

Feeling good on the job

3 juni 2019, Leiden



Auteur:	Esmée Wildbret
Studentnummer:	S1095810
Klas:	COM4B
Opleiding:	Communicatie
Instelling:	Hogeschool Leiden
Opdrachtgever:	HMSHost Nederland B.V.
Bedrijfsbegeleider:	Muriël Somers
Eerste beoordelaar:	Ben van Hamersveld
Afstudeerbegeleidster:	Cécile Klok
Inleverdatum:	3 juni 2019

Kans 1

Aantal woorden:	14.527
------------------------	--------

Conceptueel model:	M. Welch: The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model
---------------------------	--

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor de vraag: *'Hoe verbetert de medewerkersbetrokkenheid bij HMSHost Schiphol met gebruik van communicatie?'* De aanleiding was de daling van de medewerkersbetrokkenheid en de hoge verloop-, verzuim-, en fraudecijfers. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een advies te geven over het gebruik van interne communicatie om zo de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. De doelgroep van het onderzoek zijn de leden van het managementteam, de stafafdelingen en de operatie op Schiphol.

De situatieschets beschrijft een interne en externe analyse over de factoren die meespelen tijdens het onderzoek. De interne analyse heeft het meest invloed op het onderzoek, aangezien het een intern communicatieprobleem is. Het beschrijft de herstructurering, sociale mediagebruik, kernwaarden en het gebruik van interne communicatie.

Het theoretisch kader beschrijft de theorieën die belangrijk zijn voor het oplossen van de probleemstelling. Verschillende theorieën zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De theorie van Welch (2011) beslaat het gehele onderzoek en is daarom het conceptueel model. 'The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model' veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door in te spelen op interne communicatie. Deze mogelijke verbeteringen staan uitgewerkt in drie hypothesen.

Voor het beantwoorden van de probleemstelling bestaat het onderzoek uit deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch geeft het antwoord op het vooronderzoek en het gebruiken van de juiste theorie. Ook helpt het mee met het beantwoorden van de deelvragen. Kwalitatief onderzoek toetst de hypothesen. Bij kwalitatief onderzoek staan de beweegredenen van respondenten centraal en dit helpt bij het geven van een zo passend mogelijk communicatieadvies. Een quotasteekproef zorgt voor een representatieve selectie van de respondenten.

De resultaten van dit onderzoek gaan over gedrag, communicatie en betrokkenheid. Het laat zien dat de respondenten graag inspraak willen hebben, op zoek zijn naar persoonlijke communicatie en geen duidelijkheid ervaren als het gaat om het delen van informatie.

De conclusies komen voort uit de resultaten. De medewerkers van HMSHost laten graag hun stem horen en willen met ideeën komen. De organisatie moet hier meer voor openstaan en laten weten dat dit mogelijk is. Verder moet het management meer delen en open zijn naar de organisatie toe. Dit, zodat er een community ontstaat. Dit ontstaat door beter gebruik van communicatie, sociale media, duidelijkheid en luisteren naar medewerkers.

De conclusies van dit onderzoek vormen een zestal aanbevelingen. Twee hiervan zijn:

- *Ontwerp een intern platform waar alle informatie op staat.*

- *Wees transparant naar de organisatie toe en geef aandacht aan medewerkers door deze mee te laten denken binnen de veranderingen in de organisatie.*

Tot slot presenteert het implementatieplan de realisatie van de aanbevelingen. Dit aan de hand van de scrum methode, een medewerkersapp en beter gebruik van sociale media.

Woord vooraf

In september 2018 begon ik met mijn nieuwe bijbaan bij HMSHost. Werken op Schiphol, achter de douane. Elke werkdag een vakantiegevoel met alle vliegtuigen om je heen. Na vier weken zat ik met mijn manager, Julia Tuller, om de tafel om mijn vorderingen te bespreken. Voordat ik het wist, zat ik al bij mijn sollicitatiegesprek voor een afstudeerstage op de interne communicatieafdeling van HMSHost Schiphol.

Stagelopen én werken op een dynamische plek. Geen dag is hetzelfde. Schiphol. Een plek van rust, stress, haast, vakantie. Een werkplek waar je écht trots op bent. Op die plek startte ik met afstuderen. HMSHost biedt een prachtige omgeving voor alle medewerkers en gasten. Door mijn stage heb ik onwijs leuke collega's en mede-stagiairs ontmoet. Daarnaast gaf mijn bijbaan bij Café Coco mij het leukste team van heel Schiphol.

Ik wil allereerst Julia bedanken voor de steun en toeverlaat van zowel voor, als tijdens het afstuderen. Daarnaast mijn stagebegeleider, Muriël Somers, met wie ik elke dag lekker kon lachen en sparren. Toch ben ik haar voornamelijk onwijs dankbaar voor alle vrijheid die ik heb gekregen binnen het uitvoeren van een onderzoek dat ik graag wilde. En natuurlijk Cécile Klok. Ik kan mezelf echt gelukkig prijzen met Cécile als afstudeerbegeleider.

And last, but not least. De afgelopen vier jaar heb ik samen met Claire, Chantal & Joëlle van het studeren écht een feestje gemaakt. Het afstuderen was niet altijd even makkelijk, maar de steun van deze meiden maakten vaak al veel goed.

Met trots presenteer ik mijn scriptie over de medewerkersbetrokkenheid binnen HMSHost Schiphol.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Woord vooraf	4
1 Probleemformulering	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling	7
1.4 Deelvragen	8
1.5 Doelgroep	9
1.6 Grenzen en beperkingen	10
2 Situatieschets	11
2.1 Interne analyse	11
2.2 Externe analyse	14
3 Theoretisch kader	15
3.1 Literatuur	15
3.2 Conceptueel model	17
3.3 Hypotheses	18
4 Methodologie	20
4.1 Methode van onderzoek	20
4.2 Datacollectie	21
4.3 Operationalisatie	23
5 Resultaten	26
6 Conclusie	34
7 Aanbevelingen	37
8 Implementatieplan	41
 Bronnenlijst	 45

1. Probleemformulering

Deze scriptie zoekt een oplossing voor de daling van medewerkersbetrokkenheid bij HMSHost Schiphol. Voorgaande onderzoeken laten zien dat de betrokkenheid daalde in 2018 ten opzichte van 2017. Op het gebied van communicatie en leiderschap waren grote verschillen zichtbaar. Het managementteam weet niet hoe zij interne communicatie in moet zetten om betrokkenheid te verbeteren. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe het juist gebruiken van interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid verbetert. De medewerkers uit de operatie, staf en het management vormen de doelgroep van het onderzoek. Verder kent dit onderzoek een aantal grenzen met bijbehorende beperkingen. Deze staan onderaan in dit hoofdstuk toegelicht.

1.1 – Aanleiding

De interne communicatieafdeling van HMSHost Schiphol constateert een communicatieprobleem binnen de organisatie. In 2017 en 2018 heeft HMSHost een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek uitgevoerd in samenwerking met IBM. Hierin is te zien dat de betrokkenheid daalde met tien procent (zie bijlage I). HMSHost heeft voorafgaand aan het onderzoek bepaalde factoren als ‘belangrijk’ genoteerd en deze onderwerpen ondervonden een grote daling. Het managementteam en de interne communicatieafdeling zien niet hoe ze communicatie in moeten zetten om betrokkenheid te verbeteren.

Tussen 2017 en 2018 heeft er geen grote verandering plaatsgevonden op het gebied van leiderschap en communicatie. Dezelfde communicatiekanalen waren in gebruik en het management is op dezelfde manier blijven communiceren naar zijn medewerkers. Het management weet niet hoe zij dit moeten veranderen en hoe communicatie de betrokkenheid verbetert. Zo wil het management dat de medewerkers zich optimaal betrokken voelen tot de organisatie. Het onderzoek dat IBM heeft uitgevoerd onder 2173 medewerkers (zie bijlage II) was in het Engels. Dit, omdat HMSHost Schiphol zowel nationale als internationale werknemers heeft.

De stellingen die gelinkt staan aan communicatie, leiderschap en betrokkenheid hebben de meeste invloed op dit onderzoek. De stellingen: *“Our company inspires me to do my work”, “There is an open and honest two-way communication at this company”, “The leadership of this company has communicated a motivating vision of the future”* en *“I trust the leadership of this company”* ondervonden grote dalingen van meer dan tien procent (zie bijlage I).

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de betrokkenheid bij HMSHost daalt. Dit veroorzaakt ook andere problemen. Zo is er een hoog verloop, verzuim en fraude binnen de organisatie (zie bijlage III). In bijlage III staat het overzicht van de in- en uitstroom binnen HMSHost in 2017. Hier is zichtbaar dat veel medewerkers in de eerste maand vertrekken. Pas na drie maanden zijn de kosten voor een nieuwe medewerkers eruit. Het snelle ontslag kost de organisatie veel geld. Verder vindt er fraude plaats binnen HMSHost. Zo staan in bijlage III twee interne memo’s over het bekendmaken van de fraude en wat de consequenties hiervan zijn.

Het management wil zijn medewerkers meer betrekken en wil interne communicatie inzetten om dit te realiseren. Om het communicatieprobleem op te lossen is het belangrijk om te kijken naar hoe de organisatie interne communicatie in moet zetten voor betrokken medewerkers. Voor dit onderzoek staat medewerkersbetrokkenheid centraal en hoe dit verbetert met behulp van communicatie. De betrokkenheid dringt het verloop, verzuim en de fraude terug.

1.2 – Probleemstelling

HMSHost ziet een daling van tien procent in medewerkersbetrokkenheid van 2018 in vergelijking met 2017. Daarnaast constateert de organisatie een hoog verloop, veel verzuim en fraude. Het managementteam en de interne communicatieafdeling proberen dit te verbeteren. De communicatie vanuit het management blijkt niet te werken. Op dit moment verliest HMSHost te veel medewerkers. De organisatie wil de betrokkenheid verbeteren om zo de medewerkers te binden. Om dit te bereiken is de organisatie op zoek naar de juiste manier om interne communicatie in te zetten.

De daling van de medewerkersbetrokkenheid moet veranderen in een stijging. Om te weten hoe deze daling verandert in een stijging, is het belangrijk om te onderzoeken hoe en wanneer de betrokkenheid stijgt bij de medewerkers. Het management wil de interne problemen oplossen. Schaufeli & Salanova (2014) vervolgde op de theorie van Russel (1980) en zetten een burn-out tegenover betrokkenheid. Lage betrokkenheid leidt tot burn-out, somberheid en vermoeidheid. Dit heeft hoog verzuim als gevolg binnen HMSHost. Door het betrekken van medewerkers, voelen zij zich eerder blij, energiek en enthousiast. Een hogere betrokkenheid heeft dus invloed op de interne problemen van HMSHost.

HMSHost wil de problemen tegengaan en haar medewerkers betrekken bij de organisatie. De probleemstelling hierbij luidt: **“Hoe verbetert HMSHost Schiphol de medewerkersbetrokkenheid met gebruik van communicatie?”**

Deze probleemstelling laat de verbeterpunten op het gebied van communicatie, de rol van de organisatie en het management en medewerkersbetrokkenheid zien. De uitkomst van het onderzoek helpt mee om het verloop, verzuim en de fraude binnen de organisatie tegen te gaan.

1.3 – Doelstelling

Het doel van HMSHost Schiphol is om met hulp van interne communicatie de medewerkers meer te betrekken bij de organisatie. Zo wil het managementteam weten hoe zij de interne communicatie moeten inzetten om hun medewerkers te bereiken.

Medewerkersbetrokkenheid voor de organisatie gaat over het uiten en delen van de kernwaarden van HMSHost. Hierin laat een medewerker duidelijk zien dat de belangen vanuit de organisatie voorop staan en dat medewerkers handelen vanuit de organisatiebelangen. Ook wil het management zorgen

voor minder verloop en verzuim door medewerkers te binden. Een hoge betrokkenheid moet het verzuim tegengaan.

Verder doelt het management ook op een lager verloop binnen de organisatie. Wanneer medewerkers langer werkzaam blijven binnen de organisatie, is er meer ruimte om deze medewerkers te binden. Zo vergroot en verbetert de betrokkenheid. De organisatie bestaat dan uit een eenheid.

Dit onderzoek doelt op meer betrokken medewerkers om zo de interne problemen tegen te gaan. De doelstelling van dit onderzoek luidt: **“Inzicht geven in het inzetten van interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid.”** Het behalen van deze doelstelling zorgt voor meer betrokken medewerkers.

1.4 – Deelvragen

In deze paragraaf staan drie deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen helpen om de probleemstelling op te lossen. De antwoorden op de deelvragen vormen de basis van het onderzoek.

Deelvraag 1

Welk gedrag moet HMSHost Schiphol vertonen om de doelgroep te betrekken bij de organisatie?

Toelichting

Om medewerkers te betrekken bij een organisatie moet de organisatie weten wanneer medewerkers zich betrokken voelen. Deze vraag kijkt naar wat het gedrag moet zijn vanuit de organisatie naar de medewerkers toe, om medewerkers te betrekken. Wanneer de organisatie het antwoord hierop toepast, voelt een medewerker zich betrokken.

Deelvraag 2

Hoe moet HMSHost Schiphol communiceren om de interne doelgroep te betrekken?

Toelichting

Deze deelvraag geeft antwoord op hoe communicatie helpt bij het betrekken van de medewerkers. HMSHost Schiphol krijgt zo een duidelijk beeld welke vormen van communicatie wel en niet helpen. Deze deelvraag kijkt naar de belangen van de medewerkers en hoe het managementteam hierin meespeelt. Het antwoord op deze vraag geeft richting aan de wijze waarop de organisatie effectief communiceert met de medewerkers.

Deelvraag 3

Hoe willen de medewerkers van HMSHost Schiphol betrokken worden bij de organisatie?

Toelichting

Door deze vraag te beantwoorden, ziet de organisatie wat de medewerkers willen. Zo is het mogelijk om in te spelen op de belangen van de medewerkers en krijgt de organisatie een duidelijker beeld van hoe medewerkers betrokken willen raken. Hierin gaat het over de verwachtingen die zij hebben naar het managementteam toe. Het vervullen van de verwachtingen leidt tot betrokkenheid binnen de organisatie.

1.5 – Doelgroep

HMSHost Nederland B.V. bestaat uit drie verschillende entiteiten: HMSHost Schiphol, HMSHost Nederland en HMSHost International. De doelgroep voor dit onderzoek zijn alle medewerkers van HMSHost Schiphol. HMSHost Schiphol bestaat uit drie lagen: de operatie, de staf en het managementteam. In dit onderzoek staan deze doelgroepen centraal. Deze drie doelgroepen zorgen ervoor dat de operatie op Schiphol blijft werken.

De operatie

De operatie is belangrijk voor het onderzoek aangezien zij de uitvoerende groep zijn. Deze medewerkers staan elke dag in contact met de gast en zorgen ervoor dat de organisatie blijft draaien. De operatie bestaat uit vijf lagen. Zo kent elk storegebied een eigen Hospitality Manager. Hieronder staat de Assistent Hospitality Manager, Shift Manager, Team Trainer en als laatste de counter/-bedieningsmedewerker. Elke functie heeft een eigen taak en verantwoordelijkheid om de operatie zo spoedig mogelijk te laten verlopen.

De staf

De staf regelt alle zaken om de operatie heen. Zo regelt bijvoorbeeld de HR-afdeling alle personeelszaken en zorgen zij voor de werving van nieuwe medewerkers. Het facility team regelt alles aan de achterkant van een store/afdeling. Zo zorgen zij voor licht, geluid, stroom, water, etc. De staf bevindt zich in de kantoren van Schiphol. Deze bevinden zich op en om Schiphol, zodat zij dichtbij de operatie betrokken zijn.

Het managementteam

Tot slot, het managementteam. Dit team leidt de gehele organisatie op Schiphol en bepaalt in samenwerking met verschillende afdelingen wat er gaat gebeuren binnen de organisatie. Het managementteam vertegenwoordigt elke afdeling. Zo heeft elk storegebied zijn eigen Operationeel Manager (OPS) en de afdelingen van de staf zijn ook vertegenwoordigd. Tot slot heeft de General Manager de leiding over HMSHost Schiphol.

Deze doelgroep laat in dit onderzoek zien hoe zij vinden dat de medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren. Deze doelgroep dekt in het onderzoek de gehele organisatie en dat resulteert in een representatief resultaat.

1.6 – Beperkingen/grenzen

Dit onderzoek kent verschillende grenzen met bijbehorende beperkingen. Het onderzoek richt zich op de medewerkers van HMSHost Schiphol. Het onderzoek is niet representatief voor HMSHost Nederland en HMSHost International. Het afbakenen van dit onderzoek zorgt ervoor dat de resultaten alleen van toepassing zijn op HMSHost Schiphol. Een kleinere onderzoeksdoelgroep zorgt voor meer precisie, tijd en aandacht voor het onderzoek. Dit zorgt voor een representatiever resultaat. Wel is het mogelijk om hetzelfde onderzoek uit te voeren onder de andere entiteiten van HMSHost.

Het onderzoek vindt plaats binnen vier maanden. Hierdoor is er geen tijd voor het daadwerkelijk implementeren van het onderzoek door de onderzoeker. Het is aan de organisatie om na de onderzoeksperiode het implementatieplan uit te voeren. Wanneer de uitvoering hiervan klopt en het gewenste resultaat behaalt, is het mogelijk om het onderzoek door te zetten op de andere entiteiten van HMSHost.

Voor de uitvoering is geen budget vrijgesteld. De respondenten krijgen buiten hun uurloon geen beloning voor hun deelname. De interviews staan gepland onder hun werktijd en krijgen zo via hun salaris ervoor betaald. Verder is er voor het uitvoeren van het onderzoek geen budget nodig.

Dit onderzoek legt focus op medewerkersbetrokkenheid. Hier horen de onderwerpen communicatie en leiderschap bij. Verder wijkt dit onderzoek niet af van de noodzakelijke onderwerpen, dit zorgt anders voor verwarring bij de resultaten van het onderzoek.

Wanneer HMSHost ervoor kiest om het onderzoek door te zetten naar andere entiteiten, heeft zij de mogelijkheid om de begrenzings aan te passen om eventuele fouten of veranderingen te voorkomen. Dit levert een zo duidelijk en representatief mogelijk resultaat.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk staat de situatieschets beschreven. Dit hoofdstuk bestaat uit een interne en externe analyse. Een interne analyse laat zien wat er binnen HMSHost afspeelt omtrent het probleem.

Vervolgens laat de externe analyse zien wat er buiten HMSHost afspeelt.

2.1 – Interne analyse

De interne analyse beschrijft de gang van zaken binnen HMSHost Schiphol op het gebied van interne communicatie. Wie is HMSHost, wat willen ze bereiken, wat vindt er plaats binnen de organisatie, hoe ziet de interne communicatie eruit en wat zijn de kernwaarden van HMSHost.

HMSHost International is een dochteronderneming van Autogrill S.p.A. Dit is een wereldwijde organisatie in de Food & Beverage industrie (HMSHost International, 2019a). De organisatie biedt eet- en drinkgelegenheden aan voor mensen die 'on the move' zijn. Alle stores in Nederland zijn te vinden op doorreisplekken door het hele land, zoals Schiphol Airport, Rotterdam The Hague Airport, Utrecht Centraal en Designer Outlet Roermond (HMSHost International, 2019b). HMSHost neemt hun interne gedrag over van Autogrill S.p.A.

De missie van HMSHost International is: "Feeling good on the move". Het doel van deze missie is om de verwachtingen van een gast te overtreffen. HMSHost gelooft in een warm welkom en passie voor wat de organisatie doet. Op deze manier verlaten de gasten tevreden de stores (HMSHost International, 2019c).

Herstructurering

Binnen HMSHost Schiphol vindt er tussen maart 2019 en mei 2019 een herstructurering plaats. Hier ontstaan er een nieuwe functies en vervallen oude functies. In deze periode maken maar liefst 150 medewerkers promoties naar een nieuwe rol. Om in deze functie te komen moeten medewerkers een opleiding hebben afgerond, of starten aan een opleiding. Verder moeten de medewerkers die in de rol van Assistent Hospitality Manager willen treden een persoonlijkheidstest maken. De herstructurering brengt veel chaos en onduidelijkheden met zich mee, zowel in de operatie als op de staf. In het begin is het zoeken naar wat de nieuwe functie precies inhoudt. Buiten het feit dat veel mensen promotie hebben gemaakt, hebben ook een aantal medewerkers een daling van hun functie ervaren. De tijd van het onderzoek valt volledig binnen de tijd van de herstructurering en is van invloed op het onderzoek.

Interne communicatie

De belangrijkste middelen waarmee de organisatie naar de medewerkers toe communiceert zijn: de mail, het dagbericht, de start van de week, 5 minute briefings en Be Connected. Al deze kanalen leveren informatie aan de organisatie. Het is voor de organisatie van belang dat deze middelen bekend zijn bij de medewerkers en dat iedereen hier gebruik van maakt. De organisatie hoopt via deze kanalen de medewerkers goed te bereiken.

Sociale Media

HMSHost maakt gebruik van verschillende interne kanalen om te communiceren met haar medewerkers. Zo is er een openbare Facebook, Instagram en LinkedIn-pagina 'Werken bij HMSHost' en als intranet maakt de organisatie gebruik van Be Connected. Op Be Connected staan alle belangrijke gegevens voor zowel medewerkers als managers. De interne communicatieafdeling gebruikt dit kanaal om berichten met medewerkers te delen. Het doel hiervan is om content te creëren waardoor medewerkers meer verbintenis voelen met de organisatie en zelf ook werk gerelateerde content willen delen.

Kernwaarden:

HMSHost kent vijf kernwaarden die zij elke dag mee willen geven aan hun gasten en medewerkers. Het doel van de organisatie is dat al hun medewerkers deze kernwaarden kennen en uitdragen tijdens hun werk. De kernwaarden zijn: passie, open, initiatief, betrouwbaar en eenvoud (HMSHost Work, 2019a).

Afbeelding 1 Kernwaarden HMSHost (HMSHost Work, 2019a)



Be passionate - wees gepassioneerd

HMSHost: 'HMSHost is een vriendelijke organisatie met oprechte passie voor het waarmaken van de gastbeleving. Als teamlid word je omringd door collega's die je graag verder helpen en ondersteunen. Bijvoorbeeld door kennis en ervaringen uit te wisselen. Door jouw enthousiasme en bereidheid om een stapje (of twee, of drie) extra te zetten, voel jij je meteen thuis. Werken bij HMSHost betekent werken bij een organisatie waar je jezelf kunt zijn. Deel je passie, beleef je passie en er gaat een wereld aan kansen voor je open. Bij HMSHost worden je collega's echte vrienden' (HMSHost Work, 2019b).

Be open - wees open

HMSHost: 'HMSHost is wereldwijd actief. En dus werken er mensen uit allerlei culturen en met allerlei achtergronden. Diversiteit is wat we gemeen hebben. Om je een idee te geven hoe divers de organisatie is: er worden 26 talen op de werkvloer gesproken! Werken in zo'n hectische, internationale setting betekent dat we culturele en persoonlijke verschillen moeten waarderen en respecteren. We staan open voor iedereen. En we zijn open naar iedereen. Bovendien geven we

elkaar duidelijke en eerlijke feedback. Zo maken we elkaar elke dag beter en bouwen we samen aan het succes van HMSHost' (HMSHost Work, 2019c).

Set the pace - *wees proactief*

HMSHost: 'Bij HMSHost maakt iedereen een verschil. Jij dus ook. Bijvoorbeeld door echt met onze gasten te 'connecten', zodat ze zich welkom voelen. En wil jij je graag verder ontwikkelen, zodat je kunt doorgroeien in de organisatie? Geen probleem! HMSHost stimuleert en faciliteert de persoonlijke en professionele groei van al haar medewerkers. Daarbij maakt het niet uit of je onze organisatie tijdelijk versterkt of echt een carrière bij ons wilt opbouwen. Bij de HMSHost Academy kun je jouw managementkwaliteiten vergroten, je productkennis aanscherpen of je hospitality ervaring een boost geven. Elk jaar opnieuw. Jouw groei is onze groei. Samen maken we het verschil' (HMSHost Work, 2019d).

Be reliable - *wees betrouwbaar*

HMSHost: 'Wederzijds vertrouwen is belangrijk in onze organisatie. Juist omdat we in een snel veranderende omgeving werken, moeten we altijd op elkaar kunnen terugvallen. We vertrouwen er dan ook op dat je onze gasten het gevoel geeft dat ze welkom zijn, dat je ze fantastische producten serveert en dat je waarborgt dat betalingen correct verlopen. Uiteraard kun je ook op ons als werkgever vertrouwen. HMSHost zet alles op alles om een veilige en inspirerende werkomgeving te creëren, waarin je het maximale (meer mag!) uit je talent kunt halen. Wederzijds vertrouwen is de sleutel tot succes' (HMSHost Work, 2019e).

Keep it simple - *wees duidelijk*

HMSHost: 'Hard werken is de sleutel tot succes. Zeker bij HMSHost. Veel van onze gasten zijn op doorreis, dus vaak is haast geboden. Om het tempo op te voeren, houden we de dingen graag simpel en duidelijk. Als je exact weet wat er van je wordt verwacht, kun je jouw werk slimmer en efficiënter doen. Bovendien zijn we altijd op zoek naar manieren om bestaande werkprocessen te verbeteren, waarbij we je graag uitnodigen om zelf met voorstellen te komen. Hard werken dus? Ja, maar dat gaat wel hand in hand met 'veel plezier maken', want ook daar zijn onze teams goed in!' (HMSHost Work, 2019f).

Elke maand staat één van de kernwaarden centraal. Voor en na de shifts besteedt de Hospitality Manager hier extra aandacht aan, zodat alles duidelijk is bij de medewerkers. De kernwaarden zijn belangrijk voor de organisatie. Het managementteam van HMSHost vindt dat deze kernwaarden meehelpen bij betrokkenheid, zolang de medewerkers deze kernwaarden naleven.

2.2 – Externe analyse

De externe analyse gaat over de concurrenten van HMSHost Schiphol en over Schiphol zelf als externe partij.

Concurrentie

Op Schiphol zijn in begin 2019 14 bedrijven actief in de categorie catering. HMSHost Schiphol is hier één van (Schiphol, 2019a). Veel van deze bedrijven hebben maar één of enkele restaurants op Schiphol, voor en achter de douane. HMSHost heeft meer dan 70 locaties op Schiphol (HMSHost International, 2019d). De kleinere bedrijven vormen mogelijk een kleine concurrentie voor HMSHost. Een ander groot bedrijf dat opereert op Schiphol Airport is SSP Nederland B.V. Zij hebben locaties zowel voor als achter de douane met hetzelfde aanbod als HMSHost. Deze organisatie biedt dezelfde werkomgeving en -richting. Mochten medewerkers zich niet tevreden of betrokken voelen bij HMSHost, maar willen zij wel in deze omgeving blijven werken, kunnen ze overstappen naar SSP. Dit is relevant voor het onderzoek aangezien HMSHost Schiphol een grote uitstroom kent. Hoe meer concurrenten er zijn, hoe meer andere mogelijkheden de werknemers hebben als ze de organisatie willen verlaten.

Schiphol

Schiphol werkt hard aan het openen van een nieuwe pier. Zij willen deze pier eind 2019 openen (Schiphol, 2019b). Momenteel is er nog geen verdeling van de Food & Beverage ruimtes en weet HMSHost niet of zij monopolie krijgt op deze pier. Verder is Schiphol altijd bezig met vernieuwing en duurzaamheid. Dit voornamelijk om een betere reizigerservaring te creëren. HMSHost moet hierin meegaan om veel bewegingsvrijheid te behouden op Schiphol. Zo heeft HMSHost in 2019 verschillende Schiphol Business Awards gewonnen van zowel, beste connector en 'The Sustainability Award 2018' (HMSHost International, 2019e).

Aangezien deze scriptie een intern communicatieprobleem onderzoekt, zijn er niet veel externe factoren van toepassing.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat het theoretisch kader beschreven. Dit theoretisch kader gaat over de medewerkersbetrokkenheid binnen organisaties. Medewerkersbetrokkenheid staat in verband met HRM, communicatie en leiderschap. Zeven theorieën van McGregor, Blake & Mouton, Saks, Macey & Schneider, Kahn, Schaufeli & Bakker en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De theorie van Welch (2011) beslaat het grootste deel van het onderzoek en is daarom het conceptueel model. 'The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model' veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door in te spelen op interne communicatie. Deze mogelijke verbeteringen staan uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 - Literatuur

In deze paragraaf staan zeven theorieën opgesteld die in verband staan met het communicatieprobleem, medewerkersbetrokkenheid. De theorieën hangen samen met HRM, communicatie en leiderschap. De beschreven theorieën hebben verbanden met medewerkersbetrokkenheid. De betrokkenheid moet verbeteren en het management moet inzien hoe zij communicatie in moeten zetten voor het betrekken van medewerkers. Zo moeten ook medewerkers weergeven wat betrokkenheid is en wat zij verwachten vanuit het management.

McGregor (1960) geeft twee verschillende leiderschapsstijlen vorm. Theorie X en Y. Bij Theorie X gaat het om een strikte vorm van leiderschap. Medewerkers hebben weinig vrijheid in hun werkzaamheden en om hen te motiveren moet het management belonen of straffen in bepaalde situaties. Bij theorie Y ligt de motivatie al bij medewerkers zelf. Het management hoeft niet te motiveren, medewerkers zijn dit al uit zichzelf. Dit levert grotere verantwoordelijkheden op en biedt kansen voor medewerkers. Zo ontstaan er hogere prestaties. Blake & Mouton geven een andere betekenis aan leiderschap in hun Managerial Grid (1964). Hier gaat het om aandacht voor de mens en aandacht voor het product. Een goede balans hiertussen levert het hoogste resultaat binnen de organisatie.

Bovenstaande theorieën passen bij het onderwerp, omdat zij inzicht geven in verschillende vormen van leiderschap en welke vorm de meeste successen oplevert. Toch hebben de theorieën geen raakvlakken met het gehele onderzoek. Alleen de leiderschapsstijlen komen aan bod, terwijl voor dit onderzoek medewerkersbetrokkenheid belangrijker is. Wel geven de theorieën inzicht in de manieren van leiderschap in bepaalde situaties. Het geeft richting naar het gedrag van het management voor het halen van bepaalde doelen.

Saks (2006) en Macey & Schneider (2008) kijken allebei naar medewerkersbetrokkenheid en de betekenis hiervan. Saks (2006) laat zien wat de verschillende consequenties zijn van medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast onderzocht deze theorie waarom verschillende medewerkers anders reageren op bepaalde situaties met betrekking tot betrokkenheid. Macey & Schneider (2008)

onderzoeken de betekenis van medewerkersbetrokkenheid. Deze studie laat zien dat organisaties het moeilijk hebben om betrokkenheid te genereren en te meten.

Beide theorieën hebben raakvlakken met het onderzoek. Zo kijken de onderzoeken naar medewerkersbetrokkenheid en wat dit oplevert voor een organisatie, hoe verschillende manieren leiden tot betrokkenheid en wat de resultaten hierin zijn. Toch dekken deze theorieën het probleem niet. Ze zijn relevant om te laten zien wat medewerkersbetrokkenheid is en wat je ermee bereikt, maar het geeft niet voldoende aan hoe een organisatie dit bereikt. Ook mist de link naar interne communicatie en de rol van het management.

In 1990 introduceerde Kahn psychologische condities voor persoonlijke betrokkenheid op het werk. Kahn beschrijft drie verschillende factoren van medewerkers: fysiek, cognitief en emotioneel. Hieruit ontstaan drie psychologische condities: zingeving, veiligheid en beschikbaarheid. Deze theorie gaat over de complexiteit van beïnvloeden van persoonlijke betrokkenheid tijdens het uitvoeren van je werk. Schaufeli & Bakker (2004) zetten betrokkenheid tegenover een burn-out en focussen zich op de consequenties die beide factoren met zich meebrengen op de werkvloer. De theorie laat zien dat in verschillende situaties verschillende factoren meespelen om betrokkenheid te versterken. Deze theorieën dekken niet de volledige lading van het gestelde probleem. Zo mist de connectie met communicatie en geeft het geen duidelijk beeld voor het management.

Welch (2011) implementeerde de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2004) en vormde zo een theorie over medewerkersbetrokkenheid. Het model kijkt naar de drie factoren: fysiek, cognitief en emotioneel en voegt dit samen met psychologische behoeftes die betrokkenheid creëren. Dit is te bereiken door het gebruik van interne communicatie vanuit een top-down management. Dit model bezit alle aspecten die voor dit onderzoek van toepassing zijn en heeft daarom meer toegevoegde waarden dan de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2004).

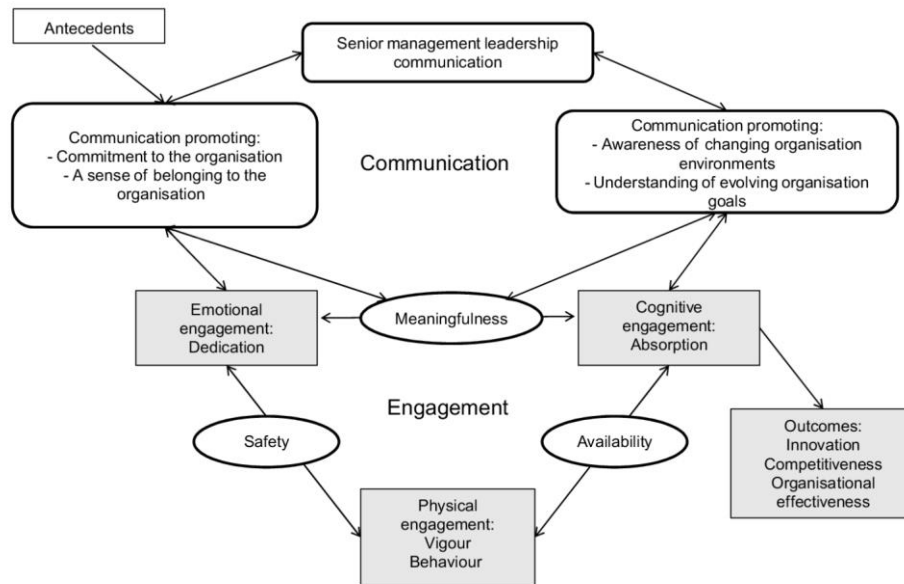
Verder helpen de theorieën van McGregor (1960) en Blake & Mouton (1964) wel bij de theorie van Welch (2011) voor het onderzoek. Zo heeft een bepaalde leiderschapsstijl invloed op de betrokkenheid van medewerkers en helpt interne communicatie bij het bereiken van de betrokkenheid. Wanneer een organisatie de juiste stijl voor die organisatie aanneemt, dan zorgt dit voor meer betrokkenheid. Het is daarom goed om deze theorieën mee te nemen in het huidige onderzoek.

De theorie van Welch (2011) sluit aan bij het onderzoek, omdat dit de medewerkersbetrokkenheid door interne communicatie dekt. Welch heeft ten opzichte van de ander genoemde theorieën de meeste raakvlakken met het probleem en door de lijnen in het model komt de gehele theorie aan bod.

3.2 – Conceptueel model

In deze paragraaf staat het conceptueel model weergegeven en beschreven. De centrale theorie van dit onderzoek is Welch's theorie (2011) over Employee Engagement. De theorie komt naar voren in 'The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model' (zie afbeelding 2).

Afbeelding 2 *The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model* (Welch, 2011)



De theorie van Welch (2011) gaat over de rol van communicatie bij het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid. Het model laat de impact van interne communicatie zien op medewerkersbetrokkenheid binnen organisaties. Welch heeft haar theorie gevormd met behulp van voorgaande onderzoeken. Het model gebruikt de drie-componenten constructie van Kahn (1990), emotionele, cognitieve en fysieke verbondenheid. Schaufeli & Bakker (2004) associëren dit met toewijding, absorptie en kracht. Ook integreren Kahn's (1990) psychologische voorwaarden voor betrokkenheid (zinggeving, veiligheid en beschikbaarheid) in dit model.

De theorie van Welch (2011) sluit aan bij dit onderzoek, omdat het de relatie aanduidt tussen communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Dit op een organisatie-level. Het onderzoek kijkt naar top-down en bottom-up vormen van communicatie en hoe dit meespeelt met de medewerkersbetrokkenheid. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te kijken hoe communicatie meehelpt bij het betrekken van medewerkers. Hierin staat centraal hoe het management dit in moet zetten en wat de medewerkers verwachten en nodig hebben. Het model kijkt twee kanten op en heeft zo belang bij de hele doelgroep van dit onderzoek.

De factoren uit het model dekken het probleem en spelen in op de verschillende beweegredenen van de gehele organisatie. Voor het onderzoek is het belangrijk dat de rol van het management aan bod

komt, aangezien het management betrokkenheid wil verbeteren door interne communicatie in te zetten. Uit eerdere betrokkenheidsonderzoeken is te zien dat de communicatie van het management zorgt voor minder betrokkenheid in vergelijking met de voorgaande jaren. Welch (2011) associeert inzet met betrokkenheid en leiderschap beïnvloedt dit. Leiderschapscommunicatie heeft invloed op het behouden en bevorderen van medewerkersbetrokkenheid. Door in te spelen op psychologische behoeftes is het mogelijk betrokkenheid te behouden en ontwikkelen.

In 2012 voerde Welch samen met Ruck een vervolgonderzoek uit. Hierin stelde zij een model op die helpt bij de bevragingen vanuit het management over communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Dit vervolg helpt bij de theorie van Welch (2011) en bij het oplossen van het huidige vraagstuk, omdat het onderzoek zo nog dieper op communicatie vanuit het management ingaat.

3.3 – Hypothesen

Voor het oplossen van de probleemstelling staan er drie hypothesen opgesteld. Deze komen voort uit de theorie van Welch (2011).

Hypothesen 1:

Als medewerkers zich emotioneel, cognitief en fysiek verbonden voelen, dan zijn zij betrokken bij de organisatie.

Welch (2011) stelt: *“From the discussion above, and building on Kahn (1990) and Saks (2006), organisation engagement can be defined as a dynamic, changeable psychological state which links employees to their organisations, manifest in organisation member role performances expressed physically, cognitively and emotionally, and influenced by organisation - level internal communication.”*

Dit is relevant voor de probleemstelling, omdat het laat zien welke factoren de organisatie in moet zetten om betrokkenheid te verbeteren. Wanneer deze elementen zorgen voor betrokkenheid in de organisatie, is het mogelijk om interne communicatie hierop aan te passen. Op deze manier kan het managementteam zien welke factoren het meest meespelen bij de organisatie en zo kan hier de focus op liggen.

Hypothesen 2:

Als het managementteam inspeelt op psychologische behoeftes van medewerkers, dan zorgt het voor medewerkersbetrokkenheid.

Welch (2011) stelt: *“Communication is one form of employee psychological need which organisations have to meet to maintain and develop employee engagement.”*

Hiermee bedoelt Welch dat het gebruik van communicatie de psychologische behoeftes van werknemers vervult. Op het moment dat deze behoefte vervuld is, is het mogelijk om medewerkersbetrokkenheid te ontwikkelen of waar die al is te behouden. Dit is relevant voor de probleemstelling van dit onderzoek, omdat de organisatie interne communicatie wil inzetten voor het

betrekken van de medewerkers. Door op de psychologische behoeftes in te spelen, komt gebruik van communicatie van pas.

Hypothese 3:

Als werknemers betrokken zijn, dan zorgt dit voor betere resultaten voor de organisatie.

Welch (2011) stelt: *“The model conceptualises innovation, competitiveness and organisational effectiveness as organisational outcomes of employee engagement promoted by effective internal corporate communication.”*

Hiermee bedoelt Welch dat betrokken medewerkers zorgen voor betere resultaten binnen de organisatie. Dit is relevant voor het oplossen van de probleemstelling, omdat dit de problemen van de organisatie tegengaat. Dit gaat verloop, verzuim en fraude aan. Het oplossen van deze problemen, zorgt ervoor dat andere resultaten automatisch ook verbeteren. Effectieve communicatie speelt hierin een grote rol.

4. Methodologie

Voor het beantwoorden van de probleemstelling bestaat het onderzoek uit deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch geeft het antwoord op het vooronderzoek en het gebruiken van de juiste theorie. Ook helpt het mee met het beantwoorden van de deelvragen. Kwalitatief onderzoek test de hypothesen. Bij kwalitatief onderzoek staan de beweegredenen van respondenten centraal en dit helpt bij een zo passend mogelijk communicatieadvies te geven. Een quotasteekproef zorgt voor een representatieve selectie van de respondenten.

4.1 - Methode van onderzoek

Drie deelvragen beantwoorden de probleemstelling van dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek staat centraal voor het beantwoorden van alle drie de deelvragen. Kwalitatief onderzoek heeft als doel inzicht krijgen in de wensen, gevoelens, gedrag, houdingen en opvattingen van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst (Meier, 2012 p. 12). Voor dit onderzoek is dit de beste manier om erachter te komen wat de redenen zijn dat zij zich wel of niet betrokken voelen bij de organisatie. Op deze manier is het mogelijk om de argumenten en motieven van zowel het managementteam als de medewerkers te achterhalen. Ook krijgen de respondenten de kans om aan te geven hoe het moet verbeteren.

In het voorgaande hoofdstuk (Theoretisch Kader) heeft deskresearch geholpen met verschillende theorieën om het probleem van HMSHost Schiphol in kaart te brengen. Deskresearch is hier ingezet om theorieën te vinden en te bestuderen die de resultaten van dit onderzoek kunnen verbeteren. Dit hoofdstuk stelt drie hypothesen die helpen bij het onderzoeken van de deelvragen. Bij deskresearch (bureauonderzoek) gaat de onderzoeker niet echt het veld in, hij blijft soms letterlijk achter zijn bureau zitten (Verhoeven, 2014 p. 159).

Kwalitatief onderzoek geeft de ruimte om de deelvragen en de gestelde hypothesen samen te voegen. Welch (2011) haar theorie laat zien hoe medewerkersbetrokkenheid verbetert door gebruik van communicatie. De respondenten geven op deze manier antwoord op een samenvoeging van zowel de deelvragen als de hypothesen. De hypothesen zorgen ervoor dat de theorie van Welch (2011) representatief is voor dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek is hiervoor de juiste onderzoeksvorm, omdat respondenten zo een levendiger beeld geven aan de situatie.

Kwalitatief onderzoek beantwoordt de eerste deelvraag. Door kwalitatief onderzoek in te zetten, is het mogelijk om door te vragen naar het waarom en het wat. Zo geeft de respondent een duidelijk antwoord welk gedrag nodig is om medewerkers te betrekken. Door het doorvragen naar argumenten en voorbeelden geeft het resultaat een duidelijk beeld van de verbeteringen die moeten plaatsvinden en waarom de respondenten vinden dat het moet.

Ook voor deelvraag twee komt kwalitatief onderzoek tot zijn recht. Door bij deze vraag kwalitatief onderzoek te gebruiken, geeft het een zo duidelijk mogelijk beeld van hoe de organisatie moet communiceren voor betrokkenheid. Een diepte-interview geeft de respondent de kans om een uitgebreid antwoord te geven. Deze onderzoeksmethode geeft de respondent de ruimte om ideeën te visualiseren en komt de achterliggende gedachte naar voren.

Tot slot beantwoordt kwalitatief onderzoek de derde deelvraag. Hierbij vraag je aan de respondenten hoe medewerkers betrokken willen worden bij de organisatie. Wat hebben zij nodig om zich betrokken te voelen. Kwalitatief onderzoek is hier de beste onderzoeksvorm voor, omdat dit de beweegredenen duidelijk maakt. Zo geven de resultaten ook aan wat er moet veranderen en in welke mate.

4.2 - Datacollectie

De doelgroep die beschreven staat in de probleemformulering is het uitgangspunt tijdens het gehele onderzoek. Om een zo representatief resultaat te behalen, is het belangrijk om een goede verdeling te maken van de inzichten en meningen vanuit het managementteam en vanuit de medewerkers van verschillende afdelingen en verschillende functies.

Respondenten

Verhoeven (2014, p. 244) stelt dat te veel interviews leidt tot een verzadigingspunt, waarbij de onderzoeker geen nieuwe informatie meer verneemt. Een aantal van tien respondenten is hierdoor voldoende. Dit onderzoek telt twaalf respondenten. Dit onderzoek kiest voor twaalf respondenten, omdat zo elke doelgroep en functiegroep goed vertegenwoordigd is. De werving van de respondenten gebeurt via een quotasteekproef. Hier selecteert de onderzoeker de respondenten zelf (Verhoeven, 2014, p. 202). De selectie van de respondenten baseert zich voornamelijk op de functie en binnen welke doelgroep zij zich bevonden. Deze selectie zorgt ervoor dat de hele populatie goed vertegenwoordigd is. Zo komt er een zo representatief mogelijk resultaat uit het onderzoek.

Voor een zo representatief mogelijk resultaat, kiest dit onderzoek voor respondenten met verhoudingen binnen de doelgroepen en verschillende functies. De twaalf uiteindelijke respondenten vertegenwoordigen de operatie, staf en het management. Aangezien de operatie meer medewerkers telt, telt de selectie ook meer medewerkers uit de operatie dan uit het managementteam.

Onderstaand respondentenschema geeft de selectie weer. De selectie begint bij de operatie, staf en het management. Hierbinnen kijkt het onderzoek ook naar de functie. Vooral de operatie kent verschillende functies. De managers binnen de operatie zijn de Hospitality Manager, Assistent Hospitality Manager en de Shift Manager. De medewerkers kennen Team Trainers en counter-/bedieningsmedewerker. Voor het onderzoek is op deze twee kenmerken geselecteerd, omdat dit de

gehele populatie van HMSHost Schiphol vertegenwoordigt. Alle respondenten hebben een contractvorm van onbepaalde tijd. De respondenten zijn hierdoor minimaal anderhalf jaar in dienst.

Tabel 1 *Respondentenschema*

	<i>Manager</i>	<i>Medewerker</i>	TOTAAL
Operationeel	3	4	7
Staf	0	2	2
Management	3	0	3
Totaal	6	6	12

Het interview

Kwalitatief onderzoek zorgt voor een representatief resultaat tijdens dit onderzoek, omdat hier ruimte is voor de argumenten en beweegredenen van de respondenten. Kwalitatief onderzoek staat hierin gelijk aan diepte-interviews. Hier werkt de interviewer met één hoofdonderwerp. Zo is de eigen-inbreng van de respondent maximaal. Elk interview verloopt dan anders, maar de rode draad blijft hetzelfde (Verhoeven, 2014 p. 155).

De interviews vinden plaats op het kantoor Skyport, Schiphol. Het kantoor heeft verschillende vergaderruimtes, die beschikbaar zijn voor het afnemen van de interviews. Alle respondenten hebben toegang tot dit kantoor en de ruimte biedt genoeg privacy zodat de respondent zich op zijn gemak voelt. De interviews duren gemiddeld een uur en de afspraken zijn daarop gemaakt. De afspraken staan ingepland op de momenten die goed uitkomen voor de respondent. De interviews vinden plaats tijdens de werkuren van de respondent. Het plannen van interviews met respondenten uit de operatie gebeurt samen met de desbetreffende Hospitality Manager. Om zo rekening te houden met de spitsuren en de hoeveelheid mensen die die dag werkzaam zijn in de store.

De respondenten zelf blijven het gehele interview anoniem. Alleen hun functie komt ter sprake tijdens het interview, maar de resultaten staan ingedeeld vanuit de operatie, staf en het managementteam. Tijdens de interviews neemt een audiorecorder het gesprek op. Deze opnames zijn uitsluitend voor het transcriberen van het interview en hebben geen ander doeleinde binnen of buiten dit onderzoek. Vanwege privacyregelingen, blijven de opnames alleen beschikbaar tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Hierna verdwijnen de bestanden uit de database.

Tijdens de diepte-interviews geven de respondenten antwoord op de vragenlijst. Deze vragenlijst is tot stand gekomen met behulp van Welch, haar theorie over medewerkersbetrokkenheid (2011) en bijbehorende onderzoeken. Door contact met Welch (zie bijlage IV) heeft het onderzoek input gekregen voor het maken van de juiste vragenlijst, die de gehele theorie dekt. Ook staan de hypothesen in de vragenlijst, zo toetst het onderzoek of de gebruikte theorie past bij de organisatie.

Het interview bestaat uit vijf onderdelen. Twee interviewtechnieken staan tijdens de interviews centraal. Een deel bestaat uit open vragen, waarbij de respondent duidelijk en uitgebreid antwoord geeft. De vragen zijn zo gesteld dat de respondenten uit zichzelf gaan uitleggen 'waarom' ze iets vinden. Gebeurt dit niet, dan wijken de vragen af van de vragenlijst en vervolgt het op het 'doorvragen' om zo te juiste beweegredenen te weten te komen. Verder krijgt de respondent zes stellingen voorgelegd tijdens het interview. De respondent dient te antwoorden met eens of oneens en waarom. Door het zien van de stellingen en ze zelf te lezen, is het voor de respondent makkelijker om een antwoord te bedenken. Het helpt ook om even geen vragen te krijgen. De respondent ziet de kaartjes met de stellingen liggen en bedenkt hier zelf de achterliggende gedachte bij.

In de verbatims (bijlage IX) staan alle interviews getranscribeerd. Vervolgens staan in bijlage VII de bijbehorende analyseschema's. Aan de hand van deze uitkomsten staan de resultaten in het volgende hoofdstuk weergegeven.

4.3 - Operationalisatie

In deze paragraaf staat de operationalisatie van het onderzoek beschreven. De operationalisatie definieert begrippen uit de deelvragen en hypothesen aan de hand van de gebruikte theorie van Welch (2011). Verder beschrijft de operationalisatie de totstandkoming van de topic guide. De verschillende topics die dit onderzoek gebruikt staan weergegeven in tabel 2 met de bijbehorende hypothesen en deelvragen. De topic guide staat in bijlage VII.

Zoals in de vorige paragraaf staat beschreven, bestaat het interview uit vijf delen. Deze vijf delen staan in de operationalisatie toegelicht.

Deel 1: introductievragen

De introductievragen helpen een beeld te schetsen van de respondent. Voor het onderzoek is het goed om te weten met wie je het gesprek voert. Welke functie heeft de respondent, hoe tevreden is de respondent op werkgever en wat is volgens de respondent de definitie van medewerkersbetrokkenheid. Deze vragen staan in de vragenlijst om alvast te kijken hoe de respondent in de organisatie staat.

Deel 2: gedrag

Onder het onderdeel gedrag valt vooral het onderste gedeelte van het model van Welch (2011). De eerste deelvraag onderzoekt welk gedrag de respondenten verwachten van de organisatie. Welch (2011) stelt in haar theorie, die voortvloeit uit de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli & Bakker (2004) dat emotionele, cognitieve en fysieke verbondenheid een rol spelen met medewerkersbetrokkenheid en de woorden toewijding, kracht en zinvolheid zijn hiermee verbonden. Dit deel van het interview zoekt naar de betekenissen van de begrippen volgens de respondenten en hoe de organisatie hierop in moet spelen.

Deel 3: interne communicatie

Met het opstellen van de vragenlijst heeft er contact plaatsgevonden met de auteur van de gebruikte theorie. Dit contact met Welch verliep via het platform LinkedIn (zie bijlage IV). Welch deelde haar ideeën en stuurde artikelen die dit onderzoek verder kon brengen. Zo heeft Ruck (2018) een vragenlijst opgesteld waarbij interne communicatie samenhangt met organisatorische betrokkenheid (zie bijlage VI). Deze tien vragen helpen het in kaart brengen wat de respondenten vinden van de huidige communicatiemethodes, waar de verbeterpunten liggen en hoe dit in verband staat met medewerkersbetrokkenheid. Ook laat het zien of de respondenten vinden dat communicatie een rol speelt als het gaat om betrokken medewerkers.

De overige vragen uit dit onderdeel komen uit het model van Welch (2011), waarbij het gehele model is besproken en de theorie dekkend is.

Deel 4: verwachtingen

In dit onderdeel vraagt het onderzoek eerst naar de eigen interesses van de respondent met betrekking tot de organisatie. Deze vragen komen voort uit de tien vragen die Ruck (2018) heeft opgesteld (zie bijlage VI).

Vervolgens komen er zes stellingen aan bod. Deze stellingen komen uit het vervolgonderzoek van Ruck & Welch (2012). De stellingen hebben allemaal te maken met medewerkersbetrokkenheid (zie bijlage V). De zes stellingen hebben ieder hun eigen onderwerp die aansluit bij betrokkenheid. Het voorleggen van deze stellingen geeft de mogelijkheid aan de respondenten om de verschillende situaties te bepalen en uit te leggen in hoeverre zij hierin betrokken zijn tot de organisatie. Met de antwoorden hiervan is het mogelijk om te kijken hoe de organisatie deze onderwerpen naar voren moet laten komen en hoe de organisatie hierop moet gaan inspelen.

Deel 5: toetsingsvragen

Het vijfde en laatste onderdeel gaat om het toetsen van de hypothesen. Hierbij krijgt de respondent de hypothesen voorgelegd. De respondent dient hierop te antwoorden met ja of nee en heeft de mogelijkheid om hier een voorbeeld bij te geven. Het stellen van deze vragen laat zien of de gekozen theorie past bij de organisatie en het onderzoek. Zodra de hypothesen goed getoetst zijn, kan men

ervan uitgaan dat het onderzoek representatief is. In de resultaten, conclusies en aanbevelingen komen de antwoorden van de eerdere vragen samen met de antwoorden op de hypothese vragen terug. Hierin staat dan duidelijk hoe de situatie moet zijn, wil de medewerker betrokken zijn bij de organisatie.

In de onderstaande tabel staan de drie hypothesen samen met de drie deelvragen. Zo is te zien welke hypothese hoort bij welke deelvraag en welke onderwerpen hieraan verbonden zijn. De topic guide (zie bijlage VII) staat opgesteld aan de hand van deze operationalisatie.

Tabel 2 *Operationalisatie hypothese en deelvragen*

Hypothesen	Deelvragen	Onderwerpen
Hypothese 1: Als medewerkers zich emotioneel, cognitief en fysiek verbonden voelen, dan zijn zij betrokken bij de organisatie. Hypothese 3: Als werknemers betrokken zijn, dan zorgt dit voor betere resultaten voor de organisatie.	Deelvraag 1: Welk gedrag moet HMSHost Schiphol vertonen om de doelgroep te betrekken bij de organisatie?	Betrokkenheid, kernwaarden, emotioneel, cognitief, fysiek, verbondenheid, resultaten
Hypothese 2: Als het managementteam inspeelt op psychologische behoeftes van medewerkers, dan zorgt het voor medewerkersbetrokkenheid.	Deelvraag 2: Hoe moet HMSHost Schiphol communiceren om de interne doelgroep te betrekken?	Interne communicatie, zinvolheid, kernwaarden, managers, verbeteringen, communicatiemethodes
Hypothese 2: Als het managementteam inspeelt op psychologische behoeftes van medewerkers, dan zorgt het voor medewerkersbetrokkenheid. Hypothese 3: Als werknemers betrokken zijn, dan zorgt dit voor betere resultaten voor de organisatie.	Deelvraag 3: Hoe willen de medewerkers van HMSHost Schiphol betrokken worden bij de organisatie	Resultaten, management, behoeftes, betrokkenheid, communicatie

5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek beschreven. In de resultaten komen de antwoorden van de respondenten naar voren. De volledige interviews staan in bijlagen VIII en IX. De resultaten zijn de uitkomsten van de interviews. Deze staan opgesteld per deelvraag met bijbehorende onderwerpen. Tot slot geven de resultaten een acceptatie of verwerping van de hypothesen aan.

Gedrag

Emotionele verbondenheid

Voor respondenten 2 en 4 ligt emotionele verbondenheid bij je eigen team (zie bijlage VIII, analyseschema 3). Oprechte interesse in je team en hen helpen bij het werk. Respondent 7 vindt het de verantwoordelijkheid die je voelt voor je werk. Dat een medewerker zich niet ziekmeldt, omdat de collega's daar de dupe van zijn. Respondent 8 heeft het over de vrijheid die medewerkers krijgen in hun werkzaamheden. Het afstemmen van gedrag op de verschillende gasten. Wanneer je als medewerker zijnde het vermogen hebt om je werk af te stemmen op de behoeftes van gasten. Respondent 9 ziet het terug in de relatie die je hebt met je mensen, je collega's. Dat zit in werkzaamheden, mentaliteit, kennis, kunnen en gedrag (zie bijlage VIII, analyseschema 3).

Cognitieve verbondenheid

Voor respondenten 10 en 12 begint de cognitieve verbondenheid bij het inwerkproces. Daar laat de organisatie nog wat steken vallen. Nieuwe medewerkers krijgen weinig ondersteuning en dat zorgt voor verslapping van een team (zie bijlage VIII, analyseschema 4). Een medewerker moet volgens respondent 10 minimaal twee weken boven bezetting staan en elke dag een terugkoppeling krijgen over die dag. Op die manier leren mensen beter, blijven mensen langer en verhoogt de prestatie van je team (zie bijlage VIII, analyseschema 4).

Respondent 4 ziet cognitieve verbondenheid als de bereikbaarheid van de medewerkers. Die is goed genoeg, maar medewerkers moeten daar wel zelf initiatief in nemen. Iedereen staat open om anderen te helpen, maar je moet er wel zelf om vragen (zie bijlage VIII, analyseschema 4). Voor respondent 9 gaat het over de tijd en ruimte die je hebt om in het veld te staan, te helpen in de operatie, meer draagvlak creëren op de plekken waar het nodig is (zie bijlage VIII, analyseschema 4).

Fysieke verbondenheid

Het werk bij HMSHost in de operatie is fysiek. Respondent 11 vindt dat automatisch fysieke verbondenheid. Respondent 5 zegt daarop dat een werkdag lichamelijk zwaar is. Je merkt na een dagje werken wel dat je moe bent. Respondent 7 versterkt dat met: 'Fysiek in de operatie is natuurlijk gewoon beuken.' (zie bijlage VIII, analyseschema 5). Voor respondent 1 ligt fysieke verbondenheid anders. Het is als team aanwezig zijn, maar ook bewust zijn van de zaken die spelen op een afdeling. Medewerkers moeten weten wat iets inhoudt. Vervolgens vindt respondent 2 het samenzijn belangrijk, samenzijn met je eigen team. Dat kan in de vorm van vrijdagmiddagborrels voor de staf of

de evenementen die het bedrijf organiseert. Respondent 12 zegt dat het heel erg ligt aan het team waarmee jij staat. Hoe leuker jouw team, hoe harder je werkt (zie bijlage VIII, analyseschema 5).

Inspraak

Tijdens de interviews kwam naar voren dat het verschil in inspraak heel erg verschilt per functie. Zo is er ruimte om ideeën te delen en staat het management hier echt voor open. Respondenten 3 en 6 vinden toch dat er weinig gehoor naar is. Respondent 6 heeft het gevoel dat het management toch niet luistert en vertelt daarom geen nieuwe ideeën meer. Zo zegt respondent 3 ook dat er zo vaak niets mee is gedaan, dat bij nieuwe ideeën je toch sneller niets meer zegt (zie bijlage VIII, analyseschema 28). Respondent 11 wil juist dat iedereen met ideeën komt. Wel is het moeilijk om van iedereen een mail te ontvangen. Een medewerkersapp met een ideeënpagina zou hier goed van pas komen (zie bijlage VIII, analyseschema 28). Respondenten 8 en 10 zijn groot voorstander van het inbrengen van ideeën. Maak het wat makkelijker en ook duidelijker. Vaak zijn ideeën niet duidelijk en overzichtelijk. Maak een opzet met alle noodzakelijke punten. Zo ziet een manager vaak snel al of het wel of niet haalbaar is. Dat zorgt er ook voor dat er sneller een terugkoppeling komt (zie bijlage VIII, analyseschema 28).

Ondersteuning

Ondersteuning zit in drie dingen. Persoonlijk contact, kennis en systemen, vindt respondent 8 (zie bijlage VIII, analyseschema 26). De kennis is er wel, maar gaat de operatie niet in. De systemen lopen achter en helpen niet mee met de efficiëntie van het werk. Op persoonlijk gebied zijn er meer dan genoeg mogelijkheden. Dat vindt respondent 2 ook, alleen zien de medewerkers dat niet. Het is niet bekend. Respondenten 3, 5 en 6 vinden de ondersteuning vanuit het bedrijf goed. Medewerkers hebben de mogelijkheid om met mensen in gesprek te gaan als het niet goed met ze gaat of ziek zijn (zie bijlage VIII, analyseschema 26).

Communicatie

Persoonlijke communicatie

Uit de interviews komt naar voren dat medewerkers persoonlijke communicatie nodig hebben op hun werk. Contact met managers uit de operatie en leden van het managementteam. Op dit moment leven de verschillende delen los van elkaar. Zo zegt respondent 2 dat op Schiphol allemaal kleine clubjes zijn. Mensen werken niet bij HMSHost, maar bij hun store. Hier mist het stukje persoonlijk contact (zie bijlage VIII, analyseschema 3). Respondent 4 stemt hiermee in. Het is belangrijk om een ronde te lopen langs de stores om te vertellen hoe trots je bent op de medewerkers. Persoonlijk contact geeft net wat meer (zie bijlage VIII, analyseschema 17).

Respondenten 5 en 6 beamen dat. Face-to-face is gewoon makkelijker om met iemand te praten. Het blijft dan ook beter hangen. Een persoonlijk gesprek zal altijd beter zijn dan een mail (zie bijlage VIII, analyseschema 17). Respondent 10 geeft aan dat de persoonlijke communicatie ook vanuit het managementteam moet komen (zie bijlage VIII, analyseschema 20). Wanneer een OPS wat vaker

langskomt en misschien wel meehelpt. Of de Hospitality Manager die gesprekken aangaat met de medewerkers. Respondent 6 had na twee jaar haar eerste Be Competent gesprek. Deze gesprekken staan voor elke zes maanden gepland. Op dit moment houden de managers zich daar niet goed aan (zie bijlage VIII, analyseschema 12). Te weinig tijd, zegt respondent 10. Wel is het heel belangrijk. Het moet alleen niet van een standaard vragenlijst komen. Je moet ingaan op de medewerker en zo bepalen wat je gaat bespreken (zie bijlage VIII, analyseschema 20).

Start van de week

Elke maandag om 11.00 uur vindt op Skyport de 'Start van de Week' plaats. Hier opent het management de week met de cijfers van de voorgaande week, de doelen van de komende week en de maandfocus. Op dit moment zijn hier nog te weinig medewerkers bij aanwezig. De leden van het management vinden dat dit moment minder vrijblijvend moet zijn. De informatie is belangrijk voor de operatie en de medewerkers. Het is aan de (Assistant) Hospitality Managers die hierbij aanwezig zijn om het door te zetten tijdens de briefings in hun eigen store. Op het moment dat managers hier niet bij aanwezig zijn, mist een deel van de operatie informatie die anderen wel krijgen. Zo vindt respondent 9 het belangrijk dat elke store minimaal één vertegenwoordiger stuurt elke week (zie bijlage VIII, analyseschema 10). Of dat nu gewoon een countermedewerker of een manager is, als er maar iemand bij is.

Respondent 10 heeft een hele andere kijk op de start van de week (zie bijlage VIII, analyseschema 17). De informatie van de weekstart is niet relevant genoeg. Het gaat zijn doel voorbij. De verkeerde onderwerpen krijgen de meeste aandacht. 'Mensen krijgen niet het gevoel dat ze gehoord worden', zegt respondent 10. 'Ik vind het fijn om goede dingen te horen van stores, wat hebben ze bereikt, een beetje meer waardering.' Op dit moment komen de problemen en cijfers naar voren en dat is dan niet de moeite waard om terug te koppelen aan de medewerkers. Het management vindt dit echter wel belangrijk. Zo wil respondent 11 de weekstart verplicht stellen, maar vindt het toch belangrijker dat mensen zelf de discipline vinden om te komen (zie bijlage VIII, analyseschema 8).

De informatie van de start van de week moet via de briefings op de stores de operatie inkomen. De managers geven dan de informatie, doelen en kernwaarden door aan de medewerkers. Zo weet de gehele operatie wat de gang van zaken is en dan uit dit zich ook in het werk.

Communicatiemiddelen

De huidige communicatiemethodes en communicatiemiddelen zijn op dit moment nog niet voldoende. Respondent 6 vindt de relatie van HR en de operatie niet goed. HR wacht te lang met reageren. In de store is er sprake van weinig overleg (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Zo weten medewerkers niet goed waar ze aan toe zijn. Op deze manier is het moeilijk voor een medewerker om de dag goed te beginnen. Ook zegt respondent 7 dat er weinig sprake is van transparantie. De organisatie houdt veel informatie achter en wanneer het dan toch uitkomt, weet een deel van de organisatie iets wel en een ander deel niet (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Bij respondent 3 gaat het voornamelijk om de

communicatie van de managers naar de medewerkers. Veel informatie komt niet aan bij de medewerkers en dit zorgt ervoor dat ze niet weten wat ze moeten doen tijdens hun werk (zie bijlage VIII, analyseschema 8).

Het kan beter, vernieuwender. De communicatie bereikt onvoldoende de gehele organisatie denkt respondent 11. De organisatie moet inspelen op de middelen waar de medewerkers op actief zijn, zegt respondent 4 (zie bijlage VIII, analyseschema 8). De doelgroep zit niet de hele dag op de mail. Wel op Snapchat, Instagram en Facebook. Plaats een dagmededeling op Snapchat. Kleine dingen maken hierin het verschil. Dit kan organisatiebreed of op storegebied. Hier speelt respondent 11 op in met het introduceren van een medewerkersapp. Een portaal met alles wat de organisatie doet. Waar alle medewerkers op samen komen. Zo'n oplossing zorgt weer voor minder onnodig mailverkeer (zie bijlage VIII, analyseschema 8).

Respondent 10 is dan weer tevreden over de communicatiemethodes. Iedereen krijgt de kans om via een weg informatie te delen. Alleen werken de systemen daar niet goed genoeg in mee. De technologie loopt achter en daar loop je tijdens het werk erg tegenaan (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Zo vindt respondent 12 weer dat er in de stores goede communicatie plaatsvindt. Als medewerkers iets moeten weten, ontvangen zij daar een mail over. Verder komt de belangrijke informatie naar voren tijdens de briefings op de store. De mail, telefoon en het Hostpitality Magazine zijn ook goede communicatiemiddelen, vindt respondent 3. Dat zijn genoeg vormen van communicatie, waardoor medewerkers op de hoogte blijven (zie bijlage VIII, analyseschema 8).

Respondent 8 vindt de communicatiemethodes echter dramatisch (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Op dit moment zijn er voor de medewerkers te veel mogelijkheden, waardoor het heel onduidelijk is waar de informatie vandaan moet komen. Mensen in de operatie willen snel informatie. De organisatie introduceerde Be Connected als intern platform, maar niemand kijkt erop. Dit komt, denk respondent 8, omdat er nog te veel andere middelen zijn waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Wanneer er minder opties zouden zijn en een goede doorverwijzing naar de pagina, dan gaan mensen echt wel kijken. Het levert nu onduidelijkheid op. Dat vindt respondent 1 ook. Die vindt dat de communicatie een grijs gebied is, waarbij niemand weet waar hij of zij aan toe is (zie bijlage VIII, analyseschema 8).

Computers, laptops en smartphones. Respondent 8 vindt dat elke store een eigen computer of laptop moet krijgen. Daarnaast moeten ook de assistenten een werktelefoon krijgen. De operatie beweegt snel en bij problemen moet er snel een oplossing komen. Een telefoon werkt hieraan mee. De assistententelefoons van nu zijn te traag en zorgen voor minder effectiviteit (zie bijlage VIII, analyseschema 8).

Sociale media

De sociale media van HMSHost bestaat voornamelijk uit Facebook en Instagram. Respondent 7 vindt

de sociale media heel goed (zie bijlage VIII, analyseschema 21). Er staan leuke berichten op de pagina en de frequentie is goed. Niet te vaak en niet te weinig. Het zou leuk zijn om nog wat meer leuke dingen te plaatsen. Dingen die de organisatie doet of elke donderdag (Throwback Thursday) een terugblik naar een mooi moment van het afgelopen jaar. Respondent 3 geeft aan niet veel te zien van de sociale media-uitingen van HMSHost (zie bijlage VIII, analyseschema 21). 'Ik zou het wel leuk vinden om te zien hoe HMSHost in korte tijd een store neerzet. Dat lijkt me echt heel gaaf. Hoe het bedacht wordt, hoe het concept in elkaar zit. Dat zou ik vet vinden.' Respondent 11 vertelt dat de sociale mediapagina's nu voor zowel medewerkers als niet-medewerkers zijn. Daar zitten medewerkers, volgens respondent 11, niet op te wachten. Je moet een community opbouwen waar je successen deelt. Laat de leuke dingen zien op dit soort platformen. Een medewerkersevenement, een nieuwe store, een trots team, prestaties, trots, felicitaties (zie bijlage VIII, analyseschema 21).

Respondent 6 denkt niet dat veel mensen echt kijken naar de uitingen van HMSHost (zie bijlage VIII, analyseschema 21). Respondent 4 heeft oplossingen om dit te vergroten. Laat de leuke dingen zien. Kijk naar wat mensen aantrekt. Pak het op storegebied of in de buurt. Wat is er nou gaande in lounge 2 en 1 (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Respondent 1 vindt dat de organisatie meer met sociale media bezig moet zijn (zie bijlage VIII, analyseschema 17). 'Gooi het op insta, gooi het op Facebook. Ik wil foto's zien, ik wil story's zien. Het bouwen van, dat is leuk om te zien. Laat de medewerkers praten, dat lijkt me echt heel leuk.' Nu zijn de Facebook en Instagram pagina niet actief genoeg. Meer actief zijn, maakt medewerkers trots om ergens te werken.

Be Connected

Be Connected is de interne pagina van HMSHost. Op dit moment loopt Be Connected nog niet voldoende. Respondent 11 en 8 hebben een duidelijke mening over Be Connected. Het loopt niet. Te veel andere communicatiekanalen geven dezelfde informatie, waardoor het voor medewerkers niet nodig is om dit platform te bekijken (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Respondent 11 denkt dat het goed is om Be Connected te vervangen voor een nieuwer medium. Eerder een community of een medewerkersapp. Waar alle medewerkers zich voor kunnen aanmelden. Zo krijgt de organisatie en het management een goede tool om de medewerkers aan te spreken. Het onnodige mailverkeer zal dan ook afnemen. Zo meldde respondent 4 dat het allemaal wat mobieler mag. Gebruik de tools die onze medewerkers ook gebruiken. Zo geven respondenten 3,5 en 6 aan dat niet alle informatie aankomt bij de medewerkers (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Op zo'n community is het mogelijk om aan de hand van videoboodschappen van managementleden informatie op een leuke manier over te brengen, bedenkt respondent 4 (zie bijlage VIII, analyseschema 21).

Managers

Vanuit het managementteam komt de informatie naar de Hospitality Managers goed aan. Medewerkers bereiken hun managers goed in de operatie. Toch vindt respondent 11 dat de informatie vanuit het management onvoldoende aankomt bij de medewerkers uit de operatie. Juist dat is belangrijk. Respondent 9 beaamt dit. De informatiestroom stopt. Niet omdat de managers het niet

willen vertellen, maar omdat de mogelijkheden daar niet goed genoeg voor zijn (zie bijlage VIII, analyseschema 8). Zo zeggen respondenten 3 en 6 dat veel informatie verloren gaat en er te weinig bij de medewerkers aankomt. Respondent 8 kiest er ondertussen voor om geen informatie te sturen. Op dit moment gaat er zoveel informatie de operatie in en eerst moet al die informatie kloppend zijn (zie bijlage VIII, analyseschema 20). Respondent 1 is van mening dat communicatie vanuit het management betrokkenheid oplevert. Wanneer informatie duidelijk is, ben je als medewerker sneller geneigd het ook echt te doen (zie bijlage VIII, analyseschema 20).

Betrokkenheid

Wat is medewerkersbetrokkenheid?

Medewerkersbetrokkenheid is een breed begrip onder de respondenten. Een hart en ziel hebben voor de organisatie, vinden respondent 3 en 12 (zie bijlage VIII, analyseschema 2). Dat het bedrijf echt naar de medewerkers luistert, zegt respondent 5. Dit bevestigt respondent 7 die het belangrijk vindt dat ook de kleine dingen binnenkomen bij het management. Luisteren naar je medewerkers. Buiten het luisteren, ook delen met je medewerkers (zie bijlage VIII, analyseschema 2). Respondenten 8 en 9 vinden openheid heel belangrijk. Transparantie naar de medewerkers toe. Alles delen wat de medewerkers willen weten (zie bijlage VIII, analyseschema 2). Respondenten 1, 2, en 10 willen meedenken met de organisatie. De medewerkers meenemen en op de hoogte houden van beslissingen die nog moeten komen. Wanneer medewerkers mee mogen denken, nemen ze een bepaalde mate van verantwoordelijkheid aan (zie bijlage VIII, analyseschema 2). Dan durf je ook verantwoordelijkheid te nemen, zegt respondent 4. Dit resulteert zich in de uitspraak van respondent 11, het hebben van aandacht voor elkaar (zie bijlage VIII, analyseschema 2).

Toewijding

Respondent 2 zegt dat je toewijding en betrokkenheid bij je medewerkers moet opzoeken. Bij HMSHost zitten verschillende doelgroepen. De organisatie moet bepalen uit welke doelgroep het meest te halen valt en daar die toewijding in opzoeken (zie bijlage VIII, analyseschema 2). Voor respondenten 7 en 12 betekent het nét even wat langer doorgaan. Een collega uit de brand helpen, een extra dienst draaien, toch nog je mail beantwoorden. Toewijding is inzet tonen en er daadwerkelijk zijn (zie bijlage VIII, analyseschema 6). Waarbij respondent 9 zegt: 'Toewijding is ervoor gaan.' Voor respondent 10 is toewijding het tonen van initiatief (zie bijlage VIII, analyseschema 22).

Respondent 8 denkt hier anders over. Toewijding is verafgoding en dat is gevaarlijk (zie bijlage VIII, analyseschema 6). Je moet kritisch blijven naar je werk. Positieve kritiek helpt bij het verbeteren van je organisatie.

Interesse

Medewerkers vinden het leuk als ze weten wat er gaande is binnen de organisatie (zie bijlage VIII, analyseschema 22). Zo zegt respondent 12, 'Schiphol vind ik interessant. Ik zou het echt leuk vinden

om te weten waar nieuwe stores zitten, hoe het eruit gaat zien, de vormgeving, het concept.' Het is voor respondent 3 belangrijk om interesse te hebben in je organisatie. Je moet weten wat er speelt wil je je werk goed doen (zie bijlage VIII, analyseschema 22).

Respondent 10 geeft aan geen interesse meer te hebben sinds de afgelopen twee jaar. Je gaat dingen zien die niet goed zijn. Hoe meer je te maken krijgt met dat soort dingen, hoe meer het vertrouwen weggaat. Respondent 1 haakt daarop in met het feit dat een medewerker in de operatie zich onzichtbaar kan voelen (zie bijlage VIII, analyseschema 22). 'Je bent één van de velen, je doet je werk en je gaat naar huis.' Daarom ben je niet overal mee bezig. Vroeger was dat binnen de organisatie een ander verhaal. Toen kende je iedereen en liep de staf en het management vaak rond in de operatie. Zo weet je wat iedereen doet en weet je ook beter wat er gaande is in de organisatie. Dat zorgt er dan weer voor dat je interesse groeit. Nu zegt respondent 1, er niet mee bezig te zijn. Respondent 6 is niet geïnteresseerd, omdat de interesse daar gewoon niet ligt. Het is niet echt 'boeiend' (zie bijlage VIII, analyseschema 22).

Kernwaarden

HMSHost kent vijf kernwaarden. Het management verwacht dat de medewerkers deze kernwaarden uitdragen naar de gasten toe. Respondenten 2, 5, 6, 8 en 10 zijn van mening dat de focus van het kennen van de kernwaarden moet veranderen naar een duidelijke vertaling van de kernwaarden (zie bijlage VIII, analyseschema 30). De medewerkers zien het nut er niet van in om een rijtje met kernwaarden op de dreunen. De kernwaarden moeten zich uiten in je werkzaamheden. Het is dan niet nodig om elke dag of elke week deze kernwaarden te herhalen. Elke maand staat er een kernwaarde centraal en deze hoeft de operatie dan ook maar één keer per maand te bespreken, zegt respondent 6. Daarna gaat het over hoe een medewerker ervoor kiest dit uit te dragen. Iedereen mag daar een eigen invulling aangeven, zolang het maar binnen de kaders van de kernwaarde valt (zie bijlage VIII, analyseschema 30).

Hypotheses

Psychologische behoeftes

Uit de interviews blijkt dat medewerkers zich betrokken zouden voelen, als het managementteam inspeelt op de psychologische behoeftes van de medewerkers. Zo geeft respondent 8 aan dat het belangrijk is om te weten wat er leeft binnen je organisatie. Op elke doelgroep moet je als management anders inspelen. Door in te spelen op de psychologische behoeftes gaan medewerkers door het vuur voor de organisatie, zegt respondent 4 (zie bijlage VIII, analyseschema 6). Inspelen op de behoeftes levert toewijding op. Toewijding resulteert daarin in medewerkersbetrokkenheid (zie bijlage VIII, analyseschema 6). De antwoorden van de respondenten resulteren in het aannemen van hypothese 1. Deze stelling uit de theorie van Welch (2011) sluit aan bij HMSHost Schiphol.

Emotioneel, cognitief, fysiek

In de interviews komt betrokkenheid naar voren in samenhang met emotionele, cognitieve en fysieke verbondenheid. Zo noemt respondent 7 het een *loyaliteitsbeginnel*. Het gaat om het meenemen en betrekken van medewerkers bij processen en het beleid daarin (zie bijlage VIII, analyseschema 3). Dat komt neer op de transparantie waarvan respondent 10 zegt die nodig te hebben voor betrokkenheid. Spelenderwijs iemand betrekken bij je organisatie. Respondent 1 vindt dat een goede manier om mensen fysiek en cognitief bij je te houden (zie bijlage VIII, analyseschema 5). Wanneer een medewerker meer weet van de gang van zaken en dat spelenderwijze leert, dan zorgt dat voor betrokkenheid. Respondent 11 zegt: '*Dat is per definitie betrokkenheid.*' (zie bijlage VIII, analyseschema 6). Uit de opmerkingen blijkt een acceptatie van hypothese 2.

Resultaten

Betrokken medewerkers zorgen voor hogere resultaten voor de organisatie. Respondent 2 is van mening dat de uitstroom naar nul gaat (zie bijlage VIII, analyseschema 33). Medewerkers gaan met plezier naar werk. Verder de gasttevredenheid. Respondent 10 denkt dat gasten nu niet tevreden zijn. Wanneer medewerkers betrokken zijn, zien gasten dat ook en zal een medewerker de gast beter verzorgen in de tijd dat zij bij hun op de store zijn. Daarnaast gaat het op financiële vlakken dan ook beter (zie bijlage VIII, analyseschema 33). De OPT gaat omhoog en medewerkers willen dan ook echt een beter resultaat halen, zegt respondent 6. Betrokkenheid brengt je samen als een team. Respondent 11 vult dat aan met de teamtevredenheid die leidt tot gasttevredenheid, wat weer leidt tot een hogere omzet (zie bijlage VIII, analyseschema 33). Naar aanleiding van de antwoorden resulteert dit in een acceptatie van hypothese 3.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk staat de conclusie van het onderzoek weergegeven. De conclusie geeft antwoord op de deelvragen met behulp van de resultaten. De conclusies bouwen voort op alle verkregen resultaten van deskresearch en het veldwerk. De conclusies staan beschreven per deelvraag en deze conclusies vormen het antwoord op de probleemstelling.

Het onderzoek zocht een oplossing voor het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid binnen HMSHost met gebruik van communicatie. Tijdens het vooronderzoek kwam naar voren dat de theorie van Welch (2011) het onderzoek volledig dekt. De drie hypothesen uit het theoretisch kader komen voort uit deze theorie. Het doel van dit onderzoek was om te kijken of de theorie aansluit bij HMSHost en of bij het implementeren van de uitkomsten de medewerkersbetrokkenheid verbetert. Deze conclusies presenteren het antwoord op de probleemstelling en de daarbij gestelde deelvragen aan de hand van de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk.

Deelvraag 1: Welk gedrag moet HMSHost Schiphol vertonen om de doelgroep te betrekken bij de organisatie?

De resultaten laten zien dat medewerkers van HMSHost meer inspraak willen. Iedereen laat graag zijn stem horen en komt met ideeën. De organisatie moet hier meer voor open staan en moet laten weten aan de medewerkers dat dit kan en mag. Het moet toegankelijker zijn. Op dit moment hebben de medewerkers het idee dat het management hun ideeën en opvattingen niet serieus neemt. Naast inspraak is het belangrijk dat HMSHost duidelijk maakt aan de medewerkers welke vormen van ondersteuning er zijn.

Uit het onderzoek komt naar voren dat emotionele verbondenheid ontstaat door het voelen van verantwoordelijkheden en de bewustwording in het doen en laten van je werkzaamheden. Emotionele verbondenheid is de relatie die je hebt met je collega's en je werk. Het management van HMSHost moet medewerkers laten inzien dat er veel beweegruimte is binnen de opgestelde kaders. Het opzoeken van die beweegruimte zorgt ervoor dat de relaties verbeteren en hierdoor betrokkenheid ontstaat.

Zo laten de resultaten ook zien dat de cognitieve verbondenheid begint bij het juiste inwerkproces. De managers uit de operatie spelen hierin een grote rol. Daarnaast moet het hogere management ruimte creëren en het mogelijk maken voor deze managers om een juist inwerkproces op te starten. Op dit moment krijgen nieuwe medewerkers onvoldoende de kans om zich goed in te werken. Een medewerker moet langer boventallig staan om zo beter mee te draaien in de toekomst.

De fysieke verbondenheid ontstaat door de aanwezigheid van medewerkers en de band met het team. Het is belangrijk dat er een teamgevoel ontstaat, zowel in de operatie als op de staf. Een teamgevoel zorgt ervoor dat medewerkers harder gaan werken en eerder geneigd zijn om een extra shift te draaien of langer te blijven. Teambonding helpt hieraan mee. Samen zijn met je team.

Deelvraag 2: Hoe moet HMSHost Schiphol communiceren om de interne doelgroep te betrekken?

De conclusie op de tweede deelvraag laat zien dat de communicatie beter moet. Communicatie is een breed begrip en op verschillende vlakken moet een verbetering plaatsvinden.

De persoonlijke communicatie binnen de gehele organisatie moet duidelijker. De losse eilandjes verdwijnen als iedereen op de hoogte is. Dit betekent dat alle managers een eenduidig verhaal naar buiten moeten brengen. Zo blijft iedereen op de hoogte van dezelfde zaken en voelen de medewerkers zich meer verbonden met elkaar. Verder komt in het onderzoek naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan persoonlijke gesprekken. In een persoonlijk gesprek komen de voortgang, de sterktes en de verbeterpunten van een medewerker naar voren.

Duidelijkheid begint bij de start van de week. Het managementteam vindt de start van de week heel belangrijk en vertelt hierin de informatie die de operatie in moet gaan. Het onderzoek laat zien dat niet elke store hierbij aanwezig is en dat dat moet veranderen. De informatie moet duidelijk en relevant zijn en goed vertaalbaar zijn naar de operatie toe. De start van de week heeft weer effect op de briefings in de stores. De informatie zet door naar de stores en zo voert heel HMSHost Schiphol dezelfde doelen uit.

Daarnaast laat het onderzoek ook zien dat de communicatiemiddelen waar HMSHost op dit moment mee communiceert, onvoldoende zijn. Op te veel communicatiekanalen is nu informatie te vinden en dit resulteert in onduidelijkheid. Voor het delen van informatie moet één platform centraal staan. Wanneer dit duidelijk is, zal de communicatie tussen medewerkers naar managers en managers naar medewerkers verbeteren. Iedereen weet waar hij of zij moet kijken en de hele organisatie is op de hoogte van dezelfde informatie. HMSHost moet verder de informatiestroom tussen de managers en de medewerkers verbeteren. Het managementteam vertelt informatie aan de managers uit de operatie en daar blijft het hangen. Door informatie op één duidelijk platform te plaatsen, verbetert deze informatiestroom.

Verder laat het onderzoek zien dat de organisatie de sociale mediakanalen niet optimaal benutten. Medewerkers meer zien, meer horen en meer successen delen. Dit leidt tot een conclusie van meer processen delen, verhalen van medewerkers vertellen, het neerzetten van een nieuwe store, verhalen plaatsen, story's plaatsen. Dit zorgt tot meer online betrokkenheid en zet de medewerkers aan tot het delen van de berichten.

Verder bestaat het interne platform Be Connected. Uit de resultaten is te zien dat Be Connected een nieuwe uitstraling moet krijgen en moet veranderen in een medewerkersapp. De medewerkers gebruiken het portaal Be Connected niet en dat is zonde. Be Connected moet veranderen in een

medewerkersapp en dit leidt tot community's in de app en op de werkvloer. Op die manier is het mogelijk om successen, leuk nieuws, prestaties en teams te delen.

Deelvraag 3: Hoe willen de medewerkers van HMSHost Schiphol betrokken worden bij de organisatie?

Om een conclusie over deze deelvraag te trekken, zijn de definities van medewerkersbetrokkenheid van de respondenten van belang.

Een medewerker bij HMSHost Schiphol betrek je door naar ze te luisteren, informatie met ze te delen, transparant te zijn, ze mee te laten denken, ze beslissingen te laten maken en door het geven van aandacht. Op deze manier willen de medewerkers betrokken raken bij de organisatie. Hierin staat betrokkenheid gelijk aan toewijding, waarbij toewijding ervoor zorgt dat medewerkers ervoor gaan.

Hypotheses

Uit het onderzoek komt naar voren dat als medewerkers zich betrokken voelen, ze emotioneel, cognitief en fysiek verbonden zijn bij de organisatie. Dit zorgt voor een acceptatie van hypothese 1.

Verder laten de resultaten zien dat een medewerker betrokken is, op het moment dat het managementteam inspeelt op de psychologische behoeftes van een medewerker. Dit leidt tot een acceptatie van hypothese 2.

Wanneer een organisatie goede resultaten wil behalen, is het belangrijk om betrokken medewerkers te hebben. De resultaten laten zien dat zowel de financiële resultaten als de medewerkers- en gasttevredenheid omhooggaan bij een organisatie met betrokken medewerkers. Dit resulteert in een acceptatie van hypothese 3.

Probleemstelling: Hoe verbetert HMSHost Schiphol de medewerkersbetrokkenheid met gebruik van communicatie?

Door de communicatie te gebruiken zoals is onderzocht tijdens het veldwerk, verbetert de medewerkersbetrokkenheid binnen HMSHost Schiphol. De resultaten laten zien dat medewerkers betrokken raken bij het juiste gebruik aan communicatie. Hiervoor moet er meer persoonlijke communicatie plaatsvinden, moet informatie duidelijker de operatie inkomen en moet er één duidelijk platform komen om de medewerkers te informeren.

Daarnaast moet HMSHost aandacht geven aan en luisteren naar de medewerkers. Op die manier voelen zij zich meer betrokken tot een organisatie en voelen zij zich geneigd om beter werk te leveren. Dit zorgt voor hogere resultaten zoals, gasttevredenheid, hogere OPT, hogere omzet, lage uitstroom en ziekteverzuim.

7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beslaat de aanbevelingen van het onderzoek. De aanbevelingen komen voort uit de conclusies van dit onderzoek en de theorie van Welch (2011) uit het theoretisch kader. In totaal zijn er zes aanbevelingen voor HMSHost om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren.

De conclusies op de probleem- en doelstelling van dit onderzoek komen voort in de aanbevelingen. Zo laten de aanbevelingen per onderwerp zien hoe HMSHost de betrokkenheid verbetert en hoe ze interne communicatie hiervoor in moeten zetten.

Gedrag

Het model van Welch (2011) speelt in op emotionele, cognitieve en fysieke verbondenheid. Het onderzoek laat zien dat de drie-componenten bij HMSHost Schiphol zorgen voor medewerkersbetrokkenheid. Om dit te realiseren, is het belangrijk dat HMSHost in gaat spelen op deze drie-componenten.

Aanbeveling 1: Het management van HMSHost Schiphol moet meer focus leggen op emotionele, cognitieve en fysieke verbondenheid om de betrokkenheid te verbeteren.

HMSHost moet haar gedrag veranderen. Hierin gaat het om het gedrag van het management naar de medewerkers toe. Wanneer dit gedrag positief verandert, verandert het gedrag van medewerkers naar het management mee. Zo voelen medewerkers meer een team gevoel, willen meer betekenen voor de organisatie en dragen een extra steentje bij. Ook geeft het medewerkers de kans meer mee te praten over de ideeën binnen de organisatie. Op deze manier raken de medewerkers verbonden en wat blijkt uit de conclusies, ook betrokken.

Om dit te realiseren is het voor de organisatie van belang om het inwerkproces aan te passen.

Aanbeveling 2: Het inwerkproces binnen HMSHost moet een streng beleid krijgen en nieuwe medewerkers moeten één tot twee weken boven bezetting meedraaien.

Nu krijgen medewerkers door gebrek aan tijd en personeel geen of weinig begeleiding tijdens het inwerken. Wanneer hier een streng beleid voor komt, zijn er bepaalde regels waar de stores en de managers zich aan moeten houden. Deze regels zorgen ervoor dat een nieuwe medewerker binnen een aangegeven tijd van één tot twee weken (hangt af van ervaring) volledig meedraait binnen de store. Dat leidt tot het verduidelijken van de werkzaamheden en zo krijgen medewerkers het gevoel dat ze ertoe doen. Dat resulteert weer in het verlagen van de uitstroom en het verhogen van de betrokkenheid.

Communicatie

De theorie van Welch (2011) gaat over top-down en bottom-up communicatie. Waarbij het managementteam inspeelt op de psychologische behoeftes van medewerkers. In het onderzoek komt naar voren dat medewerkers deze vorm van communicatie missen binnen de organisatie. Hierbij is het van belang dat de gedeelde informatie de hele organisatie bereikt.

Aanbeveling 3: Maak de start van de week verplicht, met één vertegenwoordiger per storegebied.

De, voor het management, belangrijkste informatie van een week komt ter sprake tijdens de start van de week. Veel managers uit de operatie zijn niet aanwezig tijdens deze bijeenkomst. Wanneer dit minder vrijblijvend is, moeten deze managers wel komen. Zo hoort iedereen uit de organisatie dezelfde informatie op dezelfde tijd.

Deze informatie zet zich voort in de operatie en zo komen ook de medewerkers op de vloer alles te weten. Op deze manier focussen alle stores zich op dezelfde doelen en belangen. De gasten krijgen dan bij elk storegebied dezelfde vorm van aandacht. Dit levert gasttevredenheid op en dat leidt tot een hogere omzet. Ook zorgt dit voor een hechter teamverband. Elke store is op de hoogte van dezelfde informatie en iedereen wil dezelfde resultaten bereiken. Zo leer je van elkaar en bij een volgende weekstart hebben de vertegenwoordigers de mogelijkheid om deze ervaringen te delen.

Aanbeveling 4: Ontwerp een intern platform waar alle informatie op staat.

HMSHost deelt nu veel informatie via verschillende communicatiekanalen. Zo maken ze gebruik van de mail, een dagbericht, briefings, Be Connected, memo's en HR-support.

Op dit moment kent het platform Be Connected niet genoeg bekendheid en is dus niet als informatiebron te zien. Dit komt mede doordat alle informatie via meerdere kanalen de kant van de medewerkers opgaat. Schakel alle onnodige communicatiekanalen uit en plaats alles op één vernieuwend platform. Op het moment dat de andere middelen wegvallen, moeten medewerkers wel op het nieuwe platform kijken. Hoe meer aandacht dit genereert, hoe sneller medewerkers gewend raken aan de nieuwe vorm van communicatie.

Op dit moment brengt Be Connected niet op wat zou moeten. Hier moet een nieuw platform voor in de plaats komen. Om mee te gaan met de doelgroep van de organisatie, die voornamelijk uit jongeren bestaat, moet je meegaan in de interesses en behoeftes van de medewerkers. Ontwerp een app speciaal voor medewerkers, die ook gelinkt is aan het internet voor de medewerkers die er vanaf hun computer gebruik van willen maken. Op deze app kom je terecht in jouw community waar alle informatie bijeenkomt. De app is toegankelijk, laagdrempelig en goed voor de 'need-to-knows' en de 'nice-to-knows'.

Door alle medewerkers bij elkaar te krijgen op één platform, versterkt de verbondenheid. Het is mogelijk om mee te kijken bij elkaars werkzaamheden, vragen te stellen, informatie te verzamelen, ideeën te delen en het volgen van successen. Ook de praktische zaken als het rooster, loonstroken en vakantiedagen zijn te vinden in de app.

Dit leidt tot het terugdringen van de onnodige mails en de onduidelijkheden van management naar medewerker en medewerker naar management. Het doel van de medewerkersapp is het vormen van een community, waardoor medewerkers trots zijn en blijven op hun werk en hierdoor betrokken raken.

Naast de medewerkersapp speelt ook de sociale media een grote rol in de communicatie bij HMSHost. Vooral op Facebook is de organisatie actief. Instagram blijft erg achter en LinkedIn is vooral voor de zakelijke kant van het bedrijf. De conclusies laten zien dat HMSHost nog veel kan winnen op het gebied van sociale media.

Aanbeveling 5: Gebruik een nieuwe aanpak op de sociale mediapagina's van 'Werken bij HMSHost'.

De content van de sociale media van HMSHost is niet voldoende. Medewerkers willen meer zien. De sociale media moeten meehelpen van het op de hoogte brengen en houden van medewerkers. Zo moeten er meer berichten komen over medewerkers zelf, trajecten die zich binnen HMSHost afspelen, openingen van stores en successen delen. De Instagram story moet vol staan met dagelijkse bezigheden. Film de medewerkers, neem een kijkje achter de schermen bij het bouwen van een nieuwe store, wat doet HR nou precies op een dag. Dat is de content die medewerkers willen zien. Die content zet aan tot delen. Delen vergoot je bereik, vergoot je zichtbaarheid en vergroot je naamsbekendheid. Sociale media geeft je organisatie een boost als je deze optimaal gebruikt.

Betrokkenheid

Betrokkenheid kent verschillende definities. Voor de medewerkers van HMSHost gaat het om het laten meedenken met ideeën en het luisteren naar wat de medewerkers te zeggen hebben. Verder gaat het om het geven van aandacht, open en transparant te zijn.

Aanbeveling 6: Wees transparant naar de organisatie toe en geef aandacht aan medewerkers door deze mee te laten denken binnen de veranderingen in de organisatie.

Het management van HMSHost vindt het belangrijk om naar de medewerkers te luisteren, maar dit komt niet aan bij de medewerkers zelf. Het moet duidelijk zijn binnen de hele organisatie dat dit mogelijk is. Medewerkers geven aan dat ze graag met ideeën willen komen, maar ze gaan er bij voorbaat vanuit dat het management hun ideeën en opvattingen niet serieus neemt. Hierdoor raken ideeën verloren en dit zorgt voor minder motivatie bij de medewerkers. Wanneer een medewerker de kans krijgt om zichzelf te laten horen, dan zorgt dit voor meer betrokkenheid. Een medewerker gaat dan mee de organisatie in en voelt zich niet meer één van de velen.

Een goede manier om medewerkers een stem te geven is via de medewerkersapp. Maak op deze app een 'ideeënbox' aan. Zorg voor duidelijke criteria zodat het idee meteen bij de juiste persoon binnenkomt. Op deze manier gaat het via minder wegen en dat resulteert in het sneller oppakken van de ideeën. Op deze manier betrek je als management zelf je medewerkers. Zo speelt het management in op de psychologische behoeftes en dat zorgt voor betrokken medewerkers. De betrokken medewerkers zorgen weer voor betere resultaten.

8. Implementatieplan

In dit hoofdstuk staat het implementatieplan beschreven. Het implementatieplan zorgt voor het realiseren van de aanbevelingen. De theorie achter scrum helpt mee met het verduidelijken van communicatie, doelen en ideeën. Vervolgens helpt het maken van een medewerkersapp mee aan het creëren van de online community voor de medewerkers. Ook staan er content voorbeelden voor de sociale mediapagina's die betrokkenheid opleveren. Een dummy visualiseert het idee en vervolgens schetst het plan de budgettaire en organisatorische kaders.

Scrum

Takeuchi and Nonaka (1986) implementeerde een theorie om maximaal resultaat en snelheid te behalen bij het ontwikkelen van nieuwe projecten. De dagelijkse scrum is van toepassing op de implementatie van de aanbevelingen uit dit onderzoek. Van Ruler (2015) zette deze theorie voort in een 'Reflective Communication Scrum'. Hierbij gaat het om een visie, intake, sprint planning, scrum sprint, evaluatie en de daadwerkelijke resultaten (zie afbeelding 3).

Afbeelding 3 *Van Ruler's Reflective Communication Scrum* (Van Ruler, 2015)



De dag begint met het vergaderen over doelen en visies. 15 minuten staan de staf, het management en de stores te vergaderen. Elke dag bespreken ze de evaluatie van gisteren, de plannen voor vandaag en het doel van morgen. Op deze manier raken medewerkers betrokken. Door deze techniek in te zetten, maakt een afdeling effectief gebruik van de tijd die ze met elkaar hebben. Ook weet iedereen wat de gang van zaken zijn en hoe hun werk daaraan bijdraagt.

Het inzetten van deze communicatietechniek hoeft de organisatie geen geld te kosten. Het helpt bij het eerder behalen van de doelen en dat zorgt voor het eerder halen van resultaten. Zo kost het de organisatie geen geld, maar levert het wel geld op. Het enige waar iedereen in moet investeren is tijd. Elke dag investeer je 15 minuten van de dag in het behalen van de doelen en resultaten.

Medewerkersapp

Om alle informatie op dezelfde plek te houden, lanceert HMSHost Schiphol een eigen medewerkersapp. Deze app maakt de organisatie in samenwerking met de opleiding Applicatie-ontwikkelaar van MBO College Amstelland. De organisatie werkt samen met studenten om voor hun studie een app te ontwikkelen. Dit bespaart HMSHost veel geld die ze bij appontwikkelaars wel moeten betalen. Ook helpen ze via deze weg mee aan de ontwikkeling van studenten.

De app

De app moet voor alle smartphones inzetbaar zijn. Het ontwerp baseert zich op de huisstijl van HMSHost om herkenning op te wekken bij de medewerkers. De app opent op het actualiteitsscherm. Hier staan allemaal updates over de gebeurtenissen en voortgangen in de organisatie. Vervolgens staat de app ingedeeld in verschillende groepen, staf, management, Brands, Full-Service, Counterconcept & Starbucks. Zo heeft een medewerker de mogelijkheid om meteen naar de afdeling te gaan waar hij of zij werkzaam is. In het keuzemenu krijgen de medewerkers verschillende opties. Zo zijn er kopjes: doelen, resultaten, nieuws en medewerkers. Onder elke optie komt een speciale pagina met alle informatie die de lezer over dat onderwerp nodig heeft.

Verder heeft de app een 'ideeënbox'. Dit geeft medewerkers de mogelijkheid om hun ideeën te delen. Voor elk idee moeten de bedenkers een format invullen. Hierin geven ze aan: wat het idee is, voor welk gebied, wat de verwachten kosten zijn, hoe het realiseerbaar is, wanneer het moet gebeuren en nog eventuele opmerkingen. Aan de hand van deze antwoorden gaat het idee direct naar de juiste persoon en hoeft het niet meer langs verschillende mensen om tot een antwoord te komen. Dit werkt sneller en efficiënter.

Naast de need-to-knows, komen er ook nice-to-knows. Zo kent de app, net als Instagram, de story's. Waarbij stores en medewerkers leuke weetjes en gebeurtenissen delen met elkaar. Op deze manier blijven medewerkers van elkaar op de hoogte. Ook verdwijnen deze berichten weer na 24 uur. Dit zorgt ervoor dat de app niet vol komt te staan met berichten die na een bepaalde tijd niet interessant genoeg meer zijn.

Elke medewerker gebruikt zijn persoonlijke login om op de app te komen. Op die manier heeft de buitenwereld geen toegang tot de bedrijfsinformatie en dit geeft de mogelijkheid om meer te delen en een transparante app te creëren.

Haalbaarheidsanalyse

Door het maken van de app uit te besteden aan studenten, heeft de organisatie weinig kosten en een duidelijk tijdslijn wanneer de app klaar is. De studenten van MBO College Amstelland ontwerpen alleen in hun eigen projectgroep de app, waarvan zij denken dat HMSHost die gaat gebruiken. Dit doen ze aan de hand van een duidelijke omschrijving die de organisatie meegeeft. Een project duurt gemiddeld tien weken en daarna heeft HMSHost de keuze uit de verschillende apps. Op deze manier helpt HMSHost studenten bij hun ontwikkeling én hebben ze binnen tien weken hun eigen

medewerkersapp. Het enige wat nodig is om ervoor te zorgen dat er genoeg informatie op staat, deze up-to-date is en onnodige informatie verwijderen. Op dit moment is er één persoon werkzaam op de interne communicatieafdeling. Om de app draaiende te houden en er écht een platform en community van te maken, moet er een nieuwe medewerker bijkomen van wie de medewerkersapp een hoofdtaak is. Dit zorgt ervoor dat een nieuwe medewerker de enige kosten zijn die HMSHost hoeft te maken.

Sociale media

Voor de sociale media moet er meer content komen. Leuke content over medewerkers, stores, vorderingen en successen. Om hier een beeld bij te geven staan er in bijlage XI twee dummy's. Deze dummy's staan hieronder uitgelegd.

Dummy 1: Instagram story's, bedrijfsevenement

De Instagram pagina van HMSHost is momenteel erg stil. Af en toe staat er een nieuwe foto op, maar er komen geen nieuwe volgers bij. Door het actief gebruikmaken van Instagram Story's betreft de organisatie zowel medewerkers als geïnteresseerden buiten de organisatie. De eerste dummy is een voorbeeld van hoe de story eruit kan zien tijdens een bedrijfsevenement.

Hier laten zes foto's een tijdsverloop zien van voor het evenement, tijdens en bij de afsluiting. Medewerkers krijgen zo een beeld wat de organisatie allemaal doet. Verder ziet ook de buitenwereld het. Hier zitten de potentiële medewerkers tussen. Dit soort posts wekken interesse op en laten zien wat voor leuke organisatie HMSHost is.

Bij het uitdelen van de awards, deel je de successen van je medewerkers. Je zet ze nog meer in de spotlight. Zo bereik je betrokkenheid bij de medewerkers.

Voor het plaatsen van Instagram story's hoef je geen geld te betalen. Een communicatiemedewerker kan de foto's maken en plaatsen en zo gaat dit tussen de werkzaamheden door. Op het moment dat je door de sociale media meer aandacht wilt genereren, is het mogelijk om geld achter de berichten te zetten. Op deze manier is het bereik groter. Ook hierbij zijn de kosten alleen in tijd van medewerkers en levert het op in betrokkenheid.

Dummy 2: Facebookbericht

Het Facebookbericht laat de nieuwe biefstuk zien van het vernieuwde Grand Café Plaza. Dit restaurant bevindt zich op Schiphol voor de douanes. Veel gasten komen hier om te eten of wat te drinken als ze iemand op Schiphol ophalen.

Foto's van eten delen betekent in de horeca het delen van jouw eigen product. Wat verkopen we precies en hoe ziet dat er nou uit? Op deze manier laat je je medewerkers kennismaken met de producten van de organisatie. Ook zet dit bericht aan tot verleiding. Potentiële gasten zien het bericht voorbijkomen en kunnen hierdoor op gedachte komen om op Schiphol te gaan eten. Op dat moment zorgt het bericht voor meer gasten en meer gasten zorgen voor een hogere omzet.

Op die manier heeft het plaatsen van dit soort berichten twee doelen. Ten eerste, de medewerkers komen in contact met de producten van de organisatie. Ten tweede, dit soort berichten zorgen voor meer gasten.

Het plaatsen van dit soort berichten hoeft de organisatie geen geld te kosten, maar voor grotere bereikbaarheid kan dit wel. Op sociale media helpen kleine bedragen al aan het verspreiden van het bericht. Zo is het mogelijk om te kiezen in welke omgeving je berichten wilt delen. Wanneer dit soort berichten in de omgeving van Schiphol beter te zien zijn, spreekt dit meteen de juiste doelgroep aan.

Bronnenlijst

Blake, R & Mouton J. (1964). *The Managerial Grid In Three Dimensions*. Training and Development Journal, p. 2 – 5

HMSHost. (2018). *Overzicht uitstroom HMSHost 2017*. Geraadpleegd op 5 april 2019, van interne schijf

HMSHost International. (2019a). *About us*. Geraadpleegd op 25 februari 2019, van <https://hmshost.international/about-us/who-we-are>

HMSHost International. (2019b). *Where we are*. Geraadpleegd op 27 februari 2019, van <https://hmshost.international/where-we-are>

HMSHost International. (2019c). *Where we are, HMSHost in The Netherlands*. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://hmshost.international/work-with-us>

HMSHost International. (2019d). *Where we are, HMSHost in The Netherlands*. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://hmshost.international/where-we-are/the-netherlands>

HMSHost International. (2019e). *News and press, HMSHost wins Schiphol Business Awards*. Geraadpleegd op 7 april 2019, van <https://hmshostinternational-0zx0byxajmrum8.stackpathdns.com/news-and-press/hmshost-wins-schiphol-business-awards>

HMSHost Work. (2019a). *Wij zijn HMSHost*. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van <https://hmshost.work/nl/wij-zijn-hmshost>

HMSHost Work. (2019b). *Wij zijn HMSHost, we houden van passie*. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://hmshost.work/nl/wij-zijn-hmshost>

HMSHost Work. (2019c). *Wij zijn HMSHost, we delen*. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://hmshost.work/nl/wij-zijn-hmshost>

HMSHost Work. (2019d). *Wij zijn HMSHost, we maken een verschil*. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://hmshost.work/nl/wij-zijn-hmshost>

HMSHost Work. (2019e). *Wij zijn HMSHost, we geloven in eerlijkheid*. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://hmshost.work/nl/wij-zijn-hmshost>

HMSHost Work. (2019f). *Wij zijn HMSHost, we worden elke dag beter*. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://hmshost.work/nl/wij-zijn-hmshost>

Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal. 33, 4 p. 629 - 724.

Macey, W & Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. Industrial and Organizational Psychology, 1, p. 3-30.

McGregor, D. (1960). *Theory X & Y*. The Human Side of Enterprise. Article 24 p. 166 - 171.

Meier, U. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. (3^e druk). Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers.

Ruck, K. (2018). *Ten questions for internal communications and organisational engagement*. Geraadpleegd op 28 april 2019, van <https://www.prplace.com/blog/posts/2018/november/icq10-ten-questions-for-internal-communication-and-organisational-engagement/>

Ruck, K & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Public Relation Review 38, p. 294 - 302.

Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 7, p. 600 - 619.

Schaufeli, W & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagements: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, No 25, p. 293-315.

Schaufeli, W & Salanova, M. (2014). *Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace*. An Introduction to Contemporary Work Psychology, first edition. Chapter 12.

Schiphol. (2019a). *Horecabedrijven op Schiphol*. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://www.schiphol.nl/nl/bedrijvengids/hotels-restaurants-en-catering/horeca/>

Schiphol. (2019b). *Nieuwe pier en terminal*. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://www.schiphol.nl/nl/projecten/pagina/project-nieuwe-pier-en-terminal/>

Takeuchi, H & Nonaka, I. (1986). *The new Product Development Game*. Harvard Business Review.

Van Ruler, B. (2015) *Agile public relations planning: Reflective Communication Scrum*. Public Relations Review, Vol 42, No 2, p. 187 – 194.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5^e druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Waterman, R, Peters, T & Phillips, J. (1980). *Structure is nog organization, 7S Model*. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

Welch, M. (2011). *'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication, Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.