

**Arbeidsverloop in organisaties:
een onderzoek naar de relatie tussen de lengte van
het dienstverband en intrinsieke taakmotivatie en
arbeidstevredenheid.**



Tara de Korte

Studentnummer: 0438979

Thesis Master Arbeid en Organisationspsychologie

Universiteit Utrecht

Begeleider: Aart Bontekoning

Tweede beoordelaar: Jos van Oostrum

Datum: juli 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Inleiding	4
2. Arbeidsverloop	6
2.1 Arbeidsverloop in organisaties	7
2.2 Hypothesen	9
3. Methode	11
3.1 Kenmerken financieel adviseurs & procedure uitzetten vragenlijst	11
3.2 Meetinstrumenten	12
3.2.1 3 maanden dienstverband vragenlijst	12
3.2.2 6 maanden dienstverband vragenlijst	15
3.2.3 12 maanden dienstverband vragenlijst	17
4. Resultaten	19
4.1 Correlaties onderzoeksvariabelen	19
4.2 Arbeidstevredenheid en lengte dienstverband	19
4.3 Arbeidstevredenheid en leeftijd in groepen	22
4.3 Plezier in het werk en intrinsieke taakmotivatie	24
5. Discussie	26
5.1 Beperking van de studie	29
5.2 Wetenschappelijke en praktische implicaties	30
6. Referenties	32
7. Bijlagen	

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de intrinsieke taakmotivatie en op de tevredenheid over de sollicitatieprocedure, over de introductieperiode, over de interne opleiding, over de samenwerking, over de persoonlijke ondersteuning, over de voortgang werkzaamheden, over het werkoverleg en over de ontwikkelmogelijkheden, in het eerste jaar van het dienstverband van financieel adviseurs bij een Nederlandse bankinstelling. De onderzoeksgroep (N=56) bestond uit drie groepen. De eerste groep wordt gevormd door 14 financieel adviseurs die korter dan drie maanden in dienst zijn. De tweede groep is opgebouwd uit 13 financieel adviseurs die tussen de drie en zes maanden in dienst zijn. De laatste groep is samengesteld uit 29 financieel adviseurs die ten minste 12 maanden in dienst zijn. Voor deze groep zijn aparte vragenlijsten opgesteld die deels dezelfde, deel specifieke vragen bevatten.

De primaire vraagstelling onderzoekt de relatie tussen de lengte van het dienstverband in het eerste jaar van de aanstelling en de bovengenoemde onderzoeksvariabelen. De secundaire vraagstelling onderzoekt de relatie tussen leeftijd en de bovengenoemde onderzoeksvariabelen. Ten slotte wordt de onderlinge samenhang tussen de onderzoeksvariabelen onderzocht.

Deze studie laat, tegen de verwachting in, zien dat de respondenten in hun eerste jaar in alle drie de stadia van de aanstelling grotendeels tevreden zijn over de gemeten onderzoeksvariabelen. Wel blijkt er een negatieve relatie te bestaan tussen de lengte van het dienstverband en de tevredenheid over de onderlinge samenwerking op het werk. Dit geldt ook voor de factor leeftijd en de tevredenheid over de interne bedrijfsopleiding. De items prestatiestimulatie en afwisseling zijn significantie voorspellers voor plezier in het werk.

1. Inleiding

De afgelopen decennia is er zowel vanuit de wetenschap als vanuit de praktijk belangstelling voor het groeiende arbeidsverloop ontstaan (Futrell, Parasuraman, 1984; Motowidlo, 1983 in Futrell, Johnston, Parasuraman & Sager, 1988; Lambert, Hogan & Barton, 2001). Een van de problemen van het groeiende verloop is de kostenstijging, zowel direct, het opleiden van nieuwe medewerkers, als indirect, verlies van concurrentiepositie (Futrell, Johnston, Parasuraman & Sager, 1988; Sunoo, 1998). Arbeidsverzuim en arbeidsverloop brengen financiële en psychologische kosten met zich mee. Bekend is dat er een negatieve relatie tussen werktevredenheid en arbeidsverzuim & arbeidsverloop bestaat (Futrell, Johnston, Parasuraman & Sager, 1988; Sunoo, 1998; Hom & Kinicki, 2001; Lucas & Babakus, 1990; Mobley, 1982; Tennison, 1997; zie voor meta-analyses Cotton & Tuttle; 1986). Het is dus van belang te begrijpen welke factoren bijdragen aan werktevredenheid. Organisaties kunnen maatregelen nemen om arbeidsverzuim en arbeidsverloop te voorkomen wanneer men inzicht heeft in factoren die werktevredenheid beïnvloeden.

Het huidige onderzoek is uitgevoerd bij de verkooporganisatie van een Nederlandse bankinstelling. Deze organisatie houdt zich bezig met de directe verkoop van producten aan consumenten en aan tussenpersonen. Financieel adviseurs zijn verantwoordelijk voor de directe verkoop van de producten aan de consument en het geven van persoonlijk advies. Het werknemersverloop is hoog bij deze verkooporganisatie. In januari 2007 waren er 305 financieel adviseurs in dienst en in december 2007 waren er 187 financieel adviseurs in dienst. In dit jaar zijn er 35 financieel adviseurs ingestroomd en 153 financieel adviseurs uitgestroomd, waarvan 20% ongewenst verloop was. Van de 35 financieel adviseurs die zijn ingestroomd in 2007 zijn er hetzelfde jaar 14 uitgestroomd. In januari 2008 waren er 193 financieel adviseurs in dienst en in december 2008 waren er 144 financieel adviseurs in dienst. In 2008 zijn er 50 financieel adviseurs ingestroomd en 99 financieel adviseurs uitgestroomd, waarvan 26% ongewenste uitstroom was. Van de 50 financieel adviseurs die zijn ingestroomd in 2008 zijn er hetzelfde jaar 24 uitgestroomd.

Aan de hand van het onderzoek van Rollinson (2005) kan worden geconcludeerd dat werktevredenheid niet de enige factor is die van invloed is op arbeidsverloop. Ten eerste zijn demografische karakteristieken, zoals leeftijd, geslacht, educatie en dienstverband zijn belangrijke voorspellers van arbeidsverloop.

Ten tweede is werkomgeving een belangrijke voorspeller, bestaande uit de mate van conflicten, taakvariatie, aspecten van beloning, relatie met collega's en de mate van autonomie. Verder is de intentie om op zoek te gaan naar en andere functie een belangrijke voorspeller van verloop (Lambert, Hogan & Barton, 2001). Ten slotte speelt het aantal dienstjaren een rol; er bestaat een negatieve samenhang tussen de lengte van het dienstverband en het arbeidsverloop. Des te langer een werknemer in dienst is, des te meer voelt hij/zij zich verbonden met de organisatie, wat het verloop tegengaat (Rollinson, 2005).

Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat werktevredenheid weliswaar niet de enige, maar wel een belangrijke factor is die het arbeidsverloop kan verminderen. Voor de Nederlandse bankinstelling is het van belang inzicht te krijgen welke preventieve acties zij kan uitvoeren in het eerste jaar van het dienstverband om het verloop bij financieel adviseurs te verminderen.

In bovengenoemde studies wordt geen onderscheid gemaakt in factoren die specifiek bijdragen aan werktevredenheid op verschillende tijdstippen van het dienstverband. De huidige studie zal een wetenschappelijke bijdrage leveren op dit gebied, door te onderzoeken welke aspecten bijdragen aan het verloop op drie verschillende tijdstippen tijdens het eerste jaar van het dienstverband. De onderverdeling in drie groepen heeft verschillende redenen. Ten eerste is werktevredenheid gedurende het dienstverband afhankelijk van de factoren die tijdens een periode centraal staan. Tijdens de eerste drie maanden van het dienstverband bepalen bijvoorbeeld de ontwikkelingsmogelijkheden niet zozeer de werktevredenheid, aangezien de werknemer net aan een nieuwe functie is begonnen. Echter, de sollicitatieperiode en de introductieperiode zijn in deze periode wel van belang, aangezien deze factoren de eerste drie maanden van het dienstverband typeren (Reijngoud, 2008). Een tweede reden voor de onderverdeling zijn de te verwachte veranderingen in de onderzochte onderzoeksvariabelen. Recentelijk zijn de sollicitatieprocedure en de opleiding bij deze Nederlandse bankinstelling verbeterd. Wanneer werknemers die 12 maanden in dienst zijn ook 'vragenlijst 3 maanden dienstverband' invullen, zullen de resultaten hoogstwaarschijnlijk negatief beïnvloed worden. Het centrale doel waar dit onderzoek aan hoopt bij te dragen is dan ook: welke preventieve acties kan de bank uitvoeren in het begin van het dienstverband om het verloop te verminderen?

2. Arbeidsverloop

2.1 Arbeidsverloop in organisaties

Arbeidsverloop kan beschouwd worden als het proces waarbij werknemers zowel vrijwillig als onvrijwillig vertrekken (Price, 1977 & Bluedorn, 1978 in Jones, 1998). Redenen voor vrijwillig vertrek hebben onder andere betrekking op het salaris en de werkomstandigheden, onvrijwillig vertrek kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van ontslag of verplichte vervroegde uittreding.

Binnen de literatuur worden ook vaak de begrippen vermijdbaar en onvermijdbaar arbeidsverloop gebruikt (Dalton, Krackhardt & Porter, 1981 in Tai, Bame & Robinson, 1998). Vermijdbaar arbeidsverloop van werknemers die vrijwillig vertrekken is een aantrekkelijke variant op het ontslaan van werknemers. Het is tevens functioneel voor de organisatie. Het is aannemelijk dat werknemers die vrijwillig vertrekken minder gemotiveerd zijn waardoor hun productiviteit daalt. Wanneer een werknemer niet gemotiveerd is, maar niet vertrekt, zijn de kosten voor deze werknemer hoog. De dalende productiviteit leidt tot winstdaling, terwijl de kosten voor de werknemer even hoog blijven. Ook kan het voorkomen dat de werknemer uiteindelijk wordt ontslagen vanwege zijn slechte functioneren en hier zijn voordeel uit probeert te halen door een ontslagvergoeding te eisen. Onvermijdbaar arbeidsverloop vindt onder andere plaats wanneer een werknemer vervroegd uitreed, met pensioen gaat of komt te overlijden (Abelson & Baysinger, 1984 in Tai, Bame & Robinson, 1998). Termen zoals 'leavers' versus 'stayers', 'intention to quit' versus 'intention to stay' worden ook vaak gebruikt. Binnen de literatuur bestaat er geen eenduidige definitie van arbeidsverloop. Er dient rekening gehouden te worden met deze inconsistentie wanneer verschillende studies worden vergeleken.

Er bestaat een grote variatie in conceptuele modellen die arbeidsverloop beschrijven. Volgens vele onderzoekers is werktevredenheid één van de belangrijkste veroorzakers van arbeidsverloop (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Clark, 2001; Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986 in Lambert, Hogan & Barton, 2001; Sousa-Proza & Sousa-Proza, 2007).

Volgens Locke (1976) kan werktevredenheid beschouwd worden als een aangename of positieve emotionele staat waarin iemand verkeerd, resulterend uit een persoonlijke beoordeling van zijn/haar werk of werkervaring.

Onderzoek suggereert dat werktevredenheid bestaat uit vijf dimensies, die ieder een aparte respons genereren op bepaalde aspecten van het werk: de inhoud van het werk, salaris, promotie, supervisie en collega's (Rollinson, 2005). Mobley (1982 in Lucas & Babakus, 1990) verdeelt deze vijf dimensies onder in intrinsieke en excentrieke factoren. Intrinsieke factoren hebben een stabiele negatieve relatie met verloop, waarbij de inhoud van het werk de grootste component is. In tegenstelling tot intrinsieke factoren hebben extrinsieke factoren een instabiele negatieve relatie met verloop. Tot extrinsieke factoren behoren salaris, promotie, supervisie en collega's.

Het effect van werktevredenheid op arbeidsverzuim lijkt sterker te zijn dan op arbeidsverloop. Steele and Rentsch (1995) hebben onderzocht dat een lagere werktevredenheid leidt tot een stijging in arbeidsverzuim. Arbeidsverzuim wordt gezien als een alternatief voor het verlaten van een organisatie wanneer de kans op het vinden van een nieuwe baan relatief laag is. Er bestaat een negatieve relatie tussen werktevredenheid en arbeidsverloop evenals tussen werktevredenheid en arbeidsverzuim. Ontevreden werknemers vertrekken eerder bij een organisatie dan tevreden werknemers. Bovendien is het arbeidsverzuim hoger wanneer de werktevredenheid laag is onder de werknemers.

Deze studie onderzoekt de werktevredenheid aan de hand van negen onderzoeksvariabelen: sollicitatieprocedure, introductieperiode, opleiding, samenwerking, persoonlijke ondersteuning, intrinsieke taakmotivatie, voortgang werkzaamheden, werkoverleg en ontwikkelingsmogelijkheden. Er wordt op drie verschillende tijdstippen van het dienstverband gemeten hoe hoog de werktevredenheid is: na drie maanden, na zes maanden en na 12 maanden.

Tijdens de eerste drie maanden van het dienstverband staan de variabelen sollicitatieprocedure, introductieperiode, opleiding en samenwerking centraal. De sollicitatieprocedure is één van de eerste mogelijkheden die een bedrijf heeft om een goede indruk achter te laten op de sollicitant. Volgens onderzoek van de Universiteit van Rotterdam (Reijngoud, 2008) blijkt dat de introductieperiode van belang is bij nieuwe werknemers. Een slechte introductieperiode leidt tot het niet verbonden voelen met de werkgever. Dit heeft als gevolg dat werknemers vaak binnen een half jaar stoppen met hun functie. De variabele opleiding is opgenomen in de vragenlijst omdat aangetoond is dat het volgen van trainingen en het creëren van

mogelijkheden tot continue professionele ontwikkeling bijdragen aan werktevredenheid (Ellickson & Logsdon, 2002; Kushnir, Cohen, & Kitai, 2000; Traut, Larsen, & Feimer, 2000; Van Der Doef & Maes, 2002 in Cross & Wyman, 2006). Twee van de vijf dimensies van werktevredenheid van Rollinson (2005) zijn supervisie en collega's (Rollinson, 2005). Deze twee dimensies omvatten de relatie die de werknemer heeft met zijn collega's en leidinggevende. In de variabele samenwerking zijn deze twee dimensies opgenomen.

Onderzocht wordt welke invloed de variabelen persoonlijke ondersteuning, samenwerking, intrinsieke taakmotivatie, voortgang werkzaamheden en werkoverleg hebben op het arbeidsverloop tijdens de eerste zes maanden van het dienstverband. Persoonlijke ondersteuning valt onder de vierde dimensie van Rollinson, namelijk supervisie. Er bestaat een positieve relatie tussen intrinsieke taakmotivatie en werktevredenheid (Richer, Blanchard & Vallerandi, 2002). De werkzaamheden van de werknemer hebben betrekking op de inhoud van het werk, de eerste dimensie van werktevredenheid. Ten slotte hebben de vragen over het werkoverleg betrekking op de relatie met collega's en de inhoud van het werk.

Tijdens 12 maanden dienstverband zullen dezelfde variabelen als bij zes maanden dienstverband worden gemeten. Daarnaast wordt de variabele ontwikkelingsmogelijkheden gemeten. Ontwikkelingsmogelijkheden worden onder andere gecreëerd door het volgen van trainingen. Tijdens het aanbieden van trainingen dient de organisatie rekening te houden met het feit dat de effectiviteit van de training negatief beïnvloed kan worden door bijvoorbeeld een gebrek aan inzicht in de behoefte van de werknemer of het ontbreken van alignement tussen trainingsdoelen en doelen van de organisatie (Ricks, Williams & Weeks, 2008). Zelfontwikkeling kan leiden tot meer kennis en een effectievere en efficiëntere werkstijl met als gevolg een hogere kans op promotie.

2.2 Hypothesen

Binnen de verkoopafdeling van deze Nederlandse bankinstelling is het ongewenste arbeidsverloop de afgelopen jaren gestegen. In 2007 was het ongewenste arbeidsverloop 20%. In 2008 was er een lichte stijging te zien tot 26%.

Doormiddel van het huidige onderzoek dient de Nederlandse bankinstelling inzicht te krijgen in de de intrinsieke taakmotivatie en op de tevredenheid over de sollicitatieprocedure, over de introductieperiode, over de interne opleiding, over de samenwerking, over de persoonlijke ondersteuning, over de voortgang werkzaamheden, over het werkoverleg en over de ontwikkelmogelijkheden.

Verwacht wordt dat de uitkomsten van dit onderzoek de Nederlandse bankinstelling input opleveren om preventieve maatregelen te ontwikkelen teneinde het verloop terug te dringen.

De volgende hypothesen worden onderzocht.

Het arbeidsverloop is hoog bij de verkooporganisatie, in 2008 was het ongewenst arbeidsverloop 26%, waardoor verwacht wordt dat de werknemers niet tevreden zijn over bovenstaande variabelen.

1.) *De gemiddelde tevredenheid over de onderzoeksvariabelen is relatief laag.*

Uit onderzoek van de Universiteit van Rotterdam (Reijngoud, 2008) blijkt dat steeds meer organisaties een slecht of zelfs geen introductieprogramma hebben, wat er voor zorgt dat nieuwe werknemers eerder geneigd zijn om hun huidige werkgever te verlaten.

2.) *Binnen de Nederlandse bankinstelling zal er een lage tevredenheid zijn over het introductieprogramma.*

Aangezien het verloop in het eerste jaar van het dienstverband in 2008 tot 26% is gestegen, is te verwachten dat de lengte van het dienstverband een negatieve invloed heeft op de tevredenheid van de onderzoeksvariabelen.

3.) *De lengte van het dienstverband in het eerste jaar van het dienstverband zal een negatieve relatie hebben met de tevredenheid over de bovenstaande onderzoeksvariabelen.*

Leeftijd speelt een rol in de mate van tevredenheid over de bovengenoemde onderzoeksvariabelen. In het huidige onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee veelvoorkomende leeftijdscategorieën die in de literatuur worden gebruikt: Generatie X (1955-1970) en de Pragmatische generatie (1970-1985) (Bontekoning, 2007). Veel

onderzoeken hebben de relatie onderzocht tussen leeftijd en werktevredenheid. Echter verschillende typen relaties zijn gerapporteerd: positief lineair, negatief lineair, U-vorm, omgekeerde U-vorm, omgekeerde J-vorm of geen significante relatie (Bernal, Snyder & Mc Daniel, 1998). Ondanks de onduidelijkheid tussen de relatie leeftijd en werktevredenheid wordt verwacht dat in het bijzonder de ontwikkelingsmogelijkheden minder goed worden beoordeeld door de Pragmatische generatie. De Pragmatische generatie wordt gemotiveerd door carrière ontwikkelingsprogramma's. Gebrek aan carrièreontwikkeling is samen met geld & salaris en werk/privé balans de belangrijkste redenen om een organisatie te verlaten (Korten & Verhiel, 2009).

Er is wel een eenduidige relatie tussen de variabele leeftijd en arbeidsverloop. Cotton & Tuttle (1986) vonden een negatieve relatie tussen leeftijd en arbeidsverloop.

4.) *Dus wellicht kunnen wij een positieve relatie tussen leeftijd en arbeidstevredenheid verwachten.*

Ten slotte zal worden onderzocht welke onderzoeksvariabelen met intrinsieke taakmotivatie samenhangen. Deze relatie wordt in eerste instantie exploratief onderzocht omdat er geen specifieke verwachting over is. Uit onderzoek van Richer, Blanchard & Vallerand (2002) blijkt wel dat motivatie een belangrijke voorspeller is voor werkuitkomsten zoals werktevredenheid.

3. Methode

3.1 Kenmerken financieel adviseurs & procedure uitzetten vragenlijst

De onderzoekspopulatie bestaat uit drie groepen medewerkers (N=56). De eerste groep wordt gevormd door 14 financieel adviseurs die korter dan drie maanden in dienst zijn. De tweede groep is opgebouwd uit 13 financieel adviseurs die tussen de drie en zes maanden in dienst zijn. De laatste groep is samengesteld uit 29 financieel adviseurs die ten minste 12 maanden in dienst zijn.

Voordat de respondenten de vragenlijst kregen toegestuurd, zijn ze tijdens een workshop persoonlijk op de hoogte gebracht van het onderzoek. Zij hebben de informatie met uitleg over het onderzoek ook per mail toegestuurd gekregen. Nadat alle respondenten op de hoogte waren gebracht kregen ze drie dagen later de vragenlijst toegestuurd.

In totaal zijn er 56 vragenlijsten ingevuld (een response van 90,32%). De eerste groep had een response van 100%, evenals de tweede groep. De derde groep had een response van 82,86%. De kenmerken van de uiteindelijke onderzoeksgroep zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

Kenmerken van de onderzoeksgroep (N=56)

Kenmerk	Categorie	Percentage groep
Geslacht	Man	89.29%
	Vrouw	10.71%
Leeftijd	Generatie X 1955-1969	27.27%
	Pragmatische generatie 1970-1984	72.73%
Branche	Bank en verzekeringsmaatschappij	100%
Type afdeling	Financieel adviseurs	100%
Aantal maanden werkzaam	≥ 3 maanden	25.00%
	≥ 6 maanden	23.21%
	12 - 30 maanden	51.79%

Ondanks de hoge respons rate is het aantal respondenten laag. In totaal zijn er 56 respondenten, die zijn opgedeeld in drie groepen, namelijk 14, 13 en 29 respondenten.

3.2 Meetinstrumenten

Binnen dit onderzoek bestaat de onderzoekspopulatie uit drie groepen. Voor elke groep is een aparte vragenlijst opgesteld. De respondenten die drie maanden in dienst zijn hebben de 'vragenlijst 3 maanden dienstverband' ingevuld. De respondenten werkzaam tussen de zes en 12 maanden hebben de 'vragenlijst 6 maanden dienstverband' ingevuld. De laatste groep respondenten was ten minste 12 maanden in dienst en heeft de 'vragenlijst 12 maanden dienstverband' ingevuld.

3.2.1 3 maanden dienstverband vragenlijst

De variabelen die worden gemeten tijdens de eerste drie maanden van het dienstverband geven inzicht in de mate van tevredenheid over de gemeten variabelen. De vragenlijst bestaat uit vier variabelen: tevredenheid over de sollicitatieprocedure, over de introductieperiode, over de opleiding en over de samenwerking. De vier variabelen worden gescoord op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) zeer mee oneens tot (5) zeer mee eens. De betrouwbaarheid van elke variabele is berekend aan de hand van Cronbach's alpha. Afhankelijk van de complexiteit van het te meten begrip wordt meestal uitgegaan van een gewenst minimale alpha van 0.60 bij complexe begrippen, zoals neuroticisme en van 0.80 bij minder complexe begrippen, zoals rekenvaardigheid (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003).

De variabele sollicitatieprocedure is opgenomen in de vragenlijst, omdat de indruk die de sollicitant vormt over de recruiter gedurende het sollicitatiegesprek ook de indruk van de organisatie beïnvloedt. De keuze voor een functie gebeurt vaak aan de hand van onvolledige informatie. Recruitment ervaringen dienen vaak onbewust als organisatie karakteristieken (Connerly & Rynes, 1997).

De gebruikte stellingen zijn: 'Tijdens de sollicitatiegesprekken heb ik een helder beeld gekregen over de verkooporganisatie'. Deze stelling geeft inzicht in de kennis van de respondent over de verkooporganisatie verworven tijdens de sollicitatiegesprekken. 'Tijdens de sollicitatiegesprekken zijn mijn vragen goed

beantwoord'. Deze stelling geeft inzicht in de mening van de respondent over de kwaliteit van het begrijpen en beantwoorden van vragen door recruiters. 'Mijn verwachtingen die tijdens het sollicitatiegesprek zijn gevormd worden in de praktijk waargemaakt'. De laatste stelling geeft inzicht in de betrouwbaarheid van de informatie die wordt verstrekt door de recruiter en de mate waarin deze informatie overeenkomt met de werkelijkheid.

Er is voldoende betrouwbaarheid gevonden voor de variabele sollicitatieprocedure ($\alpha = .72$).

Zoals uit de inleiding blijkt is het ongewenste verloop met 6% gestegen in 2008 ten opzichte van het jaar daarvoor. Volgens onderzoek van Reijngoud (2008) blijkt dat de introductieperiode binnen een organisatie van belang is voor nieuwe werknemers. Een slechte introductieperiode leidt tot het niet verboden voelen met de werkgever. Dit heeft als gevolg dat werknemers vaak binnen een half jaar stoppen met hun functie. Om deze reden is deze variabele opgenomen in de vragenlijst.

De variabele introductieperiode wordt gemeten door middel van vier items. 'Administratieve en technische zaken zijn door de Nederlandse bankinstelling correct afgehandeld voordat ik in dienst trad'. De eerste stelling geeft inzicht in de mate waarin de Nederlandse bankinstelling voldoet aan zijn administratieve en/of technische verplichtingen als werkgever, zoals het regelen van een toegangspas voor de nieuwe werknemer en een inlogcode voor de computer. 'Vanaf het begin van mijn indiensttreding voelde ik me thuis bij de verkooporganisatie'. Deze stelling geeft inzicht in de sfeer die er heerst bij de verkooporganisatie. 'Vanaf het begin is mij duidelijk gemaakt wat er van mij wordt verwacht'. Deze stelling geeft inzicht in de mate waarin de organisatie zich duidelijk uitspreekt naar de nieuwe werknemer over haar verwachtingen van de werknemer. 'Tijdens mijn inwerkperiode ben ik door mijn districtsmanager goed begeleid'. De laatste stelling geeft inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van de begeleiding van de leidinggevende.

De betrouwbaarheid voor de variabele introductieperiode is $\alpha .69$. De betrouwbaarheid stijgt naar $\alpha .82$, wanneer het tweede item wordt verwijderd, 'Tijdens mijn eerste weken bij de verkooporganisatie ben ik aan de juiste collega's voorgesteld'. Aangezien de α met $.13$ stijgt, wordt dit item weggelaten tijdens de analyse van de resultaten.

Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat het volgen van trainingen en mogelijkheden tot continue professionele ontwikkeling bijdragen aan werktevredenheid (Ellickson & Logsdon, 2002; Kushnir, Cohen, & Kitai, 2000; Traut, Larsen, & Feimer, 2000; Van Der Doef & Maes, 2002 in Cross & Wyman, 2006). Dit is de reden dat de variabele opleiding is opgenomen in de vragenlijst.

De variabele opleiding is gemeten aan de hand van acht items. 'De inhoud van de basisopleiding sluit aan op mijn praktijk'. De stelling geeft inzicht in de mate waarin de geleerde kennis en vaardigheden aansluiten op de praktijk. 'Tijdens de opleiding was de uitleg van de opleiding duidelijk'. De stelling geeft inzicht in de kwaliteit van toelichting en verduidelijking die de trainers en begeleiders geven tijdens de opleiding. 'De opleiding heeft mij geboeid'. Deze stelling geeft inzicht in de mate waarin de respondent de opleiding interessant vindt. 'De verkregen informatie tijdens de opleiding over de werkprocedures komt overeen met mijn praktijk'. Deze stelling geeft inzicht in de betrouwbaarheid van informatie over werkprocedures die wordt verstrekt door de trainers en begeleiders en de mate waarin deze informatie overeenkomt met de werkelijkheid. 'Ik vind dat de opleiding die aspecten behandelt die een financieel adviseur moet bezitten'. De stelling geeft inzicht in de mening van de respondent over de inhoud en volledigheid van de opleiding. 'Ik ben tevreden over het niveau van de trainers en begeleiders'. Deze stelling geeft inzicht in de mening van de respondent over de algemene kwaliteit van de trainers en begeleiders. 'De sfeer tijdens de opleiding heb ik als prettig ervaren'. Deze stelling geeft inzicht in de atmosfeer die er is tijdens de opleiding. 'Er is voldoende balans tussen theorie- en praktijkvaardigheden'. De laatste stelling geeft inzicht in de verhouding tussen de hoeveelheid literatuur en praktische vaardigheden.

Er is voldoende betrouwbaarheid gevonden voor de variabele ($\alpha = .76$).

Samenwerking heeft betrekking op de relatie die de werknemer heeft met zijn collega's en leidinggevende, één van de vijf dimensies waaruit werktevredenheid bestaat (Rollinson, 2005).

De variabele samenwerking wordt getoetst door middel van drie items. 'Ik ervaar de samenwerking met mijn districtsmanager positief'. Deze stelling geeft inzicht in de samenwerking met de leidinggevende. 'Ik ervaar de samenwerking met mijn collega's van de binnendienst positief'. De tweede stelling geeft inzicht in de samenwerking met collega's van heel de verkooporganisatie. 'Ik ervaar de

samenwerking binnen mijn Salesteam positief'. De laatste stelling geeft inzicht in de samenwerking met directe collega's.

De gemeten betrouwbaarheid voor de variabele samenwerking is α .71.

3.2.2 6 maanden dienstverband vragenlijst

De variabelen die worden gemeten na de zesde maand van het dienstverband geven inzicht in de mate van tevredenheid over de gemeten variabelen. De vragenlijst bestaat uit vijf variabelen: tevredenheid over de persoonlijke ondersteuning, over de samenwerking, over de intrinsieke taakmotivatie, over de voortgang werkzaamheden en over het werkoverleg. Deze variabelen worden gescoord op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) zeer mee oneens tot (5) zeer mee eens. De betrouwbaarheid van elke variabele is berekend aan de hand van Cronbach's alpha. De variabele persoonlijke ondersteuning wordt gemeten door middel van zes items.

De eerste vier items zijn overgenomen uit een intern medewerkerstevredenheidsonderzoek (MMM) uitgevoerd door Business Wise (2008). 'Mijn districtsmanager informeert mij als er belangrijke zaken spelen binnen de organisatie'; 'Mijn districtsmanager stimuleert mij in mijn werk en ontwikkeling'; 'Met vragen of problemen kan ik bij mijn districtsmanager terecht' en 'Mijn districtsmanager toont interesse in werk- en privéleven'. Uit het onderzoeksartikel Worklife Report (1999) blijkt dat werknemers zich meer tevreden, veilig en ondersteund voelen, als de organisatie herkent dat werknemers een privéleven hebben. De laatste twee items zijn 'Als het nodig is geeft mijn districtsmanager me advies over hoe ik iets moet aanpakken' en 'Mijn districtsmanager laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe'. Deze items geven inzicht in de mate van sociale steun op informatief gebied en het uitspreken van waardering (Peeters, Buunk & Schaufeli, 1995).

De betrouwbaarheid voor de variabele is hoog (α = .91).

De variabele samenwerking wordt in alle drie de vragenlijsten getoetst. De toelichting om een variabele op te nemen in een vragenlijst is hetzelfde voor elke vragenlijst waarin de variabele wordt gebruikt. Echter, de betrouwbaarheid van de variabele kan wel per vragenlijst verschillen. De betrouwbaarheid van de variabele samenwerking in 'de vragenlijst 6 maanden dienstverband' is α .39, maar geconcludeerd moet worden dat deze variabele een te lage Cronbach's alpha heeft om als betrouwbaar te

kunnen worden bestempeld. In de 'vragenlijst 3 maanden dienstverband' is de betrouwbaarheid wel voldoende, namelijk $\alpha = .71$ (zie paragraaf 3.2.1). De betrouwbaarheid stijgt naar $\alpha .54$ wanneer de eerste stelling 'Ik ervaar de samenwerking met mijn districtsmanager positief' wordt verwijderd. Aangezien de betrouwbaarheid met $\alpha .15$ stijgt, wordt het item weggelaten tijdens de analyse van de resultaten.

Er zijn vier items die de variabele intrinsieke taakmotivatie toetsen.

De items 'Mijn werk is uitdagend' en 'Mijn werk stimuleert me om steeds beter te presteren' zijn afkomstig uit de arbeidsmotivatielijst van De Jonge (1995). De laatste twee items uit de vragenlijst zijn overgenomen uit de MMM uitgevoerd door Business Wise (2008). 'Ik heb over het algemeen plezier in het werk dat ik doe' en 'Mijn werk is voldoende afwisselend'. Het laatste item komt overeen met de vraag 'Hoeveel afwisseling is er in uw werk?' afkomstig uit de Job Diagnostic survey van Hackman & Oldham (1980).

De betrouwbaarheid is hoog, $\alpha .89$.

De variabele voortgang werkzaamheden wordt getoetst aan de hand van vier items.

'Mijn districtsmanager heeft mij duidelijk gemaakt wat mijn individuele doelstellingen zijn'. Dit item is afgeleid van de vraag 'Weet u precies wat uw leidinggevende van u verwacht' afkomstig uit de VVBA Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin (1997). Het tweede item 'Mijn districtsmanager bespreekt de vorderingen van mijn prestaties minimaal één keer per maand' is afgeleid van de vraag: 'Mijn manager bespreekt regelmatig met mij de vorderingen in mijn werk' afkomstig uit de MMM (Business Wise, 2008). Het derde item 'Mijn districtsmanager bespreekt de vorderingen van ons team minimaal één keer per maand' geeft inzicht in de frequentie van de besprekingen omtrent de vorderingen van het team. Dit item is afgeleid van de volgende vraag uit de MMM 'Mijn manager bespreekt regelmatig met mij de vorderingen in mijn werk'. (Business Wise, 2008). Het derde item wordt gesteld aan het team, in plaats van aan het individu in de oorspronkelijke stelling. 'Ik heb voldoende vaardigheden geleerd om te voldoen aan de eisen van mijn functie' is afgeleid van de vraag 'De Nederlandse bankinstelling biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden om mijn werk goed te kunnen doen' (Business Wise, 2008). Er is een hoge betrouwbaarheid gevonden voor deze variabele ($\alpha = .90$).

De laatste variabele, werkoverleg, wordt getoetst door drie items.

‘In het werkoverleg heb ik voldoende ruimte om mijn mening te geven’ (Business Wise, 2008). Dit item geeft inzicht in de mate waarin er een sfeer heerst waar mensen zich op hun gemak voelen en zich durven uit te spreken over bepaalde onderwerpen. ‘Ik vind dat het werkoverleg positief bijdraagt aan de uitoefening van mijn werkzaamheden’. Dit item komt voort uit de vraag: ‘Ik vind het werkoverleg over het algemeen zinvol’ (Business Wise, 2008). Deze vraag geeft inzicht in de mate waarin de uitvoering van de werkzaamheden wordt beïnvloed door het werkoverleg. Het laatste item ‘Ik vind dat het werkoverleg positief bijdraagt aan de werksfeer’ geeft inzicht in de mate waarin de werksfeer wordt beïnvloed door het werkoverleg. Deze vraag komt voort uit de vraag: ‘Ik vind het werkoverleg over het algemeen zinvol’ (Business Wise, 2008).

Er is een hoge betrouwbaarheid gevonden voor deze variabele ($\alpha = .85$).

3.2.3 12 maanden dienstverband vragenlijst

De variabelen die worden gemeten wanneer de respondenten minimaal één jaar en maximaal 2,5 jaar dienst zijn, geven inzicht in de mate waarin ze de werktevredenheid beïnvloeden. De vragenlijst bestaat uit de variabelen persoonlijke ondersteuning, samenwerking, intrinsieke taakmotivatie, voortgang werkzaamheden, werkoverleg en ontwikkelingsmogelijkheden. De toelichting om een variabele op te nemen in een vragenlijst is hetzelfde voor elke vragenlijst, met als gevolg dat alleen de variabele ontwikkelingsmogelijkheden in deze alinea wordt toegelicht. De variabele bestaat uit vijf items en wordt gescoord op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) zeer mee oneens tot (5) zeer mee eens.

De betrouwbaarheid van elke variabele is berekend aan de hand van Cronbach's alpha.

De Cronbach's alpha voor persoonlijke ondersteuning is $\alpha .88$. De betrouwbaarheid voor de variabele samenwerking is $\alpha .61$. De betrouwbaarheid stijgt naar $\alpha .68$ wanneer het eerste item wordt verwijderd ‘Ik ervaar de samenwerking met mijn districtsmanager positief’. Ondanks de kleine stijging van $\alpha .07$ wordt het item weggelaten tijdens de analyse van de resultaten, omdat het item ook een lagere betrouwbaarheid veroorzaakte in de ‘6 maanden dienstverband vragenlijst’. De variabele intrinsieke taakmotivatie heeft een betrouwbaarheid van $.63$. De betrouwbaarheid van de variabele voortgang werkzaamheden is $.56$. Cronbach's

alpha stijgt met .10, tot $\alpha = .66$ als het item 'Ik heb voldoende vaardigheden geleerd om te voldoen aan de eisen van mijn functie' wordt verwijderd. Het item wordt weggelaten tijdens de analyse van de resultaten. Er is voldoende betrouwbaarheid gevonden voor de variabelen werkoverleg .89.

De stelling 'Ik heb de ambitie om door te groeien binnen mijn vakgebied' geeft inzicht in de motivatie/bereidheid van de werknemer om zich verder te ontwikkelen. 'In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis en vaardigheden opdoen' (Business Wise, 2008). Het item 'Mijn ambities om door te groeien worden erkend door mijn districtmanager' geeft inzicht in de oplettendheid van de districtmanager omtrent de wensen van de financieel adviseur om door te groeien. Het item 'De verkooporganisatie biedt mij opleidingsmogelijkheden om mezelf binnen mijn functie te ontwikkelen' is afgeleid van de vraag 'De Bank biedt mij opleidingsmogelijkheden om mezelf binnen mijn functie te ontwikkelen' (Business Wise, 2008). Het item 'Ik kan wat ik heb geleerd tijdens een opleiding toepassen in mijn praktijk' geeft inzicht in de mate waarin de opgedane kennis tijdens de opleiding aansluit op de praktijk.

Er is voldoende betrouwbaarheid gevonden voor de variabele ontwikkelingsmogelijkheden ($\alpha = .77$).

Open vraag

Aan het eind van elk variabele wordt een open vraag gesteld. 'Heb je nog suggesties om de (*de variabele*) te verbeteren? Wil je je antwoord toelichten.' De open vraag geeft een indicatie voor vervolgonderzoek.

4. Resultaten ¹

4.1 Correlaties

Tabel 2 vermeldt de gemiddelde score en standaarddeviatie van alle gemeten variabelen en de correlaties. Tijdens alle analyses van dit onderzoek zijn de variabelen die zijn opgenomen in meer dan één vragenlijst samengevoegd tot één groep. Dit heeft als gevolg dat over een grotere groep respondenten analyses kunnen worden gemaakt. Het gaat om de variabelen samenwerking, persoonlijke ondersteuning, intrinsieke taakmotivatie, voortgang werkzaamheden, en werkoverleg.

Tabel 2

Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson correlaties van alle variabelen (N=56)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. sollicitatieprocedure (3)	3,87	0,50								
2. introductie periode (3)	3,91	0,55	0,56*							
3. opleiding (3)	3,67	0,47	0,43	0,68*						
4. samenwerking (3,6,12)	3,88	0,55	0,74**	0,84**	0,70**					
5. persoonlijke ondersteuning (6,12)	4,00	0,60				0,60**				
6. intrinsieke taakmotivatie (6,12)	3,96	0,44				0,35*	0,27			
7. voortgang werkzaamheden (6,12)	3,92	0,50				0,15	0,29	0,15		
8. werkoverleg (6,12)	3,67	0,73				0,31*	0,54**	0,37*	0,08	
9. ontwikkelingsmogelijkheden (12)	4,12	0,45				0,70**	0,49**	0,55**	0,37	0,42*

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

() mnd dienstverband vragenlijst

4.2 Arbeidstevredenheid en lengte dienstverband

De T-toets is een analyse techniek om na te gaan of de gemiddelden van twee groepen op een variabele significant van elkaar verschillen (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003). In dit onderzoek gaat het om de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen gemeten gedurende 6 maanden en 12 maanden dienstverband. Uit Tabel 3 valt af te lezen dat de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen van de twee groepen niet significant van elkaar verschillen.

¹ De items die ik in de betrouwbaarheidanalyse (zie hoofdstuk 3) heb weggelaten zijn niet meegenomen in de onderstaande variabelen.

Tabel 3

T-toets van de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen gemeten tijdens 6 en 12 maanden dienstverband bij de verkooporganisatie van een Nederlandse bank

Variabelen	6 mnd dienstverband			12 mnd dienstverband			t	df	Sig
	N	M	SD	N	M	SD			
1. persoonlijke ondersteuning	13	4.22	0,52	29	3,90	0,61	1,61	40	n.s.
2. motivatie dagelijkse werkzaamheden	13	3.94	0,64	29	3,97	0,33	-0,21	40	n.s.
3. voortgang werkzaamheden	13	3,94	0,66	29	3,91	0,42	0,22	40	n.s.
4. werkoverleg	13	3,79	0,67	29	3,61	0,76	0,76	40	n.s.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tevredenheid over de persoonlijke ondersteuning

Het gemiddelde van de variabele persoonlijke ondersteuning is bij de 'vragenlijst 6 maanden dienstverband' ($M = 4.22$) en bij de 'vragenlijst 12 maanden dienstverband' ($M = 3.90$). Door middel van een T-toets blijkt er geen significant verschil te zijn in de mate van tevredenheid over persoonlijke ondersteuning tussen werknemers die 3 tot 6 maanden in dienst zijn en werknemers die ten minste 12 maanden in dienst zijn, $t(40) = 1.61$, $p > 0.05$. Dit betekent dat het aantal maanden dienstverband geen invloed heeft op de tevredenheid over persoonlijke ondersteuning. In de praktijk kan er vanuit worden gegaan dat de tevredenheid over de persoonlijke ondersteuning stabiel blijft over de tijd, met als gevolg dat eventuele interventies kunnen worden gericht op alle werknemers, ongeacht de lengte van hun dienstverband.

Intrinsieke taakmotivatie

Bij de variabele motivatie dagelijkse werkzaamheden is het gemiddelde bij de 'vragenlijst 6 maanden dienstverband' ($M = 3.94$) en bij de 'vragenlijst 12 maanden dienstverband' ($M = 3.97$). Dit verschil is niet significant, $t(40) = -0.21$, $p > 0.05$. Dit betekent dat de hoogte van de motivatie niet significant verschilt voor werknemers die 3 tot 6 maanden in dienst zijn vergeleken met werknemers die ten minste 12 maanden in dienst zijn. Geconcludeerd kan worden dat bij deze variabele er geen onderscheid gemaakt dient te worden op basis van de lengte van het dienstverband voor het implementeren van eventuele interventies om de motivatie te verhogen.

Tevredenheid over de voortgang werkzaamheden

Het gemiddelde van de variabele voortgang werkzaamheden is bij de 'vragenlijst 6 maanden dienstverband' ($M = 3.94$) en bij de 'vragenlijst 12 maanden dienstverband' ($M = 3.91$). Evenals de vorige variabelen is ook dit verschil niet significant. De lengte van het dienstverband heeft geen invloed op de tevredenheid op de voortgang van de werkzaamheden $t(40) = 0.22$, $p > 0.05$.

Tevredenheid over het werkoverleg

Bij de variabele werkoverleg is het gemiddelde bij de 'vragenlijst 6 maanden dienstverband' ($M = 3.79$) en bij de 'vragenlijst 12 maanden dienstverband' ($M = 3.61$). Er is geen significant verschil gevonden in tevredenheid voor de lengte van het dienstverband $t(40) = 0.76$, $p > 0.05$. In de praktijk zou dit kunnen betekenen dat de kwaliteit van het werkoverleg gewaarborgd blijft, aangezien de tevredenheid over het werkoverleg stabiel is over de tijd.

Geconcludeerd kan worden dat er geen significante verschillen zijn op de gemiddelde scores voor de variabelen persoonlijke ondersteuning, motivatie dagelijkse werkzaamheden, voortgang werkzaamheden en werkoverleg gedurende het dienstverband. De respondenten zijn gedurende het dienstverband niet meer, of minder tevreden over bovengenoemde variabelen. De respondenten zijn het meest tevreden over de variabele persoonlijke ondersteuning en het minst tevreden over de variabele werkoverleg.

Tevredenheid over de samenwerking

Met behulp van een enkelvoudige variantieanalyse kan worden nagegaan of gemiddelden van meer dan twee groepen op een variabele van elkaar verschillen (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003). Door middel van een One-way variantie analyse blijkt uit Tabel 4 dat er significante verschillen zijn in de mate van tevredenheid over de samenwerking gedurende het dienstverband.

Tabel 4

One-way variantie analyse op de variabele samenwerking bij de verkooporganisatie van een Nederlandse bank na 3, 6 en 12 maanden dienstverband

Variabelen	N	M	SD	df	F	Sig
				2	3,82	0,03*
1. samenwerking (3)	13	4,15	0,63			
2. samenwerking (6)	13	4,00	0,33			
3. samenwerking (12)	29	3,70	0,54			

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

() mnd dienstverband vragenlijst

De variabele samenwerking wordt gedurende het dienstverband minder goed beoordeeld ($M = 4.15$ versus $M = 4.00$ versus $M = 3.70$). Er is een significant verschil tussen de gemiddelde score op de variabele samenwerking tijdens 3 maanden dienstverband en 12 maanden dienstverband ($F(1, 54) = 3.82; p < 0.05$). Dit betekent dat werknemers in het begin van hun dienstverband de samenwerking positiever ervaren dan in een later stadium van hun dienstverband. Mogelijk had de werknemer in het begin van het dienstverband te hoge verwachtingen en blijkt gedurende het dienstverband dat deze verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid. De daling van 4.15 naar 3.70 is relatief sterk te noemen. In de discussie zal aan de hand van de antwoorden op de open vragen nader worden verkend wat mogelijke oorzaken en interventies zijn.

4.3 Arbeidstevredenheid en leeftijdsgroepen

De onderstaande T-toets wordt gebruikt om na te gaan of voor de twee leeftijdsgroepen de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen significant verschillen. Uit Tabel 5 blijkt dat de gemiddelde score op de variabele opleiding significant verschilt voor de twee leeftijdsgroepen.

Tabel 5

T-toets onderzoeksvariabelen op leeftijdsgroepen bij een verkooporganisatie van een Nederlandse bank.

Variabelen	Generatie X			Pragmatische generatie			t	df	Sig
	N	M	SD	N	M	SD			
1. sollicitatieprocedure (3)	4	4,00	0,27	9	3,81	0,58	0,60	11	n.s.
2. introductie periode (3)	4	4,1	0,26	9	3,82	0,64	1,12	11	n.s.
3. opleiding (3)	4	4,06	0,24	9	3,50	0,44	2,36	11	0,04*
4. samenwerking (3,6,12)	14	4,10	0,44	40	3,80	0,55	1,63	52	n.s.
5. persoonlijke ondersteuning (6,12)	10	4,20	0,46	31	3,94	0,62	1,11	39	n.s.
6. intrinsieke taakmotivatie (6,12)	10	3,90	0,39	31	4,00	0,47	-0,56	39	n.s.
7. voortgang werkzaamheden (6,12)	10	3,88	0,71	31	3,93	0,45	-0,28	39	n.s.
8. werkoverleg (6,12)	10	3,93	0,26	31	3,61	0,80	1,89	38,85	n.s.
9. ontwikkelingsmogelijkheden (12)	5	4,32	0,23	23	4,08	0,49	1,07	26	n.s.

p < 0,05 ** p < 0,01

() mnd dienstverband vragenlijst

Er blijkt een significant verschil te zijn voor de variabele opleiding (M= 4.06 versus M = 3.50) $t(11) = 2.36$; $p < 0.05$. Werknemers die tussen 1955 en 1969 zijn geboren, zijn meer tevreden over de basisopleiding bij deze bank dan werknemers die tussen 1970 en 1984 zijn geboren. In de praktijk betekent dit dat oudere werknemers de basisopleiding beter beoordelen dan jongere werknemers. Verder onderzoek moet uitwijzen wat de oorzaak hiervan is.

Wanneer de antwoorden van de respondenten niet worden samengevoegd voor de variabelen die tijdens meer dan een vragenlijst worden onderzocht, blijkt er tussen de twee leeftijdsgroepen een significant verschil te zijn voor de variabele werkoverleg bij werknemers die langer dan 12 maanden in dienst zijn (M = 4.06 versus M = 3.50) $t(26) = 2.17$; $p < 0.05$. Dit betekent dat oudere werknemers meer tevreden zijn over het werkoverleg dan jongere werknemers. Het is mogelijk dat bijvoorbeeld de vorm en/of duur van het werkoverleg minder aansluit bij de voorkeuren van de jongere werknemers.

4.4 Plezier in het werk en intrinsieke taakmotivatie

Vanuit de literatuur wordt verondersteld dat motivatie een voorspellende factor is voor werktevredenheid (Richer, Blanchard & Vallerandi, 2002). Met behulp van een regressie analyse wordt gemeten welke taakmotivatie items plezier in het werk verklaren. Uit Tabel 6 valt af te lezen dat plezier in het werk verklaard wordt door prestatie stimulatie en afwisseling in het werk.

Tabel 6

Regressieanalyse van het plezier in het werk op de intrinsieke motivatie items: uitdaging, prestatie stimulatie en afwisseling na 6 maanden dienstverband ¹

Variabelen	Beta	R ²	Adjusted R ²	Sig
		0,86	0,82	0,000
Mijn werk is uitdagend (6)	-0,26			
Mijn werk stimuleert me om steeds beter te presteren (6)	0,60**			
Mijn werk is voldoende afwisselend (6)	0,63*			

* $p < 0,05$. ** $p = 0,006$.

() mnd dienstverband vragenlijst

Doormiddel van een multiple regressie ontstaat er een significant model: $F(3,9) = 18,73$, $p = 0,000$. Het model verklaart 81,60% van de variantie (Adjusted $R^2 = 0,82$). Tabel 6 geeft belangrijke informatie over de voorspellers in het model. Uitdaging is geen significante voorspeller voor plezier in het werk, maar prestatie stimulatie en afwisseling wel.

¹ De regressieanalyse is uitgevoerd voor 6 maanden dienstverband en voor 12 maanden dienstverband. Alleen de regressieanalyse voor 6 maanden dienstverband is significant, vandaar dat alleen deze analyse wordt vermeld.

Uit Tabel 7 valt af te lezen dat plezier in het werk verklaard wordt door prestatiestimulatie en uitdaging.

Tabel 7

Stepwise regressieanalyse van het plezier in het werk op de intrinsieke items: prestatiestimulatie en afwisseling na 6 maanden dienstverband

Model	beta	R ²	Adjusted R ²	R ² changed	t waarde
Model 1		0,77	0,75***		
Model 2		0,85	0,82***		
prestatie stimulatie (6)	0,64**		0,77***		4,00**
afwisseling (6)	0,37*		0,08*		2,31*
uitdaging (6)			0,01		1,40
werkoverleg (6)			0,00		1,23
persoonlijke ondersteuning (6)			0,00		-0,36

Model 1: prestatie stimulatie (6)

Model 2: prestatie stimulatie (6) + afwisseling (6)

* $p < 0,05$. ** $p < 0,005$ *** $p = 0,000$.

() mnd dienstverband vragenlijst

Doormiddel van een stepwise regressieanalyse ontstaat er een significant model. $F(2,10) = 28,28$ $p < 0,0005$. Het model verklaart 82,0% van de variantie. Tabel 7 geeft belangrijke informatie over de voorspellers in het model. Prestatiestimulatie en afwisseling zijn significant voorspellers voor plezier in het werk. Het item uitdaging en de variabelen persoonlijke ondersteuning en werkoverleg zijn uitgesloten in het model.

5. Discussie

Het centrale doel waar dit onderzoek aan hoopt bij te dragen is te onderzoeken welke preventieve acties de verkooporganisatie van de Nederlandse bankinstelling kan uitvoeren tijdens het eerste jaar van het dienstverband om het toenemende verloop van jonge werknemers, 26 % in 2008, te verminderen. Binnen het onderzoek is de mate van tevredenheid over de onderzoeksvariabelen op drie tijdstippen aan het begin van het dienstverband gemeten. Werktevredeheid is uiteraard niet de enige factor die arbeidsverloop beïnvloedt, maar er bestaat wel een samenhang tussen de twee variabelen (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Clark, 2001; Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986 in Lambert, Hogan & Barton, 2001; Sousa-Proza & Sousa-Proza, 2007). Verwacht wordt dat de Nederlandse bankinstelling door middel van dit onderzoek voldoende inzicht krijgt in de factoren die het arbeidsverloop veroorzaken.

De eerste hypothese is, tegen verwachting in, verworpen. De tevredenheid op de onderzoeksvariabelen wordt ruim voldoende beoordeeld. Er werd verwacht dat de respondenten laag zouden scoren op een groot deel van de onderzoeksvariabelen, aangezien het arbeidsverloop in 2007-2008 is gestegen van 20% naar 26%. Maar de tevredenheid met de persoonlijke ondersteuning, de intrinsieke taakmotivatie en tevredenheid met de voortgang werkzaamheden waren relatief hoog te noemen.

Ook is de tweede hypothese verworpen. Uit onderzoek van Reijngoud (2008) blijkt dat steeds meer organisaties een slecht of zelfs geen introductieprogramma hebben, wat er voor zorgt dat nieuwe werknemers eerder geneigd zijn om hun werkgever te verlaten. Er werd verwacht dat deze trend zich ook voor zou doen bij de Nederlandse bankinstelling. De introductieperiode wordt met een gemiddelde van 3.91 op een vijfpunts-Likert-schaal en een gemiddelde van 7.02 op een tienpunts-schaal ruim voldoende beoordeeld.

De hypothesen 3 en 4 zijn niet verworpen. De derde hypothese toetst de invloed van de lengte van het dienstverband op de tevredenheid over de onderzoeksvariabelen. Opvallend is de relatief sterke daling in de scores op de variabele samenwerking. Tijdens de eerste drie maanden van het dienstverband is het gemiddelde 4.15 en na

12 maanden dienstverband is het gemiddelde gedaald naar 3.70 op een vijfpunts-Likert-schaal.

De vierde hypothese toetst de invloed van de factor leeftijd op de tevredenheid over de onderzoeksvariabelen. Uit het huidige onderzoek blijkt er een significant verschil te zijn voor de tevredenheid met de interne bedrijfsopleiding. Opvallend is de relatief lage score, gemiddelde is 3,50 bij de jongere werknemers. De score op de variabele opleiding is significant hoger voor de oudere werknemers in vergelijking met de jongere werknemers, gemiddelde is 4,06.

Ten slotte is onderzocht welke motiverende factoren in het werk zelf samenhangen met arbeidsplezier. Het item uitdaging is geen significante voorspeller voor intrinsieke taakmotivatie, maar prestatiestimulatie en afwisseling wel.

De antwoorden op de open vragen geven een indicatie betreffende de richting waarin interventies mogelijk zijn.

De variabele samenwerking wordt gedurende het verloop van het dienstverband minder goed beoordeeld. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat werknemers gedurende het dienstverband minder gaan investeren in de relatie met hun leidinggevende en collega's, met als gevolg dat deze verslechtert.

Ten aanzien van de variabele samenwerking geven 9 van de 20 respondenten die de open vraag hebben beantwoord aan dat ze ontevreden zijn over de samenwerking met zowel de binnendienst als de samenwerking tussen collega's onderling. Adviseurs ervaren de binnendienst als een eiland, met als gevolg dat er geen optimale samenwerking plaats kan vinden. De samenwerking zou verbeterd kunnen worden door een intensievere kennismaking tijdens de introductieperiode, zodat adviseurs weten voor welke vraag ze wie kunnen benaderen. De samenwerking tussen collega's kan wellicht verbeterd worden door groepstargets in te stellen, zo wordt voorkomen dat elke adviseur voor zichzelf werkt. Meereisdagen geven adviseurs de mogelijkheid om ervaringen en werkwijzen te delen en elkaar feedback te geven. Ook blijkt er behoefte aan meer sociale contacten en activiteiten zoals een teamuitje of een maandelijks borrel. Zes van de 20 suggesties gaan in op het verbeteren van sociale interactie.

De interne bedrijfsopleiding wordt door jongere werknemers minder goed beoordeeld. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de eisen van oudere

werknemers meer aansluiten op de opleiding dan de eisen van jongere werknemers. Wellicht zijn jongere werknemers kritischer over de kwaliteit van opleidingen, omdat deze belangrijk zijn aangezien ze in het begin van hun loopbaancarrière staan.

Uit het onderzoek blijkt dat vijf van de negen adviseurs die de open vraag hebben ingevuld, meer behoefte hebben aan praktijkervaring. Hier kan invulling aan worden gegeven in de vorm van meereisdagen met een ervaren financieel adviseur. Waarschijnlijk hebben oudere werknemers minder behoefte aan praktijkervaring omdat ze meer ervaren zijn dan de jongere werknemers. Dit zou mogelijk het verschil in tevredenheid over de variabele opleiding kunnen verklaren. Naast de behoefte aan praktijkervaring, geven drie van de negen respondenten aan behoefte te hebben aan een opleiding die aansluit bij hun kennis. Er dient een onderscheid gemaakt te worden in de moeilijkheidsgraad van de opleiding, voor ervaren en onervaren financieel adviseurs. Door middel van een test voorafgaand aan de opleiding zou de kennis van de nieuwe werknemer kunnen worden vastgesteld.

Een algemeen advies aan de Nederlandse bankinstelling is het voeren van exitgesprekken. Het voeren van exitgesprekken is opgenomen in het beleid van bankinstelling, maar wordt in de praktijk niet altijd nageleefd. Exitgesprekken kunnen informatie aanreiken over de precieze redenen van het vertrek. (Brands, 1993).

Uit recent onderzoek van Korten & Verhiel (2009) blijkt dat 90% van de hoog opgeleide starters in Nederland binnen twee jaar de eerste werkgever verlaat.

Het blijkt dat beloftes over programma's en opleidingen vaak mooier zijn dan de praktijk. Hieruit blijkt dat het voor de bankinstelling van belang is om de behoeften van de organisatie en de behoeften van de financieel adviseurs goed en realistisch op elkaar af te stemmen, bijvoorbeeld door middel van verwachtingenmanagement. Het is ook mogelijk om tijdens de werving van nieuwe financieel adviseurs na te gaan wat de motivatieredenen zijn om bij de organisatie te komen werken. Verder is het van belang dat gesprekken over doorgroeimogelijkheden worden gevoerd, zodat de juiste verwachtingen op het gebied van carrièremogelijkheden worden geschept.

Naast het afstemmen van behoeften en verwachtingen van de werknemer en werkgever, dient de bankinstelling rekening te houden met generatieverschillen. Uit het huidige onderzoek blijkt dat de variabele opleiding minder goed wordt beoordeeld door de jongere generatie. Het grootste verschil ten opzichte van Generatie X is de

grote diversiteit aan keuzes en kansen die de Pragmatische generatie tot haar beschikking heeft. De Pragmatische generatie wordt in de eerste plaats gemotiveerd door carrière ontwikkelingsprogramma's en in de tweede plaats door flexibele uren. De belangrijkste redenen om een organisatie te verlaten is het gebrek aan carrière ontwikkeling, geld & salaris en werk/privé balans (Korten & Verhiel, 2009).

De uitdaging voor de Nederlandse bankinstelling als het gaat om het binnenhalen, benutten en behouden van financieel adviseurs ligt op twee fronten. Enerzijds het maken van de match tussen de kenmerken en behoeften van de organisatie en de kenmerken en behoeften van de werknemer. Anderzijds het inspelen op behoeften van de verschillende generaties. De noodzaak om te investeren in de match tussen de behoefte van financieel adviseurs en de behoefte van de organisatie wordt voor steeds meer organisaties een vereiste. Het afstemmen van de wensen en kenmerken van financieel adviseurs, afgestemd op de kenmerken en behoeften van de Nederlandse bankinstelling zorgt ervoor dat een duurzame relatie tussen beide groepen kan worden gerealiseerd.

5.1 Beperkingen van de studie

Er zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de gebruikte methode. Een eerste beperking is de grootte van de onderzoeksgroep. In totaal zijn er 54 respondenten, die opgedeeld zijn in drie groepen, namelijk 14, 13 en 29 respondenten. Dit heeft invloed op de generaliseerbaarheid en de betrouwbaarheid van de gevonden bevindingen (Baarda & De Goede, 2001). Voor het uitvoeren van een stepwise regressieanalyse is het gewenst een grote onderzoeksgroep te hebben, zodat resultaten generaliseerbaar zijn. Dit is niet het geval in het huidige onderzoek en is dus een beperking van de regressieanalyse.

Een tweede beperking heeft te maken met de homogeniteit van de drie onderzoeksgroepen. De drie onderzoeksgroepen zijn zowel binnen als tussen elkaar niet homogeen verdeeld wat interpretaties bemoeilijkt, zie Tabel 1. De variabele geslacht is niet gelijk verdeeld, waardoor het niet mogelijk is om verschillen tussen mannen en vrouwen te analyseren.

Een laatste beperking gaat in op de selectie van de onderzoeksvariabelen. Binnen het onderzoek is er voor een aantal onderzoeksvariabelen gekozen, naar aanleiding van eerder onderzoek en literatuur. Echter, het is evident dat er variabelen niet aanbod zijn gekomen, die wel bijdragen aan werktevredenheid en die daardoor

mogelijk van invloed zijn op het arbeidsverloop. Bijvoorbeeld de hoogte van het salaris (Sunoo, 1998), intenties om te stoppen met de huidige functie (Mobley, 1977), kenmerken van de organisatie, zoals de omvang, middelen en management (Churchill, Ford & Walker, 1976; Futrell, Swan & Todd, 1976 in Sager, Futrell & Varadarajan, 1989) en demografische karakteristieken, zoals leeftijd, geslacht, educatie en dienstverband.

5.2 Wetenschappelijke en praktische implicaties

Het huidige onderzoek heeft een wetenschappelijke bijdrage geleverd op het gebied van werktevredenheid door te onderzoeken welke aspecten bijdragen aan werktevredenheid op verschillende tijdstippen tijdens het eerste jaar van het dienstverband. Deze studie laat, tegen de verwachting in, zien dat de respondenten grotendeels tevreden zijn over de gemeten onderzoeksvariabelen. De lengte van het dienstverband beïnvloedt de mate van tevredenheid over slechts de tevredenheid met één variabele, de samenwerking.

Ondanks het feit dat de werknemers tevreden zijn over het merendeel van de variabelen is het zinvol om onderzoek te blijven doen naar hoe het arbeidsverloop teruggedrongen kan worden, aangezien uit meerdere onderzoeken het belang van werktevredenheid en het terugdringen van arbeidsverzuim en –verloop naar voren komt (Futrell, Johnston, Parasuraman & Sager, 1988; Rollinson, 2005; Sunoo, 1998; Tennison, 1997; Korten & Verhiel, 2009).

In de toekomst zou het onderzoek als een longitudinaal onderzoek kunnen worden ingezet. Een respondent zou gedurende zijn dienstverband alle drie de vragenlijsten invullen, zodat de tevredenheid van een werknemer gedurende het dienstverband onderzocht kan worden.

Ook is het van belang dat werknemers op de hoogte worden gebracht van de onderzoeksresultaten. Uit het onderzoek van Bontekoning (2007) blijkt dat de Pragmatische generatie een voorkeur heeft voor open en directe communicatie. Als de werknemers worden geïnformeerd over de uitkomsten en de vervolgstappen die zullen worden genomen, zullen ze waarschijnlijk sneller bereid zijn om de andere vragenlijsten in te vullen die noodzakelijk zijn voor het vervolgonderzoek.

Uit deze studie blijkt dat het merendeel van de onderzochte onderzoeksvariabelen ruim voldoende worden beoordeeld. Gezien de tevredenheid over de onderzoeksvariabelen, dragen deze variabelen hoogstwaarschijnlijk niet bij aan het verloop. Een praktische implicatie is hierdoor dat vervolgonderzoek noodzakelijk is om te onderzoeken welke variabelen wel bijdragen aan verloop. Mogelijk spelen de match tussen de kenmerken en behoeften van de organisatie en de verschillende behoeften van generaties een rol (Bontekoning, 2008).

6. Referenties

- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2001). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek*. Groningen: Wolters- Noordhoff bv.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Dijkum, C.J. van (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Bernal, D., Snyder, D. & Mc Daniel, M. (1998). The age and job satisfaction relationship: Does its shape and strength still evade us? *Peer Reviewed Journal, 53*, 287-293.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties: een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Brands, M. (1993). Exit-interview: een les voor de toekomst. *Gids voor Personeelsmanagement, 3*, 43-45.
- Chui, R. (2000). Does perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation? *Social behavior and personality, 28*, 177-184.
- Clark, A.E. (2001). What really matter in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour Economics, 8*, 223-242.
- Connerly, M.L. & Rynes, S.L. (1997). The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Percieved Recruiter Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters. *Human Relations, 50*, 1563-1586.

- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Cross, W. & Wyman, P.A. (2006). Training and Motivational Factors as Predictors of Job Satisfaction and Anticipated Job Retention among Implementers of a School-Based Prevention Program. *The Journal of Primary Prevention*, 27, 195-215.
- Feldman, D.C. & Brett, J.M. (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers. *The Academy of Management Journal*, 26, 258-272.
- Fleurbaey, E. (2008). Meting Mening Medewerkerstevredenheid. *Business Wise*.
- Hom, P.W. & Kinicki, A.J., (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44, 975-987.
- Johnston, M.W., Futrell, C.M., Prasuraman, A. & Sager, J. (1988). Performance and Job Satisfaction Effects on Salesperson Turnover: A Replication and Extension. *Journal of Business Research*, 16, 67-83.
- Jonge, J. de (1995). *Job autonomy, well-being, and health*. Maastricht: Datawyse.
- Korten, F. & Verhiel, T. (2009). Jong Talent Management. Sleutel X voor Generatie Y: Samenvatting gedachtegang Jong Talent Management. Niet officieel gepubliceerd. Twynstra Gudde, Amersfoort.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.

- Lucas, G.H. & Babakus, E. (1990). An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 199-209.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 12, 391-401.
- Richer, S.F., Blanchard, C. & Vallerandi, R.J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Reijngoud, T. (2008, 10 december). De rondleiding? Eh, die komt morgen: Nieuw personeel moet het zelf maar uitzoeken. NRC-Next, pp. 26.
- Ricks, J.M., Williams, J.A. & Weeks, W.A. (2008). Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case study. *Industrial Marketing Management*, 37, 593-609.
- Rollinson, D. (2005). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. Harlow, FT: Prentice Hall.
- Sager, J.K., Futrell, C.M. & Varadarajan, R. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18, 303-326.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36, 895-913.

- Steele, R.P. & Rentsch, J.R. (1995). Influence of cumulative strategies on the long-range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, 38, 1616-1634.
- Sunoo, B.P. (1998). Employee turnover is expensive. *Workforce*, 77, 19.
- Tennison, G.M. (1997). The determination of the universal variables of job satisfaction through a content analysis. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 58.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T.F., Broersen, J., & Fortijn, R. (1997). Handleiding VBBA (VBBA Test Manual) Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg.
- Wai Chi Tai, T., Bame, S.I. & Robinson, C.D. (1998). Review of nursing turnover research. *Social Science Medicine*, 47, 1905-1924.
- (1999). Balancing work and family life. *Worklife report*, 12, 2 p. (6,11).

Bijlage 1

Vragenlijsten

Periodieke enquête AEGON Bank Bemiddeling
Financieel Adviseurs die minimaal 3 maanden in dienst zijn

Beste collega,

Je bent inmiddels 3 maanden werkzaam bij AEGON Bank. Graag zouden wij willen weten hoe je deze periode hebt ervaren. Wij zijn van mening dat jij de aangewezen persoon bent om je mening te geven en ervaring te delen over je baan als Financieel Adviseur bij onze organisatie.

Jouw feedback geeft ons de mogelijkheid om te kijken of wij zaken anders kunnen oppakken of kunnen verbeteren.

Mocht je nog vragen hebben, dan kun je altijd contact opnemen met P&O Advies Nieuwegein.
Telefoonnummer 030-240 1767.

Het invullen van de vragenlijst kost 5 à 10 minuten tijd.
Je medewerking wordt zeer op prijs gesteld!

Allereerst worden algemene vragen gesteld, zoals je naam en personeelsnummer. Uiteraard worden de gegevens vertrouwelijk behandeld. Vervolgens worden per onderwerp vragen gesteld op een 5- punt schaal. Na elk onderwerp volgt er een open vraag waar je kunt aangeven welk cijfer je het onderwerp waard vindt. Ten slotte is er ruimte voor suggesties.

Algemene gegevens

Naam en voorletters:

Geboortedatum:

Personeelsnummer:

District:

Datum indiensttreding:

Sollicitatie procedure

- Tijdens de sollicitatiegesprekken heb ik een helder beeld gekregen over AEGON Bank.
- Tijdens de sollicitatiegesprekken zijn mijn vragen goed beantwoord.
- Mijn verwachtingen die tijdens het sollicitatiegesprek zijn gevormd worden in de praktijk waargemaakt.

Over het geheel genomen vind ik de sollicitatieprocedure het volgende cijfer waard.
Heb je nog suggesties om de sollicitatieprocedure te verbeteren?

Introductie periode

- Administratieve en technische zaken zijn door AEGON Bank correct afgehandeld voordat ik in dienst trad.
- Tijdens mijn eerste weken bij AEGON Bank ben ik aan de juiste collega's voorgesteld.
- Vanaf het begin van mijn indiensttreding voelde ik me thuis bij AEGON Bank.
- Vanaf het begin is mij duidelijk gemaakt wat er van mij wordt verwacht.
- Tijdens mijn inwerkperiode ben ik door mijn Districtsmanager goed begeleid.

Over het geheel genomen vind ik de introductieperiode het volgende cijfer waard.
Heb je nog suggesties om de introductieperiode te verbeteren?

Opleiding

- De inhoud van de basisopleiding sluit aan op mijn praktijk.
- Tijdens de opleiding was de uitleg van de opleiding duidelijk.
De opleiding heeft mij geboeid.
- De verkregen informatie tijdens de opleiding over de werkprocedures komt overeen met mijn praktijk.
- Ik vind dat de opleiding die aspecten behandelt die een Financieel Adviseur moet bezitten.
- Ik ben tevreden over het niveau van de trainers en begeleiders.
- De sfeer tijdens de opleiding heb ik als prettig ervaren.
- Er is voldoende balans is tussen de hoeveelheid theorie en praktijkvaardigheden.

Over het geheel genomen vind ik het opleidings-/begeleidingstraject het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om het opleidings-/begeleidingstraject te verbeteren?

Samenwerking

- Ik ervaar de samenwerking met mijn Districtsmanager positief.
- Ik ervaar de samenwerking met mijn collega's van de binnendienst positief.
- Ik ervaar de samenwerking binnen mijn Salesteam positief.

Over het geheel genomen vind ik de samenwerking met mijn leidinggevende en mijn collega's het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de samenwerking met je leidinggevende en je collega's te verbeteren?

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Ik hoop dat je jouw input terugziet in de ontwikkeling van de organisatie.

Periodieke enquête AEGON Bank Bemiddeling
Financieel Adviseurs die minimaal 6 maanden in dienst zijn

Beste collega,

Je bent inmiddels 6 maanden werkzaam bij AEGON Bank. Graag zouden wij willen weten hoe je het eerste half jaar hebt ervaren. Wij zijn van mening dat jij de aangewezen persoon bent om je mening te geven en ervaring te delen over je baan als Financieel Adviseur bij onze organisatie. Jouw feedback geeft ons de mogelijkheid om te kijken of wij zaken anders kunnen oppakken of kunnen verbeteren.

Mocht je nog vragen hebben, dan kun je altijd contact opnemen met P&O Advies Nieuwegein.
Telefoonnummer 030-240 1767.

Het invullen van de vragenlijst kost 5 à 10 minuten tijd.
Je medewerking wordt zeer op prijs gesteld!

Allereerst worden algemene vragen gesteld, zoals je naam en personeelsnummer. Uiteraard worden de gegevens vertrouwelijk behandeld. Vervolgens worden per onderwerp vragen gesteld op een 5- punt schaal. Na elk onderwerp volgt er een open vraag waar je kunt aangeven welk cijfer je het onderwerp waard vindt. Ten slotte is er ruimte voor suggesties.

Algemene gegevens

Naam en voorletters:

Geboortedatum:

Personeelsnummer:

District:

Datum indiensttreding:

Persoonlijke ondersteuning

- Mijn Districtsmanager informeert mij als er belangrijke zaken spelen binnen de organisatie.
- Mijn Districtsmanager stimuleert mij in mijn werk en ontwikkeling.
- Met vragen of problemen kan ik bij mijn Districtsmanager terecht.
- Mijn Districtsmanager toont interesse in werk- en privéleven.
- Als het nodig is geeft mijn Districtsmanager me advies over hoe ik iets moet aanpakken.
- Mijn Districtsmanager laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.

Over het geheel genomen vind ik de persoonlijke ondersteuning en begeleiding het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de persoonlijke ondersteuning en begeleiding te verbeteren?

Samenwerking

- Ik ervaar de samenwerking met mijn Districtmanager positief.
- Ik ervaar de samenwerking met mijn collega's van de binnendienst positief.
- Ik ervaar de samenwerking binnen mijn Salesteam positief.

Over het geheel genomen vind ik de samenwerking met mijn leidinggevende en mijn collega's het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de samenwerking met je leidinggevende en je collega's te verbeteren?

Motivatie dagelijkse werkzaamheden

- Mijn werk is uitdagend.
- Mijn werk stimuleert me om steeds beter te presteren.
- Ik heb over het algemeen plezier in het werk dat ik doe.
- Mijn werk is voldoende afwisselend.

Over het geheel genomen vind ik mijn dagelijks werk het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om je motivatie ten aanzien van je dagelijkse werkzaamheden te verbeteren?

Voortgang werkzaamheden

- Mijn Districtsmanager heeft mij duidelijk gemaakt wat mijn individuele doelstellingen zijn.
- Mijn Districtsmanager bespreekt de vorderingen van mijn prestaties minimaal 1 keer per maand.
- Mijn Districtsmanager bespreekt de vorderingen van ons team minimaal 1 keer per maand.
- Ik heb voldoende vaardigheden geleerd om te voldoen aan de eisen van mijn functie.

Over het geheel genomen vind ik de voortgang van mijn werkzaamheden het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de voortgang van je werkzaamheden te verbeteren?

Werkoverleg

- In het werkoverleg heb ik voldoende ruimte om mijn mening te geven.
- Ik vind dat het werkoverleg positief bijdraagt aan de uitoefening van mijn werkzaamheden.
- Ik vind dat het werkoverleg positief bijdraagt aan de werksfeer.

Over het geheel genomen vind ik het werkoverleg het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om het werkoverleg te verbeteren?

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Ik hoop dat je jouw input terugziet in de ontwikkeling van de organisatie.

Periodieke enquête AEGON Bank Bemiddeling
Financieel Adviseurs die minimaal 12 maanden in dienst zijn

Beste collega,

Je bent inmiddels 12 maanden werkzaam bij AEGON Bank. Graag zouden wij willen weten hoe je het eerste jaar hebt ervaren. Wij zijn van mening dat jij de aangewezen persoon bent om je mening te geven en ervaring te delen over je baan als Financieel Adviseur bij onze organisatie.

Jouw feedback geeft ons de mogelijkheid om te kijken of wij zaken anders kunnen oppakken of kunnen verbeteren.

Mocht je nog vragen hebben, dan kun je altijd contact opnemen met P&O Advies Nieuwegein.

Telefoonnummer 030-240 1767.

Het invullen van de vragenlijst kost 5 à 10 minuten tijd.

Je medewerking wordt zeer op prijs gesteld!

Allereerst worden algemene vragen gesteld, zoals je naam en personeelsnummer. Uiteraard worden de gegevens vertrouwelijk behandeld. Vervolgens worden per onderwerp vragen gesteld op een 5- punt schaal. Na elk onderwerp volgt er een open vraag waar je kunt aangeven welk cijfer je het onderwerp waard vindt. Ten slotte is er ruimte voor suggesties.

Algemene gegevens

Naam en voorletters:

Geboortedatum:

Personeelsnummer:

District:

Datum indiensttreding:

Persoonlijke ondersteuning

- Mijn Districtsmanager informeert mij als er belangrijke zaken spelen binnen de organisatie.
- Mijn Districtsmanager stimuleert mij in mijn werk en ontwikkeling.
- Met vragen of problemen kan ik bij mijn Districtsmanager terecht.
- Mijn Districtsmanager toont interesse in werk- en privéleven.
- Als het nodig is geeft mijn Districtsmanager me advies over hoe ik iets moet aanpakken.
- Mijn Districtsmanager laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe.

Over het geheel genomen vind ik de persoonlijke ondersteuning en begeleiding het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de persoonlijke ondersteuning en begeleiding te verbeteren?

Samenwerking

- Ik ervaar de samenwerking met mijn Districtmanager positief.
- Ik ervaar de samenwerking met mijn collega's van de binnendienst positief.
- Ik ervaar de samenwerking binnen mijn Salesteam positief.

Over het geheel genomen vind ik de samenwerking met mijn leidinggevende en mijn collega's het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de samenwerking met je leidinggevende en je collega's te verbeteren?

Ontwikkelingsmogelijkheden

- Ik heb de ambitie om door te groeien binnen mijn vakgebied.
- In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis en vaardigheden opdoen.
- Mijn ambities om door te groeien worden erkend door mijn Districtmanager.
- AEGON Bank biedt mij opleidingsmogelijkheden om mezelf binnen mijn functie te ontwikkelen.
- Ik kan wat ik heb geleerd tijdens een opleiding toepassen in mijn praktijk.

Over het geheel genomen vind ik de ontwikkelingsmogelijkheden het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de ontwikkelingsmogelijkheden te verbeteren?

Motivatie dagelijkse werkzaamheden

- Mijn werk is uitdagend.
- Mijn werk stimuleert me om steeds beter te presteren.
- Ik heb over het algemeen plezier in het werk dat ik doe.
- Mijn werk is voldoende afwisselend.

Over het geheel genomen vind ik mijn dagelijks werk het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om je motivatie ten aanzien van je dagelijkse werkzaamheden te verbeteren?

Voortgang werkzaamheden

- Mijn Districtsmanager heeft mij duidelijk gemaakt wat mijn individuele doelstellingen zijn.
- Mijn Districtsmanager bespreekt de vorderingen van mijn prestaties minimaal 1 keer per maand.
- Mijn Districtsmanager bespreekt de vorderingen van ons team minimaal 1 keer per maand.
- Ik heb voldoende vaardigheden geleerd om te voldoen aan de eisen van mijn functie.

Over het geheel genomen vind ik de voortgang van mijn werkzaamheden het volgende cijfer waard.

Heb je nog suggesties om de voortgang van je werkzaamheden te verbeteren?

Werkoverleg

- In het werkoverleg heb ik voldoende ruimte om mijn mening te geven.
- Ik vind dat het werkoverleg positief bijdraagt aan de uitoefening van mijn werkzaamheden
- Ik vind dat het werkoverleg positief bijdraagt aan de werksfeer.

Over het geheel genomen vind ik het werkoverleg het volgende cijfer waard.
Heb je nog suggesties om het werkoverleg te verbeteren?

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Ik hoop dat je jouw input terugziet in de ontwikkeling van de organisatie.

Bijlage 2

Antwoorden op open vragen

3 maanden dienstverband vragenlijst

Sollicitatieprocedure

- Betere input geven omtrent de werkzaamheden.
- Eenduidig beleid voeren. Tijdens de opleiding hoor je toch dat er met andere adviseurs andere afspraken gemaakt zijn. Tijdens de sollicitatie wordt gezegd dat er geen uitzonderingen worden gemaakt en dit blijkt dus wel zo te zijn. Een beetje krom.
- Wees vooral eerlijk over de werkuren die gekoppeld zitten aan deze job.

Introductieperiode

- Duidelijker neerzetten wat er van een financieel adviseur verwacht wordt. En meer praktische scholing. Gewoon de zaken waar een financieel adviseur dagelijks mee te maken krijgt. Vragen van klanten, outlook formulieren, hoe pak ik bepaald zaken aan etc.
- Ja, meer gericht en gecombineerd zodat alles efficiënter op elkaar aansluit.
- Meer meereizen met collega's.
- Meer commerciële begeleiding voor adviseurs zonder ervaring.
- Als meer ervaren adviseur had ik niet zo'n behoefte aan de basisstof van verzekeren. Wel aan de specifieke systemen en producten van AEGON.
- De coaches zijn goed. Voor een adviseur met ervaring duurt de opleiding te lang. Er moet meer aandacht aan de processen worden besteed. Hoe wil ABB productie de aanvragen ontvangen? Dit geldt ook voor kwaliteitsbeheer.
- De manier van communiceren is erg belangrijk. Wees open en eerlijk en vooral duidelijk.
- Afspraken die worden gemaakt in verband met doorgroei mogelijkheden graag direct op papier zetten. Dit voorkomt discussie als je manager weg gaat.
- Meld aan de nieuwe medewerkers dat een chipknip gebruikt dient te worden in het bedrijfsrestaurant.

Opleiding

- Meer praktijk, meer duidelijkheid over de zaken die een financieel adviseur moet weten en kunnen. Minder theorie en meer praktische hulp, en ook meer probleemoplossend leren in plaats van theorie leren en toetsen.
- Meer afstemming en meer commerciële training.
- Meer nadruk leggen op praktijk en dan vooral ook op psychologisch vlak, het klantcontact.
- Het opleidingstraject mag (voor beginnend adviseurs) nog beter aansluiten op de praktijk, door middel van bijvoorbeeld praktijkwe(ek)ken waarin een adviseur die week tussentijds kan overleggen waar deze tegenaan loopt. Zelf kon ik hier wel goed mee overweg, ik kan mij echter voorstellen dat dit voor beginnend adviseurs moeilijker is.
- Mensen eerder het veld insturen. De eerste 2 à 3 maanden waren het meest gericht op opleiding.
- Geef meer op de persoon toegespitste opleiding.
- In mijn opleidingsperiode was er nagenoeg geen praktijkervaring. Je ging gewoon aan de slag bij je eerste klant. Ik heb begrepen dat nu anders is.
- De meer ervaren adviseurs een versnelde opleiding laten volgen.

Samenwerking

- DM en teamgenoten zijn perfect. Connectie met binnendienst is wat minder maar heeft waarschijnlijk ook meer tijd nodig. Kan er op dit moment nog niet goed genoeg over oordelen.
- Meereis dagen, 1 à 2x per maand, inplannen, om ervaringen en werkwijzen te delen. Feedback voor elkaar blijven geven.
- Groepstarget instellen, zodat de samenwerking beter wordt. Nu werkt ieder voor zich.
- Met respect voor elkaar kom je een heel eind.

6 maanden dienstverband vragenlijst

Persoonlijke ondersteuning

- Niet te veel op cijfers aansturen, en vertrouwen op de zelfstandigheid van de adviseur.
- Meer interesse tonen in hetgeen speelt/waar je tegen aan loopt in plaats van alleen maar op hoeveelheid afspraken te richten.
- Nog niet, ik ben hierin mijn pad aan het vinden ben.
- DM kan ik alleen maar lovend over zijn. Mensen op kantoor zouden misschien soms iets beter geïnformeerd kunnen worden over onze totale werkzaamheden. Soms worden zaken te makkelijk naar ons doorgeschoven, klanten onjuist behandeld en dan mogen wij het maar opknappen.

Samenwerking

- Iets minder contact, hoe gek het ook klinkt, zal de samenwerking verbeteren.
- Ons team is mede naar aanleiding van Krauthammer een aantal zaken opgestart. Dit is een positieve ontwikkeling en hier gaan wij in door.

Motivatie dagelijkse werkzaamheden

- Zit in de beloningssfeer.
- Na enige tijd wordt het werk wat eentonig.
- Betere internetverbinding waardoor wij bij klanten niet telkens tegen (dezelfde) problemen aan lopen als niet kunnen inloggen op de portal.
- Door de korte tijd en het leren kennen van de organisatie zijn het werk en de bijbehorende zaken nog steeds uitdagend en interessant. Het is (nog) geen sleur.
- Betere leads (heel makkelijk en alom bekend). Betere afstemming/begrip van sommige collega's op kantoor.

Voortgang werkzaamheden

- Het heeft geen zin om de twee weken te gaan evalueren. 1 keer per 2 à 3 maanden is voldoende.
- Over een aantal dingen meer uitleg.

- De systemen waarmee gewerkt wordt laten vaak te wensen over. Ze werken niet efficiënt en functioneren nooit echt optimaal.

Werkoverleg

- Alleen over cijfers praten geeft geen stimulans, ook niet als je de beste bent, ook niet als de die week de slechtste bent.
- Veel meer praktijkcases.
- Ja, het mag wat meer inhoud hebben. Het gaat vaak om zaken van meer organisatorische aard en er wordt minder tijd besteed aan praktische zaken, zoals tips en usp's van producten, waarmee je je scoringskans kan verhogen.
- Een keer in de week werkoverleg en eens in de twee weken bila's is mijns inziens te veel van het goede.
- Zijn we in het werkoverleg mee bezig.
- Soms meer interactie met collega's. Adviseurs zelf onderwerpen laten kiezen die besproken worden.

12 maanden dienstverband vragenlijst

Persoonlijke ondersteuning

- Meer persoonlijke betrokkenheid ook bij veranderende omstandigheden.
- Nee, we hebben als een PO. Daarin kun je alles kwijt.
- Meereizen verplichten, 1 x in de zoveel tijd.
- Geef de adviseur meer vertrouwen en laat hem zich belangrijk voelen voor AEGON Bank.
- Leg niet alleen de nadruk op het negatieve. Er zijn altijd positieve dingen. Door alleen het negatieve te benadrukken kan je in een negatieve spiraal komen.
- Zorg ervoor dat de persoonlijke gesprekken, persoonlijk worden. Dus meer interesse tonen in de mens achter de adviseur en de drijfveren. Daarnaast dienen gemaakte afspraken nagekomen te worden. Zeker als het om het salaris gaat. Wat motiverend en bindend werkt is het maken van duidelijke, schriftelijke afspraken met betrekking tot de loopbaanontwikkeling. Concreet gezegd, als ik hieraan voldoe, staat dit er tegenover.
- Regelmatige bila's en meer mogelijkheden op kennisgebied aanbieden aan adviseurs.
- Ja, één systeem i.p.v. zoveel verschillende.
- Buddy.
- Door beginnende adviseurs meer coaching te geven. Vooral in het begin traject.
- Nee, is meer dan voldoende.
- Rollenspel, casebehandeling.
- Meer persoonsgericht managen i.p.v. op de groep.
- Het wekelijkse werkoverleg veel beter gebruiken voor informatieoverdracht over de organisatie.

Samenwerking

- Meer van elkaar leren inzake verkoop.
- Zelf meer initiatief nemen.
- Leidinggevenden zie of hoor je niet zolang alles goed gaat, maar wanneer het minder gaat binnen het bedrijf, dan zie je ze opeens overal..... het zou handig

zijn wanneer alle geledingen van de binnendienst alsmede leidinggevenden aansluiten bij teammeetings. Dit zodat je feeling houdt bij wat er leeft bij een ieder.

- Meer stabiliteit in het team, dus minder wisselingen. Is in dit vak echter moeilijk te realiseren.
- Minder vergaderen en meer inhoudelijk trainen/leren.
- We zijn bezig met de introductie van een buddy systeem, maar tot op heden is er nog weinig op gang gekomen. Maak eens een plan van aanpak en maak duidelijke afspraken en planning met elkaar.
- Leg niet alleen de nadruk op het negatieve. Er zijn altijd positieve dingen. Door alleen het negatieve te benadrukken kan je in een negatieve spiraal komen.
- Vaker teamuitje.
- Meer interactie tijdens vergaderingen en meer contact op informele wijze met teamgenoten. Het zou ook leuk zijn wanneer de partner uitgenodigd wordt op teametentjes. Op die manier leer je elkaar anders kennen.
- Misschien budgetmatig meer mogelijkheden activiteiten met elkaar te ondernemen.
- Meer contact zoeken/nemen.
- Team target.
- Door middel van de wekelijkse vergadering vaker ervaringen uit te wisselen. Uiteraard is kennis overdracht daar ook een onderdeel van.
- meer teambuildingsactiviteiten.
- binnendienst staat op een eiland en maakt het werk onnodig lastig ipv ondersteunend.
- Een maandelijks borrel.

Ontwikkelingsmogelijkheden

- Ja, persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen en daaruit studie etc. laten voortkomen. Dus niet standaard eerst Leven dan Schade etc.
- Geef de medewerker de ruimte om ook met de opleiding bezig te zijn. Nu worden de targets niet aangepast, zodat het heel zwaar is om een opleiding naast je werkzaamheden te volgen en ook positief af te ronden.
- Mensen laten aangeven wanneer ze welke cursus willen volgen.

- Meer leren van toppers.
- Een goede stap is het samenvoegen van opleidingen binnen heel AEGON, maar breng meer structuur/overzicht aan in de opleidingsite.
- Betere communicatie over welke cursus wanneer gehouden wordt. Nu is het soms best rommelig. Word je opgeroepen voor een examen zonder dat je de lesstof ontvangen hebt.
- Meer praktijk gerichte trainingen.
- De mogelijkheden om vakgerichte opleidingen te volgen zijn prima bij AEGON Bank. Wat ik mis is een loopbaantraject de hoogte in, dus gericht op promotie binnen het bedrijf. De huidige ontwikkelingsmogelijkheden zijn vooral op de breedte gericht.
- Meer en breder aanbieden.
- HR-gesprekken met als doelstelling; brede ontwikkelingstrajecten.
- Kan promotie vergeten "schijnt besmet te zijn i.v.m. ziekte, ben ruim gekwalificeerd en heb reeds een uitstekende assessment afgelegd maar ondanks dat er vacatures zijn word er niet serieus naar mijn mogelijkheden gekeken.
- Loopbaanplan als onderdeel van HR-beleid.

Motivatie dagelijkse werkzaamheden

- Systemen werkzaam houden. Lead stroom verbeteren en de fouten uit de aangeboden lead stroom halen.
- Een betere ondersteuning vanuit kantoor.
- WAARDERING VANUIT HET BEDRIJF!!! JE BENT ZO GOED ALS JE OMZET VAN GISTEREN.....
- Administratielast verminderen.
- Meer administratie uit handen nemen (incl. tel. afspraken maken) zodat de adviseur zich 100% kan bezighouden met het adviseren, c.q. bij de klant om tafel zitten.
- Salaris/senior worden.
- Een betere UMTS-verbinding.
- Ik kan voor mezelf mijn planning verbeteren en dit zal mij meer gemotiveerd maken in mijn werkzaamheden. Misschien een beetje hulp van kantoor hierbij?

- Minder rompslomp, betere ICT, in ieder geval een stabiele portal. Minder applicaties maar alles integreren in een applicatie.
- De problemen van de organisatie werken demotiverend, bijvoorbeeld de lead stroom. Als deze aanzienlijk verbeterd wordt, werkt dat motiverend.
- Minder werkdruk, minder administratie.
- Betere leads. De huidige kwaliteit van de leads is ver onder de maat. Een hele avond bellen op deze leads werkt demotiverend. Er wordt te makkelijk gezegd om extra tijd te investeren in het bellen. Persoonlijk investeer ik veel tijd en energie in het behalen van successen bij AEGON Bank. Wanneer ik zoveel tijd moet investeren in het bellen, gaat het of ten koste van mijn privéleven, of ten koste van commerciële tijd bij de klant aan tafel. Aangezien wij voor het behalen van successen afhankelijk zijn van het bellen en de kwaliteit van de leads, dient dit prioriteit nr 1 van het MT te zijn.
- Betere leads.
- Door ccs gevulde agenda.
- Geen administratie meer doen, geen afspraken bellen.
- Persoonlijke verbetering op basis van bila's.
- Organisatie zal door moeten groeien naar professionaliteit.
- Aangeleverde leads verbeteren.
- Beleid(streven) van de organisatie om alle adviseurs werkzaamheden structureel op 40 uur per week te zetten.

Voortgang werkzaamheden

- Administratie druk verminderen.
- Betere systemen.
- Hard doorwerken.
- Zoals gezegd: meer werkzaamheden uit handen nemen. En concentratie op advies zelf.
- Betere link tussen kpa/aepax/risquant.
- Betere ondersteuning leads en een meer prestatiegerichte aanpak vanuit de manager.
- De algehele sfeer binnen het bedrijf is soms drukkend. Je ziet mensen verdwijnen om de meest gekke redenen, er zou meer duidelijkheid mogen zijn. Meer openheid.

- Kennis blijven bijscholen.
- Betere balans tussen verwachtingen en beloningen.
- Veel ermee bezig zijn en lezen.
- Meer zelfdiscipline.
- Minder regels en formulieren.
- Minder groepsgericht managen.
- Betere leads lijden tot meer afspraken en meer omzet.

Werkoverleg

- Meer aandacht voor het verkoop gesprek.
- Niet elke week en zinvolle zaken bespreken.
- Nee, als is het een lastig fenomeen. Iedereen is anders en dat merk je in een teamoverleg.
- Duidelijke agenda, niet teveel in herhaling vallen!
- Er wordt vaak door de manager gezegd dat hij graag wil zien dat het 2 richtingverkeer is, helaas is Ron toch steeds aan het woord en wordt iemand snel onderbroken als die persoon een mening geeft. Hierin zijn zeker verbeteringen mogelijk.
- Onze manager presteert het om twee uur onafgebroken te zenden. Heeft iemand een onderwerp intervenueert hij om de seconde. Hij weet een hoop, maar zijn mening is niet zaligmakend. Actief luisteren staat niet op zijn agenda.
- Inhoud verbeteren.
- Meer interactie.
- Cases behandelen en theorie en praktijkvoorbeelden meenemen.
- Eens per twee weken.
- Terugkoppeling op notulen uit de vergadering van alle teams uit alle districten vanuit salesmanagement/directie (bottom/up) communicatie.
- Niet iedere week, maar 1x per 2 weken.
- Zinniger discussies en betere/opener informatie stroom.
- Zie eerder: meer informatieoverdracht (niet alleen per mail!). Over zowel organisatie als lopende zaken.