

De arbeidsvoorwaarden van Pon onder de loep

Een diagnose-onderzoek met aanbevelingen ter optimalisatie van het arbeidsvoorwaarden
beleid.

Tweede opzet scriptie,

Titel *De arbeidsvoorwaarden van Pon onder de loep*
Ondertitel Een diagnose-onderzoek met aanbevelingen ter optimalisatie van het beleid omtrent arbeidsvoorwaarden

Auteur Michaël Dokter
Studentnummer 3551695
Mail Dokterdokter@hotmail.com
Studie Universiteit Utrecht, Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Strategic Human Resource Management
Begeleider UU dr.ir. Marc Peeters

Begeleider Pon Bastiaan Bartelse, HR Manager
Organisatie Pon's Automobielhandel B.V.
Onderdeel van Pon Automotive
Onderdeel van Pon Holdings

Adres Zuiderinslag 2,
3833 BP Leusden,
tel. 033 - 494 99 44
<http://www.Pon.nl>

Copyright Het is niet toegestaan (gedeelten van) deze uitgave te vermenigvuldigen door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook. Overname van gedeelten van de tekst, mits met bronvermelding, is wel toegestaan. Toezending van een bewijsexemplaar wordt zeer op prijs gesteld.

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Organisatie en strategie	7
1.2 Resultaten MTO Pon	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Relevantie.....	11
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	13
Inleiding	13
2.1 Wat wordt er verstaan onder arbeidsvoorwaarden?	13
2.2 Welke keuzes in arbeidsvoorwaarden bestaan er?	15
2.3 Welke factoren bepalen de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden?.....	19
2.4 Welke factoren bepalen de mening over rechtvaardige arbeidsvoorwaarden?.....	25
2.5 Wat is een gewenst arbeidsvoorwaardenbeleid?.....	30
Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek.....	34
3.1 Methodologische verantwoording	34
3.2 Semi-gestructureerde interviews	34
3.3 Topiclist	35
3.2 Onderzoekseenheden.....	36
3.3 Analysemethode	37
3.4 Kwaliteit van het onderzoek	37
3.5 Reflectie op rol als onderzoeker	38
Hoofdstuk 4 Resultaten	40
4.1 MTO resultaten	40
4.2 Wat is het huidige arbeidsvoorwaardelijk bestel bij Pon?	42
4.3 Wat vinden de medewerkers van Pon van de huidige arbeidsvoorwaarden?	44

4.4 Wat wensen de medewerkers van Pon?	52
4.5 Motivatie	53
4.6 Tot slot	54
Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie	56
5.2 Wat is de overeenkomst tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerkers van Pon?	57
5.3 Wat zijn de verschillen tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerker van Pon?	59
5.4 Is er een verklaring te vinden voor de eventuele verschillen?	61
5.5 Hoofdvraag	65
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	68
6.1 MTO score	68
6.2 Primair	68
6.3 Secundair	69
6.4 Tertiair	70
6.5 Algemeen	70
6.6 Wetenschap	70
Bronnen	72
Bijlage 1 Overzicht arbeidsvoorwaarden concurrenten	76
Bijlage 2 Uitnodiging respondenten	88
Bijlage 3 Resultaten analyse interviews	89

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis die ik heb geschreven met als doel de master Strategic Human Resource Management aan de faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO) af te ronden. Laten we er niet omheen draaien, het schrijven van een scriptie is een langdurig en lastig proces. Vooral voor iemand die graag snel resultaat van zijn werk ziet zoals ik, kan het een frustrerende doch leerzame bezigheid zijn. Er zijn een aantal mensen die mij geholpen hebben bij dit proces, en die wil ik in dit voorwoord dan ook bedanken.

Allereerst wil ik de mensen bedanken die het schrijven van deze masterthesis bij Pon mogelijk hebben gemaakt. Bastiaan Bartelse, de manager van het HRM team, wil ik bedanken voor het feit dat ik (weer) bij Pon kon komen afstuderen. Ik heb de ruimte gekregen om zelfstandig aan de slag te gaan en alle informatie gekregen die ik nodig had. Ook de collega's op de afdeling wil ik bedanken voor de gezelligheid van het afgelopen half jaar, en de interesse die men had voor mijn onderzoek. Ik heb niet alleen geleerd van het schrijven van mijn scriptie, maar ook veel meegemaakt van wat er op de afdeling gebeurde. Daarnaast is de kunst van het koffie halen mij als stagiair goed bijgebracht.

Verder wil ik Marc Peeters, mijn begeleider vanuit de USBO bedanken, voor alle ondersteuning die ik heb gehad, vooral vanuit de theoretische en procesmatige kant. Tijdens de startfase van het onderzoek heb ik veel aan het advies gehad, zodat ik een goede theoretische basis had om een bepaalde richting uit te gaan. Het is altijd prettig als je begeleider vanuit de UU snel een reactie geeft, en ik had de luxe dat ik altijd op korte termijn op feedback kon rekenen waarmee ik weer aan de slag kon.

En als laatste wil ik nog mijn vrienden en familie bedanken, met in het bijzonder mijn vriendin Esther. Met haar steun en vertrouwen was het voor mij mogelijk om voor de zoveelste keer weer door te studeren, en dat heeft zijn vruchten afgeworpen.

Michaël Dokter

Amersfoort, juli 2010

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf Pon. Pon is de importeur van o.a. Volkswagen, Audi en Porsche, en is met 11.000 medewerkers een van de grootste familiebedrijven in Nederland. Pon heeft het doel om een top drie werkgever te worden, en hierbij hoort een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket. De resultaten van een recent onderzoek bij Pon laten echter zien dat de medewerkers hier niet geheel tevreden over zijn. Deze thesis richt zich dan ook op het arbeidsvoorwaardenbeleid dat eventueel geoptimaliseerd dient te worden, zodat Pon de doelstelling kan halen en een aantrekkelijke werkgever wordt.

De arbeidsvoorwaarden kunnen opgedeeld worden in primair, secundair, en tertiair (van Gijzen en Rietveld, 2009). Werkgevers kunnen ervoor kiezen om de arbeidsvoorwaarden strategisch te gebruiken in de markt. Kiezen voor het strategisch inzetten van belonen betekent dat organisaties zich bewust profileren ten aanzien van de hoogte en de mix van de beloning, de opbouw van het arbeidsvoorwaardenpakket en de mate waarin ze differentiëren tussen medewerkers (Kluytmans, 2005). Hoe het beleid wordt uitgevoerd en vorm gegeven wil echter niets zeggen over dit door de medewerkers wordt ervaren (Adam, 1965; Vroom, 1985; Colquitt, 2001, Thierry, 1996).

Er bestaan verschillende theorieën over hoe groot het belang de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers zijn, veel hiervan heeft te maken de motivatie van een medewerker (Lievens, 2006, in Prins 2010 ; Berry, 1998 ; Carell, 1978 ; Kluytmans, 2005).

De medewerkers bij Pon zijn vooral intrinsiek gemotiveerd, ze zijn echter wel kritisch over de extrinsieke factoren. De medewerkers lijken niet tevreden te zijn over de rechtvaardigheid van vooral het primaire salarisbeleid (Kluytmans, 2005 ; Poels, 2001). Vooral de financiële doorstroom is volgens medewerkers door de komt van het salarishuis afgenomen. Secundair zijn de medewerkers van mening dat het beleid niet altijd even consequent is. De tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn de kracht van Pon.

De resultaten zijn vooral te verklaren door de rechtvaardigheidstheorie van Vroom (in Berry, 1998), de gelijkheidstheorie van Adam (in Carell, 1978) en de engagement theorie van Prins (2010).

Belangrijke aanbevelingen richten zich vooral op het primaire en secundaire arbeidsvoorwaardenbeleid. Hier valt op een aantal aspecten voor Pon winst te behalen. Tenslotte wordt verder onderzoek aanbevolen naar dit onderwerp, om ervoor te zorgen dat aspecten waar winst te behalen valt optimaal geïmplementeerd kunnen worden.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Organisatie en strategie

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf Pon. Pon is de importeur van o.a. Volkswagen, Audi en Porsche, en is met 11.000 medewerkers een van de grootste familiebedrijven in Nederland.

Pon heeft eind 2010 een nieuw 5 jaren plan gecreëerd, namelijk de ‘strategie 2015’. In deze nieuwe strategie is een visie op de toekomst uitgerold, Pon heeft zichzelf ambitieuze doelen gesteld. De groeistrategie van Pon geeft onder andere aan dat de vele verschillende business units van één worden gemaakt, de slogan die veel genoemd wordt is dan ook ‘one Pon’. Door het samenwerken wil Pon uiteindelijk de beste importeur van Europa worden, en een top 3 werkgever in Nederland (Strategie 2015, 2010).

Om de beste importeur van Europa te worden, is een hoge kwaliteit van dienstverlening nodig. Deze kan volgens Pon alleen bereikt worden door de beste mensen aan te nemen; deze medewerkers voegen immers kwaliteit aan de arbeid toe. Om deze aan te kunnen nemen is er vanuit HRM een beleid nodig dat ervoor zorgt dat Pon een aantrekkelijke werkgever is om bij te werken (Directieraad overleg, 2010). Een van de doelen bij Pon is dan ook om beleid van verschillende afdelingen en BU’s aan te laten sluiten op de doelstelling van de strategie, zodat deze gerealiseerd kan worden. Deze thesis zal zich richten op het arbeidsvoorwaarden gedeelte van het beleid dat geoptimaliseerd dient te worden, zodat Pon de doelstelling kan halen en een aantrekkelijke werkgever wordt.

De resultaten van een Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO) geven tegenwoordig voor veel mensen aan hoe aantrekkelijk een werkgever is. Het is gebruikelijk om te kijken naar lijsten van ‘beste werkgevers’ als er gezocht wordt naar aantrekkelijke werkgevers. Er zijn verschillende soorten onderzoeken die lijsten van aantrekkelijke organisaties weergeven. Deze bedrijven laten de lijsten vaak afhangen van verschillende factoren zoals satisfactie medewerkers, verzuimpercentage, salaris en overige arbeidsvoorwaarden.

‘Top employers’ gaat bijvoorbeeld uit van arbeidsvoorwaarden, training, interne promotiekansen, werksfeer en bedrijfscultuur. (Topemployers, 2010) Intermediair heeft een soortgelijke lijst, hier gaat men uit van cijfer arbeidsvoorwaarden, startsalaris, 13^{de} maand, auto van de zaak, verzuimpercentage, uitstroom percentage en tevredenheid cijfer (Intermediair, 2010). Bij Pon wordt er tweejaarlijks een Medewerkers-TevredenheidsOnderzoek (in het vervolg afgekort tot MTO) uitgevoerd door Effectory. Dit bedrijf baseert de werkgeverslijst op score ‘algemene tevredenheid’, daarnaast zijn er thema’s als grootste stijgers, leiderschap, engagement, werksfeer en ontwikkelingsmogelijkheden (Effectory, 2010).

Zoals gezegd wordt er elke twee jaar door Effectory een MTO uitgevoerd bij Pon. Uit de resultaten van het MTO in 2010 blijkt dat er een aantal factoren is die mogelijk belemmerend zullen werken om het doel van top 3 werkgever te bereiken. Om een top 3 werkgever te worden dient er op alle aspecten die onderzocht worden hoger dan normaal gescoord te worden. Er is een aantal aspecten waarop nu nog te laag gescoord wordt om het doel te bereiken. Het beleid zal moeten worden verbeterd om bij de top 3 te komen.

1.2 Resultaten MTO Pon

Het afstudeeronderzoek zal worden uitgevoerd bij de Business Unit (BU) Pon's Automobielenhandel. Waar de holding gemiddeld Pon Automotive een 7,3 scoort op medewerkerstevredenheid, scoort de BU Pon's Automobielenhandel (Pon) een 7,7. De nummer 1 werkgever bij effectory had in 2010 bij algemene tevredenheid een score van 8,6, de nummer 3 een 8,4 (Effectory, 2010). Met een 7,3 kan Pon niet in de top 50 terechtkomen, met dit resultaat zit Pon net boven het landelijke gemiddelde waardoor Pon zich nog niet positief kan onderscheiden. Hier dient een slag te worden gemaakt om bij de top terecht te komen.

Het valt bij de resultaten van het uitgevoerde MTO in 2010 op dat Pon's Automobielenhandel voor beloning een 5,1 scoort (MTO, 2010). Deze score valt negatief op in vergelijking met alle andere scores bij het MTO, en dit cijfer zorgt ervoor dat het gemiddelde lager uitvalt. Dit zorgt er weer voor dat de gemiddelde tevredenheid lager is. Het wordt hierdoor lastiger om bij de top 3 werkgevers van Nederland terecht te komen. De top 3 werkgevers van Nederland scoren op arbeidsvoorwaarden allemaal boven de 7,5 (Effectory, 2010). De benchmark, het landelijk gemiddelde, staat op een 5,5. Vergeleken met de benchmark scoort Pon niet onredelijk, maar gezien de doelstelling van een top 3 werkgever is deze score laag te noemen. Om een top 3 werkgever te worden dient deze score met minimaal 2 volle punten verhoogd te worden.

De lage score op het gebied van arbeidsvoorwaarden is echter lastig te verklaren, zeker omdat alle overige hoofdvragen van het MTO hebben relatief hoge scores. Zo zijn medewerkers erg tevreden over het werken bij Pon's Automobielenhandel met een 7,8, en hebben ze veel vertrouwen in het management wat blijkt uit een score van 7,7 (MTO, 2010). Deze uitkomsten zullen in deze thesis niet één op één worden overgenomen, er zal kritisch naar deze uitslagen gekeken worden. Deze resultaten geven echter wel aan dat er niet direct een verklaring kan worden gevonden voor de negatieve uitkomsten van het MTO betreffende de arbeidsvoorwaarden.

1.3 Probleemstelling

Nu de aanleiding van dit onderzoek geschetst is, zal er in deze paragraaf naar de probleemstelling toegewerkt worden. De probleemstelling bestaat hier uit twee onderdelen: doelstelling en vraagstelling. Eerst zal ingegaan worden op de doelstelling van het onderzoek, alvorens de vraagstelling zal worden besproken.

1.3.1 Doelstelling

De doelstelling van deze thesis is om aanbevelingen te doen voor de optimalisatie van het werkgevers beleid op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

Er dient inzicht te worden verkregen in de reden(en) waarom Pon een 5,1 scoort voor beloning. Indien er inzicht is verkregen in de achterliggende redenen van dit resultaat kunnen er conclusies worden getrokken over het huidige arbeidsvoorwaardenbeleid en/of over verkeerde verwachtingen bij het personeel, en kunnen er aanbevelingen worden gedaan voor de optimalisatie van dit beleid. Op deze wijze kan het beleid om de beste importeur van Europa, en een top 3 werkgever van Nederland te worden, ondersteund worden.

Wetenschappelijk gezien is dit een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

'Het doel van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is het doen van een onderzoek voor de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen die bestaan bij aanwijsbare personen, groepen of organisaties buiten de wetenschap' ('t Hart et al, 2005 : 79).

In dit geval is voor het creëren van een beleid bij Pon als aanwijsbare organisatie kennisvermeerdering nodig. Door middel van dit onderzoek kunnen er aanbevelingen worden gedaan waardoor er beleid ontwikkeld kan worden. Daarnaast zullen de wetenschappelijk theorieën betreffende extrinsieke motivatie getest worden.

1.3.2 Vraagstelling

Hoofdvraag: Wat is de verklaring van de score van de arbeidsvoorwaarden bij het MTO van Pon?

Deelvragen:

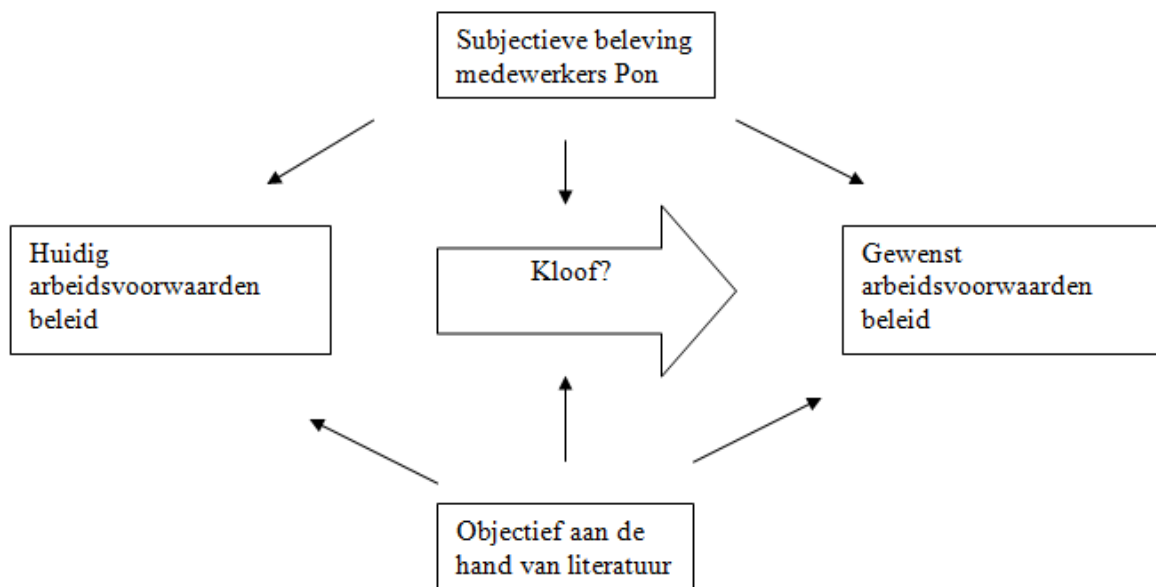
1. Wat wordt er verstaan onder arbeidsvoorwaarden?
2. Welke keuzes in arbeidsvoorwaarden bestaan er?
3. Welke factoren bepalen de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden?
4. Welke factoren bepalen de mening over rechtvaardige arbeidsvoorwaarden?
5. Wat is een gewenst arbeidsvoorwaardenbeleid?
6. Hoe ziet het huidige arbeidsvoorwaardelijk bestel bij Pon eruit?
7. Wat vinden de medewerkers van Pon over de huidige arbeidsvoorwaarden?
8. Wat wensen de medewerkers van PON?
9. Wat is de overeenkomst tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerkers van Pon?
10. Wat zijn de verschillen tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerker van Pon?
11. Is er een verklaring te vinden voor de eventuele verschillen?

Deelvraag 1 tm 5: er zal allereerst een aantal literatuurvragen beantwoord worden, deze deelvragen hebben vanwege de onafhankelijke bron een meer objectief karakter. Hier worden definities gegeven over wat arbeidsvoorwaarden inhouden, en welke arbeidsvoorwaarden er bestaan. Ook wordt er een overzicht gegeven van de meest recente arbeidsvoorwaarden, en wat het belang van arbeidsvoorwaarden is.

Daarna zal dit vergeleken worden met de praktijksituatie. Welke van de bestaande arbeidsvoorwaarden zijn er bij Pon aanwezig, en welke ontbreken er. Het kan zijn dat het niet mogelijk is om alle arbeidsvoorwaarden bij Pon in te voeren vanwege de inrichting van de organisatie, hier wordt ook aandacht aan geschonken alvorens er ingegaan wordt op eerder onderzoek dat bij Pon uitgevoerd is met betrekking tot arbeidsvoorwaarden. Aan de hand van de bovenstaande desk research bij Pon zal er worden geprobeerd om een verklaring te vinden voor de resultaten van het MTO in 2010.

Deelvraag 6 tm 11: door middel van interviews wordt de beleving van de medewerkers over de arbeidsvoorwaarden onderzocht, dit is een gedeelte van het onderzoek dat hierdoor meer subjectief te noemen is. De mening van de medewerkers van Pon over de huidige en gewenste arbeidsvoorwaarden zal een beeld geven over deze beleving. Er zal ook worden ingegaan op de verschillen en de overeenkomsten tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerkers van Pon. Verder zal hieronder wordt onderzocht of er een verklaring te vinden is voor deze kloof, wellicht dat geslacht, leeftijd of functie een rol spelen. Tenslotte zullen de respondenten gevraagd worden naar de overige hoofdvragen van het MTO, aangezien hier hoog op gescoord is in vergelijking met de arbeidsvoorwaarden.

Uiteindelijk leiden de uitkomsten van dit onderzoek tot aanbevelingen voor optimalisatie van het gewenste werkgeversbeleid. Indien er een kloof tussen het huidige (*ist*) en gewenste (*soll*) arbeidsvoorwaardenbeleid wordt geconstateerd zullen de aanbevelingen deze gap omschrijven en ingaan op hoe deze verkleind kan worden. Zie figuur 1 voor het model van dit onderzoek.



Figuur 1. Model onderzoek

HRM is volgens Boxall & Purcell een set van activiteiten die als doel hebben de individuele en organisatie resultaten te optimaliseren. Dit wordt duidelijk gemaakt doormiddel van het AMO-model (Appelbaum et al, in Boxall & Purcell, 2008). HRM heeft invloed op de Ability (A), Motivation (M) en Opportunity to perform (O) van individuele medewerkers. Door hier aan te werken verbeterd uiteindelijk de prestatie van de medewerker, wat positief voor het bedrijf zal zijn (Boxall & Purcell, 2008). Dit onderzoek heeft een directe link met wat Boxall & Purcell strategisch HRM noemen. De arbeidsvoorwaarden van medewerkers hebben namelijk een directe link met de motivatie (Thierry, 2002).

1.4 Relevantie

Dit onderzoek heeft vooral een praktische relevantie, maar er kan ook van een wetenschappelijke en een maatschappelijke relevantie gesproken worden. Deze wordt nu toegelicht.

1.4.1 Wetenschappelijk

Aangezien dit onderzoek de kennis van het de theorieën die er zijn betreffende arbeidsvoorwaarden vergroot, kan er worden gesproken over een wetenschappelijke relevantie. Dit onderzoek heeft een aantal uitkomsten die de kennis over het onderwerp arbeidsvoorwaarden zullen vergroten doordat de bestaande theorieën over dit onderwerpen worden getest in de praktijk.

1.4.2 Praktisch

Een aanwijsbare organisatie heeft een kennisprobleem en dit gebrek aan kennis is het startpunt van het onderzoek. De oplossingen die uit dit onderzoek kunnen komen zullen relevant en bruikbaar zijn voor de aanwijsbare organisatie. Dit onderzoek heeft volgens 't Hart hiermee vooral een praktisch wetenschappelijk relevantie ('t Hart et al, 2005).

Voor Pon is het doel om de nummer 1 importeur van Europa te worden, hierbij horen de beste mensen. Om deze doelstelling te behalen is een optimalisatie van het werkgeversbeleid op het gebied van arbeidsvoorwaarden gewenst. Dit onderzoek zal inzicht geven in hoe de medewerkers van Pon over de huidige arbeidsvoorwaarden denken, en zal vanuit de theorie kijken naar het huidige en gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid. Verder zal er worden onderzocht of de medewerkers van mening zijn dat bepaalde arbeidsvoorwaarden ontbreken of verder ontwikkeld mogen worden. Dit zal resulteren in een aantal aanbevelingen op het gebied van optimalisering van het werkgeversbeleid op dit gebied.

1.4.3 Maatschappelijk

Kenmerkend voor praktijkwetenschappelijk onderzoek is de wetenschappelijke en praktische relevantie. Naast deze relevantie, is er ook een maatschappelijke relevantie. De aanbevelingen en overige uitkomsten die het resultaat zullen zijn van dit onderzoek, zorgen ervoor dat de het beleid van een organisatie meer aansluit op de wensen van de beroepsbevolking. De belangstelling van organisaties voor de wensen van de werknemers wordt tegenwoordig steeds meer als vanzelfsprekend gezien. Een oorzaak hiervan is de huidige krapte op de arbeidsmarkt die bedrijven en non-profit-organisaties er al meerdere jaren toe dwingt om rekening te houden met de wensen en de verwachtingen van werknemers (Van Hoof 2002). Aangezien er in deze thesis kennis wordt opgedaan die nuttig kan zijn voor organisaties voor het werken met de verwachtingen van medewerkers wat betreft arbeidsvoorwaarden, kan er op deze wijze sprake van maatschappelijke relevantie. Daarnaast is de discussie over beloning specifiek ook erg actueel in de maatschappij. De ING top zag in maart 2011 nog van hun bonus af, mede door druk vanuit de maatschappij. Bonussen die miljoenen bedragen bij een bank die met steun vanuit de overheid overeind blijft wordt blijkbaar niet getolereerd. Wat is volgens de maatschappij wel een rechtvaardige beloning? Hier wordt in dit onderzoek ook op in gegaan.

1.5 Leeswijzer

De rapportage van het onderzoek is opgebouwd uit meerdere hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt aan de hand van bestaande literatuur en onderzoeken ingegaan op de termen goed werkgeverschap en de kwaliteit van de arbeid. In hoofdstuk 3 worden de methodologische verantwoording, de aard van het onderzoek en de methoden van dataverzameling beschreven. Daarna wordt ingegaan op de selectie van de onderzoekseenheden. Hierna worden de algemene aanpak van de analysemethoden en de legitimering hiervan nader toegelicht. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de resultaten en bevindingen van het onderzoek. Uiteindelijk worden in hoofdstuk 5 de conclusies gepresenteerd en volgt een discussie waarin de bevindingen afgezet worden tegen de literatuur. In dit hoofdstuk worden tevens aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Inleiding

De min of meer objectieve deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn vastgesteld zullen in dit theoretisch kader beantwoord worden. Het gaat hier om de volgende vragen:

1. Wat wordt er verstaan onder arbeidsvoorwaarden? (2.1)
2. Welke keuzes in arbeidsvoorwaarden bestaan er? (2.2)
3. Welke factoren bepalen de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden? (par 2.3)
4. Welke factoren bepalen de mening over rechtvaardige arbeidsvoorwaarden? (2.4)
5. Wat is een gewenst arbeidsvoorwaardenbeleid? (2.5)

2.1 Wat wordt er verstaan onder arbeidsvoorwaarden?

2.1.1 Definitie arbeidsvoorwaarden

Wanneer de term arbeidsvoorwaarden in het woordenboek wordt opgezocht kan het volgende gevonden worden in 'Van Dale': eisen aan de werkomstandigheden (zoals loon, werktijden enz.) (Van Dale woordenboek, 2011). Dit geeft nog niet veel houvast, en is bovendien een te breed begrip. Mok (1990) heeft de arbeid in 4 a's ingedeeld:

Arbeidsinhoud: de aard en het niveau van het werk, alsmede de mogelijkheden die het werk biedt verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen (Mok, 1990).

Arbeidsomstandigheden: de lichamelijke en geestelijke belasting die gepaard gaat met de uitvoering van het werk, de onaangename kanten van het werk (de 'inconveniënten') en de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid, gezondheid en welzijn zijn hier de centrale begrippen, zoals ook in de Arbo-wet gestalte hebben gekregen (Mok, 1990).

Arbeidsverhoudingen: de sociale verhoudingen binnen het bedrijf, zowel tussen chefs en medewerkers als onderling tussen medewerkers van gelijk niveau, de inspraak en medezeggenschap zowel op het niveau van de afdeling als op dat van de onderneming als geheel, alsmede de collectieve arbeidsverhoudingen (die tussen vakbonden en onderneming) (Mok, 1990).

Arbeidsvoorwaarden: de regelingen omtrent de beloning, werktijden, de werkzekerheid en de carrièremogelijkheden, vakanties e.d. Men verdeelt de arbeidsvoorwaarden wel in primaire (loon), secundaire (bijvoorbeeld verlofregeling) in tertiaire (bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden) arbeidsvoorwaarden (Mok, 1990).

Zoals hier te zien is wordt er in het het woordenboek een erg brede term gehanteerd voor arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is niet helder wie de eiser van de arbeidsvoorwaarden is, is dit de werkgever of de werknemer? Wie bepaalt hoe hoog de eisen mogen worden? In dit onderzoek wordt er gesproken over arbeidsvoorwaarden volgende de indeling van Mok (1990), die deze indeelt in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Voordat er wordt ingegaan op deze arbeidsvoorwaarden is het nodig om het begrip arbeid te definiëren. Mok (1994) omschrijft de arbeid als:

'Het verrichten van bezigheden die nut hebben voor diegene die de arbeid verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en/of voor de maatschappij als geheel' (Mok, 1994 : 37).

Met deze omschrijving kan werk ook gezien worden als een vrijetijdsbezigheid, maar dit kan ook nut voor een individu hebben. Het nut van arbeid voor een individu kan breed worden opgevat volgens Mok (1994). Het nut is niet alleen puur economisch, zoals het ontvangen van geld, loon, goederen en diensten. Ook in sociaal opzicht is arbeid nuttig, het is een middel om een positie in de samenleving te verwerven.

Indien werknemer en werkgever een arbeidsrelatie met elkaar aangaan worden de details vastgelegd in een arbeidscontract. In de eerste plaats is dit een ruilrelatie, de werknemer stelt zijn tijd, kwaliteit en inzet ter beschikking voor een passende beloning. Daar komt nog bij dat de relatie werkgever-werknemer een gezagsverhouding impliceert: het arbeidscontract geeft de werkgever het recht, de werknemer te vertellen wat hij moet doen en aanwijzingen te geven met betrekking tot de manier waarop het werk gedaan moet worden. De medewerker dient samen te werken met anderen, en heeft hier zelf meestal geen vrije keuze in, dit heeft te maken met de inrichting van de arbeid (Kluytmans, 2005; Mok, 1994).

2.1.2 Primair, secundair, tertiair

Arbeidsvoorwaarden kunnen worden ingedeeld in primair, secundair en tertiair. Dit zal nu worden toegelicht door middel van de definitie van van Gijzen en Rietveld (2009):

Primaire arbeidsvoorwaarden worden uitgedrukt in geld of tijd. Ze komen voor in de vorm van uurloon, doorbetalen van loon gedurende vakantie en verlof, verlofrechten, pensioenrechten, overwerktoeslagen voor arbeid op ongebruikelijke tijdstippen, toeslagen wegens bijzondere arbeidsomstandigheden, winstuitkeringen, bovenwettelijke uitkeringen en wachtgeld. Primaire arbeidsvoorwaarden worden doorgaans in een cao of bedrijfsspecifieke arbeidsvoorwaardenregeling vastgelegd.

Secundaire arbeidsvoorwaarden dienen ter aanvulling op de primaire arbeidsvoorwaarden en zijn bedoeld om de werknemer te ondersteunen in het arbeidsproces en te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé. Deze arbeidsvoorwaarden regelen zaken als kostenvergoedingen, studiekostenregelingen, pensioenen, arbeidstijden, kinderopvang en medezeggenschapsfaciliteiten.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden gelden veelal niet voor een gehele bedrijfstak, maar worden per organisatie (bijvoorbeeld in een arbeidsreglement) of per individu (in de individuele arbeidsovereenkomst) vastgelegd. Over het algemeen kunnen tot de tertiaire arbeidsvoorwaarden gerekend worden regelingen op het gebied van beoordeling, opleidingsmogelijkheden, loopbaanperspectief en overige door de organisatie aangeboden faciliteiten die niet direct betrekking hebben op het ondersteunen van het arbeidsproces, zoals het goedkoop afsluiten van hypotheek, kortingen, sportfaciliteiten enz.

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn al jaren de stabiele basis van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Maar de huidige werknemers zijn tevens in de toenemende mate geïnteresseerd in tertiaire arbeidsvoorwaarden met zaken als opleiding, doorgroeiperspectief, ontwikkelingsmogelijkheden, keuzemogelijkheden en het imago en de stijl van de organisatie (Gijzen, van en Rietveld, 2009 : 124). Om die reden wordt wel gesproken over binden en boeien van werknemers en zijn deze aspecten van strategisch belang geworden voor veel organisaties bij het aantrekken, motiveren en behouden van werknemers.

2.1.3 Individuele en collectieve regelingen

Arbeidsovereenkomst

De meest simpele situatie is dat de rechtsverhouding tussen werkgever en werknemer wordt geregeld op grond van de wettelijke bepalingen over de arbeidsovereenkomst in de artikelen 610 tot en met 691 van boek 7 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Deze artikelen in het BW bevatten de basisvoorwaarden voor een arbeidsovereenkomst (Ministerie van Sociale Zaken, 2011). Werkgever en werknemer moeten zich houden aan de wettelijke bepalingen, er is echter vaak een onderhandelingsvrijheid op bepaalde onderwerpen. Vaak staat de werknemer hier individueel zwak tegenover de werkgever, daarom zijn er veel zaken in de CAO vastgelegd.

CAO

Vaak zijn arbeidsvoorwaarden vastgelegd in de Collectieve Arbeids Overeenkomst (CAO). Een cao wordt afgesloten door 1 of meer werkgevers, 1 of meer werkgeversorganisaties en 1 of meer werknemersorganisaties (meestal vakbonden). De afspraken in de cao zijn vaak gunstiger dan die in de wet. Zo wordt in de cao vaak een hoger loon afgesproken dan het minimumloon of meer vakantiedagen dan het wettelijke minimum. Maar de afspraken mogen nooit in strijd zijn met de wet, bijvoorbeeld met het Burgerlijk Wetboek (BW) en de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag. In de cao mag dus niet een lager loon staan dan het minimumloon of minder vakantiedagen dan in het BW. Als er geen cao's of eigen regelingen van toepassing zijn, maakt de werknemer samen met de werkgever afspraken over de arbeidsvoorwaarden. Hierbij gelden de algemene regels van de arbeidswetgeving. Deze staan onder andere in de Wet minimumloon, de Arbeidstijdenwet, de Arbeidsomstandighedenwet, de Wet arbeid en zorg en in het Burgerlijk Wetboek. Het is verstandig deze afspraken schriftelijk vast te leggen in een individuele arbeidsovereenkomst, maar dat is niet verplicht (Ministerie van Sociale Zaken, 2011).

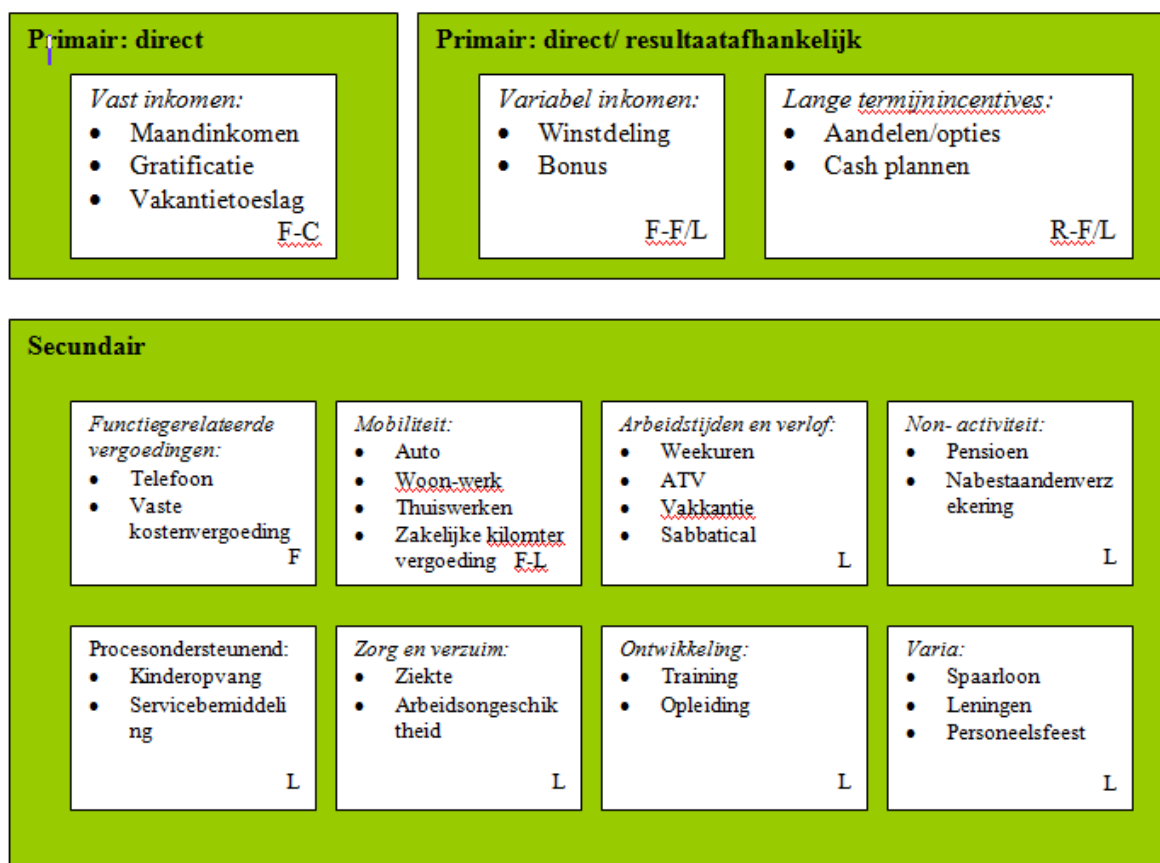
In de CAO is de werkingssfeer van die CAO omschreven. De CAO kan betrekking hebben op één specifieke onderneming (een zogenaamde ondernemings-CAO) of op meerdere ondernemingen die eenzelfde soort activiteit uitoefenen (de bedrijfstak-CAO). Zo is er bijvoorbeeld een CAO voor de Metalektro Industrie, voor de Pluimveeverwerkende Industrie, voor Slijterijen, voor de Boekhandel maar ook een CAO voor Philips, Unilever, AKZO Nobel enz. Ook bij het bedrijf waar dit onderzoek wordt uitgevoerd is er een ondernemings-CAO aanwezig.

Nu er een definitie van arbeidsvoorwaarden is de verschillende onderdelen van arbeidsvoorwaarden benoemd zijn, wordt er in de volgende paragraaf ingegaan op de verschillende soorten van arbeidsvoorwaarden die mogelijk zijn.

2.2 Welke keuzes in arbeidsvoorwaarden bestaan er?

Er bestaan veel verschillende soorten invullingen van arbeidsvoorwaarden. Het is bijna onmogelijk om alle bestaande arbeidsvoorwaarden in dit theoretisch kader terug te laten komen. Bedrijven maken anders gebruik van arbeidsvoorwaarden, hebben er verschillende opvattingen over en maken verschillende keuzes op de domeinen (primair, tertiair en secundar) die hiervoor geschetst zijn. Toch is er in de literatuur een overzicht te vinden van de meest voorkomende arbeidsvoorwaarden, ingedeeld door Kluytmans (2005). Een zoektocht op internet bij verschillende bedrijven naar de arbeidsvoorwaarden die bij deze bedrijven aanwezig zijn leidt tot bijlage 1. Dit dient als aanvulling op de literatuur.

In figuur 2 zijn alle belangrijke beloningsvormen volgens Kluytmans (2005) geclusterd. Binnen ieder cluster is aangeduid op welke wijze het cluster samengaat met de aangeduide grondslagen. Zo hangt het vaste inkomen veel af van de functie (F) en de competenties van de medewerkers (C). Een bedrijfsauto is veelal functieafhankelijk (F), terwijl een kilometervergoeding weer voor iedereen geldt (lidmaatschap). Ook winstdeling is qua hoogte afhankelijk van de functie, het is in eerste instantie gerelateerd aan het resultaat (R) (Kluytmans, 2005). Kluytmans (2005) heeft hier geen tertiaire arbeidsvoorwaarden ingedeeld. Dit zijn overige faciliteiten die door het bedrijf worden aangeboden. Zoals benoemd kunnen de volgende zaken tot tertiaire arbeidsvoorwaarden gerekend worden: regelingen op het gebied van beoordeling, opleidingsmogelijkheden, loopbaanperspectief en overige door de organisatie aangeboden faciliteiten die niet direct betrekking hebben op het ondersteunen van het arbeidsproces zoals het goedkoop afsluiten van hypotheek, kortingen, sportfaciliteiten. De tertiaire voorwaarden verschillen echter per bedrijf, elk bedrijf geeft hier een andere invulling aan.



Figuur 2. Clusters in beloning volgens Kluytmans (2005 : 290)

Een zoektocht op internet heeft een tot een overzicht van de arbeidsvoorwaarden van deze bedrijven geleid. In bijlage 1 staat een overzicht van de arbeidsvoorwaarden bij concurrenten van Pon. Met concurrenten wordt hier bedrijven in de top 50 van beste werkgever, of bedrijven die aangeven hier in te komen.

Bedrijven dienen bij het maken van beleid een keuze te maken uit de bestaande arbeidsvoorwaarden. Er zijn dan ook een aantal arbeidsvoorwaarden die veel gebruikt worden door bedrijven. Zo is vaste beloning en variabele beloning er een van.

Vaste beloning

De meeste organisaties in Nederland hanteren deze wijze van belonen. De belangrijkste basis voor de beloning is sinds jaar en dag de zwaarte van de functie die de medewerker vervult. Veel organisaties maken dan ook expliciet of impliciet gebruik van een soort van functieraster. Dit is een overzicht van functies waarin staat hoe zwaar een functie is en hoe een functie zich verhoudt tot andere functies binnen en buiten de onderneming. Deze vorm van belonen wordt veelal structureel belonen genoemd (Kluytmans, 2005).

Variabele beloning

Resultaatgericht of variabel belonen is een vorm van belonen waarmee beloond wordt voor de output, voor datgene wat men aantoonbaar laat zien en bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Deze vorm van beloning manifesteert zich onder een scala van namen zoals bonus, tantième, gratificatie, incentive-beloning, teambeloning en winstdeling. Deze variabele beloning is vaak gerelateerd aan vooraf afgesproken doelen. Voor eindverantwoordelijke functionarissen zijn deze doelen in veel gevallen gelijk aan of afgeleid van de te bereiken resultaten van de organisatie (Kluytmans, 2005).

Bedrijven willen tegenwoordig steeds meer dat hun medewerkers extra bekwaamheden ontwikkelen. De medewerkers willen dit wel, mits daar een beloning tegenover staat. Hierom heeft men gezocht naar een meer dynamische vorm van belonen dan functiebeloning. Dit is *skills*- of competentiebeloning (Thierry, 2002). Hierbij wordt gekeken naar de competenties die werknemers bezitten en aanleren tijdens het werk en aan de hand daarvan wordt men beloond.

Het succes van prestatiebeloning hangt echter af van veel factoren, waaronder de organisatiecultuur, type organisatie en de strategie van de organisatie. Paauwe heeft in 2004 het “Contextually based human resource theory” model gepresenteerd. In dit model wordt aangegeven dat de omgeving van een bedrijf in zekere mate dwingend is, maar het bedrijf heeft zelf ook invloed, en kan met het personeelsbeleid (en arbeidsvoorwaardenbeleid) invloed uitoefenen op de omgeving (Paauwe, 2004).

Maar niet alleen bij de primaire arbeidsvoorwaarden zijn vaste methoden te bemerken, ook bij de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn deze aanwezig. Een methode die steeds vaker wordt toegepast is bijvoorbeeld het cafeteria systeem als onderdeel van de continue flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden.

Flexibilisering arbeidsvoorwaarden

De verhouding tussen werk, privé, en zorg verandert in bepaalde levensfasen. Flexibiliteit in de samenstelling van beloning, de werktijd, de werkplaats en de arbeidsduur lijkt hierin de ideale oplossing te bieden. Deze flexibilisering van arbeidsvoorwaarden hoort te leiden tot o.a. hogere tevredenheid onder werknemers, hogere waardering van de beloning, hogere arbeidsproductiviteit en zal bijdragen in het terugdringen van de verloop- en verzuimcijfers.

De bovenstaande methodes kunnen door werkgevers gebruikt worden om zich te onderscheiden van de concurrenten op de arbeidsmarkt. Een van de manieren om dit te doen is het cafeteria systeem.

Cafeteria systeem

Er wordt in arbeidsvoorwaarden ook steeds meer maatwerk gegeven aan medewerkers. Hier kan gesproken worden over een ‘cafeteria’ systeem. De ultieme vorm van een cafeteria systeem is de regeling waarbij de medewerkers beschikken over een geldbedrag dat aangewend kan worden om (aanvullende) arbeidsvoorwaarden aan te schaffen. Dit geldbedrag is door de organisatie ter beschikking gesteld, maar het is tevens denkbaar dat de medewerker ook zelf wat inbrengt (Kluytmans, 2005).

In de praktijk is dit een soort van uitruilsysteem, waarbij inlevering van een gedeelte van de ene arbeidsvoorwaarde, een extra andere arbeidsvoorwaarde wordt verkregen. Zo kan men ervoor kiezen om de dertiende maand te storten in het pensioen. De organisatie stelt een aantal elementen vast die geruild kunnen worden voor anderen.

Het cafeteria systeem levert de volgende voordelen op:

- De arbeidsvoorwaarden sluiten beter aan bij de individuele wensen en behoeften;
- De werknemer krijgt een beter inzicht in de samenstelling en de kosten van zijn arbeidsvoorwaarden. Hij krijgt hier ook een zekere invloed op;
- De onderneming kan door flexibele arbeidsvoorwaarden haar aantrekkingskracht vergroten en haar imago verbeteren (Kluytmans, 2005);

Zo wordt er door het ‘cafeteria systeem’ steeds meer maatwerk geleverd naar de medewerkers. Door middel van Performance Management wordt er meer en meer gestuurd op resultaten, en is er een resultaatafhankelijke beloning die hier aan vast hangt. Een andere trend is dan ook dat de vaste beloning steeds kleiner wordt, en het gedeelte dat afhangt van het resultaat steeds groter. Verder wordt de keuze mogelijkheid voor de medewerker steeds groter, bedrijven ontwikkelen steeds meer mogelijkheden waaruit medewerkers kunnen kiezen (Thierry, 2002). Er zijn echter ook nadelen aan het cafeteria systeem.

Naast voordelen kunnen er ook nadelen aan CAO à la carte kleven:

- Er kan een schijnflexibiliteit ontstaan als de keuzemogelijkheden beperkt of weinig aantrekkelijk zijn;
- Gemaakte keuzes kunnen achteraf tegenvallen;
- Er kan (bij de werknemer) onduidelijkheid ontstaan over de grondslag van bijvoorbeeld uitkeringen, pensioenopbouw en dergelijke;
- Er kan onzekerheid op termijn ontstaan. Bij de werkgever omdat het lastig te overzien kan zijn wie welke keuze (structureel) zal maken. Bij de werknemer omdat hij de implicaties van de gemaakte keuzes niet overziet of kan overzien (Kluytmans, 2005);

Deze nadelen zijn volgens Kluytmans (2005) echter grotendeels te voorkomen door goede informatie en informatie-uitwisseling voorafgaand aan, tijdens en na de invoering van het systeem.

Beloningsgebouw

Alle bovenstaande beleid wordt door bedrijven vaak verwerkt in een beloningsgebouw. In een beloningsgebouw is onder meer geconcretiseerd op welke wijze alle functies zich onderling verhouden, wat een passend inkomen per functie is, wat de gevolgen van individuele beoordelingen zijn, welke groeimogelijkheden er zijn, en meer van dergelijke zaken (Kluytmans, 2005). In het beloningsgebouw is het van belang dat het waarderings- en beloningsbeleid wordt vormgegeven en in stand gehouden. Een manier om hier aan te werken is het invoeren van een functiewaardering (Poels, 2001).

Naast dat het van belang is dat het systeem dat ingevoerd wordt past bij de wetgeving, en aansluit bij andere systemen van de organisatie, is communicatie met de medewerkers van belang. Goed opgezette procedures rondom functiewaardering zijn net zo belangrijk als de goede voorlichting rondom dit onderwerp. Dit verschaft medewerkers namelijk zekerheid omtrent hun vaste beloningspositie (Poels, 2001).

Een bedrijf kan in het beloningsgebouw ervoor kiezen om resultaat gericht te belonen. Dit is een vorm van belonen waarbij medewerkers beloond worden voor de output, voor datgene wat men aantoonbaar laat zien en bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie (Kluytmans, 2005, Poels, 2001). Door het vaststellen van resultaatgebieden, de bijbehorende criteria, de weging van de resultaatgebieden en het schappen van een financiële ruimte voor een variabele beloning, is een onderneming in staat jaarlijks de doelstellingen van de onderneming niet alleen te verduidelijken en extra kracht bij te zetten, maar deze tevens in te bedden in de honorering (Kluytmans, 2005). Dit is positief voor medewerkers die goed presteren, aangezien deze dan extra inkomsten hebben. Indien de medewerker volgens de aangegeven resultaatgebieden echter niet goed scoort, zal dit financieel negatief uitvallen.

Modern gebruik van arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden worden tegenwoordig regelmatig ingezet om het bedrijf aantrekkelijk te maken. Zo zijn er drie ontwikkelingen die in dit kader noemenswaardig zijn.

a. Het Nieuwe Werken

Onder het nieuwe werken kan in brede zin worden verstaan dat medewerkers min of meer zelf bepalen waar en wanneer zij hun werk verrichten. In praktische zin gaat het daarbij om variabele werktijden in combinatie met thuiswerken. Medewerkers willen tegenwoordig steeds meer zelf bepalen waar en wanneer ze hun werkzaamheden verrichten, om een goede werk en privé balans te vinden (Verbruggen en Thunissen, 2010 : 31).

b. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Duurzaam ondernemen is gericht op het leggen van een koppeling tussen de financiële rendementen van een bedrijf en de prestaties op ecologisch en sociaal gebied. Hierbij kan gedacht worden aan het geven van vakantiedagen aan medewerkers die vrijwilligers zijn, en dit stimuleren.

c. Employability

Als bedrijf werken aan het vermogen van werknemers zodat deze een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat kunnen vervullen (Grundemann & de Vries, 2002 : 3).

2.3 Welke factoren bepalen de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden?

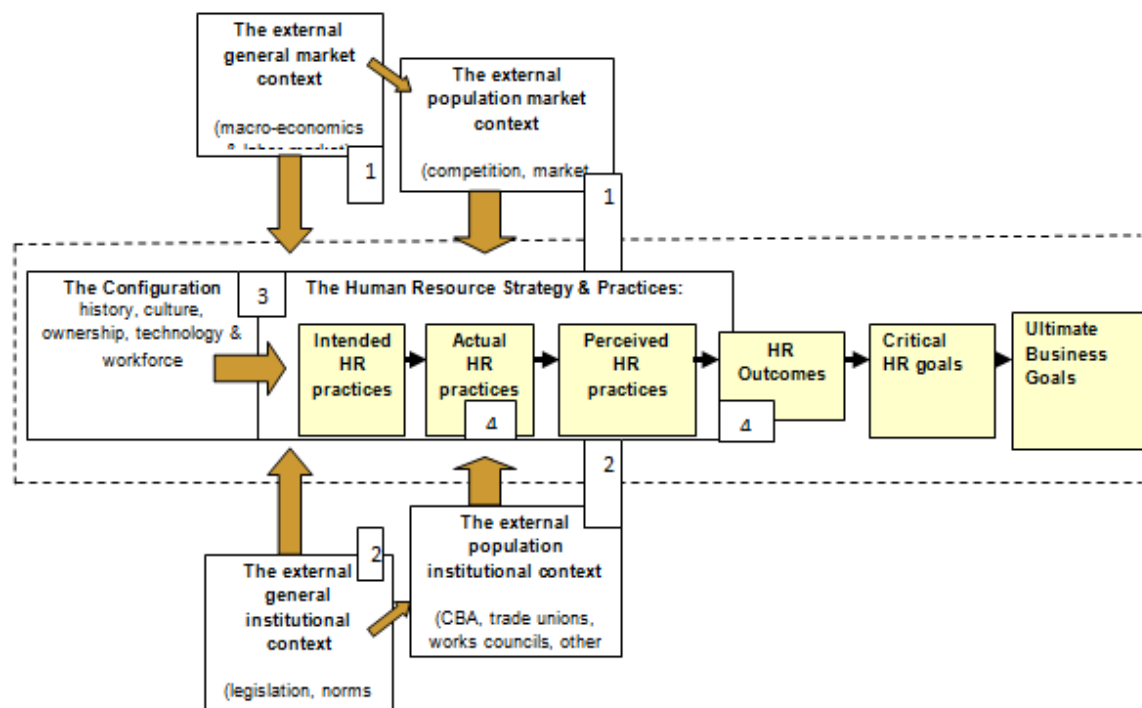
Nu duidelijk is wat arbeidsvoorwaarden zijn, en een globaal overzicht is geschetst over welke arbeidsvoorwaarden er mogelijk zijn, komt de totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden aan bod. Elk bedrijf zal anders omgaan met de invoering en uitvoering van de arbeidsvoorwaarden. Paauwe (2004) heeft in zijn Contextually Based Human Resource Theory aangegeven dat elk bedrijf onder andere een eigen geschiedenis en cultuur heeft, eigen inrichting van processen heeft, en ook verschillende stakeholders. Bedrijven verschillen daarom in de wijze waarop ze

organisatorisch de arbeidsvoorwaarden invoeren. Het doel is echter vaak hetzelfde: mensen motiveren (Rainey, 2003; Kluytmans, 2005).

Bovens, et al (2001) geven aan dat beleid in stadia moet worden behandeld. Zij zien beleidsvoering als een continu proces waarbij door opgedane ervaring en evaluatie de veranderende omstandigheden worden meegenomen. Beleid is volgens Bovens et al een gefaseerd proces met de volgende stappen:

- Agendavorming;
- Beleidsvoorbereiding;
- Beleidsbepaling;
- Beleidsuitvoering;
- Beleidsevaluatie;
- Terugkoppeling en heroverweging (Bovens et al, 2001 : 105)

Het beleid maakt een aantal fasen door, vóórdat dit totaal geïmplementeerd is. Hoe dit precies loopt hangt af van een aantal factoren. Boselie (2010) geeft met zijn Six Component Model & the HR Value Chain weer welke factoren invloed hebben op de totstandkoming van beleid. Dit model kan goed gebruikt worden om te duiden welke factoren de totstandkoming van het arbeidsvoorwaardenbeleid bepalen.



Figuur 3. Six Component Model & the HR Value Chain (Boselie, 2010)

Dit model kan worden opgedeeld in een intern en extern gedeelte. Punt 1 en 2 zijn de externe gedeeltes. Bij punt 1 worden zaken als de markt waarin geopereerd wordt, de economische omstandigheden en de technologische ontwikkelingen genoemd. Bij punt 2 is de nationale en internationale wetgeving van belang, samen met de OR, CAO, en de overige stakeholders van een bedrijf. Deze externe factoren hebben invloed op de interne factoren van een bedrijf (Boselie, 2010).

Bij punt 3 en 4 gaat om het interne gedeelte van een bedrijf. Zo heeft bij punt 3 een bedrijf een bepaalde geschiedenis, wordt er gewerkt in een bepaalde bedrijfscultuur en zal dit invloed hebben op de soort mensen die er werkzaam is. Punt 4 gaat in op de HRM strategie van bedrijven, en hoe deze invloed heeft op de bedrijfsdoelen. Om ervoor te zorgen dat dit gebeurd hebben bedrijven een bepaalde strategie, deze zal vertaald moeten worden naar alle lagen van het bedrijf. Deze strategie en beleid op zich staat los van hoe deze ontvangen wordt door medewerkers van het bedrijf. Om de kritische doelen te kunnen bereiken moet dit in harmonie zijn met elkaar (Boselie, 2010).

2.3.1 Externe wetgeving

Het merendeel van de arbeidsvoorwaarden staan in de CAO, hier wordt er veel vastgelegd. De CAO komt tot stand als resultaat van onderhandelingen tussen een of meer werkgevers(organisaties) en werknemersorganisaties in een bedrijfstak of onderneming. Aan werknemerskant dient er dus sprake te zijn van een vereniging van werknemers (SER, 2004).

CAO-partijen zelf bepalen de werkingssfeer van de CAO, dit wil zeggen welke soort ondernemingen of instellingen onder de CAO vallen (en dus in feite de werknemers in die ondernemingen / instellingen) evenals welke werknemerscategorieën onder de CAO vallen. Voor een ondernemings-CAO is dat geen probleem. Lastiger is het soms om tot een goede omschrijving van de werkingssfeer van een bedrijfstak te komen en dus tot een juiste afbakening van de werkingssfeer ten opzichte van bedrijfstakken of sectoren die in de 'periferie' van die bedrijfstak opereren. Men moet immers vermijden dat een onderneming onder de werkingssfeer van twee verschillende CAO's komt te vallen (SER, 2004).

De huidige 'CAO-structuur' van bedrijfstakken en ondernemingen is in feite 'historisch gegroeid'. Dat geldt eveneens voor de organisaties die namens werkgevers respectievelijk werknemers als onderhandelende partijen opereren. Er bestaat geen wet- of andere regelgeving op grond waarvan wordt bepaald welke organisaties in aanmerking komen om als werkgevers- of als werknemerspartij te opereren. Er bestaan, zoals gezegd, wel bepaalde wettelijke vereisten waaraan voldaan moet zijn om als werknemersorganisatie een rechtsgeldige CAO af te kunnen sluiten. Hoewel het overgrote deel van de huidige CAO-partijen een lange traditie heeft wat betreft de uitoefening van deze functie, is het ook vandaag de dag mogelijk dat nieuwe organisaties zich als zodanig aandienen. De vraag of dergelijke organisaties zich een reële positie in het onderhandelingsproces kunnen verwerven, is onder meer afhankelijk van de 'machtspositie' die een nieuwe partij inneemt. Bijvoorbeeld in termen van het (relatief) aantal leden in een bedrijfstak of onderneming, maar ook van de opstelling van de andere CAO-partijen tegenover een nieuwe werknemersorganisatie. Er bestaat overigens geen vereiste dat een organisatie over een (minimum)aantal leden dient te beschikken om een CAO af te kunnen sluiten (SER, 2004). De vakbonden richten zich tegenwoordig vooral op de arbeidsvoorwaardenbeheersing door middel van de cao. Over arbeidsvoorwaardenbeheersing valt beter te onderhandelen dan over de verdeling van de macht in een organisatie (Mok, 1994). Arbeidsvoorwaarden kunnen in geld worden uitgedrukt, waardoor ook compromismogelijkheden makkelijker zichtbaar worden gemaakt. Arbeidsvoorwaarden veranderen voortdurend, ze worden continu aangepast doordat de maatschappij zich ontwikkelt.

Bedrijven moeten keuzes maken over welke arbeidsvoorwaarden er van toepassing zijn op het personeel. Er zijn in de theorie een aantal veel voorkomende soorten beleid te vinden op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

2.3.2 Externe markt

Centraal Beheer Achmea heeft bij ruim 1200 werkgevers onderzoek gedaan over hoe werkgevers denken over de huidige veranderingen in arbeidsvoorwaarden. Dit onderzoek geeft een interessant beeld over hoe bedrijven denken over hun arbeidsvoorwaarden in het huidige tijdsbeeld. De economische recessie heeft volgens dit onderzoek niet tot gevolg gehad dat de arbeidsvoorwaarden massaal zijn versoberd. Wel zijn bij ruim een derde van de bedrijven arbeidsplaatsen verloren gegaan. De meeste werkgever verwachten echter dat die weer geheel of gedeeltelijk zullen terugkomen. Uit het onderzoek blijkt verder dat de werkgevers zich massaal zorgen maken over de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt. Aandacht voor sterke arbeidsvoorwaarden om een sterke positie in de markt te creëren neemt hierdoor toe. Werknemers lijken steeds meer zelf hun tijd te willen indelen om te zorgen voor een goed werk – privé balans, hier zullen de arbeidsvoorwaarden op moeten inspelen (Centraal Beheer Achmea, 2011). Ook de autobranche heeft een aantal lastige jaren achter de rug. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat 2009 een moeilijk jaar was. Door de economische crisis en het afgenomen vertrouwen van consumenten en bedrijven na m de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's af (CBS, 2011).

De autosector telt welgeteld 24.000 ondernemingen die allen op de binnenlandse markt gericht zijn, waarmee de concurrentie groot te noemen is. De omzet van de automotive branche is in 2009 met 22% gedaald ten opzichte van 2008 (CBS, 2011). Door de lage werkgelegenheid is ook het aantal werknemers gedaald. De verwachting is echter dat 2010 en 2011 een herstel in de omzet zal laten zien. De economische recessie lijkt echter bijna geen negatieve invloed te hebben gehad op de arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek van Centraal Beheer Achmea (2011) en onderzoek van Elsevier (2011) en intermediair (2011) laten hier dezelfde uitkomsten in zien. Wetenschappelijk onderzoek in het buitenland door Hansen (2010) naar de arbeidsvoorwaarden laat zien dat dit ook een internationale trend is.

2.3.3 Maatschappelijke ontwikkeling arbeidsvoorwaarden

Een ontwikkeling die interessant is om te benoemen is de huidige maatschappelijke discussie omtrent de arbeidsvoorwaarden. Bedrijven die hun bestuurders een hoge beloning geven krijgen tegenwoordig steeds meer kritiek vanuit de maatschappij. De maatschappij accepteert het blijkbaar niet meer dat de CEO van een bedrijf 500 keer het salaris van de gemiddelde werknemer ontvangt. In de uitzending van Pauw en Witteman op Nederland 1 van woensdag 6 april jl moet de scheidend bestuursvoorzitter van KPN zich dan ook verdedigen tegen fel commentaar op het hoge salaris.

De NEF (New Economisc Foundation) is een zelfstandige Britse onderneming die onderzoek doet naar verschillende onderwerpen. De NEF streeft niet naar gelijke lonen, maar naar meer maatschappelijke waarde. Beloningsbeleid kan volgens de NEF een grote rol spelen in het genereren van maatschappelijke waarde. Het onderzoek richt zich vooral op de salarissen van maatschappelijke functies. Ook hier blijkt uit onderzoek onder de Engelse bevolking dat de maatschappij steeds meer kritisch is op de topsalarissen van topbestuurders. Een voorstel van het NEF is om binnen organisaties een salarisdifferentieel op te nemen, zodat de CEO een maximum veelvoud verdient van het laagste salaris in de organisatie. Als de CEO dan meer

wil verdienen, moet hij dus ook het salaris van de minst-verdienende verhogen. Dit systeem dwingt een soort gelijkheid af (NEF, 2009).

2.3.4 Intern

Thierry (2002) heeft een drietal uitgangspunten met betrekking tot een goede uitvoering van het beloningsbeleid en de rest van de arbeidsvoorwaarden.

Ten eerste moet bij de vraag hoe mensen doelgericht beloond kunnen worden, het antwoord niet in de eerste plaats worden gezocht in de hoogte van de beloning of de gebruikte systemen daarbij. Van primair belang is juist in hoeverre de doelen van de toegepaste systemen van beloning zijn verankerd in de belangrijkste uitgangspunten van het bedrijfsbeleid, de missie of het bedrijfsplan (Thierry, 2002).

Ten tweede hoort het beleid inzake beloning en andere arbeidsvoorwaarden goed te zijn afgestemd op de doelstellingen die ten grondslag liggen aan andere deelgebieden van Human Resource management. Zo horen als voorbeeld de signalen die uitgaan van het selecteren van nieuwe medewerkers en van het beoordelen van personeelsleden een betekenis te hebben die spooft met de signalen die de beloning uitzendt (Thierry, 2002).

Ten derde de financiële beloning moet nauw samenhangen met niet materiele vormen van beloning. Onder de laatste worden bijvoorbeeld het krijgen erkenning, het volgen van een opleiding, het in aanmerking komen voor een andere functie, en het gevoel zinvol te werken verstaan. Beide soorten beloning horen naar elkaar te verwijzen (Thierry, 2002).

'De manier waarop managers en andere medewerkers worden beloond, hoort de gestelde missie te weerspiegelen, de plannen die zijn opgesteld, de cultuur van de organisatie, en ook de structuur ervan' (Lawler et al in Thierry, 2002 : 9).

Dit wordt samenvattend strategisch belonen genoemd. Dit is geen eenvoudige klus omdat niet alleen alle verschillende onderdelen van het HR beleid op elkaar afgestemd dienen te zijn, maar ook de algemene bedrijfsstrategie van de onderneming. De arbeidsvoorwaarden horen op deze wijze dezelfde soort signalen naar de medewerkers te sturen.

Profileren door middel van arbeidsvoorwaarden

Werkgevers kunnen ervoor kiezen om de arbeidsvoorwaarden strategisch te gebruiken in de markt. Kiezen voor het strategisch inzetten van belonen betekent dat organisaties zich bewust profileren ten aanzien van de hoogte en de mix van de beloning, de opbouw van het arbeidsvoorwaardenpakket en de mate waarin ze differentiëren tussen medewerkers (Kluytmans, 2005).

Het strategisch inzetten van belonen houdt in dat de afzonderlijke onderdelen van het arbeidsvoorwaardenpakket scherper worden beoordeeld op kosteneffectiviteit en wenselijkheid in termen van impact op de business en werkelijke en gepercipieerde waarde voor de medewerker. Wat is de economische en emotionele waarde van een gedeelte van de arbeidsvoorwaarden vergeleken met een andere voorwaarde?

Van alle relevante arbeidsvoorwaarden kan de economische waarde bepaald worden en kan worden vastgesteld wat de marktpositie ervan kan zijn. Een marktpositie rond het

mediaanniveau profileert in beginsel niet, tenzij de vormgeving duidelijk afwijkt van het gangbare. Elk bedrijf kan op deze wijze een bepaald pakket samenstellen en in de markt brengen. De samenstelling en communicatie zorgt ervoor dat er een bepaalde doelgroep wordt aangesproken. Een profiel met een bedrijfsauto en variabel inkomen, tegenover een lage ziekteaanvulling en pensioen zal een jonge professional eerder aanspreken dan een oudere werknemer bijvoorbeeld (Kluytmans, 2005).

Beredeneerd vanuit doorgroei moeten bedrijven zich wellicht ook afvragen of een stevig boven-marktconform pakket aan arbeidsvoorwaarden niet zorgt voor de spreekwoordelijke ‘Gouden Ketting’, waaraan medewerkers vastliggen op het moment dat ze louter op basis van arbeidsvoorwaarden voor het bedrijf hebben gekozen. Het simpelweg invoeren van alle voorwaarden die er bestaan zal wellicht niet direct leiden tot een hogere tevredenheid volgens de theorie. De FNV heeft bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de arbeidsvoorwaarden bij de Rabobank, en heeft geconcludeerd dat de hoge beloning van de bank een drempel vormt voor medewerkers om buiten de organisatie aan de slag te kunnen (FNV, 2010). Hier wordt later verder op ingegaan in dit onderzoek. Bowen (2001) geeft aan dat organisaties goed moeten nadenken met het uitreiken van beloningen. Beloningen leiden volgens Bowen namelijk tot gewenning bij de werknemers. Werknemers wennen als snel aan de hoogte of aanwezigheid van een beloning en willen steeds meer. Het eerstvolgende jaar verwachten de medewerkers meer of minimaal evenveel zoals het voorgaande jaar (Bowen, 2001). Verder kan een beloning ervoor zorgen dat er een onderlinge concurrentiestrijd tussen medewerkers ontstaat. In het geval dat iemand met dezelfde functiezwaarte anders betaald krijgt dan een andere medewerker met een soortgelijke functiezwaarte, kan het beloningsbeleid averechtse effecten hebben (Bowen, 2001).

Hansen (2010) geeft aan dat er een kans is dat er teveel aandacht wat betreft arbeidsvoorwaarden is voor de talenten, en te weinig voor de gemiddelde werknemer (Hansen, 2010). Het is bij het indelen van een arbeidsvoorwaardenbeleid dus van belang om aan de gemiddelde werknemer te denken. Het is van belang om dit mee te nemen bij het ontwerp van de flexibele arbeidsvoorwaarden.

Performance Management

Human Resource Management (HRM) veronderstelt dat bedrijven en instelling excelleren en daarmee werkelijk concurreren door de unieke bijdrage van iedere medewerker aan de doelen van de organisatie (Paauwe, 2004).

Indien bij de opzet van een systeem van prestatie management uitdrukkelijk de aansluiting gezocht wordt met de bedrijfsdoelen dan wordt een dergelijk systeem soms aangeduid met de term performancemanagement. Prestatiemanagement kan dan als een bouwwerk van afspraken gezien worden tussen medewerkers en management, maar ook tussen de te onderscheiden lagen van management onderling. Hierbij moet de som van alle prestaties begrepen kunnen worden in het kader van de algemene bedrijfsdoelstellingen (Kluytmans, 2005 : 322). Ideaal gesproken vormt het functionerings- en/of beoordelingsgesprek een logisch vervolg op dagelijkse contacten tussen medewerker en leidinggevende. Uiteindelijk draagt het beloningsbeleid bij aan de doelen van de organisatie (Boxall en Purcell, 2008).

Hoe een beloningssystemen is georganiseerd in een bedrijf, kan van invloed zijn op de tevredenheid van de werknemers. De precieze invloed hangt af per theorie over de motivatie. De verwachtingstheorie van Vroom (in Berry, 1998) geeft dit systeem een grote rol in het motivatieproces van medewerkers. Andere theorieën zoals de gelijkheidstheorie van Adam (in

Carell, 1978) geven een grotere rol aan de rechtvaardigheid van het salaris, in plaats van het salarissysteem. Mensen willen beloond worden voor de inspanning die gegeven wordt, op een rechtvaardige wijze. Hoe men hier over denkt kan per individu verschillen

2.4 Welke factoren bepalen de mening over rechtvaardige arbeidsvoorwaarden?

In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat bedrijven proberen om een zo passend pakket als mogelijk aan hun werknemers proberen aan te bieden. Dit arbeidsvoorwaarden pakket dient optimaal aan te sluiten bij de wensen van de werknemers, met als hoofddoel de motivatie in ogen. Beleid kan echter anders ervaren worden dan dat de bedoeling is. Boselie maakt in zijn Six Component Model & the HR Value Chain (2010) bijvoorbeeld verschil tussen ‘actual HR practices’ en ‘perceived HR practices’. Hiermee toont hij aan dat de perceptie van het beleid door medewerkers anders kan zijn dan de makers van het beleid bedoeld hebbe (Boselie, 2010). Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op de arbeidsmotieven van medewerkers. Deze factoren hebben invloed op de keuze die medewerkers maken voor een bepaalde baan, en hoe tevreden medewerkers zijn over het loon van deze baan.

Dat individuele kenmerken zoals opleiding, leeftijd en geslacht, invloed hebben op de oriëntatie op arbeid komt in veel onderzoeken naar voren (Ester et al, 2004; KEL & Sutton et al, 1998; Van Raaij et al, 2002 in Knies et al, 2008). Ook persoonlijke behoeften en waarden van medewerkers hebben invloed op de motivatie (Rainey, 2003).

Daarnaast spelen ook arbeidsmarktkarakteristieken mee. Het type markt, de economische situatie, dit hangt samen met de arbeidsoriëntaties van werknemers. Zo zal een werknemer wanneer de economische situatie goed is, nadere eisen (kunnen) stellen aan een baan, dan wanneer de economie minder gunstig is (Schwab, 1987 in Knies et al, 2008). Verder zal een individu op basis van zijn arbeidsoriëntatie een bepaalde baan selecteren, maar uiteindelijk zal het beeld dat hij heeft van bepaalde karakteristieken van een organisatie bepalend zijn voor de daadwerkelijke mobiliteitsbeslissing (Esther et al, 2004 in Knies et al, 2008). Er zijn verschillende theorieën over de invloed op de factoren die de arbeidsmotivatie bepalen.

2.4.1 Arbeidsoriëntatie

Arbeidsvoorwaarden motiveren mensen om te werken. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Bij motivatie gaat het steeds om een combinatie van factoren die enerzijds in de persoon zijn gelegen zoals drijfveren, ambitie en capaciteit. Anderzijds verkeert iemand in een bepaalde situatie met een bepaalde inhoud en een manier van samenwerken (Kluytmans, 2005).

Wanneer wij het over motivatie hebben verwijst dat naar alle factoren die van invloed zijn op het ontstaan, de intensiteit en de persistentie van doelgericht gedrag (Kluytmans, 2005: 238).

Dit zijn factoren die te maken hebben met de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden in een bedrijf. Er zal nu een aantal theorieën over de factoren benoemd worden.

Bij veel onderzoeken naar baan- en organisatiekenmerken komt naar voren dat medewerkers bepaalde voorkeuren hebben, dit noemt van der Parre (1996) arbeidsoriëntaties. Van der Parre heeft het begrip arbeidsoriëntaties gedefinieerd als:

Op het domein van arbeid en organisatie toegesneden collectieve voorstellingen, die het mogelijk maken om arbeid en organisatie te evalueren (Van der Parre, 1996 : 53).

Van der Parre (1996) maakt hierin onderscheid in de dimensies intrinsiek, extrinsiek en egocentrisch, en sociotechnisch. In de egocentrische oriëntaties staat het werkende individu centraal en in de sociotechnische oriëntaties staat de arbeid als product van een aanleiding tot sociaal handelen centraal (Berting en De Sitter, 1971: 96 e.v. in Van der Parre 1996).

- De egocentrisch-extrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de billijkheid van de primaire en secundaire beloning voor de arbeid als activiteit (arbeidsvoorwaardenoriëntatie).
- De egocentrisch-intrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de mate waarin het individu zich kan ontplooiën in en door de arbeid als activiteit (arbeidsinhoudoriëntatie).
- De sociocentrisch-extrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de psychische, fysieke en fysieke omstandigheden waaronder de arbeid wordt verricht (arbeidsomstandighedenoriëntatie)
- De sociocentrisch-intrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de boven- en onderschikking binnen de arbeidsrelatie (arbeidsverhoudingenoriëntatie) (Van der Parre, 1996: 56).

Arbeidsoriëntaties kunnen worden gemeten door respondenten te vragen in welke mate belang wordt gehecht aan aspecten van de dimensies die voor kunnen komen binnen de kenmerken van een arbeidssituatie (Van der Parre, 1996: 59). De vragen die over arbeidsvoorwaarden gaan in het onderzoek van Van der Parre gaan zowel over het belang dat wordt gehecht aan werkzekerheid als aan comparatief goede arbeidsvoorwaarden. Dit wil zeggen de arbeidsvoorwaarden van een individu afgezet tegen inzet en behoefte vergeleken met mensen die een vergelijkbare opleiding en ervaring hebben. De secundaire voorwaarden zijn niet in het onderzoek meegenomen.

2.4.2 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Arbeidsmotivatie kan gescheiden worden in intrinsieke en extrinsieke motivatie (Kluytmans, 2005; Amabile et al, 1994; Vinke, 1996, 2004; Thierry, 2002).

Arbeidsmotivatie verwijst naar alle factoren (intrinsieke en extrinsieke) die ons aanzetten tot doelgericht gedrag in ons werken die maken dat wij daar energie in blijven toepassen tot wij de gestelde doelen bereikt hebben (Kluytmans, 2005 : 239).

Iemand die intrinsiek gemotiveerd is heeft de motivatie om het werk te doen omdat deze persoon het werk zelf interessant vindt. Individuen met intrinsieke motivatie halen op deze wijze voldoening uit hun werk (Amabile et al, 1994). Aanwezigheid van intrinsieke motivatie zorgt volgens Amabile voor een hoge arbeidssatisfactie, terwijl afwezigheid leidt tot neutraliteit (Amabile et al, 1994).

Wanneer iemand extrinsiek gemotiveerd is, haalt deze persoon de motivatie niet uit de baan zelf zoals de intrinsiek gemotiveerde persoon. De extrinsieke persoon haalt de voldoening van

het werk uit de beloning die hierbij hoort of de erkenning die deze persoon krijgt. De bron van handelen is gelegen in factoren die buiten deze persoon liggen (Amabile et al, 1994). Afwezigheid van extrinsieke factoren leidt tot negatieve motivatie, terwijl aanwezigheid leidt tot neutraliteit (Amabile et al, 1994).

Abuhamdeh en Csikszentmihalyi (2009) hebben recent onderzoek gedaan dat de rollen van intrinsiek en extrinsiek gemotiveerden bevestigt zoals Amabile et al (1994) deze hebben opgesteld.

As predicted, IMO was associated with a stronger curvilinear relationship between challenge and enjoyment, and EMO was associated with a greater affective responsivity to competitive outcome' (Abuhamdeh en Csikszentmihalyi, 2009).

Zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie heeft invloed op waarom we gemotiveerd zijn om dingen juist wel of niet te doen.

Ook Vinke (1996) heeft onderzoek gedaan naar de intrinsieke en extrinsiek motivatie. Deze geeft aan dat het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie niet altijd even duidelijk is omdat motivatie meervoudig is (Vinke, 1996). Vink geeft echter ook aan dat de intrinsieke en extrinsieke factoren invloed hebben op de motivatie om dingen juist wel of niet te doen. Er zijn volgens Vinke vier situaties te onderscheiden bij motivatie.

1. Intrinsieke prikkels (geleverd door de personen zelf) zetten de motivatiemachine aan en dat levert de persoon intrinsieke opbrengsten (bijvoorbeeld plezier);
2. Intrinsieke prikkels (geleverd door de personen zelf) zetten de motivatiemachine aan en dat levert de persoon extrinsieke opbrengsten (bijvoorbeeld geld);
3. Extrinsieke prikkels (geleverd door een ander van buitenaf) zetten de motivatiemachine aan en dat levert de persoon intrinsieke opbrengsten (bijvoorbeeld plezier);
4. Extrinsieke prikkels geleverd door een ander van buitenaf) zetten de motivatiemachine aan en dat levert de persoon extrinsieke opbrengsten (bijvoorbeeld geld) (Vinke, 2004 : 21).

Naast de organisatorische zaken die invloed hebben op de factoren die de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden bepalen, dient er volgens Thierry (2002) ook aandacht te zijn voor de wijze waarop de organisatie het personeel wil stimuleren. Indien het personeelsbestand meer waarde hecht aan intrinsieke prikkels dan aan extrinsieke prikkels, dient het personeelsbeleid hier op in te spelen. Het is bij de opdrachtgever de vraag of de lage score van het MTO verhoogd kan worden door simpelweg het extrinsieke gedeelte van het arbeidsvoorwaardenbeleid te verhogen.

2.4.3 Satisfiers en dissatisfiers

Een wijze om de factoren die de mening van medewerkers over rechtvaardige arbeidsvoorwaarden te meten is de *satisfiers* en *dissatisfiers* van Herzberg (2009). De kenmerken van het werk die bepalen of de medewerkers gemotiveerd zijn of niet, noemt Herzberg motivators (satisfiers) en werkomstandigheden/hygiëne (dissatisfiers). De hygiëne factoren zijn factoren als beloning, status, zekerheid, arbeidsomstandigheden, enzovoort. Ook secundaire voorwaarden horen hierbij. Deze factoren kunnen ontevredenheid met zich mee brengen, maar wanneer ze in orde zijn leiden ze op zich nog niet tot tevredenheid (Herzberg, 2009). Daarom noemt Herzberg deze factoren ook dissatisfiers. De motivator factoren zoals

uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeimogelijkheden bewerkstelligen arbeidssatisfactie en worden daarom satisfiers genoemd.

Satisfiers (intrinsiek)

- Ontwikkelen en ontplooien
- Erkenningen waardering
- Succesvol en creatief zijn
- Het leveren van prestaties en het realiseren van doelen (Herzberg, 2009)

Dissatisfiers (extrinsiek)

- Beloning
- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsverhoudingen
- Organisatiebeleid (Herzberg, 2009)

Wie tevreden medewerkers wil hebben zal zich zowel op de *satisfiers* als de *dissatisfiers* moeten richten. De uitwerking van deze factoren is anders, het resultaat is hetzelfde. Indien er niet gewerkt wordt aan beiden zullen medewerkers ontevreden zijn, het werken aan de *dissatisfiers* levert echter geen tevreden medewerkers op. Dit levert geen ontevreden medewerkers op (Herzberg, 2009). Dit onderzoek richt zich volgens de theorie van Herzberg dus op *dissatisfiers*, aangezien de probleemstelling ingaat op ontevredenheid over beloning.

Kanttekening

Zoals eerder vermeld is, dient er kritisch te worden gekeken naar onderzoek over de motivatie van mensen. Door onderzoek is van der Parre (1996) tot de conclusie gekomen dat afleiden van arbeidsoriëntaties van menselijke behoeften met de daarbij behorende motivaties niet altijd even betrouwbaar is. Dit wordt veroorzaakt door ambiguïteit van de verschillende behoeften. Daarnaast zijn menselijke behoeften niet objectief, waardoor mensen in gelijke situaties verschillend kunnen reageren. Er kan hier niet één lijn in getrokken worden.

2.4.4 Verschil in motivatie en drijfveren verschillende doelgroepen

Onlangs bleek uit een onderzoek van banensite Monsterboard dat een derde van de Nederlandse werknemers niets leuks over zijn werk kan zeggen. Werknemers die wel tevreden zijn, ervaren vooral uitdagingen in hun werk (27 procent) en het contact met collega's (22 procent) als prettig. Opvallend is dat het salaris als minst interessant wordt gezien (18 procent) (Monsterboard, 2010). Werk wordt steeds meer gezien als een middel tot persoonlijke ontwikkeling en als een manier om waardevolle inhoudelijke interesses te ontplooien. Het maatschappelijk nut van het werk, de werksfeer en het perspectief dat de baan biedt op persoonlijke groei spelen voor werknemers een belangrijke rol. Dat geldt vooral voor werknemers in de publieke dienstverlening. Onderhevig onderzoek richt zich echter op hoe er in een commerciële onderneming met een andere instelling wordt gekeken naar beleid dan bij een publieke organisatie. Hoe er naar werk wordt gekeken zal hoogstwaarschijnlijk verschillen bij de organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd, aangezien dit de private sector is.

Er is gebleken dat motivatie sterk afhankelijk is van de persoonlijke waarneming van medewerkers in het algemeen (Adam, 1965; Vroom, 1985; Colquitt, 2001). Selectieve perceptie en cognitieve dissonantie zorgen ervoor dat werkgever en de werknemer zelf erg

verschillend over diens motivatie kunnen denken. Motivatie heeft te maken met het enthousiasme (intrinsieke motivatie) waarmee medewerkers hun taak uitvoeren en ook met de financiële reden (extrinsieke motivatie) om het werk uit te voeren. Hierbij lijkt het aannemelijk dat het motief en de drijfkracht onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Om motivatie van medewerkers te bevorderen is het van belang om te weten waarom men werkt en wat medewerkers enthousiast maakt.

De Arbeidssituatie Survey van TNO wees in 2000 opnieuw uit dat de relatie met collega's en salaris belangrijk zijn, evenals "interessant werk" en ook goede arbeidsomstandigheden (Van Hoof, 2002 : 21). In hetzelfde jaar werd ook een onderzoek uitgevoerd onder ruim 1450 mensen met een HBO opleiding, waarbij de maximale leeftijd 45 was en respondenten minimaal 20 uur per week werkzaam moesten zijn (Van Hoof, 2002 : 25). Uit dit onderzoek van van Hoof kwam de volgende top vijf naar voren bij hoog opgeleide medewerkers tot 45 jaar:

- Inhoudelijk interessante functie;
- Nieuwe uitdagingen;
- Meer salaris/betere salarispectieven;
- Carrière/doorgroeimogelijkheden;
- Gunstige vestigingsplaats, weinig reistijd (Van Hoof, 2002)

Er zal bij het hoofdstuk resultaten worden bekeken of deze hypothese blijkt uit te komen.

Leeftijd

Uit onderzoek van de FNV (2009) en van Hoof (2002) kwamen nog een paar andere conclusies over de drijfveren van verschillende doelgroepen. Zo hechten jongeren onder de dertig jaar vooral veel waarde aan zaken als zeggenschap over arbeidstijden en roosters. Het combineren van werk en privé en van opleiding en ontwikkeling zijn belangrijke thema's in hun leven. Zij vinden daarom afspraken over scholing, employability en loopbaanbeleid erg belangrijk. Voor werknemers tussen de dertig en veertig jaar is naast de zeggenschap over arbeidstijden en roosters de mogelijkheid om in deeltijd te werken van belang. Werknemers die zich bezighouden met de zorg voor kinderen willen het liefst meer mogelijkheden om zelf hun arbeidstijden bepalen (FNV, 2009; van Hoof 2002). Er zal bij het hoofdstuk resultaten worden bekeken of deze hypothese wat betreft leeftijd blijkt uit te komen.

Geslacht

Mannen zijn volgens onderzoek van de FNV meer gericht op primaire voorwaarden en vrouwen op secundaire. Vrouwen hechten meer waarde aan een goede work-life balans, en secundaire voorwaarden zoals kinderopvang. Terwijl mannen meer waarde hechten aan een goed primair salaris (FNV, 2009).

Zo hechten vrouwen de meeste waarde aan goede collega's en de minste waarde aan de economische dimensie en bij mannen is dit precies andersom. Zij leggen de hoogste prioriteit bij de goede beloning (Van Hoof 2002 : 30).

Er zal bij het hoofdstuk resultaten worden bekeken of deze hypothese wat betreft geslacht blijkt uit te komen.

Management

Het gedrag van managers wordt bij de functionele opvatting vertaald in uitvoering van procedures (Kluytmans, 2005). Maar daarbij kent het functionalisme nog een ander belangrijk Principe, namelijk het inzetten van instrumenten waarmee managers gewenst gedrag kunnen bevorderen. Met behulp van transactionele ruilverhoudingen kan gewenst gedrag worden 'gekocht'. Loon voor werk, beloning voor goede prestaties of gewenst gedrag, straf of loonkorting bij ongewenst gedrag of onvoldoende prestatie. HRM ondersteunt managers in de keuzes die worden gemaakt. Het is daarom van belang om te weten hoe de managers het beleid ervaren. Hebben managers een ander mening over het arbeidsvoorwaardenbeleid dan de medewerkers? Er zal bij het hoofdstuk resultaten worden bekeken of deze hypothese wat betreft management blijkt uit te komen.

2.5 Wat is een gewenst arbeidsvoorwaardenbeleid?

2.5.1 Engagement

Engagement is de mate van vitaliteit (beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen), van toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en van absorptie (volledig in het werk kunnen opgaan' (Schaufeli & Bakker, 2001 in Prins et al, 2010 : 116).

Prins et al (2010) hebben onderzoek gedaan naar de impact dat vertrouwen op het engagement van werknemers heeft, en of er een verband met verloop is. Er wordt hierin verschil gemaakt tussen distributieve en procedurele rechtvaardigheid. Indien dit aan beloning gekoppeld wordt kan er onder distributieve rechtvaardigheid worden gesproken over interne billijkheid (gelijkheid tussen functies) en externe competitiviteit (onderlinge concurrentie tussen medewerkers) (Lievens, 2006, in Prins 2010).

Eerder onderzoek van Finn & Lee, 1972 en Hanisch & Hulin, 1990 laat volgens Prins (2010) zien dat een daling in engagement of committent aan de organisatie een mogelijke reactie is ten gevolge van percepties van distributieve onrechtvaardigheid. Medewerkers in een organisatie zijn dan blijkbaar niet tevreden over de interne billijkheid of de externe competitiviteit.

Procedurele rechtvaardigheid geeft aan dat niet alleen de uitkomsten nut hebinvloed hebben op het proces. Zelfs wanneer de uitkomst negatief is kunnen medewerkers tevreden zijn, indien ze zijn betrokken bij het proces tenminste.

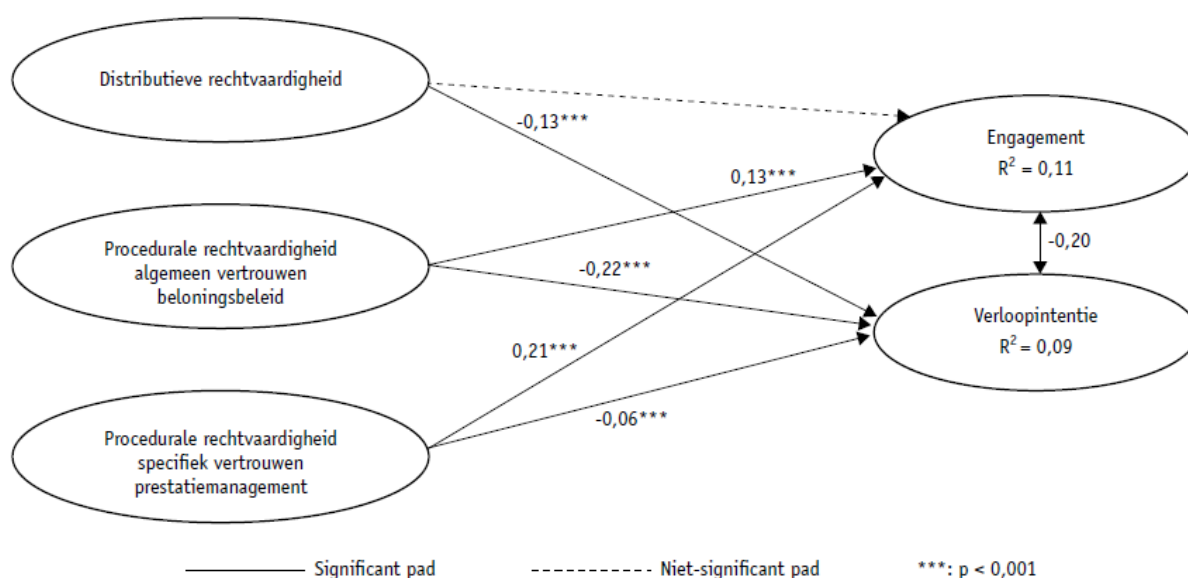
Uit het onderzoek is gebleken dat de engagement van Vlaamse werknemers nauwelijks is geschonden door de crisis. Medewerkers zijn nog net zo geëngageerd als voor de crisis. Onzekerheidsgevoelens en crisis stress lijken weinig impact te hebben gehad (Prins, 2010).

Met betrekking tot dit afstudeeronderzoek is de score wat betreft beloning interessant. Eén op de drie werknemers uit het onderzoek van Prins et al geeft namelijk aan ontevreden te zijn over de communicatie van de beloning, men is van mening dat er teveel beslissingen worden genomen op basis van favoritisme. Verder is 38% van de medewerkers ontevreden over de interne billijkheid, ze vinden dat hun salaris niet in lijn is met hun collega's. Zeker de helft van de werknemers is van mening dat het salaris te laag is indien het vergeleken wordt met een collega bij een ander bedrijf. Hierdoor is de kans op verloop hoog.

Deze uitkomsten hebben geen negatieve invloed op prestatie management, wanneer aan de hand van functionerings- of beloningsgesprekken een beeld naar voren komt dat dit consistent is met duidelijke criteria. maar wel een duidelijk negatieve invloed op de perceptie van procedurele en distributieve rechtvaardigheid.

Kortom, distributieve rechtvaardigheid in termen van interne billijkheid en externe competitiviteit lijkt nauwelijks invloed te hebben op engagement. Loon lijkt hiermee meer een retentie dan een engagement thema te zijn.

Een concrete oplossing voor de negatieve perceptie op de distributieve vaardigheid wordt door Prins et al niet geboden. Deze percepties kunnen in de organisatie immers een hardnekkig bestaan leiden met een negatieve spiraal in termen van verloop tot gevolg. Een objectivering van het debat door middel van onder andere regelmatige benchmark, zowel wat betreft het loonniveau als de loonmix, kan hierin mogelijk soelaas brengen. Belangrijk is dat werknemers betrokken worden bij dit door vergelijkingen. Transparantie, communicatie en inspraak lijken hier positief aan bij te werken (Prins et al, 2010).



Figuur 4. De impact van werknemersvertrouwen op engagement en verloop (Prins et al, 2010 : 118)

2.5.2 Verwachtingstheorie

Een theorie met betrekking tot rechtvaardige arbeidsvoorwaarden komt van Vroom (in Berry, 1998). Vroom maakt de aanname dat gedrag voortkomt uit een bewuste keuze tussen alternatieven waarbij men probeert het plezier te maximaliseren en de pijn te minimaliseren. Doelen en gedrag zijn verschillend volgens Vroom, en hang af van persoonlijkheidsfactoren, kennis en vaardigheden, en ervaring. Mensen kiezen ervoor om zich op een bepaalde manier te gedragen aan de hand van drie uitgangspunten, namelijk verwachting, instrumentaiteit en valentie.

Vroom stelt in zijn verwachtingstheorie dat de overtuigingen van een werknemer met betrekking tot deze drie factoren psychologisch op elkaar in werken. Op deze wijze creëren zij een motiverende kracht, welke de werknemer op een bepaalde manier zal doen handelen, zodanig dat het handelen plezier geeft en pijn vermijdt. Motivatie is in dit geval: $E \times I \times V =$

Verwachting x Instrumentaliteit x Valentie. Is een van deze factoren nul, dan ontbreekt de motivatie om een bepaald doel na te streven (Berry, 1998).

2.5.3 Equity theory

De Equity theory (billijkheidstheorie) komt van Adam uit 1965 (Carell et al, 1978). Deze heeft de notie dat wanneer een persoon gemotiveerd is om billijke relaties met anderen aan te gaan en te houden, deze persoon moeite zal ondernemen om onbillijke relaties zoveel als mogelijk te corrigeren. Het verschil met sommige vorige theorieën hier is dat het niet om objectieve of feitelijke informatie gaat maar om de perceptie van de medewerker.

Mensen hebben volgens Adam een bepaalde ratio van opbrengsten die ze voor zichzelf formuleren, ook het salaris hoort hierbij. Deze ratio wordt door een individu vergeleken met de ratio van een ander. Indien dit overeenkomt ervaart de persoon een gevoel van tevredenheid. Indien dit niet het geval is en deze ratio's niet overeenkomen, ervaart de persoon een dissonantie en zal er een negatief gevoel opkomen. De medewerker kan het gevoel krijgen dat hij onderbetaald krijgt op deze wijze (Carell, 1978).

Colquitt (2001) heeft onderzoek gedaan naar hoe mensen gerechtigheid ervaren. Er bestaan volgens Colquitt vier soorten gerechtigheid, interpersoonlijke, informatieve, distributieve en procedurele. Voor dit onderzoek zijn de distributieve en de procedurele gerechtigheid interessant. Deze hebben betrekking op de uitkomst van een bepaalde situatie en de procedures die zijn doorlopen tijdens dit proces.

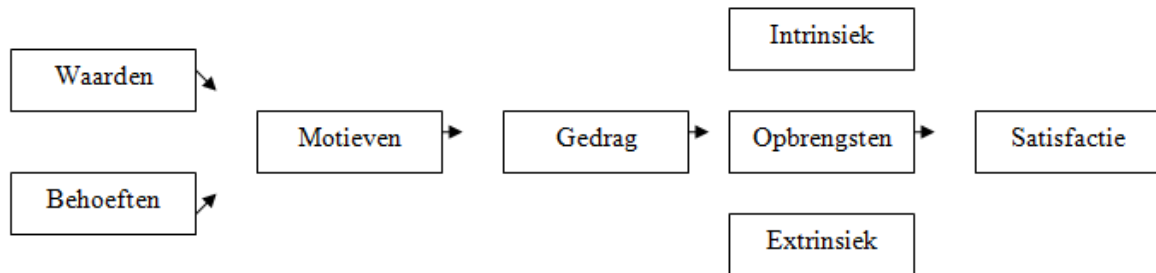
Distributieve rechtvaardigheid is de perceptie van de eerlijkheid waarmee beloningen verdeeld worden door de organisatie. Dit kan gaan over de absolute en relatieve beloningen (Colquitt, 2001). Hoewel mensen een gelijk loon hebben kunnen ze toch een oneerlijkheid ervaren. Het gaat hier net zoals bij Adam om de perceptie van de medewerker.

2.5.4 Conclusie

De vraag 'wat is een gewenst arbeidsvoorwaardenbeleid?' is niet simpel te beantwoorden. Het model in figuur 5 geeft het motivatieproces van een individu aan (Kluytmans, 2005). Elke medewerker heeft bepaalde normen en waarden, en persoonlijke behoeften die inspelen op de drijfveren en motieven. Deze motieven leiden tot een bepaald gedrag van de medewerker, wat weer voor de opbrengsten zorgt. Indien deze opbrengsten volgens de medewerker als positief worden ervaren, is er ook positieve satisfactie. Negatieve opbrengsten leiden tot negatieve satisfactie. Een kanttekening bij de motivatietheorieën van Kluytmans gemaakt dient te worden, is dat deze het afgelopen decennia niet geupdate lijken te zijn. Toch wordt figuur 5 gebruikt om het motivatieproces te duiden, omdat dit alle factoren van de verschillende theorieën die in dit onderzoek behandeld worden lijkt te bezitten.

Volgende de theorie kan namelijk er per medewerker een ander beleid nodig zijn. Maar er zijn een aantal factoren die bij zwaar meewegen bij de beleving van medewerkers. Zo blijkt dat medewerkers betrokken willen worden bij de totstandkoming van het beleid waardoor procedurele rechtvaardigheid optreed (Prins et al, 2010; Colquitt, 2001). Verder is het van belang dat het beleid past bij de verwachtingen van de medewerkers. Indien er aan de verwachtingen van een medewerker wordt voldaan, zal deze gemotiveerd zijn (Vroom in Berry 1998). Er blijkt echter uit de vorige paragraaf dat er per doelgroep verschillende verwachtingen zijn (van Hoof, 2001). De verwachting per individuele medewerker hangt af

van de persoonlijke normen en waarden, mensen formuleren voor zichzelf bepaalde verwachtingen zoals wat er betaald wordt voor een bepaalde functie in vergelijking met de omgeving. Indien mensen deze ratio die ze voor zichzelf hebben bedacht vergelijken met de omgeving dient er een gevoel van eerlijkheid te ontstaan (Adam in Carell, 1978).



Figuur 5, Motivatieproces Kluytmans, 2005 : 353

Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het empirisch deel van het onderzoek verantwoord door de daarin toegepaste methodologie te beschrijven. Gestart wordt met de aard van het onderzoek. Vervolgens wordt uiteengezet hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden. In de daarop volgende paragraaf worden de onderzoekseenheden gedefinieerd. Daarna volgt een uiteenzetting van de aanpak van de analysemethode en de legitimering hiervan. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

3.1 Methodologische verantwoording

Het onderzoek kan getypeerd worden als een praktijkwetenschappelijk onderzoek ('t Hart et al, 2005). Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de uitkomst van een enquête, dit is een aanwijsbaar praktijkprobleem van een organisatie. De zoektocht naar de verklaring moet ervoor zorgen dat er kennisvermeerdering over het specifieke onderwerp ontstaat, zodat er genoeg kennis aanwezig is voor de optimalisatie van het werkgeversbeleid. Dit onderzoek is geen fundamenteel wetenschappelijk onderzoek omdat het doel niet kennisvermeerdering ten behoeve van de theorie is. Over het onderwerp is er al veel theorie aanwezig in de bestaande literatuur, deze wordt gebruikt als een belangrijke kennisbron om de probleemsituatie in de praktijk op te lossen. Deze kennis is in het theoretisch kader verzameld en is als bron voor de interviews gebruikt.

De benadering van dit onderzoek is empirisch analytisch te noemen. Empirisch analytische onderzoekers streven naar zogenaamde nomothetische kennis: dit is kennis waarin wetten geformuleerd worden ('t Hart et al, 2005). Bevindingen dienen algemeen te zijn, dat wil zeggen dat ze voor zo veel mogelijk gevallen gelden. Het kan zijn dat er volgende de theorie een aantal tegenstrijdige literatuur bestaat. Daarom gaat de voorkeur voor de uitvoering van dit onderzoek uit naar kwalitatief onderzoek. Normaal gaat de voorkeur van empirisch analytische onderzoekers uit naar de enquête of het experiment ('t Hart et al, 2005). Mijn voorkeur voor dit onderzoek gaat echter uit naar het interview. Dit wordt meer in de interpretatieve benadering gebruikt, maar kan ook vanuit de empirisch analytische benadering gebruikt worden. Het doel van dit onderzoek is het begrijpen van de sociale werkelijkheid van de medewerkers van Pon over een bepaald onderwerp. Er wordt in dit onderzoek een beschrijving van het bijzondere gedaan, het is een gevalstudie naar de arbeidsvoorwaarden en de beleving van de medewerkers daarvan, binnen de context van Pon. Bij kwantitatief onderzoek worden de resultaten vaak in cijfers uitgedrukt en worden er statische technieken toegepast bij het analyseren van de technieken ('t Hart et al, 2005). Deze cijfers zijn bij Pon echter al aanwezig in de vorm van een MTO, en deze cijfers bieden geen verklaring voor de tegenstrijdige uitkomsten. Er is een enigszins complexe situatie ontstaan, en dat kan in deze situatie het beste worden opgelost door de gebeurtenissen vanuit de visie van de betrokkenen te onderzoeken. Hiervoor is kwalitatief onderzoek door middel van interview de beste mogelijkheid. De context van het specifieke terrein, namelijk het bedrijf Pon, wordt naar mijn mening door interviews het beste benaderd omdat op deze wijze achter de subjectieve betekenisgeving van de medewerkers wordt gekomen. De medewerkers hebben een bepaalde mening over de arbeidsvoorwaarden waardoor ze hier een betekenis aan geven. Aanvulling en diepte die door interviews geboden wordt is nodig om het praktijkprobleem op te kunnen lossen in deze situatie en context.

3.2 Semi-gestructureerde interviews

Er zal aan praktijkdeskundigen gevraagd moeten worden hoe men denkt over de situatie van de arbeidsvoorwaarden door middel van een semi-gestructureerd interview. Bij een semi-gestructureerd interview ligt de inhoud van tevoren niet helemaal vast, maar de richting is bepaald. Ook de manier en volgorde waarop de vragen gesteld worden is vrij gestructureerd, waardoor alle onderwerpen en de

nodige antwoorden hopelijk aan bod komen. De sociale werkelijkheid van de medewerkers van Pon is hier situationeel met betrekking tot de betekenisgeving die men hier aan geeft (Van der Velde et al, 2008 : 102). Door het gebruik van interviews kunnen de medewerkers van Pon zelf betekenis geven aan het onderzochte. Door een setting in een interview is mijn mening dat er kan worden doorgevraagd naar drijfveren en motivatie van de medewerkers betreffende de arbeidsvoorwaarden. Er zal door middel van *sensitizing concepts* achterhaald kunnen worden welke betekenis de medewerkers geven aan het onderwerp door hier naar te vragen. Deze *sensitizing concepts* zijn afgeleid van het theoretisch kader, en hebben zo voor de totstandkoming van de topiclist gezorgd.

‘De beschrijving van personen of situaties staat centraal en wel op een zodanige manier dat de lezer kan begrijpen wat personen beweegt en een scherpe voorstelling van situaties krijgt’
(‘t Hart et al, 2005, : 113).

De beste weg tot inzicht is bij dit onderzoek door achter de subjectieve betekenisgeving van de medewerkers te komen. Dit zal tijdens interviews gebeuren door middel van dialoog en participatie met de respondent, er zullen vragen gesteld worden door de onderzoeker op relevante gebieden die uit het theoretisch kader gefilterd zijn waardoor er valide kennis verkregen wordt.

De respondenten zullen toelichting moeten geven over de definitie van onderwerpen als arbeidsvoorwaarden en goed werkgeverschap, en het is van groot belang om door te gaan op de opmerkingen die iemand maakt over het onderwerp om achter de betekenis hiervan te komen. Bij een half open interview kan worden doorgevraagd en hiermee verklaard worden waarom respondenten een bepaald gedrag hebben. In tegenstelling tot bij het gebruik van kwantitatief onderzoek kan er bij kwalitatief onderzoek meer onderwerpen worden aangesneden en kan er worden doorgevraagd. Ook is er een hogere ‘response rate’, de onderzoeker heeft invloed op welke vragen er beantwoord worden, en hierdoor worden er geen vragen overgeslagen (Van der Velde et al, 2008 : 103). De kwalitatieve gegevens bestaan uit uitgeschreven interviews. Deze gegevens worden systematisch geanalyseerd om van de gegevens tot resultaten en conclusies te komen zodat antwoord gegeven kan worden op de centrale vraagstelling.

3.3 Topiclist

Om ervoor te zorgen dat alle vragen die tijdens het interview gesteld worden behoren tot het onderwerp en de vragen in een voor de geïnterviewde begrijpelijke taal worden gesteld, wordt er gebruik gemaakt van een topiclist. Op de topiclist staan enkele hoofdthema’s en punten waarop doorgevraagd kan worden (‘t Hart et al, 2005). Deze thema’s kunnen direct worden teruggeleid van het theoretisch kader, net zoals in het theoretisch kader komen deze per onderwerp terug.

De topiclist is verdeeld in vier gedeeltes. Het eerste gedeelte is de introductie. Hier stelt de onderzoeker zich voor en geeft informatie over de aanleiding van het onderzoek. De structuur van het interview wordt duidelijk gemaakt, en er wordt gevraagd aan de respondent om zich voor te stellen.

Het tweede gedeelte is een semi-gestructureerd gedeelte van het interview. Er wordt hier eerst een definitie gegeven van primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zodat er consensus over de inhoud is. Dit wordt gebaseerd op een van de eerste paragrafen in het theoretisch kader. De definities die in het theoretisch kader benoemd zijn worden tijdens het interview gebruikt. Daarna worden er vragen gesteld over de verschillende arbeidsvoorwaarden. Bij de startvraag van elke arbeidsvoorwaarden wordt er een cijfer gegeven aan de betreffende arbeidsvoorwaarde en wordt er een toelichting gegeven. Daarna wordt er doorgevraagd. Het is bij dit gedeelte van het interview van belang dat er dieper wordt ingegaan op de achterliggende redenen van de respondent om een bepaald cijfer te geven aan de arbeidsvoorwaarden. Dit is dan ook een belangrijk gedeelte van het interview, waar later in het gesprek op zal worden teruggekeken.

Bij deel 3 van het interview wordt er ingegaan op de arbeidsmotivatie. In het theoretisch kader zijn verschillende theorieën uiteen gezet. Deze zijn net als de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden verwerkt in de topiclist. Er zal hier open gevraagd worden wat de motivatie is om te gaan werken van de respondent, waarna er op de verschillende theorieën wordt ingegaan. De literatuur geeft aan dat arbeidsmotivatie te maken kan hebben met de tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden, dus dit is van belang om mee te nemen in het interview.

Uiteindelijk wordt alle informatie samengevat in deel 4 van het interview. De onderzoeker zal een samenvatting geven en de respondent vragen om hier op te reageren. Dit laatste gedeelte van het interview is heel open en dient een afsluitend gesprek te worden over de arbeidsvoorwaarden, waarna een conclusie kan worden getrokken. Ook wordt er een link gelegd tussen de arbeidsmotivatie en de tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden. De topiclist is volledig weergegeven in bijlage 5???

Tijdens een testinterview met een van de HR adviseurs is de topiclist getest, aan de hand van het verloop van het gesprek, de feedback, en de resultaten, is de topiclist geoptimaliseerd. Zo bleek dat er teveel tijd ingedeeld was bij deel 2, terwijl bij deel 4 er veel linken kunnen worden gelegd samen met de respondent. Omdat de respondent het overzicht heeft over de verschillende onderwerpen bij dit gedeelte, komen er hier veel nuttige conclusies naar voren.

3.2 Onderzoekseenheden

3.2.1 Beschrijving organisatie

Pon is één van Nederlands grootste familiebedrijven. Met bijna 11.000 medewerkers bij meer dan 250 vestigingen in 12 verschillende landen probeert Pon dagelijks de beste propositie aan te bieden aan (potentiële) klanten. Een propositie die gebouwd is op de verkoop van topproducten van A-fabrikanten en het bieden van aanvullende diensten zoals onderhoud, reparatie, leasing, verhuur en financiering. Volgens Pon maken de mensen daarbij het verschil; zij werken met trots voor de merken en voor Pon. Pon is een internationale handels- en serviceorganisatie met een grote diversiteit aan activiteiten. Het merendeel van de activiteiten is gericht op import, logistieke afhandeling, marketing, distributie, service en onderhoud van producten die wat betreft aard, kwaliteit en organisatie goed op elkaar aansluiten. Deze producten en markten zijn onder meer auto's, bedrijfsauto's, vrachtwagens, bussen, banden, grondverzet- en wegenbouwmachines, scheepvaart, off-shore, transport, logistiek etc. Zo veel mogelijk waarde toevoegen in de relatie tussen klant en fabrikant, dat is waar het bij Pon om draait (Website Pon, 2011).

3.2.2 Beschrijving respondenten

De onderzoekseenheden zullen medewerkers van Pon zijn. In het specifiek van de PAIN Business Unit, er werken ongeveer 750 medewerkers bij deze BU. Uit de literatuur blijkt dat verschillende doelgroepen een andere mening over de arbeidsvoorwaarden kunnen hebben. Omdat ook bij het bedrijf waar dit onderzoek wordt uitgevoerd deze verschillende doelgroepen werkzaam zijn, is het daarom van belang om deze allen te interviewen. Om ervoor te zorgen dat alle doelgroepen vertegenwoordigd zijn in de interviews zullen er in totaal 16 respondenten geïnterviewd worden. De 16 respondenten zijn door de onderzoeker zelf, aselect geselecteerd. Als de selectie van eenheden uit de populatie op toeval berust heeft men grote kans dat de verdelingen van de variabelen in de steekproef een goede afspiegeling vormen van die in de doelpopulatie ('t Hart et al, 2005). Er zijn vooraf de aselecte steekproef echter clusters gemaakt van bepaalde doelgroepen. Dit zorgt ervoor dat de respondenten representatief zijn voor de doelgroepen die benoemd zijn in de literatuur. Hiermee kan gesproken worden van een clustersteekproef ('t Hart et al, 2005).

Door de uitkomsten in het literatuuronderzoek is er een aantal doelgroepen die geïnterviewd worden. Er zullen bij dit onderzoek 8 mannen en 8 vrouwen geïnterviewd worden. Onder de 16 respondenten bevinden zich 4 leidinggevend, 2 mannelijke en 2 vrouwelijke. Ook zullen er 8 respondenten zijn van onder de 34, en 8 van daarboven. Ook zijn deze evenredig verdeeld naar geslacht.

Alle interviews hebben plaatsgevonden in Leusden, op het kantoor van PAIN. Hier zijn alle medewerkers werkzaam en dit is dus voor hen bekend terrein. De interviews waren van dinsdag 19 april tot vrijdag 13 mei. Dit zijn 4 weken. De reden voor deze lange duur zijn de feestdagen (Goede vrijdag en Pasen, meivakantie) en een evenement waar veel medewerkers van Pon druk mee zijn (Autorai). De respondenten zijn door de onderzoeker zelf persoonlijk uitgenodigd, de uitnodiging staat in bijlage 5. De interviews duurden tussen de drie kwartier en het uur.

3.3 Analysemethode

Bij de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van wat Kvale 'meaning condensation' en 'meaning categorization' noemt (Kvale, 1996 : 194). *Meaning condensation* omvat vijf stappen waarbij uitgebreide uitspraken van de respondent worden verkort tot enkele korte en bondige woorden die de essentie van de uitspraak weergeven. De data uit de open interviews zijn volgens *meaning condensation* gecodeerd en geordend aan de hand van thema's die tijdens de analyse van de interviews zijn geconstrueerd. Bij de constructie van deze thema's is geprobeerd zo dicht mogelijk bij de interpretaties van de geïnterviewden te blijven. De informatie uit de interviews is aan de hand van *meaning categorization* aan categorieën verbonden. Naast de belevingen van de respondenten is een vergelijking gemaakt met de literatuur. Op deze wijze zijn aspecten bestudeerd waar voorafgaand geen rekening mee gehouden zijn.

3.4 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te beschrijven wordt in deze paragraaf onderscheid gemaakt in de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Bij kwalitatief onderzoek is er vaak sprake van een flexibel karakter van de werkwijze en methoden. Deze kracht van het onderzoek moet geen zwakte worden, het is van belang dat de resultaten van het onderzoek betrouwbaar zijn. Een van de manieren waarop in dit onderzoek de betrouwbaarheid is verhoogd, is de topiclist. De topiclist zorgt ervoor dat de vragen in een kwalitatief interview niet tweemaal gesteld worden en kan de onderzoeker controleren of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het kwalitatief onderzoek ('t Hart et al, 2005). Ook door methodische verantwoording zal de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd worden. Door gebruik te maken van verschillende invalshoeken zoals theorie en interviews, is er sprake van methodetriangulatie ('t Hart et al, 2005). Alle interviews zijn om te zorgen voor een hoge betrouwbaarheid, volledig getranscribeerd. De controleerbaarheid van het onderzoek stijgt doordat alle resultaten letterlijk zijn opgeschreven. De kans dat de onderzoeker informatie mist is hierdoor erg klein.

3.4.2 Validiteit

'Validiteit is de mate waarin gemeten wordt wat de onderzoeker beoogt te meten' (Baarda et al, 2006 : 363).

Bij de interviews is gebruik gemaakt van zogenaamde ‘sensitizing concepts’. Sensitizing concepts zijn richtinggevend of attenderende concepten die gebruikt worden om de analyse in functie van de probleemstelling te sturen (Van der Velde et al, 2008). Dit stuurmiddel geeft een bepaalde richting aan het onderzoek en zorgt ervoor dat reactiviteit wordt tegengegaan (‘t Hart et al, 2005). Verder wordt door het gebruik van meerdere theorieën over onderwerpen die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden gebruikt gemaakt van theoretische triangulatie waardoor er meer uitwisseling van gedachten over een waarneming ontstaat. Zo komen er in het theoretisch kader verschillende theorieën aan bod. Hierdoor ontstaat er intersubjectiviteit.

‘De validiteit van kwalitatief onderzoek wordt bepaald door de juistheid van de interpretaties van de onderzoeker van de data en de bewijsvoering van deze interpretaties’ (‘t Hart et al, 2005 : 281).

Wat in bovenstaande definitie van ‘t Hart (2005) naar voren komt is dat de juistheid van het kwalitatief onderzoek van groot belang is voor de validiteit. Om deze reden is er gekozen voor interviews. Voor het interview is aan de respondenten duidelijk vermeld dat anonimiteit gewaarborgd is. Uitspraken van respondenten zijn door de verwerking nooit terug te leiden naar de respondent zelf. Hierdoor is het sociaal wenselijk antwoorden van respondenten hoogstwaarschijnlijk geminimaliseerd. Verder is het de rol van de interviewer om eventuele sociaal wenselijke antwoorden te herkennen en hier verder op in te gaan. Juist de achterliggende redenen en onderliggende drijfveren van de respondenten zijn van belang tijdens dit onderzoek. Het is aan de onderzoeker om de respondent zich op zijn gemak te laten voelen tijdens het interview, om zo de sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Door de combinatie van anonimiteit, de vraagstelling, en de rol van de onderzoeker, zal dit voorkomen kunnen worden.

Ten aanzien van de generalisering en de externe validiteit van dit onderzoek kan een aantal kanttekeningen worden gemaakt. De reikwijdte van de onderzoeksconclusies zal niet voor alle organisaties gelden. De onderzoeksresultaten kunnen niet geheel gegeneraliseerd worden naar de ‘echte’ wereld (‘t Hart et al, 2005). De conclusies die in dit onderzoek worden getrokken hebben verband met de begripsvorming van het literatuuronderzoek in het theoretisch kader en staan dus niet geheel op zichzelf. Het is echter gericht op de specifieke situatie van de opdrachtgever, waardoor de resultaten niet 1- op-1 gegeneraliseerd kunnen worden naar andere bedrijven. Toch is het evident dat dit onderzoek inzicht kan geven aan andere vergelijkbare bedrijven. Elk bedrijf heeft immers arbeidsvoorwaarden, deze zijn op een bepaalde wijze ontwikkeld, afhankelijk van de branche en geschiedenis van een bedrijf bijvoorbeeld. Maar ook bij deze bedrijven zullen de medewerkers een bepaalde mening over de arbeidsvoorwaarden en de structurering hiervan hebben. Deze mening zal net als bij deze casus afhangen van het perspectief van de medewerkers en dit is vaak niet direct te verklaren. Daarom kan er van dit onderzoek gezegd worden dat de externe validiteit relatief hoog kan worden genoemd.

Dit onderzoek kan ook inzicht geven aan andere vergelijkbare bedrijven door de methodische verantwoording. Er is beschreven hoe dit onderzoek tot stand is gekomen waardoor herhaling mogelijk is.

3.5 Reflectie op rol als onderzoeker

Zoals al vermeld is in een vorige paragraaf, is dit een empirisch analytisch onderzoek. Deze benadering gaat uit van een positieve ontwikkeling in de wetenschap (‘t Hart et al, 2005). Door onderzoek is zijn er meerdere theorieën ontwikkeld die door dit onderzoek getest wordt in de praktijk. Hierdoor wordt deze ontdaan van speculatieve kennis en steeds meer gericht op harde feiten. Van onderzoekers wordt verwacht dat ze de eigen persoonlijke voorkeuren zo

min mogelijk een rol laten spelen tijdens het onderzoek, de objectiviteit is in deze benadering van groot belang. Het positivisme geeft hiermee aan dat alle wetmatigheden over de sociale werkelijkheid en feiten achterhaald kan worden door objectieve observatie.

Bij dit onderzoek zal de onderzoeker echter juist op zoek zijn naar het unieke van een individu. Volgens 't Hart (2005) is dit idiografische kennis. De beschrijving van concrete, zichtbare gehelen zoals individuen vormen hier het uitgangspunt. Deze idiografische kennis kan gecontrasteerd worden met de kennis van wetmatigheden die binnen de empirischs analytische traditie nagestreefd wordt. Er wordt hier niet gezocht naar een algemeen verband, maar naar het waarom.

Tot op zekere hoogte gebruiken onderzoekers hun eigen aanwezigheid in het veld en hun betrokkenheid om bij de onderzochten te achterhalen wat hen beweegt en wat hen bezighoudt. Zo ben ik als onderzoeker zes maanden lang bij de opdrachtgever zes maanden lang intern werkzaam geweest. Dit kan tot gevolg hebben dat de onderzoeker opgaat in de sociale situaties die onderzocht wordt, en dat hun rol als wetenschappelijk onderzoeker naar de achtergrond verschuift. Dit proces heet *going native* en is afkomstig uit de antropologie. Hoe meer mensen in een sociale omgeving verblijven, hoe meer ze zich thuis gaan voelen ('t Hart et al, 2005). Dit kan invloed hebben op de werkwijze en op de interpretaties. Er is daarom ook gebruik gemaakt van de *sensitizing concepts*. Hierdoor blijft de onderzoeker een zo objectief mogelijke blik behouden.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten centraal. Deze zijn aan de hand van onderzoek naar de documenten van de organisatie en de analyses van de interviews naar voren gekomen. Hierbij worden de antwoorden gegeven op de volgende vragen:

1. Hoe ziet het huidige arbeidsvoorwaardelijk bestel bij Pon eruit? (4.2)
2. Wat vinden de medewerkers van Pon van de huidige arbeidsvoorwaarden? (4.3)
3. Wat wensen de medewerkers van Pon? (4.4)

Voordat er op de bovenstaande vragen wordt ingegaan zullen de MTO resultaten besproken worden. De informatie die uit deze enquête komt is immers de aanleiding van dit onderzoek.

4.1 MTO resultaten

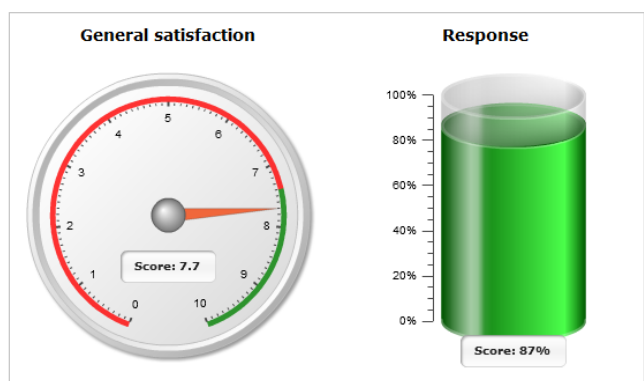
In 2008 en 2010 heeft Pon een MTO uitgevoerd. De resultaten uit dit onderzoek kunnen bruikbaar zijn voor deze thesis. Ondanks dat er niet uitgebreid onderzoek is gedaan naar de arbeidsvoorwaarden kunnen er wellicht wel een aantal conclusies worden getrokken uit de bevindingen van het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door Effectory. Effectory geeft aan de grootste onderzoeksspecialist op het gebied van dit soort onderzoeken te zijn in Europa. Het bedrijf bestaat sinds 1996 en voert sindsdien jaarlijks of tweejaarlijks bij allerlei soorten bedrijven onderzoeken uit. Er kan gezegd worden dat Effectory een grote speler op het gebied van tevredenheidsonderzoeken lijkt te zijn (Effectory, 2011). Deze thesis richt zich niet op Pon breed, maar op Pon's Automobielenhandel (PAH). Dit is een van de Business Units van Pon. De resultaten die hier besproken worden zijn dan ook gericht op deze business unit.

4.1.1 Resultaten

Zoals in figuur 6 te zien is heeft Pon's Automobielenhandel een algemene tevredenheidsscore van 7.7, en een response score van 87% (MTO, 2010).

Pon's Automobielenhandel BV



Figuur 6, Algemene resultaten PAH (MTO resultaten, 2010)

Indien dit wordt opgesplitst naar de hoofdvragen komt er een aantal bijzonderheden naar voren. Dit is te zien in figuur 7. De medewerkers van Pon geven tevredenheid met het werk een 7.2. Dit is net iets onder de benchmark Nederland. De arbeidsomstandigheden scoren 0.5 lager dan de benchmark in Nederland, namelijk een 6.2. Omgang met de collega's scoort een

7.7 waar de benchmark een 7.8 is. Omgang met leidinggevende scoort met een 6.7 iets lager dan de voorgaande enquête, en ook lager dan het landelijk gemiddelde. Medewerkers lijken wel erg trots op het bedrijf te zijn, met een 7,8 scoort PAH hier hoger dan het landelijk gemiddelde van 7.0. Ook lijkt er veel vertrouwen in het management te zijn, met een 7.7 is de score hoog te noemen vergeleken met het landelijk gemiddelde van 6.4. De mogelijkheden voor ontwikkeling scoort een 6.4. De beloning scoort het laagst, met een 5.1 scoort deze lager ten opzichte van vorig jaar, waar een 5.5 te zien is. Landelijk is het gemiddeld een 5.8 (MTO, 2010).

Pon's Automobielhandel BV

Main questions

Question	Current survey	Previous survey	Benchmark Netherlands
Satisfaction with work	7.2	7.3	7.3
Working conditions	6.2	6.2	6.7
(immediate) colleagues	7.7	7.7	7.8
(direct) supervisor	6.7	6.9	7.0
Pon's Automobielhandel BV	7.8	7.6	7.0
Confidence in management	7.7	7.8	6.4
Opportunities for development	6.4	6.6	6.3
Remuneration	5.1	5.5	5.8

Figuur 7, Resultaten per hoofdvraag PAH (MTO resultaten, 2010)

Aangezien deze thesis het onderwerp arbeidsvoorwaarden en arbeidsmotivatie heeft, is de score van een 5.1 voor beloning een score waar nu verder op in wordt gegaan. Zie figuur 5 voor details. Indien deze wordt opgedeeld in de deelvragen blijkt dat wanneer medewerkers hun beloning met anderen extern vergelijken ze ontevreden lijken te zijn. Met een 4.4 lijkt PAH erg laag te scoren, zeker indien men dit vergelijkt met het landelijk gemiddelde van 5.0. De secundaire voorwaarden scoren een 6.7, hiermee scoort Pon landelijk gemiddeld ver boven de 4.4 van de basisbeloning (MTO, 2010).

Waar nu precies een antwoord op gegeven wordt is hier niet geheel duidelijk. De beloning wordt vergeleken met anderen, maar zijn deze anderen intern of extern? Hetzelfde geldt voor de secundaire voorwaarden. Er wordt laag gescoord, maar de vraagstelling is twijfelachtig te noemen. Er wordt slechts gevraagd naar de beloning in vergelijking met anderen. Toch blijft men graag werken bij Pon, ondanks dat de beloning en secundaire voorwaarden slecht scoren. Bij de vraag of de medewerkers blijven werken bij Pon scoren de medewerkers gemiddeld een 8. Is er een verklaring te vinden voor de slechte score van de beloning aan de hand van deze cijfers?

REMUNERATION				
	A	B	C	D
13b) Remuneration compared to others	4.4	4.4	4.4	5.0
13c) Fringe benefits	6.7	6.7	6.7	6.7

Figuur 8, Beloning PAH deelvragen (MTO resultaten, 2010)

4.2 Wat is het huidige arbeidsvoorwaardelijk bestel bij Pon?

In deze paragraaf zullen de arbeidsvoorwaarden die bij Pon aanwezig zijn benoemd worden.

4.2.1 Primaire voorwaarden

Pon heeft de volgende doelstelling met het huidige beloningsbeleid: een rechtvaardig, fair, marktcompetitief en consistent beloningsbeleid toepassen, dit moet tegelijkertijd mogelijkheden tot beheersing bieden, en moet leiden tot duidelijke salaris- en carrièremogelijkheden binnen de onderneming (Richtingaanwijzer, 2010).

Bij Pon wordt ook gebruik gemaakt van Performance Management. Binnen Pon wordt dit systeem gebruikt als een methode om met medewerkers afspraken te maken over resultaten, gedrag en ontwikkeling. Deze afspraken worden dan geformuleerd als doelstellingen gericht op resultaat, en zijn afgeleid van de strategische doelstellingen van Pon. Op afdelingsniveau worden ook doelstellingen gemaakt, en deze worden doorvertaald naar individuele doelstellingen (Performance Management Pon Automotive, 2008). Naast deze afspraken over resultaten worden er ook afspraken gemaakt over de eigen ontwikkeling van de medewerker door het maken van competentiedoelstellingen. Pon wil door het Performance Management systeem een transparante en consistente methode hebben (Richtingaanwijzer, 2010).

Ingedeeld naar de clusters in beloning (figuur 2) van Kluytmans, heeft Pon de volgende primaire voorwaarden:

Vast inkomen

- Elke maand een vast salaris met jaarlijkse koopkrachtcorrectie. Een aantal functies kent een variabel salaris, maar het merendeel heeft dit niet.
- Vakantietoeslag
- Kerstgratificatie van maximaal 4%

Variabel inkomen

- Jaarlijks wordt vastgesteld of er ruimte is voor een eenmalige uitkering. Medewerkers met een vaste variabele beloning komen hiervoor niet in aanmerking.

Lange termijn incentives

- Jubilea op 12 ½, 25 en 40 jaar.

4.2.2 Secundaire voorwaarden

Volgens de website van Pon, heeft Pon 'een set uitstekende arbeidsvoorwaarden' (Website Pon, 2011). Er wordt verder weinig genoemd, er is dus geen sprake van het strategisch inzetten van de arbeidsvoorwaarden. Indien deze tekst naast andere wordt gezet kan er gezegd worden dat Pon zich niet bewust probeert te onderscheiden op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Uit het onderzoek van arbeidsvoorwaarden bij andere bedrijven in bijlage 1, blijkt dat de arbeidsvoorwaarden van Pon gemiddeld te noemen zijn.

De arbeidsvoorwaarden liggen vast, en zijn niet flexibel ingedeeld zoals bij het cafetariasysteem. Een vaste set arbeidsvoorwaarden is aanwezig, en ligt vast voor alle medewerkers. Er is hiermee geen maatwerk per individu.

Ingedeeld naar de clusters in beloning (figuur 2) van Kluytmans, heeft Pon de volgende secundaire voorwaarden:

Functiegerelateerde vergoedingen

- Indien de functie het toelaat ontvangt de medewerker een telefoon van de zaak
- Als er wel eens vanuit huis gewerkt wordt, een internetvergoeding van 15 euro netto per maand
- Indien de functie het toelaat, ontvangt de medewerker een auto van de zaak

Mobiliteit

- 19 cent per kilometer met een max van 30 kilometer op enkele reis
- Openbaar vervoer volledig vergoed
- Privé lease regeling, met korting een auto leasen van de zaak
- Fiets van de zaak, fiets van max 749 euro aanschaffen

Arbeidstijden en verlof

- Werktijdenregeling: variabele werktijden met een starttijd tussen 09:30 uur tot 16:00 uur. Dit dient in overleg met de leidinggevende geregeld te worden.
- Verschillend per functie, 25 vakantiedagen en 6 ADV dagen
- Mogelijkheid voor educatief verlof

Non activiteit

- KEP (Korting op Eigen Producten), korting op eigen producten, maximaal 500 euro per kalenderjaar
- Pensioen

Zorg en verzuim

- Ziektekostenverzekering tegemoetkoming
- WIA verzekering
- Ongevallenverzekering standaard voor alle medewerkers
- ANW-hiaat premieloos

Ontwikkeling

- Studiekosten vergoeding, vast dienstverband is nodig, en het moet nuttig zijn voor eigen functioneren

Varia

- Spaarloon
- Levensloop

4.2.3 Tertiaire voorwaarden

Hier zullen de tertiaire voorwaarden die bij Pon aanwezig zijn worden benoemd.

Pon Academy

De Pon Academy is een incompany opleidingsinstituut, opgericht om ervoor te zorgen dat Pon de beste opleidingen en maatwerkprogramma's voor iedereen in de organisatie kan aanbieden. Door de kennis en expertise op het gebied van leren en ontwikkelen in één

organisatieonderdeel onder te brengen kan Pon gericht inspelen op scholingsbehoefte vanuit de business en vanuit medewerkers zelf (Pon Academy, 2011).

Bij de Pon Academy zijn veel functiegerelateerde trainingen aanwezig zodat medewerkers zichzelf in hun functie kunnen ontwikkelen. Hierbij kan gedacht worden aan taaltraining, computertraining en presentatietechniek. Maar er zijn ook speciale programma's aanwezig voor young professionals en managers (Pon Academy, 2011).

Pon fit

Pon Fit is een totaalpakket gericht op de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de medewerkers van Pon. Het helpt onder andere ziekteverzuim te voorkomen en, indien dat toch ontstaat, medewerkers zo snel en volledig mogelijk te laten herstellen. Vanaf de introductie in 2006 is Pon Fit uitgegroeid tot een compleet gezondheidsprogramma voor de werknemers van Pon. Het is niet alleen een aanvulling op de (collectieve) ziektekostenverzekering en arbeidsgelateerde zorg, maar het stimuleert werknemers ook om gezond te eten en voldoende te bewegen (Pon Fit, 2011).

Pon Fit is een programma om Pon medewerkers fit en gezond te houden. Het bestaat primair uit een uitgebreid zorgpakket dat aansluit op de zorgverzekering. Naast een aantrekkelijke collectieve ziektekostenverzekering, biedt Pon Fit de Pon medewerkers een breed scala aan aanvullende zorgdiensten en stimulans en advies over voeding en beweging. Een belangrijk onderdeel van Pon Fit is de Pon Fit Health Check. Doelstelling van de Pon Fit Health Check is om medewerkers een zo goed mogelijk inzicht te geven in hun eigen gezondheid (Pon Fit, 2011).

4.3 Wat vinden de medewerkers van Pon van de huidige arbeidsvoorwaarden?

In hoofdstuk 1 is er een aantal vragen tot stand gekomen. Om deze nu te kunnen beantwoorden zal de structuur van het literatuuronderzoek en de topiclist gebruikt worden. Er zal eerst worden ingegaan op het primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaardenbeleid. Daarna wordt er gekeken of deze arbeidsvoorwaarden volgens de medewerkers bij de strategie van Pon passen, en welke rol de arbeidsvoorwaarden spelen in de motivatie van de medewerkers.

4.3.1 Primaire arbeidsvoorwaarden

Salaris in vergelijking met functiezwaarte

De meningen over de rechtvaardigheid van het salaris verschillen onder de medewerkers. Er is een aantal medewerkers tevreden over het salaris in vergelijking met de functiezwaarte.

Als ik puur kijk naar mijn functie en leeftijd dan is het redelijk (Interview 15).

Omdat ik denk dat het inkomen waar ik op zit dat dit ruimschoots de lading dekt wat ik moet doen (Interview 7).

Maar met wat ik nu heb en wat ik doe, dat vind ik een prettige verhouding (Interview 10).

Een kanttekening is dat de medewerkers die tevreden zijn over het basissalaris in veel gevallen recent een stap hebben gemaakt, salaris reparatie hebben gehad, of uitzicht hebben op een promotie.

Ik heb ... keer al een functie switch gemaakt. Toen kon ik behoorlijke stap maken dus op dit moment kan ik zeggen dat ik daar met een ... behoorlijk tevreden over ben (Interview 1).

De meerderheid van de medewerkers lijkt echter ontevreden te zijn over de hoogte van het salaris in vergelijking met de functiezwaarte.

Als ik salaris vergelijk met anderen en functiezwaarte. ... heb niet het idee dat die waardering in verhouding staat. (interview 3).

Het valt op dat de medewerkers die ontevreden zijn over het salaris in vergelijking met functiezwaarte medewerkers zijn die al geruime tijd in dezelfde functie werkzaam zijn. De reden dat medewerkers verder ontevreden zijn over het salaris in vergelijking met de functiezwaarte lijkt vooral de verhoudingen met andere collega's intern, de vergelijking met salarissen extern, de geringe financiële groei, en de inschaling van de functies te zijn. De laatste twee punten worden bij het punt 'salarishuis' behandeld.

De praktijk moet nog gaan neerzetten hoe dat moet met de scheefheid van iemand die nieuw is en iemand die er al lang zit (Interview 12).

Salaris in vergelijking met anderen intern

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers merken dat in hun team verschillen in salaris opmerken, terwijl het er op lijkt dat deze hetzelfde werk verricht als een ander.

De een verdient voor hetzelfde werk onderaan de schaal, en de ander zit ergens aan het einde terwijl je hetzelfde doet (Interview 16).

De reden hiervoor is het salarishuis. Mensen zijn negatief over de salarisgroei die men door kan maken. Er zijn volgens de medewerkers slechts twee momenten waarop er financiële groei gerealiseerd worden. Dat is bij aanname, omdat er dan onderhandelingsruimte over het startsalaris is. En ten tweede is het mogelijk om financieel door te groeien bij een functiewisseling. Meer hierover staat bij het punt 'salarishuis'.

Salaris in vergelijking met extern

Indien medewerkers hun salaris vergelijken met andere bedrijven in de branche of met andere top werkgevers, is de conclusie vaak dat Pon gemiddeld of onder het gemiddelde betaalt.

Voor de groei en de verantwoordelijkheden. Wordt niet gereflecteerd in salaris of beloningstructuur (Interview 5).

De medewerkers vergelijken hun salaris met vrienden, familie of kennissen. Sommigen hebben ook op internet gezocht of naar andere vacatures gekeken en zijn op deze manier er achter gekomen hoe Pon betaalt ten opzichte van andere bedrijven.

Zit wel aan de bovenkant vergeleken met alle bedrijven en ik denk dat de branche nog minder betaald. Dat is wel puur gevoel (Interview 7).

Opzich ben ik wel tevreden, maar als ik van mensen om me heen en vrienden hoor wat die verdienen dat is het meestal toch iets meer dan ik. Maar in principe als ik het vergelijk met toen ik hier kwam en wat ik nu verdien dan is het wel goed omhoog gegaan zeg mar. Dus wat dat betreft ben ik wel tevreden (Interview 8).

Als ik persoonlijk kijk, en naar mijn omgeving in vergelijkbare functies dan vind ik dat het maandinkomen en gratificatie lager liggen... Als je kijkt naar wat mensen gemiddeld verdienen dan zit Pon daar gewoon een paar honderd euro in de maand onder. (Interview 9).

Er is echter ook een aantal medewerkers die geen mening hebben op dit punt. Het salaris vergeleken met extern lijkt hun wel goed, of ze zijn er simpelweg niet mee bezig omdat ze zoveel plezier hebben in hun functie dat dit geen punt is. Meer hier over bij het punt van motivatie.

Salarishuis

Het salarishuis is bij Pon een 'hot issue'. Bij elk interview wordt het salarishuis genoemd, zowel op positieve als op negatieve wijze.

Een aantal positieve punten van het salarishuis is de inzichtelijkheid in de functies, de communicatie omtrent het salarishuis, het past bij de structuur en de cultuur.

Op zich ben ik wel tevreden omdat het voor iedereen helder en duidelijk is vastgelegd (Interview 9).

Systeem sta ik achter, het is rechtvaardige manier van belonen anders dan willekeurig (Interview 6).

Door de komst van de salarisschalen weten medewerkers het start- en eindsalaris van een functie. Deze transparantie wordt door veel van de medewerkers gewaardeerd.

Ik denk als je weet dat je beter je best doet dat je dan meer verdient dat je dan wel gemotiveerder om een stapje extra te doen. Dat salarishuis met die stappen. Als je goed werkt krijg je 3% en gemiddeld 1%. De structuur gaat al de kant op (Interview 8).

Een minderheid van de medewerkers geeft aan dat de communicatie over het salarishuis en de bijbehorende salarissen positief is. Er lijkt veel communicatie over te zijn geweest bij de introductie, en op intranet is alle informatie terug te lezen.

Je hebt de voorwaarden en die vind je op intranet. Daar zie je de schaal waar je in zit. Als je in vakvolwassen zit dan heb je zoveel en krijg je zoveel groei erbij (Interview 2).

Een grote meerderheid van de medewerkers is positief over de komst van het salarishuis. Omdat dit nog maar twee jaar is geïntroduceerd geven mensen echter aan dat het logisch is dat het nog niet draait.

Ik denk dat de structuur met werken dat dit heel goed is. Want je hebt meer eenduidigheid en meer rechtvaardigheid. Alleen ik denk omdat we daar net mee

begonnen dat er nog wel wat kinderziektes in zitten. En dat je dat je wel goed moet evalueren waar zijn we de afgelopen jaren nou tegenaan gelopen en hoe kunnen we dat optimaliseren (Interview 6).

Er wordt verwacht dat op termijn het salarishuis optimaal zal werken. De medewerkers geven in de interviews in ieder geval aan dat het salarishuis goed bij de structuur van Pon past.

Ik heb niet het idee dat het salarishuis, goede stap in de richting, maar nog zitten soms nog te grote verschillen tussen zaken (Interview 14).

Niet altijd bij de structuur, maar ook bij de cultuur lijkt het salarishuis goed te passen.

Financiële groei

Naast de positieve punten, is er ook wat kritiek op het salarishuis. Dit gaat voornamelijk om de belemmering van financiële groei, beloning van prestaties, communicatie, onderhandelingsruimte en toepassing van het beleid.

Dat medewerkers in vergelijking met extern niet genoeg betaald krijgen, komt volgens hen niet door de komst van het salarishuis. De meerderheid van de medewerkers die intern een scheefheid in vergelijkingen met salarissen zien, geven aan dat het positief is dat het nu inzichtelijk is door de salarishuis. Waar alle respondenten het bijna unaniem over eens zijn is echter de belemmering in financiële groei die het salarishuis met zich mee brengt.

Wat me wel opvalt is dat je een topjaar kunt hebben gehad qua prestatie, maar in december wordt bepaald wat de loonruimte is, ja dat kan variëren van 0 tot 3 procent. Dus je kan hier een topjaar hebben gehad maar niets erbij krijgen (Interview 1).

Wat ik merk dat het namelijk binnen je huidige functie lastig is om door te groeien in salaris, die stappen zijn heel klein. Je hebt een bepaalde loonruimte binnen de schaal. Je heb bijvoorbeeld 3 tot 4,5. Maar die 4,5 red je alleen als je 30 jaar op een functie zit, en dat lukt je niet als je het 5 jaar erg goed doet (Interview 1).

Voor de functie zwaarte kan je zeggen dat het niet mee groeit met de verantwoordelijkheden die je erbij krijgt (Interview 5).

De medewerkers die ontevreden over de financiële groei zijn wijzen voor een gedeelte de crisis als schuldige aan.

Vorig jaar was er 0 groei omdat we crisis hadden. Dan kom je net binnen op een functie en dan heb je 2 jaar hetzelfde salaris. Vervolgens ga je het tweede jaar in. En dan heb je zoveel te verdelen dat je procentueel veel te weinig verdiend (Interview 2).

Pon heeft echter de afgelopen twee jaar wel winst gemaakt. Bij een bijeenkomst waarbij de winstverwachting en de resultaten met het personeel gedeeld worden, is dit duidelijk vermeld. De medewerkers geven aan dit positieve financiële resultaat ook terug te willen zien in hun eigen salaris. De motivatie hiervoor is verschillend, de ene medewerker geeft aan dat dit nodig is omdat er te weinig betaald wordt, en de ander geeft aan dat het meer een principe kwestie is. De communicatie hierin door de directie en het uiteindelijke resultaat voor een jaar hard werken lijkt dan ook ver uit elkaar te liggen.

Wat ik niet zo prettig vond ik dat we afgelopen jaar een topjaar hadden qua winst en aantal auto's en dat je salaris niet omhoog schiet. En dat ik door het jaar heen continu complimenten kreeg ... Als je goed je best doet dan zou dat wel wat meer beloond mogen worden dan de verhoging die ze nu doen (Interview 7).

Medewerkers geven ook aan dat het niet uitmaakt hoe er gepresteerd wordt, de financiële beloning voor goed presteren lijkt minimaal te zijn. Dit heeft een negatieve impact op de motivatie van sommige medewerkers. Bij het punt motivatie wordt hier verder op ingegaan.

Ook zeker in het nieuwe functie- en beoordelingsstelsel vind ik dat mensen toch wel geremd worden in hun salaris ontwikkeling. Je moet echt excelleren om er significant iets bij te kunnen krijgen (Interview 11).

Bij het belonen van prestatie hoort ook de ontwikkeling van de medewerkers. Medewerkers geven aan zich door de jaren heen te ontwikkelen in hun functie, maar ze hebben niet het gevoel dat het salaris met deze ontwikkeling meegroeit.

Het zou een verbetering moeten zijn dat je mee groeit met je schaal, maar daar gaat zoveel jaar overheen dan ben je allang klaar met je functie en dan ga je alweer wat anders doen.... Dan zou je alles op hoog moeten scoren, dus qua indeling hartstikke mooi, heldere structuur. Maar als ik kijk naar hoe ik had moeten groeien dan komt het niet overeen met de groei die ik zelf heb gemaakt (Interview 2).

Door de geringe ruimte die er voor medewerkers is om te groeien in salaris, is er een aantal punten die noodzakelijk zijn om wel door te kunnen groeien. Dit zijn aanname en functiewisseling.

Dan komen andere collega's nieuw in dienst en die komen met een mooi salaris binnen omdat ze kunnen onderhandelen dan. ... Als je hier lang zit wordt je eigenlijk gestraft, je hebt ook geen onderhandelingspositie. Je ziet hier en ik wil niet weg, salaris is in ieder geval met collega's die vergelijkbaar werk doet dat zou hetzelfde niveau moeten zijn (Interview 4).

Het moment dat je een salarisschaal wil maken dat je naar een andere functie moet of buiten de organisatie moet kijken (Interview 11).

Daarnaast is er door de komst van het salarishuis geen onderhandelingsruimte. Waar bij Pon voordat het 'salarishuis' geïmplementeerd was er altijd ruimte was voor onderhandeling, is deze nu niet meer aanwezig. Dit is volgens sommigen positief, niet iedereen neemt namelijk het initiatief om meer geld te vragen. De meeste mensen geven echter aan dat de ruimte zo klein is dat er wel wat onderhandelingsruimte verwacht wordt.

Ja ik vind dat wel prettig, dan weet je precies waar je aan toe bent. Aan de andere kant er is geen onderhandelingsruimte dus dat is een nadeel. Percentages staan vast. Je weet begin van het jaar al als ik goed me best doe dan krijg ik er zoveel bij en als ik zoveel me best doe krijg ik er zoveel bij (Interview 8).

Vroeger kon je nog naar je manager gaan en zeggen hier ben ik het niet mee eens en als je dan maar hard genoeg schreeuwde dan kwam er wel eens wat (Interview 4).

Sommigen geven aan dat er nog steeds onderhandelingsruimte is, maar dat dit per afdeling verschilt.

Ik vind de transparantie van het salarishuis an sich een goede stap dus daar moeten ze vooral mee door gaan. Maar dat moet groeien om het strak te trekken. Iedereen heeft het recht om een onderhandelingspositie te hebben, maar nu wordt er proportioneel toegeedeeld aan sommige mensen (Interview 14).

Tenslotte hebben mensen veel vragen over waarom een functie op een bepaalde wijze is ingeschaald. Sommigen hebben het gevoel dat ze te laag zijn ingeschaald, of dat anderen juist weer te hoog zijn ingeschaald.

Wie bepaalt nou, hoe wordt het nou bepaald. Wanneer een functie in een bepaalde salarisschaal valt. Daar worden nog veel vragen over gesteld (Interview 10).

4.3.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Secundair arbeidsvoorwaardenpakket

Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers een aantal punten van het secundaire arbeidspakket erg waarderen, en het pakket op sommige gebieden tekort vinden schieten. Op het gebied van verlof, non-activiteit, varia en ontwikkeling, en zorg en verzuim (zie figuur 2 in hoofdstuk 2) zijn de meeste medewerkers positief.

Ik vind sommige secundaire arbeidsvoorwaarden bijna te goed en andere te beperkt (Interview 3).

Over de functiegerelateerde goederen, mobiliteit en procesondersteunende arbeidsvoorwaarden, zijn de medewerkers minder positief. Er is bij deze secundaire arbeidsvoorwaarden veel verschil te bemerken tussen de respondenten. Waar alle respondenten het echter over eens zijn is dat ze meer hadden verwacht van het leaseplan van Pon betreffende auto's.

Ik had gehoopt op een coulantere autoregeling. Maar die is er niet (Interview 10).

Nee ook al ben je een autobedrijf. Daar zit voor mij nu een mismatch, bij mobiliteit. Met name met betrekking tot de auto (Interview 5).

Dan bieden ze een regeling aan dat je wel kan leasen, privé regeling. Maar die is nog steeds niet dermate interessant om als werknemers.... wordt wel gebruik van gemaakt maar niet genoeg om iets te kunnen. Daar zou nog wel verbetering in kunnen. Ik weet precies wat er voor korting er op een auto zit. En als ik dan weet wat je voor die auto moet betalen... Daar zie ik die korting niet in verwerkt (Interview 2).

Thuiswerken en flexibele uren

Bij elke respondent is de vraag gesteld of het secundaire arbeidsvoorwaardenpakket bij de levensfase past. De respondenten die van mening waren dat het secundaire arbeidsvoorwaardenpakket goed bij de levensfase past gaven vooral aan dat ze het een

uitgebreid pakket vonden, en dat het thuiswerken en het gebruik van flexibele uren een sterk punt was.

Volgens deze medewerkers past het thuiswerken en de flexibele uren goed bij de structuur van Pon, en bij de cultuur die er bij het bedrijf en de afdeling heerst.

Wat me wel opvalt is dat de werktijden lekker flexibel zijn, je kan tussen 7 uur en 4 uur of half 10 tot 6 uur werken. Dat is hier geen probleem (Interview 1).

Thuiswerken kan, maar ik weet dat ik een soort voorloper ben (Interview 3).

De medewerkers die van mening waren dat het secundaire arbeidsvoorwaarden niet bij de levensfase past gaven echter als reden aan dat het parttime werken niet mogelijk is, flexibele uren niet mogelijk zijn, en thuiswerken onmogelijk is.

Onze cultuur is nu zo dat je er echt 5 dagen moet zijn, anders stoppen de processen. Dat ligt ook aan onszelf (Interview 2).

Heb zelf nog geen kinderen maar denk dat ik er niet positief tegenover zou staan als ik mijn functie in 4 dagen wil doen. Daar is Pon wat ouderwets in (Interview 9).

Dat komt ook omdat ik Pon daarin nog wel een conservatieve organisatie vind. Ik zie wel organisaties om me heen waarin dat veel makkelijker gaat en veel meer geaccepteerd wordt. Maar dat komt ... hoe lang is thuiswerken überhaupt een ding van Pon.. dat is de laatste 3 jaar misschien hooguit (Interview 3).

Als reden waarom dit niet mogelijk is geven de medewerkers aan dat het vooral komt door de cultuur op de afdeling. De structuur van Pon maakt het wel mogelijk om parttime te werken, thuis te werken, en flexibele uren te maken. Echter door cultuur en de sfeer op de afdeling voelen medewerkers een drempel om hier gebruik van te maken.

Consequent toepassen beleid

Naast dat door de cultuur die heerst mensen geen gebruik maken van thuis- of flexibel werken, is een andere reden dat de functiegerelateerde middelen niet aanwezig zijn om dit te kunnen doen. Veel respondenten geven dan ook aan dat het beleid omtrent secundaire arbeidsvoorwaarden kan verschillen per afdeling.

...als ik kijk naar mijn functie en die vergelijk met de functies van de andere merken, ligt dat eigenlijk helemaal niet vast. De ene die heeft wel een telefoon, en de andere heeft weer wel een laptop. Dat is gewoon helemaal niet duidelijk en dat moet je zelf aangeven (Interview 2).

Ik heb geen laptop en de rest van mijn collega's wel. Dus ik denk wel eens waarom heb ik dan geen laptop? Telefoon heb ik ook niet.. gewoon vaste lijn (Interview 8).

Het hangt vaak van de manager af of medewerkers bepaalde functiegerelateerde middelen hebben, en of het thuiswerken en flexibele uren maken mogelijk is.

Cafetariasysteem

De KEP regeling is een regeling die op het cafetariasysteem lijkt. De meeste medewerkers vinden dit een positieve ontwikkeling en zijn dan ook van mening dat dit uitgebreid kan worden naar een cafetariasysteem.

Denk dat Pon daar wel wat meer aan zou mogen doen inderdaad. Je moet nu je vrije dagen opnemen maar als dat niet kan dan zou het goed zijn als je ze zou kunnen inzetten voor andere zaken zoals korting op auto. of bonus, wat dan ook. Er zit nu zoveel belasting op dat je moet nadenken of het waard is om dat te doen (Interview 6).

4.3.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden

Over de tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn alle respondenten het eens, dit is een sterk punt van Pon. De Pon fit, Pon academy, uitjes, dit zijn allen sterke punten.

Vooral over de 'Pon fit' is men positief. Of men er nou gebruik van maakt of niet, men is hier erg enthousiast over.

Dat zijn dan vooral tertiaire arbeidsvoorwaarden waar ik erg positief over ben. Pon fit bijvoorbeeld. Bedrijfhockey, hardlopen, clinics. Allemaal supergoed geregeld (Interview 6).

Pon fit.. bijzonder goede tertiaire arbeidsvoorwaarde (Interview 5).

De Pon academy is iets minder populair dan Pon fit, maar de medewerkers geven aan het een positieve ontwikkeling te vinden dat deze academy is opgezet.

De pon academy vind ik lastiger, daar moet nog meer vulling aan gegeven worden. Het is net nieuw. Ik ben er zelf geweest voor een cursus en dat wel leuk om te doen (Interview 10).

Hoewel dit iets minder lijkt te zijn dan vroeger, wordt er bij verschillende afdelingen veel aan uitjes gedaan.

We deden voorheen meer met de afdeling, uitjes en uit eten. Dat is wel voor een groot deel weggevallen. Je moet echt een goede reden hebben nu. Het is niet meer zoals je gewend bent. Maar toch vind ik het nog heel netjes hoor (Interview 14).

Echter niet op alle afdelingen lijkt het normaal te zijn om veel met het team te ondernemen.

Sommige andere BU gaan vaak uit eten en bij ons is het jaarlijkse uitje... het budget is al een hele strijd. Wordt weinig spontaan en leuk gedaan (Interview 4).

Veel van de medewerkers geven aan dat op dit gebied de kracht van Pon ligt.

Ik vind juist dat het tertiaire bij Pon heel erg sterk is (Interview 14).

Deze arbeidsvoorwaarden zijn echt de kracht van Pon te noemen (Interview 13).

4.4 Wat wensen de medewerkers van Pon?

De medewerkers van Pon wensen een arbeidsvoorwaardenbeleid dat past bij de organisatie en de bijbehorende strategie. Er is tijdens de interviews gevraagd aan de respondenten wat de wensen zijn betreffende het arbeidsvoorwaardenbeleid. Past het nu bij de branche en de strategie of moet er nog iets aangepast worden?

Pon heeft volgens veel medewerkers de potentie om een 'top drie' werkgever te worden.

Om dit doel te behalen dient er volgens de medewerkers echter nog een aantal zaken geoptimaliseerd te worden. Dit zal hier in de inmiddels bekende structuur terugkomen.

4.4.1 Primair

Medewerkers van Pon geven aan dat het salaris in vergelijking met andere bedrijven in de top 50 aan de lage kant te noemen is. Een wens van sommige medewerkers is dan ook om het basissalaris te verhogen.

Primair. Die eenduidigheid in je beleid. Maar ook puur het inkomen. Denk dat ze daar marktconform zijn, maar het houdt niet over (Interview 14).

Vooraf primair. Die kunnen beter ... gewoon meer betalen (Interview 8).

Niet alle medewerkers zijn het hier echter mee eens.

Waar bijna alle respondenten het wel over eens zijn is dat de financiële beloning bij een goede prestatie op dit moment onvoldoende is. Er wordt dan ook veel benoemd dat mensen die goed presteren een hogere beloning zouden moeten krijgen.

Af en toe dan moet je echt je best doen om mensen die goed functioneren.. dan hebben ze hard gewerkt en dan krijgen ze er 100 euro bij en dat is dan een hoog bedrag... Ondanks dat je er maar 50 euro aan overhoudt ...daar zouden ze wel wat meer aan mogen doen (Interview 11).

Je moet zorgen dat mensen die hun best doen en veel initiatief tonen worden beloond, en niet 1 keer 2 procent in het jaar (Interview 10).

Volgens sommigen is dit een negatief effect door de komst van het salarishuis. Deze medewerkers zouden dan ook een soort van evaluatie van het salarishuis willen. Ook vanwege de inschaling van de sommige functies en de perceptie dat dit niet correct is.

Maar omdat we hier als organisatie net mee gestart zijn, zijn er dingen die nog geoptimaliseerd moeten worden (Interview 6).

Dan zou ik denken dat er beter gekeken zou moeten worden hoe het in de werkelijkheid is. Wat mensen nou echt allemaal erbij krijgen wat niet op papier staat (Interview 9).

Variabele beloning is een punt waar volgens sommige respondenten nog meer naar gekeken kan worden, dit past volgen hen goed bij de cultuur van Pon.

Ik zou graag meer variabel willen zien, dat ik meer beloond word als ik beter presteer. Nu zie je dat de beloning voor iedereen vlak en hetzelfde is. Dat maakt het niet aantrekkelijk om harder te gaan lopen. Het verschil is niet hoog genoeg (Interview 15).

4.4.2 Secundair

Op secundair gebied zijn de medewerkers vooral gericht op de consequentheid van het beleid. De medewerkers geven aan dat het beleid niet overal hetzelfde wordt toegepast, en dit zouden ze graag wel willen zien.

Een centraal beleid op het gebied van de arbeidsvoorwaarden waarmee iedereen hetzelfde ontvangt en er meer vastligt wordt gewenst. De meerderheid ziet hier een rol voor P&O in.

Een manager uit de lijn. In samenwerking met P&O. Die zouden hier centraal beleid in moeten maken (Interview 2).

Op deze wijze worden medewerkers geholpen bij het gebruik van flexibele uren, thuiswerken en indien mogelijk parttime werken. Ook het invoeren van een cafetaria systeem, of het gedeeltelijk invoeren van een cafetaria systeem is volgens veel respondenten een wens.

Dan kun je zelf weten waar je het aan besteed dus dat is ook wel goed (Interview 8).

4.4.3 Tertiair

Op tertiair gebied zijn er veel complimenten voor Pon. Sommige medewerkers geven aan ook graag te zien dat Pon evenveel energie stopt in het primaire arbeidsvoorwaardenbeleid.

4.4.4 Algemeen

De medewerkers van Pon zouden graag meer informatie over beslissingen hebben, en wellicht ook op sommige vlakken meer betrokken willen worden bij beslissingen.

Er wordt soms geluisterd naar je maar meer niet. Mensen betrekken is de beste manier maar dat wordt niet gedaan (Interview 2).

4.5 Motivatie

4.5.1 Motivatie factoren

Wat alle bijna alle medewerkers echter delen in hun motivatie is dat ze bij Pon veel vrijheid in hun functie ervaren en veel verantwoordelijkheid hebben. Functie-inhoud is dan ook een belangrijke motivator.

Uitdagingen in de functie, werkzaamheden die je moet uitvoeren. Als je meer wil krijg je ook meer uitdaging (Interview 9).

Daarnaast zijn bijna alle respondenten trots op Pon. Het is een groot bedrijf met veel doorgroeimogelijkheden en kansen op ontwikkelingen en training.

Pon was bekend dat het leuk bedrijf was toen ik ging solliciteren. Naamsbekendheid, veel merken en mogelijkheden (Interview 11).

Het is een familiebedrijf met een bijbehorende cultuur. Dit zorgt voor een constante prettige werksfeer.

Toch nog een beetje familiebedrijf ook al zijn we nog heel groot. En ik denk dat de sfeer ook goed is overal mede daardoor (Interview 16).

Ook de collega's worden vaak genoemd.

Ik kom naar mijn werk omdat ik het gezellig vind, ik werk met een leuk team op dit moment (Interview 7).

Het werken voor een bepaald merk en de loyaliteit hiervoor blijkt ook erg motiverend te zijn.

Maar ook het bedrijf zelf, automeerk waar het bedrijf voor staat. Je kan toch zeggen ik werk bij Pon, en dan ben je toch trots hoe andere mensen tegen dit bedrijf op kijken (Interview 8).

Ik weet dat ik iets te maken heb gehad met alle auto's van die in Nederland rijden, en dat is een erg motiverend gevoel (Interview 13).

4.5.2 Demotiverend

Wat medewerkers als demotiverende zaken bij Pon noemen is opvallend te noemen. Medewerkers die ontevreden zijn over het salaris noemen de doorgroeimogelijkheden in salaris bij Pon als een demotiverende zaak. Bij deze medewerkers spelen arbeidsvoorwaarden een negatieve rol in de motivatie, waar bij de overige medewerkers die wel tevreden zijn arbeidsvoorwaarden geen rol spelen.

...Dat je niet wordt beloond naar hetgeen dat je doet (Interview 16).

Werkdruk wordt ook als demotiverende factor benoemd.

Werkdruk. ... Dan is het wel minder leuk om naar je werk te gaan (Interview 8).

Tenslotte zijn de medewerkers van mening dat Pon steeds meer bureaucratisch aan het worden is.

Het is hier soms wel een beetje stroperig met de hele matrixstructuur (Interview 12).

4.6 Tot slot

De resultaten van de voorgaande deelvragen zullen nu kort samengevat worden, alvorens de conclusies getrokken zullen worden aan de hand van deze resultaten.

MTO resultaten

Er blijkt dat de vraagstelling van het onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden minimaal en subjectief te noemen is. Er zijn slechts 2 vragen gesteld over de arbeidsvoorwaarden in dit onderzoek, en hier worden vraagtekens bij gezet door de onderzoeker.

Arbeidsvoorwaarden bij Pon

Pon heeft in vergelijking met andere bedrijven een gemiddeld arbeidsvoorwaardenbeleid. Als het wordt vergeleken met bedrijven die in de top 50 lijst van top werkgevers zitten, blijkt dit niet opvallend slechter of beter te zijn dan de andere bedrijven. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden via een zoektocht op internet en is daarom niet erg verantwoord te noemen.

Mening over huidige arbeidsvoorwaarden

Medewerkers hebben gemengde gevoelens over het huidige primaire arbeidsvoorwaardenbeleid. Ze lijken tevreden te zijn met het salaris in vergelijking met de functiezwarte. Indien het salaris wordt vergeleken met andere collega's intern of medewerkers extern zijn medewerkers minder tevreden over het salaris.

De medewerkers zijn tevreden over de inzichtelijkheid, en de structuur die het salarishuis met zich meebrengt. Ze zijn echter ontevreden over de geringe loonruimte, en hebben het gevoel dat ze niet rechtvaardig beloond worden naar inzet. Dit heeft weer te maken met de communicatie vanuit pon.

Het secundaire arbeidsvoorwaardenbeleid lijkt per afdeling te verschillen. Er wordt blijkbaar geen consequent beleid gevoerd. Het tertiaire arbeidsvoorwaardenbeleid is de kracht van Pon, hier zijn veel medewerkers erg tevreden over.

Wensen medewerkers Pon

De medewerkers van Pon wensen vooral meer loon naar inzet, en financiële doorgroeimogelijkheden. Ook een consequent beleid om gelijkheid te bevorderen is een punt van aandacht.

Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde resultaten worden samengevat, en zullen verklaringen worden gezocht aan de hand van de volgende vragen die in hoofdstuk 1 zijn samengesteld.

1. Wat is de overeenkomst tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerkers van Pon? (5.1)
2. Wat zijn de verschillen tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerker van Pon? (5.2)
3. Is er een verklaring te vinden voor de eventuele verschillen? (5.3)

Het doel van dit onderzoek is om de score van het MTO onderzoek te verklaren om op deze wijze aanbevelingen te kunnen doen om het arbeidsvoorwaardenbeleid te optimaliseren opdat de strategie kan worden behaald. Er zal eerst een verklaring voor de MTO score op zich geformuleerd worden. Daarna zullen de overeenkomsten en verschillen tussen de wensen van de medewerkers en het huidige arbeidsvoorwaardenbeleid benoemd worden. Zodra er een conclusie is getrokken over deze verschillen zal er op de verklaring worden ingegaan. Dit zal aan de hand van de theorieën gebeuren die in het theoretisch kader zijn opgesteld.

Alle theorieën die in dit hoofdstuk aan bod komen, zijn direct terug te vinden in het theoretisch kader van dit onderzoek.

5.1 Verklaring MTO resultaat

Indien de slechte score van beloning vergeleken wordt met de uitslagen van de andere scores kunnen er een aantal conclusies getrokken worden.

Medewerkers lijken niet ontevreden zijn over het bedrijf zelf, een score van 7.8 geeft aan dat medewerkers trots zijn op het bedrijf. De ontevredenheid over de beloning lijkt op het eerste oog niet door te werken naar dit cijfer. Ook lijkt het cijfer niet te verklaren als het vergeleken wordt met de arbeidssatisfactie zelf, hier geven medewerkers een 7.2. Mensen zijn dus tevreden over het bedrijf en hun werk. Een andere reden kan het management zijn, wellicht dat het personeel hier slecht op scoort om richting het management een duidelijk signaal te geven. De score van vertrouwen in management wijst hier echter niet op, hier wordt ook hoog gescoord met een 7.7. Ook de directe leidinggevende krijgt met een 6.7 een relatief hoog cijfer. Het cijfer voor kansen op ontwikkeling blijft ook iets achter, dit kan als een arbeidsvoorwaarde worden gezien. Het valt dan ook op dat ook bij dit onderwerp er relatief laag wordt gescoord vergeleken met de andere vragen. Op dit onderwerp heeft Pon de Pon Academy geïntroduceerd een aantal jaar geleden, er wordt gewerkt aan de verbetering aan dit cijfer.

Zoals al benoemd is heeft Pon de doelstelling om een top 3 werkgever te worden. Momenteel staan bij Effectory de volgende drie werkgevers op deze plekken: Movares, KLM en gemeente Zwolle. Movares scoort voor algemene tevredenheid een 8.6, KLM een 8.5 en de gemeente Zwolle een 8,4 (Effectory, 2011). PAH scoort met een 7.7 in de richting van deze top, maar er zal nog een slag gemaakt moeten worden om hier bij te horen. Dit onderzoek

heeft dan ook als doel om aanbevelingen te doen voor de optimalisatie van het werkgevers beleid op het gebied van arbeidsvoorwaarden, zoals in hoofdstuk 1 omschreven is.

5.2 Wat is de overeenkomst tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerkers van Pon?

De belangrijkste overeenkomsten tussen de wensen van de medewerkers van Pon en het bestaande arbeidsvoorwaardenbeleid zullen benoemd worden. Er zullen conclusies worden getrokken over het primaire-, secundaire-, en tertiaire arbeidsvoorwaardenbeleid, en tenslotte de koppeling naar de strategie.

5.2.1 Primair

Salarishuis

Met een 4.4 als resultaat voor beloning bij het MTO scoren de primaire arbeidsvoorwaarden bij Pon onder de benchmark van 5.8. De resultaten van de interviews geven echter een positiever beeld dan dat het MTO geeft. Bij elke interview is er naar een cijfer gevraagd voor het arbeidsvoorwaardenbeleid. Het resultaat hiervan voor de primaire arbeidsvoorwaarden is een 6.9. Dit is een hoger cijfer dan het resultaat van het MTO. Dit kan betekenen dat de medewerkers die deelgenomen hebben aan het onderzoek meer tevreden zijn dat de gemiddelde medewerker van Pon. Maar aangezien er een aselechte steekproef is gehouden bij het selecteren van de respondenten kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers die deelgenomen hebben aan het onderzoek representatief zijn voor de populatie bij Pon. Het lijkt er daarom op dat het resultaat van het MTO een verkeerd beeld geeft van hoe de medewerkers denken over de primaire arbeidsvoorwaarden van Pon. Dit kan komen door de vraagstelling bij het MTO, slechts één vraag over het MTO tussen alle andere vragen kan een scheef beeld geven. Bij de interviews zijn medewerkers meer voorbereid en is er meer nagedacht over het onderwerp arbeidsvoorwaarden. Wellicht dat medewerkers daarom bij de interviews een hoger cijfer geven dan bij het MTO. Hier wordt verder op ingegaan in de volgende paragraaf.

Wat meer inzicht geeft dan het cijfer, zijn de conclusies die kunnen worden aan de hand van de verschillende gesprekken. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de meerderheid van de medewerkers namelijk redelijk tevreden is met de komst van het salarishuis. Medewerkers geven aan dat het inzichtelijk en transparant is, en zijn positief over de structuur van het salarishuis. Daarnaast geven ze aan dat het salarishuis goed bij de cultuur van Pon past. Deze overeenkomsten worden nu verder besproken.

Structuur

De medewerkers van Pon hebben een vast salaris met vakantietoeslag en een kerstbonus. Hun prestaties hebben door middel van Performance Management invloed op de jaarlijkse verhoging. Volgende de theorie kan dit een succes zijn, indien dit bij de organisatiecultuur en het type organisatie, en de strategie past (Kluytmans, 2005). Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Pon de structuur van het salarishuis vinden passen bij de structuur van het bedrijf. Over de toepassing van het Performance Management maken de respondenten een kanttekening, hier wordt bij het gewenste beleid ingegaan.

Cultuur

Omdat de cultuur door sommige medewerkers als resultaatgericht en commercieel wordt omschreven, kan er geconcludeerd worden dat het Performance Management past bij de cultuur van Pon. Er worden targets afgesproken die behaald moeten worden, en daar wordt de beloning aan gekoppeld. Dit is in lijn met de theorie van Poels (2001), die aangeeft dat een functiewaarderingsbeleid van toegevoegde waarde is bij het invoeren van een beloningsgebouw.

Inzichtelijk

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de medewerkers tevreden zijn over de transparante beleid van het salarishuis. Door de komst van het salarishuis is er meer inzicht gekomen in de beloningsstructuur van de verschillende functies. Zo is het duidelijk wat het start-, en eindpunt van een functie is, wat voor de invoering van het salarishuis niet bekend was. Dit wordt door de meerderheid van de medewerkers erg gewaardeerd. Ook dit is in lijn met de theorie van Poels (2001), die aangeeft dat een goed opgezette procedure rondom functiewaardering medewerkers zekerheid verschaft omtrent hun beloningspositie.

5.2.2 Secundair

De wensen van de medewerkers wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden komen bij sommige Business Units overeen met het arbeidsvoorwaardenbeleid, en bij sommige weer juist niet. Er zal eerst ingegaan worden op de overeenkomsten.

De medewerkers van Pon geven aan dat het van belang is dat de flexibele uren en thuiswerken arbeidsvoorwaarden zijn die gewenst worden. De structuur van het Pon past hier volgens de respondenten bij. De medewerkers die positief zijn over deze punten geven aan dat het ook bij de cultuur die er op de afdeling heerst past.

5.2.3 Tertiair

De tertiaire arbeidsvoorwaarden overtreffen vaak de verwachtingen van de medewerkers van Pon. Er wordt aangegeven dat er veel energie in wordt gestoken en dat er veel mogelijk is. Op dit punt komen de wensen van de medewerkers van Pon helemaal overeen met het bestaande arbeidsvoorwaardenbeleid, of ze overtreffen dit zelfs.

5.2.4 Strategie

Uit de resultaten kan de conclusie worden getrokken dat de medewerkers van mening zijn dat Pon de potentie heeft om een top 3 werkgever te worden. Er zijn medewerkers die aangeven dat het doel met de middelen die nu aanwezig zijn kan worden behaald. De meerderheid geeft echter aan dat er op sommige gebieden nog iets aangepast dient te worden. Hier wordt op ingegaan in de volgende paragraaf.

Uiteindelijk draagt het beloningsbeleid bij aan de doelen van de organisatie die in hoofdstuk 1 van dit onderzoek zijn vastgesteld (Boxall en Purcell, 2008). Deze theorie wordt door dit onderzoek bevestigd, de medewerkers geven aan dat de resultaten die behaald dienen te worden direct invloed hebben op de strategie van het bedrijf. Dit is een van de redenen dat de medewerkers gemotiveerd zijn om de doelen te bereiken.

5.3 Wat zijn de verschillen tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerker van Pon?

Nu de overeenkomsten tussen het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid en de wensen van de medewerkers van Pon helder zijn gemaakt, wordt er ingegaan op de verschillen hiertussen.

5.3.1 Primair

Hoogte salaris

De theorie van Mok gaf aan dat salaris in de eerste plaats een ruilrelatie is (Mok 1994). De werknemer stelt zijn tijd, kwaliteit en inzet ter beschikking voor een passende beloning. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat veel medewerkers het gevoel hebben dat de beloning voor hun functie niet passend is. De meerderheid van de medewerkers geeft aan dat de hoogte van het basissalaris bij Pon niet voldoende is. Blijkbaar zijn de medewerkers van mening dat hun werk van hogere kwaliteit is dan dat ze betaald krijgen.

De medewerkers geven vaak een voldoende aan het gehele beleid, maar puur het primaire salaris is volgens hen om de voorgaande reden onvoldoende. Verdere redenen hiervoor zijn de verhouding met extern, de beloning naar prestatie, de salarisgroei, de cultuur en de communicatie.

Verhouding salaris met extern

Bij de vraag over de primaire voorwaarden van het MTO wordt er gevraagd naar de mening van de medewerkers over de hoogte van het salaris vergeleken met extern (MTO, 2010). Hoewel de medewerkers over het algemeen positief zijn over het merendeel van de arbeidsvoorwaarden, zijn deze niet tevreden te noemen indien het primaire salaris wordt vergeleken met extern. Daarom is de vraag in het MTO volgens dit onderzoek niet representatief te noemen voor het gehele primaire arbeidsvoorwaardenbeleid.

Juist op dit punt valt er namelijk volgens de medewerkers nog winst te behalen. In vergelijking met andere bedrijven die in de top 50 werkgevers lijst staan betaalt Pon volgens de medewerkers namelijk gemiddeld of onder gemiddeld volgens de medewerkers.

Salaris naar prestatie

Kluytmans (2005) en Poels (2001) geven aan dat het van belang is om medewerkers te belonen naar hun output. De medewerkers van Pon geven aan dat er weinig beloning is indien die wordt vergeleken met de gegeven prestatie. Dit is een punt dat bij de resultaten erg sterk naar voren komt. De medewerkers geven aan dat ze erg hard werken en hun best doen om goed te presteren, maar dat de beloning die ze daarna ontvangen niet zo hoog is als wat ze hadden verwacht.

Een reden hiervoor is de crisis. Omdat het salarishuis twee jaar geleden is geïntroduceerd, ligt er sindsdien vast hoe groot het percentage is dat medewerkers extra ontvangen indien ze goed gepresteerd hebben het voorgaande jaar. Maar door de crisis is de loonruime gering geweest en hebben ook de medewerkers die goed gepresteerd hebben er relatief weinig bij gekregen.

Salarisgroei

Dit aspect komt misschien wel het meest overduidelijk terug in de resultaten. Medewerkers geven aan dat ze om te groeien in salaris of een functiestap moeten maken, of dat bij aanname beter onderhandeld had moeten worden. Een ander moment om te groeien in salaris is er momenteel nog niet volgens hen.

Cultuur

Uit de resultaten blijkt verder dat medewerkers bij Pon een hoge intrinsieke motivatie hebben, ze zijn namelijk tevreden over hun werk, zo blijkt uit de MTO score 'tevreden met het werk' waar relatief hoog getal waar te nemen is (MTO,2010). De extrinsieke motivatie van de medewerkers lijkt echter laag te zijn, gezien de relatief lage score voor beloning bij het MTO. Prins (2010) concludeert uit onderzoek dat de distributieve rechtvaardigheid (salaris) vooral invloed heeft op het verloop van medewerkers, en geen negatief effect op de intrinsieke motivatie (of engagement). Dit lijkt overeen te komen met de situatie bij Pon. Medewerkers van Pon zijn volgens de theorie dus intrinsiek gemotiveerd, en lijken niet extrinsiek gemotiveerd te zijn. Afwezigheid van extrinsieke factoren zoals salaris, leidt uiteindelijk tot negatieve motivatie (Kluymans, 2005; Amabile et al, 1994; Abuhamdeh et al, 2009; Vinke, 2009). Deze theorieën worden bevestigd door dit onderzoek.

Communicatie

Naast dat het van belang is dat het systeem dat ingevoerd wordt past bij de wetgeving, en aansluit bij andere systemen van de organisatie, is communicatie met de medewerkers van belang volgens Poels (2001). Goed opgezette procedures rondom functiewaardering zijn net zo belangrijk als de goede voorlichting rondom dit onderwerp. Waar sommige medewerkers nog vragen over hebben, is hoe de functiewaardering tot stand is gekomen. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers niet altijd betrokken worden bij beslissingen die gemaakt worden. Hier wordt de theorie van Poels (2001) wellicht door de resultaten bevestigd.

Medewerkers geven aan dat er wel informatie op het intranet staat, maar dat er nog wel eens vragen zijn over de totstandkoming van deze informatie.

5.3.2 Secundair

Consequent beleid

Uit de resultaten blijkt dat de Business Units van Pon het secundaire arbeidsvoorwaardenbeleid op verschillende wijze interpreteren. De medewerkers wiens wensen overeenkomen met het huidige arbeidsvoorwaardenbeleid zijn vooral tevreden over het thuiswerken, de flexibele uren, en de bijbehorende cultuur op de afdeling. De medewerkers wiens wensen niet overeenkomen met de huidige arbeidsvoorwaarden zijn echter juist ontevreden over deze zaken.

De reden hiervoor is dat de medewerkers bij een andere afdeling werken, of onder een andere manager. Het beleid wordt door deze blijkbaar niet hetzelfde toegepast als bij een andere afdeling. De medewerkers wiens wensen niet aansluiten bij de huidige arbeidsvoorwaarden geven dan ook aan dat thuiswerken of flexibele uren echt onmogelijk is door de cultuur op de afdeling. De structuur van Pon maakt het mogelijk om flexibeler te werken bijvoorbeeld, maar de manager houdt het tegen.

Als oplossingen geven de medewerkers aan dat hier wellicht een taak voor P&O ligt om een centraal beleid te verzorgen. Op deze wijze kan er op elke afdeling op dezelfde wijze gewerkt worden.

Autoplan

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Business Unit Pon's Automobielenhandel. Dit is een importeur van auto's. De medewerkers verwachten dan ook van Pon een soepele autoregeling zodat ze in een auto van 'hun eigen merk' kunnen rijden. Helaas valt de autoregeling die er momenteel is volgens de medewerkers nogal tegen, in vergelijking met de verwachting die de medewerkers ervan hadden toen het werd geïntroduceerd.

5.3.3 Strategie

Hoogte salaris

De strategie van Pon is om de nummer één importeur van Europa te worden, en een top drie werkgever in Nederland. Primair wordt er volgens het beleid van Pon marktconform betaald. Volgens Thierry (2002) is het van primair belang om de toegepaste systemen wat betreft arbeidsvoorwaarden te verankeren in de belangrijkste uitgangspunten van het bedrijfsbeleid. Één van deze uitgangspunten is bij Pon de ambitie om de beste importeur van Europa te worden. Indien dit vergeleken wordt met de marktconforme betaling lijkt hier een gat tussen strategie en uitvoering gevonden te zijn volgens de medewerkers. Om het doel te behalen zal Pon meer moeten betalen volgens veel medewerkers.

Variabel salaris

De medewerkers geven ook aan dat indien de strategie behaald kan worden, dat de prestaties van medewerkers beter beloond dienen te worden. Een wijze waarop dit kan is door de invoering van een variabel salaris volgens de medewerkers. Indien er aan goed meetbare indicatoren een goede beloning wordt gekoppeld zijn de medewerkers meer gemotiveerd. Het succes van prestatiebeloning hangt echter af van veel factoren, waaronder de organisatiecultuur, type organisatie en de strategie van de organisatie (Paauwe, 2004). De medewerkers geven aan dat een variabel salaris goed bij Pon past, zowel bij de structuur als bij de cultuur.

Cafeteria systeem

Bij de secundaire voorwaarden is het invoeren van een cafetariasysteem volgens de medewerkers wellicht een mogelijkheid om de strategie van een top drie werkgever te worden. Zo wordt er door het cafeteria systeem steeds meer maatwerk geleverd naar de medewerkers (Thierry, 2002). Deze theorie wordt door dit onderzoek ondersteund.

5.4 Is er een verklaring te vinden voor de eventuele verschillen?

In deze paragraaf wordt er geprobeerd om aan de hand van de theorieën die in het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen enkele verklaringen geformuleerd kunnen worden.

5.4.1 Intrinsiek en extrinsiek

Uit de resultaten kan, zoals al benoemd is, de conclusie worden getrokken dat de medewerkers bij Pon vooral intrinsiek gemotiveerd zijn. Aanwezigheid van intrinsieke motivatie zorgt volgens Amabile (1994) voor een hoge arbeidssatisfactie. Er kan in dit onderzoek de aanname worden gemaakt dat veel van de medewerkers van Pon vooral tevreden zijn door de intrinsieke motivatie. Dit verklaart waarschijnlijk waarom er hoog gescoord wordt bij het MTO. Intrinsieke prikkels (geleverd door de personen zelf) zetten de

‘motivatiemachine’ aan en dat levert de persoon intrinsieke opbrengsten (bijvoorbeeld plezier) (Vinke 1996).

De extrinsieke persoon haalt volgens Amabile (1994) de voldoening van het werk uit de beloning die hierbij hoort of de erkenning die deze persoon krijgt. De bron van handelen is gelegen in factoren die buiten deze persoon liggen. Zoals al benoemd is zal dit bij de medewerkers die deze factoren of voldoening bij Pon onvoldoende vinden, een grote rol spelen. Zeker als dit langer afwezig blijft kan dit negatieve consequenties hebben voor de medewerkers. Dit kan een verklaring voor de negatieve score wat betreft primaire arbeidsvoorwaarden bij het MTO verklaren. Aangezien de medewerkers aangeven dat er al twee jaar geen loonruimte is, kan dit als een langere periode worden gezien. Extrinsieke prikkels zetten volgens Vinke (1996) (prikkels geleverd door een ander van buitenaf) de motivatiemachine aan, en dat levert de persoon intrinsieke opbrengsten. De langdurige afwezigheid van de extrinsieke prikkels kan voor deze medewerkers dus een negatief effect hebben op het werkplezier.

Thierry (2002) geeft aan dat het van belang is dat indien het personeelsbestand meer waarde hecht aan intrinsieke prikkels dan aan extrinsieke prikkels, dat het personeelsbeleid hier op inspeelt. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers vooral intrinsiek gemotiveerd zijn. De conclusie dat het personeelsbeleid zich hier nu op moet focussen wordt hier echter niet getrokken. Er blijkt namelijk ook dat het langdurige gebrek aan extrinsieke factoren een negatieve impact op het plezier en het functioneren van de medewerkers kan hebben.

5.4.2 Satisfiers en dissatisfiers

Deze conclusie wordt ondersteund door de theorie van Herzberg (2009) Herzberg geeft aan dat een bedrijf dat tevreden medewerkers wil hebben zich zowel op de *satisfiers* als op de *dissatisfiers* moeten richten. De *satisfiers* zijn intrinsieke motiverende zaken zoals erkenning of successen behalen. Deze *satisfiers* spelen een hoofdrol bij Pon blijkt uit de resultaten. Het blijkt ook dat beloning en organisatiebeleid omtrent de primaire arbeidsvoorwaarden een echte *dissatisfier* is bij Pon.

Het werken aan de *dissatisfiers* levert echter geen tevreden medewerkers op. Dit levert geen ontevreden medewerkers op (Herzberg, 2009). Waar bij Pon de medewerkers vooral tevreden zijn door de *satisfiers*, kan worden geconcludeerd dat medewerkers ontevreden zijn door de *dissatisfiers*. Hier dient door Pon aan gewerkt te worden zodat de medewerkers uiteindelijk minder ontevreden worden.

5.4.3 Engagement

De medewerkers van Pon zijn erg betrokken en toegewijd, hiermee kan de conclusie worden getrokken dat het engagement bij Pon hoog te noemen is (Prins, 2010). Om verder in te gaan op het feit dat medewerkers ontevreden zijn door de *dissatisfiers* wordt de distributieve en de procedurele rechtvaardigheid gebruikt.

Distributieve rechtvaardigheid

Distributieve rechtvaardigheid is gelijkheid tussen functies en externe competitiviteit (Lievens, 2006 in Prins, 2010). Over de gelijkheid tussen functies lijken de medewerkers tevreden te zijn door de komst van het salarishuis, de externe competitiviteit lijkt echter een punt van ontevredenheid te zijn. De medewerkers hebben niet het gevoel dat ze worden

beloond naar prestatie, en de externe competitiviteit is hierdoor verminderd. Eerder onderzoek van Finn & Lee, 1972 en Hanisch & Hulin, 1990 laat volgens Prins (2010) zien dat een mogelijk reactie een daling in de commitment of engagement is.

Het is een mogelijkheid dat bij Pon de ontevredenheid door de *dissatisfiers* zo hoog groeit, dat dit de hoofdrol gaat spelen bij medewerkers. Deze zullen dan zo ontevreden zijn over de *dissatisfiers* dat dit een grote rol gaat spelen dan de hoge intrinsieke motivatie. Hiermee zal inderdaad de betrokkenheid en toewijding van de medewerkers op lange termijn kunnen afnemen.

De procedurele rechtvaardigheid

De procedurele rechtvaardigheid geeft aan dat ook al is de uitkomst van een proces negatief, de medewerkers die bij het proces betrokken waren zijn meer positief over de uitkomst door hun aanwezigheid bij de besluitvorming (Prins, 2010). Uit de resultaten blijkt dat medewerkers van Pon niet in enige vorm deelnemen aan beleidsprocessen.

Volgens de theorie van de distributieve rechtvaardigheid behoren bedrijven bij een lage score op dit front veel verloop te hebben. Uit de resultaten blijkt echter dat de medewerkers op dit moment nog zo een hoge intrinsieke motivatie of engagement hebben, dat deze het bedrijf niet verlaten. Hoewel Prins (2010) aangeeft dat negatieve percepties op het vlak van distributieve rechtvaardigheid een hardnekkig bestaan kunnen leiden met verloop tot gevolg, lijkt dit bij Pon nog niet het geval. Op dit moment is de arbeidsmarkt echter niet heel groot, en zijn er niet veel banen aanwezig. Er bestaat volgens de theorie dus een kans dat indien er niet op korte termijn aan de distributieve rechtvaardigheid of extrinsieke factoren wordt gewerkt dat er meer verloop ontstaat.

5.4.4 Verwachtingstheorie

Vroom (in Berry, 1998) geeft aan dat het gedrag van mensen voortkomt uit een bewuste keuze tussen alternatieven, doelen en gedrag zijn per persoon verschillend. De uitgangspunten zijn echter hetzelfde, motivatie is Verwachting x Instrumentaliteit x Valentie.

Deze theorie kan verklaren waarom de medewerkers van Pon ontevreden zijn over het primaire arbeidsvoorwaardenbeleid. Er wordt bij Pon aangegeven dat de strategie zich er op richt om een top drie werkgever te worden, en tijdens de crisis is er door het harde werken van de medewerkers zelfs winst gemaakt. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers hier duidelijk iets voor terug hadden verwacht, dit is echter tegen gevallen. De verwachting in de theorie van Vroom is dus erg laag, wat weer zorgt voor een lagere motivatie en tevredenheid op het punt van beloning.

5.4.5 Gelijkheidstheorie

Adam (in Carell et al, 1978) heeft in zijn billijkheidstheorie aangegeven dat mensen altijd hun best zullen doen om billijke relaties met anderen aan te gaan en te behouden. Indien iemand een relatie als onbillijk beschrijft, zal die persoon er alles aan doen om dit recht te trekken. Medewerkers bij Pon hebben voor zichzelf een salaris in gedachten dat volgens hen hoort bij wat ze horen te verdienen. Indien deze ratio niet overeen komt vergeleken met de ratio van een ander kan ontevredenheid optreden volgens de theorie.

Met de invoering van het salarishuis is bij Pon veel inzicht gekomen in de beloningsstructuur. Dit is volgens veel medewerkers een positief punt, maar dit nieuwe inzicht heeft ook ander gevolgen. Er is nu te zien hoeveel mensen waar de medewerkers zich mee vergelijken verdienen, waardoor dissonantie in de perceptie van de medewerker kan optreden. Sommige medewerkers geven aan dat de ratio's niet kloppen volgens hen, wat weer tot ontevredenheid kan zorgen bij deze medewerkers.

Zoals Colquitt in 2001 al heeft aangegeven blijkt uit onderzoek dat het hier niet om de objectieve informatie gaat zoals die wordt gepresenteerd, maar om de perceptie van de medewerkers. Pon neemt medewerkers niet mee in het proces zoals is gebleken bij de procedurele rechtvaardigheid. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers met de uitkomst ontevreden zijn, ook al hoeft dit objectief gezien niet het geval te zijn.

5.4.6 Uiteenzetting per doelgroep

Er zijn in het literatuuronderzoek een aantal hypothesen opgesteld voor wat betreft de uitkomsten voor bepaalde doelgroepen. Sommige van deze hypothesen zijn door dit onderzoek ontkracht, terwijl anderen weer juist bevestigd zullen worden.

Opleiding

De medewerkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek hebben bijna allen minimaal een HBO opleiding. Volgens de hypothese zouden deze vooral behoefte hebben aan een inhoudelijk interessante functie, uitdagingen, salarisperspectief, doorgroeimogelijkheden en een gunstige vestigingsplaats van het bedrijf.

Uit de resultaten blijkt dat bijna alle respondenten de inhoud van hun functie het meest belangrijk vinden. Ook de uitdagingen en verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken worden vaak benoemd. Hier is men ook erg positief over bij Pon. Het salarisperspectief en de doorgroeimogelijkheden worden ook veel benoemd. Hier is men echter minder enthousiast over, vooral over het salarisperspectief. Er wordt benoemd dat men een functiewisseling dient te maken om te groeien in salaris. De bovenstaande hypothesen worden door dit onderzoek dus bevestigd.

De staanplaats van een bedrijf wordt echter niet belangrijk gevonden. Sommige medewerkers hebben een erg lange reistijd om bij Pon te komen, maar omdat hun functie erg leuk is vinden ze dit geen probleem. Deze hypothese lijkt bij dit onderzoek te zijn ontkracht.

Leeftijd

Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers onder de 34 jaar opvallend veel waarde hechten aan de doorstroom en opleiding die Pon aanbiedt. Deze categorie vindt het belangrijker om een leuke functie te hebben, en de mogelijkheid om door stromen, dan de financiële beloning. In deze leeftijdscategorie heeft men ook behoefte aan flexibele uren en thuiswerken. Ook parttime werken wordt genoemd. Dit komt precies overeen met de hypothese die op dit punt gesteld is.

Voor overige leeftijdscategorieën geldt dat er weinig verschil is, met de categorie van onder de 34 jaar. Deze geven iets minder om het doorstromen, maar plaatsen ook functie-inhoud en werksfeer boven de financiële beloning.

Geslacht

Ook deze hypothese komt uit. Er kan geconcludeerd worden dat de vrouwelijke respondenten meer met de work-life balans bezig zijn dan de mannen. Hoewel dit thema bij veel respondenten terugkomt is het opvallend dat vrouwen er meer aandacht aan besteden.

Mannen zijn echter niet opvallend meer gericht op de primaire voorwaarden dan vrouwen. Net als bij de opleiding doelgroep zijn ze meer bezig met functie-inhoud en doorstromen.

Management

Het management blijkt vooral op strategische wijze naar de arbeidsvoorwaarden te kijken. Het wordt veelal met de strategie vergeleken, of met een ander top 50 bedrijf. Ook spreken managers vaak voor hun team, ze zijn vaak tevreden over de eigen primaire voorwaarden, maar niet over die van team. Er kan hiermee geconcludeerd worden dat de managers op een andere wijze met het arbeidsvoorwaardenbeleid bezig zijn dan de medewerkers. En dat dit invloed heeft op hun perspectief op de arbeidsvoorwaarden.

5.5 Hoofdvraag

Uiteindelijk kan nu met alle informatie die nu door dit onderzoek er aanwezig is antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *Wat is de verklaring van de score van de arbeidsvoorwaarden bij het MTO van Pon?* Tijdens het beantwoorden van deze hoofdvraag zal er worden gekeken naar de verschillen die zijn gevonden in de literatuur van het theoretisch kader, en de bevindingen vanuit de empirie.

Dit onderzoek zal proberen een verklaring te vinden voor de uitslag van de MTO score, zodat het beleid omtrent arbeidsvoorwaarden geoptimaliseerd kan worden. Er bestaat een kans dat dit onderzoek niet alle redenen die medewerkers hebben om een bepaald cijfer aan het beleid te geven onthult. Zoals al is aangegeven heeft veel met persoonlijke waarneming te maken van medewerkers, en dit is een onderzoek bij zestien medewerkers geweest. Er wordt wel duidelijk gemaakt welke factoren invloed kunnen hebben op de perceptie van de meeste medewerkers wat betreft dit onderwerp.

5.5.1 MTO score

De MTO uitslag kan worden verklaard door te kijken naar de vraagstelling. Dit is de enige vraag in het MTO die gaat over de primaire arbeidsvoorwaarden. De vraag gaat over hoe medewerkers denken over hun salaris in vergelijking met extern. Dit is echter slechts een klein gedeelte van het gehele primaire arbeidsvoorwaardenpakket. Dit is een gedeelte van het primaire arbeidsvoorwaardenbeleid, waar de medewerkers minder tevreden over zijn dan de rest.

Het perspectief van medewerkers op het primaire arbeidsvoorwaardenbeleid blijkt complex te zijn. Een uitspraak over het gehele primaire arbeidsvoorwaardenbeleid te kunnen doen aan de hand van één vraag is volgens dit onderzoek dan ook niet mogelijk.

Waarom is dit niet mogelijk? Uit de theorie blijkt dat elk individu anders naar arbeidsvoorwaarden kijkt. Zoals figuur 5 van Kluytmans (2005) weergeeft heeft elk individu eigen normen en waarden, en persoonlijke behoeften die inspelen op drijfveren en motieven. Deze motieven leiden tot een bepaald gedrag van de medewerker, wat weer voor de opbrengsten zorgt. Indien deze opbrengsten volgens de medewerker als positief worden ervaren, is er ook positieve satisfactie. Negatieve opbrengsten leiden tot negatieve satisfactie

(Kluytmans 2005). Wat dit onderzoek ons leert is dat dit onderwerp vrij complex is. Om dit alles met één vraag over primaire arbeidsvoorwaarden te kunnen beantwoorden, is daarom bijna onmogelijk. Om een verantwoorde theorie te kunnen vormen over de arbeidsvoorwaarden zullen meer vragen gesteld moeten worden.

5.5.2 Terugkoppeling onderzoeksmodel

Zoals het onderzoeksmodel al aangaf zal er in dit onderzoek vanuit de theorie en vanuit het perspectief van de medewerkers naar de arbeidsvoorwaarden gekeken worden. Zie figuur 1 in hoofdstuk 1 voor meer informatie over het onderzoeksmodel. Er zal nu kort een conclusie over beide benaderingen getrokken worden aan de hand van de voorgaande resultaten.

Theorie

Indien er zo objectief mogelijk vanuit de theorie wordt gekeken naar de arbeidsvoorwaarden kan er een verklaring gevonden worden voor resultaten van het MTO van 2010. De theorieën van de intrinsieke en extrinsieke motivatie (Amabile et al, 1994 ; Abuhamdeh en Csikszentmihalyi, 2009 ; Vinke, 1996, 2004) en *satisfiers* en *dissatisfiers* (Herzberg, 2009) zijn in dit onderzoek weer bevestigd door de resultaten. De medewerkers van Pon benoemen alle zaken van intrinsieke motivatie als belangrijke motivatiebron, en benoemen dat ze inderdaad niet meer tevreden worden van de extrinsieke aspecten, maar minder ontevreden. Dit past dan ook letterlijk in het rijtje van *satisfiers* en *dissatisfiers*. Vooral het primaire arbeidsvoorwaardenbeleid wordt als *dissatisfier* benoemd.

Perspectief

Motivatie is, zo blijkt uit dit onderzoek, sterk afhankelijk van persoonlijke waarneming (Adam, 1965; Vroom, 1985; Colquitt, 2001). De persoonlijke motivatie en drijfveren van een individu hebben weer invloed op hoe iemand naar het arbeidsvoorwaardenbeleid kijkt. Motivatie heeft te maken met het enthousiasme (intrinsieke motivatie) waarmee medewerkers hun taak uitvoeren en ook met de financiële reden(extrinsieke motivatie) om het werk uit te voeren. Uit dit onderzoek blijkt dat er twee theorieën zijn die erg goed aansluiten op de resultaten. De theorieën die verder door dit onderzoek worden bevestigd zijn de verwachtingstheorie van Vroom (Vroom in Berry, 1998), en de gelijkheidstheorie Adam uit 1965 (Carell et al, 1978).

Conclusie onderzoeksmodel

De verklaring voor de MTO score van 2010 ligt vooral vast in de theorieën die betrekking hebben tot de perceptie van medewerkers. Er is lange tijd niet veel loonruimte beschikbaar geweest waardoor medewerkers het gevoel hebben dat hun prestatie niet beloond wordt. De extrinsieke motivatie, of de *dissatisfiers*, gaan hierdoor een steeds belangrijkere rol spelen. Ook omdat Pon als bedrijf schijnbaar nog steeds goed draait komt de aanwezige loonruimte niet overeen met de verwachting die de medewerkers hebben. Dit komt overeen met de theorie van de verwachtingstheorie. In overeenstemming met de theorie van Conlquitt (2001) kan er geconcludeerd worden dat medewerkers bij Pon geen distributieve rechtvaardigheid ervaren.

Een theorie die niet in dit onderzoek niet bevestigd wordt is de theorie van Prins (2010). Eerder onderzoek laat volgens Prins (2010) zien dat een daling in engagement of

commitment aan de organisatie een mogelijke reactie is ten gevolge van percepties van distributieve onrechtvaardigheid. Medewerkers in een organisatie zijn dan blijkbaar niet tevreden over de interne billijkheid of de externe competitiviteit. Hierna kan verloop volgen. Bij Pon zijn de medewerkers echter zo intrinsiek gemotiveerd dat er haast geen verloop bij het bedrijf is. Ook de procedurele rechtvaardigheid kan hier geen oplossing voor zijn. De afwezigheid hiervan leidt volgens Prins (2010) ook tot verloop. Bij Pon worden de medewerkers echter ook niet in de procedure meegenomen. Dit kan ook geen reden zijn om meer tevreden te zijn met het arbeidsvoorwaardenbeleid. Maar ook ondanks dit is er bijna geen verloop bij Pon. De theorie van Prins (2010) is hiermee niet bevestigd.

De conclusie die aan de hand van het onderzoeksmodel getrokken kan worden is dan ook dat er voor meer aandacht besteedt dient te worden aan de perceptie van de medewerkers betreffende arbeidsvoorwaarden.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen volgen die aan de hand van de uitkomsten in dit onderzoek geformuleerd zullen worden.

6.1 MTO score

De eerste aanbeveling gaat over de wijze waarop het MTO is opgezet. Er wordt met slechts één vraag over het primaire arbeidsvoorwaardenbeleid gepoogd om een beeld te geven van de mening van alle medewerkers over dit onderwerp. Er is gebleken dat dit complexe materie is, het is dan ook onmogelijk om met één vraag een goed beeld te geven. Indien de vraagstelling op een andere wijze zou zijn geformuleerd had de uitslag er anders uit kunnen zien. Let bij de volgende enquête dan ook goed op hoe de vraagstelling is geformuleerd, en stel wellicht een aantal controle vragen.

6.2 Primair

6.2.1 Salarishuis

Wat opvallend is bij de primaire arbeidsvoorwaarden is dat bijna alle medewerkers de perceptie hebben dat ze voor een goede prestatie geen rechtvaardige financiële beloning ontvangen. Onderzoek heeft laten zien dat sinds de invoering van het salarishuis er een geringe loonruimte aanwezig was om uit te kunnen delen aan de medewerkers. Dit kan direct met de crisis te maken hebben, maar in de ogen van de medewerkers is het beleid op dit moment niet rechtvaardig voor de goed presterende medewerkers. De geringe salarisgroei van de afgelopen twee jaar heeft een directe negatieve invloed op de perceptie van de medewerkers over het salarishuis. Er wordt veel aangegeven dat wil je groeien in salaris, dat je of goed moet onderhandelen bij indiensttreding, of een functiestap moet maken.

Een aanbeveling op dit punt zou dan ook zijn om de loonruimte van het salarishuis het komende jaar proberen te verhogen. Dit betekent niet dat elke medewerkers er standaard financieel op vooruit moet gaan. Dit zal slechts voor een tijdelijke tevredenheid zorgen, en ook niet als rechtvaardig worden ervaren. Medewerkers bij Pon willen beloond worden voor een goede prestatie. De aanbeveling is dan ook om te zorgen voor een financieel meer significant verschil tussen de medewerkers die normaal presteren, en de medewerkers die boven verwachting presteren.

Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren bij Pon, maar dit wordt pas als negatief ervaren indien medewerkers van mening zijn dat ze niet de financiële beloning ontvangen die bij het harde werken hoort. Daarom zijn veel medewerkers van Pon ook voor een groter variabel gedeelte van het salaris. Indien er meetbare doelen gesteld kunnen worden vinden de meeste medewerkers het een prettig idee dat ze direct invloed op hun salaris kunnen hebben. Dit zal de medewerkers waarschijnlijk meer motiveren.

6.2.2 Verwachting

Er zijn vaak bijeenkomsten waarbij de medewerkers van de directie te horen krijgen hoe het ervoor staat met het bedrijf. Dit wordt erg gewaardeerd, de medewerkers vinden het prettig om geïnformeerd te worden over de stand van zaken. De informatie die de medewerkers ontvangen kan bij de medewerkers echter wel een valse verwachting wekken. De medewerkers krijgen te horen dat Pon de crisis goed doorstaat en dat er wordt vastgehouden

aan de originele strategie. Maar dit zien de medewerkers niet terug in hun salaris. Ondanks dat het goed lijkt te gaan met het bedrijf is dit niet direct in het basissalaris terug te zien. Wellicht dat het met andere Business Units wel minder goed gaat, of dat er een andere reden is. Het is van belang om de medewerkers hier goed over te informeren, de verwachting van de medewerkers managen is hierbij een punt van aandacht. Om ervoor te zorgen dat de perceptie van de medewerkers niet in een negatieve spiraal loopt is het volgens de theorie van belang om medewerkers te betrekken in het proces van de totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden. Transparantie, communicatie en inspraak werken volgens Prins (2010) positief.

6.3 Secundair

6.3.1 Consequent beleid

Op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden is er in dit onderzoek een opvallend resultaat naar voren gekomen. Of medewerkers tevreden of ontevreden zijn over het secundaire arbeidsvoorwaardenbeleid hangt van de Business Unit, en soms zelfs van de afdeling waar ze werkzaam zijn. De structuur van Pon lijkt het thuiswerken, gebruik van flexibele uren, en parttime werken wel mogelijk te maken. Dit beleid blijkt echter per afdeling te verschillen.

Per afdeling lijkt er een andere cultuur te zijn die het gebruik van sommige secundaire arbeidsvoorwaarden wel of niet mogelijk maakt. Er zijn medewerkers die een mobiele telefoon hebben en thuis kunnen werken, terwijl op een andere afdeling een medewerker met dezelfde functie deze mogelijkheden niet heeft. Het lijkt er op dat de managers op de afdeling hier een centrale rol in spelen. Omdat deze het beleid op een bepaalde wijze interpreteren, wordt dit niet overal hetzelfde toegepast. Dit zorgt voor frustratie bij medewerkers, die elkaar onderling spreken en goed op de hoogte zijn van de verschillen tussen de afdelingen. Een aanbeveling bij dit punt is om ervoor te zorgen dat het (secundaire) arbeidsvoorwaardenbeleid Pon breed hetzelfde wordt toegepast.

6.3.2 Rol P&O

Sommige medewerkers zien een rol voor P&O om dit op te lossen. Pon wordt door de medewerkers op sommige afdelingen nog conservatief en bureaucratisch genoemd. Indien P&O zich meer richt op het creëren van een soort van ‘centrale cultuur’ is het mogelijk om dit aan te passen volgens de medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat het inderdaad nodig is om aandacht te schenken aan de uitvoering van een centraal beleid omtrent de arbeidsvoorwaarden. Wellicht dat P&O met een beleid kan komen dat het centraal toepassen van de mogelijkheden stimuleert.

Het invoeren van ‘Het Nieuwe Werken’ zou een optie kunnen zijn. Dit zorgt ervoor dat er meer aandacht is voor het gebruik maken van de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals thuiswerken en flexibele uren. Daarnaast is het goede reclame voor een bedrijf richting de arbeidsvoorwaarden, en zijn er nog meer voordelen te noemen. Onderzoek naar de invoering hiervan wordt aanbevolen.

6.3.3 Cafeteria systeem

Het invoeren van een cafeteria systeem kan het secundaire arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers meer aantrekkelijk maken. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers van mening zijn dat het secundaire arbeidsvoorwaardenpakket wel bij hun levensfase past, maar dat er op sommige punten nog ruimte voor verbetering is. Door de invoering van een cafetariasysteem kunnen de medewerkers zelf een keuze maken en zullen ze meer tevreden zijn over het pakket.

6.4 Tertiair

Dit onderzoek laat zien dat de tertiaire arbeidsvoorwaarden zonder twijfel de kracht is van het arbeidsvoorwaardenpakket van Pon. De communicatie hier over, zowel intern als extern, mag dan ook wel iets zwaarder worden ingezet.

6.5 Algemeen

Het is volgens de theorie van belang om te weten op welke manier het personeel gemotiveerd is. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de medewerkers van Pon intrinsiek gemotiveerd zijn. Ondanks dat de medewerkers enigszins ontevreden zijn over het arbeidsvoorwaardenbeleid zullen ze het bedrijf om deze reden dan ook niet verlaten. Dit komt niet overeen met de theorie van Prins (2010), die aangeeft dat medewerkers die niet worden meegenomen in de besluitvorming en ontevreden zijn over de distributieve verdeling weg gaan bij het desbetreffende bedrijf.

De medewerkers van Pon kunnen daarom wel loyaal genoemd worden, maar dit doet niets aan het feit af dat ze ontevreden zijn over sommige gedeeltes van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Daarom is het aan te bevelen voor Pon om ervoor te zorgen dat er niet alleen voor het intrinsieke gedeelte van de motivatie gerichte aandacht is, maar ook voor het extrinsieke gedeelte. Het werk voor Pon is niet om de mensen meer tevreden te maken, maar om ze minder ontevreden te maken over de extrinsieke motivatie.

Verder onderzoek naar dit onderwerp zal ook nuttig kunnen zijn. Vooral op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, het eventueel invoeren van 'Het Nieuwe Werken', en de interne communicatie wat betreft arbeidsvoorwaarden kan er nog winst worden behaald.

6.6 Wetenschap

Ook voor de wetenschap zijn een aantal aanbevelingen te formuleren. De verschillende theorieën die in deze thesis zijn behandeld zijn bijna allemaal bevestigd. Dankzij deze theorieën zijn de aspecten die invloed hebben op het perspectief van de medewerkers bekend geworden. Er is echter nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar wat de directe invloed is van arbeidsvoorwaarden op de aantrekkelijkheid van de organisatie. Voor Pon en de wetenschap is het nuttig om uit te zoeken of medewerkers een bedrijf aantrekkelijker vinden dat een zeer uitgebreid arbeidsvoorwaardenpakket heeft, of dat het wellicht meer met andere factoren te maken heeft. Vaak hebben bedrijven die in de top 50 van aantrekkelijke bedrijven staan een sterk arbeidsvoorwaardenpakket, maar is dit noodzakelijk, en is er een verband te leggen tussen de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden en de positie van de aantrekkelijkheid van een bedrijf?

Door simpelweg de salarissen te verhogen zullen medewerkers namelijk niet meer tevreden worden volgens de bestaande theorie, maar minder ontevreden. Ook komt dan het probleem van de gouden ketenen om de hoek zetten. Medewerkers zullen het bedrijf niet verlaten omdat

ze extern er alleen maar op achteruit kunnen gaan. Daarom zal wetenschappelijk onderzoek naar de balans tussen het nastreven van aantrekkelijk werkgeverschap, en een te goed arbeidsvoorwaardenbeleid dat leid tot negatieve doorstroom en uitstroom van belang zijn.

Bronnen

- Abuhamdeh, S. Csikszentmihalyi, M. (2009), Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Competitive Context: An Examination of Person–Situation Interactions. *Journal of Personality*, Oct2009, Vol. 77
- Amabile, T.M., K. Hill, B. Hennessey, E. Tighe (1994), The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, Issue 5
- Baarda, B. en Goede, M. de (2006), *Basisboek Methoden en Technieken*, Groningen/Houten:Wolters-Noordhof.
- Berry, L. M. (1998), *Psychology at work*. San Francisco: McGraw-Hill.
- Boselie, P. (2010), *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Bovens, M.A.P., Hart 't, P., Twist van, M.J.W. & Rosenthal, U. (2001). Openbaar bestuur, beleid, Kluwer 2007 organisatie en politiek (H3 p. 67-95).
- Bowen, R.B. (2001) *Belonen van werknemers*, Schoonhoven: Academic Service
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management*. Second edition. New York: Palgrave MacMillan
- Carrell, M.R., and Dittrich, J.E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and Newket Directions. *The Academy of Management Review*. 3;2: 202-210.
- Centraal Beheer Achmea (2011), *Arbeidsvoorwaarden survey 2010 – 2011, Koers bepalen in een veelzijdige arbeidsmarkt*.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001), 'Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Gijzen van, J.A. en Rietveld, J.B. (2009), *Arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap*, Kluwer, Alpen aan de Rijn Bron
- Grundemann, W.M. & de Vries, S. (2003), *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland*. TNO-rapport, Hoofddorp
- Hansen, F. (2010), Currents in Compensation and Benefits, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43, Issue 3 : 131-141
- Hart, H. 't, Boeije, H. en Hox J. (2005), *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom Onderwijs.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (2009), *The motivation to work*, Wiley, New York, twelfth printing
- Hoof van, J. (2002), *Werk(en) moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Kluijtmans F. (2005), *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2008), 'Wie wil er (nou) voor de overheid werken?', *Bestuurswetenschappen*, 62 (4), 14-35.
- Kvale S. (1996), *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage Publications.
- Mok A. (1990), Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid. *Sociologische gids* 37, 141 – 165
- Mok A. (1990), *In het zweets uws aanschijns: inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden: Stenfert Kroese
- Parre, P. van der (1996), *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft
- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance. Archieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press
- Poels, F.C.M., (2001) *Functiewaardering en belonen: Techniek, procedures, methoden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Prins de, P. Segers, J. (2010), *Eerlijk (be)loon(d)?*, *Tijdschrift voor HRM*, editie 2010 nr 2 Pagina: 5-23
- Rainey, Hal G. (2003) *Understanding and managing public organizations*, San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Thierry, H. (2002), *Beter Belonen in Organisaties*, Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Velde van der, M. Jansen, P en Anderson, N. (2008) *Guide to management research methods*, Blackwell publishing
- Verbruggen, H. & Thunissen (2010), M., *Het Nieuwe Werken.... Van dromen naar doen*, Utrecht: digitale uitgave Hogeschool Utrecht.
- Vinke, R.H.W. (1996), *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen
- Vinke, R.H.W. (2004), *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. Reed Business Information BV, 's-Gravenhage

Overig

Centraal Bureau voor de Statistiek (2011), www.cbs.nl

Directieraad Pon (2010), Statusupdate strategieprogramma

Elsevier (2011), <http://www.salarisnet.nl/Nieuws-Artikelpagina/Crisis-biedt-kansen-bij-versobering-arbeidsvoorwaarden.htm>

Intermediair (2011),

<http://www.automatiseringgids.nl/peopleware/arbeidsvoorwaarden/2010/38/arbeidsvoorwaarden-niet-onder-druk-door-crisis.aspx>

Performance Management Pon Automotive (2008), Informatieboek voor medewerkers

NEF (2009), A Bit Rich: Calculating the real value to society of different professions
http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A_Bit_Rich.pdf

Richtingaanwijzer (2010), Arbeidsreglement Pon

FNV Bondgenoten (2009), Een leven lang prettig werken

SER (2004), *De CAO, wat en hoe*, Huisdrukker SER

http://www.ser.nl/~media/Files/Internet/X_overig/De%20CAO%20wat%20en%20hoe%20pdf.ashx

Website FNV (2011),

http://www.fnvbondgenoten.nl/site/nieuws/webassistent/j.veenhuizen/cao_rabobank_2011_wat_willen_we/hr_rabobank_voorstellenbrief_cao_2011.pdf

Website Effectory (2011), www.effectory.nl toegang op 16-3-2011

MTO PAH (2010), Resultaten

Van Dalen (2011) Woordenboek

Website Pon (2011), www.pon.nl toegang op 24-03-2011

Website Pon Academy (2011), www.ponintranet.nl toegang op 24-03-2011

Website Pon Fit (2011), www.ponfit.nl toegang op 24-03-2011

Website Ministerie van Sociale Zaken (2011) <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/wat-is-een-cao.html> toegang op 24-03-2011

Website monsterboard (2010), onderzoek naar werknemerstevredenheid

Website effectory (2010), <http://www.effectory.nl/Perscentrum/Nieuws/Wat-u-niet-mag-missen-over-Beste-Werkgevers-2010.aspx>

Website Pon (2011), www.pon.nl

Website Topemployers (2010),
<http://www.topemployers.nl/TopEmployersNederland/TopEmployers2010AZ/PonHoldings.aspx>

Website Intermediair (2010), <http://www.intermediair.nl/artikel/beste-werkgevers-onderzoek/210672/de-50-beste-werkgevers-van-2010.html>

Bijlage 1 Overzicht arbeidsvoorwaarden concurrenten

Opvallende arbeidsvoorwaarden van topwerkgevers

Voordelen van bedrijven:

- Veel geld en tijd investeren in de ontwikkeling van de medewerkers (*ING, British American Tobacco, Arval, Achmea, Océ-Nederland, St. Antonius Ziekenhuis & Mesos Medisch Centrum*).
- Kansen te over om in korte tijd heel veel te leren en eigen initiatieven te ontplooiën (*Kirkman Company, Trius*).
- Een mensenbedrijf: dag in dag uit er samen voor gaan om het verschil te maken voor de klant. Uitblinken in kwaliteit, professionaliteit, hands-on aanpak en nauwe (*Albert Heijn*)
- Grensoverschrijdende, complexe opdrachten, waardoor werk intellectueel uitdagend is en creativiteit vergt (*Clifford Chance*)
- Grote betrokkenheid bij de organisatie doordat je iedereen goed kent. Intensieve begeleiding tijdens de eerste drie weken (*Samsung Electronics*)
- Ook in moeilijke tijden wordt er geïnvesteerd in kwaliteit (*Securitas*)
- Enorme uitdagingen in mooie, grote projecten (*Getronics PinkRocade*)
- Ondernemerschap hoog in het vaandel (*KPN*)
- Lol in je werk, optimale promotiekansen en een goede sfeer in het bedrijf (*KZA*)
- Collegiaal bedrijf, waar samenwerken 'the key' is (*MSD, NCIM Groep*)
- Heerst een atmosfeer waarbinnen je jezelf kunt ontwikkelen in de meest brede zin van het woord (*SABIC Europe*)
- Werken bij een winnaar, waar het individu gehoord wordt (*SNS Reaal*)
- Medewerkerstevredenheid staat hoog in het vaandel (*Zwitserleven*)
- Veel mogelijkheden voor internationale carrière (*Accenture*)
- Dankzij het grote en de lange horizon hebben beleggers de ruimte innovatieve beleggingen tot bloei te laten komen (*APG*)
- Je kunt je eigen mening hebben en je krijgt volop de ruimte om de ideeën die je hebt, uit te voeren (*Caesar Groep*)
- Snelle doorgroeimogelijkheden naar managementfunctie (*Group4 Securicor*)
- Op alle niveaus mogelijkheid om carrière te maken (*Imtech*)
- Hoge kwaliteit wat betreft dienstverlening voor klanten (*InBev*)
- Dynamische branche, bruisend bedrijf (*NH Hoteles, T-Mobile, Arval*)
- Uitdagend werk temidden van gedreven collega's die zich volledig inzetten voor het bedrijf en de missie (*AstraZeneca*)
- Bedrijf heeft veel aanzien en een aansprekende klantenkring (*COLT Telecom*)
- Je kunt het beste uit jezelf halen op elk niveau (*Dactylo*)
- Toekomst gericht, nadruk op verantwoorde productie (*Essent*)
- Open cultuur, keuzevrijheid voor werknemers en diverse ontwikkelingsmogelijkheden (*Nuon*)
- Open en ondernemende organisatie (*OC&C Strategy Consultants*)
- Allerlei mogelijkheden om je te ontwikkelen buiten je eigen discipline (*Organon*)
- Naast ruimte voor ontwikkeling krijgen medewerkers ook gelijk veel verantwoordelijkheid (*OVG Projectontwikkeling*)

- Veel ruimte voor eigen verantwoordelijk en zelfwerkzaamheid. Als je je goed ontwikkelt, kun je snel zelfstandig aan de slag (*Batenburg Beheer N.V., RWE Energy Nederland*)
 - De cultuur is gericht op openheid en langetermijndenken. De zorg voor elkaar en producten. Je kunt iets doen voor de kwaliteit van leven van anderen (*Boehringer Ingelheim*)
 - Diversiteitsbeleid met de daarbij horende voorzieningen (*Makro*)
 - Door de sterke groei van het bedrijf ontstaan er nieuwe, interessante functies voor medewerkers en zijn er veel doorgroeimogelijkheden (*Planon*)
 - Een groot kantoor/bedrijf met veel mogelijkheden, diepgaande opleiding en uitstekende begeleiding (*AKD Prinsen van Wijmen, GTI*)
 - Hart voor de publieke zaak (*BMC Groep*)
 - Een goede balans tussen werk en privé. Naast hard werken is er ook tijd voor een normaal sociaal leven (*Boekel de Nerée*)
 - Toonaangevend kennisinstituut dat deel uitmaakt van een internationaal statisch netwerk (*CBS*)
 - Groot bedrijf waar veel mogelijk is. Je kunt je eigen plan trekken, en krijgt daar ook de passende opleiding bij. De doorgroeimogelijkheden zijn daardoor enorm (*GTI*)
 - In een dynamische omgeving met zeer gemotiveerde collega's krijg je al snel eigen verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid (*Stage Entertainment*)
 - Dynamisch, snel groeiend bedrijf waar medewerkers worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen (*Vanderlande Industries*)
 - Je werkt met passievolle mensen aan een actueel maatschappelijk belang (*Korps Landelijke Politiediensten*)
 - Grote betrokkenheid van de medewerkers. De hechte, informele sfeer zorgt ervoor dat men trots is op het bedrijf (*Van Leeuwen Buizen Groep*)
 - Een echt 'mensenbedrijf'. Persoonlijke aandacht voor medewerkers en de klanten staat voorop (*Kuijpers Installaties*)
-
- Bureaucratie, wat voortgang en creativiteit kan smoren (*ING*)
 - Bescheidenheid, niet genoeg naar buiten treden met bijzonderheden bedrijf (*Achmea, APG*)
 - De lat ligt hoog; maar nee-zeggen wordt gerespecteerd (*Kirkman Company*)
 - Alles behalve paternalistisch, mensen moeten niet gehecht zijn aan vaste loopbaanstructuur (*Océ- Nederland*)
 - Grote verantwoordelijkheid t.a.v. sociaal en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering, wat nauwe samenwerking en afstemming vergt voordat beslissingen genomen kunnen worden (*Albert Heijn*)
 - Veel flexibiliteit vergen (*Clifford Chance, Makro, RWE Energy Nederland*)
 - Hogere werkdruk dan elders (*Samsung Electronics, OC&C Strategy Consultants*)
 - Vakantiedagen aan de lage kant (*Samsung Electronics*)
 - Sommige bedrijven kiezen nog altijd voor een beveiligingsbedrijf op basis van prijs (*Securitas*)
 - Geen werkgever waar je tot aan je pensioen blijft zitten (*Trius*)
 - Door grootte van bedrijf, duurt het lang voordat werknemer netwerk heeft opgebouwd (*Getronics PinkRoccade*)

- Zeer dynamische organisatie, veel veranderingen, moet je tegen kunnen (*KPN, SNS Reaal, InBev, AstraZeneca, COLT Telecom, Nuon, Planon, Vanderlande Industries, Kuijpers Installaties*)
- Geen strakke hiërarchische lijnen en organogrammen, moet je van houden (*KZA*)
- In zelfstandige baan kun je je eenzaam gaan voelen (*MSD*)
- Hoofdvesting tamelijk ver van de randstad (tussen Eindhoven en Maastricht) (*SABIC Europe*)
- Voor zelfontplooiing eigen initiatief nemen, voor sommigen is dit lastig (*Zwitserven*)
- Er wordt veel van medewerkers verwacht, bijvoorbeeld 750 uur training per vijf jaar (*NCIM Groep, Accenture*)
- Strenger wordende wet- en regelgeving maakt marketing en sales ingewikkelder (*British American Tobacco*).
- Als je niet vooruit wil, zul je ook niet vooruit gaan (*Caesar Groep*)
- Machocultuur vooroordeel (*Group4 Securicor*)
- Softe waarden zijn niet aanwezig, wordt echter wel aan gewerkt (*Imtech*)
- Voor ontwikkeling moet je mobiel zijn, mogelijkheden kunnen zich in heel Nederland voordoen (*NH Hoteles*)
- Medewerkers moeten blijven ontwikkelen, ongeacht of je wil of niet (*St. Antonius Ziekenhuis en Mesos Medisch Centrum*)
- Je moet constant op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen in de branche (*T-Mobile*)
- Voor autoliefhebbers staat het misschien te ver van de auto's af (*Arval*)
- De branche heeft geen sexy imago (*Dactylo*)
- Bedrijf medeafhankelijk van politieke beslissingen (*Essent*)
- Hoge kwaliteitseisen, waarvoor veel kwaliteitsprocedures (*Organon*)
- Interne organisatie kan onder vuur komen te liggen door enorme groei (*OVG Projectontwikkeling*)
- Veel kleinere bedrijven, waardoor terugvallen op allerlei stafafdelingen (zoals bijvoorbeeld centrale P&O) niet mogelijk is. Je moet veel zelf regelen (*Batenburg Beheer N.V.*)
- Niet zo'n goede interne samenwerking tussen (dus niet binnen) de divisies. Het gaat voornamelijk om het uitwisselen van ervaringen, die ook voor een andere divisie zinvol zijn. Het gebeurt nu wel, maar kan beter (*Boehringer Ingelheim*)
- Veel vrijheid. In feite is alles mogelijk. Veel starters ervaren dit als zeer positief, maar het blijkt in de praktijk ook moeilijk hoe je met die vrijheid moet omgaan (*AKD Prinsen van Wijmen*)
- De kilometers die je in het vak maakt om naar verschillende klanten in het land te gaan, kunnen je tegen gaan staan (*BMC Groep*)
- Lichte neiging tot eilandcultuur (*Boekel de Nerée*)
- Mensen met een puur commerciële instelling zijn minder op hun plek (*CBS*)
- Het imago van installatiebedrijf is hardnekkig (*GTI*)
- De balans tussen werk en privé kan doorslaan, ook door s avonds te werken. De eigen verantwoordelijkheid die je al snel krijgt, moet je wel kunnen dragen (*Stage Entertainment*)
- Deze baan heeft een bepaalde impact op je privésituatie; mensen gaan anders naar je kijken (*Korps Landelijke Politiediensten*)
- Door de enorme drukte is het soms moeilijk om je precies aan (interne) afspraken te houden. Het omgaan met prioriteiten is weleens een probleem (*Van Leeuwen Buizen Groep*)

Opvallende arbeidsvoorwaarden:

Algemene opmerkingen over arbeidsvoorwaarden

- Goede primaire arbeidsvoorwaarden (*Albert Heijn, SNS Reaal, AKD Prinsen van Wijmen*)
- Modern, marktconform, flexibel arbeidsvoorwaardenpakket.
- Flexibele arbeidsvoorwaarden (*British American Tobacco*)
- Uitgebreid pakket secundaire arbeidsvoorwaarden (*Makro, RWE Energy Nederland, AKD Prinsen van Wijmen, Vanderlande Industries*)
- Arbeidsvoorwaarden conform markt (*Stage Entertainment, Kuijpers Installaties*)

Loon

- Prima (marktconform) salaris (*ING, Kirkman Company, Clifford Chance, KPN, NCIM Groep, Accenture, APG, Group 4 Securicor, Imtech, InBev, NH Hoteles, T-Mobile, AstraZeneca, Essent, Organon, Makro, Planon, GTI, Vanderlande Industries, van Leeuwen Buizen Groep*)
- Bovengemiddeld salaris (*Samsung Electronics, Trius, Zwitserleven, Caesar Groep, St. Anthonius Ziekenhuis en Mesos Medisch Centrum, COLT Telecom, Nuon, OC&C Strategy Consultants, OVG Projectonwikkeling, Batenburg Beheer N.V., Boehringer Ingelheim, RWE Energy Nederland, Boekel de Nerée*)
- 13^e maand (*ING, British American Tobacco, T-Mobile, Planon*)
- Aandelenregeling (*ING, British American Tobacco, InBev*)
- Optieregeling (*ING, KPN*)
- Zeer concurrerend startsalaris (*SABIC Europe*)
- Tot 2% variabel loon (*SABIC Europe*)
- Overuren worden uitbetaald (*Accenture, Dactylo*)
- Competitieve targetbeloning (*APG*)
- Flexibele salarisgroei tot 9% per jaar (*Arval*)
- Periodiek beloningssysteem volgens de normen van de Rijksoverheid (*CBS*)
- Salariëring volgens politie CAO (*Korps Landelijke Politiediensten*)

Werk

- 36-urige werkweek (*ING, St. Anthonius Ziekenhuis en Mesos Medisch Centrum, Korps Landelijke Politiediensten*)
- 37-urige werkweek (*KPN*)
- 40-urige werkweek (*OC&C Strategy Consultants*)
- Flexibele werkpatronen/tijden (*ING, Achmea, SNS Reaal, APG, AstraZeneca, Boehringer Ingelheim, Makro, Planon, RWE Energy Nederland, Vanderlande Industries, Korps Landelijke Politiediensten*)
- Thuiswerken (*Achmea, Océ-Nederland, Caesar Groep, Essent*)
- Goede balans werk/privé (*St. Anthonius Ziekenhuis en Mesos Medisch Centrum, Planon*)
- 100% werkzekerheid (*St Anthonius Ziekenhuis en Mesos Medisch Centrum*)

- Mogelijk tot parttime werken (*AstraZeneca, Boehringer Ingelheim*)

Verlof

- 23 vakantiedagen (*OC&C Strategy Consultants*)
- 24 vakantiedagen + 12 ADV dagen per jaar (+leeftijdsverlof) (*BMC Groep*)
- 25 vakantiedagen (*Trius, KPN, Vanderlande Industries*)
- 25 vakantiedagen per jaar (afhankelijk van je leeftijd en diensttijd, oplopend tot maximaal 30 dagen) plus 10 roostervrije dagen (*MSD*)
- 26 vakantiedagen (*Getronics PinkRoccade*)
- 28 vakantiedagen (*OVG Projectontwikkeling*)
- 30 vakantiedagen (*T-Mobile*)
- 38 vakantiedagen (*Nuon*)
- 50 (?) vakantiedagen (*SABIC Europe*)
- Ruime hoeveelheid vakantiedagen (*AstraZeneca, Van Leeuwen Buizen Groep*)
- 12 ADV dagen (*Trius*)
- 13 ADV dagen (*Vanderlande Industries*)
- Kopen en verkopen van vakantiedagen (*Getronics PinkRoccade, KPN, Planon, RWE Energy Nederland*)
- Maatschappelijk- en diversiteitsverlof (*Achmea*)
- Mogelijkheid om 13^e maand te sparen voor sabbatical (*SNS Reaal*)
- Sabbatical regeling (*Caesar Groep, Dactylo*)
- Ouderschapsverlof (75% doorbetaald) (*Korps Landelijke Politiediensten*)

Bonussen en toeslagen

- Bonus o.b.v. prestaties (*Kirkman Company, Colt Telecom, OVG Projectontwikkeling, CBS*)
- Variabele beloning (6 maandsalarissen extra voor Branche Managers die hun target halen (*Securitas*))
- Maandelijks bonusregeling (*Trius*)
- 8.5% vakantietoeslag (*Trius*)
- 8% vakantietoeslag (*BMC Groep*)
- (Variabele) bonusregelingen (*Getronics PinkRoccade, Group 4 Securicor, NH Hoteles, AstraZeneca, Dactylo, Boehringer Ingelheim, BMC Groep, Boekel de Nerée, GTI*)
- Goede salarisverhoging bij goed presteren (*KPN*)
- Bonusstelsel dat kan oplopen tot dertig procent van het jaarsalaris (*NCIM Groep*)
- Extra bonusregeling voor management (*British American Tobacco*)
- Uitgebreid bonussysteem (*Caesar Groep*)
- Winstafhankelijke bonus (*Arval*)
- Eindejaarsuitkering (*Nuon, Korps Landelijke Politiediensten (8%)*)
- Winstdelingsregeling (*SABIC Europe, BMC Groep, Van Leeuwen Buizen Groep, Kuijpers Installaties*)
-

Pensioen, verzekeringen en regelingen

- 90% pensioenbijdrage (*Trius*)
- Goede pensioenregeling (*Albert Heijn, KPN, Zwitserleven, APG, COLT Telecom, OVG Projectontwikkeling, BMC Groep*)
- Collectieve verzekeringen (*Albert Heijn*)
- Gratis ziektekostenverzekering (*Samsung Electronics*)
- Goed pensioen (*Getronics PinkRoccade*)
- Bovengemiddelde pensioensopbouw (*SABIC Europe*)
- Premievrije pensioenregeling (*British American Tobacco, T-Mobile*)
- Werkgeversbijdrage in spaarloon en levensloopregeling (*British American Tobacco*)
- Volledige betaling van pensioenpremie (*Arval, OC&C Strategy Consultants*)
- Tegemoetkoming in ziektekosten (*COLT Telecom, OC&C Strategy Consultants*)
- Spaarloon (*Dactylo*)
- Korting op ziektekostenregeling (*Dactylo*)
- Pensioen in de vorm van eindloonregeling (*Boehringer Ingelheim*)
- Ziektekostenplan (*BMC Groep*)

Opleidingsmogelijkheden en ontwikkeling, loopbaanontwikkeling

- Trainingen (*Kirkman Company, COLT Telecom, Stage Entertainment, Vanderlande Industries*)
- Bijzonder veel aandacht voor ontwikkeling en opleiding (*Océ-Nederland, KZA, APG, Caesar Groep, Imtech, Dactylo, Organon, AKD Prinsen van Wijmen, Kuijpers Installaties*)
- (uitgebreide)(interne) Opleidingsmogelijkheden (*Securitas, SNS Reaal, Zwitserleven, Group 4 Securicor, InBev, St. Antonius Ziekenhuis en Mesos Medisch Centrum, COLT Telecom, Essent, OVG Projectontwikkeling, Boehringer Ingelheim, Makro, BMC Groep, Boekel de Nerée, GTI, Vanderlande Industries, Korps Landelijke Politiediensten*)
- Traineeship, met keuzevrijheid voor trainees (*Kirkman Company*)
- Blijvende inzetbaarheid verankerd in arbeidsvoorwaarden (*ING*)
- Internationale carrièreperspectieven (*NCIM Groep, Accenture, InBev, Organon, Van Leeuwen Buizen Groep*)
- Vergoeding studiekosten (*NCIM Groep*)
- Goede doorgroei mogelijkheden (*Zwitserleven*)
- Bij begin carrière opleiding van 2 weken aan St. Charles University, in de buurt van Chicago (*Accenture*)
- Veel persoonlijke en inhoudelijke begeleiding en coaching (*Essent, Makro*)
- Ontwikkelingsmogelijkheden in verschillende richtingen (*Organon, Makro*)
- Persoonlijk opleidingsbudget is 7,5 procent van het jaarsalaris (*RWE Energy Nederland*)
- Jaarlijks beschikbaar opleidingsbudget (*CBS*)
- Management Development programma's (*Stage Entertainment*)

Gadgets

- Internationale tankpas (*Kirkman Company*)

- Leaseauto (*Kirkman Company, Securitas, Trius (vrije keuze), NCIM Groep, Accenture, Group 4 Securicor, Imtech, InBev, Arval, AstraZeneca, Dactylo, Nuon, OC&C Strategy Consultants*)
- Leaseauto's die voldoen aan zuinig energielabel (*OVG Projectontwikkeling*)
- Mobiele telefoon, blackberry, laptop (*Clifford Chance, Samsung Electronics, Securitas, NCIM Groep, Accenture, Imtech, NH Hoteles, AstraZeneca, Dactylo, Essent, Nuon, OC&C Strategy Consultants, OVG Projectontwikkeling, Batenburg Beheer N.V., Boekel de Nerée, GTI*)
- PC voor thuis (*Clifford Chance*)
- Reiskosten- en/of verhuisvergoeding (*Dactylo*)

Gezondheid

- (Gratis) gebruik van sportfaciliteiten (*Clifford Chance, SABIC Europe*)
- Fitnessruimtes (*Achmea, Essent*)
- Ergonomie, bedrijfsfysiotherapie (*Clifford Chance*)
- Gebeds- en stilteruimtes (*Achmea*)
- Gezondheidsprogramma (*Essent*)
- Sporten tegen gereduceerd tarief bij sportschool naast kantoor (*Boekel de Nerée*)

Extra

- Bij verjaardag uitnodiging voor lunch in informele setting met CEO (*Samsung Electronics*)
- Bij levensreddende handeling of opvallende rol, uitnodiging voor lunch met CEO (*Securitas*)
- Korting op producten (*ING, Achmea, Albert Heijn, Samsung Electronics, Securitas, SNS Reaal, NH Hoteles*)
- Sociale evenementen (*Kirkman Company, Imtech, OC&C Strategy Consultants, OVG Projectontwikkeling, Boekel de Nerée*)
- Innovatiecafé (*Albert Heijn*)
- Veel keuzevrijheid om voor projecten bij bepaalde klanten te kiezen (*Getronics Pink Roccade*)
- Informele sfeer, laagdrempelig (*KZA*)
- Empowerment, verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in organisatie (*MSD*)
- Natuurgeluiden in de lift (*SNS Reaal*)
- Zeer intensief personeelsbeleid (*Zwitserleven*)
- Zeer intensief arbobeleid (*Zwitserleven*)
- Kapper, masseur, carwash en stomerij op kantoor (*Zwitserleven*)
- Wake-up-campagne, eigen medewerkers worden ingezet als ambassadeurs om jong getalenteerde en 'wakkere' mensen enthousiast te maken (*Zwitserleven*)
- Hypotheekrentekorting (*APG*)
- Projecten gerelateerd aan maatschappelijk werk (*Caesar Groep*)
- Topmanagement luistert naar werknemers, gaan ook één-op-één in discussie onafhankelijk van status van werknemer (*T-Mobile*)
- Erg loyale werknemers (*Dactylo*)
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat hoog in het vaandel (*Nuon*)

- Focus op lange termijn i.p.v. korte termijn (*Boehringer Ingelheim*)
- Medewerkersbetrokkenheidstraject (*Makro*)
- Veel aandacht voor goede sfeer, bruin café in pand (*Planon*)
- Cultuurprogramma (*GTI*)
- Sociale leven speelt zich grotendeels op het werk af (*Stage Entertainment*)
- Werken aan de meest complexe misdrijven en criminaliteitsvraagstukken (*Korps Landelijke Politiediensten*)
- Veel informele onderlinge contacten (*Van Leeuwen Buizen Groep*)

Algemene opmerkingen over arbeidsvoorwaarden

- CAO a la carte (*APG, BT Professional Services, Capgemini, Eneco, ING, KLM Information Service, Ricoh, Sogeti*)
- Goede balans van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (*Compuware*)
- Concurrerende arbeidsvoorwaarden (*Essent*)
- Concurrerende secundaire arbeidsvoorwaarden (*DPA Flex Professionals, I-Bridge*)
- Variatie in basispakket arbeidsvoorwaarden (*Eneco, NetAspect*)
- Zeer uitgebreid pakket (secundaire) arbeidsvoorwaarden (*Nuon ICT, PW Consulting, Triple P*)
- Flexibele arbeidsvoorwaarden (*Nuon ICT*)
- Uitgebreid arbeidsvoorwaardelijk keuzeplan waarin je onder meer keuzes kunt maken – afhankelijk van persoonlijke wensen – tussen tijd en geld (*UWV*)
-

Loon

- Gemiddeld salaris (*Force Vision*)
- Goed/uitstekend, concurrerend, marktconform salaris (*APG, CIMSOLUTIONS, BT Professional Services, Chess, DPA Flex Professionals, Exact Software, Getronics PinkRocade, Hinttech, I-Bridge, Info Support, Mediaan/ABS B.V., NetAspect, Nuon ICT, NXP Semiconductors, Peak-It, Pecoma BusinessTechnology, Proxyon, PW Consulting, Qualogy Consulting B.V., Quinity, Ricoh, SDL Tridion, Simac Techniek N.V., Sogeti, Sylis, TietoEnator, Transavia.com, Unit 4 Agresso, UWV*)
- Twee keer per jaar salarisontwikkeling (*Caesar Groep*)
- Gemiddelde startsalariissen en forse groeipercentages (*Capgemini*)
- Deels variabel salaris (13% van het totale salaris)(0 tot 12% variabel inkomen (tot 16% van een bepaald functieniveau)) (*Capgemini, KLM Information Services*)
- Prestatieafhankelijke salariëring (*Dell, Eneco, Rabobank Nederland*)
- 13^e maand (*Exact Software, ING, Rabobank Nederland, UWV*)
- Duidelijk loonstelsel gericht op groei van medewerkers (*NetAspect*)
- Bij elk behaald certificaat een salarisverhoging (*Peak-It*)

Werk

- Flexibele werktijden (*APG, BT Professional Services, Essent, Getronics PinkRocade, Nuon ICT, PW Consulting, Rabobank Nederland, SDL Tridion, Simac Techniek N.V., SNS Reaal, TietoEnator, Triple P, UWV*)
- Parttime werken (*BT Professional Services, Capgemini, Dell, Nuon ICT, Quinity, SAS, SDL Tridion, Sylis, TietoEnator*)
- Thuiswerken (*BT Professional Services, Capgemini, Dell, Essent, Quinity, SAS, SDL Tridion, Unit 4 Agresso*)
- Overwerk gecompenseerd met geld (*Force Vision*)
- 36-urige werkweek (*ING*)
- 37.5-urige werkweek (*SAS*)
- 38-urige werkweek (*UWV*)
- Maatwerk afgestemd op individuele werknemers (*Simac Techniek N.V.*)

Het Nieuwe werken

- Interpolis, ING, ASR, Microsoft, SNS, enz.

Verlof

- 25 vakantiedagen (*Accenture, Eneco, Ricoh, TietoEnator*)
- 25+ vakantiedagen (*BT Professional Services, UWV*)
- 26 vakantiedagen (na 2 jaar dienstverband 1 dag extra, na 5 jaar dienstverband nog 1 dag extra *Pecoma Business Technology*) (*Unit 4 Agresso*)
- 26 tot 28 vakantiedagen (6 maanden niet ziek = 1 dag extra) (*Dell*)
- 27 vakantiedagen (*Chess*)
- 27.5 vakantiedagen (*Sogeti*)
- 28 vakantiedagen (*Qualogy Consultancy B.V.*)
- 31 vakantiedagen (*KLM Information Services*)
- Minimaal 31 vakantiedagen, plus de mogelijkheid om er 9 bij te kopen (*SAS*)
- Bovengemiddeld aantal verlofdagen (*Mediaan/ABS B.V.*)
- Mogelijkheid om extra vrije dagen te (ver)kopen (*Accenture, Dell, Hinttech, Quinity, SNS Reaal, TietoEnator*)
- Meer vakantiedagen bij langer dienstverband (*BT Professional Services*)
- Vanaf 35 jaar elke 5 jaar een vakantiedag erbij (*SAS*)
- 13 ADV dagen (*Eneco, Ricoh*)
- Tien procent vakantiegeld (*Caesar Groep*)
- ‘Sabbatical van de zaak’ (*Caesar Groep*)
- Extra verlof bij studie (*Sylis*)

Bonussen en toeslagen

- Aandelenprogramma (*Accenture, I-Bridge*)
- (Competitieve) bonusregelingen (*APG, BT Professional Services, Chess, CIMSOLUTIONS, Hinttech, Mediaan/ABS B.V., NCIM Groep, Nuon ICT, NXP Semiconductors, Pecoma Business Technology, Qualogy Consultancy B.V., Ricoh, SNS Reaal, Sogeti, Unit 4 Agresso*)

- Gegarandeerde bonus voor nieuwe medewerkers (*Caesar Groep*)
- ‘Expertbudget’ voor geselecteerde technologische goeroes (*Caesar Groep*)
- Winstuitkering/-deling (*Chess, Info Support, ING, Quinity, Transavia.com*)
- Bonusregeling voor supportmedewerkers (*Dell*)
- Eindejaarsbonus (*Sogeti, Transavia.com*)
- Beloning bij minder ziekteverzuim (*Sylis*)

Pensioen, verzekeringen en regelingen

- Hypotheekrentekortingen (*APG*)
- (Uitstekende) pensioenregeling (*APG, Accenture, BT Professional Services, Chess, Dell, Eneco, Info Support, Qualogy Consultancy B.V., Ricoh, SNS Reaal, Unit 4 Agresso, UWV*)
- (Collectieve) ziektekostenverzekering (*Accenture, Eneco, Dell, Info Support, Qualogy Consultancy B.V., Ricoh, TietoEnator, Unit 4 Agresso*)
- WIA-regeling (*Accenture, Info Support*)
- Hiaatregeling (*Accenture*)
- Kinderopvangregeling (*BT Professional Services, Unit 4 Agresso*)
- Premievrij pensioen (*Capgemini*)
- (Ruime) netto-onkostenvergoeding (*Chess, Hinttech, Quinity*)
- Tegemoetkoming kosten kinderopvang (*Dell*)
- (Duurzame) spaarloonregeling (*Eneco, NetAspect, Qualogy Consultancy B.V., SNS Reaal, TietoEnator, Unit 4 Agresso, UWV*)
- (Bijdrage in) Levensloopregeling (*Eneco, ING, NetAspect, Qualogy Consultancy B.V., Unit 4 Agresso, UWV*)
- Levensfasebeleid (*Getronics PinkRoccade*)
- Flexvergoeding ten behoeve van pensioen, ziektekosten en verzekeringen (*Hinttech*)
- Pensioenbijdrage (*Sogeti, TietoEnator (50%)*)
- Betaling groot deel van pensioenkosten (90%) (*KLM Information Services, Mediaan/ABS B.V.*)
- Gehele vergoeding van pensioenskosten (*SAS*)
- Mogelijkheid tot extra pensioenbijdrage (*NetAspect*)
- Korting op ziektekostenregeling (*KLM Information Services*)
- Winstdelingspensioen (*Pecoma Business Technology*)
- Beschikbaarheidspremie (*Pecoma Business Technology*)
- Goede ouderschapsregeling (*Quinity*)
- Tweederde van de ziektekostenpremie wordt betaald, ook voor de partner (*SAS*)
- Verlofregeling (*SNS Reaal*)
- Zorgtakenregeling (*SNS Reaal*)
- Bijdrage aan kinderdagverblijf (*TietoEnator*)

Opleidingsmogelijkheden en ontwikkeling, loopbaanontwikkeling

- Uitgebreide ontwikkelings- en opleidingsfaciliteiten op maat (APG)
- Loopbaanpaden voor young professionals (APG)
- Loopbaan- en ontwikkelingsprogramma's (Accenture, Pecoma Business Technology)
- (Uitgebreide) Opleidingen (BT Professional Services, CIMSOLUTIONS, Compuware, Essent, Exact Software, Force Vision, Getronics PinkRoccade, I-Bridge, Info Support, NXP Semiconductors, Simac Techniek N.V., Sylis, Transavia.com, Triple P, Unit 4 Agresso, UWW)
- Trainingen (CIMSOLUTIONS, Compuware, Essent, NCIM Groep, Triple P)
- Certificering (BT Professional Services)
- (Persoonlijke) (externe)(interne) coaching (Caesar Groep, CIMSOLUTIONS, Essent, Peak-It, Simac Techniek N.V.)
- (Professionele)(interne) begeleiding (CIMSOLUTIONS, Essent)
- Mentoring (CIMSOLUTIONS)
- (Maatwerk) opleidingsplan (Chess)
- Internationale carrièreperspectieven (Compuware, Mediaan/ABS B.V., NCIM Groep)
- (Persoonlijk) (onbeperkt) opleidingsbudget (Eneco, ING, Proxyon, Qualogy Consultancy B.V. Sogeti)
- Veel doorgroeimogelijkheden (Essent, I-Bridge, Mediaan/ABS B.V., Proxyon, Rabobank Nederland, SDL Tridion)
- IT-traineeprogramma (Essent, Simac Techniek N.V.)
- Talent development programma (Essent)
- Duidelijke carrièrepaden gekoppeld aan wereldwijd functiehuis (Exact Software)
- Uitstekende loopbaankansen (Info Support)
- Vergoeding voor opleidingskosten (KLM Information Services, NCIM Groep)
- Studietoeken en vakliteratuur worden vergoed (NetAspect)
- Veel mogelijkheden om internationale ervaring op te doen (NXP Semiconductors)
- Voortdurende opleiding (Peak-It)
- High Potential Beleid (Pecoma Business Technology)
- Gemiddeld meer dan 10 opleidingsdagen per jaar, te gebruiken onder werktijd (PW Consulting)
- Gunstige studieregelingen (Rabobank Nederland, SNS Reaal)
- Aandacht voor persoonlijk ontwikkelingsplan (Rabobank Nederland)
- Academy, including MBA (Ricoh)
- Opleidingsmatrix (SDL Tridion)
- Internationale introductieperiode (SDL Tridion)
- Masterclasses (voor jonge consultants met maximaal 2 jaar werkervaring)(voor medewerkers) (SDL Tridion, Simac Techniek N.V.)
- Studiefinanciering (Sylis)
- Financiering van deeltijd avondopleidingen (Sylis)
- Financiële steun bij studie (TietoEnator)

Gadgets

- (Standaard)(duurzame) leaseauto (Accenture, BT Professional Services, Capgemini Chess, CIMSOLUTIONS, Dell, DPA Flex Professionals, Eneco, Exact Software, Info Support, INGt, KLM Information Services, NCIM Groep, Peak-It, Pecoma Business

Technology, Proxyon, PW Consulting, Qualogy Consultancy B.V., Quinity, SAS, Ricoh, Simac Techniek N.V., Sogeti, Syllis, Unit 4 Agresso)

- Laptop en telefoon (*Accenture, BT Professional Services, Chess, Dell, Force Vision, Hinttech, NCIM Groep, Proxyon, Qualogy Consultancy B.V., Quinity, Sogeti, Syllis, TietoEnator, Triple P, Unit 4 Agresso*)
- Vrij te besteden mobiliteitsvergoeding (*Capgemini*)
- NS businesscard (*Capgemini, Sogeti*)
- (Volledige) reiskostenvergoeding (*Dell, ING*)
- OV jaarabonnement voor trein, bus, tram of metro (*ING, PW Consulting, Quinity*)
- Leasebudget (*PW Consulting*)
- Flexibel vervoersbudget (*TietoEnator*)

Gezondheid

- Gezondheidsstimulering (*BT Professional Services*)
- Sportregeling: ruime vergoeding voor fitnesssen bij een sportschool in Haarlem (*Chess*)
- Sport- en fitnessfaciliteiten (*Compuware*)
- Sportvergoeding (*Pecoma Business Technology*)

Extra

- Met korting naar theater, bioscoop etc. (via een inlogcode zelf te kiezen) (*Chess*)
- Peer-to-peer regeling: 900 euro voor wie een nieuwe collega binnenbrengt (*Chess*)
- Innovatieve en uitdagende projecten en gevarieerde opdrachten (*CIMSOLUTIONS*)
- Dynamische, stimulerende en inspirerende werk- en leeromgeving (*CIMSOLUTIONS*)
- Veel sociale evenementen, ook voor partners en kinderen (*CIMSOLUTIONS, Exact Software, Peak-It*)
- Collegiale en sociale werksfeer binnen een inspirerende ‘kenniscultuur’ (*Compuware*)
- Veel ruimte voor innovativiteit en talent (*Exact Software*)
- Goede balans werk/prive (*I-Bridge, SDL Tridion, Simac Techniek N.V.*)
- Korting op producten (*ING, SNS Reaal, UWV*)
- IPB-regeling (*Transavia.com*)
- Lunches worden betaald (*NetAspect*)
- Strakke sturing op persoonlijke performance criteria, inclusief persoonlijke ontwikkelingsplannen (*NXP Semiconductors*)
- State-of-the-art supply & managementsystemen (*NXP Semiconductors*)
- Bedrijfscultureel abonnement (*Pecoma Business Technology*)
- Innovatieve manier van werken (*Proxyon*)
- Geen concurrentiebeding (*PW Consulting*)
- Focus op aantrekken en ontwikkelen van excellent vakmanschap
- Jaarlijks vrij te besteden persoonlijk budget van 1,8%
- Gunstige personeelsvoorwaarden bancaire producten (*Rabobank Nederland*)
- Inrichting thuiswerkplek zonodig betaald (*SAS*)
- Medewerkers mogen de helft van de overeengekomen wekelijkse arbeidsduur extra opnemen (per jaar) als ze deze tijd besteden aan een goed doel (*SNS Reaal*)

Bijlage 2 Uitnodiging respondenten

Onderwerp email: Uitnodiging interview voor onderzoek scriptie

Beste Voor en achternaam

Mijn naam is Michaël Dokter, ik ben Masterstudent 'Strategisch Human Resource Management' aan de Universiteit Utrecht. Ik ben momenteel als laatste onderdeel van mijn studie een onderzoek aan het uitvoeren bij PAIN, met als onderwerp 'arbeidsvoorwaarden'. Mijn opdracht is in februari gestart en zal tot eind juni duren. Tijdens deze opdracht word ik begeleid door Bastiaan Bartelse, HR Manager PAIN.

Pon heeft als doelstelling om de nummer 1 Automotive onderneming van Europa te worden. Een punt van aandacht hierbij zijn een aantal scores van het MTO, waaronder die van de arbeidsvoorwaarden. Het resultaat van het MTO van 2010 heeft een aantal interessante scores op dit onderwerp laten zien. Het doel van mijn onderzoek is om zicht te krijgen op de achterliggende oorzaken van deze scores. Het onderzoek wordt gedaan door middel van interviews met medewerkers van PAIN. Hiervoor wil ik bij deze uw medewerking vragen.

Het interview duurt een uur en zal een open karakter hebben met als hoofddoel om inzicht te krijgen in de totstandkoming van dit cijfer. Met andere woorden, welke factoren hebben bij u een rol gespeeld bij het invullen van de vragen over de arbeidsvoorwaarden. De resultaten van het onderzoek zullen gebruikt worden als informatiebron, om zo inzicht te krijgen in de perceptie van de medewerkers van PAIN op de arbeidsvoorwaarden.

Hopelijk staat u welwillend tegenover deelname aan het interview, als onderdeel van het kort omschreven onderzoek. Uiteraard is de anonimiteit gegarandeerd. De uitspraken die u doet tijdens het interview kunnen door de verwerking nooit naar individuen worden herleid.

Ik zal binnenkort telefonisch contact met u opnemen om een afspraak in te plannen voor een interview. Mocht u op voorhand vragen hebben dan hoor ik dat graag.

Met vriendelijke groet,

Michaël Dokter
Student UU

Bijlage 3 Resultaten analyse interviews

