

Afstudeeronderzoek

Medewerkersbetrokkenheid

Student:
Organisatie:

Gabriëlla Versluis
Spaarne Gasthuis

Versie:
Datum:

2.0
3 april 2020



“Wij denken zo goed te weten wat mensen beweegt, dat we vergeten zijn om ernaar te vragen”

- Bruel & Colsen
(2013, p.7)

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	2.0
Auteur:	Gabriëlla Versluis
Studentnummer:	S1095524
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Studierichting:	Human Resource Management
Cluster:	Management & Bedrijf
Studiejaar:	Periode 1-2, jaar 5, 2019 – 2020
Module:	Afstudeeropdracht (HRHt14-19)
Afstudeerbegeleidster:	Mw. Noortje Temmerman
Organisatie:	Spaarne Gasthuis
Begeleidster:	Mw. Roberta Spano
Datum:	3 april 2020
Plaats:	Leiden

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
BEGRIPPEN- EN AFKORTINGENLIJST	6
BEGRIPPEN	6
AFKORTINGEN	6
MANAGEMENTSAMENVATTING	7
LEESWIJZER	8
1. SITUATIESCHETS	9
1.1 INTERNE ANALYSE	9
1.2 EXTERNE ANALYSE	12
1.3 AANLEIDING VOOR DIT VRAAGSTUK: DE OPDRACHT	14
1.4 DEELCONCLUSIE	16
2. PROBLEEMFORMULERING	18
2.1 DOELSTELLING	18
2.2 PROBLEEMSTELLING	18
2.3 DEELVRAGEN	18
2.4 AFBAKENING	18
3. THEORETISCH KADER	20
3.1 WAT WORDT VANUIT DE LITERATUUR VERSTAAN ONDER DE BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS?	20
3.2 WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN HET VERGROTEN VAN MEDEWERKERSBETROKKENHEID?	21
3.3 WAT DOEN ANDERE ORGANISATIES OP HET GEBIED VAN MEDEWERKERSBETROKKENHEID? (BEST PRACTICES)	23
3.4 CONCLUSIE THEORETISCH KADER	25
4. METHODOLOGIE	27
4.1 ONTWERP EN TYPE ONDERZOEK	27
4.2 POPULATIE EN STEEKPROEF	27
4.3 DESKRESEARCH	28
4.4 FIELDRESEARCH	28
4.5 ONDERZOEKSINSTRUMENTEN	29
4.6 BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN BRUIKBAARHEID	29
5. RESULTATEN	31

5.1	WAT GEVEN MEDEWERKERS VAN HET SPAARNE GASTHUIS AAN OVER HUN HUIDIGE BETROKKENHEID BIJ DE ORGANISATIE?	31
5.2	WAT KAN HET SPAARNE GASTHUIS CONCREET DOEN OM MEDEWERKERSBETROKKENHEID TE VERBETEREN VOLGENS DE RESULTATEN?	33
6.	CONCLUSIE	35
6.1	CONCLUSIES DEELVRAGEN.....	35
6.2	RESULTATEN EN FIELDRESEARCH	36
6.3	BEANTWOORDING HOOFDVRAAG.....	37
7.	DISCUSSIE	39
7.1	EVALUATIE ONDERZOEKRESULTATEN	39
7.2	EVALUATIE STERKTES EN ZWAKTES ONDERZOEK.....	39
7.3	EVALUATIE ONDERZOEKSMETHODEN.....	40
8.	ADVIEZEN	41
8.1	ORGANISATIENIVEAU.....	41
8.2	AFDELINGSNIVEAU	42
8.3	FUNCTIENIVEAU.....	43
8.4	MEDEWERKERSNIVEAU	43
9.	IMPLEMENTATIE.....	44
9.1	PLANMATIGE BESCHRIJVING VAN DE IMPLEMENTATIE	44
9.2	MONITORING EN EVALUATIE	44
9.3	KOSTEN-BATEN-RISICOANALYSE.....	44
9.4	INTERVENTIES IMPLEMENTATIEPLAN	45
9.5	COMMUNICATIEPLAN	45
10.	LITERATUURLIJST.....	46
	BIJLAGEN	51
	BIJLAGE 1 – INTERVIEW VOORONDERZOEK VAN RESPONDENT A.....	51
	BIJLAGE 2 – INTERVIEW VOORONDERZOEK VAN RESPONDENT B.....	55
	BIJLAGE 3 – INTERVIEW VOORONDERZOEK VAN RESPONDENT C.....	60
	BIJLAGE 4 – INTERVIEW VOORONDERZOEK VAN RESPONDENT D.....	63
	BIJLAGE 5 – INTERVIEW VOORONDERZOEK VAN RESPONDENT E	68
	BIJLAGE 6 – FIGUUR 1 VANUIT HET THEORETISCH KADER	73
	BIJLAGE 7 – UITNODIGING VAN INVULLEN ENQUÊTE	74
	BIJLAGE 8 – ENQUÊTE.....	75
	BIJLAGE 9 – HERINNERINGSMAIL ENQUÊTE	86

BIJLAGE 10 – RESULTATEN ENQUÊTE INCL. ANALYSESCHEMA’S BIJ OPEN VRAGEN	87
BIJLAGE 11 – ORGANOGRAM SPAARNE GASTHUIS.....	113
BIJLAGE 12 – ZORGORGANOGRAM SPAARNE GASTHUIS.....	114
BIJLAGE 13 – PLANMATIGE BESCHRIJVING VAN DE IMPLEMENTATIE	115
BIJLAGE 14 – KOSTEN-BATEN-RISICOANALYSE	119

Voorwoord

In september 2019 ging het allemaal van start; mijn afstudeerperiode bij het Spaarne Gasthuis in Hoofddorp. Een stage bij een ziekenhuis had ik nog niet gelopen, daarom vond ik het heel interessant om de uitdaging aan te gaan om bij het Spaarne Gasthuis af te studeren. Het onderwerp van het onderzoek sprak mij meteen aan, want hoe zorgt het Spaarne Gasthuis voor meer verbintenis met werknemers, die momenteel zo belangrijk zijn in de krappe arbeidsmarkt van de zorg?

Dit voorwoord zou ik graag willen gebruiken om een aantal mensen in het bijzonder te bedanken. Graag wil ik beginnen met het bedanken van alle HR-medewerkers binnen het Spaarne Gasthuis voor de fijne periode, het geven van feedback en het aanleveren van alle benodigde documenten. In het bijzonder wil ik Steven Burgmeijer en Roberta Spano bedanken. Bedankt voor de ondersteuning, het geduld, jullie enthousiasme, de momenten van samenzitten en natuurlijk de feedback.

Uiteraard wil ik ook mijn scriptiebegeleidster Noortje Temmerman vanuit Hogeschool Leiden bedanken. Voor alle feedbackmomenten, vele whatsappjes en de bereidheid om te helpen. Zonder deze begeleiding had ik niet geweten waar ik had moeten beginnen. In het bijzonder wil ik nog een aantal mensen bedanken. Laura Bouman, Syta van Bruchem en Sanne Tolen: bedankt voor jullie geduld, vele steun, motiverende gesprekken en ook de spelling- en grammaticachecks.

Natuurlijk wil ik ook mijn (schoon)familie bedanken; Papa, Jurgen en Rosita: bedankt voor het geduld dat jullie met mij hadden. Jullie zorgden voor ontspanning in deze spannende periode.

Met alle plezier heb ik deze scriptie geschreven, om die reden wil ik u veel leesplezier wensen bij het doorlezen van deze scriptie.

Leiden, 3 april 2020
Gabriëlla Versluis

Begrippen- en afkortingenlijst

Binnen deze scriptie zullen enkele begrippen en/of afkortingen worden gebruikt. Hieronder volgt per definitie of afkorting een korte uitleg.

Begrippen

Tabel I: Begrippenlijst voor het onderzoek.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)	Volgens Pietersen (2017) willen werkgevers met een medewerkeronderzoek meten in hoeverre medewerkers tevreden, betrokken en trots zijn over de organisatie.
Respons(percentage)	Volgens SurveyAnyplace (z.j.) wordt een responspercentage ook wel voltooiingspercentage of terugkeerpercentage genoemd. Het responspercentage is het aantal personen dat op een verstuurd enquête heeft gereageerd gedeeld door het totaal aantal verstuurd enquêtes.
Directe werknemersparticipatie	Volgens het Demenint Kienhuis (2019) is “directe werknemersparticipatie” een instrument om werknemers te betrekken bij de organisatie door betrokkenheid en/of medezeggenschap te creëren.
Raad van Bestuur (RvB)	Raad van Bestuur is het bestuursorgaan van een organisatie. Een Raad van Bestuur is belast met de strategische leiding van de onderneming (FOJ, 2019).
Fulltime Equivalent (FTE)	Volgens Femma (2018) is Fulltime Equivalent (FTE) een rekeneenheid voor de omvang van een arbeidsovereenkomst of werknemersbestand. Eén FTE komt overeen met een voltijdse werkweek van één werknemer.

Afkortingen

Tabel II: Afkortingen voor het onderzoek.

MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
SG	Spaarne Gasthuis
RvB	Raad van Bestuur
FTE	Fulltime Equivalent
HR-afdeling	Human Resources afdeling

Managementsamenvatting

De krappe arbeidsmarkt in de zorgsector is iets dat het Spaarne Gasthuis bezighoudt. Door de vergrijzing in Nederland neemt de zorgvraag toe, waardoor er meer behoefte is naar verpleegkundigen (Van der Aalst, 2019). Om deze reden is er concurrentie tussen ziekenhuizen om personeel te werven en te behouden. Goed werkgeverschap is daarom van het grootste belang, zo ook voor het Spaarne Gasthuis. Maar met welke maatregelen zorgt het Spaarne Gasthuis voor meer verbintenis met werknemers, die momenteel zo belangrijk zijn in de krappe arbeidsmarkt van de zorg?

Het Spaarne Gasthuis heeft een aantal stappen genomen richting goed werkgeverschap. Vanwege het personeelstekort is het van belang om een goede informatievoorziening te hebben, om die reden heeft het Spaarne Gasthuis geïnvesteerd in digitalisering, het verbeteren van de digitalisering heeft bijgedragen aan snellere diagnoses. Op deze manier kunnen de zorgprofessionals een betere dienstverlening aanbieden bij de patiënten. Ook zijn er in het jaar 2019 bewegingen geweest die voor onrust hebben gezorgd in het ziekenhuis, het gaat om Cao Ziekenhuizen en wetsverandering BIG II. Er zijn meerdere acties gevoerd tegen deze bewegingen. Voor de Cao Ziekenhuizen is op 13 december 2019 een onderhandelingsakkoord vastgesteld. Daarnaast is het wetsvoorstel BIG II uiteindelijk niet doorgegaan. Ondanks wet BIG II niet is goedgekeurd, heeft het wel voor interne onrust gezorgd (persoonlijke communicatie, 10 oktober 2019). Hieruit kan weer geconcludeerd worden dat het van belang is om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Raad van Bestuur heeft bij de HR-afdeling aangegeven dat zij maatregelen willen nemen om een aantrekkelijke werkgever te worden, zodat het verloop zou verminderen en medewerkers met trots werken. Het uiteindelijke doel van het Spaarne Gasthuis is om te zorgen voor meer betrokkenheid van de medewerkers. Het is belangrijk dat werknemers zich gezien en gehoord voelen. Bij het Spaarne Gasthuis is er een jaarlijkse meting, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO). Het MTO is als basisconditie tijdens het onderzoek meegenomen, dit was een vereiste vanuit het Spaarne Gasthuis.

Om te inventariseren welke maatregelen meer verbintenissen creëren tussen de werknemers en het Spaarne Gasthuis, is er begonnen met vooronderzoek en een literatuuronderzoek. Via een enquête is er nog meer informatie verzameld. In de resultaten heeft 88,5 procent van de respondenten aangegeven meer betrokken te willen zijn bij het opstellen van de vragen voor het MTO. De theorie bevestigt dat meer zeggenschap bij medewerkers wordt toegejuicht (MacLeod & Clark, 2012). Ook is aangegeven dat medewerkers meer op de hoogte willen zijn van veranderingen in het ziekenhuis, dit is ook aangegeven in de enquête. Een ander opvallend resultaat is de verbintenis met de leidinggevende. Deze verbintenis wordt niet door iedere werknemer gevoeld. Ook is dit terug te zien in de niet behaalde norm van jaargesprekken. Tot slot zijn de drijfveren 'Werk-privé balans' met 27,8% en 'Werkomstandigheden' met 24,2% het hoogst in percentages teruggekomen. Drijfveer 'Waardering' sluit met 14% als eerstvolgende aan. Deze drijfveren geven in drie woorden aan waar behoeften naar is bij medewerkers.

Naar aanleiding van de resultaten zijn de volgende adviezen opgesteld, deze zijn verdeeld onder vier niveaus: organisatie-, afdelings-, functie- en medewerkersniveau.

- ✓ Organisatieniveau – Het inzetbaarheidsportaal verder promoten;
- ✓ Organisatieniveau – Meer zichtbaarheid vanuit Raad van Bestuur;
- ✓ Afdelingsniveau – Verder onderzoek verrichten naar een geschikte methodiek;
- ✓ Afdelingsniveau – Maandelijks nieuwsbrief opstellen;
- ✓ Functieniveau – 'Deep Democracy' bijeenkomsten organiseren;
- ✓ Medewerkersniveau – Introduceren van feedback-waaiers.

Inleiding

In het jaar 2019 is de bevolking van Nederland weer gegroeid naar een aantal van ruim 17,4 miljoen inwoners (CBS, 2020). Naast de groei van de bevolking van Nederland, is het algemeen bekend dat het aantal ouderen toeneemt waardoor de verhouding niet meer in balans is. Deze toenemende vergrijzing heeft gevolgen voor het aantal zorgverleners (Schumacher, 2019). Er is echter sprake van een krappe arbeidsmarkt in de zorg. Vanwege de krappe arbeidsmarkt en de vergrijzing is het voor organisaties in de zorgsector erg van belang om personeel te binden, zodat het personeelstekort niet vergroot.

Bovendien is het jaar 2019 ook een jaar vol acties in de zorgsector. Er zijn stakingen geweest voor de vernieuwde Cao Ziekenhuizen. Daarnaast is er veel onrust geweest over de eventuele invoering van het wetsvoorstel BIG II. Dit voorstel diende ervoor te zorgen dat verpleegkundigen beter ingezet konden worden op taken waarin zij deskundig zijn. Deze twee factoren hebben voor meer onrust gezorgd in de zorgsector, waardoor het binden van medewerkers nog belangrijker is geworden. Het zorgpersoneel wil graag gezien en gehoord worden. Het is van belang dat een werkgever deze mogelijkheid aanbiedt. Volgens Van der Aalst (2019) draagt focus op de duurzame inzet van medewerkers bij aan een wendbare, toekomstbestendige organisatie met gezonde en fitte werknemers.

Goed werkgeverschap en medewerkersbetrokkenheid zijn onderwerpen die door de jaren heen steeds meer aandacht krijgen op HR-afdelingen. Het Spaarne Gasthuis wil extra aandacht besteden aan de verbintenis tussen werkgever medewerker; oftewel medewerkersbetrokkenheid. Volgens het Spaarne Gasthuis (2019 c) zijn de volgende punten belangrijk voor goed werkgeverschap: betrokkenheid, vertrouwen en heldere besluitvorming. Door deze punten in praktijk te brengen, wordt een basis voor veiligheid, tevredenheid en werkplezier gevormd. Tevens geeft het Spaarne Gasthuis (2019 c) aan dat zij door middel van deze punten meer veranderbereidheid zullen ontvangen van medewerkers. Kortom, het Spaarne Gasthuis wil vooroplopen als het gaat om 'de juiste zorg op de juiste plek'. Om deze reden is het van belang om medewerkers mee te nemen in deze visie. Naar aanleiding van de beschreven factoren is de volgende centrale vraag geformuleerd.

“Met welke maatregelen kan het Spaarne Gasthuis de betrokkenheid van medewerkers vergroten?”

Tijdens het onderzoek is onderzocht hoe betrokkenheid gedefinieerd kan worden, welke factoren van invloed zijn op de betrokkenheid van werknemers en wat andere organisaties doen met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid. Door medewerkers in senior-functies te enquêteren zijn er bevindingen opgedaan wat medewerkers van het Spaarne Gasthuis van de huidige betrokkenheid vinden en wat er verbeterd kan worden. Door de resultaten uit de enquête te analyseren, zijn er conclusies en adviezen geschreven. Tijdens het onderzoek is continu rekening gehouden met de basisconditie van het Spaarne Gasthuis, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Dit was een vereiste vanuit de organisatie. Het MTO is geen gevolg van de onderzoekslijn, maar wel relevant om mee te nemen.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt een korte omschrijving gegeven over het Spaarne Gasthuis. Daarnaast worden interne- en externe risicofactoren beschreven. Na het eerste hoofdstuk zal in hoofdstuk 2 de probleemformulering aan bod komen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 een theoretisch kader weergegeven, gevolgd door de methodologie in hoofdstuk 4. De onderzoeksresultaten vanuit de enquête worden weergegeven in hoofdstuk 5, waaruit conclusies worden getrokken in hoofdstuk 6. De discussie vindt plaats in hoofdstuk 7. Uiteindelijk worden de adviezen beschreven in hoofdstuk 8. Tot slot wordt in hoofdstuk 9 een implementatieplan geschreven. Daarna volgen de literatuurlijst en bijlagen.

1. Situatieschets

In het eerste hoofdstuk wordt een omschrijving weergegeven van de organisatie. Daarnaast worden interne en externe factoren geanalyseerd die van belang zijn voor de organisatie. Aan de hand van de deelconclusie wordt de relevantie van het onderzoek met het gewenste resultaat beschreven.

1.1 Interne analyse

In deze paragraaf worden de belangrijkste interne factoren van het Spaarne Gasthuis omschreven, met de relaties daartussen. Er is gekozen om deze elementen te beschrijven aan de hand van het 7s-model, deze is in 1981 ontworpen. Het doel van het 7s-model is om de sterktes en zwaktes van de organisatie te achterhalen. De volgende onderdelen van het 7s-model worden beschreven: Strategy, Structure, Shared Values, Staff en Systems (7smodel, z.j.). In de interne analyse zijn Style en Skills niet beschreven, deze twee zijn niet relevant om mee te nemen in het onderzoek.

1.1.1 Strategy

Sinds 2015 is het Spaarne Ziekenhuis gefuseerd met het Kennemer Gasthuis. Gezamenlijk zijn zij onder de naam “Spaarne Gasthuis” doorgegaan (Spaarne Gasthuis, 2019 a). Het Spaarne Gasthuis is een ziekenhuis dat medisch-specialistische zorg verleent aan voornamelijk de inwoners van de regio Kennemerland, Haarlemmermeer en Duin- en Bollenstreek. Deze zorg is op drie locaties geconcentreerd, dit zijn Hoofddorp, Haarlem-Noord en Haarlem-Zuid (Spaarne Gasthuis, 2019 d). De overige vijf locaties zijn losstaande poli's waar enkele keren per week een dienst wordt gedraaid.

Het Spaarne Gasthuis heeft een breed zorgaanbod, waarbij zij op een aantal gebieden een bijzondere expertise hebben. Met deze expertise werkt het Spaarne Gasthuis nauw met zorgpartners in de regio. De gebieden waar het Spaarne Gasthuis een expertise op heeft zijn ouderengeneeskunde, oncologie en verloskunde (Spaarne Gasthuis, z.j.).

Een andere afdeling waar het Spaarne Gasthuis ook geïnvesteerd heeft, is de obesitas chirurgie (hierna, bariatric). Net zoals bij de afdeling oncologie is ook bij de bariatric de wachtkamer ingericht als een woonkamer, dit heeft het Spaarne Gasthuis bewust gedaan om patiënten meer op hun gemak te laten voelen en niet het idee te geven van een ziekenhuis tijdens behandelingen (Spaarne Gasthuis, z.j.).

Tijdens het vooronderzoek zijn er meerdere interviews gehouden met medewerkers van de HR-afdeling. De respondenten b, d en e (bijlage 2, 4 en 5, 2019) hebben aangegeven dat de grootte van de organisatie niet altijd meewerkt aan het eenheidsgevoel, dit is dan ook wat het Spaarne Gasthuis graag wil verbeteren. Met deze verbeteringen wil de organisatie de betrokkenheid van medewerkers vergroten. Volgens de respondenten hechten werknemers op de werkvloer waarden aan het team, directe collega's en de patiënten. Tevens is uit de uitspraken van dezelfde respondenten gebleken dat het Spaarne Gasthuis niet op medewerkersniveau werkt, maar juist op afdelingsniveau. Jaarlijks doet het Spaarne Gasthuis een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO), deze resultaten worden ook op afdelingsniveau weergegeven. Uit het vooronderzoek wordt aangegeven dat het juist van belang is om te achterhalen wat iemand bezighoudt; hoe kan het Spaarne Gasthuis medewerkers in beweging brengen en hoe zorgt het Spaarne Gasthuis voor meer verbintenis met werknemers? Hier wordt verder op ingegaan in de komende paragrafen.

1.1.2 Structure

Het Spaarne Gasthuis heeft twee organogrammen; een organogram voor organisatiebreed (bijlage 11, Spaarne Gasthuis, 2019 f) en een organogram ingezoomd op de indeling van de zorg (bijlage 12, Spaarne Gasthuis, 2019 g). Organisatiebreed zijn er niet veel lagen van leiderschap, dit duidt op een platte organisatie. De bereikbaarheid van werknemers is makkelijk en het contact tussen werknemers is informeel, om die reden is de platte organisatiecultuur ook terug te zien op de

werkvloer. In de organogram is Raad van Bestuur de hoogste laag, dit betekent dat zij de keuzes maken over welke veranderingen het Spaarne Gasthuis ondergaat.

Het Spaarne Gasthuis heeft in totaal vier lagen van leiderschap, deze worden in het Spaarne Gasthuis als echelon 1, 2, 3 en 4 benoemd. Raad van Bestuur (hierna, RvB) is hierbij echelon 1. Het eerste echelon zorgt voor het beleid van de organisatie. Zij zorgen voor het beleid, veranderingen en geven goedkeuring op voorgestelde ideeën. Het tweede echelon bestaat uit managers van afdelingen, deze managers zorgen voor aansturing van het team en het doorvoeren van veranderingen op afdelingsniveau. Overigens bevinden zowel het eerste als tweede echelon zich op strategisch- en tactisch niveau. Maandelijks wordt er tussen het eerste en tweede echelon een overleg georganiseerd, het top 100 overleg. In dit overleg wordt er over beleid, huidige problematieken en ontwikkelingen gesproken. Het derde echelon bestaat uit leidinggevende op de werkvloer, dit echelon is voornamelijk te vinden in het ziekenhuis en niet in ondersteunende functies. Zij sturen de teams aan in operationele taken. Daarnaast zijn zij het aanspreekpunt voor medewerkers bij vragen. Als laatste is er nog een vierde echelon, dit zijn de teamleiders van afdeling services. De teamleiders van services geven duidelijke sturing aan medewerkers. De afdeling services bestaat uit de afdelingen schoonmaak, restaurants (hospitality) en recepties (persoonlijke communicatie, 23 februari 2020).

Samenwerking met elkaar is volgens het Spaarne Gasthuis zeer van belang, dit is ook het eerste wat opvalt op de algemene website. Op de startpagina van het Spaarne Gasthuis wordt het volgende geschreven: “Deskundige zorg, dichtbij huis in het Spaarne Gasthuis. Als topklinisch opleidingsziekenhuis verbeteren wij continu de kwaliteit van onze zorg en behandelingen. Samen met u werken wij aan uw gezondheid (Spaarne Gasthuis, z.j.)”. Om de kwaliteit van deze zorg te waarborgen is het volgens het Spaarne Gasthuis belangrijk om ook medewerkers meer te betrekken bij ontwikkelingen. Volgens de organisatie zal dit zorgen voor meer betrokkenheid tussen medewerkers en het Spaarne Gasthuis, dit is erg belangrijk bij de huidige krappe arbeidsmarkt (persoonlijke communicatie, 2 maart 2020).

1.1.3 Shared Values

De missie van het Spaarne Gasthuis is als volgt:

“In het Spaarne Gasthuis wordt iedereen als gast ontvangen. De organisatie probeert aan alle wensen van de patiënten tegemoet te komen, door goed naar hen te luisteren. Het personeelsbestand bestaat uit gepassioneerde professionals; zij staan voor kwaliteit van zorg en achter het verwezenlijken van de wensen van patiënten. De menselijke maat is hierbij altijd het uitgangspunt (Spaarne Gasthuis, 2019 a).”

Zoals al eerder is beschreven zit de kracht van Spaarne Gasthuis in samenwerken. Vanuit die overtuiging wordt de zorg georganiseerd. Met de patiënten wordt in overleg gesproken over behandelplannen en zorgaanbieders. Voor het Spaarne Gasthuis betekent samenwerken dat kennis gedeeld wordt en medewerkers elkaar stimuleren om het elke dag beter te doen. Kort samengevat wil het Spaarne Gasthuis samen met patiënten zorgen voor topzorg (Spaarne Gasthuis, 2019 a).

De kernwaarden van het Spaarne Gasthuis worden gezien als de ambities van de organisatie. In totaal zijn er vier ambities waar het Spaarne Gasthuis zich aan vasthoudt, namelijk:

- ❖ *Wij zijn een gasthuis:* wij ontvangen iedereen als gast. Hierbij is het van belang dat wij luisteren naar onze patiënten, hun naasten, verwijzers en anderen voor wie wij van betekenis zijn. Ze voelen zich gehoord en gekend in hun wensen (Spaarne Gasthuis, 2019 b).
- ❖ *Wij zijn een partner met passie:* om topzorg te leveren, betekent samenwerken. Zowel binnen als buiten het ziekenhuis delen wij onze kennis. Daarbij helpen en stimuleren wij elkaar om het elke dag weer beter te doen (Spaarne Gasthuis, 2019 b).

- ❖ *Wij organiseren zorg dichtbij als het kan, verder als het beter is:* als ziekenhuis vervullen wij een regionale rol. Wij leveren hoogwaardige zorg op de plek waar ze het beste tot haar recht komt (Spaarne Gasthuis, 2019 b).
- ❖ *Wij verhogen het niveau van topzorg:* wij zijn een topklinisch ziekenhuis en bevinden ons in de voorhoede als het gaat om kwaliteit in patiëntenzorg. Wij werken altijd aan het verder verbeteren van die kwaliteit en aan vernieuwing binnen de zorg (Spaarne Gasthuis, 2019 b).

De cultuurtypologie van Handy & Harrison (1999) is ontwikkeld om bedrijfsculturen te omschrijven. Indien vanuit deze theorie gekeken wordt naar de missie en kernwaarden, dan is de wens van het Spaarne Gasthuis om van een taakcultuur naar een persoonscultuur te gaan (Alblas & Wijsman, 2013). In het boek van Alblas & Wijsman (2013) wordt de cultuurtypologie van Handy & Harrison (1999) beschreven. Volgens deze cultuurtypologie wordt binnen een taakcultuur voornamelijk resultaatgericht gekeken naar werkzaamheden. Bovendien voelen medewerkers in een taakcultuur de behoefte om taken op de juiste wijze te voltooien. Kenmerkend in de taakcultuur is samenwerking.

Volgens de cultuurtypologie van Handy & Harrison (1999) in het boek van Alblas & Wijsman (2013) wordt bij een persoonscultuur uitgegaan van eigen expertise. Bij een persoonscultuur is een organisatie erg op zelfsturing ingericht. Volgens de Kaderbrief van het Spaarne Gasthuis (2019 c) wil de organisatie meer zelfsturing bieden aan medewerkers. Volgens Alblas & Wijsman (2013) is een persoonscultuur meer mensgericht terwijl een taakcultuur gefocust is op probleemoplossend werken. Het Spaarne Gasthuis is momenteel bezig met het opbouwen van een persoonscultuur, dit heeft te maken met de mensgerichte organisatie. Dit zal echter lastig blijven door de vele regels en procedures die de organisatie hanteert. In tabel 1.1 hieronder wordt een duidelijk beeld weergegeven waarin de typering van de culturen worden benoemd.

Tabel 1.1: Cultuurtypologie Handy & Harrison in het kort, overgenomen uit tijdschrift M&O (2013).

Cultuurtypologie	Typering
Rolcultuur	• Hoge formalisatie, hoge centralisatie; • Regels, procedures, hiërarchie.
Taakcultuur	• Lage formalisatie, hoge centralisatie; • Flexibel, resultaatgericht en zakelijk.
Machtscultuur	• Hoge formalisatie, lage centralisatie; • Persoonlijke macht en charisma.
Persoonscultuur	• Lage formalisatie, lage centralisatie; • Mensgericht en zorg voor elkaar.

Als het Spaarne Gasthuis een persoonscultuur wil toepassen is het wel van belang dat er al betrokkenheid aanwezig is onder werknemers. Daar waar betrokkenheid bij medewerkers creëren een eerste stap is, is het behouden van diezelfde betrokkenheid zo belangrijk (Verhoeven, 2016). Hierbij is het van belang om medewerkers zich betrokken te laten voelen binnen de organisatie. Wanneer dit niet het geval is, zullen volgens van der Aalst (2019) medewerkers sneller de organisatie verlaten. Een hoog verloop is een negatief gevolg van geen betrokken medewerkers. Met de huidige krappe arbeidsmarkt en vergrijzing van Nederland dient dit te voorkomen worden.

Terugkomend op de missie, visie en kernwaarden van het Spaarne Gasthuis kan geconcludeerd worden dat het Spaarne Gasthuis de betrokkenheid van medewerkers een erg belangrijk onderwerp vindt. Om medewerkers te behouden in de organisatie, en dus het verloop terug te dringen, is het van belang om de missie, visie en kernwaarden mee te nemen in het onderzoek. Er kan rekening worden gehouden met het opstellen van adviezen voor het Spaarne Gasthuis, deze adviezen zijn terug te vinden in hoofdstuk 8.

1.1.4 Staff

Het personeelsbestand van het Spaarne Gasthuis bestaat uit ongeveer 4.300 medewerkers (Spaarne Gasthuis, 2019c). De grootste groep bestaat uit medewerkers die zorg verlenen, denk hierbij aan doktersassistenten, verpleegkundigen, artsen, etc. De HR-afdeling bestaat uit 30 medewerkers, die allemaal verantwoordelijk zijn voor dit diverse personeelsbestand. Hierbij is de HR-manager onder andere verantwoordelijk voor het opstellen en beheren van het personeelsmanagement. Onder de HR-afdeling valt ook het recruitment- en arboteam. De recruitment is verantwoordelijk voor het werving- en selectieproces van nieuwe medewerkers, met daar bijbehorende pre- en onboardingsproces. Dit is de begeleiding van nieuwe medewerkers voor-, tijdens en na de werving en selectie en de daar bijhorende ervaringen.

1.1.5 Systems

Er worden meerdere systemen gebruikt binnen het Spaarne Gasthuis om werkzaamheden te monitoren. De informatie wordt via het GasthuisNet gecommuniceerd naar het gehele personeel; veranderingen, storingen en jubileums worden allemaal vermeld op deze startpagina. Daarnaast maakt het Spaarne Gasthuis gebruik van verschillende sociale media pagina's, dit zorgt voor zichtbaarheid van de organisatie en eventuele werving van medewerkers. In de krappe arbeidsmarkt van de zorgsector blijft het van belang om rekening te houden met het behouden van het huidige personeel en het werven van nieuw personeel.

Voor HR worden documenten zoals arbeidsovereenkomsten, verslagen van jaargesprekken en loonstroken opgeslagen per medewerker in YouForce, dit is een portaal waar alle informatie staat. De medewerkers kunnen ook inloggen op hun eigen omgeving in YouForce, zij hebben inzicht op hun loonstroken, jaaropgaven en reiskostenvergoedingen. Ook kunnen medewerkers een adreswijzing en loonheffingskorting zelf doorgeven. Voor een grote organisatie zoals het Spaarne Gasthuis is initiatief neerleggen bij werknemers verstandig om te realiseren. Zo zijn zij zelf verantwoordelijk voor het aanpassen van hun adres en loonheffingskorting bijvoorbeeld. Het zorgt voor meer inzicht in eigen gegevens, dit is ook een kernwaarden van het Spaarne Gasthuis.

1.2 Externe analyse

De externe analyse is aan de hand van de DESTEP-analyse beschreven. De trends en ontwikkelingen welke effect hebben op het Spaarne Gasthuis worden verdeeld over zes factoren, dit zijn demografische-, economische-, sociaal-culturele-, technologische-, ecologische- en politiek-juridische factoren (managementmodellen, z.j.). De sociaal-culturele- en ecologische factoren zijn niet meegenomen in het onderzoek; deze factoren worden gezien als minder relevant.

1.2.1 Demografische factoren

Vergrijzing

Het is bekend dat het aantal ouderen in Nederland toeneemt. Het aantal ouderen met ouderdomsziekten zal fors toenemen door de vergrijzing, aldus het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2018). Daarbij heeft maar liefst 70 procent van de Nederlandse bevolking boven de 65 jaar één of meerdere chronische ziekten (Schumacher, 2019). Logischerwijs heeft dit gevolgen voor het aantal zorgverleners. Door de bovengenoemde redenen zal langzamerhand de zorgvraag toenemen. Daarentegen is de verwachting dat het aantal werknemers minimaal zal stijgen, want in dezelfde periode zal ruim 20 procent van de verpleegkundigen met pensioen gaan (Buurman, 2019). Het personeelstekort in de zorg moet aangepakt worden, maar de handleiding hiervoor is nog niet uitgevonden. De problematiek van een tekort aantal zorgwerknemers zal op korte termijn niet snel worden opgelost. De komende jaren gaat een groot aantal medisch geschoold personeel de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, dit zorgt voor nog minder arbeidskrachten in de zorgsector (Van der Aalst, 2019). Het precieze aantal is hierbij niet bekend.

1.2.2 Economische factoren

Krappe arbeidsmarkt in de zorg

Volgens Van der Aalst (2019) zijn ruim 1,1 miljoen inwoners van Nederland werkend in de zorgsector, dit is 14 procent van de Nederlandse beroepsbevolking. In de zorg heerst er een groot personeelstekort, dit is ook te merken binnen het Spaarne Gasthuis. In patiëntonderzoeken is regelmatig teruggekomen dat patiënten met opname moeten wachten op verpleging, dit komt door de vele openstaande vacatures en te weinig verpleegkundigen die werkzaam zijn bij het Spaarne Gasthuis. Het V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland) heeft in 2018 een enquête uitgezet onder zorgverleners, hiervan heeft 13 procent aangegeven de zorg te willen verlaten. Door het grote personeelstekort binnen de zorg en de toenemende zorgvraag, zal de werkdruk stijgen. Bij een enquête van V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland) heeft 13 procent van de zorgverleners al in 2018 aangegeven de zorg te willen verlaten.

1.2.3 Technologische factoren

Digitalisering

Door de schaarste van zorgpersoneel is het van belang dat er een goed functionerende informatievoorziening aanwezig is. Mensgerichte zorg wordt gezien als de toekomstige zorg. Hierbij wordt mensgerichte zorg gezien als een manier van denken, kijken, luisteren en doen, waarbij de zorg voor de mens het belangrijkste is (Spaarne Gasthuis, z.j.). Tegenwoordig kan de zorgsector niet zonder een goed functionerende informatievoorziening, dit is ook door het eerder benoemde tekort aan zorgpersoneel.

Voor goed functionerende informatievoorzieningen is het van belang om nieuwe instrumenten te bieden aan zorgprofessionals, zodat patiënten nog beter geholpen kunnen worden. Een goede continue samenwerking tussen zorg- en IT-professionals is hiervoor een randvoorwaarde. De bestaande systemen zullen beter benut moeten worden, zodat informatie sneller en overzichtelijker beschikbaar moet zijn. Deze verbeteringen dragen bij aan snellere diagnoses en effectieve behandelingen (Spaarne Gasthuis, 2019 c). Volgens respondent a (bijlage 1, 2019) zorgt een goede informatievoorziening voornamelijk werkdruk verlagend. Het Spaarne Gasthuis probeert het zo aangenaam mogelijk te maken voor het huidige zorgpersoneel, dit doen zij door benoemde problematieken aan te pakken. Door het zorgpersoneel zich gehoord te laten voelen wil het Spaarne Gasthuis haar betrokkenheid doen verhogen.

1.2.4 Politiek-juridische factoren

Wet BIG II

Volgens minister Bruno Bruins van Medische Zorg en Sport hebben verpleegkundigen al 40 jaar de wens om duidelijk onderscheid te maken tussen mbo- en hbo opgeleide verpleegkundigen. Met de Wet BIG II zal er meer worden toegewerkt naar deze wens. Met het nieuwe wetsvoorstel BIG II komt er een nieuwe beroepstitel in de Wet BIG bij, namelijk: regieverpleegkundige. De wetsverandering dient voor meer verheldering te zorgen tussen de geschooldheid van verpleegkundigen, gevolgd door betere inzetbaarheid door een juiste taakverdeling. Hbo-opgeleide verpleegkundigen die vanaf 2012 hun opleiding hebben afgerond, kunnen zich direct regieverpleegkundige noemen. Deze scheiding van beroepstitels heet ook wel functiedifferentiatie (Rijksoverheid, 2019). Voor hbo-verpleegkundigen en mbo-verpleegkundigen voor het jaar 2012 zullen vervolgoopleidingen worden aangeboden, waardoor zij zich na het afronden van deze opleiding zichzelf ook tot regieverpleegkundige kunnen noemen. De verpleegkundigen die in de overgangsregeling vallen krijgen vijf jaar de tijd om aan de nieuwe eisen te voldoen (Rijksoverheid, 2019).

Op 9 oktober 2019 is het omstreden wetsvoorstel BIG II niet goedgekeurd, aldus auteur Van der Aa van het Algemeen Dagblad (2019). Volgens minister Bruins van Medische zorg, kon het plan nauwelijks op steun rekenen binnen de beroepsgroep. Het wetsvoorstel wordt ingeuild voor een

toekomstig besluit, waarbij er gekeken wordt naar een betere functie-indeling en taakverdeling op de werkvloer die helemaal in handen ligt van de zorgwerkgevers en verpleegkundigen (Van der Aa, 2019).

Cao Ziekenhuizen

In het jaar 2019 zijn meerdere acties gevoerd voor een beter cao voor ziekenhuizen. De werknemers in de zorg staan voor een betere cao; 5 procent salarisverhoging én een extra toeslag op loon bij extra inspannende beroepen. Daarnaast eisen vakbonden goede afspraken omtrent arbeids- en rusttijden en over instroom en behoud van werknemers. De voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) heeft bij het kabinet een aanvraag gedaan voor extra geld dat geïnvesteerd zal worden in het verbeteren van de cao (Van der Meulen, 2019).

Werknemers van het Spaarne Gasthuis voeren actie voor een beter cao. Er zijn meerdere acties gevoerd; aanplakbiljetten en illustraties in het ziekenhuis en het draaien van zogenoemde zondagsdiensten doordeweeks. Het draaien van zondagsdiensten houdt in dat alleen spoedgevallen behandeld worden. Tijdens de stakingen zijn uitzonderingen gemaakt voor de oncologiepatiënten (Van der Meulen, 2019). Uiteindelijk wordt het actie voeren van ziekenhuismedewerkers beloond. Na maandenlang actie voeren is op 13 december 2019 een onderhandelingsakkoord vastgesteld. Hierin zijn onder andere afspraken gemaakt over structurele en incidentele loonsverhogingen, rusttijden, toeslagen bij het vervullen van onverwachte diensten en over eerder stoppen met werken. Volgens het Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) wordt er gesproken van een evenwichtig akkoord met enerzijds structurele loonsverhogingen, maar ook goede resultaten over toeslagen en werk-privébalans (Heerekop, 2019). De acties werden toegejuicht door Raad van Bestuur van het Spaarne Gasthuis, dit is gedaan om medewerkers te steunen tijdens deze acties en om verbintenis te creëren. Mede door het toejuichen van medewerkers wil Raad van Bestuur betrokkenheid met medewerkers stimuleren.

1.3 Aanleiding voor dit vraagstuk: de opdracht

In de kaderbrief van het Spaarne Gasthuis (2019 c) heeft Raad van Bestuur (RvB) een zorgstrategie beschreven. Daarin wordt benadrukt op de kwaliteit van de zorg. Het uiteindelijke doel waar het Spaarne Gasthuis in voorop wil lopen is 'de juiste zorg op de juiste plek'. Om deze toekomstvisie te verwezenlijken is het eerst van belang om voldoende personeel te hebben, die zich ook nog eens betrokken voelen bij de organisatie. Indien medewerkers zich betrokken voelen bij een organisatie, dan zullen zij productiever en positiever ingesteld zijn. Bovendien zullen de verloopcijfers niet verhogen vanwege tevreden en betrokken medewerkers (Kluijtmans, 2014). Maar met welke maatregelen zorgt het Spaarne Gasthuis voor meer verbintenis met werknemers, die momenteel zo belangrijk zijn in de krappe arbeidsmarkt van de zorg?

In tabel 1.2 worden de verloopcijfers van afgelopen jaren weergegeven. In deze cijfers zijn seizoenskrachten, stagiaires en personen die niet in loondienst (PNIL) zijn uitgesloten. Dit heeft te maken met veel tijdelijke dienstverbanden, welke invloed hebben op de verloopcijfers. Voor onderstaande tabel is het van belang om te weten dat 1 fulltime equivalent (FTE) gelijk staat aan 36 uur per week. Een FTE is een eenheid waarin de omvang van de totale uren per week wordt uitgedrukt (Kluijtmans, 2014).

Tabel 1.2: In- en uitstroomcijfers van de jaren 2017, 2018 en 2019 (Spaarne Gasthuis, 2019 c).

Jaren	Instroom – aantal	Instroom – FTE	Uitstroom – aantal	Uitstroom - FTE
2017	419	218,25	694	421,86
2018	491	265,18	700	407,25
2019	617	384,80	668	420,75

De bovenstaande cijfers geven aan dat het zorgpersoneel steeds meer groeit in het aantal medewerkers. Enkel als de instroomcijfers met de uitstroomcijfers worden vergeleken is er meer uitstroom dan instroom te zien.

Volgens van der Aalst (2019) brengt focus op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers draagt bij aan een wendbare, toekomstbestendige organisatie met gezonde en fitte medewerkers. Belangrijke punten zijn betrokkenheid, vertrouwen en heldere besluitvorming, dit zorgt voor een veilig gevoel bij werknemers en werkplezier (Van der Aalst, 2019). Met de aangegeven interne- en externe factoren is het van belang om de verbintenis van medewerkers met het Spaarne Gasthuis te vergroten, door middel van betrokkenheid (Spaarne Gasthuis, 2019 c).

In het Spaarne Gasthuis zijn er meerdere factoren die betrekking hebben tot het onderzoek. In tabel 1.3 worden factoren aangegeven die volgens de Kaderbrief van 2019 (2019c) verbintenis hebben met de aanleiding van dit onderzoek. Onder de tabel wordt in het kort beschreven waarom deze factoren van belang zijn om mee te nemen in het onderzoek.

Tabel 1.3: *Factoren uit de Kaderbrief 2019 (Spaarne Gasthuis, 2019c).*

Factoren	
I	Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
II	Jaargesprek
III	Vitaliteitsplan

I – Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

De Raad van Bestuur heeft bij de HR-afdeling aangegeven dat zij maatregelen willen nemen om een aantrekkelijke werkgever te worden, zodat het verloop zou verminderen en medewerkers met trots werken. Het uiteindelijke doel van het Spaarne Gasthuis is om te zorgen voor meer betrokkenheid van de medewerkers. Het is belangrijk dat werknemers zich gezien en gehoord voelen. Bij het Spaarne Gasthuis is er een jaarlijkse meting, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO). De basisconditie is tijdens het onderzoek meegenomen, dit is een vereiste vanuit het Spaarne Gasthuis. Het MTO is geen gevolg van de onderzoekslijn, maar wel relevant om mee te nemen.

In het huidige MTO staat de basisconditie van betrokkenheid op een cijfer van 7,1, dit is gebaseerd op een schaal van 1-10. Er zijn twijfels bij de basisconditie, want wat zegt zo'n cijfer nou eigenlijk? Dit is een veel gestelde vraag op de HR-afdeling, in het bijzonder bij de HR-manager (bijlage 1, 2019). Inmiddels is het MTO een begrip in het Spaarne Gasthuis. Toch zijn er grote verschillen in de responspercentages van de afgelopen jaren, deze zijn overzichtelijk gemaakt in tabel 1.4.

Tabel 1.4: *Responspercentages van het MO uit interne documenten (Spaarne Gasthuis, 2019 e).*

MO 2016	32 procent
MO 2018	59 procent
MO 2019	50 procent

Opvallend in tabel 1.4 is dat er geen meting is geweest in 2017, dit komt volgens de HR-manager door de lange uitwerkingstijd van het MTO in 2016. De resultaten van het MTO worden besproken per afdeling. Door middel van deze besprekingen dienen afdelingen verbeterplannen op te stellen en na te volgen. Ondanks de uitgebreide aanpak zijn er veel meningen over het MTO. Tijdens het vooronderzoek hebben respondenten a, b, d en e (bijlage 1,2,4 en 5) aangegeven dat het MTO te vrijblijvende vragen bevat waardoor er geen verdieping inzigt op afdelingsniveau. Om een aantrekkelijke werkgever te worden is verbintenis met werknemers belangrijk, dit zorgt ervoor dat het MTO mee dient genomen te worden in het onderzoek. Het weergeeft de basisconditie, maar hoe betrokken zijn de medewerkers eigenlijk?

II – Jaargesprek

Een jaargesprek is een gesprek dat minimaal één keer per jaar wordt gehouden tussen leidinggevende en medewerker. Het is van belang om in dit gesprek te bespreken hoe het afgelopen jaar is verlopen binnen de afdeling, welke prestaties er zijn geleverd en welke ontwikkeldoelen zijn opgesteld vanuit de medewerker. Dit gesprek moet dienen als leidraad voor zowel leidinggevende als werknemer om te kijken naar ontwikkelpunten en de gestelde doelen waaraan de medewerker dient te voldoen het komende jaar (Spaarne Gasthuis, 2019 d).

De norm van het jaar 2018 voor aantal gevoerde jaargesprekken stond op 80 procent. Van de 80 procent is maar 64,5 procent behaald in 2018. Door de niet behaalde norm is er feedback gevraagd vanuit afdelingen om een mening te uiten over het jaargesprek. Uit de resultaten bleek dat het gesprek als te vrijblijvend wordt ervaren. Bovendien wordt er weinig tot geen aandacht gegeven aan gewenste gespreksonderwerpen. De conclusies die voortkomen uit de jaargesprekken worden niet tussentijds geëvalueerd (Spaarne Gasthuis, 2019 d). Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, is het ook hier van belang dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen. Wanneer de jaargesprekken niet worden gevoerd missen medewerkers de kans om verbeterpunten aan te geven. Bij minimale affectie tussen werkgever en werknemer kan het verloop vermeederen, dit is juist wat het Spaarne Gasthuis wil verminderen. Eveneens wil het Spaarne Gasthuis een betrokken werkgever zijn, daarom is ervoor gekozen om het jaargesprek mee te nemen in het onderzoek.

III – Vitaliteitsplan

De grootste uitdaging voor het Spaarne Gasthuis ligt bij het aantrekken, behouden en in beweging brengen van medewerkers. Het doel is hierbij om de ambities van medewerkers en organisatie samen te brengen, want ook dit zorgt voor meer verbintenis tussen werkgever en werknemer volgens het Spaarne Gasthuis (2019 d). Om meer aandacht te hebben voor werknemers is het Spaarne Gasthuis bezig met een digitaal inzetbaarheidsportaal. Het inzetbaarheidsportaal dient een plek te worden voor medewerkers waar zij informatie kunnen vinden over ondersteuning en faciliteiten die het Spaarne Gasthuis aanbiedt. Tevens kunnen de faciliteiten ook online worden aangevraagd door medewerkers. Het portaal zal zich verdelen in vier thema's: ontwikkeling, balans, werk en gezondheid (Spaarne Gasthuis, 2019 d). Het vitaliteitsplan is al in implementatie, dit is de reden om het mee te nemen in het onderzoek. Het Spaarne Gasthuis verwacht met het implementeren van het vitaliteitsplan meer verbintenis met werknemers, en dus meer medewerkersbetrokkenheid (persoonlijke communicatie, 20 februari 2020).

1.4 Deelconclusie

Door middel van het 7s-model (7smodel, z.j.) en DESTEP-analyse (managementmodellen, z.j.) zijn interne- en externe factoren beschreven. Al deze factoren hebben een verbinding met het uiteindelijke doel van het Spaarne Gasthuis, namelijk: zorgen voor meer verbintenis tussen werknemer en het Spaarne Gasthuis. De organisatie wil dit doen via medewerkersbetrokkenheid.

Er zijn een aantal vereisten vanuit de organisatie die mee dienen genomen te worden in het onderzoek. De belangrijkste vereiste is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO); de basisconditie (7,1) dient meegenomen te worden in het onderzoek. De reden hiervoor is om te zien of medewerkersbetrokkenheid ook op een andere manier vergroot kan worden. Het MTO is geen gevolg van de onderzoekslijn, maar wel relevant om mee te nemen. Het jaargesprek en vitaliteitsplan zijn factoren die al ondernomen worden door het Spaarne Gasthuis, maar nog niet zijn vruchten afwerpt voor het vergroten van betrokkenheid bij medewerkers.

Er kan geconcludeerd worden dat het Spaarne Gasthuis maatregelen dient te vinden voor meer verbintenis met medewerkers. Niet alleen verandert het Spaarne Gasthuis door de krappe

arbeidsmarkt, maar ook de cultuur en structuur veranderen met de tijd mee. Het Spaarne Gasthuis van nu, met meer flexibiliteit en strevend naar meer verbondenheid, is meegegaan in de huidige tijd.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek duidelijk beschreven. De omschrijving van de doelstelling en de geformuleerde centrale vraag en deelvragen zijn in dit hoofdstuk beschreven, zo ook de afbakening van het onderzoek.

2.1 Doelstelling

Door meerdere externe factoren is het meer dan ooit van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn, dit is ook wat Raad van Bestuur van het Spaarne Gasthuis heeft aangegeven. De externe factoren vergrijzing en krappe arbeidsmarkt zorgt voor meer druk op de zorgsector. Naast de groei van de bevolking van Nederland, is het algemeen bekend dat het aantal ouderen toeneemt waardoor de verhouding niet meer in balans is. Deze toenemende vergrijzing heeft gevolgen voor het aantal zorgverleners (Schumacher, 2019). Er is echter sprake van een krappe arbeidsmarkt in de zorg. Vanwege de krappe arbeidsmarkt en de vergrijzing is het voor organisaties in de zorgsector erg van belang om personeel te binden, zodat het personeelstekort niet vergroot. Met het onderzoek wil het Spaarne Gasthuis ontdekken wat zij kunnen doen om te zorgen voor meer betrokkenheid met de werknemers, zodat het Spaarne Gasthuis hun missie 'de juiste zorg op de juiste plek' kan voltooien en het verloop verminderd.

2.2 Probleemstelling

Naar aanleiding van het vooronderzoek is de centrale vraag als volgt geformuleerd.

“Met welke maatregelen kan het Spaarne Gasthuis de betrokkenheid van medewerkers vergroten?”

Volgens de HR-manager is belangrijk dat werknemers zich gezien en gehoord voelen. Bij het Spaarne Gasthuis is er een jaarlijkse meting. Deze meting, ook wel te verwoorden met basisconditie, van betrokkenheid is tijdens het onderzoek meegenomen, dit was een vereiste vanuit het Spaarne Gasthuis. Het MTO is geen gevolg van de onderzoekslijn, maar wel relevant om mee te nemen.

2.3 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn een aantal deelvragen opgesteld. Het doel van deze deelvragen is het verduidelijken van het onderzoek.

Deskresearch

1. Wat wordt vanuit de literatuur verstaan onder de betrokkenheid van medewerkers?
2. Welke factoren beïnvloeden het vergroten van medewerkersbetrokkenheid?
3. Wat doen andere organisaties op het gebied van medewerkersbetrokkenheid? (best practices)

Fieldresearch

4. Wat geven medewerkers van het Spaarne Gasthuis aan over hun betrokkenheid bij de organisatie?
5. Wat kan het Spaarne Gasthuis concreet doen om medewerkersbetrokkenheid te verbeteren volgens de resultaten?

2.4 Afbakening

Dit onderzoek is op drie vlakken afgebakend: doelgroep en functie van het onderzoek. Het afbakenen van dit onderzoek draagt bij aan de haalbaarheid en relevantie van het onderzoek.

Doelgroep

Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een enquête, welke wordt uitgezet onder medewerkers in senior-functie, deze keuze is samen met de HR-manager gemaakt. De senior-functies, die zich binnen

de afdelingen bevinden, zitten tussen de leidinggevenden en uitvoerende werknemers in. Het voordeel hiervan is de veelzijdigheid van activiteiten. De geselecteerde doelgroep kan zowel vanuit leidinggevenden- als werknemersperspectief kijken (persoonlijke communicatie, 8 oktober 2019). Dit is ook de reden waarom zij representatief zijn in het onderzoek.

In totaal zullen 270 van de 4.300 medewerkers worden betrokken bij het onderzoek. Door de doelgroep af te bakenen, wordt de betrouwbaarheid haalbaar en validiteit een discussiepunt. Het discussiepunt wordt verder toegelicht in de discussie, hoofdstuk 7. Verder wordt de afbakening uitgebreider beschreven in de methodologie (hoofdstuk 4, paragraaf 4.1).

Tijdens het vooronderzoek zijn slechts enkele medewerkers van de HR-afdeling geïnterviewd. Dit heeft te maken met de opgedragen taak vanuit Raad van Bestuur (Spaarne Gasthuis, 2019 c). Volgens de Kaderbief van 2019 is medewerkersbetrokkenheid één van de opgedragen doelstellingen binnen de HR-afdeling.

Functie onderzoek

De functie van dit onderzoek is om te onderzoeken welke maatregelen dienen ondernomen te worden om medewerkersbetrokkenheid binnen het Spaarne Gasthuis te vergroten. Deze basisconditie is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO). Dit is een essentiële factor omdat de cijfers van betrokkenheid zijn gebaseerd op het MTO.

In dit onderzoek wordt er gefocust op de verbintenis tussen werkgever en werknemer, ook wel weer te geven als betrokkenheid. Er is echter al eerder onderzoek naar het onderwerp binden en boeien gedaan, waaruit werd geconstateerd dat het pre- en onboardingsproces verbeterd moest worden. Om dubbel werk te voorkomen is binden en boeien uitgesloten. Daarentegen wordt niet uitgesloten dat eventuele acties die ondernomen worden naar aanleiding van de uitkomst van het onderzoek, niet gelinkt zullen worden aan binden en boeien van de organisatie. Tevens worden in dit onderzoek geen verbanden beschreven tussen leidinggevenden en de verloopcijfers. De reden voor deze keuze is om het onderzoek niet verder te verbreden.

In het hoofdstuk hierna zal verder ingegaan worden op de deskresearchvragen. Deze zullen in het volgende hoofdstuk worden beantwoord door middel van literatuuronderzoek.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de deelvragen 1, 2 en 3 beantwoord, gevolgd door het conceptueel model. Deze antwoorden vormen samen de leidraad voor het fieldresearch. De deelvragen worden beantwoord aan de hand van gevonden literatuur. Om eventuele onduidelijkheid te voorkomen, is er een begrippen- en afkortingenlijst toegevoegd aan het onderzoek. Deze lijst is te vinden na het voorwoord.

3.1 Wat wordt vanuit de literatuur verstaan onder de betrokkenheid van medewerkers?

Er zijn verschillende theorieën ontwikkeld om de betrokkenheid van medewerkers in kaart te brengen. De belangrijkste definities en theorieën worden in deze deelvraag uitgelegd en toegelicht naar relevantie van het onderzoek. Hierin zal een verschil worden gemaakt in definities van auteurs en definities van organisaties. Het feit blijft dat medewerkersbetrokkenheid voor ieder individu en voor iedere werkgever verschillend geïnterpreteerd kan worden. Volgens Bruel & Colsen (2013) is er uiteindelijk maar één persoon die kan bepalen wat het begrip medewerkersbetrokkenheid voor hem of haar betekent, het individu zelf.

Er worden meerdere begrippen gebruikt onder het verzamelwoord betrokkenheid. In de theorie kunnen verschillende begrippen voor betrokkenheid staan. Zo wordt betrokkenheid ook wel gezien als bevlogenheid (Heezen, van der Lei & Griffioen, 2014), binden en boeien (Cruel & Bolsen, 2013), motivatie (Alblas & Wijsman, 2013) en tevredenheid vanuit de theorie van Herzberg (Marcus & van Dam, 2015). Uiteindelijk wordt er één definitie gekozen die gedurende het onderzoek leidend zal zijn.

Markos & Sredevi (2010)

Binnen het geschreven rapport van Markos & Sredevi (2010) wordt aangegeven dat er geen specifieke definitie is van het begrip “Employee Engagement”, ook wel te verwoorden met betrokkenheid. Volgens Markos & Sredevi (2010) is betrokkenheid gebaseerd op eerdere concepten van “job satisfaction”, ook wel weer te geven als werktevredenheid. Hierbij laat het de relatie tussen werknemer en werkgever zien op basis van aspecten die te maken hebben met betrokkenheid. Uiteindelijk schrijven beide auteurs dat betrokken medewerkers emotioneel verbonden zijn met de organisatie en willen de medewerkers met enthousiasme werken voor het succes van de werkgever.

Bruel & Colsen (2013)

Volgens Bruel & Colsen (2013) is er vooralsnog geen duidelijke definitie beschreven over wat betrokkenheid is. Wel hebben zij een idee over welke aspecten van belang zijn om naar betrokkenheid te streven. Ondanks het gaat over de definiëring van betrokkenheid, gebruiken Bruel & Colsen (2013) in het boek “De geluksfactor” het begrip binden en boeien. In de geschreven theorie van Bruel & Colsen (2013) komt verbondenheid tussen werknemer en werkgever sterk naar voren, waardoor het van belang is om deze omschrijving mee te nemen in het onderzoek.

Terugkomend op de niet benoemde aspecten in de vorige alinea die van belang zijn voor betrokkenheid, zullen deze hierna worden benoemd. Eén van de aspecten die belangrijk zijn voor medewerkers om zich te verbinden met een organisatie, zijn de normen en waarden. De normen en waarden vormen een bindmiddel, of ‘de ziel’ van een gemeenschap waarin medewerkers zich thuis voelen. Een volgend aspect wat sterk van belang kan zijn om medewerkers meer te verbinden met de organisatie is het “inside out” denken. Hierbij wordt niet beredeneerd vanuit de behoeften van de organisatie, maar vanuit de behoeften van medewerkers. Kortom, medewerkers verbinden zich aan de identiteit en missie van de organisatie en worden geboeid door de organisatie, werkzaamheden, het succes, de ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden en collega’s, aldus Bruel & Colsen (2013).

Vergouw (2013)

In het boek 'Commitment' wordt de term betrokkenheid beschreven in de vorm van commitment. De auteur Vergouw definieert dit als volgt:

De vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet verblijvend (Vergouw, 2013, p.19).

Heezen – Effectory (2019)

Los van al de definities vanuit de literatuur, zal de volgende definitie komen vanuit Effectory. Effectory is een organisatie die zich bezighoudt met het meten van betrokkenheid voor organisaties. Hierbij geeft Heezen (2019) aan dat betrokken medewerkers toegevoegde waarde leveren door hun vastberadenheid, proactieve houding en kwaliteitsbewustzijn. Binnen de betrokkenheidsanalyse dienen de medewerkers volgens Heezen (2019) in vier groepen te worden verdeeld, namelijk:

- Betrokken én bevlogen medewerkers;
- Wel betrokken bij de organisatie, niet bevlogen in het dagelijks werk;
- Niet betrokken bij de organisatie, wel bevlogen in het dagelijks werk;
- Niet betrokken, niet bevlogen medewerkers.

Hierbij zijn betrokken én bevlogen medewerkers het meest proactief binnen een organisatie. Tot slot geeft Heezen (2019) aan dat betrokken en bevlogen medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.

3.1.1 Deelconclusie

Er worden meerdere begrippen gebruikt onder het verzamelwoord betrokkenheid. In de theorie kunnen verschillende begrippen voor betrokkenheid staan. Daarentegen hebben de bovengenoemde definities rondom betrokkenheid wel een aantal factoren met elkaar gemeen. Dit is namelijk het uiteindelijke resultaat; betrokken medewerkers lijken de organisatie te bevorderen met hun prestaties. Tevens staan betrokken medewerkers achter de normen en waarden van een organisatie en hebben het streven om deze na te leven. Na het onderzoeken en beantwoorden van deze deelvraag, zijn verschillende definities samengevoegd om tot een nieuwe definitie te komen welke gebruikt zal worden voor dit afstudeeronderzoek. Gekeken naar al de bovengenoemde definities, is de volgende definitie geformuleerd.

Betrokken medewerkers zijn niet alleen tevreden met hun werkzaamheden, maar hebben ook een hart voor de organisatie. Doordat medewerkers een hart voor de organisatie hebben, worden de prestaties van de organisatie positief beïnvloed.

In de volgende deelvraag wordt gekeken vanuit literatuuronderzoek naar welke factoren de betrokkenheid van medewerkers vergroot.

3.2 Welke factoren beïnvloeden het vergroten van medewerkersbetrokkenheid?

Uit onderzoek van de Gallup (z.j.) blijkt maar liefst zeven van de tien medewerkers geen betrokkenheid te voelen tot hun werkgever. Verder blijkt uit dit onderzoek dat leidinggevendenden de schakel horen te zijn tussen strategische keuzes en het personeel. Zijn het dan de leidinggevendenden die zich meer betrokken horen te voelen aan de organisatie, waardoor vervolgens de medewerkersbetrokkenheid verhoogd kan worden?

Meulenberg (2017).

Volgens Meulenberg (2017) is het creëren van medewerkersbetrokkenheid geen gemakkelijke klus. De reden hiervoor is ook dat ieder individu anders benaderd dient te worden. Elk individu heeft

andere verwachtingen en behoeften. Eigenschappen zoals leeftijd, geslacht en aantal dienstjaren hebben hierin ook effect. Voordat medewerkers zich betrokken kunnen voelen bij een organisatie, is het van belang om een autonome en open werksfeer te creëren. Een open werksfeer zorgt volgens Meulenberg (2017) namelijk voor werknemers die zich vertrouwd en betrokken voelen.

Ten tweede dienen managers een groot talent te hebben in het ondersteunen van personeel, maar eveneens in het machtigen, positioneren en voornamelijk medewerkers betrekken in diverse zaken. Bij leidinggevend wordt steeds meer gevraagd naar coachende vaardigheden. Door het betrekken van werknemers van verschillende lagen, ontstaat meer vertrouwen met elkaar (Meulenberg, 2017).

Ten derde geeft Meulenberg (2017) aan dat autonomie één van de belangrijkste factoren is binnen betrokkenheid stimuleren. Autonomie wil zeggen dat de medewerkers zelf aan het roer staan van hun loopbaan. Om dit te kunnen realiseren is het nodig om personeel zich gehoord te laten voelen, ergens bij te laten horen en zich onderdeel te laten voelen van een doel wat bereikt dient te worden. Een werknemersparticipatie zou een goed initiatief zijn, dit zorgt voor meer mogelijkheid tot delen van meningen bij werknemers.

Ten vierde is het van belang om medewerkers een mogelijkheid te bieden tot opleiding. Hierbij is het wel van belang dat medewerkers op de juiste plek zitten en werk uitoefenen waar zij in eerste instantie al energie uithalen. Om betrokkenheid te bevorderen heeft het samen zoeken met de direct leidinggevende naar ontwikkelingen per individu de grootste impact. Tevens hoort hier ook het regelmatig terugkoppelen van vooruitgang tussen werknemer en leidinggevende bij. Door het samenwerken zou een band kunnen ontstaan, wat vervolgens weer leidt naar meer betrokkenheid.

Wanneer bovenstaande vier punten zijn toegepast, zal het volgens Meulenberg (2017) zorgen voor meer betrokkenheid binnen de organisatie. Meer medewerkersbetrokkenheid zal uiteindelijk leiden tot makkelijkere werksituaties. Tot slot geeft Meulenberg (2017) wel nogmaals aan dat de start het verhogen van medewerkersbetrokkenheid ligt bij gemotiveerde leidinggevend.

Van der Meulen & Meulenkamp & Fehrmann (2017)

De organisatie 2DAYSMOOD heeft vanuit diepgaand literatuuronderzoek, inzicht in werktrends en hun eigen ervaringen in positieve psychologie, HR en verandermanagement een model gecreëerd, waarbij vijftien drijfveren zijn geïdentificeerd voor werkgeluk en medewerkersbetrokkenheid. Dit model heet het "Employee Happiness Model". Zoals te zien in figuur 1 (bijlage 6, 2019), heeft het model vier hoofdthema's: 'Organisatie', 'Mensen', 'Werk' en 'Welzijn'. Binnen deze vier thema's zijn vijftien drijfveren verdeeld. Om te zien hoe een organisatie uit deze test komt, is het nodig om de medewerkers vijftien stellingen te laten beantwoorden. Uit de antwoorden die zijn gegeven op de vijftien stellingen worden resultaten gehaald (van der Meulen et al., 2017).

Zoals al eerder beschreven zijn er vier thema's. Het eerste thema is 'Organisatie'. Dit thema gaat over de kern van de organisatie en hoe het bedrijf via interne communicatie de normen en waarden presenteert. De factoren die onder dit thema vallen tonen de mate waarin stakeholder zich verbonden voelen en zich identificeren met de organisatie, aldus 2DAYSMOOD (van der Meulen et al., 2017).

Het tweede thema is 'Mensen'. Bij dit thema gaat het voornamelijk over de mensen die werken voor de organisatie. Zonder deze mensen, had de organisatie niet voort kunnen bestaan. De meest belangrijke factoren voor een positieve werksfeer zijn goed leiderschap, gezonde arbeidsrelaties en een veilige werkomgeving (van der Meulen et al., 2017).

"Een open werksfeer zorgt volgens Meulenberg (2017) namelijk voor werknemers die zich vertrouwd en betrokken voelen, aldus Meulenberg (2017)."

Thema drie heeft het onderwerp 'Werk'. Binnen dit thema wordt getoetst op wat de organisatie haar medewerkers kan bieden qua opleiding en ontwikkeling, in ruil voor al hun werk en inzet die bijdraagt aan de algemene prestaties van de organisatie (van der Meulen et al., 2017).

Het laatste thema van het model is 'Welzijn'. Dit thema betreft de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers. Bij dit thema wordt gekeken naar welke ondersteuning gewenst is vanuit de medewerkers. Volgens Van der Meulen et al. (2017) is het van belang om een gezonde werk-privé balans te hebben (van der Meulen et al., 2017).

Er kan geconcludeerd worden dat het 'Employee Happiness Model' wordt aangegeven welke factoren uiteindelijk werkgeluk en medewerkersbetrokkenheid stimuleren. De organisatie 2DAYSMOOD biedt tevens een unieke meetmethode aan om stress, werkgeluk en betrokkenheid te analyseren. Dit wordt gedaan via een 15 seconden enquête. Volgens van der Meulen et al (2017) vertellen de scores en trendlijnen welke problemen urgent zijn en welke acties impact hebben op deze urgente problematieken.

MacLeod & Clark (2012)

Volgens MacLeod en Clark (2012) zijn er in totaal vier factoren van betrokkenheid die vaak terugkomen binnen onderzoeken. Deze factoren zijn als volgt:

1. Sterke inspirerende missie en visie, ook wel weer te geven als: "Strategic Narrative"; een sterk en duidelijke visie met goed geformuleerde missies, zodat ieder individu deze doelstellingen kan begrijpen. Hierbij is het van belang dat de organisatiecultuur goed weergegeven kan worden.
2. Betrokken managers, ook wel weer te geven als: "Engaging Managers"; betrokken managers hebben een hart voor de organisatie. Daarnaast tonen zij respect en waardering voor de inzet van de medewerkers. Daarbij wordt gekeken naar het vergroten van medewerkers hun kwaliteiten.
3. Meer zeggenschap van medewerkers, ook wel weer te geven als: "Employee Voice"; succesvolle betrokken organisaties zijn op zoek naar medewerkers hun stem, luisteren hiernaar en laten blijken dat de meningen van medewerkers ertoe doen. Ook zij kunnen het verschil maken.
4. Integriteit, ook wel weer te geven als: "Integrity"; het gedrag van de organisatie hoort in overeenstemming te zijn met de gecommuniceerde kernwaarden. Indien dit lukt, heeft dit als gevolg dat er meer wederzijds vertrouwen en integriteit ontstaat.

3.2.1 Deelconclusie

Er zijn meerdere theorieën over welke factoren betrokkenheid beïnvloeden. Bij dit onderzoek wordt kortweg uitgegaan van meerdere factoren die terugkomen, dit zijn onder andere betrokken managers, meer opleidingsontwikkelingen, meer zelfsturing en autonomie in de organisatie. In het onderzoek komt de theorie van MacLeod & Clark (2012) regelmatig terug. Deze theorie vat de bovengenoemde vier belangrijkste punten overzichtelijk samen. In de volgende deelvraag zal gekeken worden naar wat andere organisaties doen met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid meten.

3.3 Wat doen andere organisaties op het gebied van medewerkersbetrokkenheid? (best practices)

Om goede voorbeelden van medewerkersbetrokkenheid ten aanzien van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO) te hebben, is er gezocht naar verschillende organisaties die volgens hen een succesvol programma hebben. Deze voorbeelden dienen voor dit onderzoek als 'best practice', ook wel te verwoorden met beste oplossing. De manieren, welke organisaties gebruiken voor het meten van betrokkenheid, zijn later in het kwantitatieve onderzoek meegenomen in de vraagstelling.

Eerst zullen klantverhalen worden beschreven vanuit het bedrijf “2DAYSMOOD”, vervolgens vanuit de organisatie Effectory en tot slot vanuit Integron. Deze bedrijven voeren een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit voor organisaties. Daarbij is het toevallig dat deze drie bedrijven elk een ander plan van aanpak hebben. Door klantverhalen van verschillende organisaties naast elkaar te leggen, valt echter wel op dat bij de bedrijven 2DAYSMOOD, Effectory en Integron eerder benoemde factoren van betrokkenheid terugkomen vanuit de literatuur.

2DAYSMOOD – klantverhaal van een wervingsbureau

Wervingsbureau X in Nederland

Binnen wervingsbureau X waren acht Management trainees, welke het nodig tijd vonden om aandacht te schenken aan de betrokkenheid van de medewerkers. De missie van deze acht trainees werd om dit onderwerp op de agenda te zetten van het bestuur. Eenmaal geluk, gingen zij samen met 2DAYSMOOD op zoek naar de juiste formule om de betrokkenheid en werkgeluk te vergroten. Om tot de juiste formule te komen deed 2DAYSMOOD een experiment van interventies. Vervolgens werd door 2DAYSMOOD afzonderlijke teams continu gemeten met de 15 seconden enquête (2DAYSMOOD, z.j.).

Uit deze resultaten kwam een verrassende uitkomst. Het was namelijk van belang dat de managers bewust werden van hun betrokkenheid en geluk en daarin een voorbeeldrol namen. De managers kregen training om de juiste gesprekken te voeren binnen hun team. Met vragen zoals “Wat maakt jouw medewerkers betrokken?” en “Hoe kan dit gefaciliteerd worden?” probeerden de managers werknemers te prikkelen. Door deze vragen te stellen aan de werknemers zorgden voor onmiddellijke toename in betrokkenheid en werkgeluk. Twee maanden later begonnen de percentages van andere medewerkers ook te stijgen. Dit betekende dat de betrokkenheid en werkgeluk aanstekend werkte binnen het wervingsbureau. De totale score van betrokkenheid en werkgeluk steeg in zes maanden van 66 procent naar 80 procent (2DAYSMOOD, z.j.).

Effectory – klantverhalen van twee verschillende ziekenhuizen

Binnen Effectory zijn meerdere ziekenhuizen te vinden tussen de klantenverhalen. Bij het selecteren van klantverhalen is bewust gekozen om een best practice van een ander ziekenhuis te beschrijven. De reden voor deze keuze heeft te maken met de krappe arbeidsmarkt, welke is benoemd in de externe analyse. Wat doen andere ziekenhuizen om de betrokkenheid van medewerkers zo mogelijk te verhogen?

Antoni van Leeuwenhoek

Het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis is onafhankelijkheid van instituten, daarom is het van belang om te presteren. Het responspercentage van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO) ligt boven de benchmark ziekenhuizen (51,3%), deze is bij Antoni van Leeuwenhoek namelijk 59,7 procent. De vorige meting van het ziekenhuis lag op een percentage van 41,8 procent. Doordat er verschillende belangrijke ontwikkelingen zijn, is een gestructureerde vragenlijst met betrekking tot de medewerkers essentieel (Effectory, z.j.).

Sinds een aantal jaren groeit het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis. Dit leidt niet automatisch tot het toevoegen van management. Het ziekenhuis wil door de groei van het aantal personeelsleden meer gaan begeleiden op zelfsturing. Volgens Antoni van Leeuwenhoek (z.j.) wordt dankzij het MTO uitslagen helder weergegeven en zaken beter gecommuniceerd tussen personeelsleden. Op het moment dat het onderzoek is afgerond en de resultaten bekend zijn, krijgt iedere medewerkers de eigen resultaten afgezet tegen de resultaten op team- en organisatieniveau. Dankzij deze mogelijkheid bij Effectory, zien medewerkers daadwerkelijk wat de resultaten zijn en worden op die manier zelf in beweging gebracht (Effectory, z.j.). Door de metingen van Effectory (z.j.) is bij het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis het betrokkenheidscijfer in twee jaar gestegen van een 5,7 naar

een 7,0. Er kan geconcludeerd worden dat de aanpak van Effectory met betrekking tot het MTO heeft gezorgd voor meer medewerkersbetrokkenheid in het ziekenhuis.

Deventer Ziekenhuis

Het Deventer Ziekenhuis zet jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO) uit via Effectory. Het MTO bestaat uit een traditionele vragenlijst, aangevuld met wat specifieke thema's per afdeling. Deze thema's worden door de managers uitgekozen. De respons vanuit het onderzoek van Effectory ligt de afgelopen jaren altijd rond de 70 procent, deze percentages lagen voor Effectory nog geen eens op 50 procent. Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van groei in de medewerkersbetrokkenheid binnen het Deventer Ziekenhuis. Nadat de resultaten bekend zijn, schrijft Deventer Ziekenhuis een communicatieplan. Het communicatieplan bestaat uit via het sociale intranet communiceren, via de managers medewerkers stimuleren om deel te nemen aan het onderzoek en worden presentaties gegeven aan de hand van de terugkoppeling van resultaten per afdeling (persoonlijke communicatie, 7 oktober 2019).

Integron – klantverhaal van GGZ

Bij Geestelijke Gezondheidszorg Westelijk Noord-Brabant (hierna: GGZ WNB) biedt hulp bij problemen op gebied van geestelijke gezondheid. De focus ligt bij kortdurende, maar ook langdurige zorg in verschillende facetten van de specialistische geestelijke gezondheidszorg. Dit kan ook wel gezien worden als mensgerichte zorg, gebracht door mensen. GGZ WNB hecht veel waarde aan het medewerkersonderzoek. Dit komt doordat zij hiermee goed in de gaten houden hoe medewerkers het werk en organisatie ervaren, en snel kunnen reageren indien er verbeterkansen zijn (Integron, z.j.).

Volgens GGZ WNB (z.j.) is er een toegevoegde waarde aan medewerkersonderzoek en het bespreken en activeren van de resultaten. Om de doelen te realiseren, het bespreken en activeren van resultaten, is het voorstel neergelegd aan Integron om voor iedere leidinggevende een eigen online resultatendashboard in te richten. Om zeker te zijn van dit gebruik, is er tevens gevraagd om leidinggevende wegwijs te maken en te trainen binnen dit dashboard. Hiermee kunnen vanuit dit dashboard eigen aandachtspunten worden geformuleerd.

3.3.1 Deelconclusie

Uit best practices is gebleken dat het meten van medewerkersbetrokkenheid veelal wordt gedaan via enquêtes. Hierbij zijn wel verschillen te zien in de aanpak van het meten. 2DAYSMOOD (z.j.) doet dit bijvoorbeeld via wekelijkse 15 seconden enquêtes, dit heeft volgens de klantverhalen voor kleinere organisaties een goede werking. De tweede is Effectory. Deze organisatie heeft affectie met ziekenhuizen, dit zorgt voor makkelijker vergelijken. De diverse aanpak van Effectory zit in de mogelijkheid tot aanpassing op afdelingsniveau, dit zorgde bij het Deventer Ziekenhuis voor meer respons. Integron staat voor het bespreken en activeren van de resultaten, dit doen zij door resultatendashboards in te richten voor leidinggevendenden.

3.4 Conclusie theoretisch kader

In deze paragraaf wordt een conceptueel model weergegeven, deze zal aansluiten bij de hoofdvraag. Vervolgens zal in de deelconclusie een eigen onderzoeksmodel geschetst worden. Dit model is op basis van het theoretisch kader geschetst. Het doel van dit onderzoeksmodel is het weergeven van de centrale vraag, mogelijke aannames en theorie beschreven in het theoretisch kader.

In de eerste deelvraag is er een definitie van betrokkenheid beschreven. De definitie van betrokkenheid is als volgt:

“Betrokken medewerkers zijn niet alleen tevreden met hun werkzaamheden, maar hebben ook een hart voor de organisatie. Doordat medewerkers zo’n hart voor de organisatie hebben, worden de prestaties van de organisatie positief beïnvloed” (zie paragraaf 3.1.1.).

Een belangrijke succesfactor voor betrokkenheid, is een duidelijke en inspirerende visie, missie en kernwaarden. Indien medewerkers geïnspireerd raken door deze drie speerpunten van de organisatie, ontstaat volgens de theorie van MacLeod & Clark (2012) al meer betrokkenheid. Bovendien is het organiseren van een werknemersparticipatie een factor dat betrokkenheid zal doen vergroten, dit blijkt uit de theorie van Meulenberg (2017).

Binnen het onderzoek van het Spaarne Gasthuis vallen een aantal drijfveren op. Onder deze drijfveren vallen ‘Salaris en Benefits’, ‘Waardering’ en ‘Intrinsieke motivatie’, ‘Vitaliteit’, ‘Opleiding & ontwikkeling’, ‘Werk-privé balans’ en ‘Werkomstandigheden’. De benoemde drijfveren worden meegenomen in het verdere onderzoek. Opvallend is dat de drijfveren allemaal in één theorie worden benoemd; Employee Happiness Model (2017). Toch valt de theorie van MacLeod & Clark (2012) ook onder de benoemde drijfveren. Het enige waarin MacLeod & Clark (2012) verschillen is het puntje van sterke inspirerende missie en visie.

Het model van 2DAYSMOOD geeft een duidelijk beeld over welke factoren betrokkenheid en werkgeluk beïnvloeden. Er zijn vier hoofdthema’s binnen het model (bijlage 6, figuur 2, 2019), namelijk: organisatie, mens, werk en welzijn. Onder deze vier hoofdthema’s zijn vijftien verschillende drijfveren, ook wel te verwoorden met factoren, verdeeld. Met deze vier hoofdthema’s en vijftien drijfveren probeert het model een overzicht te geven welke drijfveren van essentieel belang zijn om tot meer medewerkersbetrokkenheid te komen.

Door meerdere externe factoren – zoals vergrijzing, krappe arbeidsmarkt in de zorgsector en onrust omtrent cao stakingen – is het meer dan ooit van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn, dit is ook wat Raad van Bestuur heeft aangegeven. Met het onderzoek wil het Spaarne Gasthuis ontdekken wat zij kunnen doen om te zorgen voor meer betrokkenheid met de werknemers, zodat het Spaarne Gasthuis hun missie ‘de juiste zorg op de juiste plek’ kan voltooien en het verloop verminderd. In het onderzoek wordt ingezoomd op het vergroten van medewerkersbetrokkenheid. In het theoretisch kader zijn factoren duidelijk geworden die invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers, deze factoren worden meegenomen in het onderzoek. Het verdere onderzoek is gebaseerd op het model van Employee Happiness Model (Van der Meulen et al., 2017), dit zorgt voor meer gericht vragen in de enquête. Op basis van de drijfveren wordt de enquête opgesteld. Het conceptueel model wordt onderstaand weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1: *Conceptueel model – Van der Meulen, Meulenkamp & Fehrmann (2017).*



4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn ingezet ter beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek. De volgende paragrafen zullen aan bod komen: ontwerp en type onderzoek, populatie en steekproef, deskresearch, fieldresearch, onderzoeksinstrumenten en betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

4.1 Ontwerp en type onderzoek

Bij het uitvoeren van het onderzoek zijn er diverse typen onderzoeksmethoden ingezet die zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn. Een kwantitatief onderzoek is gebaseerd op een cijfermatig inzicht. Het geeft antwoorden op vragen die in hoeveelheden kunnen worden uitgedrukt. Een kwalitatief onderzoek draait om woorden en niet om cijfers (Baarda et al., 2013).

Het onderzoek is gestart met vooronderzoek. Dit vooronderzoek bestaat uit het bestuderen van interne documenten van het Spaarne Gasthuis en het afnemen van half-gestructureerde interviews. Door het vooronderzoek is een basis gelegd aan verschillende interne en externe informatie. Ook heeft deze basis deskresearch versterkt, doordat er een verdere verdiepingsslag kan worden gemaakt. Er zijn antwoorden gevonden op de deelvragen 1, 2 en 3. Aan de hand van het theoretisch kader is een conceptueel model ontworpen, welke dient als leidraad voor fieldresearch. In tabel 4.1 wordt een schematisch overzicht van de onderzoeksmethoden weergegeven die zijn gebruikt tijdens het onderzoek, gevolgd door welke doeleinden deze methoden hebben.

Tabel 4.1: Schematisch overzicht onderzoeksmethoden.

Deelvraag	Dataverzameling	Type onderzoek	Zoekniveau
1. Wat wordt vanuit de literatuur verstaan onder de betrokkenheid van medewerkers?	Literatuur	Literatuur	Algemeen
2. Welke factoren beïnvloeden het vergroten van medewerkersbetrokkenheid?	Literatuur	Literatuur	Medewerkers- en organisatieniveau
3. Wat doen andere organisaties op het gebied van medewerkersbetrokkenheid? (best practices)	Literatuur en persoonlijke communicatie.	Kwalitatief	Organisatieniveau
4. Wat geven medewerkers van het Spaarne Gasthuis aan over hun betrokkenheid bij de organisatie?	Vooronderzoek half-gestructureerde interviews	Kwalitatief	Ondersteunde staf van de HR-afdeling
	Deskresearch	Kwalitatief	Algemeen
	Enquête en analyseschema's	Kwantitatief	Medewerkers van het Spaarne Gasthuis in senior-functie
5. Wat kan het Spaarne Gasthuis concreet doen om medewerkersbetrokkenheid te verbeteren volgens de resultaten?	Vooronderzoek half-gestructureerde interviews	Kwalitatief	Ondersteunde staf van de HR-afdeling
	Deskresearch	Kwalitatief	Algemeen
	Enquête en analyseschema's	Kwantitatief	Medewerkers van het Spaarne Gasthuis in senior-functie

4.2 Populatie en steekproef

De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestaat uit 270 medewerkers. Er is een enquête uitgezet onder werknemers in senior-functie, deze keuze is samen met de HR-manager gemaakt. De gekozen doelgroep heeft een functie met bredere invloed op de organisatie. Bovendien zijn de medewerkers verdeeld over verschillende afdelingen, waardoor het bereik groot blijft.

De senior-functies, die zich binnen de afdelingen bevinden, zitten tussen de leidinggevenden en uitvoerende werknemers in. Het voordeel hiervan is de veelzijdigheid van activiteiten. De geselecteerde doelgroep kan zowel vanuit leidinggevenden- als werknemersperspectief kijken (persoonlijke communicatie, 8 oktober 2019). Dit is ook de reden waarom zij representatief zijn in het onderzoek.

De reden van deze doelgroep heeft te maken met de grootte van het onderzoek en het tijdsbestek waarin het onderzoek dient afgerond te zijn. Vanwege het tijdsbestek heeft de enquête maar twee weken online gestaan, waarvan na één week een herinneringsmail is verstuurd. Bij een doelgroep van 4.300 medewerkers was het niet mogelijk om een responspercentage te behalen van minimaal 50 procent, dit is met 270 respondenten wel gelukt.

4.3 Deskresearch

In deze paragraaf worden keuzes voor de gebruikte theorieën verantwoord. Om de deskresearchvragen te beantwoorden zijn meerdere theorieën en literatuuronderzoeken gebruikt, dit zorgde voor overeenkomsten en verschillen in de beantwoording van deskresearchvragen.

Ten eerste is het begrip betrokkenheid uitgelegd, dit was noodzakelijk omdat er geen één specifieke definitie is van betrokkenheid. Er zijn verschillende theorieën ontwikkeld om de betrokkenheid van medewerkers in kaart te brengen. De belangrijkste definities en theorieën worden in deze deelvraag uitgelegd en toegelicht naar relevantie van het onderzoek. Bovendien worden meerdere begrippen gebruikt onder het verzamelwoord betrokkenheid. In de theorie kunnen verschillende begrippen voor betrokkenheid staan. Zo wordt betrokkenheid ook wel gezien als bevlogenheid (Heezen, van der Lei & Griffioen, 2014), binden en boeien (Cruel & Bolsen, 2013), motivatie (Alblas & Wijsman, 2013) en tevredenheid vanuit de theorie van Herzberg (Marcus & van Dam, 2015). Uiteindelijk is er één definitie gekozen worden die gedurende het onderzoek leidend zal zijn.

Naast de verschillende definities die zijn uitgelegd, is er ook verdieping gezocht in het theoretisch kader in verschillende theorieën en modellen over de factoren die betrokkenheid beïnvloeden. Door de jaren heen is er steeds meer onderzoek verricht naar betrokkenheid, in het bijzonder medewerkersbetrokkenheid; ook wel weer te geven als de verbintenis tussen werkgever en werknemer. De meest uitgebreide model is van 2DAYSMOOD (2017); het Employee Happiness Model (2017). Dit model geeft aan welke factoren (drijfveren) invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie. Bovendien is het model gebaseerd op meerdere toonaangevende theorieën, dit maakt het model een waardevol en betrouwbaar model voor deskresearchvraag twee van het onderzoek.

Om de derde deelvraag te beantwoorden is er gezocht naar andere organisaties die ervaring hebben met betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Meerdere bestaande organisaties hebben klantverhalen en eigen successen gedeeld op hun websites beschreven. Hier is waardevol gebruik van gemaakt voor dit onderzoek. Met deze deelvraag zijn de mogelijkheden vergroot met betrekking tot het fieldresearch en adviezen. Mede door deze deskresearch zijn er in hoofdstuk 8 adviezen opgesteld.

4.4 Fieldresearch

Kwantitatief – enquête

In bijlage 8 zijn de gebruikte enquêtevragen opgenomen. Zoals eerder benoemd in paragraaf 4.2, is de enquête verspreid onder twee doelgroepen. Alle geënquêteerde medewerkers hebben dezelfde vragenlijst ontvangen. De enquête heeft opengestaan van 3 december 2019 tot en met 18 december 2019. Deze enquête is verstuurd per mail, met daarin een introducerende tekst en link naar de online vragenlijst (zie hiervoor bijlage 7). In de introducerende tekst is kenbaar gemaakt aan de

respondenten dat de enquête volledig anoniem wordt verwerkt. Een anonieme enquête zorgt volgens Baarda et al (2013) voor een meer betrouwbaar onderzoek, omdat respondenten hun eerlijke mening durven te geven. Enkel zijn in het begin van de enquête een aantal vragen gesteld over het geslacht, dienstverband en waar zij werkzaam zijn; verdeeld onder ondersteunde functie of zorg verlenend. Volgens Baarda et al (2013) zorgen deze vragen voor meer betrouwbaarheid binnen het onderzoek, zodat gezien kan worden wat de verdelingen zijn in het onderzoek. In paragraaf 4.6 worden bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit verder toegelicht. Tot slot is na een week een herinneringsmail verstuurd naar de doelgroep, zie hiervoor bijlage 9.

Onderwerpen die aan bod komen binnen de enquête zijn: mening over de huidige meting van betrokkenheid (het MTO), verwachtingen van de betrokkenheid binnen het Spaarne Gasthuis en hoe betrokkenheid wordt toegepast binnen de organisatie. De antwoordmogelijkheden bestaan uit multiple choice en open vragen. Deze afweging is genomen om werknemers de mogelijkheid te bieden om hun antwoord toe te lichten. De enquête is opgesteld aan de hand van informatie uit het vooronderzoek, het theoretisch kader en onderwerpen uit persoonlijke communicatie.

De enquête is verstuurd naar 270 medewerkers waarvan 139 deze hebben ingevuld. Dat is een responspercentage van 51,5 procent. De steekproefformule van SurveyMonkey (z.j.) heeft aangegeven dat 136 respondenten nodig waren, dit is berekend met een foutmarge percentage van 6 procent en 95 procent betrouwbaarheidsniveau. In tabel 4.2 wordt een overzicht gegeven van het verkregen respons. Met deze percentages kan geconcludeerd worden dat de resultaten van de enquête representatief zijn voor het Spaarne Gasthuis. Met de online tool van Analyzer zijn de resultaten van de enquête geanalyseerd. De resultaten zijn weergegeven in bijlage 10.

Tabel 4.2: Respons overzicht van de enquête.

Totale populatie	Deelgenomen	Niet complete respons	Complete respons
270	139	51	88
100 %	51,5%	37%	63%

Analyseschema's

Tijdens de enquête zijn meerdere open vragen gesteld. Om al de antwoorden te kunnen kaderen is er gebruik gemaakt van analyseschema's. Door middel van kleuren toekennen aan opmerkingen valt sneller op welke meningen overheersend uit de enquête komen. In bijlage 10 van de resultaten zijn de analyseschema's alle terug te vinden. Tot slot is bij elke open vraag een analyseschema en legenda gebruikt.

4.5 Onderzoeksinstrumenten

In bijlage 7, 8, 9 en 10 zijn de onderzoeksinstrumenten te vinden. In deze bijlagen zijn de introducerende tekst, enquêtevragen, herinneringsmail en de geanalyseerde resultaten uit de enquête te zien. Eerder beschreven in paragraaf 4.3, is benoemd onder wie de enquête is uitgezet.

De deskresearchvragen 1, 2 en 3 zijn beantwoord door middel van deskresearch (hoofdstuk 3). Deelvragen 4 en 5 vallen onder het fieldresearch (hoofdstuk 5). In het fieldresearch zijn de geanalyseerde resultaten van de enquête meegenomen bij het beantwoorden van deze vragen. Tot slot zijn overeenkomsten en verschillen benoemd tussen het desk- en fieldresearchonderzoek.

4.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat gedaan is binnen het onderzoek om de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit te verhogen.

Betrouwbaarheid

Voorafgaand van de half-gestructureerde vooronderzoek interviews is er kort gesproken over het doel van het interview en het onderzoek. Bovendien is er rekening gehouden met een duidelijke structuur van vragen; eerst zijn de huidige instrumenten besproken om vervolgens door te vragen naar de wensen. Daarnaast is er in het deskresearch theoretische onderbouwing geweest aan de hand van definities, theorieën en modellen. Dit zorgt voor een slag van duidelijkheid in het onderzoek, om zo verwarring over betrokkenheid van medewerkers te voorkomen.

In de enquête zijn gebruikte begrippen gedefinieerd, zodat iedere deelnemer dezelfde basis aan nodige kennis had. Uiteindelijk verhoogt dit de betrouwbaarheid van de resultaten. Naast het definiëren van gebruikte begrippen, speelt het aantal respondenten in het onderzoek ook een rol in de betrouwbaarheid. De steekproefgrootte is eerder benoemd in paragraaf 4.4. Aan het begin van het onderzoek zijn ook gebruikte begrippen gedefinieerd, om verwarring tijdens het lezen te voorkomen.

Validiteit

Volgens Baarda & De Goede (2015) is validiteit een maatstaf voor de kwaliteit van een onderzoek. Om de validiteit van het onderzoek te bevorderen, zijn enkele interviewvragen gesteld tijdens het vooronderzoek met vooruitkijkende blik naar adviezen. Deze antwoorden kunnen als vergelijkingsmateriaal worden gebruikt tegenover de geanalyseerde resultaten uit de enquête.

Er is vanuit meerdere invalshoeken gekeken naar het onderzoek, dit zorgt voor diepte. In het gehele deskresearch zijn meerdere theorieën en modellen uitgelegd en vergeleken. Daarnaast hebben de half-gestructureerde vooronderzoek interviews voor meer sturing gezorgd in het onderzoek. Door deze interviews is de probleemformulering helder geworden. Het conceptueel model in het deskresearch heeft zich als basis gevormd van het onderzoek, dit zorgt voor een verhoging in validiteit en betrouwbaarheid.

Bij het opstellen van de enquête is rekening gehouden met eenvoudige schrijftaal, begrijpelijke vragen en een begrippenlijst. Volgens Baarda & De Goede (2015) is dit een manier om een vragenlijst meer toegankelijk te maken voor respondenten. Zowel in de uitnodiging van de enquête als de enquête zelf zijn enkele definities uitgelegd. Daarnaast zijn de enquêtevragen bij opstellen gecontroleerd door de HR-manager en HR Business Partner. De onderzoeksresultaten zijn een momentopname waardoor de antwoorden in de toekomst mogelijk kunnen veranderen, dit kan een factor kunnen zijn die de validiteit verlaagd.

Bruikbaarheid

Om concepten als betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen bij een onderzoek, dient dit aangevuld te worden met de eis van bruikbaarheid van de onderzoekresultaten (Baarda & De Goede, 2015). Om de bruikbaarheid van resultaten te garanderen, is er bij elk interview vastgehouden aan dezelfde vragen tijdens de afgenomen half-gestructureerde interviews. Enkel bij het doorvragen is afgeweken van de opgestelde vragen. Er zijn in totaal vijf medewerkers van de HR-afdeling geïnterviewd, dit is nog niet de helft van de afdeling. Wel is van elke onderscheiding binnen het HR-team één iemand geïnterviewd, dit zorgt ervoor dat meerdere meningen zijn gehoord. Ditzelfde geldt voor de enquête. Alle geënuquëeerde medewerkers hebben hetzelfde ontvangen. Mede het responspercentage heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeksresultaten bruikbaar zijn.

Het is echter wel de vraag of het onderzoek voor andere organisaties even passend zal zijn. De enquête is erg gepersonaliseerd op het Spaarne Gasthuis, inclusief instrumenten die al worden ingezet voor medewerkersbetrokkenheid. De algemene bruikbaarheid en generaliseerbaarheid is beperkt, dit heeft te maken met het gepersonaliseerde onderzoek.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de enquêteresultaten voorgelegd. Met deze resultaten wordt het fieldresearch beantwoord. Verder worden verschillen, overeenkomsten en verbanden tussen de resultaten beschreven. Door het analyseren van de resultaten van de open vragen kunnen de deelvragen goed beantwoord worden, waardoor het inzichtelijk wordt welke maatregelen het Spaarne Gasthuis dient te nemen. Om de deelvragen goed te kunnen beantwoorden, zijn de antwoorden van de open vragen geanalyseerd door middel van analyseschema's. De ruwe resultaten, analyseschema's en legenda's zijn terug te vinden in bijlage 10 (2019).

Tot slot is het van belang om rekening te houden met de basisconditie van het Spaarne Gasthuis naar betrokkenheid. Bij het opstellen van de enquête zijn er vragen over de basisconditie meegenomen. Dit is voor Spaarne Gasthuis het middel waarmee betrokkenheid, tevredenheid en trots wordt gemeten. Het MTO is geen gevolg van de onderzoekslijn, maar wel relevant om mee te nemen in het onderzoek. Bovendien was dit een vereiste van het Spaarne Gasthuis.

5.1 Wat geven medewerkers van het Spaarne Gasthuis aan over hun huidige betrokkenheid bij de organisatie?

“Verbinden kun je pas, wanneer je je betrokken voelt”, dit is een antwoord van een respondent op de vraag hoe een medewerker zichzelf zou willen verbinden met het Spaarne Gasthuis (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 91, 2019). Enkele respondenten geven aan dat de verbinding met het Spaarne Gasthuis puur zakelijk is en zich genoeg gehoord en gebonden voelen (bijlage 10, figuur 10.22, 2019). Andere respondenten geven aan dat zij eigenlijk te betrokken zijn met hun werkzaamheden en/of afdeling en minder met de organisatie (bijlage 10, figuur 10.21, 2019). Met bovengenoemde uitspraken wordt geïmpliceerd dat de balans niet goed is.

De resultaten van de enquête zorgden voor een verbrede blik op de resultaten. Zoals bovengenoemd zijn er verschillende meningen betreffende medewerkersbetrokkenheid. Dit blijkt uit verschillende reacties van respondenten op vraag 20: “In welke mate zou jij jezelf willen verbinden met de organisatie en hoe zou zich dat moeten uiten binnen het SG volgens jou?”. De ene respondent reageerde als volgt op deze vraag: “Ik voel mij minder verbonden met de organisatie dan met de afdeling. Het blijven toch eilandjes. Ik heb niet het gevoel dat het SG er voor de individuele medewerker is maar te veel kijkt naar de grote massa” (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 76, 2019). Het Spaarne Gasthuis wil graag de medewerkers verbinden op organisatieniveau in plaats van afdelingsniveau, dit wordt verder toegelicht in de volgende alinea. Deze respondent geeft dan ook aan dat deze betrokkenheid nog dient te vergroten. Een andere respondent reageerde als volgt op dezelfde vraag: “Er moet meer gericht worden ingezet op werknemers waarderingen en tevredenheid. Dan volgt daaruit hopelijk de betrokkenheid van de werknemer met de organisatie” op diezelfde vraag (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 56, 2019).

Bovendien blijkt uit de resultaten blijkt dat de mate van betrokkenheid minder ervaren wordt op organisatieniveau. Dit is een onderwerp wat regelmatig terugkomt in de resultaten. Er wordt door meerdere respondenten beschreven dat de organisatie te groot is om je betrokken bij te voelen in figuur 10.21 (bijlage 10, 2019). Daarnaast wordt door een aantal respondenten een groot gat tussen de werkvloer en Raad van Bestuur ervaren. Meelopen door hogere raden op de werkvloer en bijeenkomsten organiseren zullen voor een aantal respondenten een oplossing zijn (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 7 & 9, 2019). Een andere respondent gaf aan dat gehoord, gesteund en gestimuleerd voelen erg belangrijk is met betrekking tot betrokken voelen met de organisatie. Voor het Spaarne Gasthuis staat het verbeteren van de zorg, samenwerken en luisteren naar wensen hoog in het vaandel, dit staat beschreven in de kernwaarden (zie paragraaf 1.1.3).

Werknemersparticipatie vinden respondenten erg belangrijk, dit komt regelmatig terug in de

resultaten (bijlage 10, figuur 10.12, 2019). In totaal geeft 88,5 procent van de respondenten aan dat een werknemersparticipatie van belang is bij medewerkersbetrokkenheid. Een overige 10,4 procent geeft aan hierin neutraal te zijn en de laatste 1,1 procent geeft aan hier niet mee eens te zijn. Om werknemersparticipatie toe te passen binnen de organisatie reageert 59,4 procent van de respondenten met mee eens op (bijlage 10, figuur 10.12, 2019). Bovendien is werknemersparticipatie ook positief benoemd tijdens het vooronderzoek door respondenten a, b, d en e. Volgens respondent a is het van belang om medewerkers te laten meedenken over oplossingen (bijlage 1, 2019). Eveneens in de conclusie van het theoretisch kader is beschreven dat een werknemersparticipatie een goed initiatief is van een organisatie met betrekking tot het vergroten van betrokkenheid.

Op de vraag welke drijfveren (ook wel te verwoorden met factoren) voor de respondenten belangrijk zijn met betrekking tot hun betrokkenheid zijn een aantal drijfveren naar voren gekomen die resulteerde met een hogere percentage. De drijfveren 'Werkomstandigheden' (24,2%) en 'Werk-privé balans' (27,8%) komen het hoogst uit de resultaten. De drijfveren waardering (14%) en intrinsieke motivatie (12%) zijn de daaropvolgende drijfveren met hogere percentages (bijlage 10, figuur 10.20, 2019). Hierbij valt op dat de hoogst geresulteerde drijfveren ook terugkomen in antwoorden bij de open vragen. Een respondent geeft aan dat een gezonde balans van werk en privé nodig is, waarbij geen stress ervaren wordt (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 38, 2019). Ook heeft een andere respondent aangegeven dat betrokkenheid bij het werk belangrijk is, maar jezelf wegcijferen veel te ver gaat. Hierbij geeft de respondent aan dat een nette balans van belang is (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 79, 2019). De drijfveren met de hoogste percentages zijn op het moment ook de drijfveren waar medewerkers het meest ontevreden over zijn. Vanwege een krappe arbeidsmarkt is er weinig personeel beschikbaar, dit vraagt voor meer inzet en uren werken voor huidige personeelsleden.

Basisconditie: Medewerkerstevredenheidsonderzoek X

Volgens respondent c (bijlage 3, 2019) is er 'argwaan' ontstaan tegenover de manier waarop het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO) de resultaten presenteert. Door deze 'argwaan' is er onduidelijkheid ontstaan over gegeven cijfers aan de inhoud van het MTO. Er zijn in de enquête vragen gesteld over de vraagstelling, de duur en inhoud van het MTO. Dit is ook een vereiste van het Spaarne Gasthuis. Bovendien is het van belang om te peilen wat de medewerkers vinden van het MTO en meting van betrokkenheid. Dankzij het meenemen van het MTO in de enquête zijn er duidelijke resultaten gevormd over het proces en de inhoud van het MTO.

Een ruime meerderheid (62,7%) van de respondenten heeft een 6 of hoger gegeven aan de ervaringen rondom het MTO. Anderen (37,3%) geven een 5 of lager (bijlage 10, figuur 10.9, 2019). De verklaringen laten zien dat verschillende respondenten bij het MTO weinig terugkoppeling zien van resultaten. Daarnaast is het MTO tijdrovend, bevat veel vragen die op meerdere manieren te interpreteren zijn en zit er weinig diepte in de resultaten. In totaal vindt 69,9 procent van de respondenten de vraagstellingen ingewikkeld (bijlage 10, figuur 10.7). Eveneens zijn de meningen verdeeld bij de stelling: "Ik herken mijn mening terug in de resultaten van Medewerkerstevredenheidsonderzoek X". Hierbij is 40,8 procent er mee eens, 33 procent neutraal en 26,2 procent oneens (bijlage 10, figuur 10.8, 2019). Een andere opmerking die regelmatig wordt beschreven is dat er wel verbeterplannen worden besproken, maar uiteindelijk geen plannen worden doorgevoerd (bijlage 10, figuur 10.10, 2019). Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de respondenten positief tegenover het uitvoeren van een MTO, en dus het meten van betrokkenheid, staan, maar hierbij verwachten zij wel duidelijke vraagstellingen en verbeterplannen. Indien het MTO te ingewikkelde vraagstellingen behoudt, dan zien respondenten het niet er niet van (bijlage 10, figuur 10.10, 2019).

Evenzeer vindt de helft van de respondenten dat de verdiepingsslag in het MTO onvoldoende wordt aangepakt (bijlage 10, figuur 10.11, 2019). Volgens een grote meerderheid (87,4%) hoort bij

medewerkersbetrokkenheid ook persoonlijke tevredenheid en ontwikkeling (bijlage 10, figuur 10.13, 2019). Deze punten komen volgens de respondenten nu niet terug binnen het MTO. Enkele respondenten geven aan een goede band met hun leidinggevende te hebben, waardoor zij goed de mogelijkheid voelen om zich persoonlijk te ontwikkelen (bijlage 10, figuur 10.22, 2019). Verder vinden respondenten het onderzoek te algemeen, onpersoonlijk en niet gesteld op ontwikkelingen binnen afdelingen en individu (bijlage 10, figuur 10.10, 2019). Hierbij wordt de band met leidinggevendens ook vaak benoemd; deze dient volgens respondenten goed te zijn om zich meer betrokken te voelen (bijlage 10, figuur 10.22, 2019). In de half-gestructureerde vooronderzoek interviews komen deze factoren ook terug. Zowel respondent a, b en d hebben de mening dat medewerkers meer zelf in beweging dienen te komen (bijlage 1, 2 en 4, 2019). Ten slotte komt in het theoretisch kader ook terug dat medewerkers meer initiatief willen tonen in de huidige tijd, waarbij zij meer gericht zijn op zelfontwikkeling (zie paragraaf 3.2.2).

5.2 Wat kan het Spaarne Gasthuis concreet doen om medewerkersbetrokkenheid te verbeteren volgens de resultaten?

In deze deelvraag worden ideeën van respondenten beschreven. Deze ideeën komen uit enquête en half-gestructureerde vooronderzoek interviews.

Het meest opvallende wat terugkomt uit de resultaten van de enquête is dat het eigen initiatief moet worden gepromoot (bijlage 10, figuur 10.10, 2019). Meerdere respondenten geven aan dat zij graag willen meedenken met actuele vraagstukken en betrokken willen worden bij beslissingen die worden genomen (bijlage 10, figuur 10.21, 2019). Volgens respondent 52 (bijlage 10, figuur 10.21, 2019) dient er ruimte en rugdekking te zijn voor eigenaarschap. In het theoretisch kader worden best practices benoemd, zie hiervoor paragraaf 3.3. Hierin zijn voorbeelden genoemd waarbij medewerkers regelmatig bewust worden gemaakt van de situatie in de organisatie. Bovendien heeft deze bewustwording een positief effect op de betrokkenheid. Zoals ook al eerder benoemd is in de vorige deelvraag, hebben respondent b, d en e positieve gedachten over werknemersparticipatie toepassen (bijlage 2, 4 en 5, 2019). Deze werknemersparticipatie wordt ook benoemd in andere woorden door respondent 28 op de vraag: “In welke mate zou jij jezelf willen verbinden met de organisatie en hoe zou zich dat moeten uiten binnen het Spaarne Gasthuis volgens jou?” (bijlage 10, figuur 10.21, 2019).

Een andere respondent geeft aan dat zij zich niet gehoord voelt door de organisatie (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 64, 2019). Hierbij zou meer verantwoordelijkheid op de werkvloer meewerken aan verbondenheid. Opvallend is dat meerdere respondenten aangeven dat het SG iets moet doen aan het gezien worden op de werkvloer. Opmerkingen die terugkomen zijn: “Er moet meer gericht worden ingezet op werknemers waarderingen en tevredenheid” en “Ik heb niet het gevoel dat het SG er voor de individuele medewerker is, maar te veel kijkt naar de grote massa” (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 56 en 74, 2019). Hierin worden door de respondenten ook aangegeven dat een goede band met direct leidinggevende al zorgt voor meer betrokkenheid (bijlage 10, figuur 10.22, respondent 78, 2019). Een goede leidinggevende wordt gezien als een leidinggevende die tijd heeft om te overleggen, jaargesprek doet en tijd heeft voor werknemers ondanks drukke agenda. Uit het half-gestructureerde interview met respondent d is gebleken dat persoonlijk leiderschap een belangrijke eigenschap van medewerkers in de organisatie dient te zijn (bijlage 4, 2019). Ook zal volgens respondent d (bijlage 4, 2019) het gevoel van eigen initiatief vergroten door middel van het inzetbaarheidsportaal. Een medewerker kan naar het portaal gaan als diegene een ontwikkelvraag heeft. In het portaal kan de medewerker zien op welke manier het Spaarne Gasthuis hierin kan ondersteunen (bijlage 4, 2019).

“Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg.”
- Respondent d (bijlage 4, 2019).

Tot slot komen meerdere opmerkingen terug over het organiseren van bijeenkomsten om meerdere collega's te leren kennen. Zo geeft een respondent aan dat zij zich meer verbonden zou voelen om regelmatig informele tijd door te brengen met collega's (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 47, 2019). Een andere respondent geeft aan dat voorheen maandelijks lunch gelegenheden werden georganiseerd met Raad van Bestuur (bijlage 10, figuur 10.23, respondent 43, 2019). Terugkomend op verbondenheid aan de organisatie, zijn er binnen het literatuuronderzoek ook theorieën beschreven. Eerder beschreven in paragrafen 3.3.1 en 3.3.2 wordt aangegeven dat prestatiebehoefte motiverend werkt voor medewerkers. Een andere factor die betrokkenheid stimuleert is autonomie.

Basisconditie: Medewerkerstevredenheidsonderzoek X

Een geregeld terugkomend onderwerp is werknemersparticipatie. Bij het huidige medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO) zijn de resultaten volledig geanonimiseerd. Volgens één respondent dient anonimiteit een optie te zijn. Daardoor komt er meer persoonlijkheid terug (bijlage 10, figuur 10.23, respondent 7, 2019). Opvallend is ook dat respondenten naar kort en bondige onderzoeken vragen. Deze dienen wel afdelingsgericht te zijn, met eigen inspraak over vraagstellingen. Volgens respondent e (bijlage 5, 2019) is het belangrijkste dat een afdeling zelf vragen kan toevoegen aan het MTO; "Een goed medewerkersonderzoek zet je eigenlijk neer voor medewerkers door medewerkers" (bijlage 5, 2019). Ook is een duidelijk beschreven doel een pré bij het MTO. Uit het half-gestructureerde interview met respondent e blijkt dat medewerkers moeite hebben met de strategische doelen van het ziekenhuis. Deze zijn niet duidelijk (bijlage 5, 2019). Tot slot komen opmerkingen terug over het regelmatig inplannen van sessies waarin medewerkers van zich kunnen laten horen (bijlage 10, figuur 10.23, respondent 39, 2019).

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste verbanden verbonden met de probleemstelling, deze combinatie zal zorgen voor de beantwoording van de centrale vraag. Het uiteindelijke doel van dit hoofdstuk is om te kijken of het doel van het onderzoek is bereikt.

Uit het vooronderzoek is gebleken dat er binnen het Spaarne Gasthuis een vraagstuk ligt rondom het vergroten van betrokkenheid met medewerkers. Door meerdere externe factoren – zoals vergrijzing, krappe arbeidsmarkt in de zorgsector en onrust omtrent cao stakingen – is het meer dan ooit van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn, dit is ook wat Raad van Bestuur heeft aangegeven. Met het onderzoek wil het Spaarne Gasthuis ontdekken wat zij kunnen doen om te zorgen voor meer betrokkenheid met de werknemers, zodat het Spaarne Gasthuis hun missie ‘de juiste zorg op de juiste plek’ kan voltooien en het verloop verminderd. In het gehele onderzoek is rekening gehouden met de basisconditie van de organisatie, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Dit was vereiste vanuit de organisatie. Het MTO is geen gevolg van de onderzoekslijn, maar wel relevant om mee te nemen.

Met behulp van desk- en fieldresearch is er in kaart gebracht wat betrokkenheid inhoudt, welke factoren betrokkenheid beïnvloeden volgens de theorie en welke maatregelen, oplossingen en suggesties omtrent medewerkersbetrokkenheid er zijn. De centrale vraag van het onderzoek is als volgt:

“Met welke maatregelen kan het Spaarne Gasthuis de betrokkenheid van medewerkers vergroten?”

6.1 Conclusies deelvragen

6.1.1 Wat wordt vanuit de literatuur verstaan onder de betrokkenheid van medewerkers?

Uit het deskresearch is gebleken dat er meer verschillende begrippen worden gebruikt om betrokkenheid te definiëren. De uiteindelijke definitie van betrokkenheid is gedefinieerd naar inzicht van de onderzoeker, zie paragraaf 3.1.1.

Betrokken medewerkers zijn niet alleen tevreden met hun werkzaamheden, maar hebben ook een hart voor de organisatie. Doordat medewerkers zo’n hart voor de organisatie hebben, worden de prestaties van de organisatie positief beïnvloed.

Uit de resultaten is gebleken dat respondenten wel verbinding voelen op afdelingsniveau, maar minder op organisatieniveau. In paragraaf 5.1 wordt door verschillende respondenten aangegeven dat de organisatie van 4.300 medewerkers te groot is om een betrokkenheidsgevoel mee te creëren (bijlage 10, figuur 10.21, 2019). Bovendien werkt het gevoel van het grote gat tussen de werkvloer en hogere raden ook niet mee. Zoals eerder benoemd in paragraaf 5.1 zal meelopen van hogere raden op de werkvloer en bijeenkomsten organiseren om meer gesprek te vormen hierbij een oplossing zijn (bijlage 10, figuur 10.21, respondent 7 en 9, 2019). Tot slot gaven diverse respondenten aan dat zij het belangrijk vinden om gehoord en gesteund te voelen. Deze respons is te rijmen met de opgestelde definitie van betrokkenheid.

6.1.2 Welke factoren beïnvloeden het vergroten van medewerkersbetrokkenheid?

De belangrijkste drijfveren, ook wel weer te geven als factoren, die meegenomen worden uit de theorie zijn ‘Salaris en Benefits’, ‘Waardering’, ‘Intrinsieke motivatie’, ‘Vitaliteit’, ‘Opleiding & ontwikkeling’, ‘Werk-privé balans’ en ‘Werkomstandigheden’. Zoals beschreven in paragraaf 5.1 komen uit de enquête de drijfveren ‘Werk-privé balans’ en ‘Werkomstandigheden’ als het belangrijkste naar voren. Daaropvolgende drijfveren zijn ‘Waardering’ en ‘Intrinsieke motivatie’. Volgens MacLeod & Clark (2012) zorgt een duidelijk en inspirerende visie, missie en kernwaarden al

voor meer betrokkenheid. Daar voegt Meulenberg (2017) aan toe dat werknemersparticipatie een positief effect heeft op verbintenis van medewerkers aan de organisatie, dit is zowel in het vooronderzoek als in de resultaten van de enquête positief teruggekomen.

In het onderzoek wordt ingezoomd op het vergroten van medewerkersbetrokkenheid. In het theoretisch kader zijn factoren duidelijk geworden die invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers, deze factoren worden meegenomen in het onderzoek. Het verdere onderzoek is gebaseerd op het model van Employee Happiness Model (2017), dit zorgt voor meer gericht vragen in de enquête. Het conceptueel model wordt onderstaand weergegeven in tabel 3.1.

6.1.3 Wat doen andere organisaties op het gebied van medewerkersbetrokkenheid? (best practices)

In deze deelvraag zijn verschillende meetinstrumenten naar voren gekomen. Volgens 2DAYSMOOD (2017) zijn het de zelfbewuste managers en/of leidinggevendenden die betrokkenheid van medewerkers stimuleren. Hier kwam de organisatie achter door middel van een wekelijkse 15 seconden enquête. De managers/leidinggevendenden kregen hierbij een training voor gesprekstechnieken om zichzelf te verbeteren. Volgens 2DAYSMOOD (2017) dient de voorbeeldrol wel te laten zien hoe het hoort te zijn, zie hiervoor deelvraag 3.3. Doordat er een toename heeft plaatsgevonden van zelfbewuste managers was het daaropvolgende resultaat bij Wervingsbureau X een onmiddellijke toename in betrokkenheid en werkgekluk.

Daarnaast is in deelvraag 3.3 een andere methode beschreven. Het Deventer Ziekenhuis zet jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO) uit via Effectory. Het MTO bestaat uit een traditionele vragenlijst, aangevuld met wat specifieke thema's per afdeling. Deze thema's worden door de managers zelf uitgekozen. De respons vanuit het onderzoek van Effectory ligt de afgelopen jaren altijd rond de 70 procent, deze percentages lagen voor Effectory nog geen eens op 50 procent. Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van groei in de medewerkersbetrokkenheid binnen het Deventer Ziekenhuis. In vergelijking met de responspercentages van het Spaarne Gasthuis is 70 procent erg hoog, want deze lag in 2019 op 50 procent in het Spaarne Gasthuis. De responspercentages van het Spaarne Gasthuis zijn terug te lezen in paragraaf 1.3, tabel 1.2.

Volgens GGZ WNB (z.j.) is er een toegevoegde waarde aan een MTO en het bespreken en activeren van de resultaten. Om de doelen te realiseren, het bespreken en activeren van resultaten, is het voorstel neergelegd aan Integron om voor iedere leidinggevende een eigen online resultaatendashboard in te richten. Er valt duidelijk op dat Integron gelooft in het voeren van gesprekken, daarbij wordt werknemersparticipatie ook toegejuicht.

6.2 Resultaten en fieldresearch

6.2.1 Wat geven medewerkers van het Spaarne Gasthuis aan over hun betrokkenheid bij de organisatie?

In de enquête is verschillend gereageerd op de betrokkenheid van medewerkers. Indien medewerkers betrokken zijn, zijn zij dat voornamelijk op afdelingsniveau. Verschillende respondenten geven aan dat de organisatie te groot is om betrokken bij te voelen (zie paragraaf 5.1). Er heerst een 'eilandjes' idee bij verschillende respondenten. Bovendien wordt aangegeven dat het Spaarne Gasthuis meer op waardering en tevredenheid van medewerkers mag inspelen. Dit zijn overigens belangrijke factoren voor betrokkenheid. Hierin wordt ook het sociale 'gat' tussen de werkvloer en bestuur- en ondersteunende diensten benoemd. Respondenten geven aan dat zij Raad van Bestuur meer op de werkvloer terug willen zien. Tot slot zijn de drijfveren 'Werk-privé balans' met 27,8% en 'Werkomstandigheden' met 24,2% het hoogst in percentages teruggekomen. Drijfveer 'Waardering' sluit met 14% als eerstvolgende aan. Deze drijfveren geven in drie woorden aan waar behoeften naar is.

Basismeting: het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Als allereerst viel uit de resultaten van de enquête op dat er bij de respondenten argwaan is over de presentatie van cijfers uit het MO. Regelmatig kunnen respondenten zich niet terugvinden in de resultaten van het MO. De vragen zijn volgens de respondenten (zie 5.1) op meerdere manieren te interpreteren en te beantwoorden. In de toekomst hopen de respondenten dat het MO meer afdelingsgericht wordt. In paragraaf 5.1 wordt ook regelmatig aangegeven dat respondenten bepaalde onderwerpen niet terugzien in het MO, terwijl deze wel van belang zijn. Uit bovengenoemde kan geconcludeerd worden dat respondenten het huidige MO tijdrovend vinden en weinig terugkoppeling zien. In de toekomst zouden de respondenten meer initiatief willen tonen omtrent het MO en betrokkenheid.

6.2.2 Wat kan het Spaarne Gasthuis concreet doen om medewerkersbetrokkenheid te verbeteren volgens de resultaten?

In deze deelvraag worden ideeën van respondenten uit de enquête beschreven. Als allereerst wordt het meer meedenken met vraagstukken benoemd, zodat er meer bewustwording ontstaat wat er gebeurt binnen de organisatie. Uiteraard is het op de hoogte brengen van respondenten over plannen voor in de toekomst belangrijk. Zij willen graag weten wat er speelt in de organisatie, zoals eerder in paragraaf 5.2 beschreven. Ook uit de afgenomen vooronderzoek interviews blijken respondenten b, d en e erover eens te zijn dat medewerkers meer dienen te ontwikkelen en mee te denken (paragraaf 5.2). Concluderend kan gezegd worden dat respondenten meer eigenaarschap willen krijgen.

Ten tweede voelen respondenten zich niet genoeg gehoord. Dit is een resultaat dat vaak terugkomt binnen de enquête. Hierin speelt een goede band met de leidinggevende een grote rol volgens respondenten. Een goede leidinggevende wordt beschreven in paragraaf 5.2, derde alinea. Opvallend is dat de meningen hierover erg verschillen. Concluderend kan gezegd worden dat het gehoord voelen op medewerkersniveau een veel terugkomend resultaat is in de enquête, waarbij ontwikkelingsmogelijkheden centraal staan.

Basisconditie: het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Er zijn meerdere opmerkingen die regelmatig terugkomen vanuit de enquête en vooronderzoek interviews over het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Een groot aantal respondenten geeft aan vóór een werknemersparticipatie te zijn. Indien deze wens in vervulling zou gaan, dan kan het meewerken aan meer eigenaarschap en zelfsturing voor medewerkers. Daarnaast hebben respondenten aangegeven dat er een optie dient te zijn om het invullen van de enquête te anonimiseren. Bovendien zijn respondenten van mening dat meer aandacht moet zijn voor ontwikkelingsmogelijkheden. Tot slot vinden respondenten van de enquête en half-gestructureerde interviews van het vooronderzoek dat het MTO meer afdelingsgericht dient te zijn. Hierbij dient de mogelijkheid te bestaan om een mening te geven per functiegroep.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

Aan de hand van het vooronderzoek, de situatieschets, het theoretisch kader en de resultaten uit het fieldresearch kan nu antwoord worden gegeven op de centrale vraag: *“Met welke maatregelen kan het Spaarne Gasthuis de betrokkenheid van medewerkers vergroten?”*. Uit het onderzoek is gebleken dat op vier niveaus aanpassingen gedaan dienen te worden om betrokkenheid te vergroten tussen werkgever en werknemer, deze vier niveaus zijn organisatie-, afdeling-, functie- en medewerkersniveau.

Het vitaliteitsplan is een plan waar het Spaarne Gasthuis al mee bezig was voor het onderzoek. Door het vitaliteitsplan wordt er meer beweging gevraagd aan medewerkers, dit is wat het Spaarne

Gasthuis wil bereiken. Bovendien wordt door het vitaliteitsplan duidelijk weergegeven welke organisatorische factoren invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers, zie advies 1 in hoofdstuk 8 voor verdere toelichting.

Er is geregeld aangegeven door respondenten dat zij zich graag meer gezien en gehoord voelen, in het bijzonder door Raad van Bestuur. Met een kleine aanpassing kan dit gevoel worden verminderd. Door Raad van Bestuur meer zichtbaar te maken voor personeelsleden worden de meningen van medewerkers gehoord, zie advies 2 in hoofdstuk 8 voor verdere toelichting.

Vervolgens geeft het derde advies aan om verder onderzoek te verrichten naar de juiste methodiek voor het meten van betrokkenheid. Respondenten hebben wel aangegeven om graag een jaarlijkse meting te houden voor betrokkenheid. Het Spaarne Gasthuis wil graag een juiste methodiek toepassen om hoog in het responspercentage te resulteren. Er dient verder onderzoek te worden verricht voor het vinden van de juiste methodiek om betrokkenheid te meten, zie advies 3 in hoofdstuk 8 voor verdere toelichting.

In het vierde advies wordt het invoeren van een maandelijks nieuwsbrief op afdelingsniveau gepromoot. Dit advies komt voort uit een onvoldoende verdiepingsslag vanuit het huidige medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en een behoefte om meer op de hoogte te zijn van veranderingen in het ziekenhuis, zie advies 4 in hoofdstuk 8 voor verdere toelichting.

De meest opvallende behoeften van medewerkers zijn waardering, erkenning en zelfsturing, dit is gebleken uit desk- en fieldresearch. Volgens desk- en fieldresearch zal betrokkenheid al vergroten door middel van eigen initiatieven van medewerkers te ondersteunen en een werknemersparticipatie op te richten, zie advies 5 in hoofdstuk 8 voor verdere toelichting.

Tot slot is vanuit de kernwaarden van het Spaarne Gasthuis, de resultaten van de enquête en het theoretisch kader gebleken dat er meer behoefte is aan een vertrouwensband met de leidinggevende. Met het introduceren van een feedback-waaiër dient er beter omgegaan te worden met feedback geven en ontvangen tussen leidinggevende en werknemer, zie advies 6 in hoofdstuk 8 voor verdere toelichting.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en op de kwaliteit van het onderzoek. Er zullen sterktes en zwaktes worden bediscussieerd. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor verbeteringen in toekomstige onderzoeken.

7.1 Evaluatie onderzoeksresultaten

Voorafgaand het onderzoek werd aangegeven dat er maatregelen nodig waren om de verbintenis tussen werkgever en werknemer te vergroten, dit zou zorgen voor minder verloop in de krappe arbeidsmarkt. Tijdens het vooronderzoek zijn er half-gestructureerde interviews afgenomen. In deze gesprekken werd duidelijk dat er geen sprake was van geen betrokkenheid, maar wel het verbeteren van de huidige betrokkenheid. Deze resultaten kwamen ook terug uit de enquête. Door deze uitkomst is het aan te raden om het onderzoek nogmaals te verrichten om te zien of het onderzoek positieve invloed heeft gehad op de betrokkenheid. Wat ook gesteld kan worden is dat het onderzoek bruikbaar is bij organisaties waar sprake is van minder betrokkenheid dan bij het Spaarne Gasthuis. Zoals eerder beschreven, de medewerkers van het Spaarne Gasthuis hadden al een betrokkenheidsgevoel. Dit gevoel wilde het Spaarne Gasthuis nog verbeteren. Toch is de kern van het onderzoek hetzelfde gebleven. De informatie en resultaten waren bruikbaar en ook kon er nog relevant onderzoek worden gedaan naar het vergroten van de betrokkenheid van werknemers.

Tijdens het onderzoek was er sprake van relatief beperkte tijd. Dit zorgde ervoor dat er alleen kwantitatief onderzoek is verricht. In eerste instantie was de bedoeling om de resultaten uit de enquête te versterken door middel van diepte-interviews. Vanwege een verlaatte verandering van onderwerp zijn er geen diepte-interviews afgenomen, dit zorgt voor minder betrouwbaarheid in het onderzoek. De diepte-interviews waren puur ter controle ingepland, deze controle van de resultaten is niet uitgevoerd.

Voorafgaand en gedurende het onderzoek is er gebruikt gemaakt van het Employee Happiness Model (Van der Meulen et al., 2017), dit is uiteindelijk het conceptueel model waarmee is gewerkt. Van te voren werd gedacht dat dit model veel duidelijkheid zou vormen over de drijfveren, ook wel weer te geven als factoren, betreffende het vergroten van betrokkenheid. Indirect was dit ook zo, maar het was wat te ver gegrepen om te denken dat een respondent zou aangeven welke drijfveren voor hem of haar belangrijk zijn. Het model is volledig en compleet als er gekeken wordt naar opbouw en inhoud, maar er dient rekening te worden gehouden met de mindere specifieke resultaten. Door analyseschema's toe te passen op de resultaten zijn deze wel geschaald, en ook bruikbaar.

7.2 Evaluatie sterktes en zwaktes onderzoek

Aan het begin van het onderzoek is er vooronderzoek verricht. Tijdens het vooronderzoek zijn er interviews afgenomen met HR-medewerkers. Terwijl interviews werden afgenomen werd de focus verlegd. De focus lag op medewerkerstevredenheid en werd meer verlegd naar medewerkersbetrokkenheid, dit zorgde voor een kortere doorlooptijd van het onderzoek. De onderwerpsverandering heeft een nadelig gevolg gehad. Indien er meer tijd was geweest, was er gekozen voor triangulatie binnen het onderzoek. Als de enquête eerder was ingezet, dan was er tijd geweest voor diepte-interviews. Er was echter niet genoeg animo binnen de gestelde tijd voor diepte-interviews. Dit had het onderzoek kunnen verhogen in kwaliteit. Het onderzoek had hierdoor meer betrouwbaar kunnen zijn (Baarda et al, 2013).

Door de kortere periode was er nog een nadelig gevolg. In het onderzoek was er de wens om twee verschillende doelgroepen te onderzoeken, dit had voor minder beperking gezorgd. De beperking bij het onderzoek is dat er geen beeld is gevormd van hoe het Spaarne Gasthuis de betrokkenheid tussen werkgever en werknemer had kunnen verbeteren organisatiebreed. In de toekomst zou het

zeker een toevoeging zijn om eenzelfde onderzoek uit te voeren en de resultaten te vergelijken met deze onderzoeksresultaten.

De eerder gemeten basisconditie van betrokkenheid is zowel een sterkte als een zwakte in het onderzoek. De basisconditie van betrokkenheid is gemeten door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna, MTO). Enerzijds gaf deze basisconditie een duidelijk beeld van het huidige betrokkenheidsgevoel binnen het Spaarne Gasthuis, anderzijds was het juist een afleidende factor voor het voeren van het onderzoek. Het MTO is in het gehele onderzoek meegenomen als basisconditie, dit was ook een vereiste vanuit het Spaarne Gasthuis. Toch heeft deze vereiste ervoor gezorgd dat onbewust aandacht werd besteed aan de manier waarop betrokkenheid wordt gemeten in plaats van welke factoren van invloed zijn. Dit laatste heeft vooral invloed gehad op het beantwoorden van deelvraag 3 in het deskresearch. Ondanks de onbewuste aandacht is er wel bruikbare informatie uitgethaald wat meegenomen is naar fieldresearch, eveneens als deelvraag 1 en 2. Er was een duidelijke connectie te zien tussen het desk- en fieldresearch. Deze connectie werd ook versterkt doordat de resultaten uit de enquête voor een groot deel overeenkwamen met de theorie, denk hierbij bijvoorbeeld aan een werknemersparticipatie oprichten. Dit heeft gezorgd voor een hogere betrouwbaarheid.

7.3 Evaluatie onderzoeksmethoden

Tijdens het vooronderzoek zijn er half-gestructureerde interviews gehouden, deze diende als extra om zo de probleemformulering duidelijk te krijgen. Vervolgens zijn belangrijkste definities opgesteld en het deskresearch beantwoord met relevante en betrouwbare bronnen.

Uiteindelijk is er in de onderzoeksmethoden gekozen voor een enquête-vorm met zowel multiple-choice- als open vragen. Deze bewuste keuze is gemaakt vanwege eerdere opmerkingen die zijn gemaakt over uitgezette enquêtes. In de resultaten van de afgenomen enquête is terug te zien dat respondenten het fijn vinden om hun mening te kunnen delen en eventuele oplossingen aan te kunnen bieden, dit zorgde voor meer informatie in de resultaten. Er is bovendien een responspercentage van 51,5 procent behaald. Dit zijn in totaal 139 van de 270 respondenten. Volgens de steekproefgrootte van SurveyMonkey (z.j.) waren 136 respondenten nodig om betrouwbaar te zijn. Zoals eerder beschreven hadden diepte-interviews bijgedragen aan meer informatie over oplossingen en maatregelen betreffende het vergroten van betrokkenheid tussen werkgever en werknemer.

Tot slot heeft de onderzoeker nog een leerpunt. Voor een volgend onderzoek is het van belang om vanaf het begin een kritische blik te hebben tegenover het onderzoeksonderwerp. Er dient meer duidelijkheid over een vraagstuk te zijn voordat hiermee aan de slag gegaan kan worden, dit zorgt uiteindelijk voor minder onderwerpsveranderingen en methode veranderingen. Wanneer bovenstaande in het achterhoofd gehouden kan worden, ontstaat er minder snel een onduidelijkheid over onderwerp.

8. Adviezen

Voordat er naar de adviezen wordt gegaan komt eerst een korte terugblik naar de doelstelling van het onderzoek. Het uiteindelijke doel van het Spaarne Gasthuis is om te zorgen voor meer verbintenis met medewerkers. Maar met welke maatregelen zorgt het Spaarne Gasthuis voor meer verbintenis met werknemers, die momenteel zo belangrijk zijn in de krappe arbeidsmarkt van de zorg? Bij het Spaarne Gasthuis is er een jaarlijkse meting, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Deze basisconditie is tijdens het onderzoek meegenomen, dit was een vereiste vanuit het Spaarne Gasthuis.

Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek zijn de adviezen geformuleerd. Al deze adviezen staan in verbinding met de uiteindelijke doelstelling van het onderzoek. Aan de hand van vooronderzoek, de situatieschets, het theoretisch kader en de resultaten is gebleken dat meerdere factoren leiden tot meer betrokkenheid. Om de betrokkenheid van medewerkers door de gehele organisatie te vergroten, zijn meerdere adviezen geformuleerd. De niveaus waarmee gekeken wordt zijn organisatie-, afdelings-, functie- en medewerkersniveau.

8.1 Organisatieniveau

8.1.1 Advies 1 – het inzetbaarheidsportaal verder promoten

Het is geregeld teruggekomen in het onderzoek, maar uit de resultaten van de enquête is gebleken dat 87,4 procent van de respondenten graag meer inzicht krijgen in de ontwikkelmogelijkheden binnen het Spaarne Gasthuis (bijlage 10, figuur 10.14, 2019). Ook uit de situatieschets blijkt dat inzicht in ontwikkelmogelijkheden van belang zijn vanwege de krappe arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er ontwikkelmogelijkheden in het theoretisch kader teruggekomen. Volgens zowel Meulenberg (2017), Van der Meulen, et al. (2017) en Mors, et al. (2017) zijn ontwikkelmogelijkheden een belangrijke factor voor medewerkersbetrokkenheid. Bovendien is het op organisatieniveau verstandig om te kunnen meten welke factoren en/of thema's medewerkers beïnvloeden op gebied van tevredenheid en betrokkenheid.

Eerder is in de situatieschets aangegeven dat het Spaarne Gasthuis zich bezighoudt met een online platform op te richten. Dit online platform wordt ook wel het inzetbaarheidsportaal genoemd. In het inzetbaarheidsportaal wordt met een persoonlijke scan anoniem de status van medewerkers op het gebied van ontwikkeling, balans, werk en gezondheid gemeten. Deze persoonlijke scan bestaat uit generieke vraagstellingen die vooraf zijn bepaald. Aan de hand van de resultaten uit deze persoonlijke scan, worden interventies aangeboden. In het inzetbaarheidsportaal wordt een uitgebreid aanbod weergegeven van workshops, trainingen en apps op het gebied van vier thema's. Het doel hiervan is om te laten zien dat het Spaarne Gasthuis als organisatie de medewerkers willen ondersteunen, zodat het welzijn en de talenten kunnen ontwikkelen.

Het inzetbaarheidsportaal is een HR-instrument waarbij op individueel en anoniem niveau gekeken wordt wat een medewerker nodig heeft. Daarbij kan op organisatieniveau gemeten worden welke factoren de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden. Deze factoren zijn door middel van enkele algemene informatie vragen te specificeren op breed afdelingsniveau. Een algemene informatie vraag zou bijvoorbeeld "Werk je op onregelmatige tijden?" kunnen zijn. Tot slot kan het inzetbaarheidsportaal ook worden gekoppeld aan het jaargesprek, zodat de behoeften van medewerkers op individueel niveau besproken worden. Die stap wordt vanuit het portaal ook gemotiveerd. Ook vanuit de visie van de onderzoeker wordt zeker aangeraden om het inzetbaarheidsportaal verder te promoten in het Spaarne Gasthuis. Door middel van de persoonlijke scan wordt een persoonlijk advies aangeboden aan medewerkers én kan het Spaarne Gasthuis duidelijk weergeven, door het grote animo, welke factoren de betrokkenheid van werknemers beïnvloeden.

8.1.2 Advies 2 – meer zichtbaarheid vanuit Raad van Bestuur

Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat medewerkers graag meer waardering en erkenning ontvangen vanuit Raad van Bestuur. Hierbij hebben medewerkers aangegeven dat langslipen op de afdeling al voldoende is, hierdoor adviseert de onderzoeker om Raad van Bestuur regelmatig een rondje te laten lopen in het ziekenhuis over afdelingen. Door middel van wandelen door het ziekenhuis laat het bestuur zien dat zij interesse tonen aan verrichte werkzaamheden in het Spaarne Gasthuis.

8.2 Afdelingsniveau

8.2.1 Advies 3 – Verder onderzoek verrichten naar een geschikte methodiek

Het tweede advies is gebaseerd op afdelingsniveau. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat medewerkers zich niet gezien en gehoord voelen, dit is teruggekomen bij de antwoordresultaten van open vragen. Volgens respondenten wordt met het huidige medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) onvoldoende gekeken naar de problematieken op afdelingsniveau, dit is aangegeven door 48,8 procent van de respondenten.

Om een verbetering te vinden voor het huidige MTO is er onderzoek gedaan naar meerdere methoden voor het meten van medewerkersbetrokkenheid. Er is echter niet uit het onderzoek gekomen welke methoden het meest geschikt is. Wel is tijdens het onderzoek duidelijk geworden dat er verschillende metingen worden gehouden, zoals een risico-inventarisatie en evaluatie onderzoek en een cultuurmetersverzoek vanuit het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ). Al deze metingen zijn niet met elkaar verbonden, terwijl deze onderzoek zelfde thema's bevat. Tijdens het onderzoek is er geen voorkeur van een specifieke methodiek van meten op afdelingsniveau uitgekomen. Daarnaast zijn weinig goede reacties gekomen op het huidige MTO, waardoor de onderzoeker adviseert om deze af te schaffen. De reden van afschaffen komt terug in de resultaten; respondenten geven met 69,9 procent aan dat de vraagstelling van het MO op meerdere manieren te interpreteren valt (bijlage 10, figuur 10.7, 2019). Bovendien worden de vragen als te generiek gezien en is het bij het huidige MTO niet mogelijk om vraagstellingen aan te passen op afdelingsniveau. Het is echter wel van belang om te onderzoeken of de losse metingen kunnen verantwoorden op afdelingsniveau; hierin dient HR het onderzoek te ondersteunen en een eventuele afstudeerder.

8.2.2 Advies 4 – Invoeren van een maandelijkse nieuwsbrief

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers behoeften hebben om meer op de hoogte te zijn van veranderingen in het ziekenhuis. Daarbij geven medewerkers aan dat GasthuisNet niet werkt als enige informatiebron, het is te onoverzichtelijk en wordt amper bekeken op de werkvloer (bijlage 10, figuur 10.10, respondent 21, 2019). Het advies wat hierbij wordt beschreven is het verbeteren van de informatievoorziening door middel van een maandelijkse nieuwsbrief op afdelingsniveau. De inhoud van de nieuwsbrief bestaat uit actuele prioriteiten voor de afdeling en actuele veranderingen op organisatieniveau. De belangrijkste informatie van de organisatie en afdeling wordt weergegeven in één document, waardoor het overzichtelijker wordt. De verantwoordelijkheid voor het schrijven van de nieuwsbrief ligt zowel bij communicatie als bij afdelingen zelf. Bij dit advies dient er een format te worden opgesteld vanuit de afdeling communicatie. Daarnaast worden actuele veranderingen in het ziekenhuis beschreven door communicatie, hier hebben de andere afdelingen dan geen omkijken naar. Wanneer het format is ingevuld door communicatie, kunnen de half-ingevulde nieuwsbrieven worden verstuurd naar afdelingen. Vervolgens is het de taak van afdelingen om deze aan te vullen met actuele prioriteiten voor de afdeling. Op de afdelingen zijn leidinggevenden verantwoordelijk voor het opzetten en versturen van deze maandelijkse nieuwsbrief.

Uit de theorie van MacLeod & Clark (2012) blijkt dat integriteit een belangrijke factor is voor het vergroten van betrokkenheid. Ook geven Bruel & Colsen (2013) aan dat normen en waarden van een

organisatie een belangrijk bindmiddel is. Dit komt ook terug in de kernwaarden van het Spaarne Gasthuis. Door actuele veranderingen te delen met medewerkers, wordt de informatievoorziening op afdelingsniveau vergroot.

8.3 Functieniveau

8.3.1 Advies 5 – ‘Deep Democracy’ bijeenkomsten organiseren

Het vierde advies is gebaseerd op functieniveau. Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat medewerkers graag mee willen denken met beleidsveranderingen. Er is namelijk met 88,5 procent positief gereageerd op het oprichten van een medewerkersparticipatie (bijlage 10, figuur 10.12, 2019). Tevens wordt vanuit het theoretisch kader meer zeggenschap bij medewerkers ook toegejuicht door MacLeod & Clark (2012).

Om meer zeggenschap tot een succes te laten leiden dient de HR-afdeling enkele sessies te organiseren om functiegroepen in te lichten over het meedenken met het beleid. Door deze stap te maken, wordt er gezorgd voor een mogelijkheid tot veranderbereidheid bij medewerkers. Door middel van meten hoe veel animo er is onder werknemers, worden groepen samengesteld per functieniveau. Deze groepen worden ‘HR denktanks’ genoemd. Door middel van ‘Deep Democracy’ toepassen wordt er actief gezocht naar tegenstellingen in de functiegroep. ‘Deep Democracy’ zal zorgen voor meer inbreng over actuele veranderingen in het ziekenhuis, op meerdere niveaus. Met de ‘HR Denktanks’ en praktische handvatten komen meningen boven water en kan het Spaarne Gasthuis komen tot diep democratische besluiten. Om dit advies te verwerkelijken zullen 10 HR Business partners een 3-daagse cursus volgen, zodat zij deze bijeenkomsten kunnen begeleiden. Uiteindelijk zal HR in de bijeenkomsten een ondersteunende en begeleidende rol spelen. Het is namelijk van belang om deze bijeenkomsten goed te managen.

8.4 Medewerkersniveau

8.4.1 Advies 6 – Introduceren van feedback-waaiers

Op medewerkers zijn communicatieve vaardigheden erg van belang, dit is ook gebleken uit de resultaten. Uit de resultaten blijkt dat niet iedere medewerker een verbintenis voelt met hun leidinggevende, dit is teruggekomen in de antwoorden van open vragen in de enquête. Meerdere werknemers hebben in de enquête aangegeven dat zij zich meer betrokken voelen met de organisatie wanneer de band met hun leidinggevende zou verbeteren. Ook vanuit het theoretisch kader is beschreven dat het van belang is om vertrouwen te hebben in desbetreffende leidinggevende (MacLeod & Clark, 2012). Daarnaast is één van de kernwaarden van het Spaarne Gasthuis samenwerken; *“Wij zijn een partner met passie”* (hoofdstuk 1.1.2).

Tevens is het jaargesprek benoemd in de situatieschets als interne factor van het Spaarne Gasthuis. Ook is aangegeven dat de norm van 80 procent afgeronde jaargesprekken niet is behaald (hoofdstuk 1.4). Eveneens is uit de open antwoorden van de enquête gebleken dat leidinggevendenden op het moment overvolle agenda’s hebben en geen tijd nemen voor de werknemers, en dus ook niet voor jaargesprekken (bijlage 10, figuur 10.22, respondent 78). Het is echter van belang om tijd te maken voor jaargesprekken, want dit is een sociale één-op-één behoeften, eveneens als de mogelijkheid van ontwikkelen voor medewerkers. Door de onderzoeker wordt geadviseerd om voor elke leidinggevendenden een feedback-waaiër aan te schaffen. Deze feedback-waaiër van Marieta Koopmans (2013) beschikt over een checklist waarin alle informatie over het voorbereiden en geven van feedback staat. Door middel van de feedback-waaiër kan er beter omgegaan worden met feedback geven en ontvangen tijdens jaargesprekken. Tot slot is het van belang om de persoonlijke scan, vanuit advies 1, mee te nemen in jaargesprekken. Hierdoor kunnen leidinggevendenden en werknemer op een dieper niveau een gesprek voeren.

9. Implementatie

In dit hoofdstuk worden de adviezen uit hoofdstuk 8 uitgewerkt. Met deze adviezen kunnen stappen gezet worden om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten bij het Spaarne Gasthuis. Zoals eerder benoemd in hoofdstuk 8 wordt de medewerkersbetrokkenheid vergroot door de adviezen op organisatie-, afdelings-, functie- en medewerkersniveau.

In het onderzoek is duidelijk geworden dat het Spaarne Gasthuis kamt met een krappe arbeidsmarkt. Hierdoor is het van belang om medewerkers te betrekken bij het Spaarne Gasthuis. Tot slot wordt in dit hoofdstuk een implementatieplan beschreven. Daaropvolgend wordt een kosten-baten-risico-analyse weergegeven. Ook wordt door middel van een communicatieplan beschreven welke interventies het Spaarne Gasthuis dient te nemen.

9.1 Planmatige beschrijving van de implementatie

Voordat de adviezen worden geïmplementeerd binnen het Spaarne Gasthuis dienen taken te worden verdeeld. Uit de situatieschets (hoofdstuk 1.4) blijkt dat het Spaarne Gasthuis getypeerd kan worden onder de kleuren rood, groen en geel (De Caluwé & Vermaak, 2006). Deze kleuren staan in verbinding met de kernwaarden van het Spaarne Gasthuis en de wetgeving. Om de adviezen te laten slagen dienen belanghebbende en HR met elkaar te overleggen. Tijdens de bijeenkomsten kunnen belangen van de adviezen worden benoemd. Daarnaast kunnen in de bijeenkomsten aangegeven worden wat de implementatie oplevert. In bijlage 13 wordt een planmatige beschrijving van implementatie weergegeven.

9.2 Monitoring en evaluatie

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om de betrokkenheid, en dus de inzetbaarheid, van medewerkers te vergroten. Om dit te realiseren is het van belang om adviezen op te volgen. In bijlage 13 worden alle adviezen beschreven in een implementatieplan. Deze worden grotendeels gemonitord door HR. Tijdens het gehele implementatieplan is er sprake van monitoring en evaluatie. Het monitoren en evalueren van een proces is namelijk belangrijk om de continuïteit en kwaliteit te waarborgen. Evenwel zit er een verschil in het moment waarop deze instrumenten worden ingezet.

Het monitoren van een implementatie wordt voornamelijk vooraf en tijdens het proces uitgevoerd. In de planmatige beschrijving van de implementatie (bijlage 13, 2020) worden door middel van stappenplannen het proces gemonitord. Door regelmatig naar feedback te vragen tegenover de belanghebbende, wat overeenkomt met evaluatie, kan er tijdig worden bijgestuurd binnen de processen. Dit is ook een vorm van monitoren. Om terug te komen op evalueren, dit gebeurt vaak na afloop van een project in combinatie met het bekijken van bereikte resultaten. In de beschreven implementatieplannen (bijlage 13, 2020) zijn evaluatiemomenten ingepland. Tussentijdse evaluaties hebben als doel om tijdig te kunnen bijsturen. Daarentegen wordt bij evalueren plus- en minpunten gevraagd over het hele plan van aanpak. Tot slot kan het Spaarne Gasthuis voor en na de implementaties metingen verrichten om te zien of de acties positief effect hebben.

9.3 Kosten-baten-risicoanalyse

Een kosten-baten-risicoanalyse is een overzicht om te berekenen wat de kosten en opbrengsten zijn van het implementatieplan. Deze analyse is uitgewerkt in bijlage 14 (2020). Indien de betrokkenheid van medewerkers in het Spaarne Gasthuis niet zou verbeteren loopt de organisatie een kans op meer verloop. Hierdoor is ook in kaart gebracht wat de verloopkosten kunnen zijn van een verpleegkundige. In tabel 9.1 zijn de totale kosten en opbrengsten (baten) tegenover elkaar gezet.

Tabel 9.1: *Totale kosten-baten analyse van de implementatie (2020).*

Financiële kosten en baten van de implementatie	
Totale kosten	Totale baten
€ 67.900,30	€ 128.078,40
Totale kostenbesparing: € 60.178,10	

Tabel 9.1 laat zien dat de baten meer opleveren dan de totale kosten. De baten van de implementatie zijn verdeeld over financiële en niet-financiële. Indien de implementatie van de adviezen wordt doorgevoerd, zal er meer betrokkenheid bij de medewerkers van het Spaarne Gasthuis ontstaan. Door een vergrootte betrokkenheid zullen medewerkers meer verbintenis voelen met het Spaarne Gasthuis, dit is een kostenbesparing van €9.807,84 per medewerker. De gehele kosten-baten-risicoanalyse staat in bijlage 14 volledig uitgewerkt.

9.4 Interventies implementatieplan

Voordat adviezen worden geïmplementeerd dienen de belanghebbende en leidinggevenden te worden geïnformeerd over het proces. Daarnaast zijn de adviezen voorzien van een beschrijvende implementatieplan, zie hiervoor bijlage 13. Daarbij dienen leidinggevenden huidige medewerkers op de hoogte te stellen van de implementatie. Doordat leidinggevenden meer een rol gaan invullen bij de implementaties kunnen zij ook een steentje bijdragen in het Spaarne Gasthuis. Het Spaarne Gasthuis gaat zich richten op verschillende niveaus, dit kan zorgen voor een sterkere verbintenis van medewerkers. De vergrootte betrokkenheid is een van de niet-financiële baten, deze worden beschreven in bijlage 14.

9.5 Communicatieplan

De kosten voor het implementatieplan zijn erg hoog uitgevallen. Daarom is het belangrijk dat de verschillende betrokken partijen het belang van deelnemen inzien. De beschrijvende implementatie heeft gezorgd voor een eerste stap naar het verwerkelijken van de adviezen. In de onderstaande tabel 9.2 is een definitieve boodschap weergegeven voor verschillende partijen.

Tabel 9.2: *Communicatieplan voor betrokkene partijen.*

HR	Raad van Bestuur (RvB)	HR-manager	Leidinggevenden
HR heeft grotendeels hetzelfde belang als Raad van Bestuur. Gezien HR eindverantwoordelijke is voor werving, selectie, behoud en verloop van werknemers zullen ook zij moeten investeren.	Het is voor het bestuur van belang om te investeren. Door middel van de beschreven adviezen toe te passen zullen medewerkers zich meer verbonden voelen met het Spaarne Gasthuis. Bovendien kunnen de mogelijkheden van ontwikkeling nieuwe medewerkers aantrekken. Dat is een groot voordeel in de huidige krappe arbeidsmarkt.	De manager dient zich voornamelijk te focussen op de coaching van de processen. Daarnaast is het van belang dat de manager aandacht besteedt aan ontwikkeling en continue feedback van anderen.	Als leidinggevenden enthousiast zijn over meer eigenaarschap, dan zal dit een positieve werking kunnen hebben op de werkvloer. Daarbij dienen leidinggevenden bereid te zijn om aan de verbintenis met medewerkers te werken.

10. Literatuurlijst

A

Aa, E. van der (2019, 9 oktober). *Streep door gehate wet over rol verpleegkundigen* [online krantenartikel]. Geraadpleegd op 9 oktober 2019 van: <https://www.ad.nl/politiek/streep-door-gehate-wet-over-rol-verpleegkundigen~adbcae97/>.

Aalst, M. van der (2019, 11 maart). *Zorg Factsheet arbeidsmarkt* [online artikel]. Geraadpleegd op 10 september 2019 van: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>.

Alblas, G. & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

B

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., De Goede, M. (2013) *Basisboek Kwalitatief onderzoek. (3e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Baarda, B. & De Goede, M. (2015). *Basisboek enquêteren*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.

Boonstra, J. (2013, z.d.). *Veranderingen in het denken over cultuurverandering* [online document]. Geraadpleegd op 14 oktober 2019 van: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderingen-in-het-denken-over-cultuurverandering.pdf>.

Brouwer, B. de (2018, 6 september). *Excellente zorg*. [online rapportage]. Opgevraagd op 28 november 2019 van: <https://www.venvn.nl/Portals/1/Thema%27s/Excellente%20Zorg/2010%20TVZ%20nr%207%20of%208%20Excellente%20Zorg.pdf>.

Bruel, M. & Colsen, C. (2013). *De geluksfabriek; over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.

Buurman, B. (2019, 4 september). *Werkgever, geef verpleegkundigen een plaats in het ziekenhuisbestuur* [online artikel]. Geraadpleegd op 13 september 2019 van de Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/werkgever-geef-verpleegkundigen-een-plaats-in-het-ziekenhuisbestuur~b6521386/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>.

C

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.

CBS. (2020, 3 januari). *Bevolking groeit naar ruim 17,4 miljoen inwoners*. [informatief artikel]. Geraadpleegd op 28 januari 2020 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/01/bevolking-groeit-naar-ruim-17-4-miljoen-inwoners>.

D

Demenint Kienhuis. (2019). *Definitie directe werknemersparticipatie*. [online definitie]. Geraadpleegd op 27 oktober 2019 van: <https://www.demenintkienhuis.nl/werknemersparticipatie.html>.

E

Effectory. (z.j.). *Klantverhaal – Antoni van Leeuwenhoek*. [online artikel]. Geraadpleegd op 11 december 2019 van: <https://www.effectory.nl/klanten/antoni-van-leeuwenhoek/>.

F

Femma. (2018, 19 november). *Definitie Fulltime Equivalent (FTE)*. [online definitie]. Opgevraagd op 27 januari 2020 van: <https://www.dewereldmorgen.be/artikel/2018/11/19/femma-tekent-cao-voor-30-uren-werkweek/>.

FOJ. (2019). *Definitie Raad van Bestuur*. [online definitie]. Geraadpleegd op 27 januari 2020 van: https://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/vzw_na_de_hervorming_2018_nl.pdf

G

Gallup. (z.j.). *Employee engagement*. [online artikel]. Opgevraagd op 6 november 2019 van: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>.

H

Haas, M. van der & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z*. Amsterdam: Adfo Groep.

Heerekop, A. (2019, 13 december). *Actievoeren loont: ziekenhuismedewerkers krijgen loonsverhoging van minimaal 8 procent*. [online artikel]. Opgevraagd op 14 december 2019 van: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2019/12/actievoeren-loont-ziekenhuismedewerkers-krijgen-lo>.

Heezen, G. (2019, 30 maart). *Wat is betrokkenheid?* [online artikel]. Opgevraagd op 27 november 2019 van: <https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-betrokkenheid/>.

Hewitt, A. (2015, januari). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. [online rapportage pdf]. Opgevraagd op 12 december 2019 van: <https://apac.aonhewitt.com/home/resources/thought-leadership/aon-model-of-employee-engagement>.

I

ICM. (z.j.). *Deep Democracy cursus*. [online informatie]. Opgevraagd op 24 januari 2020 van: https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/leiderschap-en-management/deep-democracy/?gclid=Cj0KCQiAyKrxBRDHARIsAKCzn8yms4k9wEV99NHj244qvSNhdaDh14uui88zrDRT_HYKtotkAChEwSgaAm4KEALw_wcB

Indeed. (2020). *Salaris hbo verpleegkundige*. [online artikel]. Geraadpleegd op 27 januari 2020 van: <https://www.indeed.nl/salaries/hbo-verpleegkundige-Salaries>.

Indeed. (2020). *Salaris mbo verpleegkundige*. [online artikel]. Geraadpleegd op 27 januari 2020 van: <https://www.indeed.nl/salaries/verpleegkundige-niveau-4-5-Salaries>.

Integron (2019, 12 januari). *8 voordelen van betrokken medewerkers* [online artikel]. Geraadpleegd op 12 september 2019 van: <https://www.integron.nl/kennis-en-nieuws/werkbeleving/de-8-voordelen-van-betrokken-medewerkers/>.

Integron. (z.j.). *GGZ WNB: "De kracht zit in hem in het contact op de werkvloer; tussen werknemer en leidinggevende"*. [online artikel]. Geraadpleegd op 11 december 2019 van: <https://integron.nl/klantcases/ggz-wnb/>.

K

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. [studieboek]. Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Knoot, J. (2012, 15 oktober). *7S-model van McKinsey*. [informatief artikel]. Geraadpleegd op 2 december 2019 van: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>.

Koopmans, M. (2013). *Feedback-waaijer*. [studieboek]. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

M

MacLeod, D. & Clark, N. (2012, z.d.). *The Four Enablers*. [online artikel]. Geraadpleegd op 9 december 2019 van: <https://engageforsuccess.org/the-four-enablers>.

Managementmodellen. (z.j.). *DESTEP ANALYSE*. [online artikel]. Geraadpleegd op 5 maart 2020 van: <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/>.

Marcus, J. & Dam, N. van (2015). *Organisatie en Management*. [studieboek]. Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers.

Markos, S. & Sridevi, S. (2010, 12 december). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance* [rapportage]. Opgevraagd op 27 november 2019 van:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf>.

Meulen, J. van der (2019, 11 september). *Ook directie SG wil snel heropening cao-onderhandelingen* [online kranten artikel]. Opgevraagd op 13 september 2019 bij Haarlems dagblad van:

https://www.haarlemsdagblad.nl/cnt/dmf20190911_43650369/ook-directie-spaarne-gasthuis-wil-snel-heropening-cao-onderhandelingen.

Meulen, J. van der (2019, 9 september). *Spaarne Gasthuis voert actie: eerst nog ludiek maar binnenkort harder* [online kranten artikel]. Opgevraagd op 13 september 2019 bij Haarlems dagblad van: https://www.haarlemsdagblad.nl/cnt/dmf20190909_19729897/spaarne-gasthuis-voert-actie-eerst-nog-ludiek-maar-binnenkort-harder-video.

Meulen, R. van der & Meulenkamp, M. & Fehrmann, S. (2018, z.d.). *15 Drijfveren die betrokkenheid en werkgeluk beïnvloeden*. [rapportage]. Opgevraagd op 2 december 2019 van: <https://2daysmood.com/wp-content/uploads/Whitepaper-NL-15-Drijfveren-medewerkersbetrokkenheid-en-werkgeluk-2DAYSMOOD.pdf>.

Meulenberg, R. (2017, z.d.). *Betrokkenheid van medewerkers vergroten (engagement). Hoe doe je dat?* [online artikel]. Geraadpleegd op 9 december 2019 van: <https://milltain.nl/management/betrokkenheid-vergroten/>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2018, z.d.). *Belangrijkste ontwikkelingen in de zorgvraag van de toekomst* [online artikel]. Geraadpleegd op 12 september 2019 van: <https://www.vtv2018.nl/belangrijkste-ontwikkelingen>.

Mors, B. & Schaapman, A. & Groenland, S. (2017, mei). *DUO MARKET SEARCH: De resultaten van onderzoek onder medewerkers uit de sector Zorg & Welzijn*. [online rapportage]. Geraadpleegd op 10 oktober 2019 van: <https://www.duomarketresearch.nl/rapporten/>.

Mulder, P. (2015, z.d.). *McClelland motivatie theorie*. [online artikel]. Opgevraagd op 6 december 2019 van: <https://www.toolshero.nl/psychologie/motivatie/mcclelland-motivatie-theorie/>.

O

OWNPOWER. (z.j.). *Model van accountability – eigenaarschap*. [online artikel]. Opgevraagd op 21 januari 2020 van: <https://www.ownpower.nl/accountability/>.

P

Pendell, R. (2018, 12 oktober). *Employee Experience vs. Engagement* [artikel]. Geraadpleegd op 27 november 2019 van: <https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx>.

Pietersen, B. (2017, 19 februari). *Definitie medewerkersonderzoek*. [online artikel]. Geraadpleegd op 12 december 2019 van: <https://www.presearch.nl/blog/definitie-medewerkerstevredenheidsonderzoek/>.

R

Rijksoverheid (2019, 5 juni). *Minister Bruins stelt overgangsregeling verpleegkundigen vast* [online artikel]. Opgevraagd op 13 september 2019 van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/06/05/minister-bruins-stelt-overgangsregeling-verpleegkundigen-vast>.

S

Schumacher, J. (2019, 13 juli). *Cijfers: vergrijzing en toenemende zorg* [online artikel]. Geraadpleegd op 12 september 2019 van: <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>.

Spaarne Gasthuis (2019 a). *Strategisch HRM door HR Analytics* [intern document]. Opgevraagd op 13 september 2019.

Spaarne Gasthuis (2019 b). *Jaarverslag 2018* [intern document]. Opgevraagd op 13 september 2019.

Spaarne Gasthuis (2019 c, 5 september). *Kaderbrief 2019* [intern document]. Opgevraagd op 13 september 2019.

Spaarne Gasthuis (2019 d). *Vitaliteitsplan Spaarne Gasthuis* [intern document]. Opgevraagd op 22 september 2019.

Spaarne Gasthuis (2019 e). *Uitslagen MTO* [intern document]. Opgevraagd op 28 september 2019.

Spaarne Gasthuis (2019 f). *Organogram organisatie*. [intern document]. Opgevraagd op 14 januari 2020.

Spaarne Gasthuis (2020). *Organogram zorgorganisatie*. [intern document]. Opgevraagd op 14 januari 2020.

SurveyAnyplace. (z.j.). *Definitie responspercentage*. [online definitie]. Opgevraagd op 27 januari 2020 van: <https://help.surveyanypace.com/nl/support/solutions/articles/35000041594-enqu%C3%AAt-responspercentage>.

SurveyMonkey. (z.j.). *Steeffproefformule*. [online calculator]. Opgevraagd op 31 oktober 2019 van: <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>.

V

Van der Meulen, R. & Meulenkamp, M. & Fehrmann, S. (2018, z.d.). *15 Drijfveren die betrokkenheid en werkgeluk beïnvloeden*. [online brochure]. Geraadpleegd op 9 december 2019 van: <https://2daysmood.com/wp-content/uploads/Whitepaper-NL-15-Drijfveren-medewerkersbetrokkenheid-en-werkgeluk-2DAYSMOOD.pdf>.

Vergouw, G. (2013). *Commitment: De belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties* [studieboek]. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen

Verhoeven, A (2016). *Recruitment* – 2^e editie [studieboek]. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma

#123

2DAYSMOOD (z.j.). *Klant verhaal*. [online artikel]. Geraadpleegd op 11 december 2019 van: <https://2daysmood.com/wp-content/uploads/2DAYSMOOD-Klantverhalen.pdf>.

7S-model. (z.j.) *MCKINSEY 7S-MODEL*. [online artikel]. Geraadpleegd 1 maart 2020 van: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>.

Bijlagen

Bijlage 1 – Interview vooronderzoek van Respondent a

Naam geïnterviewde	Respondent a (Ra)
Functie geïnterviewde	HR Manager
Datum interview	2 november 2019
Onderwerp interview	In het Spaarne Gasthuis wordt medewerkersbetrokkenheid nu gemeten door middel van het medewerkersonderzoek (MO). Dit is de basismeting van de organisatie. Het is van belang om in dit interview er achter te komen hoe belangrijk deze meting is en welke verbeterpunten hieraan zitten. Tot slot wordt gevraagd naar de mening van respondent a over medewerkersbetrokkenheid.

GV: Zoals je weet doe ik onderzoek en ben ik op zoek naar wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie is. Ik wil graag beginnen met de vraag wat er volgens jou zou gebeuren als het Spaarne Gasthuis gebruik zou blijven maken van het huidige MO, dus zoals het proces blijft draaien zoals die nu draait.

(Ra): zo dat is een grote vraag. Je bedoelt, wat er dan zou gebeuren?

GV: ja, wat zou er dan in dan jouw ogen mislopen of wat er te kort komt?

(Ra): ja, dus eigenlijk vraag je naar wat zijn de positieve en negatieve punten van het MO. Het positieve is dat het MO referentiemateriaal heeft, dus in zeker zin: waar ben je ooit begonnen en waar sta je ten opzichte van punt X, op de indicatoren waarop je dan steeds gaat bevragen per afdeling en functiegroep. Ik denk echter, dan als je daarmee doorgaat dat je nooit tot de kern komt van, waar je echte verbeterpunten zitten. En waar je daadwerkelijk op gefocust kan verifiëren, het blijft heel erg hangen in algemeenheden. De vragen zijn heel algemeen, de vragen zijn op een random tijdstip, ergens op enig moment in het jaar en dus niet direct gekoppeld aan hele concrete of basale vraagstukken die op dat moment heersen. En daardoor krijg je wat mij betreft niet de medewerkersparticipatie die je zou willen vanuit zo'n vragenlijst, bij zo'n onderzoek. Het blijft dan heel erg ad-hoc en eenzijdig, daar waar je eigenlijk veel meer interactie met je medewerkers wil. Waar zitten de zorgpunten, waar zit de ontevredenheid, en hoe verhoudt zich dat tot waar de organisatie naartoe wil of waar de organisatie op dit moment staat. En dan ook eigenlijk de organisatie in de context van de medewerker zelf, want de medewerker in deze organisatie, ziet de organisatie alleen in hun directe omgeving. Terwijl de vragen heel erg gericht zijn op het Spaarne Gasthuis als concern.

GV: ja, als de hele organisatie zeg maar. Oké, want basale/algemene vragen, is eigenlijk ook de reden waarom er wordt getwijfeld aan het MO?

(Ra): nou niet waarom er wordt getwijfeld. Waarom de vraag gesteld wordt "moeten we hier wel mee doorgaan ja of nee, op deze manier". Halen we eruit wat we eruit willen halen? Voor welk probleem is het MO dan de oplossing?

GV: als je een korte omschrijving kan geven, hoe ziet het MO eruit van stap 1 tot en met stap 10 eruit qua het proces?

(Ra): heel simpel volgens mij. Je vraagt eerst aan al je medewerkers 'wil je het invullen?' want het is niet verplicht. Je probeert medewerkers eerst te verleiden om het MO in te vullen, waarschijnlijk met een belofte van, als je hem invult dan lever je een bijdrage aan de oplossing van zaken die jij problematisch of belangrijk vindt. We hebben de afgelopen twee

keer gezien dat de respons rond de 50 procent zit, dus de helft neemt niet eens de moeite om dat te doen. De andere helft die dat wel doet, die vult de vragenlijst in en die vragenlijst is op soms verschillende manieren te interpreteren, voor de context waar een medewerker in zit. Omdat iedereen dezelfde vragenlijst krijgt, betekent dat problematiek die op de OK gevoeld wordt niet per se ook op de dialyse afdeling gevoeld wordt en die krijgen toch allemaal dezelfde vragen. En dan krijg je vervolgens naar aanleiding van de puntschaal die gebruikt wordt een rapportage en die laat zien hoe belangrijk men een bepaald thema vindt. En wat is dan hun mate van tevredenheid daarop? En met die uitkomst kan je misschien wel weer analyses en een plan van aanpak gaan maken. Wat zien we dan? En is dat een probleem dat work-life balance heel erg belangrijk gevonden wordt. Of hebben we een verklaring voor de oorzaak?

GV: uit het MO komen natuurlijk resultaten, hoe wordt dit naar de medewerkers toe gepresenteerd?

(Ra): altijd via de leidinggevende.

GV: en hangt daar een bepaalde procedure?

(Ra): nee, de leidinggevende is de eigenaar van zijn of haar resultaten en het is diegene z'n verantwoordelijkheid om de resultaten te delen met het team. En met het team te bepalen wat zijn de gevolgen van deze uitkomst.

GV: want hoe worden dan verbeterplannen opgesteld?

(Ra): door de leidinggevende samen met z'n team. En dat door de input die gegeven is en iets dat aan het licht wordt gesteld wat niet goed gaat of wat beter zou moeten op basis van wat mensen heel erg belangrijk vinden. En dan kun je het samen bepalen, maar dat is ook wat ik nou net bedoel, dan wil je participatie, want het is niet de uitkomst van de leidinggevende, het is de uitkomst van het team. Je wil ook dat het team zich eigenaar voelt. En dat is wat we nu heel vaak zien, dat het team zegt: 'ja goh, dit zijn de uitslagen en ik weet het, ik heb het zelf ingevuld, maar ik weet niet of ik mezelf ook terugzie in de uitkomst van het MO. En dan wordt het natuurlijk wel heel ingewikkeld.

GV: want wat zou er dan volgens jou moeten veranderen, dat de medewerker zich wel terugvinden in de resultaten?

(Ra): door ze in eerste instantie te betrekken bij 'wat wil je dat er gevraagd wordt?'

GV: dus medewerkersparticipatie, dus samenwerken over de vraagstelling?

(Ra): ja en heeft die vraag dan betrekking op jou zelf? Gaat het over je loopbaan, gaat het over je ontwikkeling of het gaat over de samenwerking tussen jou en een ander, gaat het over jou en je gezondheid. Dus veel meer toegespitst op die medewerker zelf, waarbij je ook zegt van goh, met die uitkomst daarvan wat kun je zelf doen om het dan te beïnvloeden? Wat nu het grote gevaar is, is dat het een probleem is/wordt van de organisatie en de medewerker zegt dat de organisatie het moet oplossen. Alleen de organisatie is ook die ene medewerker.

GV: en medewerkers vinden dat de organisatie het dan moet oplossen, maar voelen daar zelf geen verantwoordelijkheid bij?

(Ra): dat idee heb ik. En ik zie dat leidinggevende daarmee worstelen als het gaat over, wat doe ik nou precies met die uitkomsten van het MO en hoe vertaal ik dat dan naar interventies

om bepaalde dingen die dan aan het licht zijn gekomen vanuit dat onderzoek, om dat te vertalen naar ons.

GV: dus als ik het goed begrijp, als ik volgens jouw visie even kijk, dan zou een goed MO voldoen aan als er medewerkers mee kunnen denken over de vraagstelling, meer op afdelingsniveau en medewerkersgericht. En dat er dan ook duidelijk wordt gekeken naar de resultaten per afdeling? En hoe ze dan samen de problematiek kunnen oplossen?

(Ra): ja en écht ook concreet op wat er speelt, van die desbetreffende medewerker en afdeling.

GV: en ook concreet de problematieken die dan voorkomen?

(Ra): ja, dus hè je ziet nu dat het roosterproblematiek speelt op veel afdelingen en op sommige afdelingen weer helemaal niet. Dus dan kan je in de hele organisatie gaan bevragen op roosters en waarschijnlijk wil je die vragen dan zo maken, dat iedereen die vraag begrijpt. Wat daar dan vaak de uitkomst van is, is dat niemand zich erin herkent.

GV: ja, want het wordt dan té groot uitgezet.

(Ra): ja het wordt dan algemeen en niet toegespitst op daar waar het echt pijn doet. Het draagt dan dus niet echt een bijdrage aan de oplossing. Als je mensen iets vraagt dan geef je ze eigenlijk ook informatie. Dat vind ik het mooie van dit soort instrumenten, dus stel, dit ziekenhuis heeft een paar kernwaarden en als je nou aan de medewerker zou vragen 'welke van de vier kernwaarden vind jij het belangrijkste?' dan kan je ze gelijk gaan vertellen wat ook alweer de kernwaarden waren, alleen je hebt het verstopt in de vraag en je bent er niet mee bezig om die kernwaarden persoonlijk te maken. Kijk als je nou vraagt: 'welke van de vier vind jij nou het belangrijkste?' 'En hoe zou jij nou invulling willen geven aan die kernwaarden?'.

GV: het is een andere insteek van vragen?

(Ra): ja, maar dat heeft helemaal niks met tevredenheid te maken. Dat heeft wel heel veel te maken met de participatie. Dat je dus eigenlijk wil dat die medewerker veel meer participeert in waartoe het ziekenhuis op geaard is.

GV: wat heeft er volgens jou wel met tevredenheid te maken?

(Ra): tevredenheid vind ik een ingewikkeld begrip, want wat is tevredenheid. Want weet je, we scoren nu twee keer zo rond de zeven rondom tevredenheid. Ja, vind ik eigenlijk een heel mooi cijfer. Want wat zegt dat dan? Want het is geen tien en het is ook geen vijf. Dus ik vind cijfers geven ook altijd ingewikkeld aan zo'n MO, want de vraag is wat zo'n cijfer zegt. Zeker als je dan gebruik maakt van een tienpuntschaal en een vijfpuntschaal. Vind ik wel echt ingewikkeld.

GV: ja, omdat de meeste mensen ook wel gewend zijn aan een tienpuntschaal.

(Ra): ja, maar ook omdat mensen gewend zijn om een beetje in het midden te gaan zitten. En op het moment dat je op een vijfpuntschaal een twee geeft, dan zit je een stuk lager dan wanneer je een twee geeft op een tienpuntschaal.

GV: de tevredenheid wordt nu dus eigenlijk in cijfers uitgegeven, waardoor de inhoud minder op zichzelf staat.

(Ra): precies. Waardoor de inhoud veel minder het zwaartepunt is. Dus hè de kwalitatieve kant is eigenlijk ondergeschikt aan de kwantitatieve kant. Terwijl je het uiteindelijk niet over de cijfertjes wil hebben, maar meer over 'wat is nou eigenlijk het probleem?'.

GV: ja, maar wat is dan volgens jou de oplossing als je geen cijfers meer wil gebruiken, waar zou je dan naartoe willen gaan? Daar ben ik wel benieuwd naar. Je hebt tegenwoordig natuurlijk zoveel verschillen methodieken erover. Je hebt ook vaak in organisaties, dat ze met symbolen werken als: smileys. Hoe denk je daar dan over?

(Ra): weet ik eigenlijk niet. Daar heb ik nog niet een beeld over. Weet ik gewoon niet.

GV: dat kan, want tevredenheid is natuurlijk best een breed begrip.

(Ra): ja daarom, ik vraag me ook af of het in tevredenheid gemeten moet worden.

GV: of moet je eerder kijken naar betrokkenheid?

(Ra): ja precies! Ik zou eerder kijken naar betrokkenheid en hoe meet je dat dan precies? Dus hoe betrokken ben je? Hoe belangrijk vind je het dan om daadwerkelijk zelf, mede het verschil te kunnen maken. En hoe meer je betrokken bent, hoe meer je je ook één voelt met de organisatie en daar vloeit dan vanzelf werkplezier en tevredenheid uit denk ik.

GV: en heeft de raad van bestuur nog wensen uitgesproken betrekking tot het MO?

(Ra): kijk de raad van bestuur is uiteindelijk wel op zoek naar 'hoe krijgen wij op tijd in beeld als er iets niet goed gaat? Zodat we kunnen bijsturen, zodat we de organisatie kunnen laten bijsturen. Zij hebben de behoefte aan houvast, zij hebben de behoefte aan indicatoren en elke vorm van zo'n soort onderzoek geeft natuurlijk wel een beeld van 'wat speelt daar nou?'. Dus daar hebben zij wel echt behoefte aan en het liefste zouden ze dat ook wel in een continue feedback willen zien. Van oké, één keer per jaar kunnen we wel een MO laten invullen, maar kunnen wij op elk moment zo'n meetinstrument toepassen. En zeker waar we het gevoel hebben, ook op basis van andere indicatoren, waar het dan niet zo goed gaat of juist wel. Zodat we dan eventueel kunnen zien waarom het daar dan juist wel goed gaat, want je kan het ook positief benaderen. Dus dat je een bepaalde afdeling hebt die een enorme omzet en productie maakt, die een heel laag ziekteverzuim heeft en heel weinig verloop. Nou zo'n afdeling zou je ook wel willen vragen: 'hoe doen jullie dat nou eigenlijk?' Dan kan je wachten op het MO en dan met het resultaat dat een afdeling heel hoog scoort op work-life balance of leiderschap, ik noem maar wat. Dat zijn dus de algemene vragen. Maar je zou dus ook kunnen zeggen: op welk moment zou ik dat willen weten?

GV: dus als er een nieuw middel zeg maar ontwikkeld zou moeten worden, dan dient het wel een flexibel middel te kunnen zijn?

(Ra): ja en veel meer gefocust op medewerker en afdeling.

GV: oké dan denk ik dat ik wel een heel duidelijk beeld heb. Zijn er nog dingen die je wilt toevoegen of zijn er dingen die ik ben vergeten?

(Ra): nee dat denk ik niet.

GV: oké super, dank je wel voor dit gesprek.

Bijlage 2 – Interview vooronderzoek van Respondent b

Naam geïnterviewde	Respondent b (Rb)
Functie geïnterviewde	HR business partner
Datum interview	28 oktober 2019
Onderwerp interview	In het Spaarne Gasthuis wordt medewerkersbetrokkenheid nu gemeten door middel van het medewerkersonderzoek (MO). Dit is de basismeting van de organisatie. Het is van belang om in dit interview er achter te komen hoe belangrijk deze meting is en welke verbeterpunten hieraan zitten. Tot slot wordt gevraagd naar de mening van respondent b over medewerkersbetrokkenheid.

GV: het zijn een paar korte vragen en ik zou graag je mening willen weten over hoe het huidige MO is. Als eerste vraag wat er volgens jou zou gebeuren als het Spaarne Gasthuis niks zou veranderen aan het huidige MO?

(Rb): ik denk eerder dat er niet zo zeer iets zou gebeuren, maar wel dat het gewoon inefficiënt en een duur proces is. Waarbij je verbinding met medewerkers gewoon niet echt kunt maken, niet voldoende in mijn ogen althans. Ik denk dat je uiteindelijk waar het voor bedoeld is, tevredenheid voor medewerkers verhogen om dat te onderzoeken en een plan te maken hoe het beter kan, dat het heel veel energie en tijd kost waar je eigenlijk niet de resultaten van kunt verzilveren.

GV: je noemt het een inefficiënt en tijdrovend proces, kan je dat verder toelichten?

(Rb): tuurlijk. Je hebt gezien hoe het MTO eruitziet, dat is een heel dik boekwerk met allemaal cijfers en uitkomsten en allemaal conclusies die eraan wordt verbonden. Maar de vraagstelling is vaak een discussiepunt. Hoe interpreteer je de dingen nou? Als je bijvoorbeeld de vraag hebt: mijn leidinggevende coacht mij voldoende, dan is al de vraag: is de leidinggevende degene die jou moet coachen? Of is dat de senior of de coördinator? Of misschien doet ie dat niet, maar is het ook niet nodig? Er komen nog zoveel vragen kijken bij het antwoord, waarbij je dus eigenlijk niet echt een goede conclusie eraan kan verbinden. Dit is dan één voorbeeld van een vraag, terwijl je eigenlijk veel meer toe wil naar contact wil met de medewerkers. En vanuit daaruit ga je naar maatwerk, want wat heb jij nou nodig om tevreden te zijn? Dat proces is dus tijdrovend, omdat het A heel veel vragen zijn en het is een heel groot boekwerk, er komen allerlei sessies als vervolg met hele actieplannen en verbeterplannen. Tijd kost het dus heel veel, energie van medewerkers kost het heel veel en daardoor is de vraag wel echt gerezen: 'levert het nou op wat we daadwerkelijk willen?'.

GV: want je zegt dat er wel verbeterplannen worden gemaakt, zie je dat uiteindelijk ook terug?

(Rb): ik werk hier natuurlijk nog niet zo heel lang, maar mijn collega gaf aan dat er in het verleden zeker verbeterplannen gemaakt. En natuurlijk zijn er wel dingen die daarin verbeteren, ik kan daar zelf niet zoveel zinnigs over zeggen omdat ik daar niet bij ben geweest. Alleen denk ik dat inmiddels een MO met een enquête met discutabele vragen wel achterhaald zijn inmiddels en dat je veel meer moet kijken naar maatwerk. Dit geldt sowieso in HR, wat heeft een medewerker nou echt nodig? Iedereen is ook anders en wat je ziet is dat die verbeterplannen best generiek zijn, terwijl dat misschien wel helemaal niet voor de verbeeldingsprojectenvorm voor misschien wel 20 tot 30 procent, ik noem maar wat hoor, want het kan ook heel anders liggen. Voldoe je dan eigenlijk aan de behoefte van de medewerker is dan de vraag?

GV: ja, want het doel is dan dat er echt wordt gekeken naar de behoefte van de medewerker?

(Rb): ja want kijk je wil je medewerkers tevreden maken. Wat moeten we nou doen om jullie te behouden, tevreden te maken, gemotiveerder te maken, meer engagement, binden en boeien, noem al die mooie termen maar op. Maar de vraag is, doe je dat ook met deze methode die we nu gebruiken? Eigenlijk zijn de meeste signalen vanuit de organisatie dat het te veel tijd kost, dat het te generiek is en dat we veel meer moeten gaan kijken naar de individuele aanpak.

GV: en als je zegt, individuele aanpak, heb je dan ook een beeld daarbij?

(Rb): nou ja een beeld, in die zin dat we moeten achterhalen wat iemand bezighoudt. Als ze mij bijvoorbeeld zeggen van joh, jij mag tien projecten doen terwijl ik dat juist helemaal niet wil of ik word straks ineens dagelijks door m'n manager gecoacht terwijl ik dan de ervaring kan hebben, hij zit dan op m'n nek. Dus weet je, iedereen ervaart dit anders. Dus je kunt wel een generiek plan hebben, maar dan is de vraag: sluit dat voldoende aan? Dus je moet echt gaan kijken naar individuele persoonlijkheden en wat past daar dan bij? Dus door gewoon het gesprek met mensen aan te gaan. Wat heb jij dan nodig om tevreden hier te werken, om te blijven en om gemotiveerd te zijn. Dat kunnen medewerkers over het algemeen heel goed zelf aangeven. En weet je, dan kunnen we wel hele generieke plannen opschrijven, maar soms is er juist ook heel weinig nodig en maak je al die plannen en dan doe je misschien juist iets wat medewerkers helemaal niet nodig hebben. Na de grote getallen maak je dan een plan, maar eigenlijk mis je er nog een heleboel, de basis weet je en wat die persoon beweegt en motiveert en bezighoudt. En je biedt aan wat iemand nodig heeft en niet je biedt iets aan waarbij je eigenlijk met losse flodders schiet. Zo van; nou ik hoop dat met al deze maatregelen die we gaan nemen, dat daar in ieder geval iets voor jou bij zit dat je interessant vindt of wat jou bezighoudt of wat jou bindt.

GV: dus eigenlijk, als ik het kort kan samenvatten over de problemen van het huidige MO, dan ligt het nu voornamelijk op organisatieniveau en de medewerkers individueel niet helemaal hun eigen behoeften daarin kwijt kunnen?

(Rb): ik kan dat natuurlijk niet helemaal bewijzen. Maar over het algemeen is het wel logisch, dat wanneer jij een generiek plan van aanpak maakt, dat je dan niet individuele medewerkers bedient. Die conclusie kun je in ieder geval trekken en als we het kort gaan samenvatten, wanneer we naar het MO kijken, dat wil eigenlijk niet meer en daar is eigenlijk geen draagvlak in de organisatie voor, omdat het dus zoveel tijd kost en niet heel efficiënt is. De voordelen daarvan worden niet echt gezien door zowel de medewerkers als de leidinggevenden. Dat is al een aantal keer ter sprake gekomen, waardoor het bestuur ook heeft gezegd we stoppen ermee en gaan kijken naar een andere oplossing.

GV: Ja, en die oplossing is natuurlijk uitzoeken wat dan een betere maatregel kan zijn.

(Rb): Ja, waar we wel als uitgangspunt meer naar moeten gaan kijken is de individuele medewerker. En hoe kun je dat dan implementeren in een soort betrokkenheidsmeter, onderzoek of verbeterplan.

GV: Hoe zie je het eigenlijk voor je op afdelingsniveau? Zou dat volgens jou ook een optie kunnen zijn?

Rb: nee, want dan is het nog niet individueel he. Het huidig MO is al op afdelingsniveau. Alhoewel, de resultaten worden gefilterd op afdelingsniveau.

GV: in principe, dient er jaarlijks een jaargesprek te worden gedaan tussen leidinggevenden en werknemers. Dat is wel echt op individueel niveau, om ook te kijken naar de ontwikkelingen in het afgelopen jaar, het komende jaar en welke doelstellingen worden opgesteld. Het jaargesprek is individueel en het MO is generiek. Zie je tussen deze twee een verbintenis?

(Rb): Ja, dan gaan we wel al heel erg in een protocol zitten. Een jaargesprek is namelijk een verplicht iets vanuit het cao. Ik zie veel liever dat we kijken naar wat de beste oplossing is. En ja, het jaargesprek kan je vast wel weer ergens aan koppelen. Maar ik wil liever het wat anders insteken. De vragen hoe gaan we met onze medewerkers in gesprek en hoe voelen zij zich verbonden met de organisatie, dan het jaargesprek als uitgangspunt. Voor mij is het jaargesprek wel iets waarmee we aan de slag willen, maar ik denk dat je vaker in gesprek gaat met je medewerkers op dat niveau van wat houdt je bezig en wat heb je nodig. Het zal er wel in terugkomen.

GV: Als we kijken naar het MO; daar komen natuurlijk resultaten uit. Hoe worden deze gepresenteerd naar afdelingen?

(Rb): Dat is een beetje het probleem. Dat is dus heel erg verschillend. Wat je ziet is dat sommige afdelingen de resultaten nog niet hebben gepresenteerd tegenover de teams. Anderen hebben dat meteen gedeeld. In 2018 zat wel meer een procedure aan het presenteren van de uitkomsten. Het zijn heel veel sessies voor uitleggen, presenteren, praten met elkaar, tot verbeterplannen komen, etc. Wat je ziet, en dat zag ik ook bij de meting van 2019, dat er heel veel discussie ontstaat over de cijfers en de interpretatie van cijfers. Het doel van het onderzoek wordt niet geraakt. En dat is niet alleen bij de HR-afdeling, maar in heel het huis. Hoe interpreteer ik nou het cijfer en wat betekent dat nou eigenlijk? Dat zijn vragen die vaak worden gesteld. Het moet juist gaan over wat hebben jullie nou nodig..

GV: zoals ik begrijp uit het verhaal is er nu meer discussie over cijfers dan over de inhoud?

(Rb): dan de inhoud inderdaad. En over de procedure dan. Ook dat is een nadeel denk ik. Niet iedereen doet hetzelfde. Het is niet voldoende uitgezet door de HR-afdeling. Er is aangegeven dat er een meting kwam, maar niet wat er vervolgens met de resultaten gedaan moest worden. Daarnaast is de vraag of zij zelf vaardig genoeg zijn om de cijfers te interpreteren. Als HR er al zoveel discussie over heeft.. Ik zou niet weten hoe ik het moet verklaren richting leidinggevenden, maar ik weet wel dat de basis is het gesprek. Er moet een gesprek plaatsvinden over de uitkomsten; zo van wat betekent dit cijfer nou echt? Het kan namelijk zijn dat het de bedoeling is dat bijvoorbeeld coachen er met rode uitkomsten uitkomt. Misschien wil het team helemaal niet gecoacht worden. Er is in ieder geval veel verandering, weinig procedures.

GV: je geeft aan dat elke afdeling het anders aanpakt en er geen vaste procedure aan zit?

(Rb): Bij de laatste meting van 2019 wel. Dit was ook een verkorte MO vergeleken met de ander uit 2018. Vanuit een collega heb ik wel gehoord dat in het MO van 2018 veel meer een procedure achter zat. Mensen moesten daarbij ook een Plan van Aanpak opleveren. De laatste is niet heel representatief, blijkbaar.

GV: bij andere metingen is dit wel beter gegaan zoals ik hoor.

(Rb): zou het inderdaad beter zijn gegaan, maar toen was ik er nog niet bij. Toch hoor je daar ook wisselende verhalen over. Enerzijds geeft iemand aan dat dit goed en structureel verliep

en een ander die had een mindere ervaring erover. Toch blijft de interpretatie van cijfers wel echt een goocheltruc.

GV: dus eigenlijk wordt er nu meer gefocust op cijfers dan op de inhoud.

(Rb): Ja, dat vraag ik me inderdaad af ja. Mijn ervaring is wel dat je voortdurend bezig bent met de interpretatie van cijfers.

GV: Het is dus inderdaad generiek, gericht op cijfers in plaats van de inhoud waardoor het niet altijd even duidelijk is.

(Rb): Ja en heel veel tijdsinvestering. En het is de vraag of de opbrengsten, de investeringen moeite waard is.

GV: ja, er wordt zodanig veel tijd in besteed en komt daar het gewenste resultaat nou uit.

(Rb): ja precies, dat is het euvel een beetje.

GV: oké. Waar moet volgens jou een MO aan voldoen?

(Rb): ja, het moet dus toegespitst zijn op de individuele medewerker wat mij betreft. De tijd is niet meer dat we gewoon eenheidsworst kunnen uitdelen. Overal is veel meer maatwerk in opmars voor medewerkers. Medewerkers moeten zich gehoord voelen als individueel en niet als groep. Dusja, als je met die blik er naar kijkt. Blijkbaar is het nodig om op dat niveau iets te ondernemen. En wat dat dan is, dat maakt mij niet uit. Als die hoofdbehoefte maar wordt voorzien.

GV: oke, dus echt individueel, ingespeeld op eigen behoeften en gezien en gehoord voelen. Dan heb ik nog een vraag over wie dat gesprek aan zouden moeten gaan met de medewerkers.

(Rb): Ja, goede vraag. Het is verleidelijk om te zeggen; degene die binnen de hiërarchie verantwoordelijk is voor die persoon. Maar waarom eigenlijk, dat weet ik eigenlijk niet. Het voornamelijk belang is een goede relatie met degene waarmee je in gesprek gaat en mocht dat je leidinggevenden niet zijn, maar wel een andere leidinggevende is dat ook goed lijkt mij.

GV: Naar aanleiding van dit gesprek ben ik wel geïnteresseerd geraakt in de kijk op het individuele. Voor nu zijn mijn vragen beantwoord. Zijn er nog dingen vanuit jou die ik vergeten ben te vragen of je nog met mij wilt delen?

(Rb): Ja, wat ik nog heel belangrijk vind. Het MO werd ook gebruikt om voor een groot deel te kijken naar je leidinggevenden. Wat gaat er goed en wat kan hij/zij beter doen; echt op persoonsniveau. Dit doen heel veel medewerkers onderzoeken. Wat je wel kwijt raakt bij deze methodiek is dus dat je als werkgever niet meer kan toetsen hoe jouw leidinggevenden het doen. In ieder geval niet met een enquête. Wat dus heel belangrijk is dat wordt meegenomen is dat daar wel aan gedacht wordt. Hoe gaan we daar vorm aangeven en moet dat nog wel gedaan worden in onderzoeken? Dat is wel een kanttekening die we niet moeten vergeten in dit hele verhaal en onderzoek.

GV: dus het MO is ook een graadmeter voor het functioneren van leidinggevenden?

(Rb): Ja, bijna alle medewerkers onderzoeken beoordelen ook de leidinggevenden. Functioneert de leidinggevenden zoals de werknemers dat willen? En dat ga je als je het MO kwijtraakt, terug zien te laten komen.

GV: wat een goed punt inderdaad om mee te nemen. Hier had ik nog niet aan gedacht. Dank je voor het gesprek.

Bijlage 3 – Interview vooronderzoek van Respondent c

Naam geïnterviewde	Respondent c (Rc)
Functie geïnterviewde	Beleidsondersteuner
Datum interview	21 oktober 2019
Onderwerp interview	In het Spaarne Gasthuis wordt medewerkersbetrokkenheid nu gemeten door middel van het medewerkersonderzoek (MO). Dit is de basismeting van de organisatie. Het is van belang om in dit interview er achter te komen hoe belangrijk deze meting is en welke verbeterpunten hieraan zitten. Tot slot wordt gevraagd naar de mening van respondent c over medewerkersbetrokkenheid.

GV: Allereerst bedankt voor je tijd. Er zijn in totaal 8 vragen die ik graag aan jou wil stellen in verband met jou nodige kennis over het huidige MO. Het gesprek zal maximaal 30 minuten duren.

Om te beginnen wil ik aangeven dat je natuurlijk bezig bent geweest met alle resultaten van het MO, om deze te analyseren en te filteren op afdelingsniveau. Deze zijn toen der tijd ook door jou verzonden naar de afdelingen, klopt het wat ik zeg?

(Rc): Het klopt zeker wat je net in het kort omschrijft. Naast deze bezigheid houd ik mij bezig met beleidsstukken te verbeteren, te optimaliseren en te verbeteren. Hierbij zitten ook verlooppercentages bij en andere berekeningen.

GV: Vandaag wil ik je voornamelijk ondervragen over het huidige MO. Het doel van dit interview is dan ook het in kaart brengen van de huidige situatie van het MO en wat de gewenste is. Om te beginnen ben ik benieuwd naar wat er volgens jou zal gebeuren als het Spaarne Gasthuis gebruik zal blijven maken van het huidige MO?

(Rc): Als we binnen het SG gebruik blijven maken van het huidige MO moeten we goed nadenken over hoe we dit proces makkelijker maken. Het aanleveren van de data kost veel tijd en mankracht, daarnaast moet er veel gecontroleerd en besproken worden. Ook lijkt er nu wat argwaan te zijn tegenover de manier waarop Medewerkersonderzoek X de resultaten presenteert/rapporteert. Ook lijkt niet iedereen het eens te zijn met de vraagstelling of manier van indelen van medewerkers.

GV: Je zegt dat er wat ‘argwaan’ is ontstaan tegenover de manier waarop het MO de resultaten presenteert?

(Rc): Dit is inderdaad het geval. Er is veel onduidelijkheid over de gegeven cijfers aan de inhoud van het MO.

GV: Goed, daar kom ik later in dit interview op terug. Voordat ik hier verder op in ga, kan je in het kort uitleggen waar het huidige MO voor staat, wat het onderzoekt en wat het moet waarborgen?

(Rc): Het is een manier om de betrokkenheid, tevredenheid en trots te meten van medewerkers. Wij hebben dit jaar een kortere versie gedaan, een puls meting, waarbij de medewerkers maar 13 vragen hoefde te beantwoorden. Deze vragen zijn onderverdeeld in ‘Betrokkenheid’, ‘Organisatievaardigheden’ en ‘Leiderschap’. Het doel van het MO is denk ik een handvat om met de eigen groep medewerkers in gesprek te gaan over tevredenheid en cultuur op het werk.

GV: Je geeft aan dat er in 2019 een puls meting is gedaan van het MO. Waarom is er bewust gekozen voor een puls meting?

(Rc): *Er is inderdaad een puls meting gedaan van het MO in 2019. Er waren in 2018 geruchten opgevangen vanuit de medewerkers dat zij het MO als langdradig ervaarde. Door middel van de puls meting in 2019, hebben wij geprobeerd in te spelen op deze geruchten en alleen de belangrijkste topics te selecteren voor de bevraging.*

GV: Is er een specifieke reden waarom er gekozen is voor de huidige externe organisatie om in te zetten als medewerkerstevredenheidsonderzoek?

(Rc): *Ik moet eerlijk bekennen dat ik dit niet goed weet. We werken hier al sinds 2016 mee begreep ik, en ik werk hier vanaf 2018. Toen was het MO in beheer van de afdeling Staf Raad van Bestuur, en nu ligt het bij HR. Wat ik wel weet is dat we er niet mee door willen gaan, aangezien er wat ontevredenheid is, zoals ik je net al vertelde.*

GV: Hoe worden de resultaten naar de medewerkers gepresenteerd en wat gebeurt hier mee?

(Rc): *De medewerkers worden via GasthuisNet over de ziekenhuisbrede, globale resultaten geïnformeerd. Daarnaast wordt de afdelingsspecifieke rapportage naar het afdelingshoofd gestuurd (met de HR business partner in de CC), en is het aan het afdelingshoofd om dit met het team op te pakken. Hierbij worden zij ondersteund door HR, in de vorm van de business partner. Ziekenhuisbrede patronen worden door HR opgepakt.*

GV: En welk probleem ervaar je persoonlijk met de resultatenverwerking van het MO?

(Rc): *Voornameeljk onduidelijkheid in hoe zij tot de cijfers komen. Twee van de drie onderwerpen zijn uitgevraagd op een 10-puntsschaal en worden ook zo gepresenteerd, terwijl de andere op een 5-puntsschaal is uitgevraagd maar wel op een 10-puntsschaal gepresenteerd wordt. Ook de omrekenmanier is mijn inziens niet voldoende. Daarnaast is er soms wel een warmte-verdeling te zien. Dit is een percentage die er gescoord wordt in deze range. Andere keren worden er weer geen warmte-verdelingen gemaakt in verband met anonimiteit, begrijpelijk, maar verwarrend. Tenslotte is er een grafiek te zien waarin de afwijking van de gewenste tot de huidige score voor organisatievaardigheden tegen elkaar afgezet worden, maar de schaalverdeling is in elk rapport anders. Dat is vragen om misinterpretatie. Ook het uitdraaien van de rapporten kost veel te veel tijd.*

GV: Je geeft dus aan dat er twee verschillende puntberekeningen zijn binnen één MO. Nadat het MO is uitgezet; in welk tijdbestek worden de resultaten van het MO verwerkt en doorgestuurd naar de managers?

(Rc): *De vragenlijst van 2019 stond open van 13 juni 2019 tot en met 30 juni 2019. In de tweede week van juli werden de eerste globale resultaten getoond. De resultaten zijn op 29 en 30 juli 2019 naar de afdelingshoofden en managers gestuurd.*

GV: De resultaten zijn dus anderhalve maand na het invullen verstuurd naar de afdelingshoofden. Worden deze dan ook gelijk besproken op afdelingsniveau? En welke signalen zijn er geconstateerd waarom er juist nu gedacht wordt aan het stoppen met het MO?

(Rc): De resultatenverwerking is inderdaad best rap verlopen dit keer. Mede ook doordat het in 2019 een puls meting was, in plaats van een grote meting. Na de vorige keer was er al wat ontevredenheid begreep ik, het opstarten en daarna de resultaten delen was een arbeidsintensief proces. Daarnaast is de organisatie waarmee wij samenwerken geloof ik ook niet erg goedkoop, dus dan verwacht je wel een uitgebreid pakket waarmee je kan wisselen van aanpak indien de vorige niet loopt zoals het hoort. Echter was er nog een schriftelijke toezegging voor een puls meting en wilde de Raad van Bestuur dat we dit nog met hen zouden doen.

GV: Er is dus al ontevreden omtrent het MO, en begrijp ik uit je verhaal dat er op het moment wordt gesproken over eventueel stoppen met de huidige externe organisatie. Waar zou volgens jou een goed medewerkersonderzoek aan voldoen? Aan welke criteria?

(Rc): Oeh, dat vind ik een lastige vraag. Ik denk aan goede schalen om op te meten, kritische vragen, makkelijk rapporteerbaar (mogelijk ook visueel, om makkelijk te interpreteren), mogelijkheid om medewerkers in te delen in groepen (als functiegroep, aantal FTE werken, duur bij SG, leeftijd, e.d.), goed interpreteerbaar voor de medewerker zelf. Liefst anoniem, maar zou fijn zijn als mensen een respondentennummer krijgen en dat we ze over de tijd mogelijk kunnen monitoren. Want wie zegt dat de 50 procent van de respons van nu dezelfde 50 procent van vorige keer was.

GV: Dus om het kort samen te vatten, goede schalen om op te meten, vraagstellingen die niet op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden, kijken naar de selectiegroepen en of er een mogelijkheid is om een respondentnummer aan een medewerker te kunnen koppelen.

(Rc): Ja, ik denk dat je het zo wel hebt omschreven.

GV: Dan weet ik voor nu wel even genoeg. Mochten er nog vragen in me op komen, zal ik deze zeker aan je komen vragen. Graag wil ik je bedanken voor je tijd!

Bijlage 4 – Interview vooronderzoek van Respondent d

Naam geïnterviewde	Respondent d (Rd)
Functie geïnterviewde	Sr. Business Partner
Datum interview	21 oktober 2019
Onderwerp interview	In het Spaarne Gasthuis wordt medewerkersbetrokkenheid nu gemeten door middel van het medewerkersonderzoek (MO). Dit is de basismeting van de organisatie. Vanuit de resultaten worden verbeterplannen gemaakt voor afdelingen om deze vervolgens na te leven. In dit interview is het van belang om erachter te komen wat het inzetbaarheidsportaal voor invloed heeft op medewerkersbetrokkenheid. Tot slot wordt gevraagd naar de mening van respondent d over medewerkersbetrokkenheid.

GV: Allereerst bedankt voor je tijd. Het zijn in totaal 10 vragen waarbij ik tussendoor nog wel vragen zal stellen ter verduidelijking. Het gesprek zal ongeveer dertig minuten duren.

Het doel van dit interview is het in kaart brengen van de huidige situatie van het MO en wat de gewenste situatie volgens jou zou zijn. Om te beginnen: ik ben benieuwd wat er volgens jou zou gebeuren als het Spaarne Gasthuis niks zou veranderen aan het huidige MO?

(Rd): *Dus, het huidige MO blijft zoals deze is en wordt ingezet als frequent meetmiddel?*

GV: Dat klopt.

(Rd): *Ja, dan zou je een herhaling krijgen van wat we hebben gekregen. En dan vraag ik mij af of dat de uitkomst van het MO voldoende input levert om daadwerkelijke verbeteringen te maken. En wat ik ook vind, is dat het MO onvoldoende medewerkers zelf in beweging laat brengen. Het is dus wel een beetje een mechanisme om je ongenoegen te uiten over anderen, maar ik denk dat medewerkers zelf onvoldoende worden geprikkeld door het MO om naar hun eigen rol daarin te kijken. En te kijken naar wat zij zelf zouden kunnen veranderen. Dus als we het huidige MO behouden, dan is het een beetje de gezegde: "Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg". Dus dan veranderd daar niks in, zou ik zeggen.*

GV: Hier kan ik uit concluderen dat het MO de medewerkers zelf niet echt in beweging zet?

(Rd): *Ik vind dat het MO medewerkers onvoldoende in beweging zet.*

GV: Waar blijkt dat uit?

(Rd): *Dat is ook wel de vraagstelling denk ik. En dat is ook wel de rapportages die eruit voortvloeien, en dan kan je vervolgens natuurlijk zeggen als leidinggevenden dat je samen met je team de verbeterplannen maken. Dat is in het verleden ook wel geprobeerd denk ik, maar dat komt dan onvoldoende van de grond.*

GV: Er worden dus wel vervolg verbeterplannen gemaakt, maar nooit volledig voltooid?

(Rd): *Naja, ik heb ze in ieder geval niet gezien. Ik heb natuurlijk geen zicht op de gehele organisatie en ik geloof altijd wel dat de uitslag van het huidige MO een aanleiding is om daarover in gesprek te gaan met elkaar. En natuurlijk zullen er kleine verbeteringen*

plaatsvinden. Echter, als je als organisatie persoonlijk leiderschap belangrijk vindt en de verantwoordelijkheid laag.. ja, dan is het huidige MO mijn inziens niet het juiste middel.

GV: Wat zou volgens jou dan wel het juiste middel om het MO te meten? Of wanneer zou het wel het juiste middel kunnen zijn?

(Rd): Als je dus de vraagstelling kunt veranderen; meer naar wat zou de medewerker zelf eraan kunnen veranderen. Dat brengt dat in ieder geval al iets te weeg bij medewerkers waardoor zij erover na gaan denken.

GV: Dus als je de vraagstelling iets zou aanpassen naar meer persoonlijk gericht, dan verwacht je dat er meer beweging ontstaat bij de medewerkers?

(Rd): Ik denk inderdaad dat het een hulpmiddel is. Een soort vergrootglas effect op het persoonlijk leiderschap bij medewerkers.

GV: Ik heb natuurlijk wel eens eerder met je gesproken. In mijn eerste week heb ik een uurtje naast je gezeten zodat jij kon uitleggen over het inzetbaarheidsportaal. Kan je daarover misschien nog een korte omschrijving over geven wat het is, hoe het wordt opgezet en wat de verwachtingen daarvan zijn?

(Rd): Het inzetbaarheidsportaal is eigenlijk tot stand gekomen door gesprekken met medewerkers, OR van wat bieden wij onze medewerkers nou eigenlijk allemaal aan om duurzaam inzetbaar te blijven? Dit is best een heel traject geweest, van wat verstaan wij onder duurzaam inzetbaar. Dit is natuurlijk een container begrip. We hebben dit teruggebracht naar vier centrale thema's: werk, gezondheid, ontwikkeling en balans. En het duurzaam inzetbaarheidsportaal wat "Ik & Spaarne Gasthuis" gaat heten, is eigenlijk niet meer dan een middel wat we gebruiken om alle interventies aan te bieden aan medewerkers. Dus ik kan straks als medewerker naar het portaal gaan als ik een ontwikkelvraag heb, en dan kan ik zien in wat het ziekenhuis mij kan ondersteunen. Het uitgangspunt van het portaal is dat je als medewerker zelf verantwoordelijk ben voor je eigen ontwikkeling, gezondheid, balans en werk. Hierbij zal het ziekenhuis de ondersteunde factor zijn in de behoefte van de medewerkers.

Wat we vervolgens gaan doen, is het gesprekscyclus opfrissen en herinrichten.

GV: En met gesprekscyclus wordt het jaargesprek bedoeld?

(Rd): Dit is inderdaad het huidige jaargesprek. Deze is nu gedateerd en wordt door medewerkers te veel als vrijblijvend ervaren, waar weinig gekeken wordt naar toekomstige visie maar voornamelijk het afgelopen jaar. Het is nu meer reflecterend naar het verleden in plaats van gericht op de toekomst. En je kunt als medewerker ook straks aangeven in het inzetbaarheidsportaal ga ik een persoonlijke scan maken waarin mijn behoefte duidelijk wordt, en waarin het ziekenhuis mij kan ondersteunen als medewerker zijnde. Hierdoor ga ik meer voorbereid het jaargesprek in. Dusja, het portaal is een middel om het uiteindelijke doel te bereiken. En het doel is dat medewerkers meer in beweging komen, en het middel is het duurzame inzetbaarheidsportaal. Het portaal is natuurlijk geen losstaand middel opzich.

Als we het gebruik ervan niet stimuleren, dan is het een prachtig portaal waar we straks niets aan hebben. Het wordt natuurlijk wel beleid voor geschreven waarbij er wel verwezen wordt naar het portaal, van goh ga daar nou eens kijken als je bijvoorbeeld bent uitgevallen wegens ziekte. Medewerkers kunnen het ook vanuit huis raadplegen, dit was tot op heden niet mogelijk. Alles staat wel op intranet, maar dat is alleen toegankelijk op de werkvloer. Dat is een beetje wat het portaal inhoudt.

GV: Je had het net over die persoonlijke scan, want je hebt natuurlijk vier thema's. Wordt deze scan automatisch aangeboden of moet je jezelf ervoor opgeven?

(Rd): Nee, je moet er echt zelf voor kiezen. En als onderdeel van het introductie krijgen alle medewerkers allemaal een voucher of creditcard met een persoonlijke code erop. Die is niet gelinkt aan je naam, dus een anonieme code. Deze code bevindt zich onder een kraslaag. En dan kunnen medewerkers in het portaal sowieso a. het aanbod bekijken, maar bij een aanbod op maat dan kun je die persoonlijke scan. Er zit in het portaal op de homepage een button, met de woorden: "doe de scan". Indien medewerkers daar op klikken, krijgen zij de persoonlijke scan voor zich. Mensen worden ook steeds binnen het portaal verwezen naar de scan, maar ze hebben daar dus wel een code voor nodig.

GV: Het is wel mooi om te zien dat deze code niet persoonsgebonden is dus?

(Rd): Nee, we beginnen wel met vier a vijf basisvragen. Dat heeft te maken met welke levensfase zit je in, werk je wel of niet in onregelmatige diensten, wat voor type functie heb je binnen het ziekenhuis. Door deze vragen leidt de scan je wel een beetje naar een persoonlijk beeld, want ondersteunde functies binnen het ziekenhuis doen bijvoorbeeld geen onregelmatige diensten. Diegene krijgen dan ook geen verdere vragen over onregelmatige diensten. Uiteindelijk zien we dus niet wie de scan heeft ingevuld, maar wel het aantal in bijvoorbeeld de ondersteunde staf. Vanuit daar kan je dus ook wel wat managementinformatie halen.

Deze informatie kan weer input bieden voor de organisatie waarin we zeggen van hey we zien heel veel verpleegkundigen die zoeken op "ik heb problemen met nachtdiensten werken, maar me organisatie biedt me daarin geen hulp aan". Hierbij kunnen dan de vragen worden gesteld of het aanbod van nu voldoende daarvoor is, of moet dat nog aangevuld worden.

GV: Dus vanuit het portaal kan gezien worden waar de vraag, ook wel weer te geven als: behoefte, van medewerkers voornamelijk ligt?

(Rd): Waar de behoefte ligt inderdaad! Dat is wel de insteek van het portaal. Het is daarbij ook het idee om periodiek gaan kijken van waar wordt er nou het meest op gezocht, waar wordt helemaal niet naar gekeken en vanuit daar willen wij het aanbod gaan aanpassen. Het is dus voor de HR ook een heel mooie tool om te kijken wat leeft er nou binnen de organisatie.

GV: Wat betreft het jaargesprek.. Medewerkers kunnen die persoonlijke scan maken, waarbij er uitslag komt op die vier thema's. En dan zij er zelf voor kiezen om dat te delen?

(Rd): Ja, je hebt inderdaad dan bijvoorbeeld die scan gemaakt en die kan je vervolgens naar je zelf toe laten mailen. Daar kan je al individu zelf een keuze in maken. En je kan het delen met

je leidinggevenden, maar dit is niet verplicht. Daarentegen ga ik er wel vanuit dat er in de toekomst bij het jaargesprek wel gekeken of besproken wordt naar/over de persoonlijke scan. Hierbij bedoel ik dat de leidinggevenden dan aangeeft dat er een persoonlijke scan beschikbaar is, of de medewerker hier al gebruik van heeft gemaakt en zo ja, wat de uitkomsten daarvan waren en zijn er dingen die je met mij zou willen delen? De keuzevrijheid ligt hierin volledig bij de medewerker. Persoonlijk zou ik wel adviseren om met hetgeen wat eruit komt, aan de slag te gaan.

GV: Zeker, want zo kun je elkaar ook verder helpen natuurlijk. Want het jaargesprek nu bestaat uit een standaardgesprek?

(Rd): We hebben een standaard gespreksformulier. Hier hadden we het van de week al over natuurlijk. Sowieso het jaargesprek; de norm is dat 80 procent van onze medewerkers een jaargesprek heeft eens in het jaar. En, eigenlijk zou dat 100 procent moeten zijn, want er staat in het cao dat iedereen recht heeft op minimaal 1 jaargesprek per jaarbasis. Van de 80 procent halen wij nu 64,5 procent, dus dat is eigenlijk gewoon te weinig. We halen de norm niet, maar dat komt ook wel dat mensen aangeven dat het formulier van het jaargesprek te gestandaardiseerd is. Medewerkers hebben een andere behoefte dan het formulier van het jaargesprek aanbied. Persoonlijk vind ik dat het formulier best goede ingrediënten heeft. Dus het is niet zo dat ik het een slecht formulier vindt, maar het sluit blijkbaar niet aan bij iedereen binnen de organisatie. En het is wat gestandaardiseerd. Was dat voldoende antwoord op je vraag?

GV: Ja zeker, deze is nog niet online toch?

(Rd): Nee, we streven naar lancering op 1 december. Die vouchers of creditcards met krascodes is onderdeel van het implementatieplan. Dit gaan we breeduit communiceren, dus we zijn nu ook het communicatieplan aan het schrijven. Het kan ook zijn dat medewerkers een brief thuis gestuurd krijgen met een krascode om zo gestimuleerd te worden om gebruik te maken van het portaal, of dat we leidinggevenden een stapeltje kaarten geeft om uit te delen. Ik ga er vanuit dat het portaal nog in 2019 wordt gelanceerd. We zijn nog bezig met de vulling van de inhoud. Zoals je weet, zitten er allemaal interventies in verwerkt. En ja, daar moeten nog sommige teksten voor worden aangeleverd. Daar moet ik soms nog wel eens achteraan hobbelen.

GV: Dat is vrij rap al!

(Rd): Dat is inderdaad al vrij rap ja! Maar vergis je niet, we zijn er opzich al best een tijd mee bezig dus voor mij kan het niet snel genoeg gebeuren. Het hele traject is al ruim twee jaar bezig, maar er zijn ook andere organisaties die drie a vier jaar hebben gedaan over hetzelfde plan. Dus in die zin mogen wij zeker niet klagen.

GV: En, het is ook uiteindelijk iets waar je erg trots op mag zijn.

(Rd): Zeker, dat hoop ik zeker.

GV: Het is ook wel een uitgedacht plan, als ik zo naar de wanden hier kijk. Overal hangen post-its en ideeën. Om terug te komen bij het huidige MO, welke nu wordt gebruikt. Zie je daar dan koppeling in terugkomen met het duurzaam inzetbaarheidsportaal?

(Rd): Ja, naja er kunnen wel rapportages worden gedraaid vanuit het portaal maar kunnen niet zien wie het hebben ingevuld. De meerwaarde van het huidige MO is dat het terug te leiden valt naar afdelingen. Dus je er kunt wel managementinformatie uit genereren, maar of dat het van zelfde waarde is die het huidige MO je aanbiedt, dat vind ik een lastige. Je dient een verbeterplan te kunnen maken per afdeling, en die informatie haal je niet uit het portaal.

GV: Dus met het portaal alleen, heb je de tevredenheid niet gewaarborgd?

(Rd): Het is inderdaad niet voldoende.

GV: Duidelijk. Wat is dan volgens jou de gewenste situatie om een MO te delen met de medewerkers. Hierbij gaf je aan dat het wellicht op afdelingsniveau zou gesteld moeten worden en de vraagstelling daarbij ook aangepast.

(Rd): Vanuit de Arbo, worden er ook onderzoeken gehouden betreft risicoinventarisatie. En dat is direct gekoppeld aan een verbeterplan. En dat is voor medewerkers meer tastbaar. Wellicht is dat dus wel een mooie om daar wat meer handen en voeten aan te geven. Echter, dan realiseer ik me ook dat een risicoinventarisatie niet jaarlijks wordt uitgevoerd op afdelingen.

GV: Meer tastbaar dus?

(Rd): Ik denk dat meer tastbaar inderdaad wel effect heeft. Kijk, het wordt nu ook verstuurd vanuit Raad van Bestuur met de mededeling dat zij het belangrijk vinden. Natuurlijk, dat is ook wel zo, maar we zijn ook een organisatie waarbij de meeste medewerkers onderdeel zijn van een team. En, er zijn toch best veel mensen nog die niet weten hoe het hoofd van het Raad van Bestuur er uit ziet bijvoorbeeld. Die hebben dus niet de focus op het Raad van Bestuur, maar meer teamgericht. Nu zeg ik niet dat dit goed of fout is, maar dat is nou eenmaal een feit. Dat is iets wat mij opvalt. Dus mocht er meer moeten komen vanuit de medewerkers, moet het initiatief misschien lager worden ingezet van de organisatie.

GV: Dat vind ik wel een mooi puntje om mee te nemen binnen me onderzoek. Ik heb zo het idee dat ik genoeg van informatie ben voorzien. Ik wil je dan ook erg bedanken voor dit gesprek. Mochten er nog vragen zijn, dan weet ik je te vinden! Dankjewel.

Bijlage 5 – Interview vooronderzoek van Respondent e

Naam geïnterviewde	Respondent e (Re)
Functie geïnterviewde	Arbo-adviseur
Datum interview	17 oktober 2019
Onderwerp interview	Het belang om de Arbo mee te nemen in het vooronderzoek in verband met 'klachten' die voorkomen bij langdurig zieken. Hoe hebben deze effect op de betrokkenheid? Tot slot wordt gevraagd aan respondent e welke factoren belangrijk zijn voor medewerkersbetrokkenheid.

GV: We zitten hier omdat ik een scriptieonderzoek doe over welke maatregelen genomen kunnen worden in het MO om medewerkersbetrokkenheid zo mogelijk te vergroten en wat daar voor nodig is. Persoonlijk vind ik het erg van belang dat de Arbo-afdeling binnen dit onderzoek wordt meegenomen, zeker om te kijken welke bezigheden er zijn binnen de Arbo. Bovendien heb ik van eerdere gesprekken wel eens meegekregen dat de afdeling Arbo zelf ook een meting houden binnen verschillende afdelingen in de zorg.

(Re): Ja, we hebben zeg maar twee puls metingen, waarbij het algemeen MO als het algemeen MO wordt gezien. Deze is ook recent geweest. De vraag vanuit het algemeen MO is vooral strategisch gericht voor het beleid van het ziekenhuis en in hoeverre het beleid van het ziekenhuis bekend was bij de medewerkers. Dat is eigenlijk de hoofdinsteek vanuit mijn kant. Met een aantal vragen, op het gebied van personeel, werkplezier en dat soort onderwerpen.

Wat de Arbo zelf doet, is in het kader van risico-inventarisatie. Hierbij wordt medewerkersonderzoek gedaan en stellen we vragen over of zij zelf hun eigen problemen kunnen oplossen, oftewel zelfredzaamheid binnen de organisatie. Daarnaast wordt er gevraagd naar de feedbackcultuur binnen afdelingen, hoe het zit als er conflicten zijn, hoe deze worden opgelost, hoe de relatie is met andere dienstverleners, of er stimulatie vanuit de leidinggevenden naar werknemers, of de werknemers tevreden zijn over leidinggevende, collega's, de werksituatie, werkdruk, werk-privé balans. Het medewerkersonderzoek is een dataset van ongeveer 60 korte vragen. Dat zijn hoofdzakelijk stellingen met vijf antwoordmogelijkheden. Mensen gaan daar heel snel doorheen. Het einde van de vragenlijst dienen de medewerkers ook een rapportcijfer te geven aan hunzelf en de werksituatie. Het is dus vooral gericht op risico-inventarisatie. Wij moeten vanuit de arbeidsinspectie PSA-metingen (Psychisch Sociale Arbeidsbelastingen) doen. Het verschil met het algemeen MO is het persoonlijk gerichte. De PSA-meting wordt er gefocust op het welzijn van onze medewerkers.

GV: Je geeft aan dat de meting bestaat uit ongeveer 60 meerkeuzevragen. Hierbij geef je aan dat de medewerkers er snel doorheen kunnen. Ik kan dus aannemen dat het niet wordt gezien als een last die er ook nog bij komt? Het respons is dus wel groot?

(Re): In het verleden werden PSA-metingen meer gedaan. Hierbij is het respons op de meeste afdelingen rondom de 70 procent. We spreken op afdelingsniveau, omdat de resultaten ook worden bekeken op dit niveau.

GV: In eerste instantie was er dus nog geen algemeen MTO naast de PSA-metingen?

(Re): Nee. Toen het algemeen MO er wel bijkwam, werden er dingen anders. Want toen is er een centrale regie gelegd op het algemeen MO waardoor de PSA-meting minder in het daglicht stond. Alleen de Arbo-afdeling was hier niet helemaal blij mee. De reden daarvoor was omdat in het algemeen MO geen vragen terugkomen over werkplezier, werkdruk, werkbelasting, ongewenst gedrag en dat soortgelijks. Doordat deze vragen niet binnen het algemeen MO worden gesteld, wordt er onvoldoende voldaan aan PSA-metingen volgens arbeidsinspectie. Hierdoor is er eigenlijk 'gedwongen' om los van het algemeen MO, ook nog steeds de PSA-metingen te voltooien.

GV: Om even concreet te zijn: sinds het algemeen MO er is, welke veranderingen merk je?

(Re): Nou, de leidinggevenden zijn niet meer zo gefocust op de PSA-metingen, waar zij dat voorheen wel waren. Vanuit Raad van Bestuur en hoger management wordt erg gestuurd op het algemeen MO. Echter, de leidinggevenden zijn het algemeen MO na een aantal jaar al puur zat.

GV: De leidinggevenden? In hoeverre kan je dit beamen of bevestigen?

(Re): Ja, ik krijg dit teruggekoppeld. Maar goed, ik ben niet degene die over het algemeen MO gaat.

GV: Nee, dat is ook zeker niet het doel van dit gesprek. Ik ben wel benieuwd: als we dan kijken naar het MO, wat er volgens jou zou gebeuren als het Spaarne Gasthuis niets zou veranderen aan het MO?

(Re): Oh, er is op dit moment een externe druk aan het ontwikkelen. De arbeidsbelasting, werkdruk en werkplezier wordt niet gemeten binnen het algemeen MO. Dit zal weer naar voren komen in de aankomende weken, want vanuit de arbeidsinspectie worden we op het moment nagekeken op onze PSA-metingen. Hierbij zullen de externe partijen adviseren dat het algemeen MTO ingericht zou moeten worden met de Arbo-richtlijnen.

GV: Kort samengevat komen de risicofactoren dus niet terug in het algemeen MO waardoor er eigenlijk twee metingen plaatsvinden.

(Re): Ja.. waardoor we eigenlijk wat gebreken hebben. Die druk wordt nu langzaam opgebouwd, door de stakingen en interne klachten. Volgens mijn mening zijn we niet serieus bezig met de zaken die juist het meest spelen binnen het ziekenhuis.

De grootste insteek vanuit het algemeen MO is het onderwerp betrokkenheid. Dit is ook vanuit boven opgelegd, want er zit een mening bij dat de medewerkers van het Spaarne Gasthuis te weinig betrokken zijn bij het ziekenhuis.

Gv: En, waar blijkt dat uit?

(Re): Ook uit vorige metingen van het algemeen MO. Daarbij is de metingen die wij als Arbo doen heel anders. Hier is wel een erg grote betrokkenheid in terug te vinden. Maar deze

betrokkenheid is vooral met de afdeling, collega's, de patiënten en de arbeidsverrichting. Waar de mensen moeite mee hebben zijn de strategische doelen van het ziekenhuis. Als voorbeeld: als je hier in het Spaarne Gasthuis werkt op de verloskundige afdeling, locatie Hoofddorp, en je moet naar Haarlem om te conveniëren. Dit kan lastig zijn voor de patiënten, omdat er verschillende locaties voor zijn. Maar ook is het lastig voor de medewerkers, want ze hechten enerzijds veel aan hun team en standplaats. De werknemers hechten waarden aan het team, collega's en de patiënten. Maar toch, de meest belangrijke prioriteit is combinatie werk en privé; denk aan roosters en flexibiliteit. Ze hechten waarden aan de gelegenheid om de activiteiten buiten werk goed te kunnen combineren met het werk.

GV: Dus eigenlijk het voornaamste, het werk-privé balans is het belangrijkste voor de medewerkers? En dan denk ik hierbij aan flexibiliteit.

(Re): Er zijn gewoon een aantal factoren die erg belangrijk zijn voor de medewerkers. Hierbij denk je inderdaad werk-privé balans, goede samenwerking binnen het team en roosters op tijd duidelijk zijn.

GV: Mijn aandacht gaan naar de woorden "op het laatste moment". Wat bedoel je daar precies mee?

(Re): Het gebeurt inderdaad wel eens dat het rooster op het laatste moment veranderd, waardoor er onduidelijkheid kan ontstaan. Bijvoorbeeld: de IC. De afdelingshoofden zijn met dit probleem aan de slag gegaan en hebben nu verschillende poules opgesteld van werknemers. Als er zieken zijn, kan je naar een andere locaties kunnen.

GV: Als we terugkijken naar het MO, waar dient volgens jou een MO aan te voldoen?

(Re): Waar die aan moet voldoen.. Het belangrijkste is dat de afdeling zelf er vragen aan kan toevoegen en dat er een medewerkersparticipatie is voor de vragen en uitrol van zo'n MO. Dus als er specifieke problemen afspelen op een afdeling, dan kunnen hier vragen over worden toegevoegd. Hierbij kunnen ze evalueren. Een goed medewerkersonderzoek zet je eigenlijk neer voor medewerkers door medewerkers.

GV: Als ik het goed begrijp, wil je naar de kant toegaan waarbij de medewerkers gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor het MO?

(Re): Dat de medewerkers het zich eigen hebben gemaakt, dat bedoel ik. Het moet eigenlijk geen bedenksel zijn van een aantal managers of staf-mensen, maar binnen afdelingen aandacht geven aan de problematiek die zich daar afspeelt. Dit zou dan ook betekenen dat het op afdelingsniveau moet getoetst worden. Vanuit mijn perspectief dient het een beetje maatwerk te zijn, zodat de medewerkers zelf het gevoel hebben dat de resultaten van 'hun' zijn. Veel persoonlijker. Zo kan er ook gekeken worden naar wat er aan gedaan kan worden, op afdelingsniveau.

GV: Dus eigenlijk zal een MO meting op afdelingsniveau effectiever en efficiënter zijn volgens jou mening?

(Re): Nu hebben ze het gevoel dat de medewerkers het invullen voor de managers. Bovendien worden de afdelingshoofden onwilt gepusht, waardoor het medewerkers het MO ook voor

deze leidinggevenden invult. Volgens mijn mening zal het effectiever werken als het door medewerkers aan medewerkers wordt gevraagd om het MO in te vullen. Daarbij zullen de resultaten in een makkelijk leesbaar rapportje gepresenteerd moeten worden, zodat iedere medewerker dit zou begrijpen. Dan kan er een bespreking plaatsvinden en deze problematieken kunnen worden omgezet naar oplossingen.

GV: Maar, wordt er met het huidige MO minder besproken en opgelost?

(Re): Uit de verhalen die ik heb gehoord, is dat nu echt vreselijk gemonitord. Uit de resultaten van het huidige MO wordt er geselecteerd op item-niveau. Medewerkers willen graag weten op vraag-niveau wat heb ik en mijn collega's geantwoord. In de huidige rapportages wordt er gekeken naar een vertaling van de resultaten, terwijl dat bij medewerkers als veel minder interessant wordt gezien.

GV: Om het goed te begrijpen: de rapportage binnen afdelingsniveau op vraagniveau terugkoppelen?

(Re): Ja, dan heb je volgens mij ook meer de zelfwerkzaamheid te pakken. Bovendien hoeven de afdelingshoofden dan ook niet zo te 'zeuren' over het invullen. Daarbij is het ook een andere benadering vanuit een Business Partner.

GV: Een andere benadering vanuit een Business Partner?

(Re): Naja, een andere werkwijze. Het zit vooral in het eigenaarschap. Het is iets van de afdeling zelf. Op het moment dat afdelingen hun problemen niet kunnen oplossen, dan ga je hulp zoeken vanaf 'bovenaf'.

GV: Dus eigenlijk dient het geen top-down cultuur te zijn, maar een down-top cultuur? Zoiets als medewerkers, teamleider, afdelingshoofd, business partner?

(Re): Als we het hebben over omgang en pesterijen, wat een erg belangrijk punt is, dat is iets wat je met elkaar als team veroorzaakt. Dat is niet een direct probleem van leidinggevende, ook wel, maar voornamelijk het medewerkersteam zelf.

GV: Kort samengevat, zal voor jou een ideaal MO bestaan op afdelingsniveau, met vraagstelling een antwoordimpuls. Met daarbij het proces er naar toe wat het belangrijkste is, waarbij medewerkers binnen het team input kunnen verlangen aan het MO. Wat is daarbij je verwachting van het respons indien je het MO op afdelingsniveau doet?

(Re): Ja zeker, veel hoger. Het zijn namelijk resultaten van zichzelf en het directe belang wordt vergroot. De PSA-metingen worden altijd op afdelingsniveau gehouden en daarbij zijn de responspercentages altijd tussen de 70 en 100 procent.

GV: Zijn er nog meer punten waarop verbeterd kan worden?

(Re): Er zit ook altijd veel tijd tussen het invullen van het MO en de resultaten terugkrijgen. Bij de PSA-metingen is er ongeveer drie weken de tijd om de enquête in te vullen, in de vierde week is er de rapportage en in de vijfde week worden de resultaten in een teamoverleg gedeeld. Er zijn van te voren data bekend waarop wat beschikbaar is, en dat motiveert ook.

Bij het huidige MO is er ook drie weken te tijd om het in te vullen, dan gaan ze de resultaten centraal verwerken en bewerken. Daar gaat best een tijd overheen, minimaal een maand. Vervolgens worden de resultaten pas naar buiten gebracht als deze besproken zijn met Raad van Bestuur. Daar gaat ook nog wel een maand overheen. Dan ben je twee maanden verder, eigenlijk drie als je invultijd erbij telt. Een medewerker heeft recht op de resultaten van de enquête, daar moet toch eigenlijk niet drie maanden overheen gaan. Het is een proces waarbij de medewerkers niet gestimuleerd worden om de enquête in te vullen.

GV: Als ik het kort samenvat, dan dient een MO met hoog respons op afdelingsniveau gericht te zijn, waarbij de medewerkers zelf inspraak hebben op de vraagstelling. Bovendien het liefst de resultaten op vraagniveau teruggeven, zodat het voor iedereen te begrijpen valt. Tot slot zal het motiverend werken indien er van te voren al data bekend zijn van de resultaten bekendmaking.

(Re): Ja, dat klopt zeker. Echter, dat is mijn visie natuurlijk. Wetenschappelijk zou ik niet weten wat het beste is.

GV: Dan weet ik voor nu voldoende. Graag wil ik je bedanken voor je tijd en informatie. Mocht ik nog vragen hebben achteraf, weet ik je te vinden haha.

Bijlage 6 – Figuur 1 uit het theoretisch kader



Figuur 1: Van der Meulen, Meulenkamp & Fehrmann (2017).

Bijlage 7 – Uitnodiging van invullen enquête



“We denken zo goed te weten wat mensen beweegt, dat we vergeten zijn om ernaar te vragen”, aldus Maurits Bruel & Clemens Colsen (2013, p. 7).

Beste collega,

De HR afdeling van het Spaarne Gasthuis heeft mij gevraagd te onderzoeken, hoe er binnen het ziekenhuis het beste onderzoek kan worden gedaan naar medewerkersbetrokkenheid.

Graag zou ik van jou als medewerker willen horen wat jouw mening is. Voor het onderzoek is dat namelijk het belangrijkste uitgangspunt!

Wat vraag ik van jou?

Graag hoor ik wat jouw mening is over het huidige medewerkersonderzoek en hoe het Spaarne Gasthuis kan zorgen voor meer verbintenis met medewerkers.

De vragenlijst wordt anoniem verwerkt en zal bestaan uit open- en gesloten vragen. Kies het antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. Het invullen van de vragenlijst kost circa 10 minuten.

Daarnaast ben ik op zoek naar medewerkers die bereid zijn om mee te werken aan een verdiepend interview, wat ook volledig anoniem wordt verwerkt.

Dit interview zal maximaal een halfuur duren. Ik zal jou benaderen voor een afspraak.

Kan ik op jouw mening rekenen?

Klik dan hier voor de enquête.



Of gebruik de
QR scancode.

Tot slot wil ik vragen om de vragenlijst vóór **donderdag 19 december** in te vullen.

Mocht u nog vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op via: gversluis@spaarnegasthuis.nl.

Hartelijk dank voor het delen van jouw mening.

Gabriëlla Versluis
Afstudeerstagiaire HR

Figuur 7.1: Uitnodigingsmail enquête.



Figuur 8.1: Logo Spaarne Gasthuis

“We denken zo goed te weten wat mensen beweegt, dat we vergeten zijn om ernaar te vragen”, aldus Maurits Bruel & Clemens Colsen (2013, p. 7).

Beste collega,

Graag wil ik jullie een aantal vragen stellen in het kader medewerkersbetrokkenheid. De enquête is in twee onderwerpen verdeeld: het huidige medewerkersonderzoek en het versterken van de betrokkenheid van medewerkers aan het Spaarne Gasthuis.

De vragenlijst wordt anoniem verwerkt en zal bestaan uit open- en gesloten vragen. Kies het antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. Het invullen van de vragenlijst kost circa 10 minuten van je tijd.

Daarnaast zoek ik ook de verdieping op en nodig ik graag een aantal medewerkers uit voor een interview. Deze interviews zullen volledig anoniem worden verwerkt. Indien je hiervoor openstaat geef dit dan aan in de vragenlijst.

Tot slot wil ik vragen om de vragenlijst vóór donderdag 19 december 2019 in te vullen. Mochten er nog vragen of onduidelijkheden zijn, neem dan gerust contact met mij op via: gversluis@spaarnegasthuis.nl.

Nogmaals hartelijk dank voor je deelnamen, ook namens de afdeling Human Resources.

Gabriëlla Versluis
Afstudeerstagiaire HR

Figuur 8.2: Introductietekst enquête

1. Algemeen - achtergrondinformatie

Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Genderneutraal
- ☐ Ik geef liever geen antwoord

Figuur 8.3: Vraag 1

2. Algemeen - achtergrondinformatie

Wat is je leeftijd?

- ☐ Jonger dan 20
- ☐ 21 tot 30 jaar
- ☐ 31 tot 40 jaar
- ☐ 41 tot 50 jaar
- ☐ 51 tot 60 jaar
- ☐ 61 jaar of ouder

Figuur 8.4: Vraag 2

3. Algemeen - achtergrondinformatie

Ik werk...

- ☐ Fulltime
- ☐ Parttime

Figuur 8.5: Vraag 3

4. Algemeen - achtergrondinformatie

Ik werk...

- ☐ In de zorg binnen het ziekenhuis
- ☐ In een ondersteunde functie binnen het ziekenhuis

Figuur 8.6: Vraag 4

5. Algemeen - achtergrondinformatie

Wat is jouw type dienstverband?

- ☐ Vast
- ☐ Tijdelijk
- ☐ Min. - Max. contract
- ☐ Niet in loondienst

Figuur 8.7: Vraag 5

Medewerkersonderzoek X

In de aankomende vragen worden stellingen voorgelegd over Medewerkersonderzoek X zoals deze op dit moment wordt ingezet. Wij zijn erg benieuwd naar jouw mening! Kies het antwoord wat voor jou het meest van toepassing is.

De aankomende vragen kunnen beantwoord worden met de volgende keuzes: geheel oneens, oneens, neutraal, mee eens of geheel mee eens. Een enkele vraag zal los staan van deze keuzemogelijkheden. Dit zal duidelijk worden aangegeven binnen de antwoordmogelijkheden.

Figuur 8.8: Introductietekst

6. Medewerkersonderzoek X heb ik ingevuld in...

- ☐ 2015
- ☐ 2016
- ☐ 2018
- ☐ 2019 (pulsmeting)
- ☐ Anders, namelijk:

Figuur 8.9: Vraag 6

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Medewerkersonderzoek X bevat te veel vragen. Hierbij is de pulsmeting van 2019 uitgesloten.	☐	☐	☐	☐	☐
Medewerkersonderzoek X heeft vraagstellingen die op meerdere manieren te interpreteren zijn.	☐	☐	☐	☐	☐
De vragen van Medewerkersonderzoek X gaan over specifieke onderwerpen die binnen mijn afdeling spelen.	☐	☐	☐	☐	☐
De vragen van Medewerkersonderzoek X zijn gericht gesteld op mijn afdeling.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik moet te lang wachten op de resultaten van Medewerkersonderzoek X.	☐	☐	☐	☐	☐
De resultaten van Medewerkersonderzoek X worden besproken binnen mijn afdeling.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik herken mijn mening terug in de resultaten van Medewerkersonderzoek X.	☐	☐	☐	☐	☐
Er worden aan de hand van de resultaatbesprekingen verbeterplannen gemaakt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zie geen verbeterplannen voortkomen uit Medewerkersonderzoek X.	☐	☐	☐	☐	☐
Medewerkersonderzoek X is naar mijn inziens overbodig.	☐	☐	☐	☐	☐

Figuur 8.10: Vraag 7

8. Als ik een cijfer van 1 tot en met 10 mag geven voor mijn ervaringen rondom Medewerkersonderzoek X, dan geef ik een:

Voorbeeld: 1 = heel slecht en 10 = uitstekend.

Figuur 8.11: Vraag 8

9. Kun je toelichten waarom je dit cijfer geeft voor het huidige proces van Medewerkersonderzoek X?

(0/4000)

Figuur 8.12: Vraag 9

Het Spaarne Gasthuis is op zoek naar een manier om medewerkers meer te betrekken. Graag zou ik je willen vragen om jouw wensen kenbaar te maken door onderstaande vragen in te vullen.

De aankomende vragen kunnen beantwoord worden met de volgende keuzes: geheel oneens, oneens, neutraal, mee eens of geheel mee eens. Een enkele vraag zal los staan van deze keuzemogelijkheden. Dit zal duidelijk worden aangegeven binnen de antwoordmogelijkheden.

Figuur 8.13: Introductietekst

10. De verdiepingsslag binnen Medewerkersonderzoek X wordt niet goed aangepakt.

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.14: Vraag 10

Voor de volgende vraag is het van belang om een duidelijke definitie te weergeven van het volgende begrip: "directe werknemersparticipatie".

Volgens het Demenint Kienhuis (2019, z.d.) is "directe werknemersparticipatie" een instrument om werknemers te betrekken bij de organisatie door betrokkenheid en/of medezeggenschap te creëren.

Figuur 8.15: *Introductietekst*

11. Een werknemersparticipatie is van belang bij medewerkersbetrokkenheid.

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.16: *Vraag 11*

12. Ik zou er voor open staan om hulp te bieden bij vragen opstellen voor mijn afdeling, zodat huidige problematieken ondervraagd kunnen worden.

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.17: *Vraag 12*

13. Bij medewerkersbetrokkenheid dient aandacht te zijn voor persoonlijke tevredenheid en ontwikkeling.

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.18: Vraag 13

14. Vind je dat medewerkerstevredenheid op afdelingsniveau gemeten of besproken moet worden?

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.19: Vraag 14

Om verduidelijking te geven over de volgende vraag zijn de begrippen "tevredenheid" en "betrokkenheid" onderstaand uitgelegd.

Tevredenheid bij een werknemer betekent niet meteen dat een werknemer zich betrokken voelt bij de organisatie. Een tevreden werknemer is iemand die graag komt werken en tevreden is met de werkzaamheden die hij/zij uitvoert, welke beschreven staan in de functieomschrijving.

Een betrokken werknemer is volgens Bruel & Colsen (2013) de bereidheid om je eigen belang ondergeschikt te maken aan dat van de organisatie. Hierbij word er gestuurd op boeien door de organisatie op werkplezier, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsrelaties.

Figuur 8.20: Introductietekst

15. Bij een medewerkersonderzoek dient de vraagstelling meer gericht te worden op de betrokkenheid van medewerkers in plaats van alleen de tevredenheid.

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.21: Vraag 15

16. Welke wijze heeft de voorkeur om medewerkersbetrokkenheid te onderzoeken?

- ☐ Enquête verkrijgbaar via internet
- ☐ Enquête verkrijgbaar via een smartphone-app
- ☐ Schriftelijke enquête
- ☐ Mondeling in de vorm van gesprekken binnen je team óf 1 op 1 met je leidinggevende
- ☐ Ik heb een ander idee, namelijk:

Figuur 8.22: Vraag 16

17. Hoe vaak dient medewerkersbetrokkenheid gemeten te worden? En waarom zou deze frequentie ingezet moeten worden?

(0/4000)

Figuur 8.23: Vraag 17

18. Om de huidige problematieken in kaart te brengen is het van belang om regelmatig een meting te doen.

- ☐ Geheel oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Geheel mee eens

Figuur 8.24: Vraag 18

Welke drijfveren zijn voor jou belangrijk met betrekking tot jouw betrokkenheid?

- ☐ Interne Communicatie
- ☐ Visie en Kernwaarden
- ☐ Strategie en Doelen
- ☐ Reputatie en Merk
- ☐ Leiderschap
- ☐ Relatie met Collega's
- ☐ Relatie met Manager
- ☐ Sociale Waarden
- ☐ Salaris en Benefits
- ☐ Waardering
- ☐ Opleiding en Ontwikkeling
- ☐ Intrinsieke Motivatie
- ☐ Werkomstandigheden
- ☐ Vitaliteit
- ☐ Werk-privé balans

Figuur 8.25: Vraag 19

De volgende vragen zullen open vragen zijn. Er zijn vragen opgesteld om te zien wat de gewenste situatie is rondom een medewerkersonderzoek.

Graag zie ik jullie opinie terug in de antwoorden.

Figuur 8.26: *Introductietekst*

In welke mate zou jij jezelf willen verbinden met de organisatie en hoe zou zich dat moeten uiten binnen het Spaarne Gasthuis volgens jou?

(0/4000)

Figuur 8.27: *Vraag 20*

... Hoe zorgt het Spaarne Gasthuis ervoor dat jij jezelf meer gehoord en gebonden voelt met de organisatie?

(0/4000)

Figuur 8.28: *Vraag 21*

Wat kan het Spaarne Gasthuis volgens jou veranderen aan het medewerkersonderzoek, waardoor jij jezelf meer terug kan vinden hierin?

(0/4000)

Figuur 8.29: *Vraag 22*

. Ik heb een aanvulling of verbeterpunt op medewerkersbetrokkenheid wat niet aan bod is gekomen in deze enquête.

- ☐ Nee.
- ☐ Ja, namelijk:

Figuur 8.30: Vraag 23

Indien de interesse is gewekt voor een interview, kom ik graag langs voor een kopje koffie en neem ik wat lekkers mee. Vul hieronder je naam en e-mailadres in, en je hoort van me voor een afspraak.

(0/4000)

Figuur 8.31: Vraag 24

- Einde van het onderzoek -

Ik wil je hartelijk danken voor jouw medewerking aan dit onderzoek. Aan de hand van deze resultaten wilt het Spaarne Gasthuis het huidige medewerkersonderzoek aanpakken. Hierbij zal er gekeken worden wat voor toegevoegde waarde deze nu heeft en wat er gedaan moet worden om dit onderzoek meer van toegevoegde waarde te maken.

Mochten er nog vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op via: gversluis@sparnegasthuis.nl.

Fijne dag!

Figuur 8.32: Einde onderzoek

Bijlage 9 – Herinneringsmail enquête



Beste collega,

Vorige week heb je van mij een mail ontvangen over het onderzoek, hoe binnen het Spaarne Gasthuis het beste onderzoek kan worden gedaan naar medewerkersbetrokkenheid.

Het kan zijn dat je de vragenlijst al hebt ingevuld, maar wegens de anonimiteit kan ik dit niet zien.

Indien je de vragenlijst nog niet hebt ingevuld, wil ik je graag vragen of je dit alsnog zou willen doen? 😊

Het Spaarne Gasthuis wilt graag jouw mening over het huidige medewerkersonderzoek, wat verbeterd kan worden en in welke mate dit kan worden toegepast.

Graag wil ik je vragen om een online vragenlijst in te vullen via de onderstaande link of QR scancode, wat circa 10 minuten van je tijd kost.

[Klik hier voor de enquête.](#)



Of gebruik de
QR scancode.

Mochten er nog vragen zijn, neem dan gerust contact met mij op via: gversluis@spaarnegasthuis.nl.

Alvast heel hartelijk bedankt, ook namens de Human Resources afdeling.

Gabriëlla Versluis
Afstudeerstagiaire HR

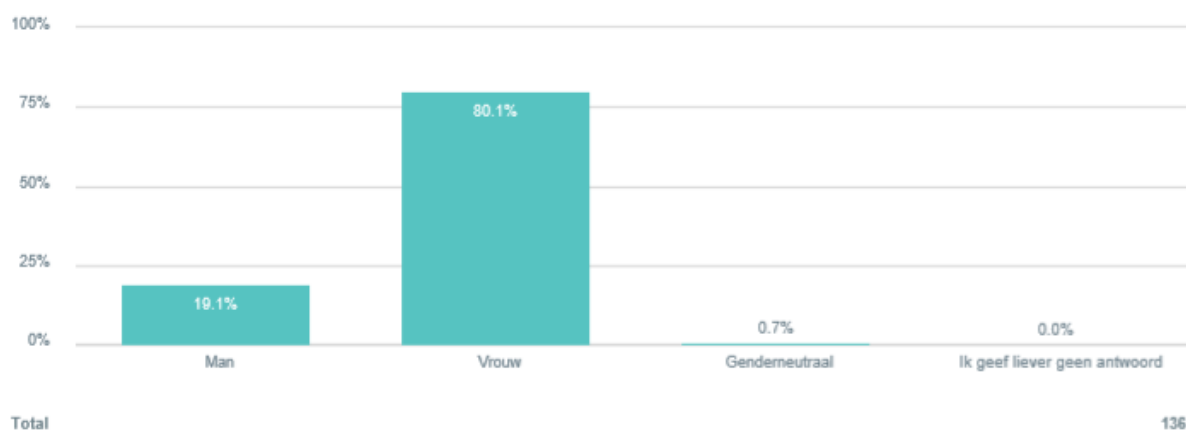
Figuur 9.1: Herinneringsmail enquête

Bijlage 10 – Resultaten enquête incl. analyseschema's bij open vragen

In bijlage 10 zijn alle resultaten zonder aanpassingen overgenomen uit de onderzoekstool Analyzer (2019).

Algemeen - achtergrondinformatie

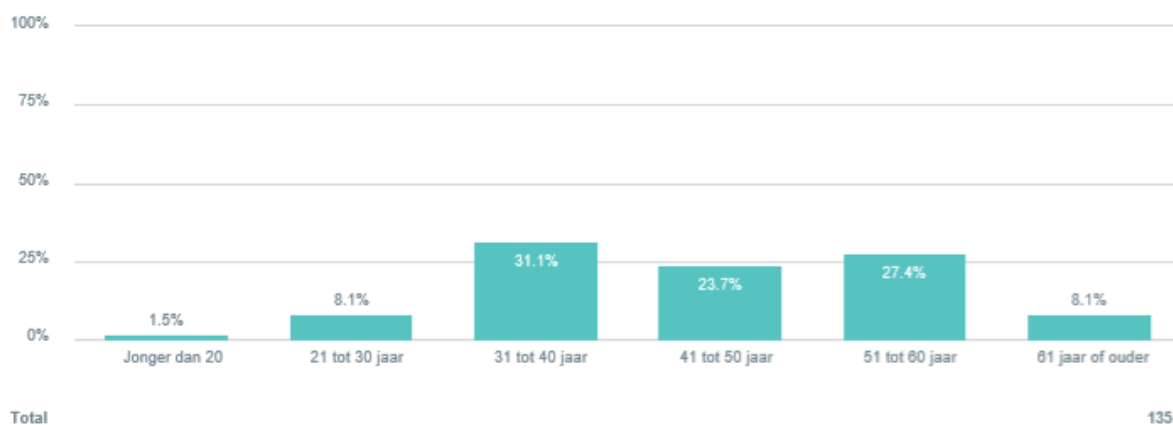
Wat is je geslacht?



Figuur 10.1: Resultaten vraag 1

Algemeen - achtergrondinformatie

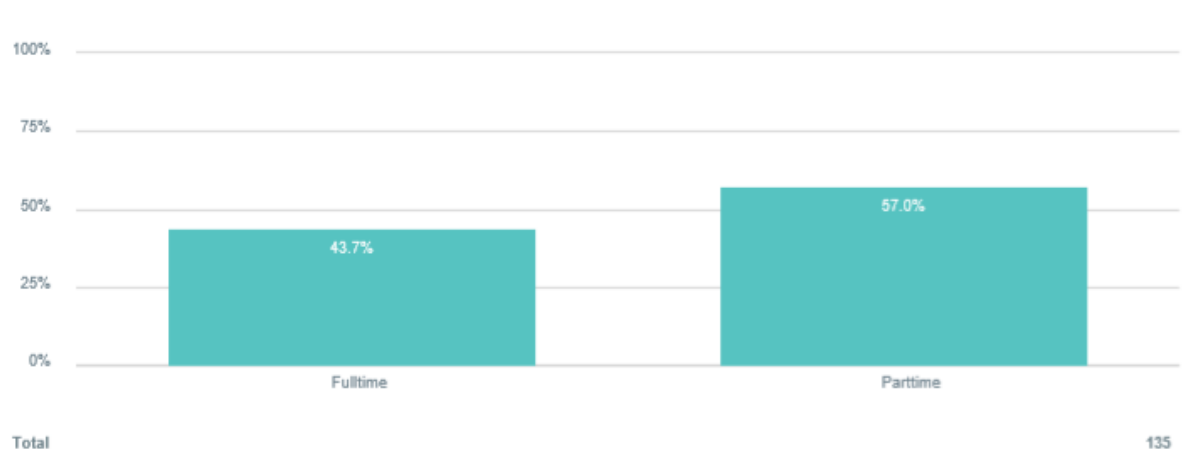
Wat is je leeftijd?



Figuur 10.2: Resultaten vraag 2

Algemeen - achtergrondinformatie

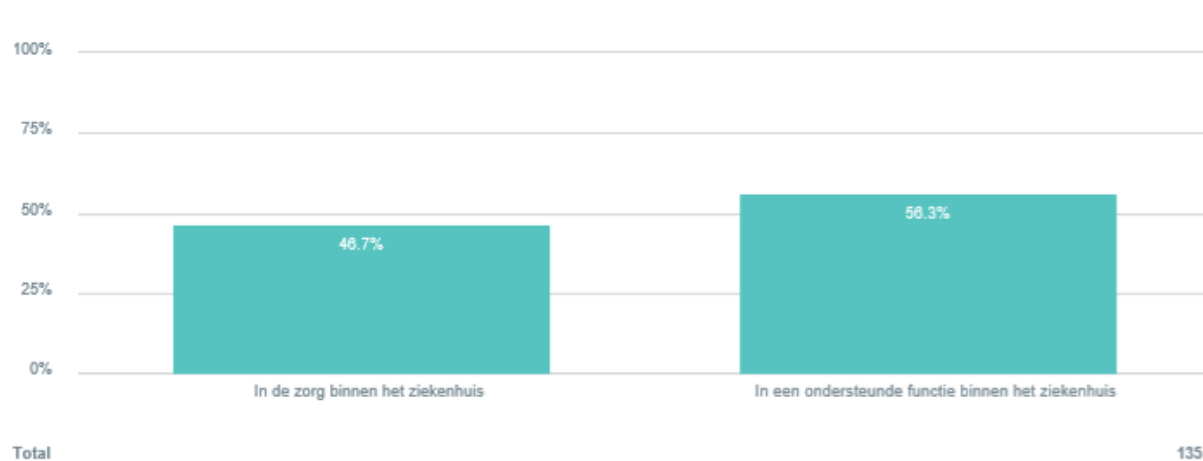
Ik werk...



Figuur 10.3: Resultaten vraag 3

Algemeen - achtergrondinformatie

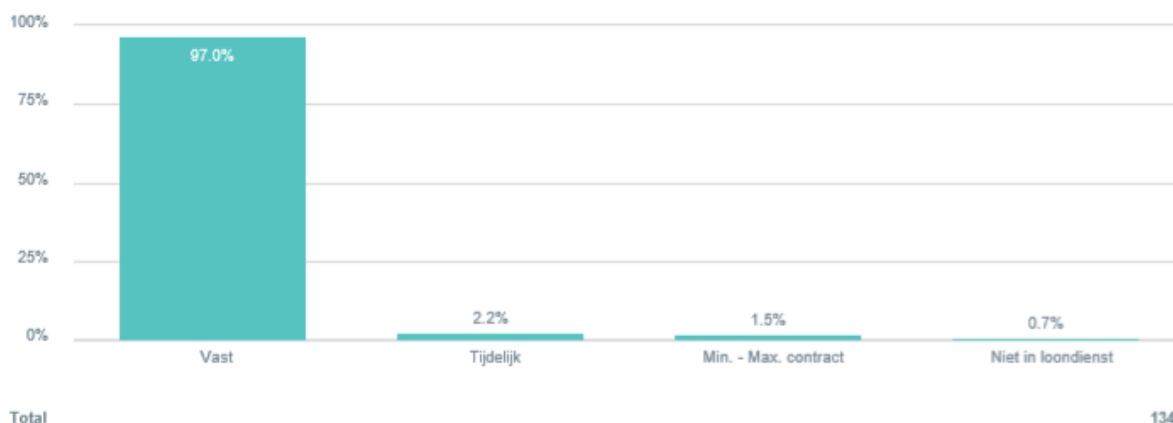
Ik werk...



Figuur 10.4: Resultaten vraag 4

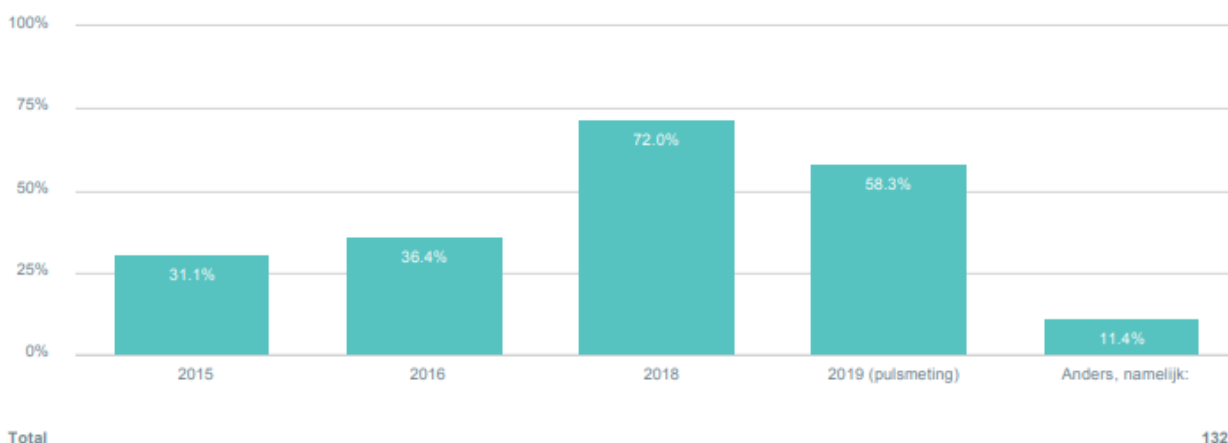
Algemeen - achtergrondinformatie

Wat is jouw type dienstverband?



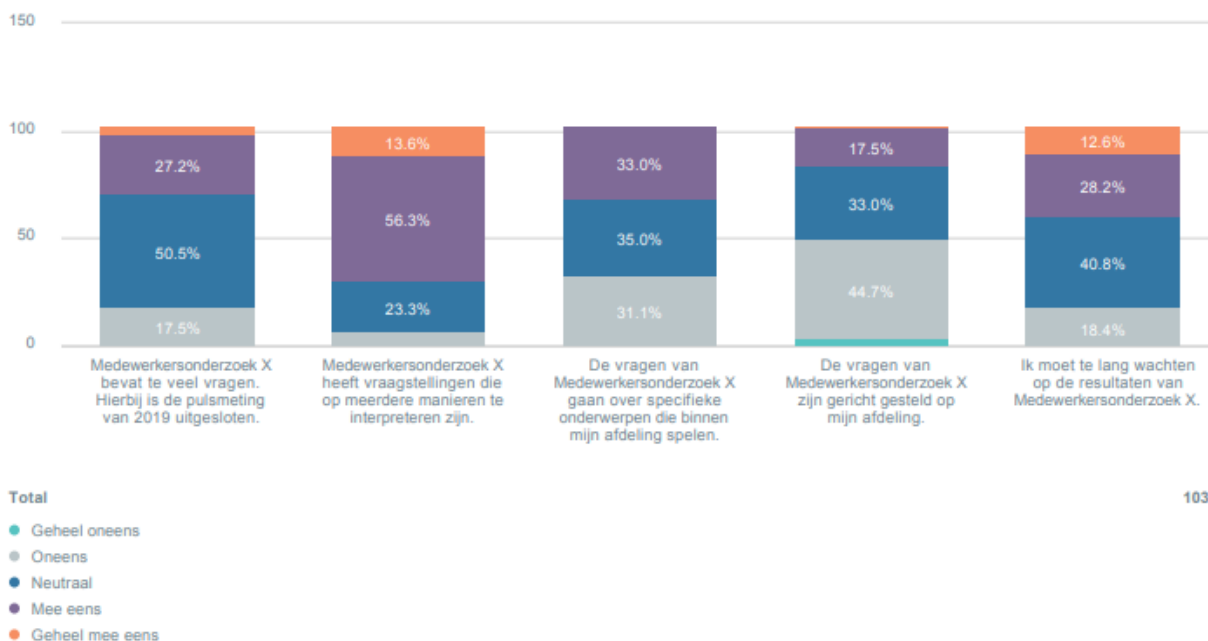
Figuur 10.5: Resultaten vraag 5

Medewerkersonderzoek X heb ik ingevuld in... [meerdere antwoorden zijn mogelijk]



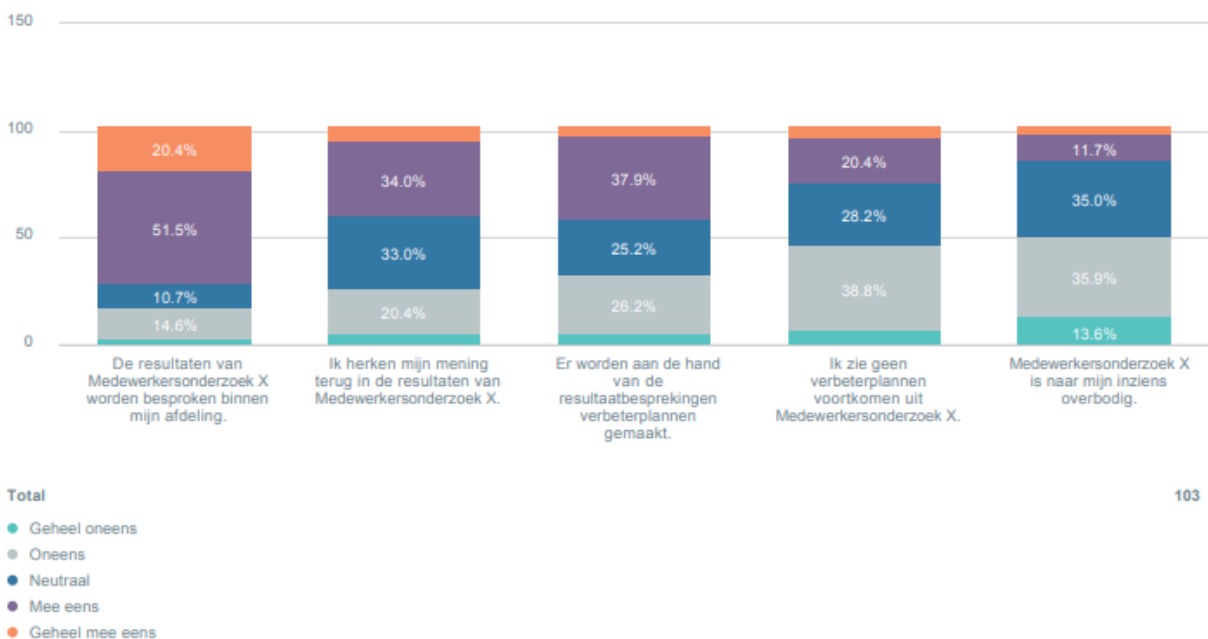
Figuur 10.6: Resultaten vraag 6

Medewerkersonderzoek X



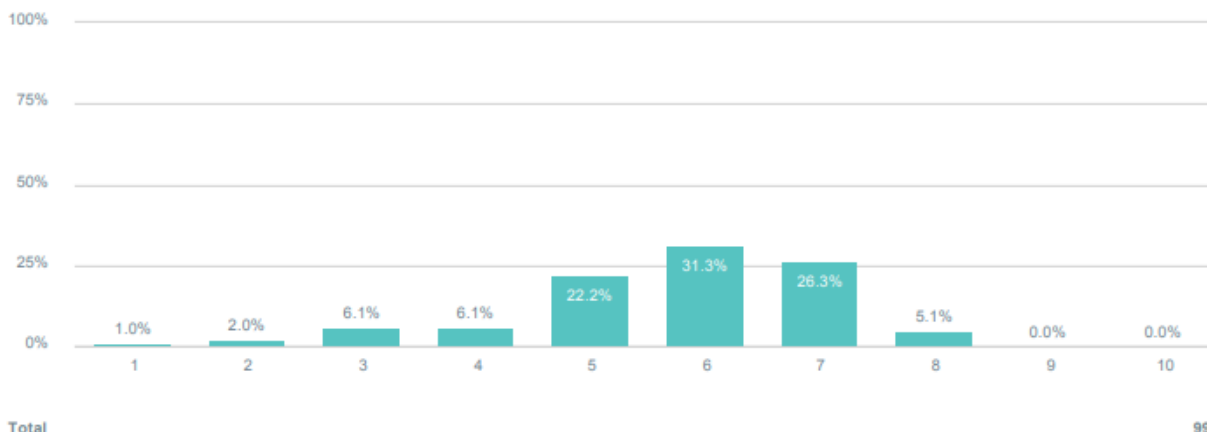
Figuur 10.7: Resultaten vraag 7

Medewerkersonderzoek X



Figuur 10.8: Resultaten vraag 7

Als ik een cijfer van 1 tot en met 10 mag geven voor mijn ervaringen rondom Medewerkersonderzoek X, dan geef ik een:
Voorbeeld: 1 = heel slecht en 10 = uitstekend.



Figuur 10.9: Resultaten vraag 8

Kun je toelichten waarom je dit cijfer geeft voor het huidige proces van Medewerkersonderzoek X?

Analyseschema

Terugkoppeling
Geen reactie durven geven
Hoeveelheid vragen en vraagstelling
Positieve reactie
Tijdrovend
Neutraal
Advies
Anonimiteit
Betrokkenheid

1.	Het is
2.	De uitslag werd in een afdelingsoverleg besproken, er werd hierop bijna niet gereageerd terwijl ik weet dat er genoeg leeft.
3.	Niet de hele afdeling vult hem in dus je krijgt geen goed eind resultaat.
4.	Er wordt veel kennis verwacht van missie en visie van het Spaarne Gasthuis. Denk dat dit bij de meeste medewerkers niet sterk aanwezig is. Denk dat als de werkdruk hoog is, er veel onvrede is, mensen collegiaal niet goed met elkaar omgaan dit de resultaten zodanig beïnvloeden, dat je de resultaten mogelijk niet goed kunt interpreteren. Zit niet echt diepte in de uitkomsten. in gesprek gaan met de medewerkers is mogelijk een betere keuze? maar ook wel weer lastig in te regelen.
5.	Al aangegeven dat het wel heel veel vragen waren, uiteraard sommige niet op onze afdeling van toepassing. Wat er wel van toepassing was op onze afdeling waren duidelijke vragen waar je een hoop emotie in los kon laten!
6.	Vul het in maar zie er nooit wat van terug
7.	Krijgt weinig aandacht deze enquête. Ik kan mij nog herinneren uit eerdere enquêtes dat vragen ver weg staan van het werk op een polikliniek.
8.	Nee.
9.	Krijg niet echt een terug koppeling of de uitkomst terug
10.	Ik vind het een goede methode om de mening van het personeel te achterhalen. De uitslag is te algemeen (afdelingsoverstijgend). Onduidelijk wat je als afdelingshoofd kan doen met de uitslag m.b.t. verbeteracties

11.	Ik ben er neutraal in.
12.	Nee
13.	Het neemt veel tijd in beslag en de vragen lijken soms veel op elkaar of zijn vaag
14.	Door meer vragen te stellen passend bij je functie en stakeholders kun je meer informatie ophalen.
15.	X
16.	De uitslagen worden besproken en zonodig verbeterplannen gemaakt.
17.	Ben hier heel neutraal in
18.	Het onderzoek moet nog de werkelijkheid representeren
19.	Te algemeen en te traag met terug koppelen en onduidelijk dat het met de monitor te maken heeft.
20.	om eerlijk te zijn vind ik het niet zo interessant allemaal (maar als je tevreden bent is het minder nodig)
21.	Te veel vragen en heb toch het idee dat het niets uit haalt . Er zit te veel tijd tussen het invullen van de enquête en het vervolg daar op .
22.	De vragenlijst vind ik te algemeen , waardoor het bijna zinloos voelt om het Medewerkersonderzoek in te vullen. Daarbij vind ik het jammer dat er veel tijd in gaat zitten , waarbij ik gelukkig achteraf van m'n leidinggevende wel terugkoppeling krijg (aangezien Gasthuisnet amper wordt bekeken op de werkvloer). Maar de resultaten weergeven m.i. onvoldoende de werkelijkheid. Daarvoor is een jaargesprek bijv. veel nuttiger omdat er dieper op onderwerpen in gegaan kan worden. En als je meerdere functies hebt is het lastig om gericht antwoord te geven. Een tip zou zijn, maak de vragenlijst veel korter en indien mogelijk persoonlijker. Met zoals nu de optie om antwoorden toe te lichten. Ook leuk dat jullie een QR code hebben toegevoegd en mee gaan met de tijd bij bijv. invullen van geslacht. Vind ik mooi om te zien!
23.	Niet goed duidelijke vragen. Laat te veel interpretatie over
24.	ik vind Medewerkersonderzoek X overbodig
25.	Omdat er veel algemene vragen in staan en niet specifiek voor mijn werkgebied en veel vragen lijken op elkaar
26.	Ik vind het niet veel toevoegen aan het proces
27.	Niet passend voor de afdeling. Vragen worden opgesteld waardoor ik niet kan zeggen wat ik echt wil zeggen. <i>Bemerk bij collega's dat vertrouwen in anonimiteit matig is.</i> Verbeterplannen worden niet altijd nageleefd omdat verbeteringen niet altijd herkenbaar zijn
28.	doordat ik dan betrokkenheid voel
29.	Er is mi niets mis met het instrument maar wel met de opvolging ervan . Ik hoor te vaak en heb dat ook zelf ondervonden dat er niets/te wiening concrete opvolging plaatsvindt of op een wijze die ik niet herken als voortkomend uit het onderzoek.
30.	Suggestieve vragen.
31.	Het dekt lang niet alles wat er bijvoorbeeld op de afdeling speelt
32.	De stappen na aanleiding van Medewerkersonderzoek X zijn niet geheel zichtbaar. Het voelt nu alsof er aan een bepaalde indicatie moet worden voldoen. Idee om best practices via berichten te delen, wat zijn de uitkomsten van een Medewerkersonderzoek X SG breed en hoe is men hier aan de slag mee gegaan
33.	Processen, dus ook Medewerkersonderzoek X kunnen altijd beter maar geven al veel inzicht.
34.	Nee
35.	Ik kan Medewerkersonderzoek X niet goed beoordelen. Ik heb m slechts één keer ingevuld en ik ben hier nog niet zo lang werkzaam, waardoor de waarde zich voor mij nog niet bewezen heeft.
36.	In basis goede tool voor peilen van de algemene idee
37.	Het lijkt soms op een beoordeling over de afd hoofden terwijl het ook aan de individuele medewerker kan liggen. Zij moeten zich ook inzetten en niet achteroverhangen en wachten totdat de hoofden iets zeggen of doen. Eigen initiatief moet gepromoot worden.
38.	Er zijn veel dubbele vragen . De afd hoofden worden naar mijn inziens teveel beoordeeld door alle medewerkers terwijl er ook veel ligt bij de individuele werknemer.
39.	het is in principe goed dat er gemeten wordt maar ik merk er niet veel van.

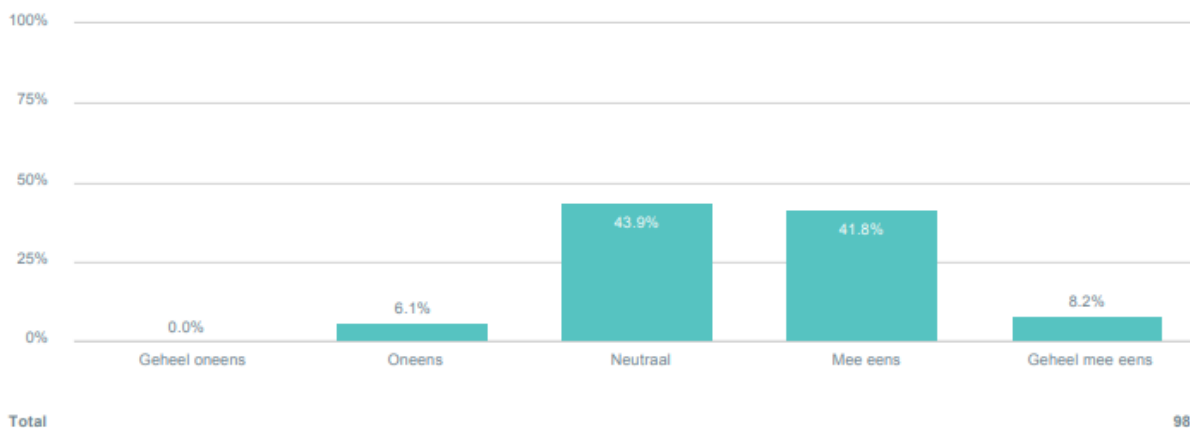
40.	Ik zie genoeg verbeterplannen uit Medewerkersonderzoek X voortkomen (vooral die van 2018) maar die plannen leveren niet altijd genoeg resultaat op.
41.	goed genoeg voor een 7`.
42.	Nee
43.	De vragen van Medewerkersonderzoek X zijn niet geheel bij mij blijven hangen . Deze enquête heb ik naar geweten zo goed mogelijk ingevuld. Geen idee wat "pulse" van 2019 betekent? Ingekort of anders? Weet ook niet meer geheel zeker of ik deze heb ingevuld of als laatste die van 2018. Wel ben ik van mening dat monitoring tevredenheid van zeer groot belang is voor iedereen in de organisatie.
44.	Door de lage respons is uitslag niet erg betrouwbaar voor de afdeling er vloeien weinig resultaten uit voort
45.	De vragen en derhalve dus ook de antwoorden op de vragen helpen niet om inzicht te krijgen in de medewerkers tevredenheid.
46.	Ik vind dat je niet 1 keer per jaar een mening kan geven binnen een bedrijf dat constant beweegt.
47.	Een aantal vragen zijn voor mij lastig te beantwoorden. Dit zijn vragen over een onderwerp waar ik weinig of niet meer te maken heb. Een aantal vragen zijn niet zwart/wit in te vullen en mis ik de nuance.
48.	Is in een teamoverleg besproken en acties zijn uitgezet, nog niet iets concreets
49.	Het weerspiegelt de werkelijkheid niet.
50.	Reslutaten worden teruggekoppeld, maar dan, wat komt eruit voort, hoe gaan we verder, dat is niet voldoende inzichtelijk voor medewerkers.
51.	De resultaten zijn voor de gemiddelde populatie van ons ziekenhuis niet goed te interpreteren. GAP is sowieso een engels woord en er is voortduren onduidelijkheid over bolletjes, er wordt met kleuren, grootte en kwadranten gewerkt. Als je bij HR of SGA werkt, is dit meer core business en begrijpbaar, maar voor medewerkers wiens dagelijkse werkzaamheden anders zijn, moeilijk te interpreteren.
52.	Een meetinstrument voor verbeteringen binnen de afdeling
53.	Wij hebben 1x de resultaten heel goed doorgenomen en verbeteringen besproken. Uiteindelijk zijn er geen verbeteringen doorgevoerd door de waan van de dag en door budgette beperkingen. Het bespreken was dus nuttig, maar de uiteindelijke verbeteringen zijn er niet gekomen.
54.	Goed dat er gevraagd wordt naar medewerkerstevredenheid, echter vond ik de vragen van Medewerkersonderzoek X stomvervelend en is er niks mis met mijn vermogen tot begrijpend lezen maar de vragen waren ingewikkeld gesteld en eenzijdig.
55.	Medewerkersonderzoek X is een moment opname welke digitaal wordt ingevuld. Persoonlijk actief informeren bij medewerkers, welke de ruimte krijgen om aan te geven waar ze verbeteringen zien. Zie ik als een verbetering.
56.	Veel prive vragen.
57.	werk binnen kleine afdeling waardoor niet specifiek zichtbaar
58.	Wordt verder niet of erg slecht opgepakt door de afdelingen. Er wordt gevraagd naar allerlei feedback maar wordt vervolgens weer niets mee gedaan, althans alleen maar een heel klein onderdeel wel.
59.	Veel meerkeuze, open vragen geven een duidelijker beeld.
60.	Vragen zijn relatief vaak op meerdere manieren te interpreteren, en dat beïnvloedt de uitkomst.
61.	Ik denk dat het een goed instrument is. Ik vind wel dat de resultaten lang op zich laten wachten, er ruimte is voor interpretatie van de resultaten, die overig nagenoeg alleen door management wordt gelezen, en (iig bij ons op de afdeling) slecht wordt verspreid/besproken. En in de praktijk zie ik geen verbeterplannen ervoor terug, dus wat is dan het doel van het onderzoek?
62.	Waarom niet het gesprek aangaan met elkaar ipv een instrument? Bespreken hoe het werk wordt ervaren is een onderdeel van het werk. Aandacht tijdens de week bijv in overleggen/dagstarten.
63.	Ik weet dat Medewerkersonderzoek X heb ingevuld, maar weet me niet goed te herinneren welke vragen er gesteld zijn. In een afdelingsvergadering is het onderzoek besproken, er zijn ook plannen ter verbetering op gezet. Het is me niet

	duidelijk geworden of Medewerkersonderzoek X voor de afdeling bedoeld is, of meer voor de organisatie.
64.	Er komen zaken aan het licht doordat mensen toelichting mogen geven. Het zou alleen geen nieuwe informatie moeten zijn. Vanuit HR wordt de opvolging op een gegeven moment niet meer gemonitord.
65.	Medewerkersonderzoek X is onduidelijk, betreft het de hele organisatie of je huidige afdeling, dat kan duidelijker beschreven worden. <i>Ook is onduidelijk of het onderzoek wel echt anoniem is want ik klik wel via mijn eigen inlog op een link... Het heeft me wel eens doen twijfelen of ik de enquête wilde invullen.</i>
66.	Ik vind het een goede manier om naar de ervaring van de medewerkers te vragen . Echter zijn de vragenlijsten te lang en de vragen niet(voldoende) specifiek . Mijn suggestie zou zijn dat de vragenlijst ingekort wordt, en open vragen worden gesteld. Ook zou ik de medewerkers verplichten om de lijst in te vullen met bijvoorbeeld een vinkje in het LIZ zodat het afdelingshoofd acties kan ondernemen bij medewerker die herhaaldelijk de lijst niet invult.
67.	Ik vind het van belang dat dit gemonitord wordt. Helaas is onze tijd beperkt en daarom zal het invullen niet altijd representatief zijn. Meeste komen uit of werken in de zorg . Medewerkersonderzoek X is toch iets voor jezelf en de afdeling, waardoor dit minder hoog op prioriteitenkalender wordt gezet.
68.	Omdat ik het goed vind dat er een tevredenheidsenquête wordt gehouden onder de medewerkers maar jammer dat er weinig mee gedaan wordt in het ziekenhuis/afdeling.
69.	Er zijn teveel vragen die betrekking hebben op de zorg. Ik zou een medewerkerstevredenheidsonderzoek meer toespitsen op de afdeling . Minimaal een splitsing tussen zorg en ondersteuning.
70.	het is lastig om de vragen te beantwoorden weinig mogelijkheid tot aanvullen.
71.	Het blijft redelijk generiek allemaal. Mijn afdeling beoordeelt haar werkomgeving en positie over het algemeen heel goed in termen van Medewerkersonderzoek X, dus zouden voor ons toegespitste vragen meer op hun plaats zijn .
72.	Medewerkersonderzoek X geeft de medewerker de mogelijkheid om zijn mening, ideeën en ervaringen die hij tijdens zijn werk in het SG gemaakt heeft, te uiten. Hierdoor komen duidelijk verbeteringspunten naar voren, die door de desbetreffende personen, zoals b.v. LG, MT of organisatie opgepakt kunnen worden. Ook wordt door Medewerkersonderzoek duidelijk wat de medewerker wel leuk vindt aan het SG en wat hij waardeert .
73.	Ik vind Medewerkersonderzoek X een onpersoonlijk iets en niet goed gericht op ondersteunende teams
74.	Het is goed om te meten . Maar de vragen zijn moeilijk en lang . Als HBO'er heb ik al moeite met de lange vragen, die vaak dubbele vragen in zich hebben.
75.	Medewerkersonderzoek X is naar mijn mening zeer algemeen opgesteld en gaat niet in op afdelingsspecifieke onderwerpen. Daarbij wordt geen rekening gehouden met een in fusie zijnde afdeling waarbij wij een mening ventileren over de afdeling waar we werkzaam zijn, maar niet over de totale afdeling. Het onderzoek laat het totaal zien, omdat de afdeling al samen is gevoegd in de organisatie structuur, maar in werkelijkheid zijn het 2 totaal verschillende werelden . Hierdoor zien wij een enorme verschuiving die we niet herkennen als afdeling zijnde. Met dergelijke situaties zou een onderzoek rekening moeten houden .
76.	uit dit soort vragenlijsten komt meestal iets naar voren wat je later in je groep bespreekbaar maakt.
77.	Het is een langdradige enquête . Ook zijn sommige vragen ingewikkeld gesteld.
78.	Geen directe opmerkingen.
79.	Te veel vragen waarbij meer dan 1 antwoord mogelijk is. Vaak onduidelijk of een vraag over het ziekenhuis of je afdeling gaat. Vreemde constructie door in 1 vraag twee vragen te stellen die moeilijk te onderscheiden zijn; welke score moet een onderwerp hebben en welke score geef je voor de afdeling/ ziekenhuis. Daarnaast merk ik weinig van de uitkomsten.
80.	Er wordt merkbaar te weinig met het resultaat gedaan .
81.	Een zesje

82.	Ik het vind het goed hoe Medewerkersonderzoek X het doet.
83.	X
84.	Komt over als een "moetje". Om iets te willen verbeteren en waar personeel voor staat, zou een andere aanvliegroute beter zijn . Te beginnen, met waarom we het doen. Daarna, wat we ermee gaan doen. Medewerkersonderzoek geeft nog veel giswerk.
85.	.
86.	ik denk dat het onderzoek op zich een valide instrument is. ben ook van mening dat het soms lijkt op meten om het meten. zie dat er verbeterplannen volgen, maar ben daarna zicht op vervolg kwijt.
87.	Het geeft niet goed weer wat er op de afdeling speelt of mis is
88.	Ik heb hem nog nooit ingevuld, de terugkoppeling op mijn afdeling laat te wensen over . Ik heb de beleving dat er op zorgafdelingen meer zorg aan wordt besteed.
89.	Er wordt wel naar gekeken maar omdat de groepen ieder jaar anders zijn samen gesteld kan er geen verloop over een jaar bekeken worden.
90.	Er is weinig tot niets concreets gedaan met de resultaten . Slechte resultaten worden afgedaan met de opmerking dat 'dit voor mijn tijd is geweest' door het management. Het heeft verder ook veel en veel te lang geduurt voordat de resultaten bekend waren..
91.	Bij sommige vragen is er niet direkt verband met het werk wat ik doe.
92.	de totaaluitslag wordt niet gedeeld , via collega's hoor je dezelfde opmerkingen terug, maar er wordt niet aangekaart waar het werkelijk moet verbeteren. pappen en nathouden.
93.	te veel vragen die op meerdere manieren gelezen kunnen worden.
94.	.
95.	Ik vind algemene onderzoeken erg onpersoonlijk en moeilijk uit te lezen.
96.	ik vind het goed dat er naar een mening wordt gevraagd , echter zijn het niet altijd de onderwerpen voor je afdeling specifiek en of moet je zelf vertaal slag maken wat ieder anders kan doen. verder is binnen SG probleem communicatie komt meerdere keren terug maar wordt onvoldoende opgepakt. blijft punt van aandacht. Dus ja goed, maar kan denk ik nog veel meer uit gehaald worden dan tot nu toe, te algemeen voor oa onze afdeling.
97.	Ken niet het precise tot stand komen van de vragen. misschien beter om rekening te houden met verschillende vraagstelling en manier van antwoorden , omdat afdelingen erg van elkaar kunnen verschillen.
98.	Zelf snap ik Medewerkersonderzoek X prima, zowel de vragen als de rede van onderzoek, maar merk onder collega's dat zij het te ingewikkeld vinden en te veel en vaak het nut er niet van inzien . Zelf denk ik dat een info-, of denktank van divers personeel beter werkt.
99.	Een heleboel mensen vullen het onderzoek niet in , daardoor ontstaat een verkeerd beeld.

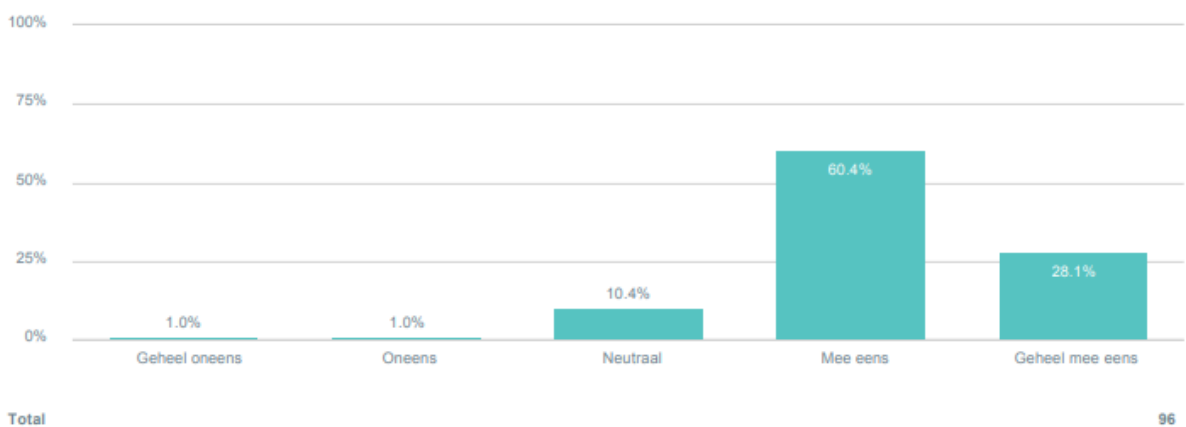
Figuur 10.10: Resultaten vraag 9.

De verdiepingsslag binnen Medewerkersonderzoek X wordt niet goed aangepakt.



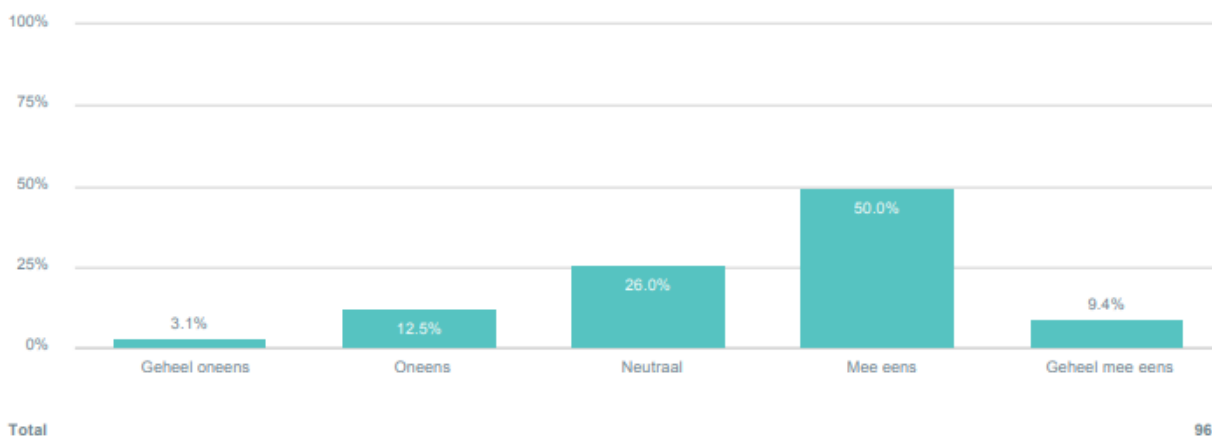
Figuur 10.11: Resultaten vraag 10

Een werknemersparticipatie is van belang bij medewerkersbetrokkenheid.



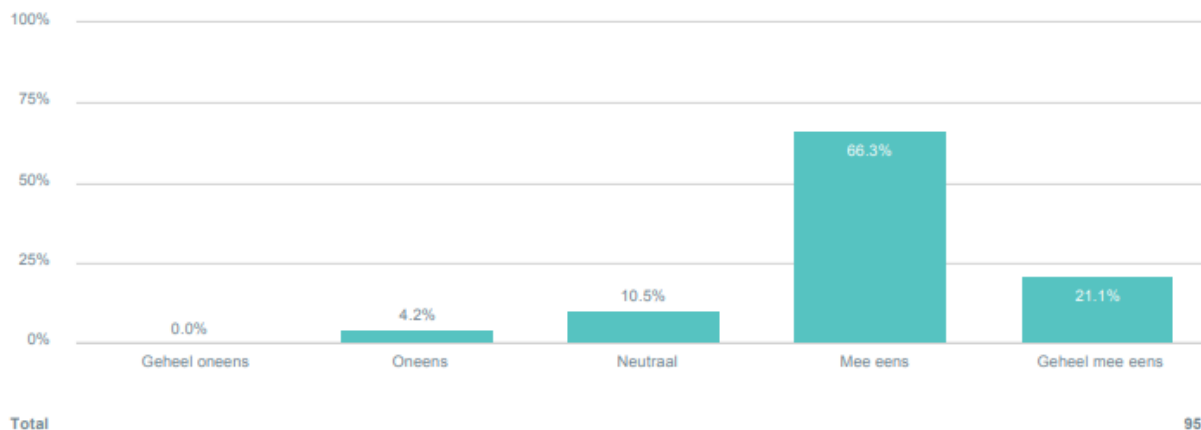
Figuur 10.12: Resultaten vraag 11

Ik zou er voor open staan om hulp te bieden bij vragen opstellen voor mijn afdeling, zodat huidige problematieken ondervraagd kunnen worden.



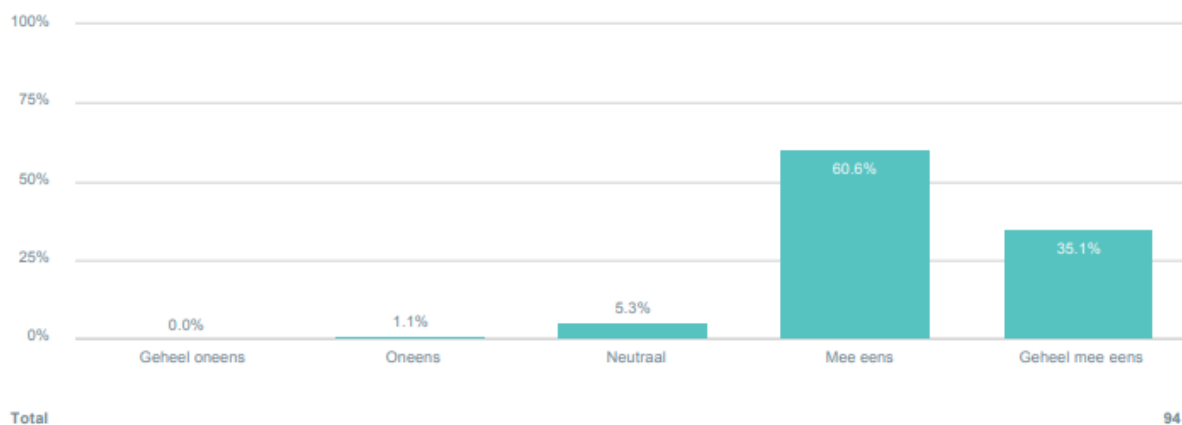
Figuur 10.13: Resultaten vraag 12

Bij medewerkersbetrokkenheid dient aandacht te zijn voor persoonlijke tevredenheid en ontwikkeling.



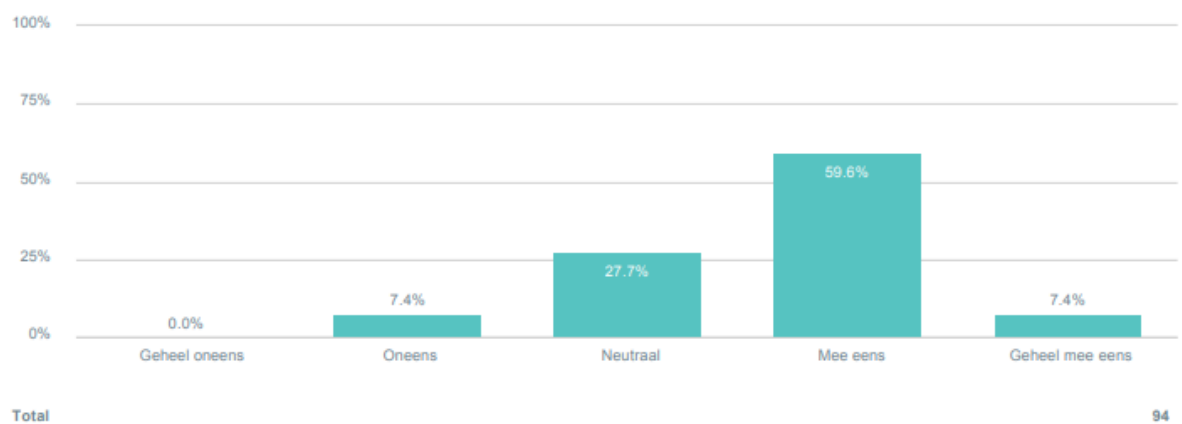
Figuur 10.14: Resultaten vraag 13

Vind je dat medewerkerstevredenheid op afdelingsniveau gemeten of besproken moet worden?



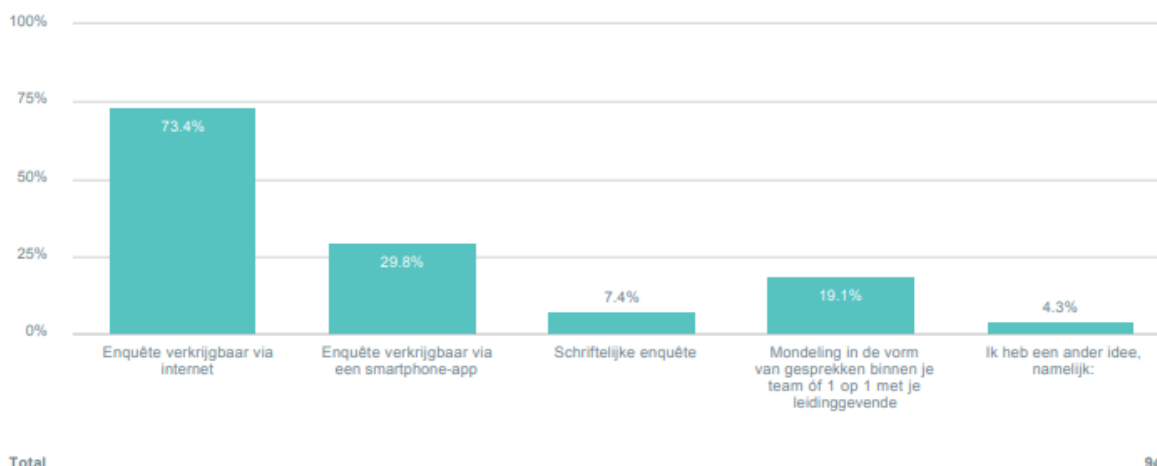
Figuur 10.15: Resultaten vraag 14

Bij een medewerkersonderzoek dient de vraagstelling meer gericht te worden op de betrokkenheid van medewerkers in plaats van alleen de tevredenheid.



Figuur 10.16: Resultaten vraag 15

Welke wijze heeft de voorkeur om medewerkersbetrokkenheid te onderzoeken?



Figuur 10.17: Resultaten vraag 16

Hoe vaak dient medewerkersbetrokkenheid gemeten te worden? En waarom zou deze frequentie ingezet moeten worden?

Analyseschema

1x in het jaar	
2x in het jaar	
Per kwartaal	
Niet jaarlijks	
Afhankelijk van situatie	
Tijd geven voor het effect van het onderzoek	
Andere vorm van meten	
Advies	
1.	1 x per jaar. Je moet de doorgevoerde veranderingen ook even de tijd geven om een effect te kunnen bemerken
2.	jaarlijks, om te zien of er bijgestuurd moet worden.
3.	Om de 2 a 4 jaar en 1 x per jaar via jaargesprek
4.	Afhankelijk van wat er speelt in de organisatie (fusie / salarissen) denk ik dat 1x per jaar voldoende is .
5.	X
6.	In ieder geval jaarlijks, zo nodig vaker
7.	Eens per jaar
8.	1x per jaar, vaker vind de medewerker denk ik vervelend
9.	2x per jaar
10.	ik zou hem om het kwartaal doen. Dan is er mogelijk ook verandering te zien.
11.	2 keer per jaar om ook te kunnen evalueren
12.	2x per jaar, altijd actuele informatie voor handen. De zorg en de organisatie zijn continue onderhevig aan veranderingen.
13.	2x per jaar
14.	1x per jaar. Zo kan je toetsen of eventuele verbeteringen ook zichtbaar worden in de resultaten een jaar later. Veranderingen kunnen gemonitord worden.
15.	1x per jaar...voor de jaargesprekken misschien?
16.	2x per jaar
17.	1x per jaar
18.	2 keer per jaar, als je ook plannen wilt maken om te verbeteren en wilt peilen of de plannen het gewenste effect hebben een mooie frequentie

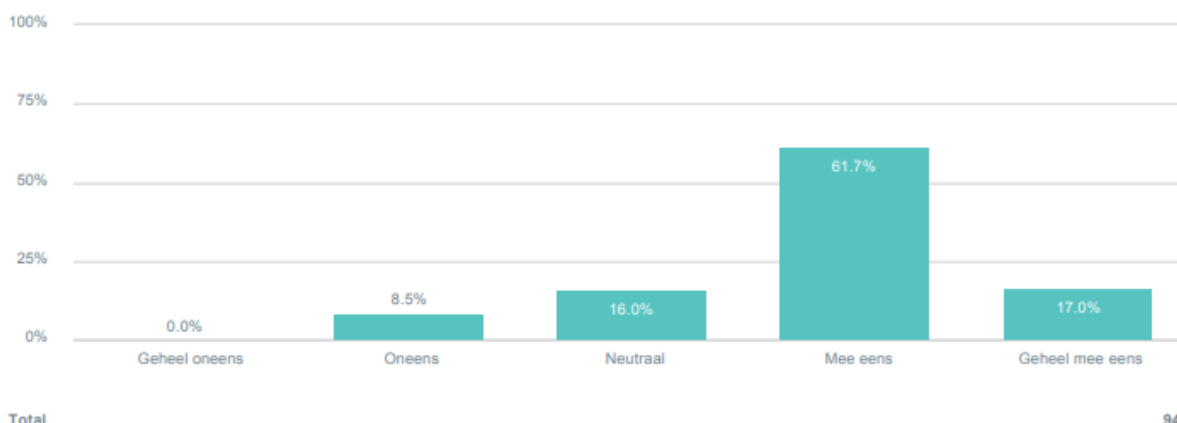
19.	2 x per jaar. Dan zit er meer druk achter om er wat mee te doen en resultaten zijn beter te vervolgen.
20.	1x per jaar, mits de uitslag aangeeft dat er meer veranderd/aangepakt dient te worden. Dan zou ik de frequentie ophogen, zonder medewerkers teveel te belasten. Bijv. door medewerkers die mee willen denken te benaderen, ook kunnen senior verpleegkundigen meedenken met de afdelingshoofden hoe er binnen het team een verbeterplan opgesteld kan worden. Ook kan het verpleegkundig staf convent om advies worden gevraagd (wat verpleegkundig beleid betreft). Kortom, ik zou voorstellen om meer samen te werken/verbinding te zoeken zodat er efficiënter wordt gewerkt. Evt. ook samen met (ont)regel het Spaarne Gasthuis
21.	2x per jaar. Niet te vaak dan zijn mensen niet gemotiveerd. Maar wel 2x per jaar ivm wisseling in personeel
22.	Geen idee.
23.	1 keer per jaar
24.	1 a 2 keer per jaar
25.	1x per jaar
26.	Een keer per jaar is voldoende
27.	Mischien 2 x jaar en dan verschillende onderwerpen. De organisatie moet immers ook de tijd krijgen om dingen op te pakken/te veranderen. Je zou wel dan wel in steeds de volgende enquête een tussenstand kunnen meten van de punten uit de voorgaande versie, om te zien of en hoe de gewenste verandering wordt aangepakt/ingezet.
28.	1 keer per half jaar, in een jaar tijd veranderd veel. tussentijds meten is nuttig. periode is ook bepalend voor invullen, denk aan vakantie periode, kerststemming
29.	Ik denk 2 keer per jaar. We werken in een dynamisch omgeving waar veel veranderingen plaatsvinden
30.	1 keer per half jaar zodat je een opvolging kan geven en eventuele voortgang kan monitoren in het volgend halfjaar
31.	Om het jaar. Hierbij de mogelijkheden om verbeterplannen door te voeren en deze te evalueren.
32.	2x per jaar (in Februari en November). De eerste keer het na de presentatie van het jaarplan. De tweede keer in november om in December de evaluatie te houden van het afgelopen jaar.
33.	1x per jaar is voldoende.
34.	1x per jaar
35.	elk jaar. Is goed voor de betrokkenheid
36.	eens per jaar is prima. medewerkers worden er bij teveel enquetes moe van
37.	2 keer per jaar, als het minder vaak gebeurt verdwijnt het onderwerp en de respons op de vragen te snel naar de achtergrond
38.	1x per twee jaar, omdat men anders enquête moe wordt
39.	2x per jaar om verbetering te kunnen zien en herkennen
40.	2 x per jaar. 1 x blijft niet "hangen". Beklijfd niet! Organisatie zou verplicht moeten worden dit vaker te meten om "zaken" aan de orde te kunnen stellen en een goede werkgever/werknemer relatie in stand te houden.
41.	Jaarlijks
42.	1-2 keer per jaar, zodat je met verbeterplannen in kan spelen op nog actuele situaties.
43.	Minimaal 2 keer per jaar, om eerder genoemde reden. Het bedrijf beweegt te veel waardoor je geen juiste mening kan geven op het moment dat het gevraagd wordt.
44.	1 keer per jaar. Omdat, hopelijk, relevante zaken die spelen opgepakt worden door de leidinggevende en eventueel de medische manager. Als er 1 keer per jaar een onderzoek gehouden wordt kan in kaart gebracht worden of dit goed gaat op een afdeling.
45.	1x per jaar. Is best tijdrovend maar wel belangrijk.
46.	4 keer per jaar, zo blijf je op de hoogte van de veranderingen
47.	elk jaar, dan kun je voortgang laten zien, wat hebben we gedaan, was dit voldoende, dit maakt dat de medewerker meer gemotiveerd is om het in te vullen, want ze voelen dat er iets mee gedaan wordt en men wil blijven verbeteren niet alleen in patiëntenzorg maar ook in de medewerkers
48.	2 x per jaar om de effecten van interventies te zien en 1 x per jaar te weinig is waardoor medewerkers de effecten niet voelen en denken 'oja daar komt hij weer'. Met 2 of meer keer per jaar, maak je het cyclus. Wat mij betreft zou een dagelijkse

	meting ook heel leuk zijn, maar dan gesimplificeerd, bijvoorbeeld dmv totheloo smileys, groen, geel, rood, alleen is dan de vraag wat de achterliggende gedachte voor de tevreden of ontevredenheid is, maar daar weten ze wel wat op ;-) https://www.feedbacksmliley.nl/meet-je-medewerkerstevredenheid/
49.	2x per jaar. Dan geef je lang genoeg de tijd om effecten van verbetering door vorige monitor te ervaren en te meten in het 2e half jaar
50.	Jaarlijks of zelfs 2xx per jaar om tevredenheid te kunne volgen en veranderingen in team te kunnen zien.
51.	twee jaarlijks, zodat in het betreffende jaar bekeken kan worden of de acties resultaat hebben gehad.
52.	1x pj
53.	jaarlijks, moet ruimte zijn verbeteracties te realiseren en ook niet te lang wachten met nieuwe meting om resultaten van de acties te kunnen zien.
54.	1x per twee jaar. tweede jaar moeten de eisen/wensen wel verwerkt worden (zover mogelijk)
55.	Geen idee, hangt van verwerking resultaten af en acties die volgen..
56.	1x per jaar
57.	elk kwartaal/ elk half jaar. en dan doelen stellen bij de verbeterpunten en deze monitoren (plan do check act)
58.	doorlopend via verschillende thema's
59.	Ik denk dat elke 2 jaar een duidelijk beeld geeft van de situatie. Je hebt dan voldoende tijd om verbeterplannen uit te voeren, en te kijken wat de gevolgen daar van zijn. Het ligt er ook aan wat de inhoud van de monitor is.
60.	Van tevoren moet duidelijk zijn wat het doel is. Moet er iets op SG niveau aangepakt worden (bv. cultuur) of willen we kijken naar hoe de leidinggevenden functioneren? Willen we medewerkers langer beter binden ben boeien. Maak bewust keuzes ipv hele lange vragenlijsten uitsturen.
61.	1 of 2 keer per jaar. De medewerker/leiding/organisatie moet ook de tijd krijgen om wat te doen met de uitkomst.
62.	1 x per jaar
63.	i.i.g. jaarlijks. Om een goed vergelijk te kunnen maken. Kost tijd, dus niet te vaak. Wel lastig is dan in welke tijd je dit doet, want ook dat beïnvloed je score.
64.	1x per jaar, dus jaarlijks de tevredenheid/bertokkenheid van de medewerkers meten, het verloop bekijken
65.	1X per jaar, bij een team in problemen vaker
66.	1 keer per twee jaar
67.	jaarlijks, zeker als er verbeteringen worden doorgevoerd.
68.	Een medewerkersonderzoek zou 3x per jaar gehouden moeten worden, dus om de 4 maanden. Deze frequentie zou naar mijn mening ingezet moeten worden om bevindingen op efficiënte en tijdige wijze te detecteren en te evalueren.
69.	Ik denk 2 keer per jaar. Er verandert en beweegt veel in een ziekenhuis en als je voor een jaar je mening/gevoel zou moeten geven kan het een en ander ook vervagen, zowel in positieve als in negatieve zin.
70.	Ik denk echt wel ieder jaar. Zijn vaak grote veranderingen in een team. Situaties bij medewerkers kunnen binnen een jaar al heel erg veranderd zijn.
71.	2 x per jaar. 1 keer als basis, een tweede keer in evaluatie vorm om te kunnen bepalen of je als afdeling stappen aan het maken bent.
72.	1x per jaar
73.	Een nulmeting in jaar x en een hermeting na 1,5 jaar. Dit om de afdeling / organisatie mogelijkheid te geven zich te kunnen verbeteren en/of ontwikkelingen op punten die uit de enquête komen.
74.	2 keer per jaar, omdat je dichterbij de actualiteit wil blijven zitten en kunnen meten wat het effect van de acties zijn.
75.	Jaarlijks een basale meting en eens in de 2/3 jaar een zeer uitgebreide versie. Te vaak een lange test schrikt af.
76.	2x per jaar zodat er voor- of achteruitgang gemeten kan worden.
77.	2
78.	1 keer per jaar is goed.

79.	2x per jaar
80.	een uitgebreide 1 x per jaar, maar eventueel een korte variant na 6 maanden, om feeling te houden.
81.	4
82.	eens per 5 jaar uitgebreid, jaarlijks kort en krachtig
83.	Een maal per halfjaar
84.	Dit is mijns inziens afhankelijk van hoe uitgebreid het onderzoek is. Er zou eens per (half) jaar in enige vorm aandacht aan gegeven moeten worden. En eens per 1 of 2 jaar een (uitgebreide) enquête ingevuld worden. Om ook voldoende tijd tussendoor te hebben om opvolging te geven aan de acties/verbeterpunten
85.	Minimaal 2 keer per jaar. Dit om te zien of de verbeteractie (die er wel moeten zijn) aanslaan.
86.	Minimaal één maal per jaar. Het kan soms snel veranderen door zaken die op een afdeling plaatsvinden. Indien het lang duurt voor hier opnieuw naar gevraagd wordt kan het zijn dat de ontevredenheid zakt tot een punt waarop dit niet makkelijk meer is te veranderen.
87.	Een keer per jaar zou voldoende moeten zijn. Een ontevreden medewerker blijft enigszins ontevreden over alles. Veranderingen zijn nooit leuk ,maar moet ook kunnen. Je moet open zijn hiervoor.
88.	Ieder jaar zodat de brij waar we doorheen moeten , beperkt blijft en niet onnodig oploopt sturend kan ook zijn het ziekteverzuim
89.	jaarlijks anders te snel op de vorige meting
90.	Eens per jaar is voldoende
91.	2x per jaar, zodat sneller inzicht te verkrijgen is en er meer sturing op plaats kan vinden. Je wilt niet hebben dat er werknemers weggaan door ontevredenheid en dat pas na 1 jaar terug krijgt.. Deze inschatting wil je eerder weten ook de betrokkenheid om die te vergroten maar ook de onderbelichte onderwerpen als personeel gebrek en teveel werk aanvragen waardoor ook ontevredenheid ontstaat. maar ik mis vooral betrokkenheid en verantwoordelijkheid nemen binnen de SG organisatie en de waardering hierin.
92.	. jaarlijks is minimal. denk zo'n 2 keer per jaar
93.	Ik zou het 1x pj doen. Mochten er namelijk zaken aangepakt worden, heeft dat tijd nodig voor organiseren en uitvoeren.
94.	misschien 2 keer per jaar zodat je kan zien of er verbeteringen zijn in het jaar.

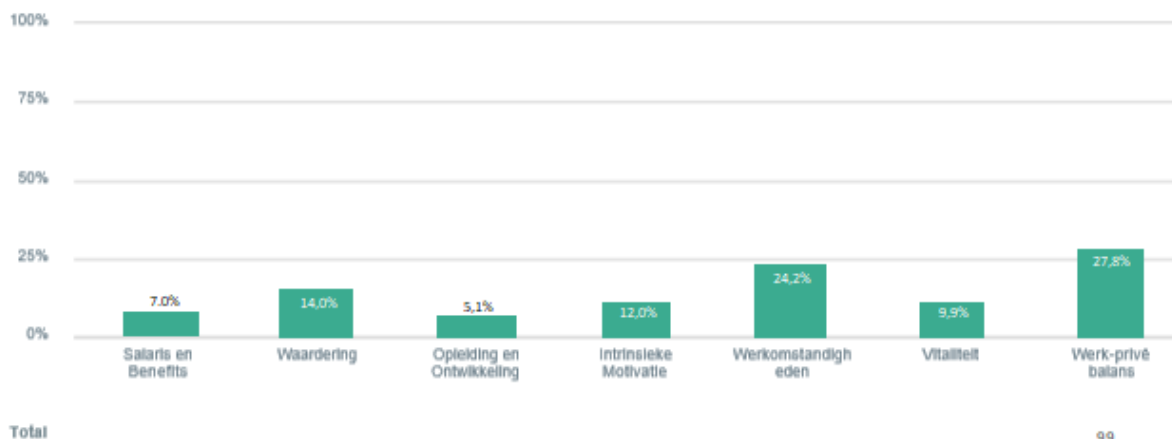
Figuur 10.18: Resultaten vraag 17

Om de huidige problematieken in kaart te brengen is het van belang om regelmatig een meting te doen.



Figuur 10.19: Resultaten vraag 18

Welke drijfveren zijn voor jou belangrijk met betrekking tot jouw betrokkenheid?[meerdere antwoorden mogelijk]



Figuur 10.20: Resultaten vraag 19

In welke mate zou jij jezelf willen verbinden met de organisatie en hoe zou zich dat moeten uiten binnen het Spaarne Gasthuis volgens jou?

Analyseschema

Verschil in functies
Verschil in afdelingen
Knelpunten
Afdelingsniveau
Veranderingen
Organisatieniveau
Betrokken
Advies

1.	-
2.	Mijn inzet in de loop der jaren in verschillende functies geeft aan dat ik betrokken ben bij onze organisatie . Maar sinds de laatste fusie zijn er alleen maar reeksen van veranderingen, die mijn inziens onvoldoende geborgd worden
3.	Op afdelings niveau ben ik erg betrokken , op ziekenhuis niveau vind ik voor me zelf te groot
4.	Ik ben denk ik al verbonden met de organisatie !! Zo voelt het wel tenminste !
5.	ik ben niet vaak genoeg in het ziekenhuis zelf
6.	Er moet meer gesproken worden met de mensen op de werkvloer . Op de werkvloer wordt duidelijk waar men tegen aanloopt, zoals b.v. problemen met Epic
7.	Veel meer, er is nu een groot gat tussen de werkvloer en de hogere raden . De hogere leiding zou ook eens moeten meelopen op de werkvloer en bijv de werkdruk en taken ervaren zonder alleen dingen over te kunnen/mogen beslissen
8.	Ik vind mijzelf al goed verbonden , denk al veel mee en zit in veel commissies
9.	Bijeenkomsten
10.	Dat weet ik niet zo goed, lastige vraag.
11.	Met voldoende mate
12.	Onduidelijk wat er precies bedoeld wordt met deze vraag. Heb een vast contract, bedoelen jullie deze verbinding?
13.	.
14.	Geen antwoord.
15.	1
16.	Geen idee

17.	meer meedenken over in te voeren veranderingen. Meer aandacht op de plek waar het werkelijk om gaat. Bij de patient en de poli en het beddenhuis.
18.	-
19.	Ik ben al 42 jaar verbonden aan het gasthuis en wil eigenlijk en wil eigenlijk langzaam los gaan weken.
20.	Vanuit mijn functie bij het VSC heb ik al connecties in huis en kunnen mijn collega's en ik aan werk- en projectgroepen en de RvB doorgeven wat er in de organisatie speelt, advies geven en deelnemen aan diverse groepen. Ook geven wij terugkoppeling via de VSC nieuwsbrief, social media en site verpleegkunde verbinden (https://spaarnegasthuis.nl/verpleegkunde-verbinden) en is er een verpleegkundig platform waardoor de verbinding met de werkvloer ook nauw is/blijft. Vanuit de werkvloer hoor ik wel geregeld dat er te weinig tijd is voor kantoorzaken, waarbij je ook meer in de gelegenheid bent om bij vergaderingen te zijn. Ik zou voor meer verbinding graag meer tijd zien voor zorgprofessionals om zich verder te ontwikkelen binnen het SG. Zodat bijv. de leden van het verpleegkundig platform ook meer in werkgroepen kunnen/zullen deelnemen. Ik ben heel blij dat het VSC met acht leden elk uur per week krijgt om verpleegkunde verder te professionaliseren. Mede daardoor staat het VSC in de regio bekend als een voorbeeld. Ook ben ik trots om deel uit te maken van (ont)regel het SG. Hierdoor wordt ook veel meer verbinding gelegd tussen afdelingen. Hiermee willen we ook aan de slag gaan met de werkgroepen.
21.	Betrek de verpleegkundigen meer vanuit hogerhand. Nu zijn de verpleegkundige zelf weinig aan het woord.
22.	Nvt
23.	Geen idee
24.	Ik zou meer invulling kunnen geven als daar meer tijd en ruimte voor zou zijn.
25.	Verpleegkundigen aan tafel zetten, verbinding aangaan met verpleegkundigen, initiatieven vanaf de werkvloer laten komen en serieus nemen
26.	Zoals nu het geval is
27.	Ik ben verbonden met het SG en dat toon ik door a)mijn werk proberen zo goed mogelijk te doen, b)persoonlijk leiderschap te tonen bij knelpunten/problemen c)me te blijven ontwikkelen in mijn vakgebied en op persoonlijk vlak.
28.	Wellicht net als het patientenpanel een panel voor personeel maken om mee te denken over vraagstukken en te stemmen
29.	De mensen van andre afdelingen meer als collega opstellen en niet van; ik ben de klant
30.	Een teamgevoel, secundaire arbeidsvoorwaarden in trant van een werkgever die ook met jou meedenkt zouden grote stappen zijn om mensen te binden aan de organisatie en hier ook extra voor te willen lopen
31.	Mijn verbinding met de organisatie is open te staan voor werkzaamheden die niet direct betrekking hebben op mijn functie die ik invul binnen de organisatie. Hierbij denkend aan een commissie, medezeggenschapsraad of personeelsvereniging.
32.	Dat hangt af hoe het SG de verbinding met mij wil aangaan. ;-) De zelfstandigheid die bij ons team heerst is ook maar uit noodzaak ontstaan. Gelukkig is dat goed uitgevallen.
33.	-
34.	Te open vraag.
35.	Ik voel mij verbonden met mijn afdeling, niet zo zeer met het SG. Ik heb het gevoel dat wij voor de organisatie niet bestaan, maar wel geld in het laatje brengen
36.	Nvt
37.	Geen idee
38.	Een gezonde balans van werk en privé. Geen stress.
39.	Binden, boeien en motiveren.
40.	Zelf heb ik me al 43 jaar verbonden gevoeld met de organisatie. Jezelf flexibel opstellen is een vereiste aangezien organisaties voortdurend veranderen. Dit zou ter sprake moeten komen bij sollicitatiegesprekken om teleurstellingen in de toekomst (bv bij fusies e.d.) enigszins voor te kunnen zijn

41.	Ik ben tevreden met mijn werkgever en zet mij zoveel mogelijk in, waardoor ik mij verbonden voel met mijn werk en de organisatie.
42.	Het verbinden doe ik niet alleen door adequaat bij te dragen aan het afdelingsresultaat , maar ook aan een goed sociaal klimaat op de afdeling.
43.	Daar ik op een ondersteunende afdeling werk zou het fijn zijn als (door het SG) daar ook meer aandacht aan besteed wordt en niet alleen het verzorgende deel (Kliniek/polikliniek) (geld voor alle ondersteunende afdelingen) waardoor je meer verbondenheid zou gaan voelen met het ziekenhuis .
44.	Mijn ontwikkeling als professioneel en als mens ondersteunen. Op dit moment heb ik ambities om een andere rol te vervullen en het SG staat hier open voor. Dat is voor mij erg belangrijk. Als ik mij hierin gesteund en gestimuleerd voel, ben ik sneller bereid om in mij in te zetten om te participeren in overleggen etc. Dat betekent niet dat als ik iets niet gedaan krijg wat ik wil ik dan niets meer doe. Ik vind het belangrijk dat ik mij gehoord en gesteund voel.
45.	Minimaal momenteel.
46.	Ik heb naast mijn zorgtaken al veel extra taken op de afdeling binnen werkgroepen en organisatie. Ik vind dat al behoorlijk bindend naast een gezin. Ik rijd regelmatig extra heen en weer voor overleggen en vergaderingen en steek ook eigen tijd in het regelen en organiseren van dingen voor het werk.
47.	Work Hard Play Hard, ik zou me verbonden voelen om regelmatig gezellige informele tijd door te brengen met collega's. Niet alleen van de eigen afdeling , maar ook van de andere afdelingen.
48.	Ik verbind mij als werknemer aan het SG.
49.	-
50.	Betrokkenheid binnen de organisatie en erkenning. Het komt vaker voor dat we met dezelfde onderwerpen bezig zijn.
51.	X
52.	ruimte en rugdekking voor eigenaarschap op basis van helder visie vanuit RvB
53.	Ik heb het gevoel dat ik al verbinding heb met de organisatie qua mijn werkzaamheden en contacten met de organisatie.
54.	Ik ben wel verbonden met de organisatie . De andere kant op zou wel wat duidelijker mogen zijn, ervaar dat niet altijd. Bv. telefoonvergoeding wordt geschrapt. Ik heb die telefoon voor mij werk voor het SG.
55.	-
56.	Er moet meer gericht worden ingezet op werknemers waarderingen en tevredenheid . Dan volgt daaruit hopelijk de intrinsieke motivatie om zich als werknemer verbonden te voelen met de organisatie.
57.	nee, het lijkt mij belangrijk vooral medewerkers van de poli's verpleegafdelingen en medisch ondersteunend te betrekken.
58.	Ik denk dat ik de vraag niet helemaal begrijp. Ik werk 32 uur per week, voel een sterke binding met mijn werk, soms zelf te.
59.	Ik zet me zowel tijdens werktijd als erna goed in voor de afdeling. Ik zou niet weten hoe ik met verder moet verbinden.
60.	-
61.	Ik zou graag mee willen denken met actuele vraagstukken en betrokken worden bij beslissingen die genomen worden
62.	Dat doe ik al. Vind ik deels verantwoordelijkheid van jezelf
63.	Zich gehoord voelen. Nu beleid om geld te besparen (vercommercialiseerd): nu meer (mbt onderzoeken) gericht op kwantiteit dan kwaliteit, de kwaliteit voor patiënten neemt hierdoor af (minder tijd)
64.	Als er voldoende verantwoordelijkheid op de werkvloer terecht komt en medewerkers echt gehoord worden , ontstaat het effect van binden en boeien
65.	grote mate, de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen en betrokkenheid bij de organisatie
66.	Ik vind dat alle medewerkers positief over de organisatie zouden moeten spreken tegen niet medewerkers. Zelf probeer ik dat

	altijd te doen en niet de problemen of negatieve zaken te benoemen. Als iedereen dat zou doen, denk ik dat we een heleboel negatieve spiralen zouden kunnen doorbreken in huis.
67.	Ik zou mezelf graag in een aanzienlijk maat willen verbinden met de organisatie in de vorm van medewerker en-patiënten gerelateerd werk , zoals verbeteringspunten naar voren halen. Hierbij denk ik aan: verbetering van gastvrijheid voor onze patiënten, medewerker te laten participeren aan projecten om de werksfeer en de samenwerking op de werkvloer en tussen de verschillende afdelingen/disciplines te optimaliseren en scholingsmogelijkheden om de deskundigheid van het personeel te garanderen.
68.	Zou het niet weten.
69.	Ik doe mijn best voor de organisatie . Kom terug op vrije dagen voor vergaderingen als dat nodig is. Maar compenseer de uren daar wel van. Ben bereid om dienste te ruilen in verband met ziekte en dergelijke. Maar in verband met de huidige thuissituatie is het ook belangrijk om thuis te kunnen zijn. Voor het hebben van een gezien was de verbinding en flexibiliteit hoger. Nu moet de energie meer verdeeld worden . En dat is terug te zien in de verbinding.
70.	In termen van betrokkenheid zou ik meer willen weten hoe de visie van het spaarnegasthuis doorwerkt op de medewerkers. Het is vrij algemeen opgesteld, waardoor je als medewerker moet zoeken waar de link ligt, als er een nieuwe weg ingeslagen wordt. Op dit moment wordt naar mijn mening vrij veel ingezet uit economisch oogpunt. Niet zozeer om de medewerker in zijn/haar kracht te zetten.
71.	Ik verbind me al
72.	Wil mij verbinden middels eigen inzet binnen een nevenfunctie naast mijn huidige baan. Door een nevenfunctie bijv. bij JongSG of via netwerkevenementen.
73.	Betrokkenheid bij de organisatie is enorm belangrijk . In mijn rol is dit lastig omdat ik een externe ben die een klus voor een bepaalde periode doe. Toch is verbondenheid belangrijk om het beste uit mezelf en de organisatie te halen. Zeker als er tegenwind is zorg verbondenheid voor meer positieve energie. Verbondenheid verkrijgt je via betrokkenheid, betrokkenheid kweek je door persoonlijke interesse, steun, meeleven, oprechte communicatie, gezien worden.
74.	Ik voel mij minder verbonden met de organisatie dan met de afdeling . Het blijven toch eilandjes. Ik heb niet het gevoel dat het SG er voor de individuele medewerker is maar te veel kijkt naar de grote massa .
75.	-
76.	Voel mij al erg verbonden met het SG
77.	medewerkers meer bij betrekken bij het onderzoek
78.	-
79.	Percentage vermelden of hoog/laag benoemen. Ik hou het op een gulden middenweg. Werk moet er toe doen, maar jezelf wegcijferen is veel te ver. Een nette balans moet er zijn.
80.	betere cao, hoger salaris
81.	ik voel me verbonden , deze vraag vind ik dan een voorbeeld waarin het mis kan gaan met een vraagstelling
82.	Ik ben al jaren verbonden met de organisatie . De terug koppeling zou wat beter kunnen (vanuit het ziekenhuis) de directie zou wat vaker op de afdelingen moeten mee lopen om te kijken naar de werkdruk !
83.	-
84.	Ik ben al 18 jaar verbonden met het SG (en zijn voorgangers) maar weet niet hoe dat zich verder moet uiten
85.	Op dit moment is mijn verbinding een puur zakelijke . De organisatie ziet medewerkers in veel gevallen voornamelijk als middelen. Opmerkingen vanuit de organisatie als 'We moeten het met zijn allen doen' worden vooral gebruikt als het in het belang van de organisatie is maar minder als dit in het belang van de medewerker is.
86.	Ben al zeker nauw betrokken binnen deze organisatie een stukje waardering zou wel zeker op zijn plaats zijn.

87.	op afdelings niveau is als start voor mij genoeg, daar kunnen in een later stadium afdelingsoverstijgende zaken worden meegenomen om verbeteringen toe te passen.
88.	-
89.	Ik zou me graag verbinden op een persoonlijke manier en niet via algemene enquête
90.	Meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij het personeel en bepalen van formatie die nodig is om fatsoenlijk werk af te leveren en up to date blijven zodat we als ziekenhuis kunnen meedingen als future proef ziekenhuis. Verder moet er meer waardering zijn en dit meer beloond worden zodat een ieder kan groeien binnen je huidige functie. En je niet direct moet switchen van een functie om meer beloning te verkrijgen.
91.	verbinden kun je pas, wanneer je je betrokken voelt. Dat kwam al in een vraag naar boven. Meer uitleg over de monitor denk ik handig. Nu ontgaat veel mensen het belang ervan, nog.
92.	Ik zou graag een dagdeel per maand betrokken willen zijn bij onderzoek/actie voor tevreden-, betrokkenheid vergrotingsbeleving. Dat kan bv zijn uit een peer groep voor (senior) doktersassistente
93.	Niet.

Figuur 10.21: Resultaten vraag 20

Hoe zorgt het Spaarne Gasthuis ervoor dat jij jezelf meer gehoord en gebonden voelt met de organisatie?

Analyseschema

Beleid
Meetinstrumenten
Meer werknemersparticipatie
Vergaderingen
Betrokken
Advies

1.	-
2.	Door alle nieuwe ideeën en veranderingen op de werkvloer te borgen.
3.	
4.	Ik kan op alle mogelijke manieren mijn mening / vragen / vrede of onvrede naar buiten brengen, voel me dus gehoord.
5.	Meer bekendheid over de afdeling.
6.	Geen idee
7.	nog niet naar mijn idee. Ik heb een 0-uren contract maar werk op dit moment gem 32 uur en ik wordt als nog als een 'extra flexwerker' gezien terwijl ik dit er totaal niet toe vindt doen.
8.	Via mijn leidinggevende
9.	Geen idee, merk het niet echt.
10.	Mogelijk vaker vragen om mening dmv enquetes als deze.
11.	Aandacht voor je persoonlijke ontwikkeling of opleiding.
12.	Goede vraag! Hier moet ik over nadenken
13.	Ik vind dat het Spaarne Gasthuis super gastvrij is voor de patienten maar het personeel wordt geheel vergeten
14.	Via enquête en intranet.
15.	Intranet werkt prima.
16.	Geen idee
17.	Een luisterend oor. Toch af en toe een enquête
18.	Communicatie via intranet, jong SG.
19.	Mederwerkersonderzoek X; zie vorige antwoorden.
20.	Ik loop al jaren tegen het beleid van afdeling communicatie aan. Door de strenge regels en afwachtendheid wordt er minder gedeeld dan m.i. nodig is. Verpleegkundigen willen graag een eigen social media voor de afdeling, maar dit wordt tegengehouden. In de huidige tijd is social media het middel van verbinding. Vele andere ziekenhuizen hebben vooruitstrevende social media en dat gun ik het

	SG ook! Nu denk ik dat veel collega's zich minder verbonden voelen, doordat deze regels worden gehandhaafd. Ook het maken van vlogs wordt nu amper gedaan, omdat men zich geremd voelt. Het is dat ik mij en verpleegkunde via het VSC goed kan uiten, maar dit zou ik ook graag m'n collega's geven. Binden en boeien wordt nu behaald door het team waarin iemand werkt en het afdelingshoofd is hierin ook essentieel! De medewerkers die langer bij het SG werken moeten niet worden vergeten. Exitgesprekken zijn belangrijk.
21.	?
22.	Door mijn goede leidinggevende.
23.	Verschillende afdelingen en poli eens uitnodigen en ingesprek gaan/ mondeling
24.	Het gesprek aangaan met verpleegkundigen als er innovatieve ideeën ontstaan en niet het gesprek via de leidinggevendenden laten verlopen. Verpleegkundigen spreken niet tot nauwelijks met management, de vraag wordt 9 van de 10 keer niet gesteld aan verpleegkundigen. Leiderschap niet alleen stimuleren maar ook waarderen. Leiderschapssessies zijn alleen vanaf 3e echelon, dit voelt onmachtig als verpleegkundige. Wordt gesproken over de toekomst en ons werk, maar we zitten niet aan tafel...
25.	Dat doen ze al.
26.	ik vind de communicatie van boven naar beneden en terug, zeer matig. Ik wordt niet geïnformeerd door mijn leidinggevende over wat er speelt in het ziekenhuis. Natuurlijk heb ik zelf ook een ophaal plicht, maar zaken die van direct van belang zijn voor mijn werk, dienen ook door mijn lg te worden te worden gemeld. En de weg naar boven is ook niet geborgd. Ik weet niet wat er van mijn mening 'boven' aankomt.
27.	Goede vraag.
28.	?
29.	Persoonlijk ontwikkelplan en hier ook meer aandacht aan besteden ipv het jaar gesprek. Dit geldt voor alle geleidingen.
30.	Door goede communicatie over zaken die spelen binnen de organisatie en een MTO. Daarnaast biedt het afdelingsoverleg en de organisatie structuur mij hiervoor mogelijkheden. Denk aan suggesties door medewerkers bij het invullen van een suggestieformulier.
31.	Niet. Op dit moment te veel, werkgroepjes, infodagen, presentaties over hoe het nu wel moet (cultuursessies bv). Maar in de praktijk komt hier weinig van terecht omdat men snel over gaat tot de orde van de dag omdat het nu eenmaal druk is. Men heeft niet het vermogen afdelingsoverstijgend een visie neer te leggen.
32.	met name door het contact dat ik heb met mijn leidinggevende, de persoonlijke aandacht, waardering, feedback, ontwikkelpunten etc.
33.	ik wil niet meer gehoord en gebonden worden, ben tevreden met de huidige organisatie van mijn afdeling.
34.	Niet. Ik heb het gevoel af en toe een reopened in de woestijn te zijn. Het SG is erg bureaucratisch. Alles moet volgensd regeltjes. Er is niets meer even zo via de telefoon of mail te regelen.
35.	door meer met de mensen te communiceren!
36.	Dat gaat al goed.
37.	Betrokken leidinggevendenden, Medewerkersonderzoek X
38.	Niet vanuit hogerhand dingen 'alleen' beslissen maar de werkvloer er ook bij betrekken
39.	Wat ik een goed initiatief vind is de mogelijkheid tot "ontwikkel@work". Je ontmoet hier medewerkers uit alle disciplines, leert elkaar een beetje kennen en hoort wat er zoal speelt op andere afdelingen. Het is goed georganiseerd en de te kiezen workshops zijn heel divers. Verder is er veel mogelijkheid tot scholing (tenminste bij ons op de afdeling) in allerlei vorm. Wel steken wij zelf als afdeling hier veel energie in. (dus van 2 kanten actie ondernemen). Het vernieuwde LIZ vind ik ook goed en veel meer overzichtelijk/gebruiksvriendelijk. Stimuleert meer tot gebruik van het systeem.
40.	.
41.	Door het kunnen geven van input in een veilige omgeving en zonder angst voor represailles. En ook door gekend te worden in argumenten voor en tegen van een besluit/beleidsrichting.

42.	Door te zien dat er meerdere afdelingen bestaan dan alleen de verpleging.
43.	Door meer contact te hebben met het RvB en de zorgmanager. Voor mij als werknemer geeft het de indruk dat zij bezig zijn met beleidszaken en geen affiniteit hebben met de werkvloer. Terwijl daar de patientzorg is, de corebusiness van een ziekenhuis. Hoewel ik mij in kan denken dat zij een heel belangrijke rol hebben, voel ik mij daardoor niet gezien als medewerker.
44.	door enquêtes en het jaargesprek met afdelingshoofd elk jaar.
45.	Wees open en leg meer keuzes uit. Het is voor de vloer moeilijk te verkroppen dat er duizenden euro's aan een nieuwe hoofdingang gestoken worden en er op de werkvloer geen geld is voor die voor de patient en veiligheid benodigde materialen
46.	Ik denk niet dat het SG dat doet, maar dat ik dat zelf doe. Gebonden zou ook gevoed moeten worden door trots en zo lang we nog geen pasjes SG hebben, maar bijna 5 jaar na fusie nog steeds met key cords van het Spaarne Ziekenhuis en pasjes van het KG rondlopen wordt die trots niet gevoed.
47.	Als mijn leidinggevende iets doet met dingen die ik zeg.
48.	Ik voel het SG als logge organisatie, voel me wel onderdeel van het team op de afdeling waar ik werk maar ik heb geen "wij SG-ers" gevoel.
49.	..
50.	Voor mij is dit voldoende
51.	moet die ruimte nu vooral zelf zoeken, waardering leidinggeven is goed, vanuit organisatie lastiger.
52.	volgens mij is dit al voldoende.
53.	Zie vorige antwoord.
54.	Ik vind dat er slecht naar de werkvloer en de vpk geluisterd word. Veel korte termijn denken en weinig investeren op de lange termijn. Ik heb geprobeerd in de keten omhoog mijn zorgen neer te leggen, maar voel me niet gehoord, het gaat uiteindelijk alleen maar om geld. Het niet gehoord worden, en weinig terugzien op de werkvloer mbt waardering maakt dat ik me steeds minder verbonden voel.
55.	Door informatie te geven en ook vragen te stellen. Vanuit manager/leidinggevende interesse in mij bezighoudt in mijn werk - belangrijk vind - waar ik blij van word - waar weerstand zit.
56.	Niet zozeer het Spaarne Gasthuis als wel mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik me gehoord voel. Ik kan bij haar binnenlopen als ik ergens mee zit, kan alles met haar bespreken. Voel me daardoor zeker gehoord.
57.	Meer keuzes maken zodat we niet met z'n allen alles tegelijk moeten doen. Als je de werkdruk verlaagd hebben mensen weer tijd om na te denken en naar elkaar te luisteren
58.	-
59.	Via medewerkersonderzoek iig.
60.	Vanuit LG wordt je mening gevraagd en geventileerd.
61.	Meer betrokkenheid van de werkvloer bij projecten zoals nieuwbouw etc. Meer open communicatie.
62.	Deep democracy is een krachtige stap in de goede richting
63.	betrokkenheid van medewerkers scholingsmomenten
64.	De laatste tijd niet heel specifiek merk ik.
65.	Het SG zorgt ervoor dat ik me meer gehoord en gebonden voel door de uitslagen van Medewerkersonderzoek X te benutten en veranderingen op verschillende manieren aan te gaan en vooral de voortgang hiervan te evalueren. Ook voel ik me uitstekend gehoord van mijn LG. Ik kom tot mijn volledige behoefte aan uitdagingen en mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen binnen het SG
66.	Daar zorgt mijn leidinggeven de voor. Zij houdt bij het team een vinger aan de pols (en dus ook bij mij). Gaat het goed, wat wil je, wat heb je nodig, waar heb je behoefte aan. Daar voorbij zijn het grote trage processen, die niet voelen als bindend. Meer als herarchis.
67.	Niet. Ik heb een zeer goed contact met mijn leidinggevende en daar heb ik geluk mee. Voor de rest zie ik niets wat door de organisatie wordt ondernomen om tot een dergelijk resultaat te komen.
68.	ik heb geen klagen, ik heb een betrokken leidinggevende

69.	Inzet van diverse mogelijkheden om deel te nemen aan mogelijkheden buiten de functie. O.a. VMS of JongSG.
70.	Door simpelweg de vraag te stellen en teams te faciliteren in dit gesprek. Vervolgens teams en hun leidinggevende ruimte te geven om tot acties te komen. Laat het daar waar het hoort en ondersteun ook daar waar dit gevraagd wordt.
71.	Niet
72.	Bila gesprekken met leidinggevende.
73.	Beter luisteren
74.	ons bij betrekken bij nieuwe ontwikkelingen
75.	-
76.	Wisselwerking tussen serieus genomen worden door organisatie en je eigen professionele intrinsieke inzet. Van bovenaf dient duidelijk te zijn wat hoe men een bepaald management visie en uitvoering voor zich ziet. Is men zelf transformationeel of en focus op inspirerend leiderschap en stuurt men daar ook op, of worden in de praktijk toch autoritaire leiders beloond en aangenomen, bijvoorbeeld.
77.	zorgen dat besluitvorming minder stroperig is en kappen met dat geneuzel vanuit OR en RvB
78.	ik ben van mening dat vragenlijsten een idee geven voor een groep, maar gehoord voelen en VERbonden vindt plaats in je relatie met je leidinggevende. jaargesprek, overleggen, maar ook gewoon zitten zonder agenda etc zijn bij uitstek de momenten waar dat plaats moet vinden
79.	Door gesprekken een op een
80.	Toegankelijkheid van managers/raad van bestuur, gevoel van een "platte organisatie". Een soort "ideeën bus" (kan dus ook digitaal) waar meer opvolging aan gegeven wordt dan de pagina op gasthuisnet.
81.	Ik vind dat er een punt moet komen voor medewerkers waar ze kunnen praten over het ziekenhuis (en bijvoorbeeld over misstanden die ze horen op verjaardagen) En dat daar geluisterd worden en waar mogelijk actie ondernomen wordt mocht dat nodig zijn.
82.	Dit kan door met meer respect om te gaan met de mening van medewerkers. Als een uitslag van bijv. een medewerkersonderzoek maandenlang op zich laat wachten en door ik weet niet wie allemaal eerst gezien moet worden heeft het er weg van dat de uitslag niet de juiste is geweest en dat men hier een positieve draai aan wil geven. Soms is een uitslag echter gewoon slecht en moet een organisatie zich afvragen wat hieraan gedaan kan worden.
83.	Heb niet het gevoel dat dit gebeurt. Het zou heel fijn zijn dat de managers daadwerkelijk een keer tijd hebben voor de medewerkers. Denk dat dat zeker een bijdrage levert.
84.	Niet.
85.	Via mijn afdelingshoofd.
86.	Er worden weer teveel laagjes bedacht binnen de organisatie waarbij de informatie niet helemaal tot aan de allerlaatste medewerkers terecht komt en mogelijk hiermee ook verwarring en of onduidelijkheid hiermee creëert wat niet altijd terecht is.
87.	Share point is een goed instrument om allemaal dezelfde informatie te ontvangen en daar binnen weer mogelijk voor afdelingstegels.
88.	Onze LG neemt de tijd en luistert en begeleidt serieus elke medewerkster op de poli. Er is nu ook een intervisie voor senior doktersassistenten opgezet voor begeleiding en coaching.
89.	Ik wil wel graag weten hoe het gaat met het ziekenhuis. Nieuwsbrief bijvoorbeeld!

Figuur 10.22: Resultaten vraag 21

Wat kan het Spaarne Gasthuis volgens jou veranderen aan het medewerkersonderzoek, waardoor jij jezelf meer terug kan vinden hierin?

Analyseschema

Persoonlijker
Gericht op afdelingsniveau
Meer werknemersparticipatie
Duidelijkheid vraagstelling
Meetinstrumenten
Advies

1.	Persoonlijker maken, gericht op de afdeling en op functie.
2.	naast Spaarne breed ook afdelingsniveau mee te nemen
3.	duidelijker in de vragen wat voor hele ziekenhuis is en wat voor eigen afdeling.
4.	Niks
5.	Geen idee, weet de uitkomsten niet.
6.	Dit niet via een enquête te doen maar op locatie langskomen.
7.	Meer persoonlijkheid erin en daarin ook terug koppeling geven, geef een optie als anoniem of niet.
8.	Meer connectie op afdelingsniveau
9.	Dat wij wel mogen meedenken.
10.	Frequenter vragen
11.	Minder lang en concreter
12.	Zowel algemene vragen voor de organisatie als specifieke vraagstelling binnen de afdeling en functie waar je werkt.
13.	dat er naar aanleiding van de uitslagen ook vanuit hogerhand zichtbare verbeterplannen worden gemaakt en niet alleen op afdelingsniveau.
14.	Geen antwoord.
15.	Zet zo nu en dan eens een kost verhaal op intranet per afdeling.
16.	Weet ik niet
17.	Meer inhoudelijke vragen
18.	-
19.	Zie vorige antwoorden
20.	Persoonlijk
21.	Meer gerichte vragen per afdeling. En per doelgroep.
22.	Meer op afdelingsniveau te doen minder algemeen
23.	Wat persoonlijker, Jip en Janneke taal, veranderingen zichtbaar
24.	X
25.	deze vind ik lastig en heb geen antwoord hiero
26.	echt veel meer dialoog voeren met medewerkers(teams) Daarbij kan een instrument natuurlijk prima helpen maar daarna moeten d eonderweroen veel vaker terugkomen op de agenda.
27.	vragen gericht op je werk(omgeving)
28.	Team sessies binnen de afdeling.
29.	Meer bespreken.
30.	Ik vind mijzelf meer dan genoeg terug in de onderzoeken en de uitkomsten daarvan. Voor mij is er geen verandering nodig.
31.	Ontzettend goed luisteren naar de werkvloer. En het lef hebben om de wensen/vragen van de werkvloer toe te passen in de organisatie.
32.	een meting is goed, maar de waarde zit in het bespreken van de resultaten achteraf in teamverband.
33.	Suggestieve vragen.
34.	Meer op afd niveau
35.	ik heb het idee dat het meer zorg gericht is, dat is jammer.
36.	Meer gevolg geven aan de conclusies van eerdere onderzoeken en minder werkgroepjes/praat sessies erover.
37.	Niets
38.	Geen idee

39.	In ieder geval de frequentie verhogen . Goed de resultaten terugkoppelen op de afdelingen (afdelingshoofden) . Sessies per afdeling waar medewerkers zich kunnen laten horen. Een soort "spiegelgesprekken" a la "deep democracy". Het nadeel is dat dit weer tijdrovend is voor medewerkers en wrsch zal niet iedereen dit idee toejuichen.
40.	Andere vraagstellen en andere uitslagen (huidige vorm van uitslagen vind ik niet heel duidelijk). Resultaten tonen aan mdw, dan weten ze waar ze het voor invullen.
41.	Een meer adequate en liefst kortere vragenlijst.
42.	Kijk naar niveau, werkzaamheden en richt daar de vragen op
43.	Door bijv. de zorgmanager zo nu en dan uit te nodigen voor een werkoverleg. Of dat de zorgmanager 2x per week de werkvloer oploopt en je gedag zegt. Of dat de zorgmanager een dagdeel meeloopt om een beeld te krijgen van ons specialisme en onze werkzaamheden. Voorheen waren er eens per maand (geloof ik) lunches op de verschillende locaties met het RvB. Daar kon je je op inschrijven en met hen in gesprek gaan met iets wat je bezig houdt
44.	Geen idee
45.	Ik ken de mogelijkheden niet voldoende, terugkoppeling per afdeling helpt , een kort maar duidelijk overzicht in wat kwam eruit en wat pikken we eruit en hoe gaan we ermee aan de slag. Je moet al heel veel lezen, dus niet te groot of lang, maar kort en bondig en koppel daarna ook terug, dit zouden we doen, hier staan we nu, zo gaan we verder.
46.	Korter en vaker en minder diep, zodat het laagdrempelig wordt om in te vullen en er juist een gesprek plaats gaat vinden aan de hand van de uitkomsten. Vb: oranje smiley na een vergadering, vraag waarom oranje en niet groen, feedback: ik vond dat we te lang stilstonden bij één onderwerp en zou graag in het vervolg zien dat de voorzitter eerder een samenvatting geeft en de discussie buiten de vergadering verder laat gaan. Oftewel medewerkersonderzoek zou feedback moeten en kunnen stimuleren (wat ook een grote uitdaging is in dit ziekenhuis)
47.	Geen suggestie
48.	Duidelijke vragen stellen, gericht op afdeling.
49.	...
50.	Minder prive vragen over alcohol gebruik en leefwijzes etc. en minder lang
51.	Meer ruimte voor ideeën
52.	Het gaat mij meer om de uitwerking/vervolg van zo'n medewerkersonderzoek. Het onderzoek zelf is wel duidelijk.
53.	Meer open vragen en terugkoppeling ervan. Desnoods op teamnivo. Ondersteundend is anders dan zorg.
54.	Niet alleen met managers delen, ook dwingen er verbetertrajecten op te klaten terugkomen. En de RvB mee laten lopen in het wit!
55.	Daar waar personeel invloed heeft, deze invloed ook te geven. Beslis niet over mensen maar met mensen. En geef ook duidelijk aan op welke onderwerpen besluiten worden genomen door de top vd organisatie.
56.	Het meer afdelingsgericht maken.
57.	Geen idee, dan zou ik de vragen nog eens door moeten lezen.
58.	-
59.	dat heb ik aangegeven op de eerste blad
60.	Betere communicatie
61.	Vragen mbt cultuur/sfeer.
62.	Reedes eerder gemeld.
63.	specifieker meer ruimte voor aanvullingen.
64.	Vragen meer toespitsen op specifieke groepen.
65.	Het SG kan het MTO veranderen door mij meer mogelijkheid te geven voor ideeën en voorstellen.
66.	Begrijpelijke zinnen. Meer aansluitend bij afdelingen op zich
67.	Laat eerst eens goed weten wat het spaarnegasthuis wil bereiken met een dergelijk onderzoek. Op basis daarvan zou je per afdeling een baseline onderzoek kunnen instellen om de vraagstukken die er werkelijk toe doen, boven tafel te krijgen (FTE tekort/hoge werkdruk, etc). Dan medewerkersonderzoek X tweedelig inrichting. 1 deel

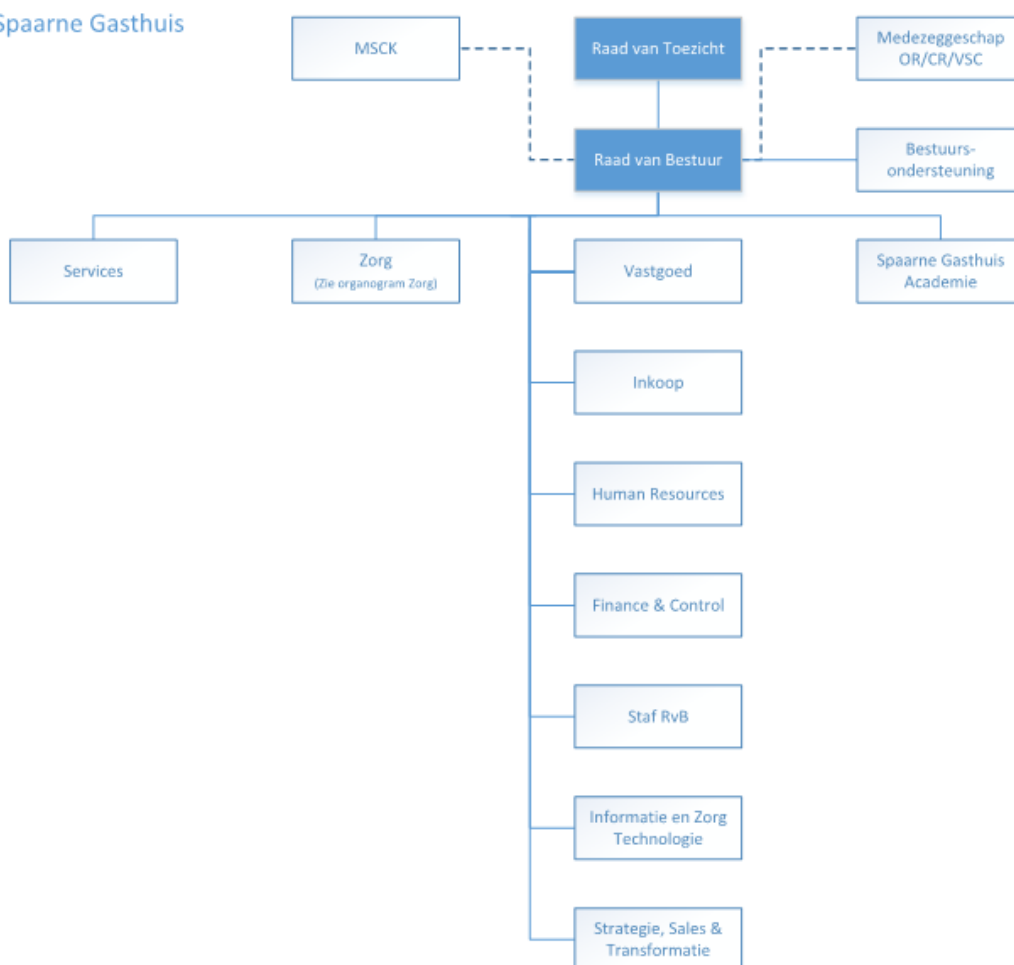
	algemeen voor het spaarnegasthuis en een deel afdelingsspecifiek, zodat medewerkers de afdeling ook herkennen en het gevoel krijgen dat ze werkelijk door de organisatie gehoord en gezien worden, in plaats van alleen door je leidinggevende. Het oude Medwerkersonderzoek kan dan net zo goed alleen door 2e en 3e echelon worden ingevuld.
68.	Niets
69.	Meer gericht op de afdeling waar medewerker werkzaam is
70.	Geen referentie, en dus geen advies
71.	Meer ruimte voor het individu om kwijt te kunnen wat hij/zij wil. Format aanpassen aan gemiddeld begripsniveau. Veel medewerkers begrijpen de vraagstelling niet en vullen daardoor de test niet in. Hierdoor wordt veel gemist. Maak er geen wedstrijd van met online zetten hoeveel % van een afdeling de test al heeft ingevuld. Vind ik persoonlijk denigrerend en niet getuigen van inzicht in klinimetrie en groepsdynamiek.
72.	Is goed
73.	Meer doen met de klachten.
74.	Vragen wat ons werkelijk kan helpen bij ons werkzaamheden.
75.	-
76.	Zowel SG breed, maar ook afdeling gericht. Bij een afdeling inkoop liggen andere aspecten dan een zorgafdeling met nachtdiensten.
77.	zorgen dat het niet oubollig is, maar 2020 style
78.	Zie vorige vraag.
79.	De punten kunnen beter aangepakt worden
80.	Ik heb het nog nooit ingevuld, dus dat weet ik niet. Wat ik zelf in ieder geval belangrijk vind in mijn werk is het gevoel "iets goeds te doen", maatschappelijke relevantie. Dat is mijn motivatie om voor een baan in een ziekenhuis te kiezen. Echter weet ik niet of maatschappelijke relevantie terug komt in het MO. Mogelijk ook minder relevant voor zorgfuncties (want: per definitie maatschappelijk relevant).
81.	Zeker voor de ondersteunende diensten moeten de vragen meer worden aangepast naar de afdeling (en niet vragen die gaan over patiënten en het primer proces)
82.	Het onderzoek is op zich niet veel mis mee. De verwerking en omgang met de uitslag kan wel beter en actiever worden opgepakt zodanig dat dit maanden moet duren.
83.	het ligt op management niveau, daar gaat het mis
84.	vragen meer gericht op de afdeling
85.	Ik denk dat het fijn zou zijn als medewerkers zelf een assesment aanvraag mogen doen en dit niet alleen voor bepaalde functies zou moeten zijn. Daarnaast zouden dan dit soort enquêtes meer focus aan betrokkenheid moeten besteden en mogelijkheden om te ontwikkelen naar voren laten komen.
86.	Misschien per afdeling toespitsen, want werkwijzen zeer verschillend, afhankelijk van waar je werkt. Dat hangt ook samen met je ervaring/ tevredenheid.
87.	Maak het meer gericht op de poli van de medewerker waar het onderzoek wordt heen gestuurd. Zo ga je meer herkennen denk ik.
88.	vaak is het gericht tot het verplegend personeel en artsen. Niet zozeer het ondersteunende personeel.

Figuur 10.23: Resultaten vraag 22

Bijlage 11 – Organogram Spaarne Gasthuis

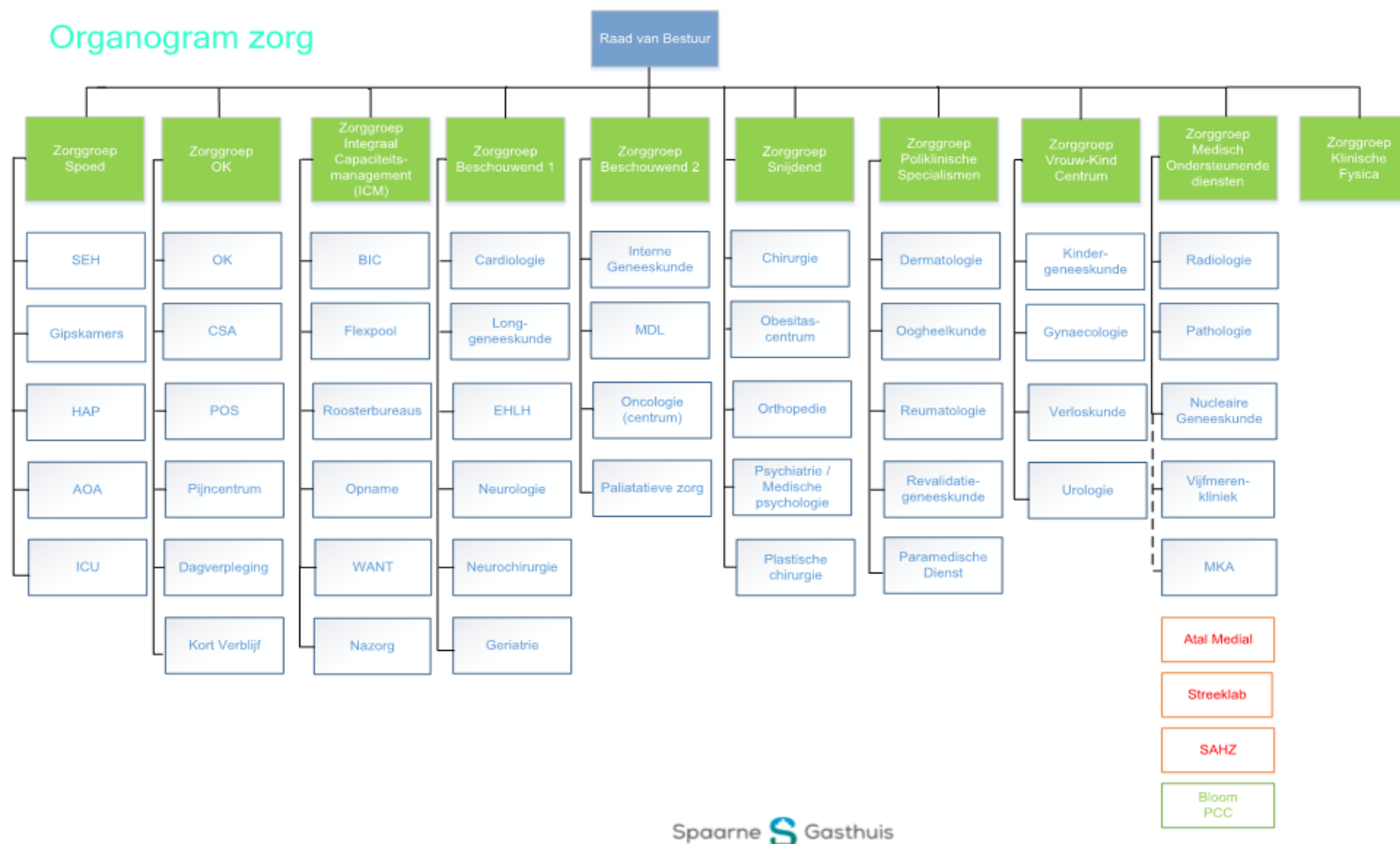
De organogram is letterlijk overgenomen uit een intern document van het Spaarne Gasthuis (2019 f).

Organogram Spaarne Gasthuis
Mei 2019



Bijlage 12 – Zorgorganogram Spaarne Gasthuis

De zorgorganogram is letterlijk overgenomen uit een intern document van het Spaarne Gasthuis (2020).



Bijlage 13 – Planmatige beschrijving van de implementatie

In deze bijlage wordt de planmatige beschrijving van de implementatie weergegeven uit hoofdstuk 9.

Tabel 13.1: Planmatige beschrijving van de implementatie verdeeld over 1 jaar.

* Betrokkenen bij het implementatieplan zijn onderstreept.

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Doel
Advies 1												
Presentatie van het onderzoek aan <u>HR</u> .	Onderzoeker* (* auteur van dit onderzoek)	Eind april 15 minuten										Presenteren van resultaten, conclusies en adviezen aan HR.
Taakverdeling en verantwoordelijkheid vastleggen	HR-manager <u>Beleidsondersteuner</u> <u>RvB</u>	Begin juni 1 uur										Taakverdeling over wie resultaten gaat analyseren en wat de vervolg stappen zijn.
Communicatie naar <u>HR</u> en <u>Arbo</u>	HR-manager	Juli 30 minuten										Het belang van invullen van persoonlijke scan doorgeven aan het HR- en Arboteam. Daarnaast dienen de belangrijkste factoren die betrokkenheid beïnvloeden te worden gepresenteerd.
Bericht op GasthuisNet	<u>HR-manager</u> RvB	September 30 minuten										Zorgmanagers krijgen de mogelijkheid om kritisch te zijn en eventuele verbeterpunten aan te dragen.
Hermeting van belangrijkste factoren	HR-manager <u>Beleidsondersteuner</u>	Elk kwartaal vanaf juli. 2 uur; opstellen van hermeting.										Op de hoogte blijven van de nieuwe metingen en eventuele veranderingen. Elke nieuwe meting ook weer delen op GasthuisNet en te verwerken in de maandelijkse nieuwsbrief.

Advies 2												
Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Doel
Taakverdeling en verantwoordelijkheid vastleggen	HR-manager <u>Beleidsondersteuner</u> <u>RvB</u>	Begin juni 1 uur										Taakverdeling over wie resultaten gaat analyseren en wat de vervolg stappen zijn.
Communicatie naar <u>HR</u> en afdelingsmanagers.	<u>RvB</u>	Juli 2 uur										Het is van belang om zowel afdelingsmanagers als de HR te informeren over het bezoeken van afdelingen in het ziekenhuis. Dit zorgt voor duidelijke informatievoorziening van HR naar medewerkers met vragen. Afdelingsmanagers kunnen afdeling opgeven voor bezoek.
Bericht op GasthuisNet	HR-manager <u>RvB</u>	Begin augustus 30 minuten										Zorgmanagers krijgen de mogelijkheid om kritisch te zijn en eventuele verbeterpunten aan te dragen.
Het bezoeken van afdelingen	<u>RvB</u>	Eén afdeling per week, dus 4 per maand. Per bezoek 1 uur, dus 4 uur per maand. Verdeeld over 4 maanden (sept – dec) is dat 16 uur.										Het doel van deze actie is om medewerkers gezien en gehoord te laten voelen door Raad van Bestuur. Bovendien willen zij hiermee “de kloof” – zoals het wordt genoemd in de resultaten van de enquête – minimaliseren.
Advies 3												
Presentatie van het onderzoek aan <u>HR</u> .	Onderzoeker* (* auteur van dit onderzoek)	Eind april 15 minuten										Presenteren van resultaten, conclusies en adviezen aan HR.
Zoeken naar nieuwe afstudeerstagiair(e) HR.	Recruitment <u>HR-manager</u>	Mei, juni, juli en augustus +/- 12 uur.										Vinden van een nieuw student(e) voor een afstudeeronderzoek.

Advies 4												
Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Doel
Opstellen van implementatie	HR-manager <u>HR Business partner</u> <u>RvB</u>	Begin mei 1 uur										Taakverdeling en plan van aanpak opstellen voor creëren van 'HR Denktanks' per functieniveau.
Animo meten per functieniveau	HR Business partners <u>HR-manager</u>	Eind mei 3 uur										Door middel van een steekproef dient de animo per functieniveau te worden gemeten.
Cursus 'Deep Democracy' voor HR business partners	HR-manager <u>HR Business partners</u>	Juni en juli 24 uur (x 10)										Cursus 'Deep Democracy' voor HR business partners,, zodat zij de 'HR Denktanks' kunnen begeleiden.
Evaluatie	<u>HR Business partners</u> <u>RvB</u> HR-manager <u>HR Denktanks</u>	Vanaf December, elk halfjaar. 3 uur										Door middel van evaluaties kunnen processen worden verbeterd.
Advies 5												
Presentatie van het onderzoek aan <u>HR</u> .	Onderzoeker* (* auteur van dit onderzoek)	Eind april 15 minuten										Presenteren van resultaten, conclusies en adviezen aan HR.
Overeenstemming van implementatie	HR-manager, <u>HR business partner</u> , <u>RvB en communicatie</u>	Gesprek moet plaatsvinden voor eind mei 2020 1 uur										Uitkomsten van het onderzoek nabespreken. Daarnaast dienen een taakverdeling en plan van aanpak te worden opgesteld.
Algemeen bericht op GasthuisNet	RvB	Juli 30 minuten										RvB dient een bericht op GasthuisNet op te stellen ter informatie over de maandelijkse nieuwsbrief. Hierdoor worden medewerkers op de hoogte gesteld van de verandering.
Vergadering tussen HR business partners en leidinggevenden	HR business partners <u>Afdelingshoofden</u>	Begin juni 15 minuten per afdelingshoofd.										De HR business partners dienen de afdelingshoofden te informeren over het advies en vertellen over het format van de nieuwsbrief.

Maandelijkse bijeenkomst van 30 minuten voor begeleiding van het schrijven van maandelijkse nieuwsbrief	Communicatie medewerker <u>Leidinggevenden</u>	Maandelijks vanaf augustus 30 minuten (x 6)											De veranderingen in het Spaarne Gasthuis organisatiebreed worden door afdeling communicatie omschreven in het format van nieuwsbrief. Vervolgens wordt het format verstuurd naar leidinggevenden om deze verder aan te vullen.
Evaluatie	HR business partner <u>Leidinggevenden</u> <u>Communicatie</u>	Maandelijks vanaf november 30 minuten											Door middel van evaluaties kunnen processen worden verbeterd.
Advies 6													
Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Doel	
Overeenstemming van implementatie	HR-manager, <u>RvB</u>	Gesprek moet plaatsvinden voor begin juni 30 minuten.										Uitkomsten van het onderzoek nabespreken. Daarnaast dienen een taakverdeling en plan van aanpak te worden opgesteld.	
Bestellen van feedback-waaier	HR	Augustus 15 minuten										174 feedback-waaiers bestellen van Marieta Koopmans (2013).	
Informereren <u>HR-afdeling</u>	HR-manager	Augustus 30 minuten										HR-afdeling informeren over de bestelling van feedback-waaiers. Daarnaast dienen de HR business partners afdelingshoofden in te lichten.	
Informatie naar <u>leidinggevenden</u>	HR Business partners	Augustus en september 15 minuten per afdelingshoofd.										Uitleg geven aan afdelingshoofden over de feedback-waaier.	
Evaluatie over meningen van <u>leidinggevenden</u> over de feedback-waaier.	Beleidsondersteuner	Vanaf December, elk halfjaar via enquêtetool: Enalyzer. 3 uur.										Door middel van evaluaties kunnen processen worden verbeterd.	

Bijlage 14 – Kosten-baten-risicoanalyse

In deze bijlage wordt een overzicht weergegeven van de kosten en baten die voortvloeien uit het geïmplementeerde advies. De kosten-baten-risicoanalyse is gebaseerd op tijd van één jaar. In de analyse is aangegeven welke kosten jaarlijks terug komen, maar zijn niet meegenomen voor meerdere jaren. Daarnaast is het van belang om te bevatten dat er grof geschatte getallen zijn gebruikt binnen de analyse. Deze kwamen voort uit persoonlijke communicatie (23 januari 2020) en Indeed (2020).

Tabel 14.1: Kosten-baten-risicoanalyse van het Spaarne Gasthuis.

Kosten	Toelichting incl. berekening
Financiële	
1. Het inzetbaarheidsportaal van het Spaarne Gasthuis: € 40.000,00 (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). Totale kosten: € 40.000,00.	Het benoemde bedrag via persoonlijke communicatie van 23 januari 2020 is €200.000,00. Deze kosten zijn verdeeld over 5 jaar → $200.000,00 / 5 = 40.000,00$
2. Afgestudeerde stagiair(e) HR voor 5 maanden: € 1.725,00 (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). Kosten tijdsindicatie van zoeken naar afgestudeerde stagiaire HR: € 350,00. Totale kosten: € 2.075,00.	Het benoemde bedrag is gebaseerd op persoonlijke communicatie van 23 januari 2020. Berekening: $345 \times 5 = 1.725,00$. Uitgaand van uurloon van 25,00 per uur voor Recruitement en 50,00 per uur voor HR-manager (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). 10 uur aan zoeken en 2 uur aan gesprekken voor HR-manager. Berekening: $10 \times 25,00 = 250,00$ $2 \times 50,00 = 100,00$. $250,00 + 100,00 = 350,00$. Totale kosten berekening: $1.725,00 + 350,00 = 2.075,00$.
3. 3-daagse 'Deep Democracy' cursus voor HR Business partners: €13.950,- (ICM, 2020).	Het benoemde bedrag is gebaseerd op ICM-opleidingen. Berekening: 10 (HR Business partners) x 1.395,00.

Kosten van tijdsinvestering van HR Business partners voor cursus 'Deep Democracy': €8.400,- (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). Totale kosten zijn: € 22.350,00.	Uitgaand van een uurloon van 35,00 per uur (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). Berekening: $35,- \times 8 \text{ uur} = 280$ $280 \times 3 = 840$ $840 \times 10 = 8.400,00$. Totale kosten berekening: $13.950,00 + 8.400,00 = 22.350,00$
4. Feedback-waaiers van Marieta Koopmans (2013): € 2.775,30 (bol.com, z.j.). Loonkosten voor het uitdelen van deze feedback-waaiers door HR Business partners: €700,00. Totale kosten zijn: € 3.475,30.	Het benoemde bedrag is gebaseerd op verkoopprijs van bol.com (z.j.). Daarbij is rekening gehouden met 174 leidinggevend in het ziekenhuis (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). Berekening: $174 \times 15,95 = 2.775,30$ (bol.com, z.j.). Verwachting van tijdsindicatie is 2 uur per HR Business Partner à € 35,00 per uur. Berekening: $35,- \times 2 = 70$ $70 \times 10 = 700,00$. Totale kostenberekening: $2775,30 + 700,- = 3.475,30$.
Totale kosten: € 67.900,30.	Berekening totale kosten: $40.000,- + 2.075,00 + 22.350,00 + 3.475,30 = 67.900,30$.
Baten	Toelichting incl. berekening
Financiële baten 1. Afschaffen van huidige medewerkersonderzoek (MO): €30.000,- (persoonlijke communicatie, 23 januari 2020). 2. Verloopkosten van medewerkers ↓	Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat het MO minder generieke vragen hoort te betreffen. Daarbij is het van belang dat medewerkersparticipatie wordt toegepast. Bij het huidige MO is deze optie niet mogelijk. Daarom is het van belang om het MO af te schaffen en, zoals in advies 2 (paragraaf 8.2.1) is benoemd, te onderzoeken welke methode wel passend is. Het benoemde bedrag is gebaseerd op persoonlijke communicatie van 23 januari 2020. Het gaat hier om jaarlijkse terugkomende kosten. Als de adviezen niet worden geïmplementeerd, dan zal hoogstwaarschijnlijk het verloop niet verminderen. Verloop brengt ook kosten met zich mee voor het Spaarne Gasthuis. De verloopkosten bedragen 28% van het jaarsalaris. Dit percentage is gebaseerd op persoonlijke communicatie van 21 januari 2020.

Het gemiddelde maandinkomen van een verpleegkundigen is € 2.919,00. Hierbij is het gemiddelde jaarsalaris € 35.028,00. De totale verloopkosten van één verpleegkundige is €9.807,84. Indien er uitgegaan wordt van 10 verpleegkundigen die het Spaarne Gasthuis willen verlaten, zijn de verloopkosten in totaal: € 98.078,40. Door middel van het implementeren van de adviezen, is het idee dat het verloop vermindert. Bij vermindering van 10 verlopen in een jaar, zijn € 98.078,40 de opbrengsten hiervan. Niet-financiële baten Bovendien zijn er naast de financiële baten ook niet-financiële baten. 1. Vanwege de vergrootte betrokkenheid van medewerkers aan het Spaarne Gasthuis zal het verlooppercentage verlagen. Door de vergrootte betrokkenheid kan tevens het Spaarne Gasthuis een stap zetten naar het ziekenhuis van de toekomst, dit is een toekomstig doel voor het ziekenhuis. 2. Meer persoonlijke aandacht gericht op ontwikkeling en loopbaan 3. Hogere productiviteit van werknemers vanwege de vergrootte betrokkenheid. 4. Mede door meer eigenaarschap bij medewerkers wordt de verbintenis vergroot. Hierdoor ontstaat ook meer betrokkenheid bij medewerkers.	Berekening: • Gemiddelde maandinkomen van hbo-verpleegkundigen volgens Indeed (2020): € 2.976,00. • Gemiddelde maandinkomen van mbo-verpleegkundigen volgens Indeed (2020): € 2.852,00. Berekende gemiddelde maandinkomen: $2.976,00 + 2.862,00 = 5.838$ $5.838 / 2 = 2.919,00$. • Gemiddelde jaarsalaris: $2.919,00 * 12$ maanden = 35.028,00. • $35.028,00 \times 0,28 = 9.807,84$. • Totale verloopkosten van een verpleegkundige per persoon: € 9.807,84. • Berekening van de totale verloopkosten: $9.807,84 * 10 = € 98.078,40$.
--	--

5. Door verbetering op interne communicatie, wordt de interne informatievoorziening verbeterd, en dus duidelijker in het ziekenhuis. Totale baten: € 128.078,40	Berekening van de totale financiële baten: $98.078,40 + 30.000,- = \text{€ } 128.078,40$
Totale kostenbesparing o.b.v. één jaar: € 60.178,10.	Berekening: $128.078,40 - 67.900,30 = \text{€ } 60.178,10.$

