



Center Parcs

De oorzaken van het vrijwillige personeelsverloop, bij de afdeling housekeeping van
Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel



Geschreven in opdracht van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel

Denise Kurth
20 januari 2017
Fontys Hogeschool Tilburg
Human Resource Management

Begeleider: Joep Verhaar

Samenvatting

Doel: Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is de oorzaken achterhalen van het vrijwillige personeelsverloop onder de wisselschoonmakers (op de afdeling housekeeping) bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel.

Achtergrond: Het (vrijwillige) personeelsverloop onder de wisselschoonmakers is zowel relatief als absoluut gezien te hoog bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. De totaal verloop percentages van Het Meerdal en Limburgse Peel zijn respectievelijk 54,7 % en 42,9%.

Methode: Na het lezen van de exitinterviews en het verzamelen van informatie over de afdeling housekeeping zijn er 12 ex-wisselschoonmakers op basis van de zelfselectie methode telefonisch geïnterviewd. De ingewonnen data is geanalyseerd aan de hand van de theorie over vrijwillig personeelsverloop.

Resultaten: Uit de 16 exitinterviews en de 12 interviews met de ex-wisselschoonmakers samen, is gebleken dat ex-wisselschoonmakers onder andere behoefte hebben aan meer verantwoordelijkheid, minder werkdruk en dat de lichamelijke belasting, die het schoonmaken van de bungalows met zich meebrengt, omlaag gaat.

Conclusie: Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om wisselschoonmakers langer in dienst te houden en het verloop op de afdeling voor Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel te laten dalen.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek 'De oorzaken van het vrijwillige personeelsverloop, bij de afdeling housekeeping van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel'. Dit onderzoek is geschreven om de ware vertrekredenen van wisselschoonmakers te achterhalen.

Dit onderzoek is geschreven in opdracht van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel en de studie Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool in Tilburg. Tijdens mijn stageperiode (september 2016 tot en met juni 2017) bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel, ben ik in het eerste halfjaar bezig geweest met het schrijven van dit onderzoek wat nu voor u ligt. De vraag voor dit onderzoek is vanuit de Managers Housekeeping en de Manager van HR gekomen, omdat de cijfers van het vrijwillige personeelsverloop onder de wisselschoonmakers moet dalen. Ik ben de uitdaging aangegaan en wilde graag dit vraagstuk beantwoorden voor mijn afstudeeronderzoek, door de vertrekredenen van de wisselschoonmakers te achterhalen.

Ik wil graag mijn stagebegeleider Moniek Gordebeke vanuit Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel bedanken voor mogelijkheid om dit onderzoek te schrijven en haar begeleiding. Daarnaast wil ik Joep Verhaar, begeleider vanuit de Fontys Hogeschool, studiegenoten, mijn vriend Floris Groeneveld en vriendin Violetta Egberts bedanken voor de steun en het bijdragen van oplossingen bij problemen waar ik in de periode van het schrijven van dit onderzoek tegen aan ben gelopen.

Ik wens jullie veel leesplezier.

Tilburg, januari 2017

Denise Kurth

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Center Parcs.....	8
Historie	8
Algemene informatie.....	8
Missie en visie van Center Parcs	8
1.3 Housekeeping	9
Vooronderzoek	10
1.4 Cijfers totale personeelsverloop boekjaar 2015/2016.....	12
1.5 Doelstelling.....	13
1.6 Hoofd en deelvragen	13
Vrijwillig personeelsverloop	13
Factoren vrijwillig personeelsverloop	13
1.7 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Personeelsverloop.....	15
2.2 Oorzaken vrijwillig personeelsverloop	15
Persoonlijke factoren	15
Werk-gerelateerde factoren.....	16
Economische factoren	16
2.3 Theoretisch model vrijwillig personeelsverloop	16
2.4 Human en social capital theory	17
Hypothese 1.....	18
Hypothese 2.....	19
Hypothese 3.....	19
Hypothese 4.....	19
2.5 Verloopkosten	19
3. Conceptueel model	21
4. Methodische verantwoording.....	22
4.1 Type onderzoek	22



4.2 Procedure en respondenten	22
Procedure gegevens ex-wisselschoonmakers	22
Onderzoekspopulatie	23
Procedure benadering respondenten	23
4.3 Meetinstrumenten	23
4.4 Analyse	23
5. Resultaten.....	25
5.1 Resultatenverwerking telefonische interviews ex-wisselschoonmakers.....	25
Beschrijving onderzoekspopulatie	25
5.2 Resultaten inwerkperiode	25
5.3 Resultaten vertrekredenen ex-wisselschoonmakers	26
Persoonlijke factoren	26
Werk-gerelateerde factoren.....	27
Economische factoren.....	28
5.4 Verbeterpunten voor Center Parcs	29
Werkdruk.....	29
Lichamelijke belasting	29
Verantwoordelijkheid.....	29
6. Conclusie & Advies	31
6.1 Vertrekredenen	31
Literatuur	31
Vooronderzoek/Exitinterviews.....	31
Telefonische interviews.....	32
6.2 Advies	33
7. Discussie	35
Literatuurlijst	36
Bijlage 1: Organogram	38
Bijlage 2: Albatros methode	39
Albatros methode.....	39
Bijlage 3: Vragenlijst voor managers housekeeping en samenvatting interview	40
Functie	40
Verloop	40
Bijlage 4: Resultaten van de 16 exitinterviews.....	49
Persoonlijk	50
Werk-gerelateerd	50
Economisch.....	51

Bijlage 5: Vragenlijst voor de telefonische interviews	52
Doelgroep van de vragenlijst:.....	52
Algemene informatie.....	52
Openingsvraag.....	52
Doorvragen.....	52
Topics.....	52
Bijlage 6: Transcripten	53
Bijlage 7: Codebomen	94

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Door vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse bevolking heeft de recreatiesector het de afgelopen jaren lastiger gekregen met het vinden van geschikt personeel. Elk seizoen heeft de verblijfsrecreatiebranche de onzekerheid of er voldoende personeel beschikbaar is (KIKK-recreatie, 2014).

Uit onderzoek van het UWV (2013) is gebleken dat het vrijwillig personeelsverloop in de verblijfsrecreatie erg hoog is. De branche verblijfsrecreatie is zeer seizoensgevoelig en heeft veel jongeren in dienst. Dit komt doordat de werktijden goed passen bij jongeren. Daarnaast zijn er veel werknemers met BBL-contract in dienst; BBL staat voor Beroepsbegeleidende Leerweg. Iemand met een BBL-contract volgt een beroepsbegeleidende leerweg traject en is klaar voor de praktijk.

Wat blijkt is dat het personeelsverloop niet alleen hoog is onder de jongeren, maar ook onder de oudere medewerkers (UWV, 2013). Het hoge personeelsverloop wordt vooral veroorzaakt door:

- Het beëindigen van de tijdelijke contracten van werknemers (36%)
- Het vertrek van de medewerkers zelf naar een andere werkgever (34%)
- Gedwongen ontslag (16%) (KIKK-recreatie 2014).

De markt vakantieparken valt onder de branche verblijfsrecreatie (Rabobank, 2014). Eerder besproken vrijwillige personeelsverloop komt ook voor bij schoonmakers die werkzaam zijn in deze branche. Redenen voor vrijwillig vertrek zijn:

- Meer uren elders kunnen werken
- Lage lonen
- Tijdelijk contract
- Matige omstandigheden (Clean Totaal, 2011)

Daarnaast kost vrijwillig personeelsverloop werkgevers veel geld. Het vervangen van een medewerker kost circa 21% van het bruto jaarsalaris. Voor een organisatie met een hoog verloop stijgen de kosten snel. Een uit dienst tredende medewerker kost op verschillende manieren geld. Zo moeten er kosten worden gemaakt voor het werven en selecteren, inwerken en eventuele trainingen van een nieuwe medewerker (XPERTHR ACTUEEL, 2013).

Bovenstaande maatschappelijke en actuele aspecten spelen een grote rol bij de vakantieparken van Center Parcs. Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel hebben te maken met een hoog vrijwillig personeelsverloop op de afdeling housekeeping en dan met name onder de wisselschoonmakers. Als wisselschoonmaker werk je iedere maandag en vrijdag en zorg je ervoor dat de bungalows schoon zijn voor de arrivinge gast. In paragraaf 1.3 housekeeping wordt het begrip wisselschoonmaker verder uitgelegd.

In de volgende paragrafen wordt er gekeken naar Center Parcs als organisatie en wordt er ingezoomd op de afdeling housekeeping van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel, om het probleemgebied beter in kaart te brengen. Vervolgens wordt het doel van het onderzoek en de hoofd- en deelvragen beschreven. In hoofdstuk 2 theoretisch kader wordt het begrip (vrijwillig) personeelsverloop verder uitgewerkt.

1.2 Center Parcs

Historie

Piet Derksen, de latere oprichter van Center Parcs Europe, opende in 1953 zijn eerste vestiging van het Sporthuis Centrum in Rotterdam. Dit eerste sportwarenhuis van Nederland was een groot succes. Binnen enkele jaren groeide Sporthuis Centrum uit tot een keten met 17 filialen. Naast de sportartikelen specialiseerde Sporthuis Centrum zich in vakanties. In 1967 heeft Piet Derksen daarmee een nieuwe trend opgericht. Hij kocht een stuk bosgebied in Reuver (Limburg) en bouwde er luxe cottages, voorzien van kleuren-tv en centrale verwarming. Zo ontstond er een nieuwe formule: Nederland kon voortaan dicht bij huis er even tussenuit.

Een aantal jaren later, in 1971, opende Piet Derksen vakantiepark Het Meerdal. De cottages waren voor het eerst gelegen bij een meer. Tevens werden er glijbanen en andere speel elementen in het zwembad geplaatst. In 1978 verkocht Piet Derksen alle 17 winkelfilialen van Sporthuis Centrum en richtte zich voortaan helemaal op de ontwikkeling van de parken (Personeelsgids, 2013).

Algemene informatie

Center Parcs Europe heeft in totaal 21 vakantieparken in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk (Center Parcs, 2016). Het is een dochteronderneming van het Franse Pierre et Vacances Center Parcs Group. De vakantieparken zijn dus van een groot, internationaal concern (Press Center Parcs, 2016). In totaal bezitten deze 21 parken over 14.000 cottages en 6650 werknemers (fulltime). Daarnaast zijn er 350 à 400 stagiaires per jaar werkzaam. Verder bezoeken ongeveer 3.820.000 gasten per jaar één park van Center Parcs en maken ze een omzet van 550,7 miljoen euro. Center Parcs staat bekend om de volgende zes 'unique selling points' (Center Parcs, 2016).



Figuur 1 Unique selling points Center Parcs

Missie en visie van Center Parcs

Missie: Center Parcs is de ideale bestemming om samen met vrienden te genieten van een korte break, in een groene omgeving en niet te ver van huis.

Visie: 'People need a place and time to reconnect.' Het ritme van alledag kan hectisch zijn. Zo hectisch dat we soms uit het oog verliezen wat belangrijk is: genieten van het leven en van elkaar. Center Parcs is dé plek waar mensen die drukte kunnen ontvluchten om weer écht tijd te maken voor elkaar. Midden in de natuur, maar niet ver van huis (Center Parcs, 2016.)

Dit onderzoek richt zich op twee Center Parcs parken Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel, omdat hier de vraag naar de oorzaken over het verloop vandaan komt. Kenmerken van beide parken staan vermeld in tabel 1.

Tabel 1: Kenmerken van vakantieparken Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel

Park	Het Meerdal	Limburgse Peel
Grootte	65 hectare	52 hectare
Aantal medewerkers	540 (200 vanuit Albron ¹ en 340 voor Center Parcs)	319 (100 vanuit Albron en 219 voor Center Parcs)
Aantal cottages	621	500
Maximum aantal gasten	3.100	2.700

Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel liggen op nog geen tien minuten rijden van elkaar vandaan. Hierdoor bestaat het managementteam uit één team wat de leiding heeft over beide parken. Het managementteam bestaat uit: een General manager, een HR-manager, een Finance manager, een Safety & Pool manager, een Accommodation manager, General manager secretaresse en een Assistant Leisure manager. Alleen voor de afdeling housekeeping is er op beide parken een aparte manager. Holla, de HR-manager van beide parken, geeft als reden hiervoor dat de afdeling housekeeping de meeste medewerkers onder zich heeft, waardoor het overzichtelijker is (José Holla, HR-manager). Zie bijlage 1 voor het gehele organogram van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel.

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de laatstgenoemde afdeling, de housekeeping. Deze afdeling heeft volgens Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel het meest te maken met vrijwillig personeelsverloop.

1.3 Housekeeping

De schoonmaakbranche, waaronder housekeeping, heeft een hoog personeelsverloop. Dit komt door de tijdelijke contracten, lage lonen en matige arbeidsomstandigheden. Ook concurrentie speelt een grote rol, vaak vertrekt een werknemer omdat hij/zij bij een andere werkgever voor meer uren aan de slag kan (Clean Totaal, 2011).

Volgens Kampherbeek (vakbondsman CNV) bedraagt het personeelsverloop in de schoonmaakbranche zo'n 20%. De oorzaken die hij hiervoor noemt zijn eenvoudig, veel werknemers zien schoonmaak als een tijdelijke baan en/of als extraatje. Daarnaast geeft hij aan dat schoonmakers relatief geïsoleerd werken, ze zitten op hun eigen locatie en hebben vaak niet de kans om met collega's bij te praten. Ook geeft Kampherbeek aan dat het personeelsbeleid onderontwikkeld is in de schoonmaakbranche. De opleiding van de eerste- en tweedelijns leidinggevendenden is vaak matig, waardoor zij niet altijd in staat zijn de opdrachten helder over te laten komen. De schoonmaakbranche bevindt zich in een neerwaartse prijsspiraal. Kampherbeek geeft aan dat er steeds meer moet worden schoongemaakt voor een lager loon (Clean Totaal, 2009).

In het vooronderzoek wordt de afdeling housekeeping van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel beschreven.

¹ Sinds een aantal jaar werkt Center Parcs samen met Albron. Albron is een Hollandse, onafhankelijke foodservice-organisatie, die het eten en drinken in alle horeca binnen Center Parcs in Nederland en België verzorgt (Albron, 2016).



Vooronderzoek

De housekeeping bestaat bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel uit verschillende afdelingen:

- De wasserette → kleine gastenwas en bedrijfswas
- Centrum schoonmaak → deze medewerkers maken alles schoon behalve de bungalows
- Logistiek → verantwoordelijk voor de inventaris van de bungalows
- Wisselschoonmaak → verantwoordelijk voor de schoonmaak van de bungalows
- Management → bestaande uit een housekeeping manager, meerdere floormanagers en een werkvoorbereider (presentatie Center Parcs housekeeping carrousel, 2016.)

In dit onderzoek gaat het om de afdeling wisselschoonmaak, omdat er op deze afdeling volgens Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel het vrijwillige verloop het hoogst is.

Een wisselschoonmaker werkt iedere maandag en vrijdag in principe tussen 09:45 en 14:45 uur. In de vakantieperiode werken de wisselschoonmakers meer uren op een dag. Deze uren worden opgespaard in een tijd voor tijd potje, wanneer het limiet bereikt is wordt dit aan een wisselschoonmaker uitbetaald of krijgt hij/zij een vrije dag. De dagindeling van een wisselschoonmaker is als volgt:

- Klokken bij het hoofdgebouw
- Meenemen van de poetsdoekjes bij het hoofdgebouw
- Ophalen van de werkbriefjes en je fietskar met linnen
- Start met poetsen van de bungalows
- 30 minuten gezamenlijke pauze in een bungalow (ook wel koffiebungalow genoemd)
- Verder gaan met het poetsen van de bungalows
- Terugbrengen van de fietskar
- Inleveren vieze doekjes en uitklokken bij het hoofdgebouw (presentatie Center Parcs housekeeping carrousel, 2016.)

Om te achterhalen hoe het er op de afdeling wisselschoonmaak aan toe gaat, zijn de beide housekeeping managers geïnterviewd. Hieronder in tabel 2 is te zien wat de overeenkomsten zijn tussen beide parken op de afdeling housekeeping.

Tabel 2 Overeenkomsten tussen Het Meerdal en Limburgse Peel

Het Meerdal & Limburgse Peel	
Tijd per bungalow voor schoonmaak	45 minuten voor een comfort 4-persoonsbungalow
Schoonmaak routine	Albatros methode ²
Werktijden wisselschoonmakers	Maandag en vrijdag 4,5 uur per dag
Vaste pauzes	12:00 t/m 12:30 uur
Verlofaanvragen	Verlofbriefje
Sfeer onderling	Wordt door de managers als positief ervaren
Werk situatie	In principe alleen
Inwerkperiode	8 aaneengesloten wissels (maandagen en vrijdagen) met praktijkbegeleider

In tabel 3 is te lezen wat de verschillen op de afdeling housekeeping bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel zijn.

Tabel 3 verschillen tussen Het Meerdal en Limburgse Peel

	Het Meerdal	Limburgse Peel
Aantal wisselschoonmakers	134	81
Werving en selectie nieuwe wisselschoonmakers	1. HR: selectie en screening 2. Uitnodigen: voor de carrousel 3. Housekeeping carrousel³	1. HR: doorsturen sollicitaties naar housekeeping manager 2. Housekeeping manager & floormanagement: selectie en sollicitatiegesprekken
Benodigheden schoonmaak	Zelf gereed maken van de fietskar voor het begin van de dag.	Fietskar staat al klaar waardoor de wisselschoonmakers meteen kunnen beginnen.

De vragenlijst en de gehele interviews met de housekeeping managers is terug te vinden in bijlage 3.

² De Albatros methode is een schoonmaakmethode die door Center Parcs ontwikkeld is en op alle parken gebruikt wordt. In bijlage 2 wordt het begrip Albatros methode verder uitgelegd.

³ De Housekeeping carrousel is een ochtend van 10:00 tot 12:00 uur en werkt als volgt:

- De housekeeping manager geeft een presentatie over het werk van de wisselschoonmaak en de afdeling
- Selectie gesprekken met de sollicitanten
- Bungalow bezichtigen met de floormanagement

Nu de verschillen en overeenkomsten binnen de afdeling housekeeping besproken zijn, zal in de volgende paragraaf gekeken worden naar de cijfers van het personeelsverloop bij de wisselschoonmaak in het boekjaar 2015/2016.

1.4 Cijfers totale personeelsverloop boekjaar 2015/2016

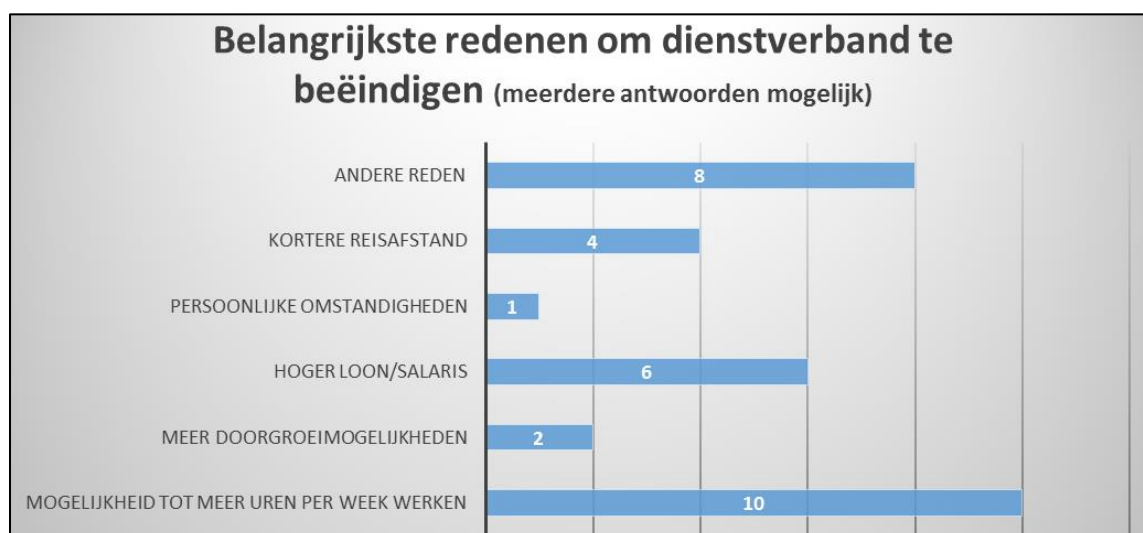
Het boekjaar 2015/2016 loopt van 1 oktober 2015 tot en met 30 september 2016. Binnen dit boekjaar zal worden gekeken naar de instroom, uitstroom en het totale personeelsverloop (zowel vrijwillig als onvrijwillig). Het totale personeelsverloop van boekjaar 2015/2016 betreft werknemers die in deze periode in dienst en ook weer uit dienst zijn gegaan. Het totale verloop in percentages is berekend door de uitstroom van het boekjaar te delen door de instroom van het boekjaar en dit met 100 te vermenigvuldigen.

Zoals te zien is in tabel 4 heeft Het Meerdal een totaal verloop percentage van 54,7% en Limburgse Peel een percentage van 42,9%. Park Het Meerdal heeft dus zowel absoluut als relatief gezien te kampen met een groter personeelsverloop dan het park Limburgse Peel.

Tabel 4 Cijfers personeelsverloop boekjaar 2015/2016 van Het Meerdal en Limburgse Peel

Boekjaar 2015/2016	Het Meerdal	Limburgse Peel
Instroom	53	35
Uitstroom	29	15
Totale verloop	54,7 %	42,9%

In figuur 2 zijn de belangrijkste redenen om het dienstverband te beëindigen weergegeven, deze komen voort uit 16 exitinterviews, die ex-wisselschoonmakers hebben ingevuld na hun vertrek. Vooral de mogelijkheid tot meer uren per week werken, andere reden en hoger loon/salaris worden door ex-wisselschoonmakers genoemd als belangrijke oorzaken voor vertrek. Een aantal redenen, die de ex-wisselschoonmakers hebben aangegeven, zijn in quotes weergegeven. Deze zijn terug te lezen in bijlage 4.



Figuur 2 Resultaten redenen voor einde dienstverband (Meerdere antwoorden per persoon mogelijk, boekjaar 2015/2016)

1.5 Doelstelling

Wanneer het hoge vrijwillige personeelsverloop zich zo doorzet, gaan Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel de komende jaren de cijfers waarnaar gestreefd wordt niet halen. Voor Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel is het daarom van belang, dat de cijfers van het vrijwillige personeelsverloop onder de wisselschoonmakers daalt. Met dit onderzoek wil Center Parcs Het Meerdal en Limburgse peel dieper inzicht krijgen in de oorzaken van het vrijwillige personeelsverloop.

Ex-wisselschoonmakers zullen telefonisch worden geïnterviewd om een beter inzicht te krijgen in de vertrekredenen. Het doel van dit onderzoek om te achterhalen wat er gedaan kan worden om wisselschoonmakers te behouden en het management van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel inzicht te verschaffen in de situatie en mogelijke oplossingen aan te dragen.

De vraag blijft of het een specifiek probleem is wat speelt op de beide Center Parcs parken of een algemeen probleem binnen de schoonmaakbranche. Daarom zijn de oorzaken van vertrek die de ex-wisselschoonmakers aangeven vergeleken met de oorzaken van vertrek uit de literatuur. Daaruit kan aan het einde vastgesteld worden of het oorzaken zijn die alleen voor de Center Parcs parken gelden of dat het een algemeen maatschappelijk probleem is.

1.6 Hoofd en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke oorzaken spelen een rol bij het vrijwillig personeelsverloop onder de wisselschoonmaak van het Meerdal en Limburgse Peel?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Welke persoonlijke factoren spelen een rol bij vrijwillig personeelsverloop?
- Welke werk-gerelateerde factoren spelen een rol bij vrijwillig personeelsverloop?
- Welke economische factoren spelen een rol bij vrijwillig personeelsverloop?

Vrijwillig personeelsverloop

In dit onderzoek wordt er gekeken naar het vrijwillige personeelsverloop op de afdeling wisselschoonmaak. Je spreekt van vrijwillig personeelsverloop, als een werknemer zelf aangeeft te willen stoppen (Platform personeelsverloop.be, 2016). De populatie van dit onderzoek zijn de wisselschoonmakers van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel die de organisatie op vrijwillige basis hebben verlaten in het afgelopen boekjaar 2015/2016.

Factoren vrijwillig personeelsverloop

Er zijn verschillende factoren van invloed op het vrijwillige personeelsverloop. In dit onderzoek komen de volgende factoren aanbod:

- Persoonlijke factoren
- Werk-gerelateerde factoren
- Economische factoren

In paragraaf 2.2 Oorzaken vrijwillig personeelsverloop worden de factoren verder uitgewerkt.

1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken en paragrafen. In dit hoofdstuk (hoofdstuk 1) is beschreven welk probleem er speelt bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. Daarnaast wordt het doel van dit onderzoek duidelijk. In hoofdstuk 2 zal het theoretisch aspect van (vrijwillig) personeelsverloop worden behandeld. Factoren die een rol spelen bij (vrijwillig) personeelsverloop zijn: persoonlijke factoren, werk-gerelateerde factoren en economische factoren. Deze factoren komen terug in zowel hoofdstuk 2 Theoretisch kader als in hoofdstuk 5 Resultaten. Het conceptuele model is in hoofdstuk 3 weergegeven, met daarin de belangrijkste factoren van het vrijwillige personeelsverloop. Na het conceptueel model zal de methodische verantwoording (hoofdstuk 4) volgen. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de 12 telefonische interviews beschreven. Tot slot zal in hoofdstuk 6 de conclusie van de resultaten worden gegeven en in hoofdstuk 7 worden de zwakke- en verbeterpunten beschreven om zo uiteindelijk een vergelijking met de literatuur te maken.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader is een uitgebreide beschrijving van relevante literatuur te lezen, zoals kennis van het onderwerp en verschillende conclusies.

2.1 Personeelsverloop

Personeelsverloop is op te delen in verschillende soorten verlopen. Allereerst bestaat er een opdeling in natuurlijk, vrijwillig en onvrijwillig personeelsverloop. Het verschil zit in wie de arbeidsovereenkomst stop wil zetten, de werknemer of de werkgever. Als de werknemer zelf wil stoppen is het vrijwillig personeelsverloop en wanneer de werkgever de arbeidsovereenkomst wil beëindigen wordt het onvrijwillig personeelsverloop of een gedwongen vertrek genoemd. Het natuurlijk verloop ligt tussen vrijwillig verloop en onvrijwillig verloop in, een werknemer vertrekt dan vanwege een tijdelijk contract, met pensioen gaan, overlijden of arbeidsongeschiktheid van de werknemer (Platform personeelsverloop.be, 2016). Het personeelsverloop kan ook worden uitgedrukt in een percentage, dit wordt het uitstroompercentage genoemd. Het uitstroompercentage is te berekenen door het aantal uitgestroomde medewerkers te delen door het totale personeelsbestand per jaar (inclusief de vertrokken medewerkers) (Pietersen, 2016).

Een tweede manier om personeelsverloop op te delen is het gebruik van intern en extern verloop. Intern verloop houdt in dat de werknemer in het bedrijf blijft maar een andere functie gaat vervullen, bijvoorbeeld door promotie naar een hogere functie. Dit verloop vindt dus plaats bij zowel horizontale als verticale mobiliteit. Het hierboven genoemde voorbeeld van promotie is ook een goed voorbeeld voor verticale mobiliteit. Bij extern verloop zullen werknemers daadwerkelijk het bedrijf of de organisatie verlaten.

Een derde manier van personeelsverloop indelen is: gezond en ongezond verloop. Gezond verloop houdt in dat het goed is om in het bedrijf verloop te hebben om zo ruimte te creëren voor nieuwe ideeën. Echter is een hoog verloop ongewenst en daarmee ongezond voor het bedrijf. Een hoog verloop brengt kosten met zich mee. Bovendien moeten de overige werknemers het vertrek van een werknemer continu opvangen en tevens een nieuwe werknemer inwerken. Dit kan de werksfeer in negatieve zin beïnvloeden.

Als laatste is de indeling in vermijdbaar en onvermijdbaar verloop te maken. Vermijdbaar personeelsverloop is wanneer de werkgever goed met de werknemers overlegt om vertrek van de medewerkers te voorkomen. Hierdoor kan vroegtijdig vertrek van medewerkers worden voorkomen. In het geval van onvermijdbaar verloop is het hiervoor te laat of heeft er een positieve, neutrale of negatieve gebeurtenis plaatsgevonden waardoor de medewerker wil vertrekken (Platform personeelsverloop.be, 2016).

2.2 Oorzaken vrijwillig personeelsverloop

Er zijn verschillende factoren die een rol kunnen spelen bij vrijwillig personeelsverloop. De factoren zijn ingedeeld in drie categorieën: persoonlijke factoren, werk-gerelateerde factoren en economische factoren. Onder persoonlijke factoren vallen leeftijd, huwelijks staat en opleidingsniveau. Bij werk-gerelateerde factoren behoren de werkdruk, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en baan(on)tevredenheid. Tot de economische factoren behoort de werkgelegenheid. Deze mogelijke oorzaken zullen hieronder nader worden uitgelegd.

Persoonlijke factoren

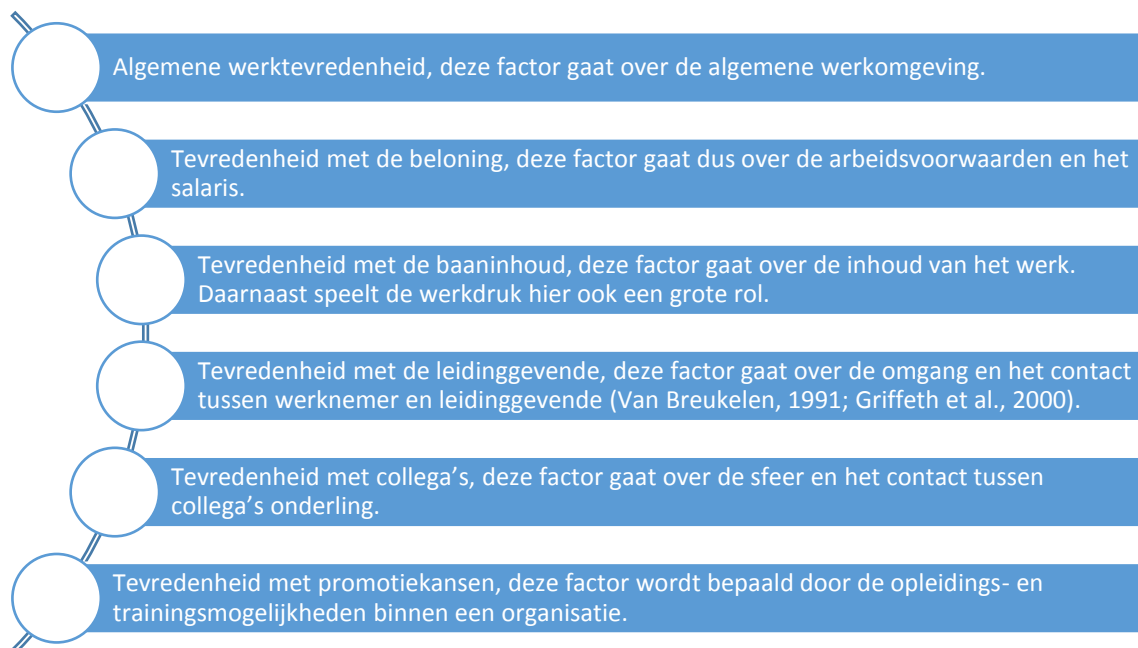
De leeftijd van een werknemer heeft invloed op het vrijwillig vertrek. Zo is een jongere werknemer eerder bereid om vrijwillig ontslag te nemen (Kotze & Roodt, 2005; Wöcke & Heymann, 2012). Ook de huwelijks staat heeft invloed op de intenties voor vrijwillig vertrek. De oorzaak hiervan is dat verhuizen door het samenwonen met een werkende partner minder eenvoudig is. De partner zal immers ook een nieuwe baan moeten zoeken, waardoor de medewerker minder snel zal vertrekken

(Sousa-Posa & Henneberger, 2004). Naarmate het opleidingsniveau stijgt, nemen ook de vertrekintenties van een medewerker toe. Een hoge opgeleide heeft meer kansen op de arbeidsmarkt omdat hij/zij aantrekkelijker is voor werkgevers (Dorenbosch et al., 2011).

Werk-gerelateerde factoren

De baanontevredenheid is een belangrijke oorzaak voor vertrek van een werknemer. Een ontevreden werknemer zal sneller kiezen voor vrijwillig vertrek (Wöcke & Heymann, 2012). Mobley (1977) beschrijft dat om deze beslissing te nemen zal de werknemer een kosten-baten analyse maken voor het vertrek. Bij ontevredenheid zal een werknemer op zoek gaan naar een nieuwe baan en bekijken of hij hiervoor ontslag neemt.

De baantevredenheid is volgens Cotton & Tuttle (1986) opgedeeld in zes bepalende factoren. Deze factoren zijn weergegeven in figuur 2.



Figuur 3 Factoren die baan(on)tevredenheid bepalen

Economische factoren

De werkgelegenheid heeft een grote invloed op de vertrekintenties van een werknemer (Mobley et al., 1979). Zodra het beter gaat met de economie zijn er meer vacatures, waardoor werknemers makkelijker een nieuwe baan krijgen en dus minder snel geneigd zijn om te blijven.

2.3 Theoretisch model vrijwillig personeelsverloop

Vrijwillig personeelsverloop wordt vaker veroorzaakt door zogenaamde 'shocks' dan door opeenhoping van de ontevredenheid van een medewerker. Een 'shock' is een directe oorzaak die vrijwillig personeelsverloop tot gevolg heeft. Een shock kan zowel positief, neutraal als negatief zijn. De gebeurtenis kan zowel verwacht als onverwacht zijn en intern of extern ten opzichte van de medewerker voordoen. Een voorbeeld is een voorval op het werk zoals een ruzie met de baas, maar ook een aanbod van een nieuwe baan kan medewerkers tot vrijwillig verloop aanzetten (Holtom et al., 2005).

Ook hebben Holtom et al., 2005 een theoretisch model over vrijwillig personeelsverloop beschreven dat uit vier paden bestaat. Het model is te zien in figuur 4. De hoofdcomponenten waardoor verschillende paden ontstaan zijn:

- Een shock. Een shock is een gebeurtenis waarbij de medewerker direct wordt aangezet om te denken over vertrek.

- Een plan. De medewerker heeft al nagedacht en een plan om zijn of haar werkgever te verlaten.
- Imago-aantasting. Dit treedt op wanneer de eigen normen, waarden en doelen van een medewerker niet overeenkomen met die van het bedrijf.
- Tevredenheid over de baan. De tevredenheid gaat over zowel emotionele als financiële aspecten.
- Zoeken naar een alternatieve baan.

Attribute	1	2	Path 3	4A	4B
Initiating event	Shock	Shock	Shock	Job dissatisfaction	Job dissatisfaction
Script/plan	Yes	No	No	No	No
Image violation	Irrelevant	Yes	Yes	Yes	Yes
Relative job dissatisfaction	Irrelevant	Irrelevant	Yes	Yes	Yes
Alternative search	No	No	Yes	No	Yes
Offer or likely offer	No	No	Yes	No	Yes
Time	Very short	Short	Long	Medium	Long

Figuur 4 Vier verschillende theoretische paden voor vrijwillig personeelsverloop (Holtom et al., 2005)

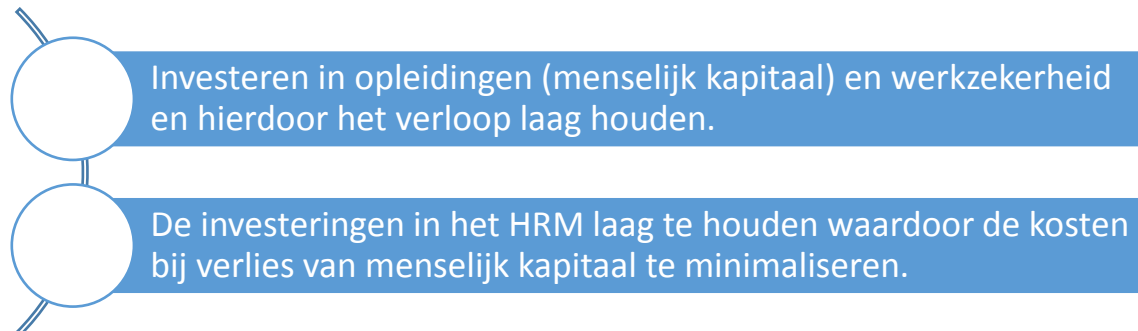
De vier paden beschrijven samen ruim 90% van het vrijwillige personeelsverloop en zijn hieronder verder uitgelegd:

1. Een gebeurtenis/shock zorgt ervoor dat de medewerker zijn al langer bestaand plan om het bedrijf te verlaten, daadwerkelijk gaat uitvoeren. De duur van het pad is dan ook zeer kort.
2. Een (negatieve) gebeurtenis heeft ervoor gezorgd dat de medewerker meer gaat nadenken of hij/zij zich nog wel aan het bedrijf wil binden. Dit leidt tot imago-aantasting waardoor de medewerker binnen korte tijd vertrekt.
3. Een gebeurtenis veroorzaakt imago schade waardoor de medewerker op zoek gaat naar een alternatieve baan. Zodra hij/zij deze heeft, zal hij vertrekken. Hierdoor duurt het pad wat langer dan pad 2 in figuur 4.
4. De ontevredenheid van de medewerker speelt in dit pad de grootste rol. De medewerker wil niet meer bij het bedrijf werken en gaat weg, eventueel na het vinden van een andere baan (pad 4b in figuur 4).

2.4 Human en social capital theory

De human capital theory beschouwt werknemers als kapitaal voor de organisatie. Werknemers bezitten namelijk een verzameling aan (ontwikkelde) talenten, vaardigheden en kennis. Opleidingen zijn in deze theorie daadwerkelijk een investering in het menselijk kapitaal van de organisatie. Naast de human capital theory bestaat de social capital theory. Deze theorie impliceert dat werknemers beter presteren wanneer zij gebruik kunnen maken van hun sociale netwerk van zowel binnen als buiten de organisatie. Het sociale netwerk kan een gevoel van vertrouwen en behulpzaamheid onder de werknemers creëren (Byoun, 2014).

Hoe specifieker de competenties van werknemers zijn, hoe hoger het menselijk kapitaal is. Wanneer de menselijke kapitaalwaarde van een werknemer hoog is, is het moeilijker om deze werknemer te vervangen. Dit heeft een grote impact op de kosten, aangezien er een nieuwe of bestaande werknemer zal moeten worden opgeleid om dezelfde competenties te bezitten. Hierdoor ontstaan onder andere twee mogelijkheden voor een organisatie (figuur 5).



Figuur 5 Strategieën voor een organisatie

In theorie kunnen beide strategieën tot dezelfde financiële prestaties van een organisatie leiden. Het is dus aan het bedrijf zelf welke van de twee zal worden toegepast (De Winne et al., 2009).

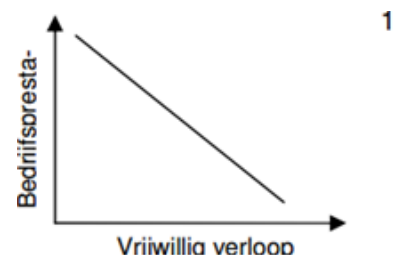
Het sociaal kapitaal kan een belangrijke rol innemen binnen het personeelsverloop van een bedrijf. Bij vertrek van een werknemer zal ook dit sociale netwerk voor het bedrijf wegvallen. Dit heeft bijvoorbeeld invloed op de kennisuitwisseling en onderlinge relaties van het personeel. Zo kan bij wegvallen van een werknemer de communicatiestroom in het bedrijf beschadigd worden (De Winne et al., 2009). De mate van personeelsverloop bepaald ook de schade van het vertrek van een werknemer. In geval van weinig personeelsverloop zal het sociale netwerk binnen het bedrijf sterker worden aangetast, omdat de werknemer met meer andere werknemers een goede relatie heeft kunnen opbouwen. Nadat de eerste beschadigingen het sociale netwerk binnen het bedrijf het meest hebben aangetast, zal het effect van elk bijkomend vertrek van een werknemer een minder grote impact hebben op de bedrijfsprestaties (Shaw et al., 2005).

Een hoge anciënniteit zal zowel het sociaal als menselijk kapitaal van een werknemer verhogen en speelt dus ook een belangrijke rol (De Winne et al., 2009).

Zoals in figuur 6 te zien is zijn er verschillende hypothesen die de bedrijfsprestatie ten opzichte van vrijwillig personeelsverloop. Hieronder zijn de verschillende hypothesen nader toegelicht.

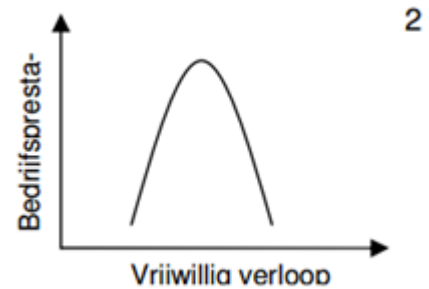
Hypothese 1

Bij vertrek van een werknemer neemt het menselijk kapitaal van een bedrijf af. De verloopkosten zullen samen met het verlies van menselijk kapitaal de bedrijfsprestaties negatief beïnvloeden. Er ontstaat hierdoor een dalende lineaire curve (De Winne et al., 2009).



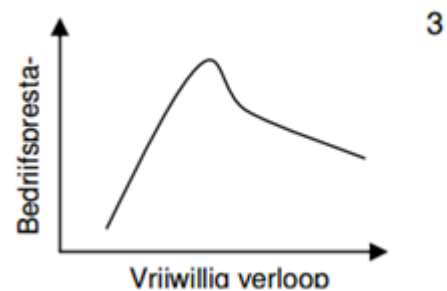
Hypothese 2

Deze hypothese houdt rekening met zowel baten als lasten bij vrijwillig vertrek van een werknemer. De verloopkosten en het verlies van zowel menselijk als sociaal kapitaal behoren tot de nadelen van een vrijwillig vertrek. Maar er zijn ook voordelen van vrijwillig vertrek, zoals daling van de vaste loonkosten, vervanging van slecht functionerende werknemers en het bedrijf staat open voor innovatie en nieuwe ideeën (Abelson & Baysinger, 1984). De baten en lasten kunnen elkaar opheffen, hierdoor staat een parabolische curve met een optimum waarbij de baten en lasten elkaar precies opheffen (De Winne et al., 2009).



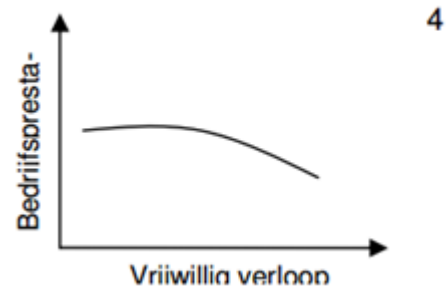
Hypothese 3

De leercurvetheorie samen met de human capital theory kunnen verklaren dat het negatieve effect van de bedrijfsprestatie geleidelijk afzwakt naarmate het personeelsverloop steeds verder toeneemt. Als een nieuwe werknemer een oude werknemer met weinig menselijk kapitaal zal vervangen, nemen de bedrijfsprestaties relatief gezien minder af (De Winne et al., 2009). Dergelijke bedrijven zullen dus voor de tweede hierboven genoemde strategie kiezen. In de curve is goed te zien dat de bedrijfsprestaties bij hoog verloop minder snel afnemen.



Hypothese 4

De laatste hypothese stelt dat in het begin van een stijging van vrijwillig verloop de baten en laste elkaar opheffen. Echter na een omslagpunt zal de productiviteit van de blijvende werknemers afnemen waardoor de bedrijfsprestaties alsnog afnemen (Glebbeek & Bax, 2004).



Figuur 6 hypothesen 1 t/m 4 voor bedrijfsprestaties ten opzichte van het vrijwillige personeelsverloop (Glebbeek & Bax, 2004)

2.5 Verloopkosten

De verloopkosten bestaan uit directe als indirecte kosten. De directe kosten bestaan uit:

- Administratieve afhandelingskosten,
- Vervangingskosten door de kosten voor werving, selectie en opleiding van toekomstige medewerkers (De Winne et al., 2009).

De indirecte kosten ontstaan door de volgende redenen:

- Het overgebleven team moet bijvoorbeeld een nieuwe medewerker inwerken waardoor de efficiëntie en productiviteit (tijdelijk) verminderen,
- De tevredenheid en betrokkenheid bij de andere werknemers vermindert,
- 'Opportunity costs' van extra administratiewerk en het afnemen van een exitgesprek,
- De schade aan het organisatiegeheugen. (De Winne et al., 2009)

Bovenstaande kosten zijn voornamelijk op korte termijn. Er zijn echter ook kosten op langer termijn. Daarnaast kunnen vertrekkende werknemers aanzetten tot nieuwe vertrekken bij een organisatie en een vermindering van het sociale kapitaal van de organisatie. Dit kan weer tot nieuwe verloopkosten leiden. Daarnaast zullen de beschadigingen van het sociale kapitaal leiden tot een vermindering van de kennisdoorstroom binnen het bedrijf waardoor er ook minder innovatie plaats kan vinden (De Winne et al., 2009).

Daarnaast zijn de verloopkosten in drie categorieën te verdelen: separatiekosten, vervangingskosten en trainingskosten. De separatiekosten bestaan uit de kosten voor:

- Exitinterviews
- Administratiekosten voor beëindiging van het contract
- Ontslagvergoeding
- Werkloosheid-uitkeringen

De vervangingskosten bestaan uit de kosten voor:

- Nieuwe sollicitanten aantrekken
- Sollicitatiegesprekken afnemen
- Proefperiode
- Reisvergoeding
- Administratiekosten

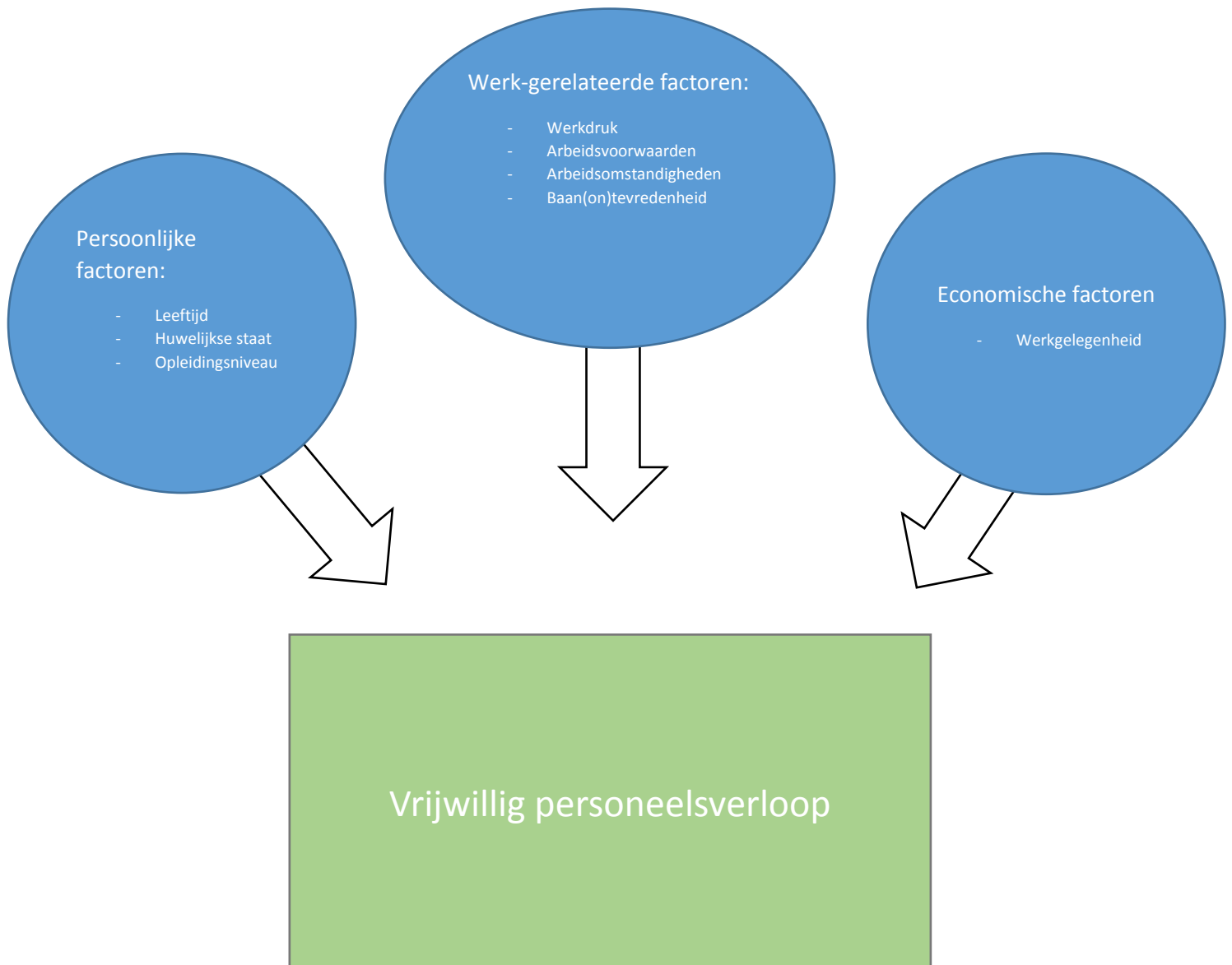
De trainingskosten ontstaan door een verschil in productiviteit en effectiviteit van de nieuwe en ex-werknemer (Smith & Watkins, 1978).

In dit hoofdstuk is een uitgebreide beschrijving van de literatuur beschreven met betrekking tot vrijwillig personeelsverloop. In de eerste paragraaf is de definitie van personeelsverloop aangehaald en zijn de verschillende vormen van verloop te lezen. Vervolgens worden de verschillende oorzaken en een model over vrijwillig personeelsverloop uitgelegd. De literatuur over de verschillende oorzaken van vrijwillig personeelsverloop worden meegenomen in het volgende hoofdstuk conceptueel model.

3. Conceptueel model

Naar aanleiding van hoofdstuk 2 theoretisch kader wordt er in dit hoofdstuk een schematische weergave van de literatuur weergegeven.

Dit conceptueel model bestaat uit een afhankelijke variabele (vrijwillig personeelsverloop) en uit verschillende onafhankelijke variabelen (persoonlijke factoren, werk-gerelateerde factoren en economische factoren).



4. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk komen verschillende onderdelen aanbod die samen de methodische verantwoording vormen.

4.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is in opdracht van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel uitgevoerd. Beide parken willen de oorzaken achterhalen van het hoge verloop onder de wisselschoonmakers bij de afdeling housekeeping.

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd omdat het onderzoek gericht is op het verkrijgen van informatie over wat er speelt in de doelgroep en waarom de doelgroep vertrekt. Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op meningen en achterliggende motivaties van ex-medewerkers in de wisselschoonmaak. Bij dit kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van open vragen die beginnen met *hoe* of *waarom*.

In dit onderzoek is gekozen om deze vragen in een semigestructureerd interview te stellen. De reden hiervoor is dat deze interviews vooraf al bepaalde vragen bevatten, maar er toch speling is binnen de vragen. Hierdoor kan eventueel de volgorde van vragen worden aangepast en is er ruimte om extra vragen toe te voegen, afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verloopt. Op deze manier kan er zo duidelijk als mogelijk antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag.

4.2 Procedure en respondenten

Hieronder in tabel 5 is te lezen welke stappen zijn ondernomen om tot dit onderzoek te komen.

Tabel 5 stappenplan en planning onderzoek

Planning	Stappen
Week 1 t/m 3	Probleem binnen de organisatie vaststellen
Week 4 t/m 6	Theorie over (vrijwillig) personeelsverloop verzamelen
Week 7 t/m 10	Interview met de housekeeping managers (plus uittypen) en methodische verantwoording schrijven
Week 11 t/m 14	Aanleiding en theoretische kader schrijven. Exitinterviews lezen van beide parken en de redenen van vertrek noteren
Week 15 t/m 20	Ex-medewerkers van Het Meerdal en Limburgse Peel telefonisch interviewen en uitwerken. Resultaten en conclusie schrijven.

Procedure gegevens ex-wisselschoonmakers

Allereerst is er samen met de HR-officer een concrete afbakening gemaakt van de onderzoekspopulatie. Dit is een databestand met de datum van de in- en uitdiensttreding en de telefoonnummers van de wisselschoonmakers van boekjaar 2015/2016. Gekozen is voor dit boekjaar, om zo een recent mogelijke uitkomst aan Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel te kunnen geven. De cijfers van dit personeelsverloop boekjaar 2015/2016 zijn terug te lezen in paragraaf 1.4 housekeeping. Omdat de gegevens uit het databestand over de wisselschoonmakers alleen uit een telefoonnummer bestond, is er gekozen voor telefonische interviews met de ex-wisselschoonmakers. Hierbij bestond de kans dat het telefoonnummer niet meer in gebruik zou zijn. Tijdens de telefonische interviews waren er een aantal telefoonnummers niet meer in gebruik, hierdoor is niet iedere ex-wisselschoonmaker benadert voor dit onderzoek.

Als vooronderzoek zijn er 16 exitinterviews gelezen die betrekking hebben op dit onderzoek. Deze exitinterviews bevinden zich in een map bij personeelszaken op kantoor. De exitinterviews van de vrijwillig vertrokken ex-wisselschoonmakers zijn gecodeerd op de belangrijkste redenen van het vrijwillige vertrek. Het resultaat is terug te lezen in paragraaf 1.4 en de gehele resultaten in bijlage 4.

Onderzoekspopulatie

De doelgroep van dit onderzoek zijn de ex-wisselschoonmakers van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. De specifieke doelgroep zijn de ex-wisselschoonmakers die gestart zijn en vrijwillig zijn vertrokken in het boekjaar 2015/2016.

Procedure benadering respondenten

De totale onderzoekspopulatie bestaat uit 44 personen, 24 personen van Center Parcs Het Meerdal en 20 personen van Center Parcs Limburgse Peel. Van deze 44 personen hebben 16 personen het exitinterview ingevuld, deze interviews zijn bij het vooronderzoek gebruikt, paragraaf 1.4.

Uiteindelijk waren er 12 personen bereid om deel te nemen aan de telefonische interviews.

Hieronder zijn de stappen uitgewerkt die zijn ondernomen om deze 12 personen te bereiken:

- Zelfselectie methode
Er is gekozen voor de zelfselectie methode, deze methode houdt in dat de personen zelf bepalen of ze deelnemen aan het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat niet iedere ex-wisselschoonmaker de behoefte voelt om over zijn of haar vertrek te praten. De 12 ex-wisselschoonmakers die deelgenomen hebben aan het telefonische interview, blijven anoniem.
- Benaderen ex-wisselschoonmakers
De gehele onderzoekspopulatie (44 personen) is benaderd voor het telefonische interview. Voorafgaand aan het interview is er uitgelegd wat de ex-wisselschoonmaker kon verwachten en was er de mogelijkheid om aan te geven niet deel te willen nemen aan het interview. Daarna werd de recorder aangezet en werd het telefonische interview opgenomen. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 5. Uiteindelijk zijn er 12 interviews opgenomen, 9 van Center Parcs Het Meerdal en 3 van Center Parcs Limburgse Peel.

4.3 Meetinstrumenten

De factoren die te lezen zijn in hoofdstuk 3 conceptueel model vormen de basis voor dit onderzoek. Deze factoren zijn ook terug te zien in de vragenlijst bijlage 5, omdat er in de vragenlijst gebruik is gemaakt van de theorie is er gekozen om zelf een vragenlijst op te stellen.

Opbouw van de vragenlijst voor de telefonische interviews:

- Allereerst legt de interviewer uit wat de geïnterviewde kan verwachten, wanneer de geïnterviewde deel wil nemen aan het onderzoek wordt de recorder aangezet en start het interview met algemene informatie over het onderzoek.
- Bij ieder interview is er doorgevraagd op een of meerdere topics die voor de geïnterviewde tot het uiteindelijke vertrek heeft geleid.
- Tot slot is aan alle deelnemers de vraag gesteld of ze door een aanpassing/ verandering gebleven zouden zijn en of ze tips hadden voor Center Parcs.

4.4 Analyse

De verkregen data uit de 16 exitinterviews zijn op de volgende wijze gecodeerd:

- Open coderen
Delen van het exitinterview zijn onder een of meerdere topics geplaatst.
- Axiaal coderen
Delen uit het exitinterview met dezelfde onderbouwing zijn met elkaar vergeleken en aan de juiste topic gekoppeld.

Uiteindelijk zijn de quotes onder een topic terug te lezen in bijlage 4.

De data die verkregen is uit de 12 telefonische interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en vervolgens uitgetypt (transcriberen). Deze transcripten zijn terug te lezen in bijlage 6. Na het transcriberen zijn de transcripten gecodeerd, de codebomen staan in bijlage 7.

De exitinterviews samen met de telefonische interviews leiden tot een betrouwbaar en valide praktijkonderzoek. Alle stappen die vooraf zijn ondernomen bij het uitwerken van de resultaten, zoals de codeerstappen, zijn op te vragen bij de onderzoeker.

5. Resultaten

Om de hoofdvraag “Welke oorzaken spelen een rol bij het vrijwillig personeelsverloop onder de wisselschoonmaak van Het Meerdal en Limburgse Peel?” te kunnen beantwoorden, worden in dit hoofdstuk de resultaten beschreven. De resultaten worden onderbouwd met behulp van verschillende quotes van de respondenten. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 6 Conclusie) wordt er een conclusie getrokken uit de resultaten.

5.1 Resultatenverwerking telefonische interviews ex-wisselschoonmakers.

Beschrijving onderzoekspopulatie

In totaal hebben 12 respondenten deelgenomen aan het onderzoek, waarvan 9 ex-wisselschoonmakers van Het Meerdal en 3 ex-wisselschoonmakers van de Limburgse Peel. Van deze respondenten was er een man en elf vrouwen. In tabel 6 is een overzicht van de respondenten opgesteld. Hierin staat aangegeven welke ex-wisselschoonmakers er werkzaam zijn op Het Meerdal en welke werkzaam zijn op de Limburgse Peel. De resultaten uit het onderzoek zijn ingedeeld in de verschillende factoren van vrijwillig personeelsverloop (zie hiervoor hoofdstuk 2 Theoretisch kader) en verbeterpunten voor Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel op het gebied van de housekeeping.

Tabel 6 Gegevens respondenten

RESPONDENT	GESLACHT	CENTER PARCS	ROL	OMGEVING
01	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
02	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
03	M	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
04	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
05	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
06	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
07	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
08	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
09	V	Het Meerdal	Ex-wisselschoonmaker	America
01	V	Limburgse Peel	Ex-wisselschoonmaker	America
02	V	Limburgse Peel	Ex-wisselschoonmaker	America
03	V	Limburgse peel	Ex-wisselschoonmaker	America

In de interviews zijn vragen gesteld over de inwerkperiode, vertrekredenen (persoonlijk, werkgerelateerd en economische factoren) en verbeterpunten voor Center Parcs. In de volgende paragrafen zijn de bevindingen uitgewerkt.

5.2 Resultaten inwerkperiode

De inwerkperiode betreft de periode waarin de wisselschoonmaker alle fijne kneepjes van het schoonmaken onder de knie krijgt. Door de meeste ex-wisselschoonmakers wordt de inwerkperiode als een belangrijk onderdeel gezien. Een respondent geeft aan dat de inwerkperiode noodzakelijk is, want zonder de kennis over de route die je moet afleggen in het huisje lukt het niet. Daarnaast geven respondenten aan dat het leerzaam is. Hierbij is wel van belang dat er rekening wordt gehouden met de lengte van de inwerkperiode en de samenhang tussen de theorie en de praktijk, want zoals een respondent hieronder aangeeft is de inwerkperiode van lange duur.

“Het was lang. De stappen die je moet doen en de stof en ik bedoel de theorie wat we hadden gekregen en de praktijk was totaal anders. Ja het past niet bij elkaar samen” (R8 MD)

Daarnaast is het belangrijk dat een wisselschoonmaker zich prettig voelt bij de praktijkbegeleider die de inwerkperiode begeleid, dit om een negatieve ervaring bij een wisselschoonmaker te vermijden, zoals een respondent hieronder aangeeft.

“Niet fijn. Nou we hadden in eerste instantie had ik iemand die mij zou inwerken en die had naderhand vakantie en dan krijg je weer een ander” (R3 LP)

5.3 Resultaten vertrekredenen ex-wisselschoonmakers

In deze paragraaf komen de vertrekredenen van de ex-wisselschoonmakers aan bod. De vertrekredenen zijn onderverdeeld in: persoonlijke factoren, werk-gerelateerde factoren en economische factoren.

Persoonlijke factoren

Gezondheid

Een van de respondenten geeft aan te kampen met haar gezondheid. Hierdoor is ze niet meer in staat om als wisselschoonmakers bij Center Parcs te werken. Hieronder de reactie van de betreffende respondent:

“Nou ik zat met mijn dochttertje die had van alles, die had eczeem en dat soort dingen en ik had zelf heel veel klachten met astma en dat hebben ze allemaal onderzocht enz. en nu heb ik daar medicijnen voor. Uhm ja dus heel kortademig en alles en ik had ook heel veel last van mijn buik en ja echt van alles (R1 LP)”

Hygiëne

Van alle twaalf respondenten geeft één respondent aan dat de omstandigheden waarin de werkruimte zich verkeert, invloed heeft op de zin van werken als wisselschoonmaker bij Center Parcs.

“Uhm ja ik vond gewoon heel ja gewoon vond het vies en ik vond het niet hygiënisch voor mijn gevoel” (R7 MD)

Woon-werkverkeer

De afstand van huis tot werk, ook wel woon-werkverkeer, werd door twee respondenten als een struikelblok ervaren. Deze respondenten hebben nu dichterbij huis een passende baan gevonden.

“Dichterbij huis nou werk en ja ik vond die twee dagen vond ik ook wel een beetje een struikelblok eigenlijk toch wel achteraf” (R2 MD)

“Oh, ik euh ik ben natuurlijk eigenlijk chauffeur he, vrachtwagenchauffeur en ik kon gewoon hier in de buurt, ja echt 5 minuten bij mijn huis vandaan aan de slag als euh ook twee dagen in de week maar dan gewoon op de vrachtwagen weer” (R1 MD)

Werk-gerelateerde factoren

Arbeidsomstandigheden (Arbeid hygiënische Strategie)

De methode (Albatros methode) die Center Parcs hanteert voor de schoonmaak van de bungalows leidt voor twee respondenten tot reden voor vertrek, hieronder de reacties van de twee respondenten.

“Ja dat je je eigen aan die route moest houden, dat was voor mij geen doen” (R3 LP)

“Nee de manier waarop het schoongemaakt wordt voor de volgende gast” (R7 MD)

Arbeidsomstandigheden (lichamelijke belasting)

Aangegeven wordt dat het werken in de wisselschoonmaak belastend voor je lichaam kan zijn. Zo geeft een respondent aan dat er geen rekening werd gehouden met haar lichamelijke welzijn. De respondent heeft namelijk na een ongeval oogletsel opgelopen en kreeg door het opmaken van de bedden last van hoofdpijn. Door het oogletsel kon de respondent de taak niet langer meer uitvoeren en heeft dit herhaaldelijk bij de leidinggevende gemeld. Echter werd hier geen rekening mee gehouden. De respondent geeft aan dat het hierdoor niet meer vol te houden was en is uiteindelijk gestopt met het werk in de wisselschoonmaak.

Niet alleen is het schoonmaken van de bungalow belastend voor je lichaam, ook de handelingen voor en na het schoonmaken kunnen als lichamelijk belastend worden ervaren. Onderstaande quote heeft betrekking op deze extra handelingen.

“Wat betreft de schoonmaak zeg maar want, om het even kort samen te vatten, je betaalde tijd gaat pas starten op het moment dat jij de deur van je huisje opendoet en met jouw poetsdoek aan de slag gaat. En alles van tevoren van spullen pakken tot je kar achter je fiets hangen, doekjes halen, naar je unit gaan, naar je zit er allemaal niet bij inbegrepen” (R9 MD)

Werkdruk

De druk die het schoonmaken van de bungalows voor de wisselschoonmakers met zich meebrengt, is voor veel ex-wisselschoonmakers de reden voor vertrek geweest. Door de tijdsdruk wordt, zoals een respondent aangeeft veel van je flexibiliteit gevraagd.

“Maar ik denk dat de mensen van hoger af nog niet echt heel erg duidelijk in kaart gebracht hebben, ja dat die druk dus voor die mensen op de vloer eigenlijk veel te hoog is, want je moet dus heel veel in eigentijd doen” (R9 MD)

Niet alleen de tijd die voor het schoonmaken van een huisje gepland staat levert stress op bij de wisselschoonmakers, maar ook zoals twee respondenten aangeven de gejaagdheid waarmee een teamleider de stand van zaken komt controleren.

“Uhm ja eigenlijk alles was wel zwaar, het was vlugvlug allemaal he, altijd gejaagd en nooit snel genoeg en euh dat vond ik heel jammer” (R4 MD)

“En dan bijvoorbeeld als je langer gaat stofzuigen in de slaapkamer of onder het bed of echt stof die de moeite is echt zwart stof, dan heb je de teamleider ofzo die komt een beetje achter jouw rug oh ben je nog niet klaar, wat heb je gedaan, wat moet je nog. Beetje zo stress in je rug te zitten” (R8 MD)

Tot slot geeft een respondent aan hoe goed je ook wordt ingewerkt, fatsoenlijk zoveel bungalows op een dag poetsen lukt niet, zodra je de deur uitgaat was een bungalow niet echt schoon.

Arbeidsomstandigheden (Rol van de werkgever)

Volgens een respondent werd er geen begrip of belangstelling getoond toen de betreffende respondent een auto-ongeluk had gekregen.

“Nee nee, ik had een auto-ongeluk gehad. En uhm ik kan niet zelf bellen en ik heb euh ja geen familie hier in Nederland ze en euh en ik was twee dagen in het ziekenhuis, ik was de derde dag thuis en ik heb gezien dat mijn telefoon dat ik heb boze berichten en met mensen van Center Parcs boze bericht ingesproken. En euh ook iemand is bij mij aan de deur gekomen met een brief, maar ze hebben niet ja onderzocht wat probleem enz.” (R8 MD)

Economische factoren

Tien van de twaalf geïnterviewde ex-wisselschoonmakers hebben op dit moment een andere baan, waarvan er drie opnieuw werkzaam zijn in de schoonmaakbranche.

“Ja, interieurverzorgster bij kantoren en bedrijven” (R2 MD)

“Euh ja, ik werk op moment bij De Groene Heuvels maarja daar is het op moment heel rustig, dus ik zit eigenlijk al bijna drie weken thuis” (R5 MD)

Ja, ik werk nou via House cleaning. Ten eerste daar verdien ik meer mee en ik kan mijn eigen tijden en dagen ingeven dus” (R3 LP)

Daarnaast zijn er twee van de tien respondenten (die een nieuwe baan hebben gevonden) voor zichzelf begonnen.

“Nou ik heb een beauty en kapsalon en ik heb het zo kaai druk dat ik ander werk niet meer nodig heb” (R6 MD)

“Ja, ik ben momenteel druk bezig met het opstarten van mijn eigen bedrijfje” (R9 MD)

Tot slot geven vijf van de tien respondenten aan makkelijk een andere baan te hebben gevonden.

5.4 Verbeterpunten voor Center Parcs

Wat hadden Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel kunnen doen om het vrijwillige vertrek van de wisselschoonmakers te voorkomen?

Aan het einde van het interview is aan de respondenten gevraagd wat Center Parcs had moeten doen om de inmiddels ex-wisselschoonmakers te behouden. Uit de interviews komen onderstaande punten naar voren:

Werkdruk

“Dat je meer tijd krijgt om fatsoenlijk te kunnen poetsen en uhm dat je ook meer uren kunt werken” (R2 LP)

“Uhm nou in ieder geval wat ik net zeg dat je, je doekje uit mag spoelen en uhm ja dat ze toch iets langer de tijd hebt voor en huisje” (R7 MD)

“Euh als je wat meer tijd voor de huisjes hadden geven, dan was ik wel gewoon gebleven” (R5 MD)

Lichamelijke belasting

“Nou als ik iets meer, minder zware lasten kreeg, zeg maar minder bedden opmaken enz. Dat heb ik toen ook aangevraagd, want ik was echt hardgevallen” (R6 MD)

“Het is heel zwaar bedden opmaken, ja vlugvlug alles euh, ja gewoon niet te doen” (R4 MD)

Verantwoordelijkheid

“Dat ik toch een beetje dingen naar mijn eigen hand kan zetten (R3 LP)

“Iets meer verantwoordelijkheid” (R3 MD)

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uitgewerkt van alle onderwerpen die terug te lezen zijn in de vragenlijst. Wat opvalt is dat de methode die wordt aangeleerd om een bungalow schoon te maken (Albatros methode) invloed heeft op verschillende factoren van vertrek, zoals werkdruk en het lichamelijk zware werk. Ook is het opvallend dat de ex-wisselschoonmakers tijdens de interviews “mogelijkheid tot meer uren per week werken” niet hebben aangehaald, aangezien dit tegenstrijdig is met de resultaten van de exitinterviews. Daarnaast speelt het gemis van verantwoordelijkheid een rol bij het vrijwillige vertrek.

In het volgende hoofdstuk is te lezen hoe deze resultaten leiden tot een conclusie en een advies.

6. Conclusie & Advies

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden uitgewerkt en aan de hand daarvan zullen conclusies worden getrokken. De conclusies worden getrokken op basis van de literatuur, de 16 exitinterviews en de resultaten van de 12 telefonische interviews. Gezien de totale onderzoekspopulatie, die uit 44 mensen bestaat, is de verwachting dat dit voldoende inzicht geeft om een betrouwbare uitspraak te doen over de vertrekredenen.

Vervolgens zal er op basis van de opgedane kennis een advies worden gegeven om de situatie te verbeteren en het verloop in de wisselschoonmaak terug te dringen.

6.1 Vertrekredenen

Literatuur

In de literatuur worden een aantal vertrekredenen aangehaald die betrekking hebben op schoonmakers in het algemeen. Een aantal van deze vertrekredenen hebben ook betrekking op de ex-wisselschoonmakers van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel.

Binnen de schoonmaakbranche is het vrijwillige personeelsverloop hoog, redenen die schoonmakers hiervoor geven zijn: meer uren ergens anders, lage lonen, tijdelijk contract en matige arbeidsomstandigheden (Clean Totaal, 2011).

Volgens Kampherbeek (vakbondsman CNV) wordt schoonmaken vaak ondergewaardeerd en als bijbaan of extraatje gezien. Ook werken schoonmakers vaak geïsoleerd. Daarnaast zijn de opleidingen die gegeven worden aan de leidinggevenden matig, waardoor opdrachten niet goed overgedragen worden aan collega's. Als laatste punt geeft Kampherbeek aan dat schoonmakers steeds meer moeten poetsen voor een lager loon (Clean Totaal, 2009).

Niet alle punten die Kampherbeek benoemt gelden ook voor Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. Voor Center Parcs geldt ook dat wisselschoonmakers vaak geïsoleerd en onder matige arbeidsomstandigheden werken. Een voorbeeld hiervan is dat de werkdruk voor wisselschoonmakers erg hoog is. Daarnaast verlaten veel wisselschoonmakers Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel omdat ze elders meer uren kunnen maken.

Vooronderzoek/Exitinterviews

Om informatie over de situatie te krijgen zijn de housekeeping managers van beide parken geïnterviewd. Deze interviews zijn vooral belangrijk om inzicht te krijgen in het probleemgebied en de organisatie als geheel.

Afgelopen jaar heeft Center Parcs vragenlijsten verspreid onder het vertrekkende personeel, zo ook onder de wisselschoonmakers. Uit deze exitinterviews komen diverse vertrekredenen naar voren. De meerderheid van de ex-wisselschoonmakers heeft aangegeven elders nieuw werk te hebben gevonden. Afgaande op de resultaten van de exitinterviews kan er geconcludeerd worden dat 'economische factoren' geen hoofdreden zijn voor vertrek onder de wisselschoonmakers.

De exitinterviews wijzen uit dat de belangrijkste vertrekredenen onder de wisselschoonmakers zijn: de mogelijkheid om elders meer uren te werken (10 van de 16 ondervraagde), andere redenen (8 van de 16 ondervraagde) en een hoger salaris (6 van de 16 ondervraagde). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de ex-wisselschoonmakers graag meer uren zouden willen werken dan de 8 uur per week op contractbasis bij Center Parcs. Daarnaast is de hoogte van het salaris bij de helft van de ex-wisselschoonmakers een belangrijke vertrekreden.

Telefonische interviews

In deze paragraaf zijn de bevindingen (uit de resultaten) van de 12 telefonische interviews uitgewerkt.

Inwerkperiode

De ex-wisselschoonmakers zijn over het algemeen zeer te spreken over de inwerkperiode. Ze geven aan dat de inwerkperiode noodzakelijk en leerzaam is, maar dat er tijdens de inwerkperiode wel veel theorie behandeld wordt. Daarnaast geven de wisselschoonmakers aan dat het belangrijk is om je prettig te voelen bij de praktijkbegeleider en dat je niet te veel verschillende praktijkbegeleiders krijgt. Wanneer dit niet het geval is kan er onrust en onduidelijkheid ontstaan bij de wisselschoonmaker.

Persoonlijke factoren

Wanneer de persoonlijke gezondheid achteruit gaat bij een wisselschoonmaker en de taken niet meer uitgevoerd kunnen worden, leidt dit tot vertrek van de wisselschoonmaker.

Niet alleen de persoonlijke gezondheid leidt tot vertrek bij een wisselschoonmaker, maar ook de hygiëne en woon-werkverkeerafstand spelen een rol.

Werk-gerelateerde factoren

Binnen Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel worden de bungalows schoongemaakt aan de hand van de Albatros methode, deze methode wordt op alle Center Parcs parken gehanteerd. Tijdens de inwerkperiode krijgen alle startende wisselschoonmakers deze methode aangeleerd, zodat ze daarna zelfstandig hun taken kunnen verrichten. Wat blijkt is dat niet iedere wisselschoonmaker tevreden is met de manier (Albatros methode) waarop een bungalow wordt schoongemaakt.

Wisselschoonmakers geven aan dat wanneer ze de deur van de bungalow achter zich dicht doen, het gevoel hebben dat het niet schoon is voor de volgende gasten. Daarnaast is het voor de wisselschoonmakers lastig om zich aan de route/structuur te houden die de Albatros methode beschrijft.

Verder geven wisselschoonmakers aan dat het werk lichamelijk zwaar is, vooral als de leeftijd of een beperking in de gezondheid een rol begint te spelen bij het uitvoeren van de taken.

Wisselschoonmakers van Center Parcs Het Meerdal worden geacht (voordat ze kunnen beginnen met poetsen) om alle benodigde schoonmaak spullen zelf bij de afdeling logistiek op te halen en daarmee de fietskar te vullen. Bij Center Parcs Limburgse Peel wordt het vullen van de fietskarren voor de wisselschoonmakers door de afdeling logistiek al gedaan. Dit betekent dat de wisselschoonmakers van Center Parcs Het Meerdal een extra taak verrichten voordat ze kunnen beginnen met het schoonmaken van de bungalows. Deze extra handeling behoort tot de eigen tijd van een wisselschoonmaker en wordt niet uitbetaald.

Voor Center Parcs zijn de poetstijden (per type bungalow) die de wisselschoonmakers krijgen om een bungalow te poetsen vastgesteld. Hierbij geven wisselschoonmakers aan dat de vastgestelde tijden te krap zijn om een bungalow te poetsen, hierdoor werken wisselschoonmakers veel in eigen tijd. Daarnaast levert de controle die wordt uitgevoerd door een teamleider, om te kijken hoe ver een wisselschoonmaker is, stress op. Sommige wisselschoonmakers geven aan dat er te weinig aandacht wordt besteed aan het tonen van begrip of belangstelling (door bijvoorbeeld een teamleider) wanneer een wisselschoonmaker daar behoefte aan heeft.

Economische factoren

Van de wisselschoonmakers die Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel hebben verlaten (door een of meerdere redenen) heeft de meerderheid makkelijk een andere baan kunnen vinden. Een aantal ex-wisselschoonmakers hebben weer werk in de schoonmaak gevonden, vooral bij

organisaties waar de werkdruk lager ligt. Andere ex-wisselschoonmakers zijn bij andere organisaties (buiten de schoonmaakbranche) gaan werken of zijn voor zichzelf begonnen.

Verbeterpunten Center Parcs

De ex-wisselschoonmakers hebben een aantal verbeterpunten voor Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel benoemd. Deze verbeterpunten zijn hieronder in drie categorieën onderverdeeld:

- **Werkdruk:**
Wisselschoonmakers geven aan meer tijd te willen krijgen voor het schoonmaken van een bungalow, ook om een bungalow schoner te poetsen. Ook geven ze aan dat ze betere uitleg willen over hoe de Albatros methode in elkaar zit, om verwarring bij de medewerkers te voorkomen.
- **Lichamelijke belasting:**
Wanneer wisselschoonmakers bepaalde taken niet meer kunnen uitvoeren, zou het fijn zijn als ze die taken over kunnen dragen aan andere wisselschoonmakers, zodat ze wel degelijk bij Center Parcs Het Meerdal of Limburgse Peel kunnen blijven werken.
- **Verantwoordelijkheid:**
Wisselschoonmakers geven aan meer verantwoordelijkheden te willen hebben, bijvoorbeeld zelf de manier van poetsen bepalen en/of minder controle vanuit hun leidinggevende te krijgen.

6.2 Advies

In deze paragraaf worden de conclusies omgezet in adviezen voor het management Team van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. De adviezen zullen per onderwerp besproken worden. Per onderwerp zal het te verbeteren probleem en het bijbehorende advies worden aangegeven in tabel 7.

Tabel 7 Adviezen om vrijwillig personeelsverloop te verminderen

Verbeterpunten	Advies
Alleen en geïsoleerd werken als wisselschoonmaker oplossen	Wisselschoonmakers in tweetallen laten werken. Een duo bestaat uit een relatief jonge en oude werknemer waardoor alle taken kunnen worden verdeeld. Zo kunnen oudere medewerkers in bepaalde werkzaamheden ontlast worden en kunnen ze van elkaar leren.
De matige werkomstandigheden van een wisselschoonmaker verbeteren	Om de werkdruk te verlagen, kan er in bovengenoemde duo's worden gewerkt en zou de fietskar al klaar kunnen worden gezet door de afdeling logistiek, zodat de wisselschoonmakers dit niet zelf hoeven te doen.
De vertrekreden 'meer uren elders werken' wegnemen	Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel zouden de wisselschoonmakers meer uren vast op contract kunnen aanbieden, dit biedt de wisselschoonmakers meer zekerheid.
Salaris en arbeidsvoorwaarden verbeteren	Om het maandsalaris te verhogen zijn er twee mogelijkheden: meer uren vast op contract geven of het uurloon iets te verhogen door middel van bonussen. Een bonus zou een wisselschoonmaker kunnen krijgen als hij/zij de Albatros methode goed onder de knie heeft en een goede beoordeling van de leidinggevende krijgt. Ook zouden de parken kunnen benadrukken, tijdens de inwerkperiode, dat wanneer de wisselschoonmakers goed blijven werken gedurende de eerste drie

	contracten, zij een vast contract krijgen. Dit geeft de wisselschoonmakers meer zekerheid.
De inwerkperiode verbeteren	Allereerst zal er tijdens de inwerkperiode goed op de doelgroep van de betreffende functie moeten worden gelet. Zo is het belangrijk dat de inwerkperiode voor een wisselschoonmaker niet te veel theorie in een keer wordt gegeven. Daarnaast moet de leidinggevende aandacht blijven besteden en blijven benadrukken hoe en waarom de Albatros methode moet worden toegepast. Bij een goede toepassing van de Albatros methode zal de werkdruk en overbelasting van een wisselschoonmaker dalen en wordt er duidelijkheid gecreëerd. Als laatste is het belangrijk om structuur aan de nieuwe wisselschoonmakers te geven door middel van een vaste praktijkbegeleider.
Lichamelijke belasting verminderen	Het werken in duo's met verschillende leeftijdsgroepen zou een mogelijkheid kunnen zijn. Daarbij zou per leeftijdsgroep een bepaald takenpakket kunnen worden afgebakend, zodat wisselschoonmakers langer en vitaler bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel aan het werk kunnen blijven. Ook zal de floormanager housekeeping vaker moeten benadrukken hoe de Albatros methode werkt en controleren of deze goed wordt toegepast, om lichamelijke belasting (en werkdruk) te verminderen.
Beter screenen van nieuw wisselschoonmaakpersoneel	Door betere screening van de nieuwe sollicitanten voor de wisselschoonmaak kan de vertrekreden 'hygiëne' omzeild worden. Bij de sollicitatieprocedure zal HR er goed op moeten letten dat de toekomstige wisselschoonmakers het schoonmaken niet vies vinden en dat ze bewust voor deze functie kiezen. Ook zal er goed op de woon-werkverkeersafstand moeten worden gelet. Voor HR is het belangrijk om goed te benadrukken hoelang de toekomstige wisselschoonmakers onder weg zijn, zodat de vertrekreden 'te lange woon-werkverkeersafstand' verminderd wordt. Een oplossing zou kunnen zijn: meer carpoolen of een taxi-bus voor de wisselschoonmakers in de omgeving inhuren.
Vaker evaluatiegesprekken houden tussen leidinggevende housekeeping en wisselschoonmakers	Om te voorkomen dat wisselschoonmakers Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel verlaten om ergens anders in de schoonmaakbranche te gaan werken zal er vaker geëvalueerd moeten worden tussen de floormanagers en de wisselschoonmakers zelf. Bij een evaluatie mogen de wisselschoonmakers zelf meedenken en vertellen hoe het gaat, waardoor ze meer verantwoordelijkheid krijgen.

Bovenstaande adviezen kunnen bijdragen aan het verlagen van het vrijwillige personeelsverloop bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel.

7. Discussie

In dit hoofdstuk komen de beperkingen van dit onderzoek aanbod en worden er verbeterpunten aangehaald.

Zoals eerder vermeld is de conclusie gebaseerd op bestaande literatuur, 16 exitinterviews en 12 telefonische interviews. Hierbij wordt aangenomen dat de conclusie voor alle ex-wisselschoonmakers hetzelfde zal zijn. Maar door het beperkt aantal respondenten, kun je dit niet met zekerheid zeggen. Hierbij draagt de vrijwillige keuze voor de ex-wisselschoonmakers aan bij. Het verzoek om deel te nemen aan het interview is van tevoren aan de telefoon gevraagd. Hierdoor ontstond de vrijwillige keuze van de ex-wisselschoonmaker om deel te nemen aan het interview. Uiteindelijk zijn er twaalf ex-wisselschoonmakers akkoord gegaan, negen van Center Parcs Het Meerdal en drie van Center Parcs Limburgse Peel. Enkele ex-wisselschoonmakers hebben aangegeven niet aan het interview deel te willen nemen. Dit kan mogelijk betekenen dat er belangrijke redenen van vertrek niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Ook waren niet alle telefoonnummers van ex-wisselschoonmakers in gebruik, waardoor deze ex-wisselschoonmakers niet zijn meegenomen in het onderzoek. Door de vrijwillige deelname aan het onderzoek en het beperkte aantal respondenten is het niet mogelijk geweest om een duidelijke vergelijking te maken tussen de beide parken, aangezien er maar drie ex-wisselschoonmakers van Center Parcs Limburgse Peel en negen ex-wisselschoonmakers van Center Parcs Het Meerdal deelnamen. Wanneer er meer ex-wisselschoonmakers deelgenomen hadden aan dit onderzoek, was dit een betere afspiegeling van de onderzoekspopulatie geweest. Hierdoor had er een betere conclusie en daardoor ook een gerichter advies gegeven kunnen worden.

Bij de berekening van totale personeelsverloop in het boekjaar 2015/2016 is er geen rekening gehouden met de redenen van vertrek, doordat niet iedere ex-wisselschoonmaker het exit formulier heeft ingevuld. In dit onderzoek is er een aanname gemaakt dat alle vertrokken wisselschoonmakers van het totale personeelsverloop op vrijwillige basis zijn vertrokken.

De verloopkosten zijn in dit onderzoek niet berekend, maar kunnen in de toekomst wel worden berekend in een vervolgonderzoek. De reden hiervoor is dat het op dit moment belangrijk is voor Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel om eerst de belangrijkste reden(en) voor vrijwillig personeelsverloop te achterhalen en mogelijk met de benoemde adviezen te verbeteren. Wel is belangrijk om in te zien dat er veel kosten gepaard gaan met (vrijwillig) personeelsverloop.

In het advies is het verbeterpunt 'verminderen van lichamelijke belasting van wisselschoonmakers' naar voren gekomen. Voor de genoemde oplossing zal er verder onderzoek moeten worden verricht. Dit verdere onderzoek zal uitwijzen hoe het takenpakket er per leeftijdscategorie uit zou moeten zien, welke leeftijdscategorieën er zijn en welke leeftijdscategorieën er in duo's het beste samen kunnen werken.

Dit onderzoek betreft adviezen voor het managementteam van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of dit ook geldt voor de gehele organisatie Center Parcs.

Literatuurlijst

Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. 1984. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9, 331-341.

Albron. (z.d.). *Albron Center Parcs*. Geraadpleegd op 19 oktober 2016, van <https://www.albron.nl/306675/Albron-Center-Parcs.html>

Breukelen, J. van (1991). *Personeelsverloop in organisaties*. Proefschrift ter verkrijging van de graag van Doctor aan de Rijksuniversiteit te Leiden.

Boumans, J. (2016, september). Presentatie Center Parcs housekeeping carrousel. America

Byoun, S. J. (2014). The impact of human capital and social capital on employment conditions of immigrants in the United States: an examination of gender and racial/ethnic differences (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

Center Parcs. (z.d.). *Praktijkwijzer*. Geraadpleegd op 4 oktober 2016, van http://www.centerparcs.nl/nl-nl/parkwijzer_ms?pl=nav

Clean Totaal. (2009). *In gesprek met Jan Kampherbeek*. Geraadpleegd op 4 oktober 2016, van <https://cleantotaal.nl/nieuws/in-gesprek-met-jan-kampherbeek-cnv/>

Clean Totaal. (2011). *Personeelsschaarste bom onder de schoonmaakbranche*. Geraadpleegd op 4 oktober 2016, van <https://cleantotaal.nl/artikelen/personeelsschaarste-bom-onder-de-schoonmaakbranche/>

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

De Winne, S., Stynen, D., Gilbert, C., & Sels, L. (2009). De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso-en microniveau (pp. 23). Leuven: Steunpunt WSE.

Dorenbosch, L., Huiskamp, R. & Smulders, P. (2011) De Relatie tussen Baantevredenheid en Vertrekintenties: Maakt Opleiding Verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 27(1), 77-93.

Glebbeek, A.C., & Bax, E.H. 2004. Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

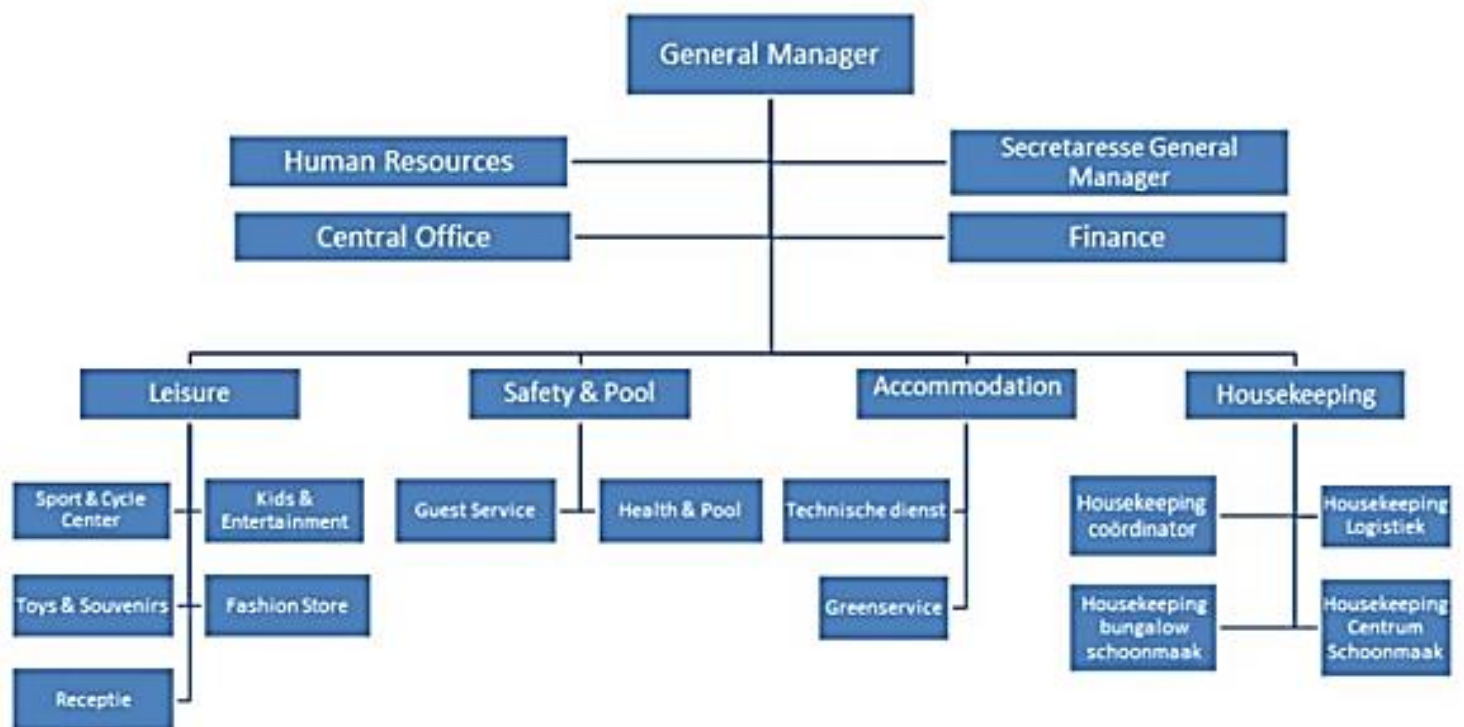
Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human resource management*, 44(3), 337-352.

KIKK-recreatie. (2014). *Sectorplan recreatie 2014-2016*. Geraadpleegd op 16 september 2016, van <http://kikk-recreatie.nl/wp-content/uploads/2016/05/Sectorplan-recreatie-2014-2016-28-mei-2014-ingediend.pdf>

Kotze, K., and Roodt, G. (2005). Factors That Affect the Retention of Managerial and Specialist Staff: An Exploratory Study of an Employee Commitment Model. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 48-55.

- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2) 237–240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Personeelsgids Center Parcs. (2013). *Personeelsgids 11^e herziende versie*.
- Pietersen, B. (14 april 2016). *Wat is personeelsverloop?* Geraadpleegd op 16 oktober 2016, van <https://www.presearch.nl/blog/wat-is-personeelsverloop/>
- Platform personeelsverloop. (2016). *definitie en soorten personeelsverloop*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016, van <http://personeelsverloop.be/definitie-en-soorten-personeelsverloop/>
- Press Center Parcs. (z.d.). *Algemene Informatie*. Geraadpleegd op 4 oktober 2016, van http://press.centerparcs.com/servlet/ContentServer?pagename=Corporate/Page/press_information
- Rabobank. (2014). *Rabobank Cijfers & Trends. Branchebarometer Vakantieparken*. Geraadpleegd op 16 september 2016, van https://www.rabobank.nl/images/bb_vakantiecentra_defdef_29675150.pdf
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Smith, H. L., & Watkins, L. E. (1978). Managing manpower turnover costs. *The Personnel Administrator*, 23(4), 46-50.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- UWV. (2013). *Samenvatting sectorbeschrijving*. Geraadpleegd op 23 september 2016, van [http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Samenvatting%20Horeca.%20catering%](http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Samenvatting%20Horeca.%20catering%20)
- Verblijfsrecreatie. (z.d.). *Sectorbeschrijving*. Geraadpleegd op 24 september 2016, van <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Sectorbeschrijving%20horeca%2C%20catering%20en%20verblijfsrecreatie.pdf>
- Wöcke, A. & Heymann, M. (2012). Impact of Demographic Variables on Voluntary Labour Turnover in South Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3479-3494.
- XPERTHR ACTUEEL (2013). *De kosten van verloop*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016, van <https://www.xperthraceel.nl/personeelsplanning/de-kosten-van-verloop/09-12-2013/>

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Albatros methode

Albatros methode

De Albatros methode is door en voor Center Parcs bedacht en geldt op alle parken van Center Parcs. De bedoeling is dat alle wisselschoonmakers aan de hand van deze methode schoonmaken, zodat alle wisselschoonmakers hun taken kunnen uitvoeren (efficiënt en effectief).

Hieronder is stapsgewijs beschreven hoe een wisselschoonmaker een bungalow schoonmaakt.

Routing van de Albatros methode:

- Voorbereide werkzaamheden (doekjes natmaken en schoonmaakspullen klaarzetten)
- Slaapkamers
- Terras
- Woonkamer en eethoek
- Hal
- Toiletruimte
- Badkamer en douche
- Keuken
- Berging

De essentie van deze methode is dat eerst één kamer helemaal schoongemaakt moet worden voordat er naar de volgende kamer kan worden gegaan. Deze methode voorkomt dat schoonmakers te lang achterelkaar dezelfde handeling uitvoeren. Het vaak achterelkaar dezelfde handeling uitvoeren is in de schoonmaakbranche een veelvoorkomende veroorzaker van fysieke klachten. De continue afwisseling van handelingen zou deze klachten moeten beperken.

Bijlage 3: Vragenlijst voor managers housekeeping en samenvatting interview

Functie

- Hoelang ben je werkzaam in deze functie?
- Hoeveel medewerkers heb je onder je?
- Kunt u de functie en taken van een wisselschoonmaker vertellen?
- Hoelang mogen ze over het schoonmaken van een huisje doen?
- Maken ze gezamenlijk een huisje schoon of werken ze alleen?
- Hoeveel uur werken ze gemiddeld en hoeveel pauze hebben ze?
- Hoe groot zijn de teams waarin ze werken?
- Hoe werkt het verlofaanvragen binnen de housekeeping?
- In welk opzicht wordt er rekening gehouden met de wensen van de wisselschoonmakers?
- Hoe is de sfeer tussen de medewerkers onderling? En tussen de medewerkers en de manager?

Verloop

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in en rondom het verloop, het afgelopen jaar?
- Hoe verloopt de selectieprocedure voor nieuwe medewerkers?
- Hoe verloopt de inwerkperiode?
- Kun je wat vertellen over je ervaringen met vrijwillig verloop?
- Wat zijn de oorzaken voor vrijwillig verloop volgens jou?
- Had het vrijwillig verloop in de meeste gevallen voorkomen kunnen worden? En zo ja, hoe?
- Wat zou er moeten gebeuren om te zorgen dat er minder sprake is van vrijwillig verloop?
- Heeft de opleiding van de medewerkers nog iets te maken met het verloop?
- Hoelang blijven medewerkers over het algemeen in dienst?

13-10-2016 interview Joke Manager Housekeeping

Ik ben ruim anderhalf jaar werkzaam als housekeepmanager bij Center Parcs Het Meerdal. Voorheen ben ik leider geweest bij een regulier schoonmaakbedrijf; dit heb ik acht jaar gedaan. Daarvoor ben ik drie jaar lang housekeepmanager in een hotel in Rotterdam geweest. Voor deze banen heb ik eerst nog gestudeerd.

Momenteel heeft Center Parcs Het Meerdal ¹134 wisselschoonmakers in dienst. De mensen die in de wisselschoonmaak werken, zijn met name bezig om de bungalows weer terug te brengen naar het nulpunt, zodat de volgende gast gewoon weer gebruik kan maken van de bungalow. Het werk houdt met name het schoonmaken van het volgende in: badkamer, keuken, toilet, slaapkamers, bedden opmaken, glasbewassing, terras in orde maken. In principe dus alles wat te maken heeft met de schoonmaak in en om de bungalow. De schoonmaak verschilt per huisje, er zijn verschillende type bungalows en binnen die types zijn er nog verschillende groottes. Er zijn 2-, 4-, 5-, 6- en 8-persoonshuisjes, waarbij de volgende verschillende type bungalows bestaan: premium, vip en comfort. Zo mogen de schoonmakers over een comfort 4-persoonsbungalow 45 minuten doen en over een vip 6-persoonsbungalow 1 uur en 45 minuten doen. Er is dus een aanzienlijk verschil in tijd per type huisje en het maximaal aantal personen van de bungalow. De tijd per bungalow-type is vastgesteld met behulp van de Albatros methodiek. ²Aan de hand van deze methodiek is er per huisje een normtijd vastgesteld. De normtijd is de tijd die een wisselschoonmaker maximaal over een huisje mag doen en binnen die tijd moet het haalbaar zijn om de bungalow naar het gewenste 0 punt te krijgen. Die normtijden zijn vastgesteld door het hoofdkantoor.

In 95% van de gevallen werkt een wisselschoonmaker alleen, soms komt het voor als 2 wisselschoonmakers nog een halfuurtje over hebben dat ze samen nog een extra huisje ³schoonmaken. De medewerkers krijgen 4 uur per dag aan contracturen en werken gemiddeld 4,5 uur per dag. Dit is mede afhankelijk van hoe groot de wissel is en hoeveel medewerkers er beschikbaar zijn. De tijd die een wisselschoonmaker dus werkt is tussen de 4 en 5,5 uur per dag. De medewerkers hebben een half uur pauze op een dag, ongeacht of ze 4 of 5,5 uur werken. Deze pauzes zijn altijd ⁴tussen 12 en 12:30 uur. Toen Joke hier kwam werken waren deze pauzetijden al vastgesteld en dat is nu nog steeds zo.

De teams waarin ze werken zijn variabel, het kleinste team bestaat uit 17 mensen en het grootste team uit 26 mensen. Volgens de Albatros-norm bestaat een team uit maximaal 20 medewerkers. Daar voldoen wij niet altijd aan; zeker richting de zomer niet. Dan zijn de teams echt wel groter en komen er ook hulpkrachten bij. De hulpkrachten zijn er normaalgesproken doordeweeks niet bij, maar dan kunnen de teams echt wel uitlopen tot zo'n 30 medewerkers. De teamgrootte wordt vastgesteld aan de hand van het type bungalow dat het team schoonmaakt, bijvoorbeeld bij een vip-bungalow komt er ook de bed opmaak bij kijken en dat kost simpelweg meer tijd. Hierdoor zijn de teams ook groter. Daarnaast heeft het te maken met de bezetbaarheid van de bungalows. Vip-bungalows zitten altijd vol, waardoor een groter team nodig is. De comfort bungalows worden meestal pas last minute geboekt, dan is een groot team niet handig omdat er dan een aantal wisselschoonmakers eigenlijk niets te doen hebben.

Ik krijg altijd een memo aangeleverd vanuit HR, met daarop de datums waarop ⁵verlof aangevraagd moet worden. Bijvoorbeeld het verlof voor de kerst- en carnavalsvakantie moet voor 1 oktober worden aangevraagd. Vervolgens moet ik en HR binnen twee weken laten weten of dat verlof wordt toegekend: ja of nee. Als norm bij verlof wordt aangehouden dat maximaal 25% van het team afwezig mag zijn. En als er binnen een team meer dan 25% de vakantie heeft aangevraagd dan wordt er altijd onderling nog gekeken, welke team er minder dan die 25% heeft aangevraagd zodat er uiteindelijk in het totaal toch maar maximaal 25% de vakantie heeft aangevraagd.

Voor de zomervakantie zijn ze verplicht om 2 weken aaneengesloten vrij te nemen, dat lukt vaak ook wel. Drie weken in de zomer voor de wisselschoonmaak is echter wel lastig, dat lukt gewoon niet qua maximale afwezigheid per team. Meestal geven we ze dan 5 wissels vrij (op maandag en op vrijdag werken ze altijd) dan kun je bijna drie weken weg.

Bijna 90% van de verlofaanvragen wordt ook daadwerkelijk toegekend en anders wordt het vaak nog in de groep gegooid om zo toch diegene vrij te kunnen geven.

- ① De sfeer is volgens mij goed, bij sommige groepjes zit er wat 'klikjes-vorming' in. Ik ben van mening dat als dit niet tot vervelende gebeurtenissen leidt, er geen probleem mee is. Je kunt niet met iedereen bevriend zijn. Bovendien werken de wisselschoonmakers over het algemeen allemaal alleen, het is puur in de pauze dat bepaalde groepjes bij elkaar gaan zitten en misschien eerder geneigd zijn om zo iemand te helpen (met vrij zijn of samen een huisje schoonmaken). Maar over het algemeen is de sfeer goed. Ik heb met veel verschillende groepen dames gewerkt, maar dan vind ik hier het geroddel minimaal. In ieder geval van wat er bij mij bekend is.
- Floormanagers en wisselschoonmakers daar is de sfeer over het algemeen ook wel goed. We hebben groepen gehad waarbij het wat moeizaam ging. Daarbij waren de wisselschoonmakers minder tevreden over de floormanager. Toen heb ik daar ook wel iets mee gedaan en dat heeft uiteindelijk goed uitgekapt.

Verloop:

Wat opvalt is dat bij de nieuwe wisselschoonmakers die zich aanmelden het niveau en de capaciteiten wel wat lager liggen. Verder valt op dat wisselschoonmakers weggaan omdat ze ergens anders meer uren kunnen maken, of weer teruggaan naar hun oude werkgever waar ze meer uren hadden staan, maar tijdelijke uit dienst moesten. Het ligt ook aan de economie. Op dit moment gaat het beter en zijn er meer banen en uren beschikbaar en wij kunnen ze maar 2x 4 uur bieden dus 8 in de week. En daarbij wordt verwacht dat de medewerkers de hele dag hier aanwezig zijn om die 4 uur te werken. Normaal zou je een dienst van 8- 12 uur hebben en dan ben je de middag vrij. Dan kun je eventueel nog bij een andere werkgever werken. Hier wordt verwacht dat de mensen rond 9-9:15 uur hier al zijn, terwijl ze pas om 10 uur beginnen met schoonmaken. Daarbij zit er een pauze die je verplicht bent om op te nemen. Dan zijn ze vaak pas om 15 uur klaar en dan moet je nog naar huis, dus je bent eigenlijk de hele dag bezig, voor maar 4 uur werk. Doordeweeks kunnen we de wisselschoonmakers niet meer uren bieden en dat zou ook nooit in die mate toenemen dat dat voor iedereen zou kunnen.

Wij hebben altijd 1 keer per maand een housekeeping carrousel, dat is altijd op een dinsdag ochtend. Dan laten we eigenlijk alle kandidaten die in die maand interesse hebben getoond langskomen. Dan geef ik als manager een presentatie over wat het werken inhoudt op de wisselschoonmaak en hoe de afdeling eruitziet. Vervolgens wordt de groep in tweeën gesplitst. Een helft gaat met een floormanager mee naar een bungalow om daar te zien hoe een bungalow eruitziet en wat er van ze verwacht wordt en ook om zelf te kunnen kijken wie er van de kandidaten al interesse toont (stukje houding en gedrag observeren). En meestal blijf ik dan achter of alleen of met een andere floormanager om korte een-op-een gesprekken te voeren om te kijken of er een match is. Wanneer de kandidaten weer weg zijn, ga ik samen met de floormanagers in een nabespreking bekijken welke kandidaten geschikt zijn naar aanleiding van het gesprek en de houding in de bungalow. Voorheen lieten we twijfelgevallen en kandidaten over wie we zeker waren doorgaan, inmiddels heb ik besloten om de twijfelgevallen te laten afvallen. Omdat ik zie dat alle mensen waarover we getwijfeld hebben het afgelopen jaar, het niet hebben gered.

Ik ervaar de carrousel als een positieve selectieprocedure, ik hoor ook terug dat de kandidaten het als positief hebben ervaren. Zoals dat je een goede indruk krijgt van de organisatie en je ziet eventueel al een paar van je nieuwe collega's. Dus wanneer je in een team wordt geplaatst, dat je soms al een of twee collega's kent van de carrousel en dat zorgt voor aanspraak.

De inwerkperiode duurt altijd 8 wissels achter elkaar. Voor de inwerkperiode, starten we altijd de woensdag voor de eerste officiële werkdag met een introductiedag, daar krijgen ze eigenlijk alles te horen over Center Parcs: een stukje normen en waarden van Center Parcs, maar ook hoe de Albatros methodiek in elkaar steekt en met welke middelen en materialen er gewerkt wordt, uitleg van de routing in de bungalow en oefenen met de beddenopmaak. Tijdens de introductie wordt ook een spel gespeeld zodat ze de routing in de bungalow leren, dus eigenlijk op een leuke manier laten zien hoe we het hier allemaal doen. Er zit een opbouw in die 8 wissels. Ze gaan samen met een

praktijkbegeleider inwerken. Deze praktijkbegeleider werkt maximaal 2 tot 3 medewerkers tegelijk in. Op dag 1 gaan ze samen met de praktijkbegeleider een bungalow schoonmaken. En dat wordt opgebouwd en uitgebreid, hierbij geeft de praktijkbegeleider ook antwoord op vragen of extra uitleg. Na die 8 wissels moeten ze er klaar voor zijn om alleen in die 4.5 uur een aantal bungalows schoon te maken. Na die 8 wissels gaat de begeleiding van de praktijkbegeleider er ook af en wordt dat overgenomen door de floormanager. Ook is na die 8 wissels een afrondend gesprek tussen den nieuwe medewerker, floormanager en praktijkbegeleider waarbij de tips en tops nog aanbod komen. Zodat de floormanager die dingen ook mee kan nemen in haar coaching-cyclus. Soms kan het voorkomen dat de medewerker het na die 8 wissels nog niet haalt om alleen de bungalows schoon te maken (vaak 80% van de gevallen). Ik geef de mensen dan ook wel de ruimte om dat te leren en mocht het echt niet lukken ben ik bereid om er nog een keer de praktijkbegeleider op te zetten.

Mensen gaan over het algemeen hier weg omdat ze ergens anders meer uren kunnen werken of ze moeten door solliciteren naar meer uren van het UWV wanneer ze een uitkering ontvangen. Soms geven ze aan dat het werk te zwaar of te lastig is voor hen. Dat is eigenlijk de grootste euvel hier. Er zijn maar weinig mensen die hier weg gaan omdat ze het niet leuk vinden of ze zeggen het niet eerlijk. Wellicht ook omdat het niet klikt met de floormanager maar dat zeggen ze dan niet eerlijk, dat krijg ik niet terug van medewerkers.

Op een paar manieren denk ik dat het verloop voorkomen had kunnen worden, door bijvoorbeeld goed door te vragen bij de carrousels, of mensen niet toch meer uren moeten maken. Helaas zijn ze dat niet verplicht om te melden als ze een WW-uitkering krijgen en eigenlijk meer uren moeten werken. En als ze het eerlijk vertellen kun je zeggen dan neem ik de mensen die meer uren zoeken niet aan, maar aan de andere kant heb je de mensen ook hard nodig. Dat maakt het lastig. Ik weet ook niet zeker of de oplossing is om de medewerkers hier meer uren aan te bieden, ik weet niet of dit echt de reden van vertrek is. Meestal heeft het echt met de uren te maken of is het werk fysiek te zwaar.

Wanneer er bij vertrek een vragenlijst wordt ingevuld met daarin vragen zoals hoe was de sfeer in de groep, hoe was de samenwerking met je floormanager en was het werk te zwaar brengt wellicht de ware oorzaak van vertrek naar boven. Zo wordt het inzichtelijker wat er nu daadwerkelijk speelt bij vertrek van een medewerker. En zo ja, als het te zwaar werk was, wat was er dan precies te zwaar? Bijvoorbeeld het fietsen met de fietskar, de bedden opdekken of de schoonmaak van een bungalow binnen de normtijd. Het feit dat ze alleen moeten werken speelt wellicht ook een rol, wanneer ze met zijn tweeën werken het als leuker hadden ervaren.

Ik weet wel mensen die vanuit een administratieve functie solliciteren die neem ik over het algemeen al niet aan, omdat die vaak snel weer weg zijn bij het vinden van een andere baan. En die gaan het over het algemeen ook niet halen, die zijn niet gewend om zwaar werk te verrichten en ze weten ook niet wat dat is. Dus over het algemeen wil ik het liefst mensen die het gewend zijn om zwaar werk te verrichten. Want schoonmaak in dit tempo is eigenlijk gewoon topsport. Zelf kan ik het niet, misschien als ik erin getraind wordt, dus ik heb de volste respect voor de mensen die het werk doen. Hoger opgeleiden weet ik niet, want er is een periode geweest dat het slecht ging met de kinderopvang sector en die zijn wel gewend om hard te werken en te sjouwen. Ik merk ook dat die het eigenlijk best goed doen. Dat geldt ook voor de mensen die uit de zorg komen. Dus ik kan eigenlijk niet zeggen of het aan de opleiding ligt dat die medewerkers langer blijven de ja of de nee. Ik merk wel dat mensen die wat hoger geschoold zijn meer inzicht hebben, die kunnen wat beter voor zichzelf inschatten hoelang ze over een bepaalde bungalow doen of bepalen wat eerst moet om zo tijd over te houden.

Ik durf niet helemaal te zeggen hoelang medewerkers over het algemeen in dienst blijven. We hebben toch al wel een grote groep die er al lang zit. Ik merk wel dat het lastig is om weer zo een nieuwe groep aan te nemen die hier weer 20 jaar gaat zitten, dat zie ik ook niet zomaar weer gebeuren. Want ik merk dat de mensen die hier langer zitten over het algemeen uit een andere positie ooit zijn komen werken. De oudere medewerkers zijn hier vaak komen werken omdat het normaal was als je kinderen kreeg bleef je thuis en als ze naar school gingen ging je weer een paar uurtjes werken. Terwijl het tegenwoordig echt is dat de vrouw gewoon moet werken, ook al hebben

ze een baby. Anders kun je vaak niet meer zo makkelijk meer rondkomen. Andere medewerkers zijn door kleine reorganisaties bij de wisselschoonmaak terecht gekomen. En voor mensen die hier al langer zitten is het misschien ook lastig om weer iets anders te gaan doen, ook al is het fysiek zwaar ze zullen dat minder snel aangeven omdat ze bang zijn hun baan te verliezen. En dat de nieuwe generatie een beetje verwend geworden is met meer banen en meer uren voor het oprapen. Daardoor meer wisselen van baan.

Joke Boumans

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Joke Boumans', written in a cursive, stylized script. The signature is positioned below the printed name.

Interview samenvatting Anouk.

Functie

Als housekeeping manager ben ik werkzaam sinds 2013, daarvoor heb ik 2 jaar op Leisure gezeten. In 2007 heb ik op de housekeeping gezeten in Zandvoort. Dus eigenlijk heb ik al sinds 2007 een manager-functie.

Ik heb 81 wisselschoonmakers onder me.

De dames van de wissel zorgen ervoor dat de bungalows schoongemaakt worden. We hebben normtijden en die verschillen per type huisje en de gemiddelde normtijd is op de Limburgse Peel 1 uur. Deze tijden worden vastgesteld door het hoofdkantoor. Deze tijden zijn helemaal uitgestippeld per huisje en per park. Toch is het vaak gelijk met andere parken, omdat het centraal is afgegeven. Deze tijden worden alleen aangepast wanneer er echt iets veranderd aan een huisje wat meer of minder werk met zich meebrengt.

Het is de bedoeling dat de dames de huisjes alleen schoonmaken, daar is ook de normtijd op gebaseerd. Soms komt het voor dat hulpkrachten met de medewerker meegaan, dan worden de taken uitgesplitst. Maar eigenlijk zo min mogelijk en moeten ze een huisje echt alleen schoonmaken. Het heeft ook te maken met de routing die ze moeten afleggen om een huisje schoon te maken en met zijn tweeën loop je elkaar al snel voor de voeten. Wanneer er een hulpkracht mee gaat, dan is er de afspraak dat de hulpkracht de ~~natte~~ droge ruimtes en de wisselschoonmaker de ~~droge~~ natte ruimtes schoonmaakt.

De housekeeping-structuur is gebaseerd op 4.5 uur werken op een dag. Aangezien de bezetting op de Limburgse Peel, we hebben hier een gemiddelde bezetting van 50%, en we dus ook veel pieken en dalen hebben, werk je soms toch wel wisselend 4 uur, 4.5 uur, 5 uur of 5.5 uur op een dag. Hoe meer mensen we hebben hoe meer we 4.5 uur kunnen werken. Met de bezetting die we nu hebben (81), kan ik 75% van het park mee ~~bezetten~~ wisselen. De reden om niet meer mensen in dienst nemen komt door de periodes met een lagere bezetting in het park, dan hebben medewerkers niks te doen. Je moet dus echt goed gebruik maken van het flex-contract van de wisselschoonmakers, want als je dat niet goed doet dan komen de verkeerde mensen in de min of in de plus waardoor je als bedrijf uiteindelijk nog meer kosten gaat maken.

De medewerkers hebben op een dag een half uur pauze. Dit is cao-technisch vastgesteld.

De grote van de teams wordt ook centraal vast gelegd, de floormanagement heeft 20 medewerkers onder zich. Door de verschillende bezettingen van het park, zijn we van 6 clusters naar 4 clusters gegaan, dus op dit moment zijn de teams wel iets groter dan die 20 medewerkers per team. En daarmee zitten we nu ook vol.

De wisselschoonmakers vragen vrij aan net zoals iedere andere medewerker aan de hand van een verlofbriefje.

Ze kunnen dus verlof aanvragen en 9 van de 10 keer is dat ook wel in orde voor de wisselschoonmaker. Zeker in een rustige periode dan hebben we niet alle wisselschoonmakers nodig en cao-technisch moet je mensen ook vrij kunnen geven.

De sfeer onderling bij de wisselschoonmakers is goed, ik ervaar deze goed doordat het verloop bij ons ook minder is. En bij de opzeggingen zie ik daar ook eigenlijk nooit een opmerking over, als de sfeer de reden zou zijn. Daarnaast werken ze niet alleen in hun eigen cluster maar ook worden ze uitgeleend in andere clusters.

Tussen de wisselschoonmakers en de floormanagement is de sfeer ook goed, tuurlijk zal er weleens wat onenigheid zijn maar niet in vervelende mate. Of dat ze in het verkeerde team zitten of hun ei niet kwijt kunnen.

Verloop:

Afgelopen jaar is er meer verloop geweest dan normaal, ik ben zelf ~~namelijk~~ een half jaar met zwangerschapsverlof geweest. Dus dat is moeilijk om te toetsen wat daar dan gebeurd is. Maar het heeft er zeker wel mee te maken gehad dat hier geen leidinggevende heeft gezeten. De eerste drie maanden van mijn afwezigheid is er wel een vervanger geweest maar die is daarna overgezet naar

een andere afdeling. En ook het plan om nieuwe medewerkers aan te nemen is niet zo verlopen zoals ik dat had weggelegd. Ik weet dat er ook bij HR daarin veel veranderd is, zoals nieuwe bezetting van medewerkers. De HR-afdeling begeleidt de twee parken, waar gaan de mensen heen, hoe komen de nieuwe sollicitanten binnen. Mensen kunnen namelijk op zoveel manieren solliciteren en wanneer ze niet duidelijk aangeven voor welk park de keuze valt, bepaalt HR naar welk park ze worden gestuurd. Ik denk dat daar ook wel een belangrijk punt ligt, maar ik was er toen niet bij. Maar ik heb wel begrepen dat wij de mensen niet binnen kregen en Het Meerdal wel en daardoor eerder aan hun targets zat. En dan ga ik me toch wel afvragen maar hoe kan dat dan. We hebben 1 HR en hoe kan het dan dat ze bij het ene park wel nieuwe medewerkers hebben en bij het ander park niet. En dat gaf onze floormanagers wel een vervelend gevoel, omdat er ook geen terugkoppeling kwam over hoe dat kan. Ik ga er vanuit dat dat incidenteel is geweest, want over het algemeen starten er iedere jaar z'n 24 nieuwe medewerkers op Limburgse Peel, ook om de formatie stabiel te houden, want je hebt natuurlijk te maken met verloop en door 24 medewerkers per jaar aan te nemen blijven we rond de 81 medewerkers zitten.

Ik krijg de sollicitaties via de mail binnen van nieuwe sollicitanten en ik heb een floormanager die de selectie maakt. Daarna heeft de FM ~~heb ik~~ met de kandidaat één een-op-een sollicitatiegesprek. Wij doen niet, net zoals op het Meerdal, aan een carrousel en dat komt met name omdat de aantallen hier minder groot zijn. We nemen ~~meestal~~ maximaal 8 medewerkers per keer aan, zodat de praktijkbegeleider niet in een keer die 24 hoeft in te werken maar over het hele jaar drie groepen van 8 heeft. Dus de floormanager neemt eerst telefonisch contact op met die kandidaat stelt daar al een aantal vragen en vaak worden ze daarna wel uitgenodigd op gesprek, tenzij ze echt iets fysieks hebben of niet in de vakanties kunnen werken. Als ze op gesprek komen dan nemen we een hele lijst door met alles wat ze hier kunnen verwachten als ze hier werken, deze gesprekken duren meestal een uur.

Nadat ze zijn aangenomen starten we met de inwerkperiode, daar hebben we een lijst voor. We hebben centraal vastgesteld dat we 15 uur hebben voor een medewerker en 10 uur met de praktijkbegeleider hebben. Dit hebben de floormanagers zelf ingesteld hoe ze die uren gaan verdelen. Bij iedere park kan dat anders liggen, je mag zelf bepalen hoe je die uren verdeelt. Vervolgens hebben we een inwerkplan per dag. Waarop per dag staat wat ze gaan doen, dus iedere nieuwe medewerker doorloopt hetzelfde traject. De eerste 10 à 11 dagen lopen ze met de praktijkbegeleider mee, en daarna zouden ze het zelfstandig moeten kunnen. ~~Iedere maand~~ Na het inwerktraject wordt er een evaluatie gedaan. Op een gegeven moment zijn de medewerkers een half jaar in dienst en dan is het boekje klaar. Dat boekje gaat na dat half jaar ook naar HR toe, en in dat half jaar wordt de nieuwe medewerker ook wel echt begeleid. Dus de eerste 10 à 11 dagen is het de praktijkbegeleider die de nieuwe medewerker in werkt en daarna wordt het overgedragen aan de floormanager. Iedere keer wordt er door de praktijkbegeleider, floormanager en mij zelf ook afgetekend zodat we allemaal op de hoogte zijn van het proces van de nieuwe medewerker. En dat werkt wel echt prettig, als je veel mensen hebt, dan is het wat drukker. Maar je kunt het zo wel goed bijhouden hoe het gaat bij de medewerker en hoe de medewerker het zelf vindt gaan. Het is dan ook niet wenselijk als ze een dag van die 10 wissels die ze moeten werken er niet zijn, omdat je dan een stap mist in het traject. Het is de bedoeling dat iedereen van de nieuwe medewerkers gelijkloopt, ~~anders gaat het proces een beetje verkeerd.~~ wordt het onoverzichtelijk.

Daarnaast heb je ook wel snel door, meestal al na 2 à 3 keer, of iemand potentie heeft om het te gaan halen en bij twijfel laat je de medewerker toch meer aansturen door de floormanager. Want waar het meestal fout gaat is het toch binnen de tijd een huisje schoonmaken en vaak bouwt zich dat nog wel op in de loop van de tijd. Vaak geef ik de nieuwe medewerkers dan ook mee voor dat je echt alles onder de knie hebt, zoals routing en wat neem je mee naar de bungalow, ben je zeker een jaar verder. Medewerkers willen het zelf graag binnen twee maanden kunnen maar dat kan gewoon niet. Maar ik moet zeggen, met dat inwerktraject zijn we 2 jaar geleden mee gestart en is er toch echt wel een verbetering gekomen op het totale inwerken.

De meesten medewerkers die weggaan geven als meer uren elders kunnen maken. Het komt vaak voor dat medewerkers twee banen hebben; hier en elders. Maar zodra bijvoorbeeld elders de baan

stopt, gaan ze op zoek naar iets anders. Wanneer ze dan iets vinden voor meer uren, is het lastig te combineren en dan houdt het hier vaak op. Een andere reden dat ze gaan is het stukje eigen keuze vanuit ons en dat is wanneer ze een onbepaalde tijd contract zouden moeten krijgen of als ze het werk niet aankunnen. Het is ~~ook jammer~~ lastiger en moeilijker dat ze al na 2 jaar naar onbepaalde tijd gaan want dat is best kort als je ziet dat ze er al bijna een jaar over doen om alles goed onder de knie te krijgen. Normaal gesproken als er een verlenging komt voor het contract en die medewerker, en dan kijken we met name naar het ziekteverzuim en de evaluaties, en als er dan geen rare dingen zijn dan krijgen ze wel een contract voor onbepaalde tijd. Het grootste deel vertrekt door meer uren elders te kunnen werken.

Ik denk dat het stukje meer uren niet voorkomen had kunnen worden, want het gaat dan vaak niet om maar 10 uurtjes meer, maar echt 20 of 30 uur per week meer en dat kunnen we op dit moment gewoon niet bieden. Maar ik denk wel dat we zeker altijd kunnen verbeteren op de manier van binnen komen. Ik denk dat het goed is om daar ieder jaar weer kritisch naar te kijken: welke vragen stellen we en hoe maken we het selectieformulier zo uitgebreid mogelijk. We leggen ook heel erg de nadruk op dat fysieke ~~en mentale~~ werkdruk echt zwaar is.

En zeker het deel aannemen van nieuwe medewerkers moet straks weer goed gaan, zeker nadat half jaar dat ik er niet was.

Voor mij is het echt belangrijk dat de nieuwe medewerkers echt ruim voor de zomervakantie zijn ingewerkt, dus voor mij is de deadline dat ze echt voor 1 mei ingewerkt moeten zijn. En dit omdat medewerkers toch wel echt een jaar nodig hebben om zich helemaal vertrouwd te voelen met de werkzaamheden. Als ze echt voor de zomer starten, weten ze wat ze overkomt qua drukte in het park. En dat hebben we dus afgelopen keer meegemaakt dat nieuwe medewerkers dan weer stoppen omdat het te zwaar is om het niveau dan aan te kunnen. Plus als je ze al ingewerkt hebt voor de zomer heb je ook veel meer tijd voor het personeel, want tegen de zomer aan is iedereen zo druk, (bijv. roosters moeten gemaakt worden en zorgen dat er genoeg medewerkers zijn) dat niemand bezig is met inwerken. Maar dat moet je ook niet willen. Wij hebben die luxe dat dat zo kan, maar er zijn parken die echt het hele jaar door moeten aannemen. Dit is dus echt een must weer voor komend jaar zorgen dat iedereen op tijd is ingewerkt.

Daarnaast ben ik gestart met het opzetten van groep waarbij ik een keer in de zoveel tijd mee samen zit, we hebben laatst de kick-off gehad. Deze groep bestaat uit een aantal groepsvertegenwoordigers, en met deze groep wil ik erachter komen wat er nu onderling in de teams allemaal speelt. Deze groepsvertegenwoordigers zijn bewust niet de floormanagers omdat het soms spannend kan zijn om daar iets tegen te vertellen. De groepsvertegenwoordigers zijn medewerkers die zelf zijn gekozen door het cluster. En ik heb de kick-off als een hele leuke en goede start ervaren.

Opleiding van de medewerker maakt niks uit, wel kan het zo zijn dat een hoger opgeleiden eerder weg gaat vanwege het aantal uren of een andere baan in een andere richting. Maar ik heb niet het idee dat de mensen die weggaan met meer uren elders alleen maar hoger opgeleiden zijn. We hebben echter ook mensen die meer kunnen en ook sneller zaken begrijpen zoals hoe de organisatie in elkaar zit, maar die het dan onwijs naar hun zin hebben. Misschien past dit aantal uren hun levensfase.

Ik denk dat wij over het algemeen wel veel lang gediende in dienst hebben. We hebben ook wel veel nieuwe medewerkers erbij dit jaar. We hebben veel medewerkers 12.5 jaar in dienst gehad. Het was voorheen veel makkelijker om een contract voor onbepaalde tijd te krijgen, dat heeft er ook mee te maken dat je nu sneller afscheid moet nemen van mensen, of eigenlijk gedwongen wordt dat te doen. Nu moet ik soms nog beter overtuigen aan mijn baas waarom ik iemand zijn contract wil verlengen, ook vanwege het ziekteverzuim wat omlaag moet. Voor iemand die veel ziek is geweest maar waarvan ik het contract toch wil verlengen, moet ik ook echt moeite doen om dat voor elkaar te krijgen. Terwijl die medewerker misschien net de pech heeft gehad met zijn ziek zijn, en dat maakt het wel moeilijk. En er moet dan echt aandacht blijven voor de nieuwe medewerker aan de hand van coaching-gesprekken, evaluaties en zeker bij de eerste dagen van de nieuwe medewerker. De start bij het inwerktraject is belangrijk. Ik vind dat we dat nu echt wel goed hebben staan, maar toch moet

dat af en toe gefinetuned worden. En daarbij probeer ik ook echt alles onder ogen te zien zoals inwerkboekje en evaluaties.

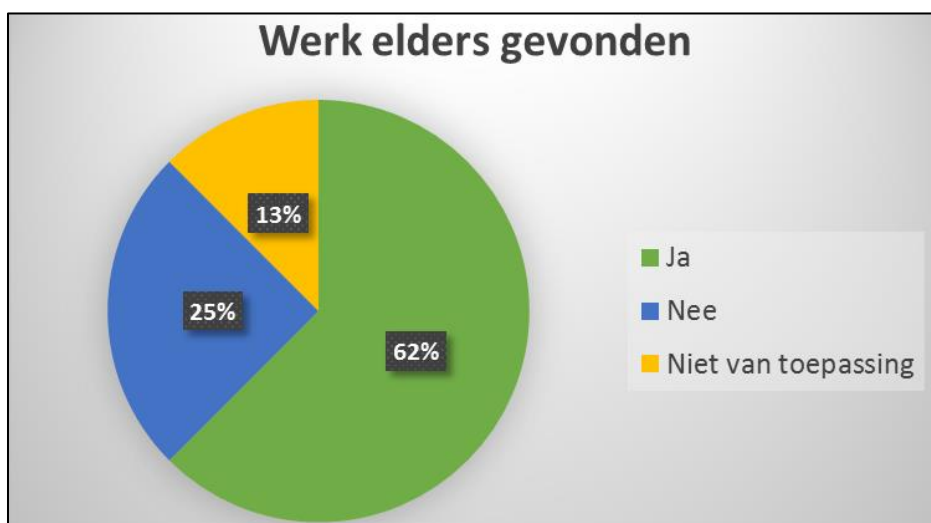
En ik vind echt met name dat er veel aandacht in een wisselschoonmaker gestoken moet worden. We hebben het net over die normtijd gehad en het is heel zwaar om het binnen die tijd te halen. En vaak wordt er ook nog eens gezegd tegen een wisselschoonmaker: 'oh jij komt toch nog in dat huisje kun je dit en dit ook nog even doen als je er bent'. En dan bedoel ik flyers neerleggen of acties voor de gasten in en uit de bungalow halen. Daar probeer ik wel echt een stokje voor te steken, dat ze zulke dingen niet hoeven te doen. Dat is de taak van logistiek. Want iedere handeling voor een wisselschoonmaker erbij is er weer een, en ook al duren ze maar 10 seconde het is er wel weer een. Dus ik wil er echt voor zorgen dat de wisselschoonmaak ook echt alleen maar bezig is met schoonmaken. Dus ook 's ochtends moet gewoon alles klaar staan, zodat ze meteen met een gevulde fietskar kunnen beginnen met poetsen en niet eerst nog die kar helemaal in te ruimen alles bij elkaar moeten zoeken. Ik ben dus ook echt een voorstander van een goede voorbereiding zodat ze hun normtijd kunnen halen.

Anouk Hout

Bijlage 4: Resultaten van de 16 exitinterviews

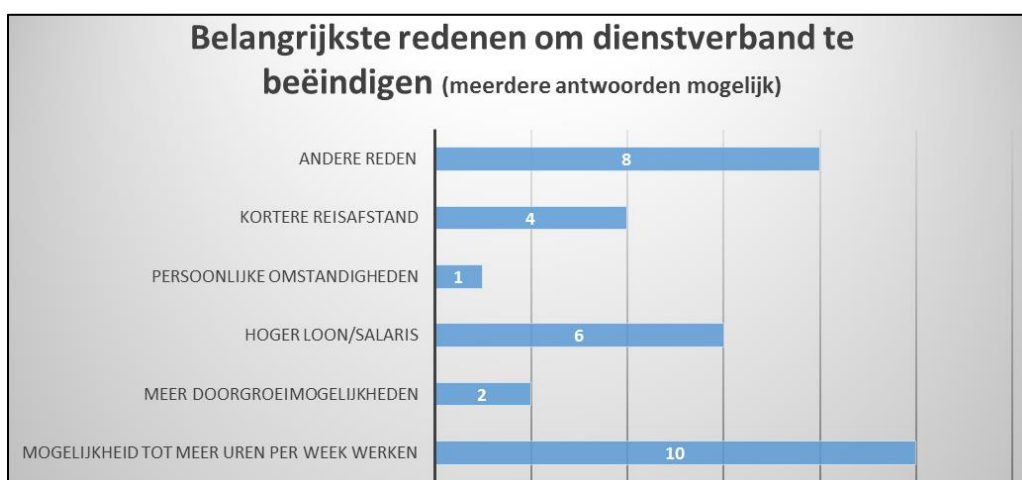
In het vooronderzoek zijn eerste 16 exitinterviews verwerkt uit boekjaar 2015/2016. Deze 16 ex-wisselschoonmakers hebben na hun vertrek bij Center Parcs het exitinterview ingevuld. In dit onderzoek ligt de focus op de oorzaken van vertrek, de ervaring van de ex-wisselschoonmakers tijdens de inwerkperiode en het advies van de ex-wisselschoonmakers voor Center Parcs Het Meerdal of Limburgse Peel. Allereerst is te lezen wat de ex-wisselschoonmakers aangeven als reden van vertrek. Daarbij is er ook gekeken of de ex-wisselschoonmakers een nieuwe baan hebben gevonden.

In figuur 6 is te zien dat de meerderheid van de ex-wisselschoonmakers binnen een boekjaar een andere baan gevonden hebben en verkiezen boven het werk bij Center Parcs.



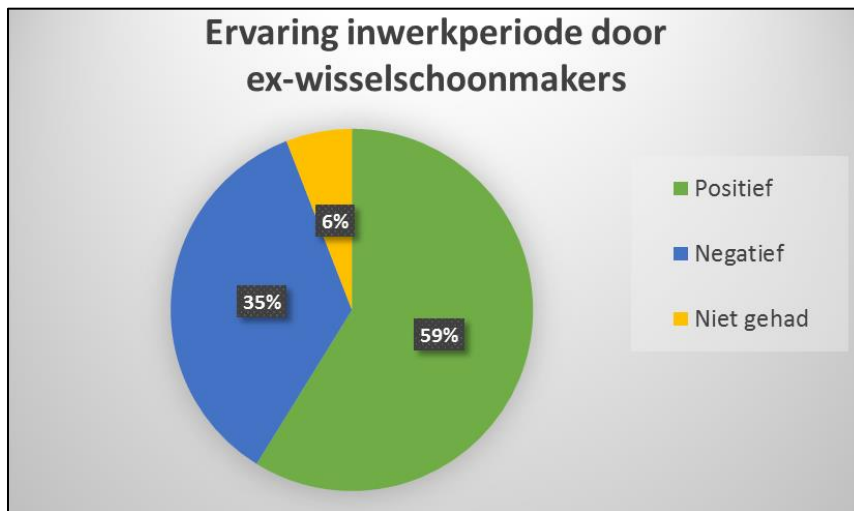
Figuur 2 Resultaat ex-wisselschoonmakers werk elders gevonden. (In totaal 16 exitinterviews gebruikt van boekjaar 2015/2016)

In figuur 7 zijn de belangrijkste redenen om het dienstverband te beëindigen weergegeven. Vooral de mogelijkheid tot meer uren per week werken is belangrijk. Andere reden en hoger loon/salaris blijken belangrijke redenen voor vertrek. Een aantal redenen, die de ex-wisselschoonmakers hebben aangegeven, zijn onder andere in de quotes weergegeven.



Figuur 3 Resultaten redenen voor einde dienstverband (Meerdere antwoorden per persoon mogelijk, boekjaar 2015/2016)

In figuur 8 is te zien dat de meeste ex-wisselschoonmakers de inwerkperiode als positief hebben ervaren. In de quotes staan een paar redenen waarom ze het als negatief hebben ervaren.



Figuur 4 Resultaat ervaring inwerkperiode (Meerdere antwoorden per persoon mogelijk, boekjaar 2015/2016)

Hieronder zijn quotes weergegeven die uit 16 exitinterviews van het boekjaar 2015/2016 komen. De quotes zijn opgedeeld in de drie categorieën factoren die benoemd zijn in het conceptueel model, namelijk persoonlijke, werk-gerelateerde en economische factoren.

Persoonlijk

Respondent 5: *"Manier van werken kan ik me niet in vinden"*

Respondent 9: *"Lichamelijk voor mij te zwaar"*

Respondent 13: *"Lichamelijk veel te belastend werk"*

Werk-gerelateerd

Respondent 2: *"Dat je pas 's morgens bij aanvang wissel hoe laat je klaar was, dit in verband met opvang"*

Respondent 3: *"Werkdruk te hoog soms, (hoger uurloon)"*

Respondent 3: *"Er staat een te korte tijd voor de schoonmaak van de bungalows, is er een bungalow vies kom je in tijdnood. Jammer! In de drukke periodes kun je dan geen kwaliteit geven maar kwantiteit. Gasten betalen wel veel voor een verblijf"*

Respondent 4: *"Dat over uren tijd voor tijd zijn."*

Respondent 4: *"9 uur per week werken en 8 uur op contract"*

Respondent 4: *"Veel dingen in eigentijd doen onder andere doekjes pakken, fietsen naar zone in poetstijd"*

Respondent 5: *"Dacht meer tijd te krijgen om in het tempo te komen"*

Respondent 5: *"Zoveel tijd eerder en later op het park, terwijl je deze niet betaald krijgt, 's morgens drie kwartier 's middags een keer anderhalf uur is per dag 2 uur en 1 kwartier onbetaald kan tocht niet!!!"*

Respondent 7: *“Er is echt weinig tijdsbestek heel veel druk”*

Respondent 7: *“De werkzaamheden worden steeds gewijzigd op een onmogelijke manier. Mensen van kantoor moeten zelf maar even een paar wissels meedraaien.”*

Respondent 10: *“Zorgen dat het werk minder belastend is: zware matrassen stapelbedden, was soms te veel om in fietskar mee te nemen!”*

Respondent 11: *“Dat alles zo op tijd moet dat levert wel stress op”*

Respondent 11: *“Ietsje meer tijd voor het poetsen van de bungalows zodat de kwaliteit meer omhoog gaat. Ook is het vaak het onderhoud van de huisjes die slecht zijn.”*

Respondent 12: *“Het was niet te doen zoveel huisjes in die korte tijd als je ze goed wilde poetsen!!!”*

Respondent 13: *“Dat je al voor je werktijd al bezig bent met je werk. Ook als je afgewerkt bent (zoals doeken pakken, was wegbrengen, ver fietsen, emmer en spullen pakken. Hoort gewoon betaalde tijd te zijn.”*

Respondent 14: *“Werkdruk te hoog”*

Respondent 14: *“Er is tijdens de inwerkperiode niet regelmatig geëvalueerd.”*

Respondent 14: *“De inwerkperiode, de begeleiding heeft geen tijd gemaakt voor de evaluatie, alleen gezegd moet sneller sneller.”*

Respondent 15: *“Rommelig en onduidelijk wat ik waar moest doen, hoe laat en waar melden.”*

Respondent 16: *“Tijdsdruk”*

Economisch

In de exitinterviews zijn er geen redenen voor economische factoren naar voren gekomen. Maar wel is uit de exitinterviews te herleiden dat veel ex-wisselschoonmakers direct een nieuwe baan hebben gevonden. Er kan dus geconcludeerd worden dat de werkgelegenheid in de sector schoonmaak (ruim) voldoende is.

Bijlage 5: Vragenlijst voor de telefonische interviews

Vragenlijst voor de telefonische interviews met de ex-wisselschoonmakers

Doelgroep van de vragenlijst:

Ex-wisselschoonmakers van de afdeling Housekeeping (boekjaar 2015/2016).

Algemene informatie

Fijn dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek voor mijn afstudeerstage bij Center Parcs van HRM aan de Fontys in Tilburg. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat de oorzaken zijn van vertrek en hoe we dit kunnen voorkomen.

Openingsvraag

Wat zijn de redenen van het vertrek bij Center Parcs?

Doorvragen

- Waarom?
- Zijn er nog meer redenen die er hebben meegespeeld bij het vertrek?

Topics

Vraag	Aspecten
1. Persoonlijke factoren 1. Waren er persoonlijke omstandigheden die zorgde voor uw vertrek? <u>Doorvragen</u> Ja → Welke redenen Nee → Door naar de volgende vraag	Leeftijd, huwelijks staat en opleidingsniveau
2. Werk-gerelateerde factoren 2. Waren er werk-gerelateerde factoren die zorgde voor uw vertrek? 2. Als ze niet weten wat werk-gerelateerd betekenen dan voorbeelden noemen (zie kolom ernaast). <u>Doorvragen</u> Ja → Welke redenen Nee → Door naar de volgende vraag	Werkdruk, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en baan(on)tevredenheid
3. Economische factoren (alleen vragen wanneer de ex-wisselschoonmaker een nieuwe baan heeft gevonden) 3. Heeft u een andere baan? 3. Kon u makkelijk aan een andere baan komen? <u>Doorvragen</u> Ja → Waarom wel Nee → Waarom niet	Werkgelegenheid
4. Door welke aanpassingen zou u wel blijven? 4. Eventuele tips voor Center Parcs	Verbeterpunten voor Center Parcs.

Bedankt voor het interview.

Bijlage 6: Transcripten

Respondent 1. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 1

Interviewer: Denise Kurth

Met respondent 1.

Hoi respondent 1, je spreekt met Denise personeelszaken Center Parcs.

Hoi.

Lang geleden misschien.

Ja.

Ja, ik ben namelijk bezig met een onderzoek voor Center Parcs onder het verloop van de wisselschoonmakers, vandaar dat ik je bel, komt het je uit respondent 1.

Ja, maar je weet dat ik weg ben hé.

Ja, dat weet ik vandaar ook het onderzoek, ik ben eigenlijk heel nieuwsgierig hoe dat, dat gekomen is zegmaar en wat Center Parcs had kunnen doen om je eventueel te houden, dus vandaar.

Oh ik euh ik ben natuurlijk eigenlijk chauffeur He, vrachtwagenchauffeur en ik kon gewoon hier in de buurt, ja echt 5 minuten bij mijn huis vandaan aan de slag als euh ook twee dagen in de week maar dan gewoon op de vrachtwagen weer.

Oké dus dat was je keuze inderdaad om toch weer terug te gaan.

Ja, ik heb ervoor gekozen om toch weer de auto op te gaan, ja.

Oké, mag ik je nog de vragen stellen hoe je de inwerkperiode ervaren hebt?

Die Prima.

Ja

Ja, ik had het niet zonder gekund.

Oké, ja dus hij is wel noodzakelijk dat het gebeurt inderdaad.

Ja, zeker noodzakelijk, want anders dan euh, als je de routing niet weet dan red je het gewoon niet.

Nee, nou oké respondent 1 dankjewel voor deze informatie.

Nou super, graag gedaan.

En dan nog een hele fijne zondag.

Ja, hetzelfde.

Respondent 2. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 2

Interviewer: Denise Kurth

Met respondent 2.

Hoi respondent 2 je spreekt met Denise personeelszaken Center Parcs.

Hoi.

Hoi lang geleden.

Ja.

Ja, ik ben namelijk nieuw als stagiaire hier gekomen en ik ben bezig met een onderzoek, onder de ex-wisselschoon medewerkers en ik had eigenlijk een aantal vragen over hoe je het ervaren had om bij Center Parcs te werken in de wisselschoonmaak, bel ik je gelegen?

Ja, dat kan wel.

Oké, hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Uhm, ja op zich wel goed eigenlijk.

Ja, vond je het ook een nuttig, was het nodig?

Euh, dat denk ik wel eigenlijk ja, want je begint eigenlijk ja een huisje daar doe je heel de dag over en op een gegeven moment groei je wel eigenlijk dat je op meerdere huisjes per dag kunt zeg maar.

Oké, nou super. En respondent 2 wat was de reden van vertrek bij Center Parcs?

Dichterbij huis nou werk en ja ik vond die twee dagen vond ik ook wel een beetje een struikelblok eigenlijk toch wel achteraf.

Oké, en wat vond je daar?

Ja, vooral de vrijdag middag eigenlijk.

Oké, ja dat je dan toch andere verplichtingen had of?

Ja inderdaad.

Oké en hebben er ook persoonlijke factoren mee, hebben die ervoor gezorgd voor het vertrek nog?

Nee eigenlijk niet echt eigenlijk.

Oké en werk gerelateerde factoren zoals werkdruk of arbeidsvoorwaarden?

Nou ik vond de arbeidsvoorwaarden eigenlijk wel goed en de werkdruk ja die was soms wel wat hoog misschien, maar het is allemaal nieuw dus dan is het sowieso allemaal anders.

Ja, ja dat klopt zeker en ja je gaf net aan dat je een andere baan hebt gevonden.

Ja.

Kon je makkelijk aan een nieuwe baan komen?

Uhm ja, jawel.

Mag ik vragen wat je nu doet respondent 1?

Interieurverzorgster.

Oké.

Bij kantoren en bedrijven.

Nou super. Uhm zijn er nog eventueel aanpassingen die Center Parcs had kunnen doen dat je wel gebleven was?

Uhm ja misschien andere dagen ofzo maar verder euh nee, ja weet ik eigenlijk niet, nee denk het eigenlijk niet echt.

Oké, en nog eventuele tips?

Tips, uhm zou ik zo eigenlijk niet weten, nee kan ik eigenlijk ook niet zeggen.

Oké, nou in ieder geval hartstikke bedankt voor je tijd, dit waren de vragen.

Oh oké is goed.

Oké nog een hele fijne zondag.

Dankjewel hetzelfde.

Oké doei.

Doei.

Respondent 3. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 3

Interviewer: Denise Kurth

Met Respondent 3.

Hoi respondent 3 je spreekt met Denise personeelszaken Center Parcs.

Hoi.

Hoi respondent 3 misschien al enige tijd geleden voor je?

Klopt.

Ja, ik bel eigenlijk omdat ik bezig ben met een onderzoek onder de wisselschoonmakers, die daar gewerkt hebben en daarvoor heb ik een paar vragen opgesteld, komt het je uit.

Ja ik zit op dit moment in de trein maar toe maar.

Oké dat is goed. Hoe heb je de inwerkperiode ervaren respondent 3?

Goed.

Ja en wat vond je er goed aan? Wat vond je er goed aan?

Uhm ze leggen het heel goed uit, praten je heel goed bij en dat soort dingen, ja nee was prima.

Oké, en mag ik vragen wat de reden van je vertrek is bij Center Parcs?

Euh ik kreeg een hele mooie aanbieding bij een ander bedrijf waar ik kon gaan werken.

Oké nou dat is in ieder geval dat snap ik, uhm hebben daarbij nog persoonlijke factoren gespeeld?

Nee helemaal niet.

Nee oké en waren er werk gerelateerde factoren die ervoor zorgde ja, dat je voor een andere baan hebt gekozen, zoals werkdruk of loon of baanontevredenheid?

Nee nee omdat het een hele mooie functie was, naja mooi.

Oké en toen ben je daarvoor

Het was een mooie aanbieding, heel simpel.

Oké nou dat kan natuurlijk. Uhm zou er een aanpassing, euh als Center Parcs een aanpassing had gedaan was je dan gebleven?

Ja, die kans zat er dik in.

Oké en aan welke aanpassing zou je dan euh?

Ja dat ligt eraan wat jullie te beiden hadden.

Oké ja dat is een hele goeie en als je het zelf voor het zeggen zou hebben, wat zou ervoor gezorgd hebben dat je gebleven was?

Iets meer verantwoordelijkheid.

Oké nou goed dat je het aangeeft. Heb je nog eventuele tips voor Center Parcs.

Nee op het moment niet.

Oké nou respondent 3 dan wens ik je nog een hele fijne treinreis.

Hetzelfde doe!

Doe!

Respondent 4. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 4

Interviewer: Denise Kurth

Hoi met respondent 4.

Hoi respondent 4 je spreekt met Denise personeelszaken Center Parcs.

Hallo.

Hoi ik ben bezig met een afstudeeronderzoek naar de oorzaken van het vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak, bel ik je gelegen?

Ja, ik zit net in mijn pauze, maar ja is goed.

Oké dankjewel. Respondent 4 hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Euh goed, ja goed.

En wat vond je er allemaal goed aan?

Dat het rustig was.

Oké en nu kom ik eigenlijk bij mijn vragen van vertrek. Waren er persoonlijke omstandigheden die zorgde voor u vertrek en dan kun je denken aan leeftijd, huwelijks staat of verhuizing?

Nee.

Nee oké, waren er werk gerelateerde factoren die ervoor zorgde voor u vertrek, zoals werkdruk, arbeidsomstandigheden of salaris?

Ja veelte druk.

Ja.

Ja veelste veel werkdruk, veel te veel 45 minuten een huisje is niet te doen.

Oké en wat vond je vooral zwaar?

Euh ja eigenlijk alles was wel zwaar, het was vlugvlug allemaal he, altijd gejaagd en nooit snel genoeg en euh dat vond ik heel jammer.

Oké, hoe zou je dat anders zien, ja hoe zou je het graag verbeterd zien?

Ik denk als iedereen één uur voor per huisje kreeg dat het een stukje beter ging.

Oké en heb je op dit moment een andere baan?

Ja.

Oké, kon je ook makkelijk aan die andere baan komen?

Ja.

Mag ik ook vragen wat je op dit moment aan het doen bent?

Euh ja ik werk bij siebie fashion.

Oké en euh dan komen we bij mijn laatste vragen. Je gaf net al aan euh als je een uur de tijd krijgt om een huisje schoon te maken dat dat al een heel stuk verbeterd. Zijn er nog andere verbeter punten voor Center Parcs?

Euh ja weet ik niet. Ik heb me er eigenlijk verder niet in verdiept, het is heel zwaar bedden opmaken, je vlug vlug alles euh, ja gewoon niet te doen.

Oké nou dankjewel respondent 4 voor deze feedback, ik weet voldoende.

Oké ja.

Oké, ja en dan werk ze nog.

Oké dankjewel.

Doei.

Respondent 5. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 5

Interviewer: Denise Kurth

Hoi met Respondent 5.

Hoi Respondent 5, je spreekt met Denise personeelszaken Center Parcs.

Hoi.

Ik ben bezig met een afstudeeronderzoek naar de oorzaken van vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak.

Oké.

En ik zou je graag 5 vragen willen stellen, komt dat uit?

Ja prima.

Oké, hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Ik heb een prettige inwerkperiode gehad, persoonlijk veel geleerd.

Oké, dat is mooi. Dan kom ik bij mijn vragen over het vertrek, waren er persoonlijke omstandigheden die zorgde voor u vertrek, zoals leeftijd of verhuizing?

Toen ik weg ging bedoelt u?

Ja.

Euh nee, ik ben eigenlijk ook zelf een klein beetje gestopt omdat ik de tijd die je voor een huisje krijgt, wel heel erg krap is en dan verlangen ze eigenlijk te veel van je euh in die 40 minuten.

Ja, dat kan ik zeker begrijpen. Uhm waren er nog andere dingen die meespeelde voor u vertrek?

Nee helemaal niet.

Nee oké dus echt gewoon vanwege de tijd voor het huisje.

Ja.

Heeft u op dit moment een andere baan?

Euh ja ik werk op moment bij de Groene Heuvels maarja daar is het op moment heel erg rustig, dus ik zit nu eigenlijk al bijna drie weken thuis.

Oké en kon u makkelijk aan die andere baan komen?

Ja.

Oké dat is in ieder geval positief. Dan kom ik bij mijn laatste vraag verbeter punten voor Center Parcs. Door welke aanpassing als Center Parcs iets zou kunnen aanpassen zou je gebleven zijn?

Euh als je wat meer tijd voor de huisjes hadden gegeven, dan was ik wel gewoon gebleven.

Oké, want verder heeft u het wel gewoon als prettig ervaren?

Ja.

Oké nou dankjewel dit waren mijn vragen.

Oké.

Nou dan wens ik je nog een hele fijne dag respondent 5.

Jij ook, doei.

Doei.

Respondent 6. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 6

Interviewer: Denise Kurth

Hoi met respondent 6.

Hoi, je spreekt met Denise Personeelszaken Center Parcs.

Haai.

Hoi, ik ben namelijk bezig met een afstudeeronderzoek naar de oorzaken van het vertrek bij de afdeling van de wisselschoonmaak. Heb je tijd om 5 korte vragen te beantwoorden?

Ja zeg het maar.

Oké, hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Uhm ja wel goed.

Ja, wat vond je er goed aan?

Euh hoe de proeftijd bedoel je?

Ja echt de inwerkperiode, ja hoe je alles hebt geleerd.

Ja ik vond dat wel leerzaam, ze deed het goed voor. Het was even ingewikkeld in het begin met de vouw, hoe noem je dat hoe je dat moest vouwen, maar verder was het wel goed te doen.

Ja oké.

Alleen de tijd vind ik erg kort die je ervoor hebt.

Oké ja daar komen we zo meteen ook bij mijn vragen nog op terug. Uhm mijn allereerste vraag is over het vertrek. Is waren er persoonlijke omstandigheden die ervoor zorgde voor u vertrek zoals leeftijd

Nee.

Nee.

Ik was gevallen en ik had ernstige oogletsel en ik kreeg hoofdpijn steeds van het bukken zeg maar van het beddenopmaken.

Ja oh.

En toen heb ik een paar keer aangegeven dat ik geen bedden wou doen, maar ik kreeg toch steeds bedden 10 a 12 bedden, ja dan houdt het voor mij een beetje op.

Ja snap ik. Zeker als je het ook meerdere keren aangeeft.

Ja.

Waren er nog andere redenen die mee hebben gespeeld voor u vertrek?

Nee.

Nee, oké. Heeft u op dit moment een andere baan?

Nou ik heb een beauty en kapsalon en ik heb het zo kaai druk dat ik ander werk niet meer nodig heb.

Oké, oh super!

Ja.

Nou ik heb er nog een vraag, mijn allerlaatste. Als er een aanpassing zou zijn geweest die Center Parcs had kunnen doorvoeren, euh met welke reden zou je dan nog wel gebleven zijn?

Nou als ik iets meer minder zware lasten kreeg, zeg maar minder bedden opmaken enz.

Ja, dat daarnaar geluisterd zou zijn.

Dat heb ik toen ook aangevraagd, want ik was echt hardgefallen, ze hebben me aangereden op de fiets.

Ja.

Dus ik heb toch gewoon komen werken en ja ik had heel mijn oog openhangen dus, ik had het een paar keer aangegeven. In het begin ging het ook wel maar steeds meer mensen vroegen nog om hulp bij een huisje schoonmaken, ja toen had ik op een gegeven gezegd ja jongens ik kap ermee ik ga rusten, zo dadelijk hou ik wat over.

Ja, ja snap ik. Nee heel duidelijk, dankjewel voor deze informatie.

Ja alsjeblieft.

Ja oké fijne dag nog.

Zelfde doei.

Doei.

Respondent 7. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 7

Interviewer: Denise Kurth

Hoi.

Hoi met Denise Personeelszaken Center Parcs, bel ik je een beetje gelegen.

Jawel jawel.

Ja, ik ben namelijk bezig met mijn afstudeeronderzoek bij Center Parcs, naar de oorzaken van het vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak.

Oké, ja.

En euh vandaar dat ik je ook bel. Uhm hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Uhm ja op zich wel prima, maar ik vond ja ik vond het werk gewoon echt verschrikkelijk.

Oké, en wat vond je er verschrikkelijk aan?

Uhm ja ik vond gewoon heel ja gewoon vond het vies en ik vond het niet hygiënisch voor mijn gevoel.

Oké en wat precies vond je niet hygiënisch? Om het dan zelf schoon te maken of?

Nee de manier waarop het schoongemaakt wordt voor de volgende gasten.

Oké en heb je dat ook weleens aangegeven?

Ja maar bijvoorbeeld de inwerkprocedure zal ik maar zeggen is niet een van de schoonste manieren dus ja. Ik weet niet of het dat ook is hoor maar is volgens mijn gevoel is het niet heel erg schoon.

Oké en dat komt dan echt door die Albatros methode die aangeleerd wordt?

Ja.

Oké, want wat denk je wat werkt beter?

Als je toch wel een paar keer je doekje uit mag spoelen.

Oké ja, dat is al een hele goeie inderdaad.

Ja.

Uhm was dat ook de reden van je vertrek?

Nee ik denk niet dat dat poetsen iets voor mij is achteraf gezien.

Oké ja dat kan natuurlijk.

Ja.

Heb je nog eventuele tips voor Center Parcs hoe ze het beter kunnen maken voor de wisselschoonmakers?

Uhm nou in ieder geval wat ik net zeg dat je, je doekje uit mag spoelen en uhm ja dat ze toch iets langer de tijd hebt voor een huisje.

Oké.

Dus iets meer kan opletten.

Ja, want nu vind je het tekort?

Wat zeg je?

Nu vind je het tekort?

Euh nou je gaat er nu doorheen en je weet precies hoelang je hebt, dus euh ja voor extra dingetjes heb je geen tijd en je gaat niet zomaar een vlinder opbellen.

Nee.

Dus dan laat je maar sneller iets dan maar zitten, denk ik.

Oké, jawekee. Uhm ja dat was eigenlijk wat ik wilde weten.

Oké prima.

Ja dankjewel in ieder geval.

Graag gedaan.

En nog een fijne dag.

Ja succes, fijne dag nog.

Doei.

Haije.

Respondent 8. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 8

Interviewer: Denise Kurth

Hallo.

Hallo je spreekt met Denise personeelszaken Center Parcs.

Ja?

Hoi met wie spreek ik?

Met respondent 8.

Hoi respondent 8. Euh ik ben namelijk bezig met een afstudeeronderzoek naar de oorzaken van vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak.

Mm.

En daarvoor heb ik 5 korte vragen opgesteld, komt het je uit?

Ja hoor.

Oh Super! Hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Het was lang.

Lang?

Ja ik vond de theorie he?

Ja.

Ja het was lang.

Oké en wat precies vond je er lang aan?

Ja vooral de uhm. Ja ik hoor u slecht euh.

Oh wat precies vond u er lang aan?

Ja ik hoor u slecht.

Hoort u mij zo beter.

Ja.

Oké.

De stappen die je moet doen en de stof en ik bedoel de theorie wat we hadden gekregen en de praktijk was totaal anders.

Oké.

Ja, het past niet bij elkaar samen.

Oké goed dat je het aangeeft. Was dat ook de reden van u vertrek?

Nee nee, ik had een auto-ongeluk gehad.

Oeh.

En uhm ik kan niet zelf bellen en ik heb euh ja geen familie hier in Nederland zo en euh en ik was twee dagen in het ziekenhuis, ik was de derde dag was ik thuis en ik heb gezien dat mijn telefoon dat ik heb boze berichten en met mensen van Center Parcs boze bericht ingesproken.

Oké.

En euh ook iemand is bij mij aan de deur gekomen met een brief.

Mm.

Maar ze hebben niet ja onderzocht wat probleem enz. en

Oké.

Ja maar daarna ik hoef niet meer te komen ze hebben voor mij ontslag aangevraagd, want ik zei ook dan is het klaar.

Ja, wat vervelend om te horen, dat het dan zo is gegaan.

Ja maar ja.

Uhm heb je nog eventuele tips voor Center Parcs?

Tips?

Tips, hoe het beter kan voor de wisselschoonmakers.

Uhm kijk het gaat om kwaliteit en snelheid.

Ja.

En het past niet bij elkaar.

Oké.

Want als je wil goed doen, met een grote bungalow he van 8 personen ofzo, dan heb je euh ik weet niet meer hoeveel tijd heb jij, maar dan moet je de periode wanneer ik wil starten kun je het terras doen he de tuinsetjes in doen ja en de bungalow was echt vies dan heb je niet genoeg tijd om alles netjes doen.

Oké.

En dan uhm ik heb ook gemerkt dat in de theorie als je praat over zwarte stof en grijze stof enz. ja die bungalow die ik had genomen was echt zwarte stof, de badkamer was echt niet netjes enz. en als je klanten binnenkomen dan ik vind het niet netjes uitzien zeg maar als je gaat echt euh.

Ja inderdaad, ik snap wel wat je bedoelt inderdaad met de snelheid en de kwaliteit dan dat dat niet past.

En dan bijvoorbeeld als je langer gaat stofzuigen in de slaapkamer of onder het bed of echt stof die de moeite is echt zwarte stof, dan heb je de teamleider ofzo die komt een beetje achter jou oh ben je nog niet klaar, wat heb je gedaan, wat moet je nog. Beetje zo beetje stress in je rug te zitten en dan ik zeg moet het schoon of moet het gewoon zo hop hop hop en dan snelheid is belangrijk of kwaliteit is belangrijk ik vind een beetje ja ik weet niet wat je Center Parcs belangrijker vindt snelheid of de kwaliteit, allebei kan niet.

Nee oké, goed.

Ja ook de keuken ik vind dat echt vies en dan ja als je meer tijd hebt om te doen dan ja had je meer tijd nodig en ik ben iemand die best snel werkt en als je klant voor mij voorstellen als je klant ziet binnenkomen en dan zo vies is dan had ik geen zin om te werken.

Nee, nou goed dat je het aangeeft, dankjewel hiervoor, hier kan ik iets mee.

Ja, ja.

Dankjewel voor je tijd.

Alsjeblieft.

En nog een hele fijne dag.

Oké bedankt he.

Daag.

Respondent 9. Telefonisch interview Het Meerdal

Respondent 9

Interviewer: Denise Kurth

Hoi.

Hoi met Denise Center Parcs.

Hallo.

Hoi ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek en euh daarbij onderzoek ik de oorzaken van vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak, zou ik je 5 vragen mogen stellen?

Ja hoor dat mag wel.

Oké, hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Uhm ja ik vind dat wel met zorg echt aandacht besteed wordt aan nieuwe personeel, vooral vanuit euh kantoorpersoneel als ik het zo mag noemen, dus minder vanuit de mensen op de werkvloer

Ja.

Maar de presentatie van wie wat is zeg maar even, zijn wij, waar staan wij voor noem maar op dat vond ik echt helemaal perfect.

Oké.

Uhm alleen vanaf het moment dat jij dus ingewerkt wordt op de werkvloer,

Ja.

Laat het zich echt de wensen over, om het zomaar te zeggen en daar zijn niet de leidinggevenden in mijn ogen op de werkvloer aansprakelijk voor, maar dit komt gewoon simpel weg omdat de werkdruk veel te hoog is en omdat er geen ruimte is voor ja juiste inwerkperiode.

Oké en heb je dat ook aangegeven?

Ja, ja.

En wat zeiden ze toen?

Nou ja de leidinggevende op de werkvloer staan onder zo een hoge druk zeg maar, dat er gewoon heel weinig tijd kan worden voor individuele jaja vragen beantwoorden noem maar op kijken wat jij te vertellen hebt, daar is gewoon geen enkele ruimte en tijd voor.

Oké was dit ook je reden van vertrek?

Ja.

Oké, dus echt met name de

Deels wel en deels was het dus ook, euh ja ik had eigenlijk twee punten waarvan ik euh het niet voort heb gezet en dat is ja het bedrijf Center Parcs op zich is een goed concept en ja ze bedoelen het allemaal met hun personeel allemaal heel erg goed.

Ja.

Maar ik denk dat de mensen van hoger af nog niet echt heel erg duidelijk in kaart gebracht hebben ja dat die druk dus voor die mensen op de vloer eigenlijk veel te hoog is, want je moet dus heel veel in eigentijd doen

Oké.

Wat betreft de schoonmaak zeg maar want, om het even kort samen te vatten, je betaalde tijd gaat pas starten op het moment dat jij de deur van je huisje opendoet en met jouw poetsdoek aan de slag gaat

Oké.

En alles van tevoren van spullen pakken tot je kar achter je fiets hangen, doekjes halen, naar je unit gaan, naar je zit er allemaal niet bij inbegrepen, ja ik was drie kwartier ja twintig minuten van tevoren bezig om op mijn werkplek te komen en te starten en twintig minuten naderhand en ja nee dat vind ik voor drie uurtjes werken vind ik veertig minuten veel te veel.

Ja, nee zeker dat snap ik ook. En euh heb je nog eventuele tips voor Center Parcs?

Ja ik weet ook wel dat het allemaal geldkwestie is en dat het allemaal zo goedkoop mogelijk moet.

Ja.

Maar ik denk dat je beter kan gaan werken met euh ja omdat je dus vooral met de tijdsdruk zit zeg maar dat alles tussen tien en drie uur klaar moet zijn.

Ja.

Uhm ja dat je toch op een of andere manier beter met minder krachten kan gaan werken zeg maar die je wel meer salaris betaald voor het werk wat ze doen.

Ja.

Uhm ja zodat die groepen kleiner worden, dan ligt die werk druk, die effectieve werkdruk qua presteren ligt dan nog wel heel hoog.

Mm.

Maar nu ligt de werkdruk op alle vlakken heel hoog zeg maar.

Ja.

Dus wat je er in salaris op terugkrijgt en wat je moet geven zeg maar, wat je moet presteren is het gewoon niet waard.

Nee en respondent 9 heb je nu ook momenteel ook een andere baan?

Ja, ik ben momenteel druk bezig met het opstarten van mijn eigen bedrijfje.

Oh wat goed!

Dus ja daar gaat gewoon heel erg veel tijd in zitten en dat begint zachtjes aan allemaal een beetje van de grond af te komen.

Nou super, oké.

Ja.

Nou dan weet ik voldoende respondent 9.

Ja, ik hoop dat je hier iets mee kan.

Jazeker, ja ik ga het zeker meenemen, noteren en het komt allemaal terug en ook wat je zegt bij hoger op komt het terug, dus dat is mooi.

Ja maar ik bedoel, ik weet ook want mijn ervaring was echt ook van mensen die op kantoor wat hoger op zitten dat die wel echt goeie, goeie instelling hebben en ook echt allemaal binnen Center Parcs ook dat de neuzen wel allemaal dezelfde kant op staan,

Ja.

Alleen ja het gaat gewoon in de praktijk nog niet helemaal zoals het hoort te gaan, denk ik.

Nee, nou dat ga ik zeker meenemen.

Oké.

Dankjewel respondent 9.

Goed graag gedaan.

Oké nog een hele fijne dag he.

Dankje, daag.

Doei.

Respondent 1. Telefonisch interview Limburgse Peel

Respondent 1

Interviewer: Denise Kurth

Hoi met Respondent 1.

Hoi met Denise Personeelszaken Center Parcs, Ik ben bezig met een onderzoek naar de oorzaken van vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak, komt het uit als ik u 5 vragen stel.

Nee, nee is prima hoor.

Ja.

Jazeker.

Oké, hoe heeft u de inwerkperiode ervaren?

Uhm oh ik moet heel even denken want er is zoveel gebeurt in tussen,

Ja.

Euh ja ik had een hele aardige, euh hoe heet dat, die ons in deed werken, hoe heet ze, euh Peggy.

Oké.

Ja was ja heeft het ons goed uitgelegd en ook euh ja heel aardig.

Oh super! Dan kom ik bij mijn vragen die gaan over het vertrek.

Ja.

Uhm waren er persoonlijke omstandigheden die zorgde voor u vertrek?

Ja.

Ja.

Ja.

Mag ik vragen welke redenen?

Nou ik zat met mijn dochttertje die had van alles, die had eczeem en dat soort dingen en ik had zelf heel veel klachten met astma en dat hebben ze allemaal onderzocht enz. En nu heb ik daar medicijnen voor

Ja.

En uhm ja dus heel kortademig en alles en ik had ook heel veel last van mijn buik en ja echt van alles.

Oh vervelend.

Ja.

Gaat het nu wel beter met u?

Euh ja ik ga even kijken een maand geleden ben ik weer in het ziekenhuis geweest maar verder is het afwachten en ik moet tussen kerst en nieuwjaar weer terug.

Oké nou spannend dan. Uhm speelde er ook werk gerelateerde factoren mee voor u vertrek, zoals werkdruk

Sorry.

Speelde er ook werk gerelateerde factoren, zoals werkdruk of salaris?

Nee ja op zich ja werkdruk, ja je moest natuurlijk hard doorwerken, je moest het wel afkrijgen en ja op een gegeven moment even kijken moesten wij steeds eerder beginnen

Ja.

En ja die mensen waren allemaal nog in het huisje, maar ja je moest toch je huisje afkrijgen, ja dat was soms wel eventjes heftig omdat ik sowieso kortademig was.

Ja inderdaad, dus hard doorwerken.

Ja.

Heeft u op dit moment een andere baan?

Ja ik heb iets kunnen vinden wat iets minder zwaar is en ja

Super.

Eigenlijk die kunnen er iets meer rekening mee houden zeg maar en ook met poetsmiddelen enz. dat slaat allemaal op mijn adem.

Oké, ja nee dat snap ik. Mag ik vragen wat voor werk u nu doet?

Ik doe ik werk nu bij de expeditie, dus heel iets anders.

Ja, echt iets heel anders en kon u makkelijk aan die baan komen?

Ja ik euh toevallig dat ik iemand kende wat daar werkte

Oké, ja.

En ja die heeft me daarbij geholpen want ja je moet op het moment toch iets bij verdienen.

Jazeker, ja dat snap ik en dan kom ik bij mijn laatste vraag. Door welke aanpassingen zou u gebleven zijn?

Na ik denk niet dat dat voor mij mogelijk was,

Oké.

Het was echt, ja het ging gewoon echt niet en ik had sowieso heel veel aan mijn hoofd en alles dus ik moest op dat moment ook wel even rust hebben, ook ik ben ook bij de dokter geweest toen dus euh echt alles ging even mis.

Ja nee oké snap ik, zeker begrijpelijk ook. Dat waren mijn vragen al.

Ja oh.

Ja heel kort.

Ja.

Dankjewel in ieder geval voor de tijd en dan nog een hele fijne dag.

Hetzelfde.

Oké dankjewel he.

Daag.

Daag.

Respondent 2. Telefonisch interview Limburgse Peel

Respondent 2

Interviewer: Denise Kurth

Hoi met respondent 2.

Hoi met Denise Center Parcs, ik ben bezig met een onderzoek op de afdeling wisselschoonmaak en ik zou u graag 5 vragen willen stellen, komt dat uit?

Ja is goed.

Oké, hoe heb je de inwerkperiode ervaren?

Prettig.

Prettig.

Ja.

En wat vond je er prettig aan?

Nou dat je goed geholpen, voorbereid bent en goed ingewerkt werd.

Oké, dan kom ik nu bij de vragen die gaan over het vertrek. Waren er persoonlijke omstandigheden die zorgde voor u vertrek, zoals leeftijd of een verhuizing?

Uhm nou ik vond het werk veel te zwaar

Oké.

Tijds de tijdsdruk vond ik veel te

Veel te zwaar?

Te groot je moet veel te veel bungalows in een korte tijd poetsen en die zijn dan echt niet schoon.

Oké en waren er ook

Hoe goed je ook ingewerkt bent, verzoenlijk poetsen kun je met zoveel bungalows in zo een korte tijd dat bestaat niet, dus ik had zelf altijd het gevoel als je de deur uit ging het is echt niet schoon.

Oké nou goed dat je het aangeeft dat ga ik ook zeker meenemen in mijn onderzoek. Uhm waren er ook nog andere redenen die meegespeeld hebben?

Ja dat ik het gewoon te zwaar vond.

Oké echt te zwaar.

Ik vond het werk als ik uhm de hele maandag of de vrijdag gewerkt had dan stond je ja dan stond je echt met het zweet op de rug om het allemaal klaar te krijgen. En als je het dan net niet klaar had ja dat is dan jammer dan is het tijd en dan krijg je niet doorbetaald.

Oké.

Dat vond ik ook vervelend want dan denk ik ja dan wil je het goed afsluiten en dan stond ik daar vaak nog twintig minuten voor noppes te werken.

Ja omdat je het gewoon goed nog wil af poetsen.

Ja omdat je het nog af moet maken.

Ja, goed dat je dit aangeeft. Respondent 2 heb je op dit moment een andere baan?

Ik heb een andere baan ja.

Oké mag ik vragen wat je doet?

Ik werk bij Texaco.

Oké en kon je makkelijk aan die baan komen.

Ja.

Oké super nou goed om te weten. Uhm door welke aanpassing zou je wel blijven bij Center Parcs?

Dat je meer tijd krijgt om fatsoenlijke te kunnen poetsen

Ja.

En uhm dat je ook meer uren kunt werken.

Meer uren en

Ja want dat werd gezegd in het begin toen ik daar kwam in de vakantieperiode enz. dan kon je meer werken want dan was het druk op andere dagen, en dat heb ik dan dat werd dan ook gedaan maar dan werden je uren gecompenseerd ja daar heb ik niks aan ik wil ze uitbetaald hebben.

Ja, ja inderdaad. Ja nee dat snap ik en terecht ook. Dat waren mijn vragen respondent 2.

Oké.

Dankjewel voor het beantwoorden en ik ga het meenemen in mijn onderzoek en dankjewel.

Prima oké.

Daag.

Respondent 3. Telefonisch interview Limburgse Peel

Respondent 3

Interviewer: Denise Kurth

Hoi

Hoi, Met Denise Personeelszaken Center Parcs. Ik ben namelijk bezig met een afstudeeronderzoek naar de redenen van vertrek bij de afdeling wisselschoonmaak en daar had ik een aantal vragen over.

Ja.

Hoe heeft u de inwerkperiode ervaren?

Niet fijn.

Nee, niet fijn?

Nee

En wat vond u er niet fijn aan?

Nou we hadden in eerste instantie had ik iemand die mij zou inwerken en die had naderhand vakantie en dan krijg je weer een andere.

Oké en is het uiteindelijk wel goed voor je opgelost?

Ja toen ben ik eigenlijk naderhand gestopt.

Oké, ja daar kom ik zo meteen bij die vragen over het vertrek. Mijn eerste vraag daarover is waren er persoonlijke omstandigheden die zorgde voor u vertrek?

Nee.

Nee en werk gerelateerde zoals werkdruk of arbeidsomstandigheden?

Ja dat je je eigen aan die route moest houden, dat was voor mij geen doen.

Nee.

Nee.

En wat vond je daar lastig aan?

Nee, ik ben gewoon gewend als ik iets doe dan doe ik het per, als ik een doekje in mijn hand heb dan doe ik in een keer alles met een doekje af en niet dat ik weer het doekje moet neerleggen om de stofzuiger te pakken en dan de dweil te pakken

Ja.

Als ik iets in mijn hand heb dan ga ik daar het liefste in een keer mee door.

Ja snap ik en waren er ook nog andere redenen voor het vertrek?

Nee.

En heb je op dit moment een andere baan?

Ja.

Oké mag ik vragen wat je doet?

Ik werk nou via house cleaning

Oké en bevalt het?

Ja dat bevalt super.

Oh

Ten eerste daar verdien ik meer mee en ik kan mijn eigen tijden en dagen ingeven dus,

Ja dat is super.

Ja

Oké en kon je makkelijk aan die baan komen?

Ja.

Oké nou top, dan kom ik bij mijn laatste vraag. Door welke aanpassing zou je wel bij Center Parcs zijn gebleven?

Dat ik toch een beetje de dingen naar mijn eigen hand kan zetten.

Oké meer naar je eigen hand

Eigenlijk wat ik net zeg met dat doekje in mijn hand dat ik daar dan door mee wil gaan en niet dat ik dan de stofzuiger moet pakken.

Ja inderdaad en heb je nog tips voor Center Parcs?

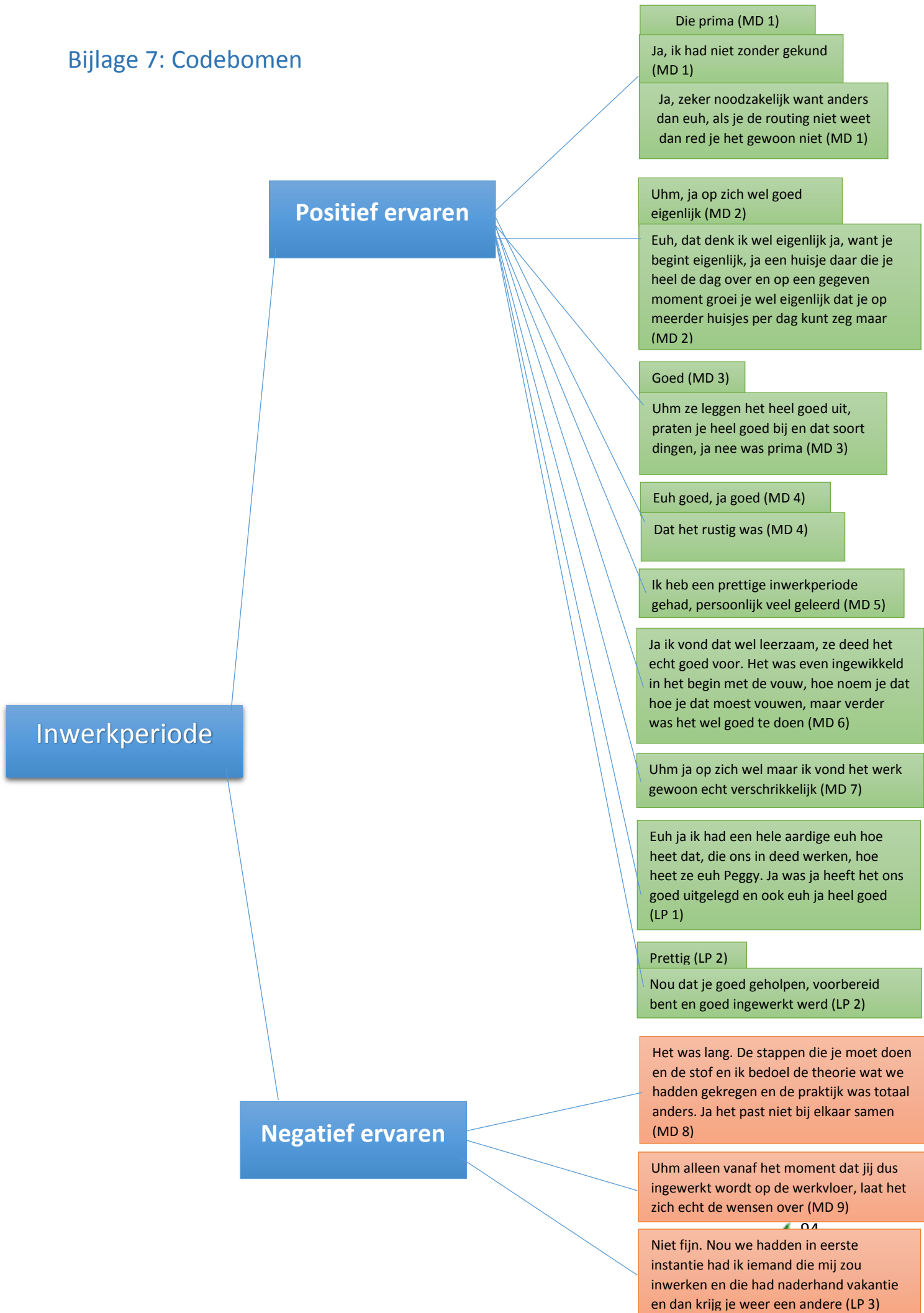
Nee eigenlijk niet.

Oké nou dankjewel voor je tijd dat waren mijn vragen.

Oké.

Oké dankjewel fijne dag doe!

Bijlage 7: Codebomen



Persoonlijke
factoren

Hygiëne

Nou ik zat met mijn dochttertje die had van alles, die had eczeem en dat soort dingen en ik had zelf heel veel klachten met astma en dat hebben ze allemaal overzocht enz. en nu heb ik daar medicijnen voor. Uhm ja dus heel kortademig en alles en ik had ook heel veel last van mijn buik en ja echt van alles (LP 1)

Uhm ja ik vond gewoon heel ja gewoon vond het vies en ik vond het niet hygiënisch voor mijn gevoel (MD 7)

Woon-werkverkeer

Dichterbij huis nou werk en ja ik vond die twee dagen vond ik ook wel een beetje een struikelblok eigenlijk toch wel achteraf (MD 2)

Oh, ik euh ik ben natuurlijk eigenlijk chauffeur he, vrachtwagenchauffeur en ik kon gewoon hier in de buurt, ja echt 5 minuten bij mijn huis vandaan aan de slag als euh ook twee dagen in de week maar dan gewoon op de vrachtwagen weer. (MD 1)

Arbeidsomstandigheden (Arbeid hygiënische Strategie)

Ja dat je je eigen aan die route moest houden, dat was voor mij geen doen (LP 3)

Nee de manier waarop het schoongemaakt wordt voor de volgende gast (MD 7)

Arbeidsomstandigheden (lichamelijke belasting)

Ik was gevallen en ik had ernstige oogletsel en ik kreeg hoofdpijn steeds van het bukken zeg maar van het beddenopmaken. En toen heb ik een paar keer aangegeven dat ik geen bedden wou doen, maar ik kreeg toch steeds bedden 10 a 12 bedden, ja dan houdt het voor mij een beetje op (MD 6)

Wat betreft de schoonmaak zeg maar want, om het even kort samen te vatten, je betaalde tijd gaat pas starten op het moment dat jij de deur van je huisje opendoet en moet jouw poetsdoek aan de slag gaan. En alles van tevoren van spullen pakken tot je kar achter je fiets hangen, doekjes halen, naar je unit gaan, naar je zit er allemaal niet bij inbegrepen (MD 9)

Werk-gerelateerde factoren

Werkdruk

Ja veelste veel werkdruk, veel te veel 45 minuten een huisje is niet te doen. Uhm ja eigenlijk alles was wel zwaar, het was vlug vlug allemaal he, altijd gejaagd en nooit snel genoeg en euh dat vond ik heel jammer (MD 4)

Euh nee, ik ben eigenlijk ook zelf een klein beetje gestopt, omdat ik de tijd die je voor een huisje krijgt, wel heel erg krap is en dan verlangen ze eigenlijk te veel van je euh in die 40 minuten (MD 5)

Alleen de tijd vind ik erg kort die je ervoor hebt (MD 6)

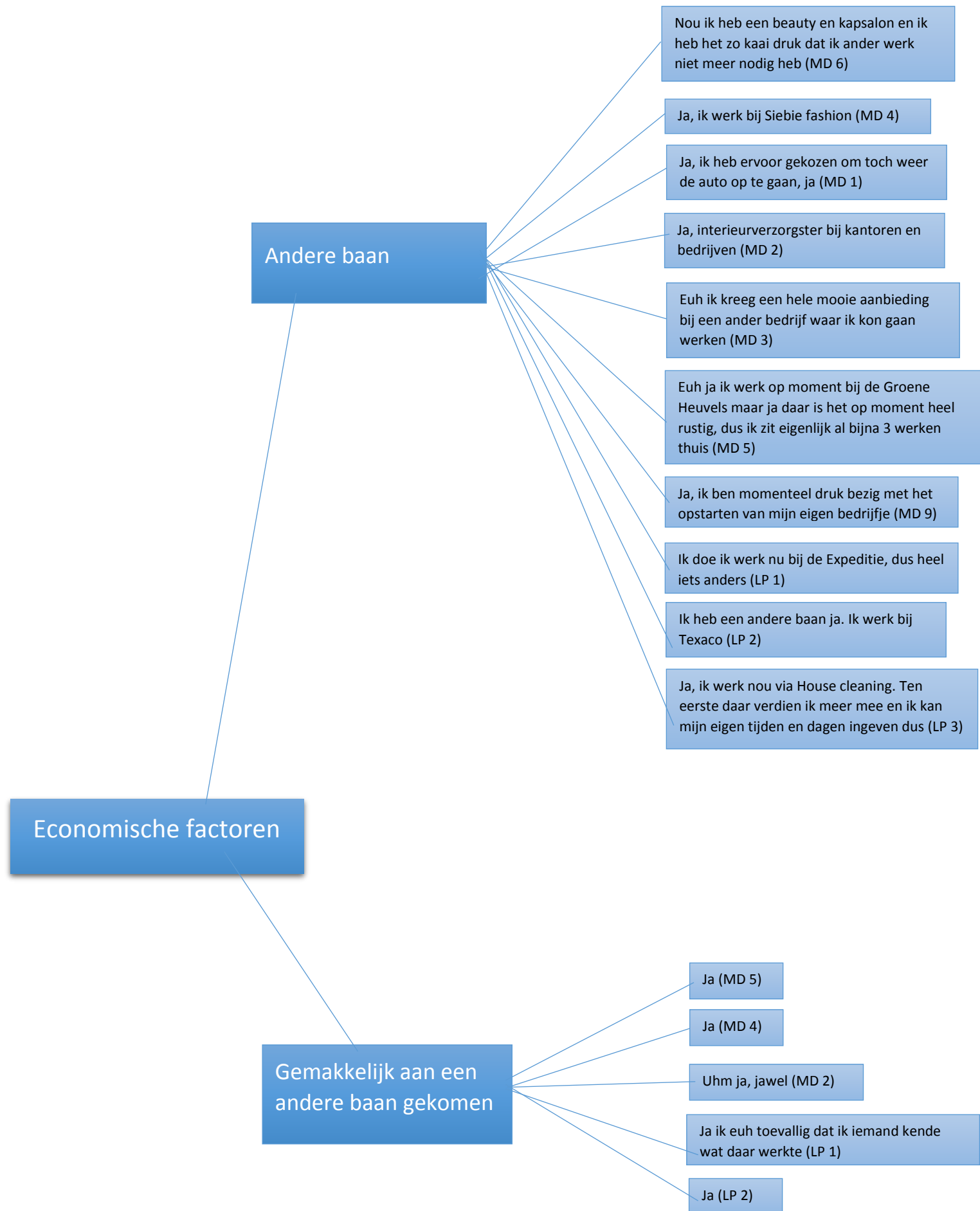
Maar ik denk dat de mensen van hoger af nog niet echt heel erg duidelijk in kaart gebracht hebben ja dat die druk dus voor die mensen op de vloer eigenlijk veel te hoog is, want je moet dus heel veel in eigentijd doen (MD 9)

Hoe goed je ook ingewerkt bent, verzoenlijk poetsen kun je met zoveel bungalows in zo een korte tijd dat bestaat niet, dus ik had zelf altijd het gevoel als je de deur uit ging het is echt niet schoon (LP 2)

En dan bijvoorbeeld als je langer gaat stofzuigen in de slaapkamer of onder het bed of echt stof die de moeite is echt zwart stof, dan heb je de teamleider ofzo die komt een beetje achter jouw rug oh ben je nog niet klaar, wat heb je gedaan, wat moet je nog. Beetje zo beetje stress in je rug te zitten (MD 8)

Arbeidsomstandigheden (Rol van de werkgever)

Nee nee, ik had een auto-ongeluk gehad. En uhm ik kan niet zelf bellen en ik heb euh ja geen familie hier in Nederland ze en euh en ik was twee dagen in het ziekenhuis, ik was de derde dag thuis en ik heb gezien dat mijn telefoon dat ik heb boze berichten en met mensen van Center Parcs boze bericht ingesproken. En euh ook iemand is bij mij aan de deur gekomen met een brief, maar ze hebben niet ja onderzocht wat probleem enz. (MD 8)



Verbeterpunten voor Center Parcs

Dat ik toch een beetje dingen naar mijn eigen hand kan zetten (LP 3)

Dat je meer tijd krijgt om fatsoenlijk te kunnen poetsen en uhm dat je ook meer uren kunt werken (LP 2)

Uhm ja dat je toch op een of andere manier beter met minder krachten kan gaan werken zeg maar die je wel meer salaris betaald voor het werk wat ze doen. Uhm ja zodat die groepen kleiner worden, dan ligt die werkdruk, die effectieve werkdruk qua presteren ligt dan nog wel hoog, maar nu ligt de werkdruk op alle vlakken heel hoog zeg maar. Dus wat je er in salaris op terugkrijgt en wat je moet geven zeg maar, wat je moet presteren is het gewoon niet waar (MD 9)

Uhm nou in ieder geval wat ik net zeg dat je, je doekje uit mag spoelen en uhm ja dat ze toch iets langer de tijd hebt voor een huisje (MD 7)

Uhm kijk het gaat om kwaliteit en snelheid. En dat past niet bij elkaar (MD 8)

Nou als ik iets meer, minder zware lasten kreeg, zeg maar minder bedden opmaken enz. Dat heb ik toen ook aangevraagd, want ik was echt hardgefallen (MD 6)

Euh als je wat meer tijd voor de huisjes hadden gegeven, dan was ik wel gewoon gebleven (MD 5)

Iets meer verantwoordelijkheid (MD 3)

Uhm ja misschien andere dagen ofzo maar verder euh nee (MD 2)

Het is heel zwaar bedden opmaken, ja vlug vlug alles euh, ja gewoon niet te doen.