen:

- In het HR-beleid van Conclusion staat dat de medewerker centraal gezet wordt en dat de medewerker maximaal verbonden wordt aan de waarde van het ecosysteem. Hoe laat jouw werkmaatschappij zien dat je nodig bent?/Centraal gesteld wordt
- Wat is jouw ervaring hierbij?
- Vind jij dat de HRM-afdeling onderscheidende dienstverlening levert? Zo ja, wat dan? Zo nee, wat heb je nodig?
- Is de HR-afdeling zichtbaar voor jou?
- Is de informatievoorziening over het HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden duidelijk?
- Wat merk je van de optimalisatie en digitalisatie van onze HR processen? Heb je er omkijken naar?
- Wat vind je belangrijk rondom het HR-beleid? Wat heb je nodig?

Subtopic: Implementatie

Vragen:

- Hoe beoordeel je de rol van jouw leidinggevende in de activiteiten van het HR-beleid Denk hierbij aan de volgende voorbeelden van tien HR-activiteiten die van invloed kunnen zijn op de prestaties (gesprekscyclus, selectie, training, beloning, interne promotie/loopbaan, bonussen, prestatiebeloning, werkzekerheid, participatie en leerklimaat).
- Mag je op je eigen manier binnen bepaalde kaders jouw werk doen? Waar merk je dat aan?
- Wat zou anders kunnen?
- Weet je wat jouw loopbaanperspectieven zijn en wordt je hierin begeleid door jouw leidinggevende?
- Wat kan hieraan verbeterd worden?
- Hoe zou je de rol van leidinggevende wensen?
- Kun je je relatie omschrijven tussen jou en jouw leidinggevende? Speelt deze relatie een rol in de betrokkenheid/verbondenheid met Conclusion? Wat kan er beter/anders aan deze relatie?

Subtopic: Perceptie

Vragen:

- Hoe ervaar je als medewerker het HR-beleid in de organisatie?
- Heb je het gevoel dat je bijdraagt aan de prestaties van Conclusion als geheel?
- Goed werkgeverschap is iets wat we willen uitdragen. Hoe merk je dat?
- Waar bestaat volgens jou goed werkgeverschap uit?
- Wat is er hiervan al aanwezig? Wat kan er aangevuld worden?
- Wat bind jou aan Conclusion?

Hoofdtopic: AMO-model

Uitleg over AMO-model van Appelbaum et al., 2000). Het blijkt dat het onderling afstemmen van HR-praktijken tot consistente en coherente *bundels* leidt tot prestatieverbetering voor een organisatie. De meest bekende theorie voor het inkaderen van HRM is het zogenaamde AMO-model (Appelbaum e.a., 2000). Uitgangspunt van dit model is de gedachte dat medewerkers gemotiveerd zijn en bereid zijn om zich extra in te zetten indien zij door een organisatie in staat worden gesteld om hun werk goed uit te kunnen voeren, de juiste prikkels ontvangen om hun werk te doen en inspraak hebben om taken uit te voeren. Hierin worden drie bestandsdelen onderscheiden te weten: Ability, Motivation en Participatie.

Subtopic Ability

- Op welke manier draagt het component Ability (kennis, opleiding, training, leren van elkaar) uit de HR-Bundel bij aan jouw betrokkenheid bij Conclusion?
- Beschik je over de benodigde vaardigheden, kennis en competenties om het werk goed uit te kunnen voeren? Hoe weet je dat? Hoe kom je daar achter?
- Hoe zou je van Conclusion meer hulp kunnen krijgen?
- Op welke manier draagt opleiding en training bij aan jouw betrokkenheid bij jouw werk en Conclusion?
- Hoe ziet persoonlijke ontwikkeling eruit bij de werkmaatschappij?
- Voldoet dit aan de verwachtingen? Zo nee, zou dit voor andere keuzes in jouw loopbaan kunnen zorgen?
- Hoe wordt je gemotiveerd en gestimuleerd door je leidinggevenden in het werk?
- Hoe stimuleert jouw leidinggevende jou in jouw ontwikkeling?
- Sluiten de werkzaamheden aan bij wat je goed kan?
- Wat vind je van samenwerken? Helpt je dat in de motivatie? Helpt je dat in jouw ontwikkeling?
- Hoe zou de samenwerking verbeterd kunnen worden?

Subtopic Motivation

- Op welke manier draagt het component Motivation (beloningen, promoties) uit de HR-Bundel bij aan jouw betrokkenheid bij Conclusion? Waar merk je dat aan?
- Op welke manier zie je waarderingen (financieel/loopbaan) terug in de praktijk? Wat vind je daarvan?
- Is het mogelijk om promotie te maken? Weet je hoe dat werkt?
- Welke toekomstmogelijkheden zijn er voor jou? Kun je voorbeelden geven?
- Hoe motiveert jouw leidinggevende jou om tot betere prestaties te komen in jouw werk?
- Welke rol speelt HRM hierin? Wordt er voldoende informatievoorziening vanuit Conclusion gegeven over loopbaanperspectieven? Hoe zou dit beter kunnen?
- Krijg je de kans om te doen waar je goed in bent?
- Zijn er genoeg doorgroeimogelijkheden binnen Conclusion?
- Op welke manier dragen beloningen en interne promoties/loopbaanperspectieven bij aan jouw betrokkenheid?

Subtopic Opportunity

- Op welke manier draagt het component Participatie (autonomie, medezeggenschap, betrokken besluitvorming) uit de HR-Bundel bij aan jouw betrokkenheid van bij Conclusion?
- Worden jouw ideeën en suggesties gebruikt door Conclusion?
- Heb je de mogelijkheid om zelf de werkzaamheden in te plannen?
- Krijg je voldoende ruimte om beslissingen te nemen in het werk?
- Hoe draagt bovenstaande bij aan jouw betrokkenheid? Wat heb je nodig?
- Heb je tijdens het werkoverleg inspraak bij besluiten die er genomen worden?
- Heb je inbreng bij de werving en selectie van de nieuwe collega's?
- Heeft de steun die je wel of niet krijgt van jouw leidinggevenden invloed op jouw betrokkenheid?

Hoofdtopic: Betrokkenheid

Uitleg over betrokkenheid. Het gevoel om deel uit te maken van de organisatie en emotionele binding (Allen & Meyer, 1996; Schraauwen, 2008). Welke vormen van betrokkenheid (affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996) zijn belangrijk voor medewerkers? Vinden we die factoren ook terug in het gevoerde HRM-beleid? De continue en normatieve betrokkenheid gaan over kosten en plichtsgevoel en komen niet uit de medewerker zelf (Allen & Meyer, 1996). Affectieve betrokkenheid houdt in dat het gevoel van de medewerkers om deel uit te maken van de organisatie en daarbij een emotionele binding met de organisatie te hebben (Schrauwen, 2008). Hierbij is het belangrijk dat de medewerker affiniteit voelt met de organisatie waarvoor hij of zij werkt.

Subtopic affectieve betrokkenheid

- Ervaar je Conclusion als jouw organisatie?
- Wat betekent betrokkenheid voor jou?
- In welke mate voel je betrokken bij je werk, team of organisatie?
- Voel je je verbonden met de organisatie?
- Kun je je identificeren met Conclusion? Waarom wel of niet?
- Ben je financieel afhankelijk van een baan bij Conclusion?
- Heb je eventuele alternatieven als je Conclusion verlaat?
- Vind je loyaliteit aan Conclusion belangrijk? Waarom?

Hoofdtopic: Vertrekintentie

Uitleg: De waarschijnlijkheid dat een medewerker de organisatie gaat verlaten (Griffeth et al., 2000).

- Denk je er weleens over om werk buiten Conclusion te zoeken?
- Ben je het komend jaar van plan om werk buiten Conclusion te zoeken?
- Welke factoren zie je als bepalend voor de vertrekintentie?
- Zou je Conclusion aanbevelen aan andere mensen? Waarom wel of niet?

- Heerst er in de relatie met jou en jouw leidinggevende iets waardoor je de organisatie/functie zou willen verlaten?
- Kun je hier een voorbeeld van geven? Zo nee, heerst er iets anders waardoor je weg zou gaan?
- Ben je van plan om de komende 1 tot 2 jaar bij Conclusion te blijven werken?

Bijlage 7 Samenvattingstabel van de belangrijkste resultaten

Topic HRM-beleidsdomein	Directeur	Leidinggevende	Medewerker
Waardeketen-denken: De manier waarop het HRM-beleid vertaald wordt via de leidinggevenden en bij de medewerkers terechtkomt. Volgens het HR-waardeketen (Boselie, 2014) kan dit verklaren waarom bepaalde effecten van HRM-beleid uitblijven denk hierbij aan het behoud en de betrokkenheid van medewerkers	66,67 % van de directeurs hebben de organisatiedoelstellingen van Conclusion uitgewerkt in het businessplan en het HR-beleid opgenomen als een specifieke pijler (strategische to-do's). Deze directeurs vinden het belangrijk dat het HR-beleid, de medewerker, optimaal ondersteunt in de individuele situatie. Daarnaast vinden de directeurs het van belang dat het HR-beleid toepasbaar is en het kaders geeft waarbinnen de leidinggevenden maximaal bewegingsruimte hebben om voor het individu het effect wat je beoogt met het HR-beleid ook te laten ervaren. 33,33% van de directeurs deelt bovenstaande mening dat het HR-beleid de medewerker optimaal moet ondersteunen, maar heeft het HR-beleid niet als specifieke pijler opgenomen in de businessplannen De HR-afdeling is zowel in persoon als digitaal zichtbaar. De informatievoorziening over de intended practices (HRM-beleid), wet- en regelgeving en	Over het algemeen zijn alle leidinggevenden van Conclusion het er over eens dat het daadwerkelijke HR-beleid redelijk ver van de medewerkers afstaat. Het HR-beleid komt via de leidinggevenden tot uiting door het fungeren als gids/begeleider door het HR-beleid en door het document dat de naam 'the-way-of-working' heeft heen, waarin het gewenste gedrag en houding van de medewerker beschreven staat. Men vindt dat als er een HR-vraag is over het HR-beleid of arbeidsvoorwaarden dat dit zichtbaar moet zijn op een centrale plaats. De maandelijkse HR-demo meetings en de instructies in AFAS ondersteunen de leidinggevenden bij de uitvoering van het HR-beleid denk hierbij aan bijvoorbeeld de uitvoering van de HR-taken zoals het aanvragen van een VOG of het doen van ziekmeldingen. Er worden workshops centraal door de afdeling HR georganiseerd met thema's zoals het voeren van goede gesprekken, grensoverschrijdend gedrag, ziekteverzuimbegeleiding. Daarnaast worden centraal periodieke interviews voor de leidinggevenden georganiseerd waardoor men kan leren van elkaar. Dit wordt als zeer waardevol ervaren en helpt men in de vertaling van het HR-beleid.	37,5% van de medewerkers zijn zich niet bewust van het HR-beleid. 62,5% van de medewerkers weet dat de werkmaatschappij in het businessplan een specifieke pijler heeft voor het HR-beleid. Men geeft aan dat het HR-beleid is weergegeven in een document met de naam the-way-of-working). Dit is transparant en duidelijk, omdat er structuur in zit. 50% van de medewerkers weet niet altijd waar en bij wie ze terecht kunnen met bepaalde HR-vragen. 75% van de medewerkers vinden de HR-portal een mooie toevoeging. Hierin kunnen de medewerkers de HR- administratieve zaken zoals persoonlijke gegevens, verlof boekingen, declaraties indienen of vragen stellen aan HR SSC. De HR-portal wordt als transparant en handig in gebruik ervaren. De overige 25% van de medewerkers stellen HR-gerelateerde vragen aan hun leidinggevenden en maken niet regelmatig gebruik van de HR-portal om er een mening over te hebben Verder voelt 62,5% van de medewerkers zich gewaardeerd in hun rol/werk door zowel de directeur als de leidinggevende van de

	arbeidsvoorwaarden wordt als goed ervaren. Dit blijkt uit het gegeven dat relevante informatie vindbaar is op SYD (intranet) of op gevraagd kan worden aan het HR SSC of HR Business Partner. 66,67% van de directeuren zijn zeer tevreden over de HR-portal in Excellence. Ze zijn van mening dat de HR-portal de leidinggevenden ondersteunen in de uitvoering van het HR-beleid en hierdoor kunnen ze hun volledige aandacht richten op de relatie met de medewerker.	De HR-afdeling is fysiek minder zichtbaar, zegt 75 % van de leidinggevenden. De informatievoorziening over HR-beleid, wet- en regelgeving en arbeidsvoorwaarden vindt men over het algemeen goed, omdat ze deze informatie kunnen vinden op SYD (intranet) of ze vragen het aan HR SSC of aan de HR Business Partner. Leidinggevenden vinden dat ze een sturende rol steeds moeten aannemen tijdens de gesprekkencyclus denk hierbij aan de ambitie/doelstellingengesprek, Mid Year- en End of Year gesprekken, omdat de medewerkers in dit proces weinig tot geen initiatief en eigenaarschap nemen ten aanzien van de formulering van de doelstellingen en de focus op de realisatie hiervan. Men vindt het soms lastig om op strategisch/tactisch niveau te opereren als het gaat om de uitvoering van het HR-beleid i.v.m. de vele operationele taken die uitgevoerd moeten worden (meewerkend voorman). De relatie tussen leidinggevenden en de directeur wordt door alle leidinggevenden als goed ervaren. Daarnaast vindt men dat een goede relatie met de directeur nodig is om zichzelf te kunnen verbinden aan de werkmaatschappij. 25% van de leidinggevenden heeft een gestructureerde	werkmaatschappij. De leiding-gevenden faciliteren wat er nodig is om het werk te kunnen doen. 62,5% van de medewerkers voelen zich centraal gesteld in de organisatie, omdat zowel de directeur als de leidinggevende regelmatig contact met ze opnemen en oprechte interesse tonen. 37,5% van de medewerkers heeft bovenstaande ervaringen niet, waardoor het gevoel ontstaat dat er een mismatch is en het idee ontstaat bij deze medewerkers dat de directeur en de leidinggevenden geen zicht hebben op de talenten waarover de medewerkers beschikken. Dit verlaagt de betrokkenheid en verhoogt de vertrekintentie. 75% van de medewerkers vindt het digitaal opslaan van de documenten afkomstig van de gesprekkencyclus zoals Ambitie-, Mid Year- en End of Year gesprekken en de maandelijkse bila's in Excellence een mooie aanvulling. Op deze manier blijft de ontwikkeling van de medewerkers een continu proces in plaats van de drie piekmomenten in het jaar.
--	--	--	---

		gesprekkencyclus met de directeur, dit betekent dat 75% van de leidinggevenden niet gecoacht, gemotiveerd en gestimuleerd worden in de 'persoonlijke' ontwikkelingen en bij de uitvoering van het HR-beleid.	
Ability/Capaciteiten: d.w.z. het vermogen van medewerkers om goed te kunnen presteren wanneer ze hun functie goed kunnen uitvoeren, doordat ze beschikken over de juiste kennis en vaardigheden	66,67% van de directeuren geeft de medewerkers toegang tot de volgende hulpmiddelen: - een uitgebreide academie (opleidingscurriculum); - er wordt een collegiale buddy-mentoring systeem aangeboden zodat de medewerkers alle hulp en steun ontvangen om het werk goed te kunnen uitvoeren; - er worden vier intervisiemomenten door het jaar heen georganiseerd, zodat er ook inhoudelijk groei ontstaat; - er worden diverse groeipaden aangeboden aan de medewerkers. De ontwikkeling van medewerkers (door opleidingen/trainingen) vinden alle directeuren belangrijk. Door 66,67% van de directeuren wordt dit daadwerkelijk gefaciliteerd. Door 33,33 % van de directeuren wordt dit niet gefaciliteerd. Er is wel een fors opleidingsbudget gereserveerd waar ook goed gebruik van	50% van de leidinggevenden weet dat een opleidingscurriculum aanwezig is binnen de werkmaatschappij en deze wordt ook actief ingezet door de leidinggevenden om de medewerkers optimaal te ontwikkelen. 25% van de leidinggevenden koopt specifieke opleidingen in om medewerkers optimaal voor te bereiden op de klantopdracht.. 50% van de leidinggevenden hebben geen inzicht in het opleidingsbudget. De ontwikkeling van de medewerkers worden door alle leidinggevenden pro-actief besproken in de individuele gesprekkencyclus (zoals ambitie/doelstellingen gesprek, Mid Year, End of Year gesprek) daarin worden doelstellingen opgesteld, concrete opleidingsacties en de voortgang o de doelen en de ontwikkeling besproken. 75% van de leidinggevenden missen in dit ontwikkelproces bij de medewerkers het eigenaarschap, eigen regie en ondernemerschap. 25% van de leidinggevenden faciliteert in diverse samenwerkingsvormen zoals sprints, backlog, intervisies en	75% van de medewerkers ervaart de investeringen die gedaan worden in opleidingen als een vorm van betrokkenheid door de werkmaatschappij en tegelijkertijd is het ook een mogelijkheid om vooruit te komen en als mens te groeien. 75% van de medewerkers vinden het opleidingscurriculum binnen Conclusion fantastisch. Dit vergroot de betrokkenheid bij de werk-maatschappij en Conclusion. Daarnaast is het ook een reden om te blijven werken bij de werkmaatschappij en Conclusion. 25% van de medewerkers vinden het lastig om tijd vrij te maken om een opleiding of training te volgen, omdat ze veertig uur op een klantopdracht zitten. Hierdoor blijft er weinig tijd over voor ontwikkeling.

	gemaakt wordt, maar het is niet ingericht in de vorm van een academie. Daarnaast vinden de directeuren het inzicht hebben in de talenten van de medewerkers een belangrijk aspect in de ontwikkeling van medewerkers, omdat ze weten vanuit de exitgesprekken dat het belangrijk is dat er passende klantopdrachten aanwezig zijn voor de medewerker, waardoor zij zichzelf optimaal kunnen ontwikkelen. Voor 66,67% van de directeuren is het vinden van een passende opdracht een uitdaging, omdat er onvoldoende inzicht is in de talenten van de medewerkers en de klantvraag onvoldoende afgestemd is op de aanwezig expertise en vaardigheden bij de medewerkers.	retrospective met de bedoeling om van elkaar te kunnen leren. Wat opvalt tijdens deze sessies volgens de leidinggevenden is dat er geen pro-actieve houding en betrokkenheid getoond wordt door de medewerkers. Een afwachtende houding laten de medewerkers zien. 50% van de leidinggevenden zetten een collegiale buddy-, mentoring systeem in voor de steun en de ontwikkeling van medewerkers. De andere 50% van de leidinggevenden faciliteren geen buddy-, en mentoring systeem. 75% van de leidinggevenden hebben zelf weinig tot geen bila's en een gesprekkencyclus met hun directeur. Ze ervaren dit als hinderlijk, omdat ze de verbinding missen, de steun missen om de strategische to do's te vertalen naar de praktijk, te implementeren en ze missen de informatie die nodig is om een team zo optimaal mogelijk te kunnen runnen. Alle leidinggevenden vinden steun bij collega leidinggevenden over diverse casuïstiek op HR-gebied.,	
Motivation: bestaat uit incentives en drijfveren, zodat medewerkers hun functie willen uitvoeren, omdat ze er op de juiste wijze voor worden beloond. Hieronder vallen drijfveren als	66,67% van de directeuren geven aan dat er een functie- en salarishuis aanwezig is binnen de werkmaatschappij. Hierin staat beschreven wat er van een medewerker verwacht wordt. Dit dient als basis	50% van de leidinggevenden spreken bonusdoelstellingen af met de medewerkers in het ambitie/doelstellingen gesprek. Er is een duidelijk loopbaanperspectief binnen de werkmaatschappijen. De	37,5% van de medewerkers zijn op de hoogte van het loopbaanpad binnen de eigen werkmaatschappij, want dat staat omschreven in het functie- en salarishuis. Voor alle medewerkers geldt dat het onduidelijk is

prestatiebeloning en interne promotie-mogelijkheden	voor de gesprekkencyclus en de voortgangs-gesprekken. Verder zijn er loopbaanpaden gemaakt binnen de werkmaatschappijen zelf, maar niet voor het Conclusion ecosysteem. Het toekomstperspectief buiten de werkmaatschappij wordt gemist d. Dit zou beter uitgenut kunnen worden. Bij 33,33% van de directeuren is geen functie- en salarishuis aanwezig. Dit zorgt voor rolonduidelijkheid. Alle directeuren stellen bonus-doelstellingen op om prikkels te geven, zodat medewerkers een stapje meer zetten. 66,67 % van de directeuren vinden dat waardering en complimenten geven een punt van aandacht is. 33,33% van de directeuren geven bewust complimenten aan hun medewerkers.	groei in salaris ligt vast in het salarishuis. 50% van de leidinggevenden bieden pro-actief de medewerkers aan op vacatures binnen het Conclusion ecosysteem. Toch is het niet altijd duidelijk waar de loopbaan-mogelijkheden liggen binnen het Conclusion ecosysteem. Alle leidinggevenden geven bewust complimenten en geven een blijk van waardering aan de medewerkers (door middel van complimenten, bij het binnenhalen van een klantopdracht een fles champagne of etentje bij extra inzet). 25% van de leidinggevenden weten dat ze vanuit hun persoonlijkheid/nature minder complimenten geven. Ze vinden het normaal dat de medewerker zijn werk doet. Voor 50% van de leidinggevenden is geen concreet loopbaanpad aanwezig. Er vinden wel loopbaangesprekken plaats tussen leidinggevenden en directeuren, maar er heerst nog wel onduidelijkheid over waar de kansen liggen binnen het Conclusion ecosysteem.	welke concrete acties er genomen moeten worden om een volgende stap te kunnen zetten in het functie- en salarishuis. 25% van de medewerkers vindt dat jezelf een loopbaan vormgeeft. De loopbaan gaat meer over de ontwikkeling op de as van de inhoud van het werk en wat je concreet doet in de rol, want dat varieert per klantopdracht. 25% van de medewerkers vinden het hebben van een KPI een demotiverende werking hebben, omdat de medewerkers op sommige KPI's geen invloed hebben. 25% van de medewerkers vindt het stellen van doelen in het ambitie/doelstellingen gesprek concreet. Daarbij wordt wel aangegeven dat het niet realiseren van deze doelen geen consequenties heeft, omdat de bonus toch uitbetaald. De prikkel en de begeleiding om je doelen te behalen wordt gemist.
Opportunity's: De mogelijkheid om te kunnen participeren in de verschillende aspecten van het werk en van de organisatie en het betrekken van medewerkers in de	66,67% van de directeuren organiseren gezamenlijke werksessies met leidinggevenden en medewerkers voor het samenstellen van de business-plannen. Er wordt bottom-up gewerkt.	25% van de leidinggevenden laten medewerkers meedenken in het maken van de teamplannen en het samenstellen van teamdoelen. Er wordt veelal bottom-up gewerkt. Bij 50% van de teams worden tijdens de team overleggen de	75% van de medewerkers geven aan dat ze volledig vertrouwen krijgen over de manier waarop ze hun werk organiseren. Er wordt vrijheid en autonomie ervaren. Als een medewerker een goed idee heeft, mag deze worden uitgevoerd.

besluitvorming van een organisatie heeft een positief effect op betrokkenheid	Bij 2 van de drie werkmaatschappijen participeren zowel leidinggevend en als medewerkers in het werving en selectieproces. Bij een werkmaatschappij van de drie worden de beslissingen in gezamenlijkheid genomen. Bij de andere twee werkmaatschappijen nemen het MT en de directie besluiten. 66,67% van de directeuren geven leidinggevend en medewerkers de ruimte om de dingen te doen zoals zij denken dat goed is. Er is volledig vertrouwen en vrijheid. Ze hanteren geen controlebeleid. 33,33% van de directeuren monitoren en controleren de medewerkers, omdat eigenaarschap en vertrouwen in de medewerkers wordt gemist.	resultaten van de teamdoelen besproken en de te nemen acties hierop besproken. Er zijn teamdoel eigenaren die bijhouden of het team op koers zit voor wat betreft een specifieke teamdoel.. 50% van de leidinggevend en medewerkers participeren in het werving en selectieproces van een nieuwe collega. Alle leidinggevend vinden het belangrijk dat de medewerkers de regie nemen over en eigenaarschap tonen in de uitvoering van de rol.	25% van de medewerkers ervaren wantrouwen en controle en dit draagt niet bij aan de betrokkenheid bij de organisatie. Deze medewerkers voelen zich niet serieus genomen. 87,5% van de medewerkers hebben wel beslissingsvrijheid in de klantopdracht, maar ervaren voor geen mogelijkheid om te participeren in het nemen van interne besluiten. Deze besluiten worden veelal door het MT en directie genomen.
Betrokkenheid: Affectieve betrokkenheid houdt in dat het gevoel van de medewerkers om deel uit te maken van de organisatie en daarbij een emotionele binding met de organisatie te hebben	33,33% van de directeuren geloven in het feit dat een organisatie geen succes heeft, maar dat de medewerkers hiervoor zorgen. 66,67% van de directeuren geloven dat de Ability (ontwikkeling) en Participatie (goede balans tussen top-down	Alle leidinggevend geloven dat ability (het kunnen volgen van een opleiding) en participatie bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers. 50% van de leidinggevend hoort in de exitgesprekken dat de fijne collega's, de prettige werksfeer en de maatschappelijke impact die de uitvoering van het werk	De beloning en het loopbaanperspectief is in de beleving van 37,5 % medewerkers een stabiele aanwezig factor. Voor 75% van de medewerkers zit de betrokkenheid veel meer in de mensen die worden aangetrokken, de ontwikkelingsmogelijkheden

	en bottom-up benadering) van invloed is op het vergroten van de organisatie-betrokkenheid en teambetrokkenheid. Alle directeuren delen de mening dat het geven van vertrouwen en duidelijkheid (communicatie) aan de medewerkers bijdraagt aan een grotere betrokkenheid.	met zich meebrengt van invloed is op de betrokkenheid van medewerkers. Alle leidinggevenden zijn het erover eens dat het geven van vertrouwen, aandacht en waardering aan de medewerkers een belangrijk component is om de betrokkenheid te vergroten bij de medewerkers.	en het mee mogen denken in de werkmaatschappij.
Vertrekintentie	66,67% van de directeuren hoort tijdens de exitgesprekken, dat een stagnerende ontwikkeling een reden van vertrek is. Alle directeuren zijn van mening dat een minder goed lopende relatie tussen de leidinggevenden en de medewerkers een reden kan zijn van vertrek.	75% van de leidinggevenden horen via de exitgesprekken dat het niet ontvangen van waardering, geen vertrouwen krijgen van de leidinggevenden en een minder goed lopende relatie tussen leidinggevenden en medewerkers redenen van vertrek zijn. 25% van de leidinggevenden hebben het gevoel dat de huidige arbeidsmarkt (externe prikkels) een reden van vertrek is.	25% van de medewerkers vinden de relatie met de leidinggevenden niet een reden om te vertrekken bij de werkmaatschappij of Conclusion. 50% van de medewerkers vinden de bedrijfscultuur (thuisgevoel of woonkamer gevoel), het team, de collega's, de vrijheid in de manier van uitvoering van de taken, het loopbaanperspectief en de persoonlijke ontwikkeling factoren om bij de werkmaatschappij of Conclusion te blijven werken.