

<->beleid

Over behoefte van <doelgroep> en veranderen van het beleid



Opleiding: Compensation & Benefits Consultant
Aanbieder: <naam opleider>
Jaar: 2019-2020
Gemaakt door: <naam auteur eindwerkstuk>

Deze scriptie is bedoeld om een beeld te geven van de inhoud en vorm van het eindwerkstuk Compensation & Benefits Consultant.

Voor publicatiedoeleinden is het bedrijf waar het onderzoek voor het eindwerkstuk is uitgevoerd, geheel geanonimiseerd.

Tekstgedeelten evenals bronnen waaruit de organisatie kon blijken, zijn verwijderd.

Indien mogelijk zijn beschrijvingen (in cursieve tekst) toegevoegd ten behoeve van de leesbaarheid van het eindwerkstuk.

VOORWOORD

Na 13 jaar werkzaam te zijn bij <naam bedrijf> heb ik in 2018 de stap genomen om bij de Human Resource afdeling te gaan werken bij het team van Compensation & Benefits. Omdat ik geen achtergrond heb in personeelszaken ben ik begonnen aan de opleiding Compensatie & Benefits Consultant met als afsluiting het schrijven van een adviesopdracht wat voor u ligt.

<...>

Ik heb het werken aan deze adviesopdracht als waardevol ervaren. De kennis die ik heb opgedaan, de contacten die ik heb gelegd en de persoonlijke ontwikkeling die ik heb doorgemaakt, maakt dat ik zelfverzekerder ben als Compensation & Benefits medewerker.

Ik wil graag iedereen bedanken die mij heeft gesteund tijdens het maken van de adviesopdracht. Als eerste mijn collega <naam> die altijd open staat voor een praatje en advies. Mijn Manager <naam> omdat hij mij ertoe bewogen heeft te beginnen aan de adviesopdracht terwijl ik altijd naar het juiste moment zocht, omdat het druk was op het werk. Ik kon bij hem terecht voor een luisterend oor en hij heeft geholpen om mijn werkdruk te verlichten. Mijn vriendin <naam> aan wie ik regelmatig vragen kon stellen en kon sparren over hoe ik verder moest met de opdracht. Haar advies hielp mij verder op momenten dat ik vastliep.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn man <naam>, dankzij zijn geduld en liefde heb ik dit kunnen doen. <...>

MANAGEMENT-SAMENVATTING

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de afdeling Human Resources van <naam bedrijf>. <... > De missie van <naam bedrijf> is om het onmogelijke mogelijk te maken <...>. Projecten worden over de hele wereld uitgevoerd <...>

<naam bedrijf> wil het bestaande <->beleid updaten en daarbij rekening houden met de behoefte van de <werknemers> op gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden en tegelijk ook een marktconform beleid voeren. Om rekening te houden met deze twee aspecten is het nodig dat er onderzoek naar wordt gedaan en dat is dan ook de aanleiding van het onderzoek.

In het onderzoek hebben <. . . werknemers> een enquête ingevuld en daarnaast is er contact gezocht met een global mobility netwerk (RIN). Binnen dit netwerk hebben 11 bedrijven informatie aangeleverd over hun beleid.

Tijdens het afnemen van de enquêtes onder de <werknemers> is er naar motivatie gevraagd om op uitzending te gaan. De antwoorden lagen zelden in de beloningssfeer maar <werknemers> zien een uitzending als een bijdrage aan de zelfontwikkeling en vinden het een uitdaging. De <werknemers> zijn tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden en een klein percentage zou zelfs met minder secundaire arbeidsvoorwaarden nog steeds op uitzending gaan. Opvallend is dat een groot gedeelte van de <werknemers> denkt dat het <->beleid van <naam bedrijf> boven marktniveau ligt.

Deze aanname van de <werknemers> bleek gegrond bij het uitvragen van de secundaire arbeidsvoorwaarden binnen het RIN-netwerk. Er is gebleken dat <naam bedrijf> een heel compleet pakket aanbiedt waarbij de <werknemer> en het gezin voor een groot deel ontzorgd wordt tijdens een uitzending. Dat is zeker niet het geval bij alle respondenten binnen het RIN-netwerk, bij een aantal bedrijven wordt er van de <werknemer> verwacht dat er ook zaken zijn die een <werknemer> zelf oppakt en bekostigt. Als <naam bedrijf> een beleid wil voeren op marktniveau dan zal het beleid dus moeten versoberen qua secundaire arbeidsvoorwaarden.

Duidelijk naar voren is gekomen dat de <werknemers> tevreden zijn over het <->beleid van <naam bedrijf> en zelfs nog genoegen zouden nemen met minder. De verwachting is dan ook dat er nog steeds afstemming zal zijn tussen de behoefte van de <werknemers> ook als het beleid iets meer zal versoberen (marktconform). Dit resultaat beantwoordt de hoofdvraag van dit onderzoek namelijk: "In hoeverre is er aansluiting bij de secundaire arbeidsvoorwaarden behoefte van de <werknemers> wanneer <naam bedrijf> een marktconform beleid gaat voeren?"

Voordat er een update gemaakt wordt van het <->beleid is het raadzaam om nog een vervolgonderzoek te doen naar de hoogte van de secundaire vergoedingen. Daarnaast is het raadzaam om ook de ondernemingsraad te informeren en mee te nemen in het proces zodra het beleid vernieuwd wordt om zo ook draagvlak te creëren bij de achterban.

Inhoudsopgave

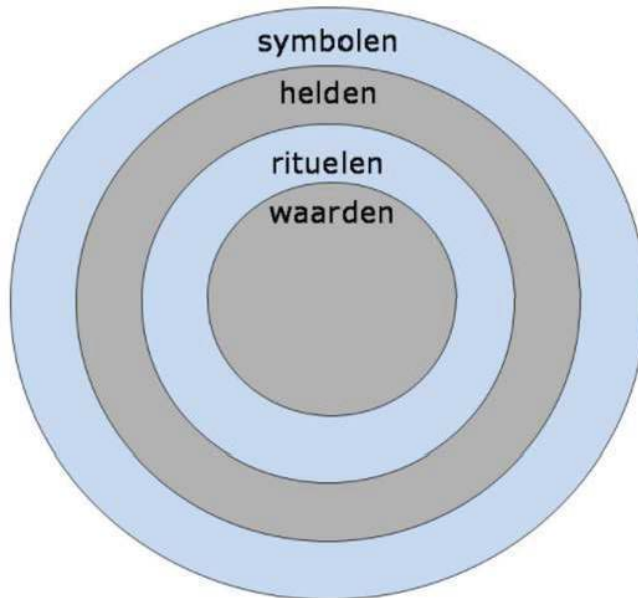
1.0 INLEIDING.....	6
2.0 METHODE.....	10
3.0 THEORETISCHE INFORMATIE.....	11
4.0 RESULTATEN/ ANALYSE.....	13
5.0 CONCLUSIE.....	17
6.0 AANBEVELINGEN.....	20
7.0 IMPLEMENTATIE.....	21
LITERATUUR.....	22
BIJLAGE A - BEHOEFTEHIËRARCHIE VAN ABRAHAM MASLOW.....	23
BIJLAGE B - KANTEKENINGEN THEORIE HERZBERG.....	24
BIJLAGE C - <->BELEID <naam bedrijf>.....	25
BIJLAGE D - ENQUÊTE VOOR DE <WERKNEMERS>.....	25
BIJLAGE E - ENQUÊTE VOOR BEDRIJVEN BINNEN HET RIN-NETWERK.....	28
BIJLAGE F - AANVULLENDE UITWERKINGEN ENQUÊTES.....	28

1.0 INLEIDING

1.1 Visie, missie en cultuur van <naam bedrijf>

<visie en missie zijn verwijderd ten behoeve van de anonimiteit>

Het Ui-model van Geert Hofstede wordt gebruikt om de cultuur van <naam bedrijf> te omschrijven. Het Ui-model laat zien dat organisatiecultuur uit verschillende, over elkaar liggende lagen bestaat. De organisatiecultuur is niet onveranderlijk, alleen hoe dieper de laag, hoe moeilijker deze te veranderen is.



De symbolen/ buitenste laag is zichtbaar voor de buitenwereld en het meest eenvoudig te beïnvloeden. <naam bedrijf> is te herkennen aan een logo <...>

<...Beschrijving van het bedrijf met foto...>

Helden zijn personen die over eigenschappen beschikken die in de cultuur erg belangrijk zijn en daarom fungeren als gedragsmodel. Het gaat hierbij niet altijd om levende personen. De helden voor het bedrijf zijn de oprichter <naam> en zijn zoon <naam>. <...>

<naam> is de huidige eigenaar van het bedrijf en heeft passie voor zijn bedrijf. Hij verwacht het beste van zijn mensen en heeft ook het beste met zijn mensen voor. Hij vindt dat inzet met passie een sleutel is tot succes. Hij steekt zijn mening niet onder stoelen of banken en kan keihard zijn. Zijn speeches zijn charismatisch en inspirerend. Het is duidelijk te zien dat hij passie heeft voor zijn bedrijf. Als hij zegt: "wij gaan naar rechts", dan gaat iedereen naar rechts.

Rituelen en tradities bestaan uit activiteiten die niet zichtbaar bijdragen aan het doel van de organisatie maar belangrijk zijn voor de cultuur. <naam bedrijf> heeft redelijk veel rituelen die ervoor zorgen dat er onderling een fijne sfeer is. Elke week is er een vrijdagmiddagborrel. Elk jaar wordt een sinterklaasfeest gegeven voor de kinderen van medewerkers. Daarnaast is er jaarlijks een kerstborrel waarbij <medewerkers> en de <bedrijfs>band de muziek verzorgt. Als er een bedrijfssucces (zoals het scoren van een groot project) is, dan wordt dat gevierd met iedereen door middel van een toast met elkaar. <...>

De waarden geven de kern weer en is de diepste laag van de cultuur in het Ui-model en bovendien moeilijk te veranderen. <naam bedrijf> is een bedrijf waarbij medewerkers zich tot het uiterste inzetten om het doel te bereiken. Er heerst een "met de schouders eronder en gaan" mentaliteit. Komen met verrassende creatieve oplossingen is kenmerkend. In drukke tijden wordt er zonder mopperen overgewerkt en zijn medewerkers flexibel om projecten af te maken. Die verwachting is er ook vanuit het management. Veiligheid en het omzien naar mensen en natuur staat ook centraal, dat uit zich door de uitgebreide veiligheidsprogramma's <...>. Het hoofdkantoor wordt verwarmd door grondwater en <de nieuwste aanwinst is duurzaam...>

1.2 Aanleiding

<naam bedrijf> is een internationaal bedrijf en voert projecten uit over heel de wereld. Vanwege het internationale karakter stuurt <naam bedrijf> met regelmaat medewerkers op uitzending naar het buitenland, zogenoemde <werknemers>. De hoeveelheid <werknemers> hangt af van het type project dat uitgevoerd wordt. Dit varieert van meer dan honderd <werknemers> in hoogtijdagen tot ongeveer twintig <werknemers> in 2019 en 2020. De <werknemers> worden voornamelijk op projectbasis uitgezonden. Het uitsturen van <werknemers> enkel en alleen voor eigen ontwikkeling (bijvoorbeeld door het werken op een ander kantoor) komt minder voor.

Tussen <...> en <...> heeft het bedrijf reorganisaties doorstaan en is er afscheid genomen van <...> medewerkers. Vroeger was de <business booming, maar prijzen zijn laag en de klanten zijn kritischer geworden>

<naam bedrijf> is aangesloten bij verschillende netwerkorganisaties op het gebied van wereldwijde mobiliteit van medewerkers. Tijdens bijeenkomsten krijgen de HR-medewerkers van <naam bedrijf> met regelmaat te horen dat <naam bedrijf> een heel ruim <-> beloningspakket aanbiedt.

De laatste update van het <->beleid is gemaakt in 20<..>. De HR-Manager geeft aan dat er een update van het <->beleid gemaakt moet worden. Voordat er een update gemaakt kan worden wil hij dat er twee aspecten beter worden uitgezocht:

1. Wat is de behoefte van de <werknemers> op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden? <...>
2. Hoe verhoudt het <->beleid van <naam bedrijf> zich ten opzichte van bedrijven binnen een specifiek netwerk (hierna vermeld als referentiegroep)? <...>

1.3 Doelstelling

Het onderzoek zal zich erop richten om meer inzicht te krijgen in de behoefte van de <werknemers> en om een vergelijk te maken met het beloningspakket van andere bedrijven op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Met de uitkomst van dit onderzoek zal <naam bedrijf> een update kunnen maken van het <->beleid en daarbij het beleid kunnen afstemmen op het beleid van andere bedrijven en de behoefte van de <werknemers>.

1.4 Vraagstuk en deelvragen

Aansluitend op de doelstelling is er een onderzoeksvraag geformuleerd:

"In hoeverre is er aansluiting bij de secundaire arbeidsvoorwaarden behoefte van de <werknemers> wanneer <naam bedrijf> een marktconform beleid gaat voeren?"

Deze onderzoeksvraag is op te delen in een aantal deelvragen:

- Ondersteunen de secundaire arbeidsvoorwaarden van het <->beleid het gehele proces van de uitzending (van immigratie tot terugkeer)?
- Wat motiveert de <werknemers>?
- In hoeverre voldoet het huidige <->beleid aan de behoefte van de <werknemers> op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden?
- Hoe verhouden de secundaire arbeidsvoorwaarden van <naam bedrijf> zich ten opzichte van de referentiegroep (RIN)?

1.5 Relevantie en doelgroep

Dit onderzoek is relevant voor de HR-afdeling van <naam bedrijf>. In het HR-afdelingsplan <...> staat een update van het <->beleid gepland. De uitkomst van dit onderzoek kan gebruikt worden als input voor de update.

1.6 Afbakening

Het <->beleid van <naam bedrijf> is vrij uitgebreid omschreven. Hieronder wordt het onderzoek afgebakend om te voorkomen dat het te uitgebreid wordt voor het beschikbare tijdsbestek. Tijdens het onderzoek wordt er voornamelijk gekeken naar de behoefte in secundaire arbeidsvoorwaarden en **niet** naar gebruikte methoden of aanbieders zoals:

- Berekeningsmethode salaris → er wordt gewerkt met een thuisbasis nettosalaris.
- Aanbieder van internationale beloningsdata → er wordt gewerkt met de aanbieder ECA International voor het opvragen van o.a. koopkracht vergoedingen, afgestemd op het land waar de <werknemer> gaat werken.

Met betrekking tot de secundaire arbeidsvoorwaarden wordt uitgegaan van een langtermijn contract (langer dan 12 maanden). Reden hiervoor is omdat in deze contracten de meeste secundaire arbeidsvoorwaarden zijn opgenomen die omschreven zijn in het <->beleid.

Voor dit onderzoek gaat <naam bedrijf> zich vergelijken met andere bedrijven binnen een bestaand netwerk: Relocation Information Network (RIN). De term marktconform is in dit onderzoek de markt van internationale bedrijven in verschillende branches aangesloten bij het RIN.

Waar er in dit onderzoek wordt gesproken over vergoedingen wordt er bedoeld de secundaire arbeidsvoorwaarden van de <werknemers>.

2.0 METHODE

2.1 Methode van onderzoek

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag "In hoeverre is er aansluiting bij de secundaire arbeidsvoorwaarden behoefte van de <werknemers> wanneer <naam bedrijf> een marktconform beleid gaat voeren", is er gekozen voor een mixed design. Het kwantitatieve aspect komt naar boven door middel van het verwerken van de uitkomst van enquêtes. Deze zijn gehouden onder <werknemers> van <naam bedrijf> en medewerkers van andere bedrijven die aangesloten zijn bij het RIN-netwerk. De uitkomst zal voornamelijk worden samengevat in getallen en percentages. Het kwalitatieve aspect zal gebruikt worden bij het in kaart brengen van de behoeftes van medewerkers, waarbij zij de mogelijkheid hebben om vrij antwoorden te geven en de antwoorden dus geïnterpreteerd moeten worden.

2.2 Dataverzameling methode

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden zijn er een aantal informatiebronnen. Bij het kiezen van de dataverzamelingmethode is een afweging gemaakt tussen de bereikbaarheid van de informatiebron en de beschikbare tijd waarbinnen dit onderzoek afgerond moet worden. <...>.

Hierna zal per bron omschreven worden op welke wijze de informatie verkregen zal worden. Inzicht krijgen in het huidige <->beleid zal tot stand komen door het lezen en analyseren van het huidige <->beleid. Deze analyse dient als basis voor het maken van enquêtes voor de <werknemers>. Er is gekozen voor enquêtes om snel tot inzicht te komen en een redelijke grote groep respondenten te krijgen. Naast gesloten vragen zullen er open vragen gesteld worden om het onderzoek niet al te sturend te laten zijn.

<naam bedrijf> is lid van een Relocation Information Network (RIN). Bij dit netwerk zijn bedrijven aangesloten die op de hoogte willen blijven over wereldwijde mobiliteit en staat ook in het teken van delen van informatie. Het zijn internationaal opererende bedrijven met <werknemers>. Om meer informatie te krijgen over wat andere bedrijven aanbieden aan hun <werknemers>, zal het netwerk aangeschreven worden. Zij kunnen vrijwillig meedoen aan de enquête. Omdat deelname vrijwillig zal zijn, is het afwachten hoeveel bedrijven informatie zullen aanleveren.

2.3 Deelnemers

Er is gekozen om de <werknemers> <...> een enquête toe te sturen aangezien het bij deze medewerkers nog vers in het geheugen ligt hoe de beloning is geregeld. Het gaat om 22 medewerkers en hiervan hebben 19 medewerkers de enquête ingevuld.

<demografische samenstelling respondenten>

De samenstelling van het soort contracten was als volgt:

15 medewerkers hadden een lange-termijn <-> contract (langer dan 1 jaar).

2 medewerkers hadden een korte-termijn <-> contract (korter dan 1 jaar).

2 medewerkers hadden een roterend schema van 6 weken in het buitenland en twee weken vrij in Nederland.

Daarnaast is er via het RIN-netwerk een enquête uitgestuurd naar andere internationale bedrijven. Uiteindelijk hebben 11 bedrijven vanuit het RIN-netwerk de enquête ingevuld.

3.0 THEORETISCHE INFORMATIE

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de theoretische informatie welke beschikbaar is op het gebied van motivatie en behoefte. Uiteindelijk zal deze theorie ook gebruikt worden om de conclusie op de deelvraag "Wat motiveert de <werknemers>" vorm te geven.

3.1 Motivatie-Hygiëne theorie van Herzberg

Behoeftte is het nodig hebben of het verlangen naar een ontbrekend goed, dienst, emotie of waarde. Bij bevrediging van de behoefte ontbreekt het gewenste of noodzakelijke niet meer (Wikipedia). In de psychologie wordt gezocht naar de basisbehoeften van de mens. Dit zijn behoeften die fundamenteel zijn aan het mens- zijn en die aan de basis liggen van het menselijk gedrag. Belangrijke theorieën over de menselijke basisbehoeften zijn bijvoorbeeld de behoeftehiërarchie van Abraham Maslow (bijlage A) en een verfijning daarop is de Motivatie-Hygiëne theorie van Frederick Herzberg (1959).

Deze theorie zal verder uitgediept worden in deze paragraaf. Het geeft een goed beeld van dat mensen behoefttes hebben en daaruit ontstaat de motivatie om deze behoefttes te vervullen. Deze theorie kan helpen bij het clusteren van de antwoorden van de <werknemers> en geeft wellicht inzicht in factoren die wel of juist niet motiveren en dus voorzien in de behoefttes van de <werknemers>.

De Motivatie-Hygiëne theorie van Frederick Herzberg komt voort uit onderzoek dat Herzberg heeft uitgevoerd naar de motivatie van medewerkers. Herzberg stelt vast dat factoren waarom medewerkers ontevreden zijn niet dezelfde factoren zijn die medewerkers tevreden maken over het werk. Herzberg noemt de factoren die de medewerkers ontevreden maken randvoorwaardelijke factoren (hygiënefactoren). De factoren die de medewerker tevreden maken noemt hij de motiverende factoren.

Hygiënefactoren (Dissatisfiers)

Hygiënefactoren zijn randvoorwaardelijk. Als bij deze hygiënefactoren niet aan de verwachting van de medewerker wordt voldaan, is de medewerker ontevreden en demotiveert dit de medewerker. De hygiënefactoren geven dus die factoren weer die voor ontevredenheid bij de medewerker zorgt (dissatisfiers). Hygiënefactoren zijn:

- Redelijk Loon.
- Werkzekerheid.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Werkomstandigheden.
- Veilig voelen tussen de collega's.
- Relatie met leidinggevende.
- Stabiliteit van de organisatie.

De hygiënefactoren voorzien in de basisbehoefte van de medewerker. Werkonzekerheid, een te laag loon, veel ruzie op de werkvloer staan op gespannen voet met de basisbehoeften van de mens (de medewerker). De hygiënefactoren zijn daarom ook randvoorwaardelijk. Als er niet goed invulling is gegeven aan deze factoren ontstaat er ontevredenheid bij de medewerkers. Wordt er op deze hygiënefactoren wel voldaan aan de verwachtingen van de medewerker dan verkeert de medewerker in een soort van neutrale positie. Er is (nog) geen sprake van medewerkerstevredenheid.

Motivatiefactoren (Satisfiers)

Je kunt pas een huis bouwen als het fundament ligt. Volgens Herzberg heeft het pas zin om mensen te motiveren tot betere prestaties wanneer aan de hygiënefactoren voldoende invulling is gegeven. Het heeft dus geen zin om medewerkers te motiveren tot betere prestaties als niet is voorzien in de basisbehoeften. Is daar wel in voorzien dan onderscheidt Herzberg de volgende motiverende factoren:

- Toekomstperspectief.
- Persoonlijke ontwikkeling.
- Waardering.
- Succesvol zijn.
- Uitgedaagd worden.
- Status van de baan.
- Het werk zelf.
- Collegialiteit & saamhorigheid.
- Goede balans tussen werk en privé.

In de theorie van Herzberg zal een hogere beloning of het geven van bonussen niet tot grotere tevredenheid van de medewerker leiden. Volgens Herzberg zal je daarvoor een van de bovengenoemde factoren moeten inzetten. Medewerkers zijn te motiveren door ontplooiing, waardering en door succesvol te zijn. Een extra beloning geven aan goed presterende medewerkers of het verbeteren van de arbeidsomstandigheden leiden niet tot een hogere motivatie en tevredenheid. Dit lijdt hoogstens tot een minder grote ontevredenheid, tenzij verstrekte bonussen aan iedereen kenbaar worden gemaakt. Dan appelleert de bonus aan het succesvol zijn van een medewerker wat wel weer een motiverende werking heeft. Er zijn kanttekeningen bij deze theorie welke worden belicht in bijlage B.

4.0 RESULTATEN/ ANALYSE

In de resultaten zal ook de lijn van de deelvragen aangehouden worden. Er wordt eerst in hoofdlijnen weergegeven waar het <->beleid van <naam bedrijf> uit bestaat. Vervolgens wordt er ingegaan op de motivatie en behoefte van de <werknemers> van <naam bedrijf>. Tot slot wordt er afgesloten met de resultaten over de secundaire arbeidsvoorwaarden bij andere bedrijven binnen het RIN-netwerk.

4.1 <->beleid van <naam bedrijf>

• Soorten contracten

Het <->beleid omschrijft drie soorten contracten;

- Lange-termijncontracten (Long Term Assignments - LTA) vanaf 12 maanden.
- Korte-termijncontracten (Short Term Assignments - STA) vanaf 3 tot 12 maanden.
- Rotatie contracten (Rotation - ROTA). Er wordt een vast schema afgesproken zoals bijvoorbeeld 6 weken werken in het buitenland en twee weken vrij in Nederland. Dit soort schema's wordt voornamelijk gebruikt als medewerkers op een <bedrijf> moeten werken waar voornamelijk wordt gewerkt met een 12-urige werkdag. Om te voldoen aan de arbeidstijdenwet wordt dan gekozen voor een werkperiode afgewisseld door een werkvrije periode.

In dit onderzoek wordt ingegaan op de secundaire arbeidsvoorwaarden gerelateerd aan LTA-contracten omdat <werknemers> met deze contracten de meeste vergoedingen krijgen. Er is vaak een overlap van vergoedingen voor de andere type contracten.

• Vergoedingen

De vergoedingen welke worden weergegeven <...> worden aangeboden vanuit het beleid van <naam bedrijf>. De groen gemarkeerde voorzieningen/vergoedingen zijn alleen van toepassing op de LTA-contracten. De rest van de vergoedingen zijn van toepassing op alle type contracten.

Voorziening	Voorwaarden
Verblijfsvergunning	Voor het hele gezin.
Werk visum	Alleen voor de medewerker.
Oriëntatiereis	Kinderen mogen niet mee tijdens deze reis.
Interculturele training	Alleen voor de medewerker.
Taaltraining	Alleen voor de medewerker.
Aanvullende Zorgverzekering	Voor het hele gezin.
Inentingen	Indien niet gedekt door de zorgverzekering, voor het hele gezin.
Reisverzekering	Voor het hele gezin.
Aansprakelijkheidsverzekering	
Diefstalverzekering	
Brandverzekering	
Belastingadvies	Hulp bij de inkomstenbelasting.
Sociale zekerheid	Vrijwillige verzekering indien nodig, ook voor de partner.
Kinderbijslag	Indien een medewerker het recht verliest op kinderbijslag dan wordt dit door <naam bedrijf> vergoed.
Foreign Service Premium	Vergoeding voor het leven in het buitenland weg zijn van familie en het hebben van meer verantwoordelijkheden. De vergoeding is netto <..>% van het bruto jaarsalaris.
COLA	Vergoeding om de inkoopkracht te compenseren.
Hardship allowance	Vergoeding voor als de leefomstandigheden een stuk slechter zijn dan in NL.
Compensation allowance	Er worden geen overuren uitbetaald tijdens de uitzending. Dit is een vaste compensatie hiervoor en alleen van toepassing t/m functiegroep 15.
Bankkosten	Kosten voor het opzetten van een lokale bank en eventuele transactiekosten bij salarisbetalingen.

Reizen naar huis	Voor STA contracten gedurende het contract: 6 trips naar NL of 3 trips voor fam/ vrienden. Voor LTA per jaar: 2 vluchten voor het hele gezin.
Transport	Gebaseerd op ECA-getallen.
Accommodatie	Gebaseerd op ECA-getallen.
Gas/water/licht	Gebaseerd op ECA-getallen.
Partner vergoeding	€ <...> per jaar netto
Kinderopvang	Kosten worden voor <..>% vergoed.
Internationale school	Kosten worden voor <..>% vergoed.
Relocatie vergoeding	€ <...>,- aan het begin en einde van de uitzending (2x).
Huisdieren	Er worden geen kosten vergoed voor huisdieren.
Verhuizing	Max 40ft container en 1m3 luchtvracht.

4.2 <werknemers> van <naam bedrijf>

In 2019 en 2020 zijn er 22 <werknemers> op uitzending (geweest) in <zes> landen: <landen in Europa, Azië en Afrika>. Deze <werknemers> zijn gevraagd om een enquête in te vullen. De uitkomst hiervan wordt behandeld in dit hoofdstuk.

Tijdens het uitwerken van de enquêtes is gebleken dat er een keuze gemaakt moest worden welke uitkomsten opgenomen konden worden in dit onderzoek. Reden hiervoor is dat het onderzoek anders niet aan de vereisten met betrekking tot het aantal pagina's kan voldoen. Omdat alle informatie uit de enquêtes waardevol is voor <naam bedrijf>, zullen de uitkomsten welke buiten dit onderzoek worden gehouden apart gepresenteerd worden in bijlage F.

• **Bewegredenen van de medewerkers**

De <werknemers> mochten vrij antwoord geven op de vraag wat de beweegreden was om op uitzending te gaan. Drie overduidelijke onderwerpen kwamen naar voren.

1. Een avontuur en uitdaging

Voor 74% van de <werknemers> weegt avontuur en uitdaging mee om te kiezen voor een uitzending in het buitenland (14 van de 19 medewerkers).

2. Persoonlijke ontwikkeling

Voor 32% van de <werknemers> telt ook de persoonlijke ontwikkeling mee waarbij zij aan hebben gegeven dat het werd gezien als een stap om zo door te groeien binnen het bedrijf (6 van de 19 medewerkers).

3. Gezin

Van de 19 <werknemers> waren 7 <werknemers> op uitzending met het gezin. Opvallend om te zien is dat 6 van deze <werknemers> aan hebben gegeven dat het hebben van een bijzondere tijd met het gezin een motivatie is geweest om op uitzending te gaan. Dat is dus 86% voor <werknemers> met gezinnen.

Voor twee <werknemers> was de uitzending niet per se een bewuste keuze maar iets wat volgde vanuit de uitvoering van hun functie.

• **Motivatie van de medewerkers**

De <werknemers> moesten twee punten opgeven wat hun motiveert tijdens een uitzending, zij mochten vrij antwoorden. Bij de analyse van de antwoorden zijn er een aantal motivatiefactoren die vaak worden genoemd. In totaal zijn er 37 motivatiefactoren genoemd welke zijn gegroepeerd.

Daar is een top 4 uit is gekomen, waarbij de getallen tussen de haakjes het aantal <werknemers> representeert die dit als motivatiefactor heeft aangegeven:

<1-4: zinvol werk, support, teamgevoel, familie-omstandigheden>

- **Demotivatie van de medewerkers**

Er is ook gevraagd wat demotiverend werkt tijdens de uitzending. Hierbij liepen de antwoorden iets meer uiteen. Er is gekozen om drie overheersende demotivatie factoren te noemen en daaronder zijn een aantal antwoorden letterlijk overgenomen vanuit de enquête.

<geen support en waardering, of zinvol werk, ongelukkige persoonlijke omstandigheden>

- **Vergoedingen**

Hieronder volgt een weergave van alle vergoedingen waar een LTA-contract recht op heeft. De <werknemers> hebben aangegeven of een vergoeding noodzakelijk is in hun ogen.

Noodzakelijke vergoedingen (100% score):

- Verhuizing.
- <-> zorgverzekering.
- COLA.

Niet noodzakelijke vergoedingen:

- Taaltraining.
- Lokale bankrekening opzetten.

<2 grafieken>

- **Tevredenheid over de hoogte van de vergoedingen**

De vergoedingen waar een vastgestelde hoogte voor is, zijn extra uitgelicht en weer aan de <werknemers> voorgelegd. Dit keer met de vraag in welke mate zij tevreden zijn over de hoogte van de vergoeding. Er kon gekozen uit de volgende stellingen:

- Te Weinig; deze vergoeding is te laag.
- Matig; het zou wel omhoog mogen maar het is acceptabel.
- Voldoende; ik ben tevreden.
- Meer dan voldoende; met (iets) minder zou ik ook nog tevreden zijn.
- Ik kan het missen; zonder deze vergoeding zou ik ook nog op uitzending gaan.

<grafiek>

- **Wat missen de <werknemers> op het gebied van vergoedingen?**

In totaal vijf <werknemers> hebben aangegeven dat zij nog iets misten in het pakket of hebben een opmerking gemaakt over een vergoeding. In geen van de gevallen zijn de punten door meerdere <werknemers> benoemd. Hieronder zijn de letterlijke opmerkingen vanuit de enquête weergegeven:

<1-5 opmerkingen>

- **Hoe verhoudt het <->beleid van <naam bedrijf> zich in de markt volgens de <werknemers>?**

In onderstaande grafiek is te zien dat geen van de <werknemers> denkt dat het <->beleid van <naam bedrijf> zich onder marktniveau bevindt. Zelf 33% denkt boven marktniveau.

<grafiek>

4.3 <->beleid van RIN Netwerk bedrijven

Er is een enquête uitgestuurd naar bedrijven die aangesloten zijn bij het RIN- netwerk. In totaal hebben elf bedrijven gereageerd. Het aantal werknemers van deze bedrijven ligt tussen de 400 en 500.000 wereldwijd, waarbij 72% van de bedrijven minimaal 10.000 werknemers in dienst heeft. Het aantal uitgezonden <werknemers> ligt ongeveer rond de 200-500 per bedrijf per jaar. De omvang van het aantal medewerkers in dienst van de bedrijven ligt aanzienlijk hoger dan bij <naam bedrijf>.

In de enquête stonden alle voorwaarden vermeld die <naam bedrijf> aanbiedt aan zijn <werknemers>. Er was ook een mogelijkheid om aan te geven wat de hoogte is voor bepaalde vergoedingen. Dit heeft echter niet de gewenste informatie opgeleverd omdat de informatie zelden is gedeeld in de enquête. Dat is de reden dat deze paragraaf alleen inzicht geeft of vergoedingen worden verstrekt. Er wordt er niet ingegaan op de hoogte van de vergoedingen.

- **Vergoedingen**

De onderstaande voorzieningen worden door <naam bedrijf> en ook alle andere bedrijven die gereageerd hebben verstrekt:

- Verblijfsvergunning.
- Werkvisum.
- Ziektekostenverzekering.
- Inkomstenbelasting assistentie.
- Reizen naar huis (vliegtuigvluchten).

Voorzieningen welke minder vaak worden verstrekt door de andere bedrijven (40%) maar wel door <naam bedrijf> zijn:

- Aansprakelijkheids-, diefstal- en brandverzekering.
- Compensatie vergoeding (voor overuren).
- Partnerassistentie.

In onderstaande grafieken is te zien in welke mate de andere bedrijven vergoedingen verstrekken en of deze vergoeding alleen voor de medewerker verstrekt wordt of ook voor het gezin. De blauwe balken geven aan dat de vergoeding verstrekt wordt (aan medewerker al dan niet het gezin) en de grijze balk geeft aan dat de vergoeding niet wordt verstrekt door andere bedrijven.

<2 grafieken>

5.0 CONCLUSIE

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk, worden hier de conclusies, per deelvraag, getrokken. Zo kan antwoord gegeven worden op de vier deelvragen en kan vervolgens ook antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: "In hoeverre is er aansluiting bij de secundaire arbeidsvoorwaarden behoefte van de <werknemers> wanneer <naam bedrijf> een marktconform beleid gaat voeren"

5.1 Ondersteunen de secundaire arbeidsvoorwaarden van het <->beleid het gehele proces van de uitzending (van immigratie tot terugkeer)?

Reden dat deze deelvraag is opgenomen in het onderzoek, is om te onderzoeken welke secundaire arbeidsvoorwaarden er worden aangeboden in het beleid van <naam bedrijf>. Deze informatie is nodig voor het uitvoeren van de enquêtes. Het inzicht in welke secundaire arbeidsvoorwaarden worden aangeboden vanuit <naam bedrijf> is al weergegeven in hoofdstuk 4.1.3 *Vergoedingen*.

Na het bestuderen van de vergoedingen is het duidelijk dat <naam bedrijf> over het hele proces ondersteuning biedt in de kosten die een <werknemer> mogelijk gaat maken. Daarnaast worden nauwelijks maximale bedragen genoemd. Voor het huren van een accommodatie en voor het transport worden richtbedragen genoemd.

Het hele proces van immigratie, verhuizing, woning in het buitenland, scholing in het buitenland, koopkrachtbescherming, reizen naar huis en financiële ondersteuning voor de partner (om te aarden in het gastland), wordt allemaal bekostigd door <naam bedrijf>. Daarnaast is er nog een vergoeding om te compenseren dat een <werknemer> weg is van familie en vrienden.

Conclusie is dat <naam bedrijf> een zeer uitgebreid secundair arbeidsvoorwaardenpakket heeft en dat alle voor de hand liggende kosten worden vergoed voor het proces van immigratie tot terugkeer naar Nederland.

5.2 Wat motiveert de <werknemers>?

Bij het beantwoorden van deze vraag zal er verwezen worden naar de motivatie- Hygiëne theorie van Herzberg zoals omschreven in hoofdstuk 3.1.

De motivaties om te beginnen aan een uitzending zijn voornamelijk uitdaging en persoonlijke ontwikkeling. Er kan dus gesteld worden dat een <werknemer> ervan uit gaat dat een uitzending uitdaging geeft en leerzaam zal zijn zodat de persoon zich kan ontwikkelen. Voor <werknemers> met gezinnen is het de verwachting dat zij een bijzondere periode met het hele gezin zullen beleven, het hebben van een gelukkig gezin is daar dus heel belangrijk.

De behoefte en motivatiefactoren van de <werknemers> veranderen niet veel gedurende de uitzending en komen overeen met de motivatiefactoren die de <werknemers> hadden voordat zij aan de uitzending begonnen:

<o.a. zinvol werk, support, team, familie-omstandigheden>

Bij het uitvragen van motiverende factoren werden de factoren genoemd welke Herzberg ook noemt als motivatiefactoren. Dit zijn factoren wat medewerkers motiveert tot betere prestaties. Dit heeft echter pas zin als er voorzien is in de basisbehoeften, de hygiëne factoren. Een aantal motivatiefactoren die Herzberg noemt zijn:

- Toekomstperspectief.
- Waardering.
- Uitdaging.
- Collegialiteit en saamhorigheid.
- Goede balans tussen werk en prive.

<naam bedrijf> voldoet aan de hygiënefactoren (randvoorwaarden) volgens de theorie van Herzberg. Als dit niet in orde zou zijn, dan zullen de medewerkers ontevreden zijn en dan was dit ook naar voren gekomen in de antwoorden. Maar de hygiënefactoren zoals redelijk loon, secundaire arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden zijn niet naar voren gekomen bij de motivatie gerelateerde vragen.

De conclusie over de hygiënefactoren is te onderbouwen door de antwoorden die gegeven zijn bij het uitvragen naar demotiverende factoren. Het ontbreken van de volgende factoren werkt

demotiverend voor de <werknemers>:
<zinvol werk, support, familie-omstandigheden>

Omdat medewerkers geen hygiënefactoren noemen als demotivatiefactoren, zou gesteld kunnen worden dat <werknemers> ervan uit gaan dat <naam bedrijf> aan deze factoren voldoet.

5.3 In hoeverre voldoet het huidige <->beleid aan de behoefte van de <werknemers> op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden?

Op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden die worden aangeboden door <naam bedrijf> zijn de <werknemers> tevreden. Veel voorwaarden worden als logisch en noodzakelijk gezien. Slechts een paar voorwaarden zijn overduidelijk niet per se noodzakelijk zoals <specifieke niet noodzakelijke voorwaarden>

Van negen vergoedingen is gevraagd naar de tevredenheid over de hoogte van de vergoeding. Bij drie vergoedingen was minder dan 10% van mening dat de vergoeding te laag was. Bij zes van de negen vergoedingen gaven 6% tot 20% van de <werknemers> zelfs aan dat de vergoeding meer dan voldoende is. Met deze uitkomsten kan geconcludeerd worden dat de <werknemers> tevreden tot zeer tevreden zijn over de hoogte van de vergoedingen.

26% van de <werknemers> hebben voorbeelden aangedragen (paragraaf 4.2.6) van vergoedingen die zij missen in het <->beleid. Dit aantal geeft ook aan dat de meerderheid van de <werknemers> het beleid op gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden compleet vindt.

Naast de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er ook nog een aantal suggesties aangedragen door de <werknemers> die verduidelijking nodig hebben in het beleid.

Om een brug te slaan naar het volgende hoofdstuk is het interessant om te noemen dat geen van de <werknemers> denkt dat het <->beleid van <naam bedrijf> zich onder het marktniveau bevindt en zelfs 30% denkt dat het boven marktniveau ligt.

5.4 Hoe verhouden de secundaire arbeidsvoorwaarden van <naam bedrijf> zich ten opzichte van de referentiegroep?

Alle voorwaarden die verstrekt worden door <naam bedrijf> zijn vermeld in de enquête richting het RIN-netwerk. Daarnaast hadden zij de mogelijkheid om nog extra voorwaarden of vergoedingen te vermelden in geval zij een vergoeding miste in de vragenlijst. Er zijn geen andere vergoedingen genoemd, behalve een bedrijf dat vermeldde dat zij in sommige gevallen gebruik maken van een tekenbonus. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat <naam bedrijf> een uitgebreid voorwaardenpakket aanbiedt aan de <werknemers> ten opzichte van de referentiegroep.

Deze conclusie is nog verder te onderbouwen doordat de genoemde voorwaarden in de enquête niet door alle bedrijven vergoed worden. Van de 27 voorwaarden aangeboden door <naam bedrijf> zijn er maar 5 voorwaarden die ook door alle respondenten aangeboden worden.

5.5 In hoeverre is er aansluiting bij de secundaire voorwaarden behoefte van de <werknemers> wanneer <naam bedrijf> een marktconform beleid gaat voeren?

De hoofdvraag "In hoeverre is er aansluiting bij de secundaire voorwaarden behoefte van de <werknemers> wanneer <naam bedrijf> een marktconform beleid gaat voeren?" zal grotendeels beantwoord worden aan de hand van de antwoorden op de deelvragen.

Ten eerste is het belangrijk om in te gaan op de motivatie van de <werknemers>, dit zegt veel over wat de beweegredenen zijn om op een uitzending te gaan. Hierin kwamen de secundaire arbeidsvoorwaarden zelden ter sprake en ligt de motivatie meer in de zin van ontwikkeling en uitdaging.

<werknemers> zijn tevreden over de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden. Zij zien wel bijna alle vergoedingen als noodzakelijk en er is op een aantal gebieden ruimte om in te leveren. Als daarnaast ingezoomd wordt op wat de <werknemers> motiveert dan is er geen link te leggen met de secundaire arbeidsvoorwaarden. De motivatie ligt veel meer op het gebied van eigen ontwikkeling en uitdaging, dat vinden <werknemers> echt belangrijk.

De referentiegroep biedt de <werknemers> beduidend minder secundaire arbeidsvoorwaarden aan, dit is gemiddeld 30% minder. Als <naam bedrijf> een secundair arbeidsvoorwaardenbeleid wil

volgen welke overeenkomt met de referentiegroep dan zal <naam bedrijf> voorwaarden moeten gaan schrappen en/of versoberen.

De <werknemers> hebben aangegeven dat op een aantal voorwaarden nog wel ruimte is om in te leveren. De motivatie ligt duidelijk niet in de beloningssfeer. De verwachting is dat er nog steeds aansluiting zal zijn bij de secundaire arbeidsvoorwaardebehoefte van de <werknemers> als het <->beleid zal versoberen.

6.0 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden kort een aantal aanbevelingen gegeven over wat er gedaan kan worden met de conclusies van dit onderzoek.

6.1 Aanbeveling voor vervolgonderzoek binnen referentiegroep

Het is aan te raden om een vervolgonderzoek te doen naar de hoogte van vergoedingen. Dit is al voldoende uitgevraagd bij de <werknemers> maar onvoldoende bij de referentiegroep. Zij hadden de mogelijkheid om de hoogte van vergoedingen te vermelden maar hebben geen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. De respondenten hebben aangegeven dat zij te benaderen zijn voor extra uitleg, er is dus een opening om het onderzoek op een eenvoudige manier uit te breiden.

6.2 Aanbeveling voor vergroten van de referentiegroep

<naam bedrijf> is ook aangesloten bij een Global Mobility Netwerk en heeft recent de resultaten van een benchmark-onderzoek ontvangen. De aanbeveling is om de resultaten van dit onderzoek naast de GMN benchmark te leggen. Indien de uitkomsten vergelijkbaar zijn, ontstaat er een breder draagvlak voor veranderingen aan het <->beleid van <naam bedrijf>.

6.3 Aanbeveling voor betrekken van de ondernemingsraad (OR) in het vervolg proces

De voorwaarden in het <->beleid zijn geen primaire arbeidsvoorwaarden. Dit is een aanvulling op de primaire arbeidsvoorwaarden en dat is de reden dat een aanpassing van het <->beleid niet onderhevig aan instemmingsrecht van de OR (Artikel 27, WOR). Om draagvlak te creëren bij de achterban wordt aanbevolen om de OR alsnog te betrekken en informeren. Indien HR besluit om het <->beleid aan te passen, zal het van grote waarde zijn om de resultaten van dit onderzoek te delen met de OR. Als de aanbevelingen zoals genoemd in hoofdstuk 6.1 en 6.2 worden opgevolgd, is het raadzaam om ook deze uitkomsten met de OR te delen zodat er transparantie ontstaat in de beweegredenen waarom het <->beleid aangepast zal worden.

6.4 <oude beleid uitfaseren>

Een aanpassing van het <->beleid zal leiden tot een versobering van de arbeidsvoorwaarden. Het zal op veel weerstand stuiten als de huidige <werknemers> een stap terug moeten in de arbeidsvoorwaarden. Om deze weerstand te voorkomen is het advies om de huidige <werknemers> de uitzending uit te laten zitten onder de geldende voorwaarden. *<na aanpassing van het beleid kunnen>* nieuwe uitzendingen plaatsvinden. Voor deze medewerkers zullen de voorwaarden nieuw zijn en dat zal op minder weerstand stuiten. *<Huidige contracten blijven onder dezelfde voorwaarden bestaan, en worden na afloop vervangen door contracten onder de nieuwe voorwaarden>*

7.0 IMPLEMENTATIE

Wie	Resultaat	Wat	Wanneer af	Kosten
Compensation & Benefits medewerker	Meer inzicht in de hoogte/voorwaarden van vergoedingen	Extra onderzoek naar de hoogte en voorwaarden van vergoedingen binnen de referentiegroep	<datum>	2.5u per respondent voor uitvragen, verwerken en conclusie trekken. 27.5 u totaal a uurtarief medewerker Euro <->
Compensation & Benefits medewerker	Uitbreiden van onderzoek	Benchmark resultaten van GMN vergelijken met resultaten van dit onderzoek.	<datum>	8u a Euro <->
Compensation & Benefits medewerker	Draagvlak creëren bij achterban	OR informeren over de voorgenomen veranderingen in het <->beleid.	<datum>	Regelmatig vergaderingen over de voortgang. 4 vergaderingen van 1u. Aantal medewerkers is nog onbekend, schatting is 4 medewerkers dus in totaal 16 uren. Het uurtarief zal variëren dus de schatting zal uitkomen op ongeveer Euro <->

LITERATUUR

S. Olde Bijvank (2020). Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg). Geraadpleegd op 15 september 2020, van House of Control:
<http://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiëne-herzberg.html>

Wikipedia Behoefte. (z.d.). In Wikipedia. Geraadpleegd op 1 oktober 2020, van
<https://nl.wikipedia.org/wiki/Behoefte>

Mulder, P. (2012). Piramide van Maslow. Geraadpleegd op 15 september 2020, van ToolsHero:
<https://www.toolshero.nl/psychologie/piramide-van-maslow/>

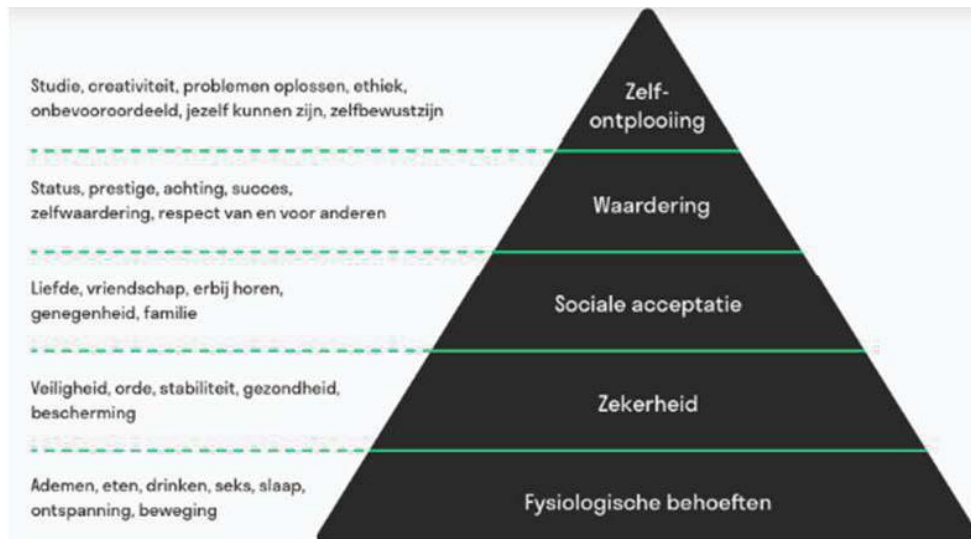
Kuijk, A. (2018). Herzberg Two Factor Theory of Motivation. Geraadpleegd op 15 september 2020, van toolshero:
<https://www.toolshero.nl/psychologie/herzberg-two-factor-theory/>

<naam bedrijf> S.E. (2016) <-> Policy <intern document>

Chris Zook & James Allen (2020). Founder's Mentality. Geraadpleegd op 15 september , van Bain & Company:
<https://www.bain.com/founders-mentality/about/>

BIJLAGE A - BEHOEFTEHIËRARCHIE VAN ABRAHAM MASLOW

In deze adviesopdracht wordt ook gesproken over behoefte en motivatie. Een klassiek en duidelijk voorbeeld van behoefte van mensen is ontwikkeld door Abraham Maslow. Maslow zag mensen als individuen gedreven door het vervullen van aangeboren levensbehoeften. (*Het nieuwe belonen*) Hij categoriseert de menselijke behoeften in vijf hiërarchische niveaus. Hij gaat ervan uit dat een nieuw niveau pas bereikt kan worden, wanneer het voorafgaande niveau bevredigd is. De onderste behoeftecategorie van de piramide van Maslow is het fundament van de piramide. Van hieruit start het menselijk behoeftepatroon. Deze primaire basisbehoeften gelden voor iedereen. Hoe hoger men in de piramide van Maslow opklimt, hoe moeilijker het wordt om deze behoeften te bevredigen.



<https://www.toolshero.nl/psychologie/piramide-van-maslow/>

Inmiddels zijn er wel kanttekeningen bij de behoefte piramide van Maslow als het gaat om het opvolgen van de verschillende behoefte. Er zijn verschillende studies geweest die aanwijzen dat verschillende behoefte gelijktijdig nageleefd kunnen worden. (pagina 4 - nieuwe belonen + link naar voetnoot 34.)

De reden dat de behoeftepiramide van Maslow wordt omschreven is omdat de hoofdvraag en deelvragen voornamelijk gaan over behoefte en ook over motivatie en het goed is een model te bekijken die de basis heeft gelegd voor andere motivatietheorieën. Weten wat mensen motiveert kan helpen bij het maken van een beleid wat aansluit bij wat iemand motiveert om iets te doen, dat zal niet altijd in een beloning liggen.

BIJLAGE B - KANTEKENINGEN THEORIE HERZBERG

De theorie van Herzberg onderscheidt hygiënefactoren (dissatisfiers) en motiverende factoren (satisfiers). Eigenlijk zegt Herzberg dat sommige factoren van het werk zo belangrijk zijn (voorzien in basisbehoefte) dat als daar niet aan wordt voldaan de medewerker per definitie ontevreden is. Alleen als de hygiënefactoren zijn ingevuld kan met behulp van de invulling van de motiverende factoren de medewerker tevreden (lees gemotiveerd) worden.

De kritiek op de theorie van Herzberg spitst zich toe op het kunstmatige onderscheid tussen hygiëne- en motiverende factoren. Is dit onderscheid echt zo hard? Leiden bijvoorbeeld extra beloningen of bonussen niet tot grotere tevredenheid? En is het belang dat mensen hechten aan de verschillende factoren niet per individu verschillend? Hoewel ik de kritiek begrijp doet dit wat mij betreft niets af aan het inzicht die de theorie geeft. Namelijk dat je als manager ervan bewust moet zijn dat er werkfactoren zijn die bepalen of een medewerker al dan niet ontevreden is. En dat er factoren zijn die vooral bepalen of de medewerkers tevreden is.

BIJLAGE C - <->BELEID <naam bedrijf>

<policy verwijderd>

BIJLAGE D - ENQUÊTE VOOR DE <WERKNEMERS>

Enquête <werknemers> <naam bedrijf>

Naam: Naam medewerker
Soort uitzending: Maak een keuze
Status samenstelling: Maak een keuze

MOTIVATIE | Wat beweegt jou?

1. Noem twee beweegredenen waarom je in het buitenland bent gaan werken.

Typ hier jouw antwoord

2. Heb je getwijfeld om te gaan? Wat waren daarvoor je overwegingspunten?

Typ hier jouw antwoord

3. Wat heb jij nodig om gemotiveerd te blijven tijdens de uitzending? Noem je twee belangrijkste behoeften.

Typ hier jouw antwoord

4. Wat kan jou demotiveren tijdens de uitzending? Noem minimaal één voorbeeld.

Typ hier jouw antwoord

5. Geef aan wat je het belangrijkste vindt bij een uitzending, waarbij 1 = meest belangrijk.

Uitdaging in het werk	Maak een keuze
Zelfstandigheid	Maak een keuze
Beloning	Maak een keuze
Erkenning	Maak een keuze
Zelfontwikkeling	Maak een keuze
Anders, namelijk:	Maak een keuze

6. Is er nog een opmerking die je kwijt wilt over wat jou motiveert om <naar het buitenland te gaan>?

Typ hier jouw antwoord

Beloning | Beleid | Support

7. Hieronder zijn de meeste arbeidsvoorwaarden vermeld welke worden aangeboden/ vergoed door <naam bedrijf> (voor een LTA contract).

Kruis hieronder wat jij een "must have" en "nice to have" vindt en ga daarbij uit van een LTA contract (ook al heb je een ander type contract).

Vergoeding	Must Have	Nice to Have
Immigratie proces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhuizing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taal Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<-> zorgverzekering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<-> aansprakelijkheidsverzekering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrijwillige sociale zekerheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Service Premium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hardship allowance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokale bankrekening opzetten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport vergoeding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accommodatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gas/water/licht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partner vergoeding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderopvang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationale school	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relocatie vergoeding (2x)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vliegtickets naar NL (home-visits)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belasting assistentie (inkomstenbelasting)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onderstaande vergoedingen zijn uitgelicht omdat het vergoedingen zijn met een bepaald budget of het zijn vergoedingen van zaken die je in Nederland zelf bekostigde.

8. Geef van onderstaande vergoedingen aan welke uitspraak jij het beste vindt passen (voor zover het van toepassing is voor jouw uitzending)

Vergoeding	Uitspraak
Foreign Service Premium	Maak een keuze
COLA	Maak een keuze
Hardship allowance	Maak een keuze
Accommodatie	Maak een keuze
Gas/water/licht	Maak een keuze
Partnervergoeding	Maak een keuze
Kinderopvang	Maak een keuze
Relocatievergoeding (2x)	Maak een keuze
Vliegtickets naar NL	Maak een keuze

9. Als je een voorwaarde moet missen uit het pakket, welke zou je dan kunnen missen?

Typ hier jouw antwoord

10. Is er een (of meer) secundaire arbeidsvoorwaarde(n) die nu niet wordt aangeboden door <naam bedrijf> die jij mist en graag zou toevoegen? Zo ja, welke?

Typ hier jouw antwoord

11. Zijn er punten die jij graag verhelderd zou willen hebben in het huidige <->beleid? Zo ja, graag een toelichting.

Typ hier jouw antwoord

12. Hoe denk je dat het <arbeidsvoorwaarden>pakket van <naam bedrijf> in de markt ligt in vergelijking met andere internationale bedrijven (niet per se <dezelfde industrie>)?

Maak een keuze

13. Wat verwacht jij van HR tijdens een uitzending en heeft HR deze verwachting waargemaakt?

Typ hier jouw antwoord

14. Wat vind je van de support vanuit HR tijdens de volgende processen?

Immigratie?	Maak een keuze
Support tijdens de uitzending?	Maak een keuze
Support voor partner/ gezin?	Maak een keuze
Support bij terugkeer?	Maak een keuze

15. Als je bij vraag 14 als antwoord "matig" of "uitstekend" hebt gegeven, graag hieronder toelichten.

Typ hier jouw antwoord

16. Wil je zelf nog iets toevoegen aan deze enquête als het gaat over beleid, beloning en support gerelateerd aan jouw uitzending?

Typ hier jouw antwoord

Bedankt | en nu?

Bedankt voor het invullen van deze enquête. Ik ben er erg blij mee en waardeer het enorm. Met behulp van jouw antwoorden hoop ik een mooie adviesopdracht te kunnen schrijven en daarmee mijn studie af te ronden. Wellicht dat ik nog contact opneem als ik iets meer toelichting nodig heb.

BIJLAGE E - ENQUÊTE VOOR BEDRIJVEN BINNEN HET RIN-NETWERK

<enquête verwijderd>

BIJLAGE F - AANVULLENDE UITWERKINGEN ENQUÊTES

Twijfels

<58% van de medewerkers> hebben getwijfeld om te gaan en de twijfel kwam voornamelijk voort uit familieomstandigheden; het weg zijn van familie en alles achterlaten is niet iets wat je makkelijk doet.

<42% van de medewerkers> hebben helemaal niet getwijfeld waarvan er 2 zelfs aangeven dat dit juist de reden was waarom zij voor <naam bedrijf> zijn gaan werken

Wat vinden <werknemers> het meest belangrijk?

In dit geval konden de <werknemers> de cijfers 1 t/m 5 uitdelen aan een 5-tal onderwerpen en in volgorde zetten van wat zij het meeste belangrijk vonden (cijfer 1) tot het minste belangrijk (cijfer 5). Hieruit is een volgorde gekomen:

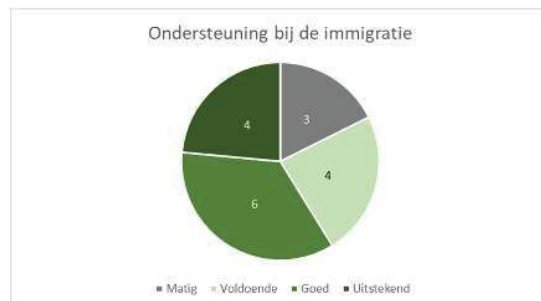
1. Uitdaging in werk
2. Zelfstandigheid
3. Zelfontwikkeling
4. Beloning
5. Erkenning

Wat zou extra uitleg mogen krijgen in het beleid en is nog onduidelijk?

- <o.a. loonsysteem, tickets, uitbetaling extra's, mobiliteit, dagelijkse onkostenvergoeding>

Hoe wordt de ondersteuning van HR ervaren?

Er zijn verschillende stadia waarin HR-ondersteuning kan bieden voor een <werknemers>. Niet alle <werknemers> hebben alle stadia al doorgemaakt omdat zij nog steeds op uitzending zitten/ geen gezin mee hadden of niet te maken hadden met een ingewikkeld immigratieproces.



Motivatie van de <werknemers>

Naast de geclusterde antwoorden weergegeven in paragraaf 4.2.2 van het onderzoek zijn er nog een aantal motivatiefactoren welke hieronder worden weergegeven. Deze motivatiefactoren waren voornamelijk alleenstaand en daarom niet gemeld in het onderzoek.

- <o.a. waardering, vrijheid, doel>

Demotivatiefactoren van de <werknemers>

Hieronder worden <...> opmerkingen met betrekking tot demotivatie weergegeven.

- <o.a. onduidelijkheid, onbegrip, administratieve rompslomp>

Extra uitwerkingen RIN-netwerk

Hieronder staan nog twee grafieken welke gemaakt zijn na het onderzoek van de referentiegroep.

Ze geven meer inzicht in het type contracten; LTA (lang termijn) of STA (kort termijn) en het recht op een bepaalde vergoeding.

- Donkergroen wordt alleen verstrekt als een medewerker een korte uitzending heeft.
- Lichtgroen, wordt alleen verstrekt bij een lange uitzending.
- Het lichtste groen wordt verstrekt bij korte **en** lange uitzendingen.

