

## Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

### THEMA 4

## Binden & Boeien van medewerkers

---

*Dóór bedrijven, vóór bedrijven*

---

*In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.*

Zie ook [www.batouwe.nl](http://www.batouwe.nl) > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



# Binden & Boeien van medewerkers

## De huidige praktijk

Hoe kan een middelgroot bedrijf medewerkers Binden & Boeien wanneer er intern geen of beperkte (verticale) doorgroeimogelijkheden zijn? Vanwege de krappe arbeidsmarkt en het toenemende belang van kennisontwikkeling binnen het bedrijf is dit voor de bedrijven uit de Denktank "Slimmer scholen" het belangrijkste vraagstuk.

Binnen Hellebrekers Technieken is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor aantrekkelijk werkgeverschap. De conclusie was dat het binden en boeien van medewerkers in het bedrijf nodig is om bedrijfsdoelen veilig te stellen. Daarvoor blijken, aldus de bevindingen, zes elementen van belang: cultuur, bedrijfsbeleid, organisatiestructuur van het bedrijf, wijze van leidinggeven, loopbaanmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. In de Denktank zijn de zes elementen uitgewerkt in een aantal tips en voorbeelden.

## KERN van Binden & Boeien in het middelgroot bedrijf =

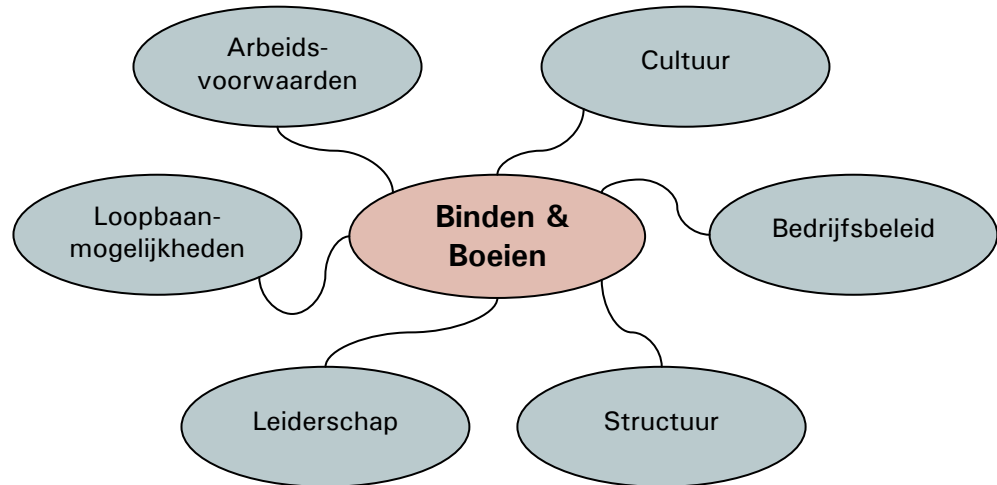
- aan de slag gaan met in principe alle medewerkers
- medewerkers met verschillende aantrekkelijke facetten uit de organisatie boeien en daarmee binden
- dit niet alleen benaderen vanuit instrumenten of procedures; de dialoog is onmisbaar

## Inhoud

Voor bedrijven die ideeën willen opdoen of concreet aan de slag gaan met het Binden & Boeien van medewerkers, zijn opgenomen:

- Elementen voor Binden & Boeien, uitgewerkt naar tips en voorbeelden
- Binden & Boeien in 4 stappen: een mogelijke route voor Binden & Boeien in het bedrijf
- De inzet van een medewerkertevredenheidsonderzoek als hulpmiddel voor Binden & Boeien: waar moet je aan denken?
- Twee voorbeelden van een medewerkertevredenheidsonderzoek:
  - een beknopte vragenlijst die Klein Poelhuis jaarlijks gebruikt als voorbereiding op een functioneringsgesprek
  - een uitgebreide versie om eens in de drie of vijf jaren toe te passen ter informatie voor het bedrijfsbeleid. Deze vragenlijst is door de deelnemers van de Denktank "Slimmer Scholen" samengesteld op basis van diverse ervaringen en voorbeelden

Zes elementen van Binden & Boeien:



De Denktank "Slimmer Scholen" heeft deze zes elementen uitgewerkt in tips, aanbevelingen of voorbeelden waarmee een bedrijf de elementen kan oppakken.

### Cultuur

Cultuur = de sfeer, manier van werken en samenwerken, hoe er tegen werken aan wordt gekeken (arbeidsethos).

De cultuur die bijdraagt aan Binden & Boeien, kenmerkt zich door:

- Collegialiteit
- No-nonsense cultuur van aanpakken en samen de klus klaren
- Een cultuur van en met elkaar
- Doen wat je zegt
- Je ei kwijt kunnen
- Op elkaar kunnen vertrouwen
- Leren hoort erbij en wordt normaal gevonden

Niet doen:

- Vanuit de hoogte
- "Ik weet het beter"
- Elkaar tegenwerken

**Het bedrijf Modderkolk werkt aan een gezamenlijke cultuur met vier thema's die voor iedereen gelden:**

**Vier succes  
Help elkaar  
Koppel terug  
Neem initiatief**

### Bedrijfsbeleid

Het moet duidelijk zijn waar het bedrijf naar toe wil en via welke route het bedrijf dat wil bereiken.

Betrek medewerkers bij het ontwikkelen van bedrijfsbeleid; vraag naar hun ideeën. Medewerkers kunnen dan meedenken in de koers van het bedrijf. Medewerkers willen de koers van het bedrijf herkennen en ervaren als iets van henzelf (er iets van henzelf in terugzien).

Niet doen:

- Een opgelegde verplichting

## Structuur

Structuur = hoe de organisatie is ingericht en het werk is geregeld.

Voor Binden & Boeien zijn belangrijk:

- Een transparante organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchische lagen
- Taken en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedelegeerd
- Duidelijke afspraken over samenwerking (tussen verschillende afdelingen) en over wederzijdse verwachtingen
- Voldoende afwisseling en uitdaging in het werk
- Goed geregelde werkomstandigheden; er moet een goede ondersteuning zijn op het gebied van materiaal en materiaalvoorziening; de spullen moeten op tijd aanwezig zijn
- Goed lopende interne organisatie

Niet doen:

- Een eilandcultuur van verschillende afdelingen of teams

## Leiderschap

De manier van leidinggeven kenmerkt zich door:

- Coaching (medewerkers ondersteunen en stimuleren)
- Delegeren (medewerkers zoveel mogelijk autonomie in het werk geven)
- Medewerkers serieus nemen
- Medewerkers vertrouwen geven
- Medewerkers minimaal net zoveel aandacht geven als de klanten of financiën

Niet doen:

- Leiding geven vanuit een machtscultuur
- Elkaar beconcurreren
- Elkaar op details laten struikelen

## Loopbaan- mogelijkheden

Binden en boeien vraagt om horizontale en verticale loopbaanmogelijkheden in het bedrijf en de branche, met vak- en persoonsgerichte scholing.

Niet doen:

- Vage beloften
- Het houden bij mondelinge afspraken of toezeggingen

## Arbeidsvoor- waarden

Het is wijs wanneer:

- de arbeidsvoorwaarden marktconform zijn;
- er een goede verhouding is tussen het arbeidsvoorwaardenbeleid en het uitstroombesluit; soms doen zich situaties voor dat (te) uitstekende arbeidsvoorwaarden uitstroom bijna onmogelijk maken;
- het arbeidsvoorwaardenbeleid voor iedereen inzichtelijk is;
- de arbeidsvoorwaarden duidelijk beschreven zijn in het personeelshandboek en dat de informatie voor iedereen toegankelijk is.



**Zeer belangrijk: afspraken nakomen**

## Binden & Boeien in 4 stappen

### STAP 1

Zorg voor betrokkenheid van directie en leiding bij:  
A. het vormgeven van het beleid van de organisatie op dit terrein  
B. met daarbij aandacht voor de hiervoor genoemde zes elementen

### STAP 2

Houd (regelmatig) een medewerkertevredenheidsonderzoek (zodat bekend is wat er leeft in het bedrijf)

### STAP 3

Voer (regelmatig) individuele gesprekken met alle medewerkers over hun ambities en die van het bedrijf

### STAP 4

Formuleer op basis van stap 2 en stap 3:  
A. verbeterpunten voor het bedrijf en onderneem daarop actie  
B. persoonlijke actie- of ontwikkelingsplannen voor medewerkers

---

*“Doe niet te veel tegelijk en in één keer.  
Neem de tijd.”*

---

Versillende bedrijven uit de Denktank hebben ervaring met een medewerkersenquête of -tevredeheidsonderzoek. Anderen vragen zich af of een dergelijk onderzoek zinvol is en zo ja: voor welke doelen en wat hiervoor geschikte middelen zijn. Op basis van ervaringen en het terugkijken daarop zijn er aanbevelingen en tips/tops voor collega-bedrijven geformuleerd.

Uit het OTIB- onderzoek "Leren van Opleiders" (mei 2007) blijkt dat bedrijven met een hoog slaagingspercentage van BBL-leerlingen bijna altijd een medewerkertevredenheidsonderzoek uitvoeren ([www.rapporten.otib.nl](http://www.rapporten.otib.nl)).

### Aandachtspuntenlijstje Medewerkertevredenheidsonderzoek

<p><i>Waarom een medewerkertevredenheidsonderzoek (met welk doel)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om via de ogen van de medewerkers te weten waar je als bedrijf staat</li> <li>• Uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in welke zaken er leven waar je in de dagelijkse praktijk niet aan denkt of niet bewust van bent</li> <li>• Om te kijken of er zaken zijn voor verbetering</li> <li>• Hulpmiddel om te werken aan het binden &amp; boeien van medewerkers</li> </ul>
<p><i>Wat onderzoeken (inhoud, welke soort vragen)</i></p>	<p>Zie de twee voorbeelden. Het 1<sup>e</sup> voorbeeld is een vragenlijst die jaarlijks wordt uitgezet als voorbereiding op functioneringsgesprekken. Het 2<sup>e</sup> voorbeeld is een uitgebreide vragenlijst die eens in de bijvoorbeeld 5 jaar is te gebruiken</p>
<p><i>Hoe uitvoeren</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belangrijkste: alleen onderzoek doen wanneer je als bedrijf echt een vervolg geeft aan de uitkomsten</li> <li>• Vooraf een projectgroep vormen. De projectgroep heeft allereerst een taak in de opzet van het onderzoek en de samenstelling van de vragenlijst. Wanneer de vragenlijsten verwerkt zijn, kan de projectgroep een bruikbare samenvatting maken van de resultaten. Als derde kan de projectgroep een taak hebben in het adviseren en initiëren van vervolgacties op basis van de resultaten</li> <li>• Een belangrijke keuze vooraf: wordt de vragenlijst anoniem of op naam ingevuld? De bedrijfscultuur is hierbij een bepalende factor. Wanneer een vragenlijst een hulpmiddel is bij functioneringsgesprekken, moet hij op naam zijn ingevuld</li> <li>• Bij het gebruik in een functioneringsgesprek: let goed op de inhoud van de vragen. Een vraag als "wat vind je van je salaris" kan een dominantie rol gaan spelen</li> </ul>
<p><i>Wie onderzoekt</i></p>	<p>Zelf doen (bijvoorbeeld door P&amp;O) of door een extern bureau laten uitvoeren</p>
<p><i>Wanneer</i></p>	<p>Een beknopte vragenlijst kan 1x per jaar; een uitgebreide vragenlijst eens in de paar jaren</p>
<p><i>Waarop letten met verwerken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcte verwerking en weergave van de cijfers en percentages</li> <li>• Cijfers goed onderbouwen</li> <li>• Geen appels met peren vergelijken</li> </ul>
<p><i>Wat doen met informatie (de opvolging van het onderzoek)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heel duidelijk communiceren – vooraf, tijdens en achteraf – over het doel, de opzet en wat er concreet met resultaten gebeurt</li> <li>• Pijnpunten eruithalen en aanpakken; negatieve zaken die naar voren komen, bespreekbaar maken en verbeteringen daarvoor daadkrachtig in gang zetten</li> <li>• Indien van toepassing: vervolgacties voor verbetering ondernemen</li> </ul>
<p><i>Valkuilen, zeker niet doen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij een goed resultaat: achterover gaan leunen</li> <li>• Resultaten op de plank leggen</li> </ul>

**Voorbeeld medewerkertevredenheids-  
onderzoek Klein Poelhuis Bedrijven**

Personeel enquete form. versie 24  
juli 2007 010C



		--	-	neutral	+	++
<b>1</b>	<b>Uw werk</b>					
	Voldoet uw functie aan uw verwachtingen?					
	Voldoen uw werkzaamheden aan uw verwachtingen?					
	Wordt u voldoende over uw werk geïnformeerd?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over de lopende projecten?					
	Wordt er collegiaal gewerkt?					
	Krijgt u ondersteuning?					
	Wat vindt u van het functioneringsgesprek?					
	Duidelijkheid inzake bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn					
	De afwisseling in het werk is					
	De uitdaging in het werk is					
	De aanwezigheid van veiligheidsvoorzieningen zijn					
	De samenwerking tussen collega's onderling ervaart u doorgaans als					
<b>2</b>	<b>Uw werkplek</b>					
	Bent u tevreden over uw meubelen?					
	Bent u tevreden over uw werkruimte?					
	Bent u tevreden over de kantoor machines?					
	Bent u tevreden over de computers?					
	Bent u tevreden over de software?					
	Het tijdig ontvangen van de gereedschappen of middelen ervaart u als					
	Hoe vindt u de kwaliteit van het gereedschap en de middelen?					
	Aanwezigheid van de juiste gereedschappen en middelen is					
<b>3</b>	<b>Onze support.</b>					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over nieuwe installatietechnieken?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over nieuwe voorschriften, richtlijnen?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over studies en cursussen?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over het bouwproces?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over nieuwe documenten?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over plannen, beleid en projecten van Klein Poelhuis?					
	Wordt u voldoende geïnformeerd over het kwaliteitssysteem?					
	Hoe ervaart u de inhoudelijke informatievoorziening als u een nieuw project krijgt?					
	Hoe ervaart u de tijdigheid van de informatievoorziening als u een nieuw project krijgt?					
	De "leesbaarheid" van de project / bouwmap die wordt aangeleverd is:					
	Aanwezigheid van de nodige informatie in de project-/bouwmap om het werk uit te kunnen voeren is:					
	De wijzigingen en aanvullingen op de bouwmap zijn					
	De informatievoorziening van directie naar het personeel is					
	De inhoud van het Klein Poelhuis Journaal is naar uw mening					
	De informatievoorziening van leidinggevende naar medewerker ervaart u als					
<b>4</b>	<b>Werkgever Klein Poelhuis</b>					
	Wat vindt u van uw directie?					
	Heeft u een wij-gevoel?					
	Ziet u uw toekomst bij Klein Poelhuis?					
<b>5</b>	<b>Uw carrière</b>					
	Is er een loopbaanplanning voor u gemaakt?					
	Ambieert u een andere functie?					
	Hoe ervaart u de aandacht die Klein Poelhuis besteedt aan opleiden?					
	Hoe vindt u het dat de opleidingen vanuit Klein Poelhuis georganiseerd worden?					

**Naam en Datum ingevuld:**

**Besselink, A.B. 9213**

**Opmerkingen:** gebruik achterzijde van dit document

### Vragenlijst voor uitgebreid medewerkertevredenheidsonderzoek

De voorbeeldvragenlijst voor een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers bevat een inventarisatie van mogelijke vragen, geclusterd in een aantal hoofdgroepen. De vragen kunnen een inspiratiebron zijn voor het opzetten van een bedrijfseigen onderzoek.

Bij de antwoordmogelijkheden is in het voorbeeld uitgegaan van twee categorieën:

- (1) Wat zijn de ervaringen van medewerkers?
- (2) Wat vinden medewerkers belangrijk?

Bij de beantwoording is gewerkt met een 3-puntsschaal. Elk bedrijf kan hier eigen keuzes in maken.

In het voorbeeld is verder uitgegaan van een anonieme vragenlijst. De aanbeveling hierbij is om in de vragenlijst wel gegevens te vragen over: de functiegroep waartoe iemand behoort, de afdeling en/of vestiging waar iemand (hoofdzakelijk) werkt. Resultaten van het onderzoek kunnen dan per bedrijfsonderdeel worden gerapporteerd. Dit bevordert het initiëren van adequate vervolgacties.

#### Instructie

Voor de onderstaande vragen geeft u telkens twee antwoorden. In de eerste kolom geeft u aan in hoeverre het onderwerp voor u van toepassing is. In de tweede kolom geeft u aan in hoeverre u het een belangrijk punt vindt. U hebt daarbij telkens drie keuzemogelijkheden:

- In het geheel (bijna) niet                    1
- Redelijk/gedeeltelijk                        2
- In sterke mate                                    3

De vragen zijn geclusterd in zes groepen: uw eigen Werkzaamheden, Communicatie en informatie, Gezondheid en veiligheid, Personeelsbeleid en Opleiding & Ontwikkeling, Management en leiding en Samenwerken, cultuur en imago. Tot slot van de vragenlijst worden u ook nog drie open vragen gesteld.

Werkzaamheden	Van toe- passing			Belangrijk		
	1	2	3	1	2	3
1 Ik weet wat mijn taken en verantwoordelijkheden zijn						
2 Ik voel me voldoende bekwaam voor mijn werkzaamheden						
3 Mijn werk biedt mij voldoende kansen en/of ontwikkelmogelijkheden						
4 Ik beschik over de informatie die nodig is om mijn werk goed te doen						
5 Het is mij duidelijk wat in het werk van mij wordt verwacht						
6 Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk						
7 Mijn werk geeft voldoende afwisseling						
8 Ik heb voldoende bewegingsvrijheid in de uitvoering van mijn werk						
9 Ik ga met plezier naar mijn werk						
10 Ik haal voldoening uit mijn werk						
11 Ik ben gemotiveerd om mijn werk goed te doen						
12 Ik heb voldoende tijd om mijn werk uit te voeren						
13 In geval van nood kunnen collega's bijspringen						
14 Ik kan voldoende invloed uitoefenen op de uitvoering van mijn werk						



**Communicatie en informatie**

- 15 Ik ben op de hoogte van de (toekomst) plannen van het bedrijf
- 16 Ik weet wat de bedrijfsplannen voor mijn eigen werk betekenen
- 17 Er is in het bedrijf regelmatig werkoverleg
- 18 Er wordt naar medewerkers geluisterd
- 19 Ik word gevraagd mee te denken in toekomstplannen van het bedrijf
- 20 De communicatie in het bedrijf is open, eerlijk en direct
- 21 Conflicten worden op een goede manier opgelost

Van toe- passing			Belangrijk		
1	2	3	1	2	3

**Gezondheid en veiligheid op de werkplek**

- 22 Bij ziekte is er contact vanuit het bedrijf
- 23 Het bedrijf besteedt aandacht aan mijn welzijn
- 24 Ik heb de arbeidsmiddelen die nodig zijn om mijn werk te doen (gereedschap, materiaal)
- 25 Ik heb de middelen tot mijn beschikking om veilig te kunnen werken
- 26 Mijn werkplek/werkomgeving voldoet om mijn werk te voldoen (verlichting, klimaat, meubilair)
- 27 Ik voel me veilig op mijn werkplek
- 28 Ik krijg regelmatig informatie of instructie over veilig werken
- 29 Het bedrijf pakt mijn verbetervoorstellen voor veilig werken daadwerkelijk op
- 30 Ik ben tevreden over mijn werktijden
- 31 Ik voel me wel eens onveilig op mijn werkplek door discriminatie
- 32 Ik voel me wel eens onveilig op de werkplek door pesten
- 33 Ik voel me wel eens onveilig op de werkplek door ongewenst gedrag
- 34 Ik voel me wel eens onveilig op de werkplek door seksuele intimidatie

Van toe- passing			Belangrijk		
1	2	3	1	2	3

**Personeelsbeleid en Opleiding & Ontwikkeling**

- 35 Ik krijg regelmatig (minimaal jaarlijks) een functioneringsgesprek
- 36 Ik ben op de hoogte van het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden
- 37 Ik ben tevreden met het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden
- 38 De beloningssystematiek in ons bedrijf is open en eerlijk
- 39 Ik word voor mijn werk naar tevredenheid betaald
- 40 Ik weet wat de ondernemingsraad (OR) doet in ons bedrijf
- 41 De OR communiceert open en helder met medewerkers
- 42 De OR staat open voor vragen en ideeën van medewerkers

Van toe- passing			Belangrijk		
1	2	3	1	2	3

- 43 Ik heb vertrouwen in de OR
- 44 Ik krijg voldoende mogelijkheden voor het volgen van opleidingen/ cursussen
- 45 Ik voel me voldoende bekwaam om mee te kunnen in ontwikkelingen binnen het bedrijf
- 46 Ik zie voor mezelf doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf
- 47 Ik blijf hier werken wanneer een ander bedrijf mij een vergelijkbare baan zou aanbieden
- 48 Ik zie voor mezelf doorgroeimogelijkheden binnen de branche
- 49 Alle medewerkers in ons bedrijf hebben gelijke kansen voor opleiding en ontwikkeling

Van toepassing			Belangrijk		
1	2	3	1	2	3

<b>Management en leiding</b>
------------------------------

- 50 Het management informeert over het bedrijfsbeleid
- 51 Het management informeert over de bedrijfsresultaten
- 52 Het management staat open voor medewerkers
- 53 Het management weet wat er leeft onder medewerkers
- 54 Ik heb vertrouwen in het management van ons bedrijf
- 55 Mijn leidinggevende informeert mij over het bedrijfsbeleid
- 56 Mijn leidinggevende houdt, ook over belangrijke zaken, echt overleg
- 57 Mijn leidinggevende betreft mij bij beslissingen die van directe invloed zijn op mijn werk
- 58 Ik krijg van mijn leidinggevende duidelijke informatie en instructies voor de uitvoering van het werk
- 59 Ik krijg van mijn leidinggevende informatie en/of andere feedback over de uitvoering van mijn werk en behaalde resultaten
- 60 Mijn leidinggevende besteedt tijd en aandacht aan uitwisseling van informatie en ideeën voor verbetering van diensten en producten
- 61 Mijn leidinggevende maakt mij vertrouwd met nieuwe ontwikkelingen
- 62 Mijn leidinggevende geeft voldoende verantwoordelijkheden uit handen aan mij
- 63 Mijn leidinggevende geeft mij vertrouwen
- 64 Ik voel me door mijn leidinggevende gewaardeerd
- 65 Mijn leidinggevende is als een voorbeeld voor mij
- 66 Mijn leidinggevende is goed bereikbaar
- 67 Mijn leidinggevende is toegankelijk bij vragen, problemen e.d.
- 68 Mijn leidinggevende komt afspraken na
- 69 Mijn leidinggevende staat open voor mijn ambities en scholingswensen
- 70 Mijn leidinggevende coacht en motiveert mij
- 71 Mijn leidinggevende toont interesse in mij
- 72 Ik heb volledig vertrouwen in mijn leidinggevende

Van toepassing			Belangrijk		
1	2	3	1	2	3

**Samenwerking, cultuur en imago**

- 73 In het team is sprake van een collegiale werksfeer
- 74 Ideeën en initiatieven van medewerkers worden serieus genomen
- 75 Binnen het team is sprake van wederzijds respect
- 76 In het team is er een goede samenwerking
- 77 In het bedrijf werken verschillende organisatieonderdelen en/of afdelingen goed met elkaar samen
- 78 Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan teamvorming
- 79 Mijn leidinggevende is de bindende factor voor het team
- 80 Mijn leidinggevende spreekt medewerkers aan bij klachten en bij problemen
- 81 Ik voel me betrokken bij het wel en wee van de organisatie
- 82 Ik ben trots om in dit bedrijf te werken
- 83 Het bedrijf is betrouwbaar
- 84 Het bedrijf is innovatief
- 85 Het bedrijf staat voor kwaliteit
- 86 Het bedrijf staat voor klantgerichtheid
- 87 De medewerkers zijn het kostbaarste kapitaal van dit bedrijf

Van toe- passing			Belangrijk		
1	2	3	1	2	3

**Tot slot enkele open vragen**

A. Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden binnen de organisatie?

B. Maak de volgende zin af:

“Als ik in het management van deze organisatie zat, dan zou ik .....

C. Hebt u verder nog opmerkingen of suggesties?