

WERKEN IS VAN MENSEN HOUDEN

Onderzoek naar
medewerkers-
tevredenheid

Datum:	19 augustus 2019
Plaats:	Leiden
Auteur:	Caroline Damasio Rodrigues
Studentnummer:	1088963
Instituut:	Hogeschool Leiden
Afstudeerbegeleider:	Piet Hein Coebergh
1e beoordelaar:	Corine Hoppenbrouwers
2e beoordelaar:	Jordy Keupink
Opdrachtgever:	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider:	-
Inleverdatum:	19 augustus 2019
Aantal woorden:	15.532

Voorwoord

Beste lezer,

Fijn dat u mijn afstudeerscriptie 'Werken is van mensen houden' leest. Om deze scriptie te maken, liep ik stage bij de organisatie X van februari 2019 tot juni 2019. De organisatie X is een grote organisatie in de publieke sector. Mijn scriptie is onderdeel van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie van de Hogeschool Leiden.

Naast het schrijven van mijn scriptie werkte ik bij de organisatie X. Dit deed ik bij de afdeling communicatie. Het was een leerzame en intensieve periode. Elke week ontving ik feedback van docenten van de Hogeschool. Deze feedback verwerkte ik, terwijl het onderzoek en het werk gewoon doorgingen.

Graag dank ik mijn stagebegeleider voor de kans om onderzoek te doen en voor haar persoonlijke begeleiding. Zij hielp mij bij het scherp krijgen van de probleemstelling en de onderzoeksopzet en gaf mij regelmatig constructieve feedback. Ook dank ik de respondenten voor hun bijdrage en de inzichten die ze mij gaven. Ze waren onmisbaar voor het uitvoeren van dit onderzoek.

Ik dank Piet Heijn Coebergh, mijn begeleider van de Hogeschool Leiden en ook mijn familie. Ik overlegde regelmatig met hen, bijvoorbeeld over de uitvoering van mijn onderzoek en de betekenis van de resultaten.

Ik wens u veel leesplezier.

Caroline Damasio Rodrigues

Leiden, 19 augustus 2019

Samenvatting

De medewerkers van de organisatie X zijn ontevreden over de dienstverlening van de organisatie. Dit bleek, voorafgaand aan mijn onderzoek, uit een intern onderzoek van de organisatie X onder 4.368 medewerkers. Organisatie X medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de producten en diensten, maar niet over de click-dienstverlening. Daarover ging dit onderzoek en daarover gaat deze scriptie. Met dit onderzoek krijgt de organisatie X advies over het verbeteren van de click-dienstverlening, zodat medewerkers tevredener zijn. De doelgroep van het onderzoek bestond uit medewerkers van de organisatie X.

In de situatieschets staan de voornaamste krachten die de organisatie X beïnvloeden. De organisatie X is een grote communicatie-intensieve organisatie. Analyse van de context laat zien dat het essentieel is voor de organisatie X werk dat de benodigde middelen aanwezig zijn. Als dit niet zo is, kan dit namelijk leiden tot gevaarlijke situaties, reputatieschade, of het niet goed uitvoeren van de organisatie X werk. In de organisatie X gaan duizenden producten en diensten om.

Bij de vorming van de organisatie X centraliseerde de organisatie X de ondersteuning in de organisatie organisatieonderdeel XI. Zo ontstond een grotere afstand tussen ondersteunende afdelingen zoals Financiën, Communicatie, HRM en ICT en organisatie Xmedewerkers in de regionale eenheden. Het organisatieonderdeel X riep het click-call-face principe in het leven. Zo wilde de organisatie X de opgedragen besparingen efficiënt realiseren. De afgelopen jaren bleek echter dat organisatie Xmedewerkers niet tevreden zijn over de click-dienstverlening.

De onderzoeksvraag van deze scriptie is dan ook: "Hoe kan het organisatieonderdeel X zijn click-dienstverlening in overeenstemming brengen met de verwachtingen van medewerkers in de organisatie?" De belangrijkste theorieën voor het beantwoorden van deze vraag, waren theorieën over klanttevredenheid: de theorie van Grönroos (1984), Kano (1984), Parasuraman (1985), Brogowicz (1990), Cronin en Taylor (1992), Fornell (1994) en Oh (1999). Centrale theorie voor dit onderzoek was het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1985). Dit model geeft inzicht in zogenoemde 'gaps'. Deze kunnen ervoor zorgen dat de dienstverlening afwijkt van de verwachtingen van klanten of medewerkers. Parasuraman veronderstelt dat de organisatie het probleem kan aanpakken door de daadwerkelijke ervaring van de dienstverlening beter af te stemmen op de verwachtingen van klanten. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen voor dit onderzoek.

Onderzoeksmethoden waren deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch was nodig om na te gaan welke producten het organisatieonderdeel X via click-dienstverlening aan zijn medewerkers levert. Kwalitatief onderzoek was nodig om de hypothesen te toetsen. Via

kwalitatief onderzoek was het mogelijk om zowel de verwachting van, als de ervaring met het zelfregelenplatform van het organisatieonderdeel X te achterhalen. Om tot een representatieve steekproef van respondenten te komen, is de populatie in eerste instantie verdeeld in twee categorieën: medewerkers en leidinggevendenden. Vervolgens zijn tien medewerkers van de organisatie X en twee sectorhoofden 'face-to-face' geïnterviewd.

Uit het onderzoek blijkt dat het organisatieonderdeel X ruim driehonderdtwintig categorieën producten en diensten op zijn zelfregelenplatform heeft staan. Alle respondenten geven aan het zelfregelenplatform te gebruiken. De lijst en categorisering van producten en diensten vinden ze echter onoverzichtelijk. De ervaring van medewerkers met het zelfregelenplatform is wisselend. De meeste respondenten geven aan dat het zelfregelenplatform voldoende is afgestemd op hun behoeften. Buiten de vergelijking met Bol.com en Coolblue, hebben veel respondenten ook eigen ideeën over het verbeteren van het zelfregelenplatform. Die ideeën gaan voornamelijk over het verdelen van het aanbod in andere categorieën. Daarnaast willen de respondenten graag dat de status van bestellingen zichtbaar is. Het management van het organisatieonderdeel X buigt zich vooral over de systeemeigenschappen van het zelfregelenplatform.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: het zelfregelenplatform is onoverzichtelijk en daardoor moeilijk toegankelijk. Het organisatieonderdeel X communiceert niet over de oorzaak van lange levertijden. Medewerkers ervaren dat het zelfregelenplatform in meer of mindere mate aan hun behoeften voldoet. Een belangrijke wens van gebruikers over het zelfregelenplatform is communicatie over de voortgang en levertijd van een bestelling. Daarnaast wensen gebruikers een eigentijds design en gebruiksgemak zoals bij webshops als Bol.com en Coolblue. Uit dit onderzoek blijkt dat de perceptie van het management over de verwachtingen van medewerkers over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X, niet overeenkomt met de verwachtingen van medewerkers zelf.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van Shewhart (1939). Het voorstel is om de volgende communicatiemiddelen in te zetten: een regulier onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers over het middel click-dienstverlening, het schrijven van een handleiding, het maken van een producten- en dienstencatalogus met een overzichtelijke structuur en een zoekfunctie en het opnemen van een statusoverzicht per bestelling. De totale kosten van deze implementatiestrategie bedragen €43.916,- op jaarbasis.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Probleemstelling.....	7
1.3. Doelstelling onderzoek.....	8
1.4. Deelvragen.....	9
1.5. Doelgroep	10
1.6. Begrenzingsen.....	11
2. Situatieschets	12
3. Theoretisch kader.....	13
3.1. Centrale theorie	16
3.1.1. Conceptueel model.....	16
3.2. Hypothesen	17
4. Methodologie.....	19
4.1. Methode	19
4.2. Datacollectie	22
4.3. Operationalisatie	25
4.3.1. Operationalisatie deelvragen	25
4.3.2. Operationalisatie Hypothesen.....	27
4.3.3. Operationalisatie topic guide	28
5. Resultaten	29
5.1. Resultaten deelvragen	29
5.2. Toetsing hypothesen.....	36
6. Conclusies.....	38
6.1. Conclusies deelvragen.....	38
6.2. Beantwoording probleemstelling	40
7. Aanbevelingen.....	41
7.1. Verwachting van het management.....	41
7.2. Verwachting van gebruikers.....	42
7.3. Beantwoording doelstelling onderzoek.....	43
8. Implementatieplan	44
8.1. Verwachtingen van het management.....	44
8.2. Verwachtingen van eindgebruikers	45
8.3. Kosten & baten	47
Literatuurlijst.....	50
Bijlagen	53

1. Probleemformulering

Intern organisatie Xonderzoek onder 4.368 medewerkers laat zien dat medewerkers voor een deel ontevreden zijn over de dienstverlening van de organisatie organisatieonderdeel X. Doel van het onderzoek en deze scriptie daarover is, om de organisatie X advies te geven over het verbeteren van de organisatieonderdeel X-dienstverlening via passende communicatiemiddelen en -inzet. Doelgroep van het onderzoek vormden medewerkers van de organisatie X. De bedoeling is dat medewerkers minder ontevreden zijn over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X.

1.1. Aanleiding

Vijf jaar na de reorganisatie van de nationale organisatie X blijkt dat er een aanhoudende stroom van kritiek is op het organisatieonderdeel X. Deze kritiek gaat vooral over het kwaliteitsniveau van de dienstverlening. De kritiek richt zich op alle onderdelen van het organisatieonderdelen X: HRM, Facilitaire Services, Financiën, Inkoop, Communicatie en ICT (Groenewegen, 2019). Uit het rapport van Kuijken over de evaluatie van de organisatie X wet 2012, de Flexibiliseringsagenda en uit een intern reputatie- en imago-onderzoek, blijkt dat het noodzakelijk is om meer ruimte voor maatwerk en flexibiliteit in de bedrijfsvoering te creëren. Een voorbeeld hiervan is het feit dat organisatie X medewerkers wel schoenen kunnen bestellen, maar geen losse veters, terwijl het product veters er wel is (Hommema et al., 2018).

Het organisatieonderdeel X hanteert het click-call-face principe voor zijn dienstverlening. Doel ervan is dat de dienstverlening op deze manier altijd beschikbaar is. Bij de invoering van dit principe was dit een integrale, flexibele en vernieuwende manier van werken. De tevredenheid van organisatie X medewerkers over producten en diensten van het organisatieonderdeel X scoort volgens de belevingsmonitor gemiddeld een 3,4 op een 5 puntenschaal (zie bijlage B). Medewerkers klagen hierbij voornamelijk over de online click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X via de organisatie X-intranet. Deze vorm van dienstverlening sluit namelijk niet aan bij de dienstverlening die medewerkers buiten de organisatie X ervaren. Medewerkers vergelijken de dienstverlening dan bijvoorbeeld met hun ervaringen bij webshops zoals Bol.com en Coolblue. Daar zijn producten eenvoudig te vinden en hebben een bezorgtijd van 24 uur (Hommema et al., 2018).

Medewerkers zijn het belangrijkst voor de organisatie (Grönroos, 2007). Wanneer een medewerker tevreden is met zijn werk, voelt hij zich verantwoordelijker voor de kwaliteit ervan. Daarnaast voelt hij zich meer betrokken bij de organisatie (Arnett et al., 2002). Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, ook als het om click-dienstverlening gaat. Doel hiervan is immers dat medewerkers op deze manier antwoorden op hun vragen krijgen. Zo hoeft de organisatie minder telefoon- of face-to-face gesprekken te voeren. Dit scheelt tijd. Efficiency staat voorop. Via click-dienstverlening krijgen medewerkers inhoudelijke informatie over

producten en diensten die nodig zijn voor de uitvoering van het primaire organisatie X werk. Ze krijgen op deze manier ook informatie over het bestellen en leveren van producten en diensten. De organisatie communiceert dus in eerste instantie via het intranet met medewerkers. De kwaliteit van de informatie is dus van groot belang. Die bepaalt namelijk de efficiency en de werking van het click-call-face principe. Het heeft invloed op de verwachtingen van medewerkers en op de tevredenheid van medewerkers over de dienstverlening (Hommema et al., 2018). In deze scriptie gaat het niet over de bereikte efficiency. Het gaat over het vergroten van de medewerkerstevredenheid door betere communicatie op het terrein van de click-dienstverlening.

Het onderzoek komt als geroepen. Het organisatieonderdeel X is namelijk via verschillende projecten bezig om de dienstverlening te verbeteren. Eén van die projecten is 'organisatieonderdeel X Next Level'. Als het organisatieonderdeel X de dienstverlening niet verbetert heeft dit gevolgen, zowel voor de interne als externe reputatie.

1.2. Probleemstelling

Voor het formuleren van een probleemstelling is het nodig om beter inzicht te krijgen in de werking van het click-call-face principe van het organisatieonderdeel X en om na te gaan waarover medewerkers dan precies ontevreden zijn. Het is voor de probleemstelling ook belangrijk om de ambitie van het organisatieonderdeel X te kennen als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening via het click-call-face principe. Het is noodzakelijk om te bekijken welke aspecten van deze ambitie het organisatieonderdeel X waar maakt en welke niet. De probleemstelling van deze scriptie richt zich op de door het organisatieonderdeel X gewenste verbetering.

Het organisatieonderdeel X hanteert het principe van click-call-face voor zijn dienstverlening aan medewerkers. Op deze manier kan het organisatieonderdeel X 24 uur per dag en 7 dagen per week bereikbaar zijn. Daarnaast was click-call-face tijdens de invoering ervan een integraal, flexibel en vernieuwend concept. Click-call-face houdt in dat de medewerkers eerst via intranet een antwoord moeten zoeken en als dit niet lukt, kunnen zij bellen naar het algemene nummer. Als een medewerker dan nog geen antwoord heeft, vindt er een face-to-face-gesprek plaats (Jonker & Van Hoff, 1998).

Het organisatieonderdeel X hanteert integraliteit als kwaliteitstandaard. Met integraliteit bedoelt het organisatieonderdeel X dat organisatieonderdeel X-medewerkers van verschillende afdelingen als één team samenwerken. Daarnaast wil het organisatieonderdeel X flexibel zijn. Flexibiliteit is gedefinieerd als het vermogen van een organisatie en medewerkers om snel en adequaat te reageren en anticiperen op interne en externe veranderingen (Jonker & Van Hoff,

1998). Hierbij is het ook belangrijk om met nieuwe technische ontwikkelingen mee te gaan. Bessant et al. (2005) benadrukken dat innovatie de kern is van het vernieuwingsproces van elke organisatie en daarmee bepalend voor overlevingskansen en groei. Daarom is het ook voor het organisatieonderdeel X belangrijk om vernieuwend te zijn.

Uit de belevingsmonitor (zie bijlage B) blijkt dat medewerkers tevreden zijn over de telefonische begeleiding en de face-to-face gesprekken met medewerkers van het organisatieonderdeel X. Het probleem dat het organisatieonderdeel X op dit moment ervaart, is dat medewerkers vooral ontevreden zijn over de click-dienstverlening. De probleemstelling voor deze scriptie luidt daarom:

“Hoe kan het organisatieonderdeel X zijn click-dienstverlening in overeenstemming brengen met de verwachtingen van de medewerkers van de organisatie X?”

Het onderzoek en de probleemanalyse kunnen bijdragen aan het verkleinen van de discrepantie tussen de verwachte en de ervaren dienstverlening. Hierdoor kan de tevredenheid van medewerkers over de click-dienstverlening toenemen.

1.3. Doelstelling onderzoek

Doelstelling van het onderzoek is om het organisatieonderdeel X verbeteradviezen te geven over zijn dienstverlening met daarbij een implementatieplan. De vraag is hoe het organisatieonderdeel X door een betere communicatie de discrepantie tussen de verwachte en de ervaren click-dienstverlening kan verkleinen. Daarmee kan het organisatieonderdeel X de tevredenheid van medewerkers over de dienstverlening vergroten.

De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

“Inzicht geven in door de medewerkers verwachte en ervaren kwaliteit van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X, teneinde een communicatieadvies te geven en een implementatieplan op te leveren over het beter in overeenstemming brengen van verwachtingen en ervaringen.”

Het onderzoek bestaat uit het verkrijgen van een nauwkeuriger beeld van de verwachte en ervaren kwaliteit van de dienstverlening door medewerkers. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan de informatievoorziening onoverzichtelijk en onduidelijk te vinden. Een voorbeeld van ontbrekende informatie is de levertijd van producten. Een nauwkeuriger beeld van de ervaren kwaliteit levert een verbeteradvies op voor de inrichting van de click-dienstverlening. Het accent ligt hierbij op de communicatie-aspecten van de verbeterslag. Door advies aan het organisatieonderdeel X te geven over een betere inzet van communicatie, is het mogelijk om

duidelijker en helderder informatie te verstrekken en daarmee tegemoet te komen aan de verwachtingen van medewerkers. Dit advies is uitgewerkt in een implementatieplan voor de te maken verbeterslag. De uitvoering van het implementatieplan draagt bij aan een betere aansluiting van de click-dienstverlening op de verwachtingen van medewerkers. Daardoor neemt de tevredenheid van medewerkers naar verwachting toe. Zowel het communicatieadvies als het implementatieplan zijn een vertaling van de verwachtingen van medewerkers over de kwaliteit van de communicatie over de te leveren service door het organisatieonderdeel X.

1.4. Deelvragen

In deze paragraaf staan de deelvragen die nodig zijn om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.

1. Welke producten en diensten levert het organisatieonderdeel X aan zijn medewerkers via de click-dienstverlening?

Deze deelvraag onderzoekt welke producten het organisatieonderdeel X aan zijn medewerkers levert en vanuit welke afdelingen deze levering plaatsvindt. De deelvraag gaat in op de click-dienstverlening zelf. Door een concreet beeld te schetsen van de producten en diensten van het organisatieonderdeel X, ontstaat meer inzicht in de tevredenheid van medewerkers. Waarover zijn ze het meest of het minst tevreden? Het antwoord op deze vraag komt tot stand via deskresearch en fieldresearch.

2. Hoe communiceert het organisatieonderdeel X over zijn click-dienstverlening?

Deze deelvraag onderzoekt hoe de organisatie over de click-dienstverlening communiceert en waar medewerkers dus informatie kunnen vinden. Deze deelvraag gaat in op de communicatiemiddelen die de organisatie inzet om over haar dienstverlening te communiceren. Door te weten over wat en hoe het organisatieonderdeel X communiceert, kan het communicatieadvies inzoomen op de vraag hoe het organisatieonderdeel X via de communicatie tegemoet kan komen aan de verwachtingen van medewerkers. De resultaten op deze vraag komen tot stand via deskresearch en fieldresearch.

3. Hoe ervaren medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

Deze deelvraag onderzoekt wat medewerkers ervaren als het gaat om de click-dienstverlening. Deze deelvraag gaat in op de opbouw van de ervaring van medewerkers. Het gaat om de klantreis vanaf de behoefte van medewerkers tot en met de gebruikservaring en evaluatie van de dienstverlening. Deze deelvraag onderzoekt ook hoe medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X beoordelen door de positieve en negatieve feedback te analyseren. De informatie over deze deelvraag komt tot stand via deskresearch en fieldresearch.

4. Wat verwachten de medewerkers van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X?
Deze deelvraag onderzoekt wat medewerkers verwachten als het gaat om de click-dienstverlening. Deze vraag gaat in op de informatiebehoefte van medewerkers, hun ervaringen met de dienstverlening in het verleden en de verwachtingen die via mond-op-mond-reclame ontstaan. Volgens het model van Parasuraman et al. beïnvloedt dit namelijk wat “klanten”(medewerkers) verwachten van een product of dienst. De beantwoording van deze deelvraag komt tot stand via fieldresearch.
5. Wat is de perceptie van het management van het organisatieonderdeel X over de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van zijn dienstverlening?
Deze deelvraag onderzoekt wat de verwachting van het management is over het verwachtingspatroon van de medewerker. Deze verwachting heeft ook invloed op hoe medewerkers een bepaald product of een bepaalde dienst ervaren. Dit antwoord komt tot stand door fieldresearch.

1.5. Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit alle medewerkers die gebruik maken van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. De organisatie X heeft 60.920 fte en bestaat voor een groot deel uit organisatie Xmedewerkers (50.316 fte). Deze organisatie Xmedewerkers maken dagelijks gebruik van de click-dienstverlening om uniformen en andere benodigde materialen of diensten voor het dagelijks werk aan te vragen. Daarnaast bestaat de populatie uit niet-operationele medewerkers. Dit is het administratief-technisch personeel. Dat maakt minder vaak gebruik van de click-dienstverlening.

Beide groepen van de populatie hebben toegang tot het intranet en het zelfregelenplatform. Het zelfregelenplatform is onderdeel van het dienstverleningsconcept van het organisatieonderdeel X. Het onderzoek richt zich op medewerkers die het meest gebruik maken van het zelfregelenplatform. Dit zijn de organisatie X medewerkers verdeeld over 267 basisteams. De doelgroep is gesegmenteerd in drie categorieën (zie tabel 1): het operationele domein, het niet-operationele domein en het management. Dit onderscheid is gemaakt omdat de dienstverlening per categorie medewerkers kan verschillen. Operationele medewerkers kunnen bijvoorbeeld schoenen bestellen. Niet-operationele medewerkers kunnen dit niet. Daarnaast zijn de sectorhoofden van de diensten Human Resources Management en Facility Management meegenomen in dit onderzoek. Zij hebben namelijk de meeste invloed op de wijze waarop de organisatie X producten en diensten aanbiedt via het zelfregelenplatform.

Tabel 1: Segmentatie doelgroep (Bron: Jaarverslag Organisatie X, 2017).

Onderdeel	Aantal fte.
Operationeel:	
• Basis organisatie Xmedewerkers	26.000
• Recherche/ overig	24.316
Niet-operationeel	10.604
Management (sectorhoofden)	6
Totaal	60.920

1.6. Begrenzingsen

Voor dit onderzoek is een periode vastgesteld van circa vier maanden, vanaf 11 februari 2019 tot en met 28 juni 2019. Dit is het tijdsbestek dat door de opdrachtgever is vastgesteld voor dit onderzoek. Dit tijdsbestek is ruim voldoende om het onderzoek uit te voeren. Voor alle benodigde informatie was toegang tot de server van de organisatie X. De onderzoekster heeft vier dagen per week op de afdeling communicatie gewerkt om beter inzicht te krijgen in de organisatie X en in het probleem. De onderzoekster heeft toestemming gekregen om het onderzoek geanonimiseerd op HBO Kennisbank te publiceren.

Dit onderzoek speelde zich intern af. Daarom is voor dit onderzoek geen budget vastgesteld. Het betreft een kwalitatief onderzoek, namelijk in de vorm van het afnemen van interviews met respondenten. Het nadeel van het afnemen van interviews is dat het moeilijk is om eenduidige conclusies te trekken uit de antwoorden. Deze kunnen mogelijk uiteenlopen en in vergelijking met een enquête gaat het bij een kwalitatief onderzoek om een kleiner aantal respondenten (Verhoeven, 2014).

Dit onderzoek gaat uitsluitend in op de click-dienstverlening voor medewerkers in de basisteams. Zij maken het meest gebruik van het zelfregelenplatform. Aangezien eerdere rapporten en interviews met het management laten zien dat medewerkers de call- en face-dienstverlening positief ervaren, besteedt deze scriptie daar geen aandacht aan.

Het verrichte onderzoek is een onafhankelijk onderzoek van een student van de Hogeschool Leiden. Het advies dat uit dit onderzoek voortkomt, inclusief implementatieplan, is alleen bestemd voor de organisatie X. Het is aan de organisatie X om dit advies over te nemen en het implementatieplan uit te voeren.

2. Situatieschets

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste theorieën die behulpzaam zijn voor dit onderzoek zijn theorieën over klanttevredenheid. De volgende theorieën bleken relevant en zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten: de theorie van Grönroos (2007), Kano (1984), Parasuraman (1985), Brogowicz (1990), Cronin en Taylor (1992), Fornell (1994) en Oh (1999). De centrale theorie voor dit onderzoek is het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1985). Dit model geeft inzicht in de verschillende 'gaps' die aan de organisatiekant zorgen voor een dienstverlening die afwijkt van de verwachtingen van de klanten. Parasuraman et al. (1985) stelt dat de organisatie de klanttevredenheid kan verbeteren door de ervaring van de dienstverlening beter af te stemmen op de verwachtingen van de klanten. De mogelijke verbeteringen zijn voor dit onderzoek verwerkt in drie te toetsen hypothesen.

Klanttevredenheid

De meest gebuikte definitie van klanttevredenheid is afkomstig uit de disconfirmation theorie. Deze theorie stelt dat het niveau van tevredenheid een gevolg is van het verschil tussen de verwachte en de waargenomen prestatie (Barsky, 1992; Oliver, 1980).

Over klanttevredenheid zijn verschillende theorieën en modellen ontstaan. Daarvan focussen sommige modellen op specifieke dimensies voor het verklaren van klanttevredenheid (Kano, 1984; Grönroos, 2007; Parasuraman, 1985). Op basis hiervan zijn modellen ontwikkeld die de klanttevredenheid doorvertalen in meetbare indicatoren en variabelen zoals het ACSI-model of het SERVQUAL model (Parasuraman, 1985). In dienstverlenende organisatie streeft men naar een hoge klanttevredenheid. Hoge klanttevredenheid heeft ook een relatie tot het aantrekken van nieuwe klanten en de intentie tot het doen van herhalingsaankopen of opnieuw gebruiken van de producten en diensten (Oh, 1999, Brogowicz et al., 1990). Voor veel organisaties een gewenst effect.

Om de servicekwaliteit van een bedrijf te verbeteren, ontwikkelde Grönroos (1984) een kwaliteitsmodel. In dit kwaliteitsmodel beschrijft hij belangrijke elementen die de servicekwaliteit van een bedrijf bepalen, namelijk technische kwaliteit, functionele kwaliteit en bedrijfsimago. Technische kwaliteit verwijst naar de resultaten (product of dienst) die de consument ontvangt van de organisatie. Functionele kwaliteit betreft de manier waarop de organisatie een product of dienst aan de consumenten levert. Bedrijfsimago is het geheel van ideeën, gevoelens en oordelen dat een klant heeft betreffende een bedrijf (Kennedy, 1977). Als er sprake is van goede technische en functionele kwaliteit, dan zal dat het bedrijfsimago positief beïnvloeden en hierdoor ook de perceptie van de kwaliteit van dienstverlening (Grönroos, 1984). Dit model biedt echter geen handvaten om de kwaliteit van de service te meten.

Het model van Kano kijkt op een andere manier naar klanttevredenheid. Dit model is ontwikkeld in de jaren 80 door professor Noriaki Kano en zijn collega's van Tokyo Rika University. Dit model beschrijft klanttevredenheid aan de hand van kenmerken en hoe klanten die waarderen (Kano, 1996). Het gaat hierbij om drie soorten attributen, namelijk: (1) basis- of verwachte attributen, (2) prestatie- of afgesproken attributen en (3) attributen voor het verrassen van de klant. Het model van Kano meet de tevredenheid van de klant over de prestaties van attributen. De onderliggende veronderstelling achter Kano's methode is dat de klanttevredenheid niet altijd evenredig is aan hoe volledig functioneel het product of de service is. Met andere woorden, een hogere kwaliteit leidt niet noodzakelijk tot een hogere tevredenheid over alle productkenmerken of servicevereisten (Kano et al., 1996). Dit model geeft weinig inzicht in welke kenmerken belangrijk zijn, maar biedt wel een kader om deze te classificeren naar de manier waarop ze bijdragen aan tevredenheid.

Voor het meten van de klanttevredenheid is de American Customer Satisfaction Index (ACSI) uit 1994 interessant. Het ACSI-model is een oorzaak-en-gevolg-model met indicatoren/ factoren voor tevredenheid aan de linkerkant, tevredenheid (ACSI) in het midden en uitkomsten van tevredenheid aan de rechterkant. De indicatoren betreffen de verwachtingen van de klant, de waargenomen kwaliteit en de waargenomen waarde. De uitkomsten van tevredenheid betreffen onder andere klachten van klanten, klantentrouw/klantenbehoud en prijstolerantie. De ACSI gebruikt twee onderling samenhangende en complementaire methoden om klanttevredenheid te meten en te analyseren: klantinterviews en econometrische modellering (Fornell et al, 1996).

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) meten de beleving van gebruikerskwaliteit met een instrument bestaande uit 22 items, SERVQUAL genaamd. SERVQUAL verdeelt de elementen die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden in de volgende vijf dimensies: tastbare zaken, betrouwbaarheid, reactievermogen, zekerheid en empathie. Met het SERVQUAL-model kan men de servicekwaliteit meten door de hiaten te identificeren tussen de verwachtingen van klanten over de serviceverlening en hun ervaring van de feitelijke uitvoering van de service (Parasuraman et al., 1988). Het model geeft aan waar de hiaten in de organisatie zitten. Ook geeft dit model een duidelijke rol aan communicatie om zowel de verwachting als de ervaring te beïnvloeden.

Het "Synthesized service quality model" van Brogowicz, Delene en Lyth (1990) stelt dat het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening zich moet richten op de 'service gap'. De service gap is het gat tussen de ervaren kwaliteit en de verwachte kwaliteit. De dienstverlening moet zich niet alleen richten op klanttevredenheid, maar ook op het aantrekken van de klant. Deze visie op klanttevredenheid is een visie vanuit marketingoogpunt. Brogowicz et al. (1990) neemt de aspecten van het Service Quality Model van Grönroos (1984) vrijwel volledig over en voegt daaraan elementen toe van het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1988). Zo

moet de organisatie eerst de kwaliteit van de dienstverlening goed op orde hebben om deze vervolgens te kunnen leveren aan de klant.

Een aantal studies geven aan dat klanttevredenheid invloed heeft op bedrijfsresultaten. Zo leidt klanttevredenheid tot klantentrouw en beïnvloedt de terugkoopintenties en ook de positieve mond-tot-mondreclame. Dit draagt bij aan de groei van het bedrijf. (Anderson et al. 1994).

Cronin en Taylor (1992) ontwikkelde het model 'SERVPERF'. Dit model meet servicekwaliteit en de relaties tussen servicekwaliteit, klanttevredenheid en aankoopintenties. Cronin en Taylor stellen het SERVPERF-model als een alternatief voor het SERVQUAL-model; een alternatieve methode voor het operationaliseren van waargenomen servicekwaliteit (Cronin & Taylor, 1994). De auteurs stellen dat het opnemen van de verwachtingen van de klant in metingen van de servicekwaliteit van belang is en dat de schaal van SERVPERF een nuttig hulpmiddel is voor het meten van de algehele servicekwaliteit. (Cronin & Taylor, 1992).

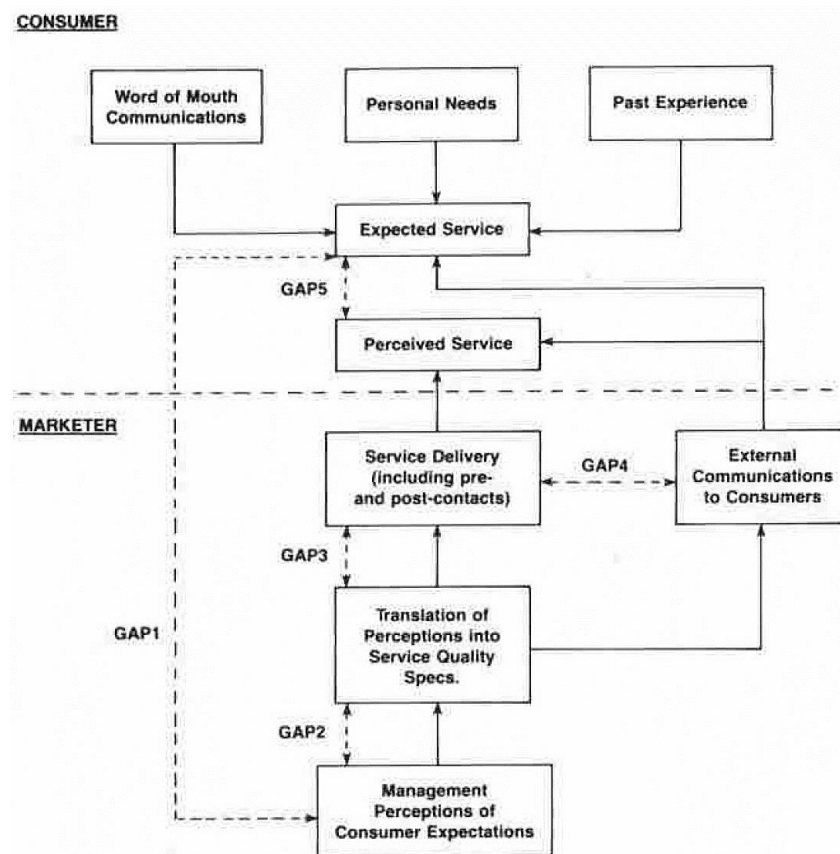
Oh (1999) ontwikkelde het model 'customer value and customer satisfaction'. Dit model gaat vooral in op het gedrag van de consument na het afnemen van een dienst en de invloed van de tevredenheid op langere termijn. Het model legt een positieve relatie tussen de klanttevredenheid en de waargenomen servicekwaliteit. Als de klanten een hogere prijs/kwaliteitverhouding ervaren en ze tevreden zijn met de service, heeft dit een positieve invloed op hun intentie tot terugkoop of het opnieuw gebruik maken van een dienst.

3.1. Centrale theorie

3.1.1. Conceptueel model

Centrale theorie voor dit onderzoek is het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1985). Deze paragraaf licht toe waarom dit model het meest geschikt is en het beste aansluit bij dit onderzoek.

Het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1985) helpt in het proces naar het zoeken van de factoren die aandacht nodig hebben van het management om de kwaliteit van de service te kunnen verbeteren. In het model is de kwaliteit van service gedefinieerd als het verschil tussen de verwachte service en de ervaren service. Dit verschil komt tot uiting in een gap tussen verschillende factoren. Parasuraman et al. (1985) verdelen de factoren die de gap kunnen beïnvloeden in vijf dimensies: betrouwbaarheid (1), responsiviteit (2), zekerheid (3), empathie (4) en tastbaarheden (5).



Figuur 1: Het SERVQUAL-model (Parasuraman et al., 1985).

Het model laat duidelijk zien tussen welke factoren 'gaps' kunnen ontstaan. Gap 1 gaat over het verschil tussen de opvattingen van een managementteam over de verwachtingen van klanten en de verwachtingen van de klant zelf. Voor de organisatie X zou dus sprake zijn van een gap als de verwachtingen van sectorhoofden over de verwachtingen van medewerkers over de aangeboden producten en diensten niet met elkaar overeenkomen. Gap 2 betreft het verschil

tussen de opvattingen van een managementteam over de verwachtingen van klanten en de vertaling van die opvattingen in specificaties van de servicekwaliteit. Hier gaat dus over hoe de sectorhoofden de verwachtingen van medewerkers vertalen naar producten en diensten zoals beter uitzijnde en comfortabele uniformen die moeten voldoen aan de behoeftes van de medewerkers. Als die vertaling afwijkt van de behoeftes van medewerkers is er sprake van een gap. Gap 3 betreft de gap tussen de specificaties van de servicekwaliteit en de daadwerkelijke dienstverlening. In gap 4 komt het verschil naar voren tussen de daadwerkelijke dienstverlening en de externe communicatie daarover naar de klanten. De levering van de dienst en de externe communicatie daarover leiden tot de waargenomen servicekwaliteit door klanten. Bij gap 5 gaat het over het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening. (Parasuraman et al. 1985, 1988).

Dit model past bij dit onderzoek, omdat deze theorie erachter aangeeft hoe de verwachte en de ervaren kwaliteit van de dienstverlening te onderzoeken zijn. Volgens de theorie is kwaliteit gedefinieerd als het verschil tussen de dienstverlening die de klant (medewerker) verwacht en de dienstverlening die de klant (medewerker) ervaart (percipieert). Wanneer de dienstverlening niet tegemoetkomt aan die verwachting is er sprake van een kwaliteitstekort, een gap (Parasuraman et al., 1985). Communicatiefactoren spelen hierbij ook een belangrijke rol, omdat deze de perceptie van de medewerkers kunnen beïnvloeden door bijvoorbeeld heldere en duidelijke informatie te geven die een realistisch verwachting creëert bij medewerkers over het te leveren product of dienst.

3.2. Hypotheses

Parasuraman veronderstelt dat de organisatie gaps kan aanpakken door de daadwerkelijke ervaring van de dienstverlening beter af te stemmen op de verwachtingen van klanten. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen voor dit onderzoek. De hypothesen zijn opgesteld op basis van de theorie en het conceptueel model van Parasuraman et al. (1985). Aan de hand van de resultaten zijn de hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 1:

Als het management van het organisatieonderdeel X een beeld heeft over wat medewerkers van zijn dienstverlening verwachten, zal het organisatieonderdeel X dit beeld vertalen in dienstverlening aan medewerkers. Als blijkt dat op basis van dit beeld geleverde dienstverlening achterblijft bij de hogere verwachtingen van medewerkers, dan zullen die medewerkers vaker ontevreden zijn. Op basis van hun onderzoek trekt Parasuraman et al. de volgende conclusie: *“The gap between consumer expectations and management perceptions of those expectations will have an impact on the consumer’s evaluation of service quality”* (Parasuraman et al., 1985, p. 45).

Deze informatie leidt tot de volgende hypothese:

“Als de verwachtingen van het management over de dienstverlening minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers en het management die verwachting vertaalt in dienstverlening, dan zijn medewerkers meer tevreden over de dienstverlening.”

Hypothese 2:

Volgens Parasuraman et al. heeft de manier waarop een organisatie communiceert met haar klanten, effect op de verwachtingen van die klanten. Dit is ook in het SERVQUAL-model terug te zien (paragraaf 3.1). Wanneer een organisatie dus te veel belooft of verkeerde voorstellingen schetst, in plaats van weergeeft wat de organisatie daadwerkelijk biedt, leidt dit tot een onterecht hoge verwachting van de servicekwaliteit bij klanten (Zeithaml et al., 1990).

Parasuraman et al. (1985) stelt dat het essentieel is om juist en passend te communiceren over het serviceniveau: *“External communications can affect not only consumer expectations about a service but also consumer’s perception of the delivered service. Alternatively, discrepancies of the delivered service and external communications – in the form of exaggerated promises and/or the absence of information about service delivery aspects intended to serve consumers well – can affect consumer’s perception of service quality.”* (Parasuraman et al., 1985, p. 46).

Deze informatie leidt tot de volgende hypothese:

“Als communicatie een juiste weergave geeft van de dienstverlening, dan heeft dit een positief effect op de tevredenheid van medewerkers.”

Hypothese 3:

Uit intern en extern onderzoek blijkt dat medewerkers ontevreden zijn over de click-dienstverlening. Parasuraman et al. (1985) beweren dat klanten de servicekwaliteit van een organisatie waarnemen als onbevredigend wanneer zij hoge verwachtingen hebben van een organisatie en de organisatie deze verwachtingen niet weet waar te maken. Op basis van hun onderzoek trekt Parasuraman et al. hier de volgende conclusie over: *“When ES (expected service) > PS (perceived service), perceived quality is less than satisfactory and will tend toward totally unacceptable quality, with increased discrepancy between ES and PS”*. (Parasuraman et al., 1985, p. 48).

Deze informatie leidt tot de volgende hypothese:

“Als de dienstverlening minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers, dan zijn zij tevreden over de dienstverlening.”

4. Methodologie

Onderzoeksmethoden waren deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch was nodig om na te gaan welke producten het organisatieonderdeel X via click-dienstverlening aan zijn medewerkers levert. Kwalitatief onderzoek was nodig om de hypothesen te toetsen. Via kwalitatief onderzoek was het mogelijk om zowel de verwachting van, als de ervaring met het zelfregelenplatform van het organisatieonderdeel X te achterhalen. Om tot een representatieve steekproef van respondenten te komen, is de populatie in eerste instantie verdeeld in twee categorieën: medewerkers en leidinggevenden. Vervolgens zijn tien medewerkers van de organisatie X en twee sectorhoofden 'face-to-face' geïnterviewd.

4.1. Methode

Kwalitatief onderzoek en deskresearch zijn de gehanteerde onderzoeksmethoden van dit onderzoek. Tabel 2 toont welke methode bij welke deelvraag en hypothese past. Kwalitatief onderzoek is uitgevoerd door middel van halfgestructureerde interviews. De opbouw van de vragenlijst is gelinkt aan het model van Parasuraman en bevat vragen die gekoppeld zijn aan de deelvragen en de operationalisatie van de hypothesen. Daarnaast is ook een specifieke interviewtechniek gehanteerd, genaamd 'gesloten card sorting', waarover meer in paragraaf 4.2.

Tabel 2: Schematisch weergave onderzoeksmethode per deelvraag en hypothesen (Bron: auteur, 2019).

Deelvraag	Methode
Deelvraag 1	Fieldresearch en deskresearch
Deelvraag 2	Fieldresearch en deskresearch
Deelvraag 3	Fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews
Deelvraag 4	Fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews
Deelvraag 5	Fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews
Hypothese 1	Fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews
Hypothese 2	Fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews
Hypothese 3	Fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews

Deelvraag 1: Welke producten levert het organisatieonderdeel X aan zijn medewerkers via de click-dienstverlening?

Fieldresearch en deskresearch was nodig om deze deelvraag te beantwoorden. Deskresearch had als doel een volledig beeld te schetsen van de organisatie. Volgens Verhoeven is deskresearch belangrijk om een gedegen onderzoek uit te voeren. Reeds bestaande informatie die relevant kan zijn voor het onderzoek kan dan aan het licht komen (Verhoeven, 2011).

Deskresearch is hier een efficiënte methode, omdat het organisatieonderdeel X heeft vastgelegd welke diensten via het zelfregelenplatform beschikbaar zijn. Deskresearch helpt bij het uitdiepen van bepaalde relevante begrippen. Ook biedt deskresearch ondersteuning bij het begrijpen of bij de verdere specificering en mogelijk aanvullen van de onderzoeksvragen en daarmee de uitvoering van het verdere onderzoek (Baarda & De Goede, 2006). Nadeel van deskresearch is dat de gevonden informatie niet altijd toegesneden is op de onderzoeksvraag omdat de informatie voor een ander doel is opgesteld. De informatie op deze deelvraag is verkregen door op intranet te kijken welke diensten via het zelfregelenplatform beschikbaar zijn en te zoeken in beslisdocumenten naar argumenten waarom deze diensten beschikbaar zijn in het zelfregelenplatform.

Deelvraag 2: Hoe communiceert het organisatieonderdeel X over zijn click-dienstverlening?

Het onderzoek naar de communicatie over de click-dienstverlening betreft twee aspecten. Het eerste aspect gaat over de boodschap die het organisatieonderdeel X communiceert en het tweede aspect betreft de keuze welk communicatiekanaal zij daarvoor gebruikt. De antwoorden zijn te vinden met behulp van deskresearch. Deskresearch is hier ook zeer efficiënt, omdat op intranet de communicatie van het organisatieonderdeel X over het zelfregelenplatform staat.

In deze deelvraag is ook een derde aspect meegenomen namelijk hoe de boodschap bij de doelgroep overkomt. Voor dit aspect is fieldresearch nodig in de vorm van face-to-face en halfgestructureerde interviews met leden van de doelgroep. Parasuraman et al. (1985) veronderstelt dat communicatie over de dienstverlening de verwachting van de klant kan beïnvloeden. Parasuraman stelt dat als communicatie een juiste weergave geeft van de dienstverlening, dit een positief effect heeft organisatieonderdeel op de dienstverlening. Op basis van deze veronderstelling doet het organisatieonderdeel X er goed aan niet meer te beloven dan wat het in de dienstverlening realiseert.

Deelvraag 3: Hoe ervaren medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van fieldresearch. Kwalitatief onderzoek bestaat vaak uit een persoonlijk interview. Bij een kwalitatief onderzoek spreekt de onderzoeker diepgaand met de respondent. Kwalitatief onderzoek is een kleinschalige vorm van marktonderzoek en is vaak niet representatief (Meier & Broekhoff, 2012). Het doel van de onderzoeker is om hier de juiste respondenten te vinden die een zo volledig mogelijk beeld geven over de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Kwalitatief onderzoek meet niet, maar creëert wel een diepgaand inzicht in een bepaald onderwerp (Meier & Broekhoff, 2012). Deze aanpak geeft daarmee ook beter zicht op oplossingsmogelijkheden en verbeteradviezen die aan het organisatieonderdeel X te geven zijn. De keuze voor kwalitatief

onderzoek komt voort uit de behoefte een scherper inzicht te krijgen in het probleem rond de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Daarnaast is het mogelijk bij kwalitatief onderzoek om in te spelen op onverwachte situaties, waardoor de interviewer achterliggende redenen achterhaalt. Omdat bij kwantitatief onderzoek de vragen vastgesteld staan, is er geen mogelijkheid tot doorvragen, zoals 'Wat bedoel je daarmee?' en 'Kan je daar meer uitleg bij geven?' Bij halfgestructureerde interviews is dit wel mogelijk. Het onderzoek kost weliswaar meer tijd, maar levert ook meer kwaliteit van informatie op.

Deelvraag 4: Wat verwachten de medewerkers van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

Voor de beantwoording van deze deelvraag was fieldresearch met halfgestructureerde interviews nodig. Kwalitatief onderzoek kan achterliggende argumenten, motieven, ervaringen, associaties en gevoelens van de respondenten in kaart brengen (Meier & Broekhoff, 2012). Voor een representatief kwantitatief onderzoek met een populatiegrootte bestaand uit 26.000 fte, zou dit onderzoek een steekproefgrootte van circa 379 respondenten moet hebben. De organisatie heeft echter al veel te maken met enquêtes en er is sprake van enquêtemoeheid. Het sturen van nog een gestandaardiseerde vragenlijst naar de medewerkers in de basisorganisatie Xzorg is door de organisatie X als onwenselijk beoordeeld. Bovendien is de oorzaak van ontevredenheid nog onvoldoende bekend om tot een goede gestandaardiseerd vragenlijst te komen. Dit was een extra reden om te kiezen voor kwalitatief onderzoek.

Deelvraag 5: Wat is de perceptie van het management van de organisatie Bedrijfsonderdeel over de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van zijn dienstverlening?

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van fieldresearch en ook met behulp van de halfgestructureerde interviews om eerdergenoemde redenen. De vragen die aan medewerkers zijn gesteld, zijn ook aan het management gesteld om daarmee discrepanties te achterhalen tussen de verwachtingen van medewerkers en die van het management over de verwachtingen van medewerkers.

De bovengenoemde deelvragen moeten een antwoord geven op eerdergenoemde drie hypothesen.

Hypothese 1: "Als de verwachtingen over de dienstverlening van het management minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers en het management die verwachting vertaalt in dienstverlening, dan zijn medewerkers meer tevreden over de dienstverlening."

De deelvragen 4 en 5 geven een antwoord op hypothese 1. Dit onderzoek toetst deze hypothese aan de hand van fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews om

eerdergenoemde redenen. De vragen die aan medewerkers zijn gesteld, zijn ook aan het management gesteld om discrepanties te achterhalen.

Hypothese 2: “Als communicatie een juiste weergave geeft van de dienstverlening, dan heeft dit een positief effect op de tevredenheid van medewerkers.”

Dit onderzoek toetst deze hypothese aan de hand van deskresearch en fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews om eerdergenoemde redenen. Deelvraag 2 geeft een antwoord op hypothese 2. De vragen die aan medewerkers zijn gesteld, zijn ook aan het management gesteld om discrepanties te achterhalen.

Hypothese 3: “Als de dienstverlening minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers, dan zijn zij tevreden over de dienstverlening.”

Deelvraag 3 geeft antwoord op hypothese 3. Dit onderzoek toetst deze hypothese aan de hand van fieldresearch met behulp van halfgestructureerde interviews om eerdergenoemde redenen. Ook hier geldt dat de vragen die aan medewerkers zijn gesteld, ook aan het management zijn gesteld om discrepanties te achterhalen.

4.2. Datacollectie

Om de beweegredenen zoals beleving en emoties van de doelgroep te achterhalen zijn diepte-interviews, ook wel face-to-face interviews, afgenomen. Door halfgestructureerde interviews af te nemen is het mogelijk discrepanties te achterhalen tussen de werkelijke ervaring en de verwachte ervaring van medewerkers. Ook brengt dit onderzoek de discrepantie tussen de percepties van de leidinggevende over de geleverde dienstverlening en die van de medewerkers in beeld. De interviews zijn nodig om tot antwoorden te komen op de deelvragen en om tot mogelijke oplossingen te komen.

Halfgestructureerde interviews zijn interviews met een vragenlijst als houvast en met de mogelijkheid voor de onderzoeker, zoals eerder aangegeven, om hiervan af te wijken door het doorvragen naar aanleiding van de gegeven antwoorden (Verhoeven, 2014). Deze methode past bij dit onderzoek, omdat voor het verkrijgen van antwoorden op de deelvragen het van belang is om door te vragen bij bepaalde antwoorden om de kwaliteitsbeleving van de medewerkers scherper in beeld te krijgen.

Face-to-face

De interviews vinden face-to-face plaats en met één respondent tegelijk. De interviews duren gemiddeld dertig minuten. Sommige respondenten hebben meer tijd nodig om tot hun antwoord te komen, terwijl anderen in korte tijd snel en duidelijke antwoorden geven. Door face-to-face interviews krijgt dit onderzoek ook zicht op de non-verbale communicatie van de respondent.

De non-verbale communicatie geeft uitdrukking aan gevoelens, wensen en houdingen die niet eerder zijn benoemd (Meier & Broekhoff, 2012) en maakt daardoor doorvragen mogelijk en geeft ook lading aan de gegeven antwoorden. Dit is bij het afnemen van telefonische interviews niet mogelijk. Een face-to-face geeft dus extra informatie en ook meer diepgang aan het kwalitatief onderzoek en heeft daardoor de voorkeur van dit onderzoek.

Interviewtechniek

In elk face-to-face interview maakt de onderzoekster gebruik van een specifieke interviewtechniek, genaamd 'card sorting' (zie bijlage D). Deze techniek kent twee vormen: gesloten en open card sorting. De respondent krijgt meerdere kaarten waarop de verschillende diensten staan. De respondent moet vervolgens de kaarten op volgorde neerleggen van meest tevreden naar minst tevreden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van gesloten card sorting. Gesloten card sorting betekent dat voorafgaand aan het interview is bepaald wat er op de gepresenteerde kaarten staat (Spencer, 2009). Het inzetten van de gesloten card sorting vindt plaats voorafgaand aan het stellen van de vragen over de tevredenheid. Door middel van deze techniek krijgt dit onderzoek op een eenvoudige wijze inzicht waarover de doelgroep het meest en minst tevreden is. Vervolgens is verder doorgevraagd naar de bron van de tevreden- en ontevredenheid.

Reflectie interviewtechniek

De onderzoekster heeft bij elke interview de interviewtechniek 'card sorting' gebruikt. Deze techniek is door vele respondenten echter als niet positief ervaren. Respondenten vonden dit overbodig aangezien zij gedurende hun verhaal aankondigde met welke aspecten ze ontevreden en tevreden zijn en deze methode niet als extra verhelderend hebben ervaren.

Steekproef

De populatie van het onderzoek betreft alle medewerkers die gebruikmaken van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. De interviews met de medewerkers van organisatie X betreffen de deelvragen twee, drie en vier. De interviews met het management betreft deelvraag vijf. De populatie is heterogeen en is in eerste instantie gesegmenteerd in twee categorieën (zie tabel 3 en 4), omdat deze actief is in verschillende aandachtsgebieden. Te weten het management (sectorhoofden) en de medewerkers.

De groep medewerkers is groot en nog steeds heterogeen. Het zelfregelenplatform is het meest relevant voor operationele medewerkers. Het onderzoek richt zich op die medewerkers die het meest frequent gebruik maken van het zelfregelenplatform. Hier is er sprake van een homogene groep waarvoor het zelfregelenplatform het meest relevant is. Deze groep is dan ook voor het organisatieonderdeel X de meeste relevante doelgroep. De medewerkers binnen deze

doelgroep hebben dezelfde relatie met het organisatieonderdeel X en vertonen een vergelijkbaar bestelpatroon op het zelfregelenplatform.

Het respondentenschema bevat het aantal respondenten (zie tabel 3 en 4). Leeftijdscategorie is niet als segmentatiecriterium meegenomen, omdat dit geen invloed heeft op de mate van tevredenheid. Verhoeven (2014) stelt dat 25 tot 30 interviews over hetzelfde onderwerp te veel is. Het aantal interviews hangt af van het verzadigingspunt. Het verzadigingspunt is het moment dat er geen nieuwe informatie meer naar voren komt. Om te constateren dat het verzadigingspunt bereikt is, is gekozen voor tien interviews bij medewerkers en twee bij het management; dit betrof twee sectorhoofden die de meeste producten leveren via het zelfregelenplatform. In de tabellen 3 en 4 is de verdeling van het aantal respondenten met hun functie zichtbaar.

Tabel 3: *Respondentenschema medewerkers (Bron: auteur, 2019).*

Segmentatie	Functie	Aantal respondenten
Basis medewerkers	Teamchefs	3
	Operationeel expert	3
	Organisatie X medewerkers	3
	Administratief secretariaat	1
Totaal		10

Tabel 4: *Respondentenschema management (Bron: auteur, 2019).*

Segmentatie	Functie	Aantal respondenten
Management	Sectorhoofd FM	1
	Sectorhoofd HRM	1
Totaal		2

Respondentenwerving

De selectie van medewerkers voor dit onderzoek vond plaats door middel van een selecte trekking. Door de keuze voor een aantal teams is de trekking dus niet geheel willekeurig. Binnen de selecte steekproef is gekozen om gedeeltelijk de zelfselectiesteekproef te hanteren. Hierbij zijn de respondenten geselecteerd aan de hand van voorwaarden (Verhoeven, 2014), namelijk dat ze onderdeel zijn van het basisorganisatie Xteam. Aan relatiemanagers is per e-mail gevraagd respondenten beschikbaar te stellen op basis van vrijwillige deelname aan het onderzoek. Het strategisch management van het organisatieonderdeel X bestaat uit een algemeen directeur en zes dienstenhoofden. Onder de dienstenhoofden werken sectorhoofden die operationeel verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening en de communicatie over de

dienstverlening op het zelfregelenplatform. Voor de selectie van het management is gekozen voor de sectorhoofden FM en HRM, omdat zij de meeste diensten aanbieden via het zelfregelenplatform.

4.3. Operationalisatie

De beantwoording van de centrale vraag geschiedt middels het beantwoorden van de deelvragen. Parasuraman et al. (1988) stelt dat er vijf dimensies zijn die de servicekwaliteit beïnvloeden. Voor dit onderzoek is het ook relevant de dimensie van kwaliteit toe te voegen. In de operationalisatie zijn de begrippen uit de onderzoeksopzet ontwikkeld tot meetbare instrumenten (Verhoeven, 2014).

Definities

Tabel 5: Schematisch weergave definities.

Dimensies	Definities	Referentie
Reliability	Het vermogen om de beloofde service betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren.	Parasuraman et al. (1988)
Assurance	De kennis en hoffelijkheid van werknemers en hun vermogen om vertrouwen en vertrouwen over te brengen.	Parasuraman et al. (1988)
Tangibles	Het uiterlijk van fysieke voorzieningen, apparatuur, personeel en communicatiemateriaal	Parasuraman et al. (1988)
Empathy	Het bieden van zorgzame, geïndividualiseerde aandacht voor klanten.	Parasuraman et al. (1988)
Responsiveness	De bereidheid om klanten te helpen en om snelle service te bieden.	Parasuraman et al. (1988)
Quality	Conformiteit met vereisten	Crosby (1979)

4.3.1. Operationalisatie deelvragen

Deze paragraaf bespreekt de operationalisatie van de deelvragen. De vragenlijst is opgenomen als onderdeel van bijlage C.

1. Welke producten levert het organisatieonderdeel X aan zijn medewerkers via de click-dienstverlening?

Het antwoord op deze deelvraag komt tot stand aan de hand van fieldresearch en deskresearch. Door te kijken in het zelfregelenplatform, kan dit onderzoek achterhalen welke dienst, welke product levert. Deze deelvraag richt zich op het productenoverzicht en welke

dienst het product levert. Als dienstverlening definieert dit onderzoek elke bestelmogelijkheid op het zelfregelenplatform. Omdat het antwoord op deze deelvraag niet volledig via deskresearch is te beantwoorden, vraagt de onderzoekster tijdens de face-to-face interviews met de leidinggevendenden of de afdeling een lijst heeft met producten en diensten.

2. Hoe communiceert het organisatieonderdeel X over zijn click-dienstverlening?

De resultaten op deze vraag komen tot stand aan de hand van deskresearch en fieldresearch. Deze deelvraag onderzoekt welke middelen het organisatieonderdeel X gebruikt om met zijn medewerkers te communiceren over de click-dienstverlening. Elk middel dat het organisatieonderdeel X heeft ingezet om een boodschap bij medewerkers te brengen over zijn click-dienstverlening, ziet dit onderzoek als communicatie. Volgens het SERVQUAL-model kan de externe communicatie naar de klanten invloed hebben op de verwachte ervaring. Dit onderzoek vraagt medewerkers wat zij hebben meegekregen van communicatie over het zelfregelenplatform en wat zij daarover van communicatie verwachten.

3. Hoe ervaren medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

De resultaten op deze deelvraag komen tot stand aan de hand van fieldresearch en door halfgestructureerde interviews. Deze deelvraag onderzoekt wat de medewerkers ervaren als het gaat om de click-dienstverlening. Deze deelvraag gaat dieper in op waaruit deze ervaring is opgebouwd. Deze deelvraag onderzoekt hoe de medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X beoordelen. Dit onderzoek vraagt daarom medewerkers naar hun mening over de gebruiksvriendelijkheid, de vindbaarheid op intranet en de zoekstructuur in het zelfregelenplatform. Ook vraagt dit onderzoek naar de volledigheid van de productenlijst en levertijd (zie bijlage A).

Voor deze deelvraag is de interviewtechniek 'card sorting' gebruikt. Er zijn zes kaarten voorgelegd (zie bijlage D) met daarin een bepaalde dienst of product van het organisatieonderdeel X. Aan respondent is gevraagd om de kaarten te ordenen van meest tevreden naar minst tevreden.

4. Wat verwachten de medewerkers van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

De beantwoording van deze deelvraag komt tot stand aan de hand van halfgestructureerde interviews. Dit onderzoek definieert de verwachting van de medewerker als de persoonlijk behoefte van de medewerker gedurende zijn klantreis. Dit is volgens het SERVQUAL-model onder meer opgebouwd uit eerdere ervaringen en mond-tot-mond reclame (Parasuraman et al., 1985). Dit onderzoek vraagt naar de verwachting van de medewerker over de servicekwaliteit en naar veranderingen die de medewerker zou aanbrengen in de click-dienstverlening of communicatie rond het zelfregelenplatform als hij of zij het voor het zeggen had (zie bijlage C).

5. Wat is de perceptie van de organisatie Bedrijfsonderdeel over de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van zijn dienstverlening?

De beantwoording van deze deelvraag komt tot stand aan de hand van halfgestructureerde interviews. Deze deelvraag onderzoekt wat het management als verwachting heeft over het verwachtingspatroon van de medewerker. De vragenlijst die dit onderzoek hanteert in de interviews met de medewerkers, gebruikt zij ook in de interviews met het relevante management van het organisatieonderdeel X (zie bijlage C).

4.3.2. Operationalisatie Hypothesen

Hypothese 1: “Als de verwachtingen over de dienstverlening van het management minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers en het management die verwachting vertaalt in dienstverlening, dan zijn medewerkers meer tevreden over de dienstverlening.”

Deze hypothese is getoetst aan de hand van de vragen 1, 2, 3, 4 en 6 van de vragenlijst management (zie bijlage C, vragen management). Deze vragen geven inzicht in wat de managementperceptie van de geboden service is. Parasuraman stelt dat de perceptie van het management de ervaring van medewerkers over de dienstverlening kan beïnvloeden (Parasuraman et al., 1985). Afhankelijk van de gap tussen de managementperceptie over de verwachtingen van medewerkers, kan dit organisatieonderdeel een positief of negatief effect hebben. Als het management van het organisatieonderdeel X een beeld heeft over wat medewerkers van zijn dienstverlening verwachten, zal het organisatieonderdeel X dit beeld vertalen in dienstverlening aan medewerkers. Daarom dragen deze inzichten bij aan inzicht over de probleemstelling en de advisering over verbeteracties.

Hypothese 2: “Als communicatie een juiste weergave heeft van de dienstverlening, dan heeft dit een positief effect op de tevredenheid van medewerkers.”

Deze hypothese is getoetst aan de hand van de vragen 8, 10, 18 en 19. Deze vragen geven inzicht in wat het organisatieonderdeel X communiceert en via welke communicatiemiddelen ze dat doet. Volgens Parasuraman heeft de manier waarop een organisatie communiceert met haar klanten effect op de verwachtingen van die klanten van de diensten (Parasuraman et al., 1985). Wanneer het organisatieonderdeel X weergeeft wat zij daadwerkelijk biedt, leidt dit tot een hoge waargenomen servicekwaliteit bij de medewerkers. Daarom dragen deze inzichten bij aan de beantwoording van de probleemstelling en verdere advisering rondom communicatieacties.

Hypothese 3: “Als de dienstverlening minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers, dan zijn zij tevreden over de dienstverlening.”

Deze hypothese is getoetst aan de hand van de vragen 4, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15 en 17. Deze vragen geven inzicht in de verwachtingen van de medewerkers over de huidige service kwaliteit. Parasuraman et al. (1985) beweren dat klanten de servicekwaliteit van een organisatie waarnemen als onbevredigend wanneer zij hoge verwachtingen hebben van een organisatie en de organisatie deze verwachtingen niet weet waar te maken. Het is daarom belangrijk dat het organisatieonderdeel X aansluit op de verwachtingen van zijn medewerkers. De interviewvragen geven inzicht wat de verwachting is en of en waar het organisatieonderdeel X momenteel aan voldoet of niet. Deze inzichten dragen bij aan de beantwoording van de probleemstelling, de verdere advisering en het opstellen van een implementatieplan.

4.3.3. Operationalisatie topic guide

Op basis van het conceptuele model (SERVQUAL-model) zijn twee topic guides (zie bijlage C) opgesteld en doorvertaald naar concrete interviewvragen. Er is gekozen om twee topic guides op te stellen, één voor de medewerkers en één voor de sectorhoofden binnen de afdelingen FM (facility management) en HR (human resources). Binnen het organisatieonderdeel X zijn de sectorhoofden verantwoordelijk voor de dienstverlening en de medewerkers zijn de gebruikers. De perceptie van beide doelgroepen verschillen, daarom de keuze voor twee topic guides.

Beantwoording deelvragen en hypothesen

Tabel 5 geeft weer welke topics en interviewvragen uit de topic guide bij welke deelvraag en hypothesen hoort. De vooraf opgestelde vragenlijsten zijn te vinden in bijlage C.

Tabel 6: Schematisch weergave datacollectie. (Bron: auteur, 2019).

Deelvragen en Hypothesen	Topics	Interviewvragen
Deelvraag 1	Producten	Deskresearch
Deelvraag 2	Communicatie	8, 10, 18 en 19
Deelvraag 3	Ervaring	4, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15 en 17
Deelvraag 4	Verwachting.	5, 6, 16 en 20
Deelvraag 5	Verwachtingsmanagement	5, 6 (vragenlijst management)
Hypothese 1	Verwachting	1, 2, 3, 4 en 6
Hypothese 2	Communicatie	8, 10, 18 en 19
Hypothese 3	Kwaliteit	4, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15 en 17

5. Resultaten

Het organisatieonderdeel X heeft op zijn zelfregelenplatform ruim driehonderdtwintig categorieën producten en diensten staan. Deze producten en diensten staan op een lijst op het zelfregelenplatform, maar medewerkers vinden deze lijst onoverzichtelijk. Dit is één van de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Daarnaast zijn de ervaringen van medewerkers met het zelfregelenplatform wisselend. De meeste respondenten geven aan dat het zelfregelenplatform voldoende is afgestemd op hun behoeften. Respondenten hebben hierbij wel vaak eigen ideeën over wat zij aan het zelfregelenplatform zouden verbeteren. Deze ideeën hebben ze buiten de vergelijking met Bol.com en Coolblue om. De ideeën gaan vooral over het verdelen van het aanbod in categorieën. Zo zouden de respondenten het zelfregelenplatform overzichtelijker maken. Daarnaast willen respondenten graag dat de status van hun bestellingen zichtbaar is. Het management van het organisatieonderdeel X kijkt vooral naar de systeemeigenschappen van het zelfregelenplatform.

5.1. Resultaten deelvragen

In deze paragraaf staan de resultaten van field-en-deskresearch. Per deelvraag komen de resultaten aan bod.

Deelvraag 1: Welke producten en diensten levert het organisatieonderdeel X aan zijn medewerkers via de click-dienstverlening?

Elke dienst binnen het organisatieonderdeel X is verantwoordelijk voor zijn eigen producten en diensten. Deskresearch laat zien dat het organisatieonderdeel X een centrale plek heeft genaamd 'Zelf regelen'. Daar kunnen medewerkers producten en diensten zien. Ze kunnen via het zelfregelenplatform meer informatie vinden, producten bestellen en een aanvraag indienen. Op het zelfregelenplatform vinden medewerkers producten zoals catering, poolauto's, wapenkluis, zaklampen en nog veel meer (zie bijlage A).

Het organisatieonderdeel X heeft op zijn zelfregelenplatform ruim driehonderdtwintig categorieën producten en diensten staan (zie bijlage A). Per categorie zijn vaak meerdere producten en diensten beschikbaar via het zelfregelenplatform. Daarnaast is er volgens respondent 11 een ondersteuningspagina waar maatwerkproducten en -diensten verkrijgbaar zijn (zie analyseschema 33). Het totale aantal producten en diensten is niet te achterhalen, maar het is in elk geval meer dan 1.000.

"We hebben geen producten- en dienstencatalogus." Hier is wel behoefte aan. En ik zou graag willen dat het er komt, want ik denk dat we daarmee ons veel beter kunnen presenteren."

Quote 5.1: Respondent 12 (management)

Deelvraag 2: Hoe communiceert het organisatieonderdeel X over het bestellen van producten en diensten via de click-dienstverlening?

Het organisatieonderdeel X maakt gebruik van het click-call-face principe. Dit onderzoek onderzocht alleen de click-dienstverlening. Hieronder valt het intranet met daarop het zelfregelenplatform. Aan medewerkers is gevraagd wat het organisatieonderdeel X communiceert over zijn producten en diensten. Zo stelde de onderzoekster vragen over de levertijd van producten. Daarnaast is aan medewerkers gevraagd wat zij van de communicatie verwachten.

Medewerkers geven aan dat het organisatieonderdeel X onvoldoende communiceert over zijn producten en diensten. Dit geldt ook voor de communicatie over producten en diensten via intranet. Dat is jammer, want elke medewerker heeft toegang tot intranet. Intranet lijkt dus een prima middel om te communiceren. De respondenten geven aan geen volledig overzicht te hebben van producten en diensten die het organisatieonderdeel X levert via de click-dienstverlening (zie analyseschema 13). Volgens respondent 10 is de inrichting en het design van het zelfregelenplatform niet ideaal en onnavolgbaar. Als voorbeeld hiervan geven respondenten aan dat het product zaklamp terug te vinden is tussen de diensten adreswijziging en verlofaanvraag. Daarnaast weten medewerkers niet welke producten en diensten beschikbaar zijn, ondanks het feit dat het organisatieonderdeel X een lijst heeft met producten en diensten op het zelfregelenplatform. Volgens Respondent 10 heeft dit tot gevolg dat medewerkers niet altijd kunnen vinden wat ze zoeken (zie analyseschema 6).

“Ja, gewoon van: “Hoe moet je dat doen? Waar vind ik dat?” Ze kunnen het niet vinden. Ze zijn het niet gewend. Ze werken niet met het programma en als ze er wat mee moeten, weten ze het niet te vinden en dat maakt het complex voor ze.”

Quote 5.2: Respondent 10 (Bron: analyseschema 6)

Respondenten geven op de vraag ‘Wat is aan jou gecommuniceerd over het bestellen van producten en diensten via het zelfregelenplatform?’ aan dat zij weinig informatie van het organisatieonderdeel X hebben ontvangen. De respondenten verwijzen naar een gebrek aan terugkoppeling over bestellingen die ze deden. De respondenten spreken niet over actieve communicatie van het organisatieonderdeel X over het bestellen van producten en diensten binnen het zelfregelenplatform.

Dit betekent echter niet dat medewerkers producten niet kunnen bestellen. Medewerkers maken veel gebruik van de call-dienstverlening. Via de telefoon stellen ze vragen over de wijze waarop zij producten en diensten kunnen bestellen via het zelfregelenplatform. Medewerkers gebruiken de telefoon ook om een terugkoppeling te krijgen over geplaatste bestellingen.

Daarbij geven respondenten aan tevreden te zijn met de snelheid waarmee het organisatieonderdeel X op hun vragen reageert. Met uitzondering van respondent 1. Die geeft aan altijd te moeten bellen over de status van zijn aanvraag (zie analyseschema 12). Respondenten geven aan dat het organisatieonderdeel X wel een bevestigingsmail stuurt als ze een bestelling geplaatst hebben, maar dat het organisatieonderdeel X niet of nauwelijks communiceert over de status van de bestelling. Volgens respondent 8 is terugkoppeling zelfs helemaal niet aan de orde (zie analyseschema 18). Dit zorgt voor frustratie.

Deelvraag 3: Hoe ervaren medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

De frequentie waarmee medewerkers gebruik maken van het zelfregelenplatform varieert van enkele keren per jaar tot meerdere keren per dag. De respondenten maken er elke week gebruik van (zie analyseschema 4). Aan respondenten is gevraagd hoe ze het zelfregelenplatform ervaren op het gebied van levertijd, design, gebruikersvriendelijkheid en functionaliteit. Respondenten kregen ook vragen over de tevredenheid met het zelfregelenplatform in vergelijking met webshops als Coolblue en Bol.com.

Ervaring

De respondenten maken gebruik van het zelfregelenplatform, maar vinden het zelfregelenplatform niet voldoende afgestemd op hun behoeften. Respondenten vinden het zelfregelenplatform onoverzichtelijk. Producten zijn lastig te vinden en een terugkoppeling over bestellingen ontbreekt.

Levertijd

De respondenten geven aan de producten graag binnen enkele dagen tot twee weken te willen ontvangen.

“Als je kijkt naar kleding en zo, dan is dat vier à vijf maanden of zo. Maar in het algemeen worden zaken binnen veertien dagen geregeld.”

Quote 5.3: Respondent 6 (Bron: analyseschema 9)

De respondenten geven aan soms zes maanden of langer te moeten wachten op een kledingstuk. De lange wachttijd bij de webwinkel, zorgt volgens respondent 4 voor frustraties (zie analyseschema 9). Andere producten levert het organisatieonderdeel X sneller. Respondenten geven aan dat zij vinden dat de levertijd echt korter moet kunnen zijn. Ze begrijpen de lange levertijd niet en ontvangen ook geen uitleg als de levertijd langer is dan gebruikelijk.

Problemen

Respondenten geven aan dat bestellingen in de meeste gevallen probleemloos verlopen. Daar waar problemen zijn, pakt het organisatieonderdeel X die volgens respondent 3 snel en goed op (zie analyseschema 11).

De respondenten geven aan geen problemen te hebben gehad met een bestelling. Respondent 6 gaf wel aan dat zijn aanvraag niet was overgedragen toen een medewerker van het organisatieonderdeel X ziek was. Hierdoor nam het organisatieonderdeel X zijn bestelling niet in behandeling. Het organisatieonderdeel X loste dit na een gesprek van de respondent met de servicedesk binnen een paar dagen op.

Design

De respondenten zijn negatief over de inrichting en design van het zelfregelenplatform. Hierbij klagen zij vooral over de onoverzichtelijkheid van het platform en het gebrek aan een goede zoekfunctie.

“Ik vind het ook een enorme zoektocht soms te ontdekken onder welke woord, zeg maar, iets te vinden is. Op het moment dat je een storing wil melden is dat soms zo ingewikkeld dat je denkt: laat maar.”

Quote 5.4: Respondent 4 (Bron: analyseschema 13)

Gebruiksvriendelijkheid en functionaliteit

Sommige respondenten vinden het zelfregelenplatform gebruiksvriendelijk, andere niet. Het is volgens de respondenten zinvol om te kijken naar verbetermogelijkheden op het terrein van gebruiksvriendelijkheid en functionaliteit. Dit kan de tevredenheid van gebruikers van het zelfregelenplatform positief beïnvloeden.

Tevredenheid

Respondenten geven aan tevreden te zijn met het zelfregelenplatform, maar mogelijkheden te zien voor verbetering.

“Ik kan niet alles vinden van wat ik zoek. Ik moet vaak bellen met de servicedesk, omdat ik niet kan vinden wat ik zoek.”

Quote 5.5: Respondent 9 (Bron: analyseschema 5)

Deelvraag 4: Wat verwachten medewerkers van de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

De respondenten geven aan dat collega's negatief over het zelfregelenplatform spreken. De respondenten vinden het platform moeilijk en weten hun weg niet te vinden. Een respondent geeft aan dat collega's het platform onoverzichtelijk vinden. Tot slot geven respondenten aan dat collega's de levertijd van producten te lang vinden.

Communicatie

Respondenten geven aan dat ze weinig tot geen communicatie vanuit het organisatieonderdeel X zien over de werking en het gebruik van het zelfregelenplatform (zie analyseschema 18). Bijna alle respondenten verwachten dat het organisatieonderdeel X communiceert over de status van een bestelling (zie analyseschema 19).

"Ik wil gewoon weten hoe het gaat. Als ik op Bol.com kom en inlog in mijn account, dan kan ik ook zien dat er een product in het magazijn staat of op het punt staat om verzonden te worden en noem maar op. Dus dat vind ik prettig, want dan weet ik waar ik aan toe ben en wanneer het product ongeveer aankomt. En dat is bij ons niet."

Quote 5.6: Respondent 2 (Bron: analyseschema 19)

Levertijd

Respondenten geven aan dat ze verwachten dat het organisatieonderdeel X producten binnen twee à drie dagen bezorgt. Hierbij geven respondenten aan dat, als een product niet op voorraad is, een langere bezorgperiode acceptabel is. Ze hebben het hierbij over een acceptabele bezorgperiode van twee weken tot maximaal een maand.

"Dus van dingen die je gewoon bij de bedrijf X in voorraad kan hebben, verwacht ik echt dat als ik ze vandaag bestel, dat ze morgen verstuurd worden. Net als bij Bol.com."

Quote 5.7: Respondent 1 (Bron: analyseschema 8)

Design en gebruiksgemak

Respondenten waarderen het zelfregelenplatform negatief in vergelijking met webshops als Coolblue en Bol.com. Respondenten gebruiken daarbij waarderingen als "waardeloos, niet goed, niet gebruikersvriendelijk en achterhaald".

“Waardeloos. Echt waardeloos. Laat ik het anders zeggen. Als ik een site tegen zou komen als burger en je moet dan bestellen en ik kom zo’n site tegen, dan ben ik gauw klaar.”

Quote 5.8: Respondent 8 (Bron: analyseschema 17)

Respondenten geven aan dat ze qua design en ervaring webwinkels als Bol.com en Coolblue prettig vinden. Respondenten verwachten meer icoontjes, een betere zoekfunctie en een eenvoudigere indeling per dienst (zie analyseschema 17).

Respondenten hebben buiten de vergelijking met Bol.com en Coolblue om, ook eigen ideeën over de verbetering van het zelfregelenplatform. Ze hebben het vooral over het verdelen van het aanbod in categorieën. Dit maakt het zelfregelenplatform overzichtelijker. Daarnaast pleiten de respondenten voor het zichtbaar maken van de status van bestellingen (zie analyseschema 17).

Deelvraag 5: Wat is de perceptie van het management van het organisatieonderdeel X over de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van zijn dienstverlening?

Er bestaan bij het management van het organisatieonderdeel X wel beelden over de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de dienstverlening via het zelfregelenplatform. Die beelden zijn gebaseerd op eigen contacten met medewerkers, op de recentelijk ontwikkelde feedbacktool en op informatie van innovatiemakelaars.

Perceptie

De perceptie van het management van het organisatieonderdeel X ten aanzien van verwachtingen van medewerkers gaat vooral over de systeemeigenschappen van het zelfregelenplatform. Ten aanzien van de systeemeigenschappen verwacht het management dat medewerkers graag zien dat het organisatieonderdeel X gebruik maakt van bekende informatie over medewerkers zoals leeftijd, geslacht, werkpakket of actuele omstandigheden (zoals zwangerschap, ziekte en verlof).

Communicatie

Het management heeft geen specifiek beeld over de communicatie over het bestellen van producten en diensten via het zelfregelenplatform. De behoefte van medewerkers aan instructie over het gebruik van het zelfregelenplatform en feedback vanuit het zelfregelenplatform over de status, komen niet terug in het beeld dat het management heeft over verwachting van medewerkers over de communicatie over producten en diensten op het zelfregelenplatform (zie analyseschema 18 en 26).

Levertijd

Het management geeft aan dat medewerkers niet veel kunnen verwachten van informatie over levertijden, omdat het organisatieonderdeel X geen levertijden communiceert (zie analyseschema 27). Medewerkers hebben echter wel degelijk een verwachting over levertijden (zie analyseschema 10).

Design

Het management verwacht ten aanzien van het design van het platform dat medewerkers het zelfregelenplatform vergelijken met webshops. Waar medewerkers nu in het zelfregelenplatform nog veel formulieren moeten invullen, denkt het management dat medewerkers vinden dat het organisatieonderdeel X meer gebruik moet maken van reeds bekende informatie over medewerkers. Zo hoeven medewerkers die informatie niet zelf in te vullen.

Gebruiksvriendelijkheid en functionaliteit

Ten aanzien van het gebruiksgemak en de functionaliteit van het zelfregelenplatform, verwacht het management, zoals eerder aangegeven, dat medewerkers een vergelijking maken met webshops (zie analyseschema 25). In 2019 startte het organisatieonderdeel X met een klantenpanel. Daarnaast vraagt ze relatiemanagers naar de verwachtingen van operationele medewerkers over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Op dit moment is daar volgens respondent 12 nog geen helder beeld van (zie analyseschema 28). De geïnterviewde managers geven aan dat het aanpassen van het zelfregelenplatform op basis van wensen van medewerkers lastig is. Dit komt door de hoeveelheid en het type producten en diensten en door de beperkingen van de huidige software (zie analyseschema 28).

Tevredenheid

Zoals eerdergenoemd in deze scriptie, startte het organisatieonderdeel X met het verbeteren van de dienstverlening via het project organisatieonderdeel X Next Level (zie hoofdstuk 2: Situatieschets). De eerste resultaten van dit project betreffen de ontwikkeling van een feedbacktool en het werken met een klantenpanel. Zo kan het organisatieonderdeel X een directere relatie leggen tussen zijn dienstverlening en de verwachtingen van medewerkers daarover (zie analyseschema 30).

5.2. Toetsing hypothesen

Hypothese 1: “Als de verwachtingen over de dienstverlening van het management minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers en het management die verwachting vertaalt in dienstverlening, dan zijn medewerkers meer tevreden over de dienstverlening.”

De perceptie van het management over de verwachtingen van de medewerkers komt maar ten dele overeen met de verwachting van de medewerkers. Daarnaast zijn de verwachtingen van het management over de verwachtingen van medewerkers niet altijd vertaald in de dienstverlening. Het is aannemelijk dat de ontevredenheid van medewerkers over de kwaliteit van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X ten dele ook te wijten is aan het gat tussen de perceptie van het management over de verwachting van medewerkers en dat de perceptie van het management niet is omgezet in dienstverlening. Daarmee is niet voldaan aan de verwachtingen van medewerkers. Er is dus een negatieve gap geconstateerd die leidt tot ontevredenheid. Er is echter voldoende informatie naar boven gekomen om de gap te verkleinen en aan te nemen dat wanneer het management meer besef heeft van de verwachtingen van medewerkers van de dienstverlening van het organisatieonderdeel X en deze ook in de dienstverlening omzet, medewerkers meer tevreden zijn over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X (zie bijlage J: tabel 1). Daarmee is de veronderstelde relatie in de hypothese aangetoond.

Hypothese 2: “Als communicatie een juiste weergave geeft van de dienstverlening, dan heeft dit een positief effect op de tevredenheid van medewerkers.”

Medewerkers geven aan dat er weinig actieve communicatie is ten aanzien van het bestellen van producten en diensten binnen het zelfregelenplatform. Ook is er weinig informatie over de wijze waarop het zelfregelenplatform in elkaar zit en werkt. Het ontbreken van deze informatie betekent dat er geen weergave is over de te verwachte dienstverlening. Aangezien de hypothese een positieve relatie veronderstelt, heeft het niet geven van een juiste weergave (of in dit geval geen weergave) een negatieve impact op de tevredenheid van de medewerkers. Medewerkers geven aan ontevreden te zijn over de dienstverlening vanwege de gebrekkige informatie en communicatie. Uit de face-to-face interviews komt naar voren dat het organisatieonderdeel X niet communiceert over onderwerpen waar de medewerkers wel behoefte aan hebben. Medewerkers geven als verwachting aan dat ze meer communicatie vanuit het organisatieonderdeel X willen over levertijden, producten en de status van bestellingen (zie bijlage J: tabel 2). Als dit ook daadwerkelijk gebeurt, dan heeft dat een positief effect op hun tevredenheid. Daarmee is de veronderstelde relatie in deze hypothese aangetoond.

Hypothese 3: “Als de dienstverlening minimaal gelijk is aan de verwachtingen van de medewerkers, dan zijn zij tevreden over de dienstverlening.”

Uit tabel 3 in bijlage J, gebaseerd op de fieldresearch, komt naar voren dat de verwachtingen van medewerkers over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X niet overeenkomen met hun ervaringen. Respondenten geven bij deelvraag 3 aan ontevreden te zijn met de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Zij geven ook mogelijkheden voor verbetering aan in relatie tot hun tevredenheid. Het is daarom de verwachting dat het verkleinen van het gat tussen de verwachtingen en de ervaringen van medewerkers een positief effect zal hebben op de tevredenheid over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Daarmee is de veronderstelde relatie in deze hypothese aangetoond.

Bij de drie hypothesen zijn de veronderstelde relaties aangetoond. Dit komt overeen met de eerdergenoemde theorie van Parasuraman et al (1985) over relaties tussen verwachtingen en de daadwerkelijke ervaringen van de gebruiker en de aanpak voor het dichten van deze gap. Dit onderzoek neemt daarom alle drie hypothesen aan.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: De inrichting van het zelfregelenplatform is onoverzichtelijkheid en laat zich daardoor moeilijk kennen ofwel is moeilijk toegankelijk. Medewerkers verkrijgen daardoor geen overzicht en inzicht in de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Het organisatieonderdeel X communiceert daarnaast niet over 'het waarom' van lange levertijden. Medewerkers ervaren dat het zelfregelenplatform in meer en mindere mate aan hun behoeften voldoet. Een belangrijke wens van gebruikers betreft de communicatie over de voortgangsberichten over de bestelling en de levertijd, als ook over een eigentijds design en gebruikersgemak zoals bij webshops als Bol.com en Coolblue. De perceptie van het management over de verwachtingen van medewerkers over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X komt niet overeen met de verwachtingen van de medewerkers zelf.

Om de probleemstellingsvraag te beantwoorden is het nodig om de verantwoordelijke oorzaken of gebieden te identificeren die een verschil veroorzaken. Daarvoor biedt het SERVQUAL-model, zoals eerder in dit onderzoek gepresenteerd is, de handvaten. Het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1985) benoemt 5 gaps tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening. De onderzoeksvragen en hypothesen betreffen het identificeren van deze gaps.

6.1. Conclusies deelvragen

In deze paragraaf zijn de conclusies per deelvraag behandeld. Vervolgens komt de beantwoording van de probleemformulering aan bod.

Deelvraag 1: Welke producten en diensten levert het organisatieonderdeel X aan zijn medewerkers via de click-dienstverlening?

De resultaten bij deze deelvraag laten zien dat er sprake is van onoverzichtelijkheid in de grote hoeveelheid producten en diensten die het organisatieonderdeel X levert. De conclusie is dat door deze grote hoeveelheid producten en diensten, medewerkers geen overzicht en inzicht hebben in de dienstverlening van het organisatieonderdeel X. Alleen medewerkers die zeer regelmatig op het zelfregelenplatform actief zijn, vinden na loop van de tijd de weg. Het zelfregelenplatform laat zich ook moeilijk kennen vanwege een gelaagdheid in de standaardproducten en niet-standaardproducten. De standaardproducten kunnen medewerkers via formulieren direct bestellen. De niet-standaardproducten kunnen medewerkers alleen bestellen door de tussenkomst van de ondersteuningspagina of door een 'call' aan te maken via de helpdesk. Medewerkers maken regelmatig gebruik van deze mogelijkheid. De onoverzichtelijkheid en het feit dat het zelfregelenplatform zich moeilijk laat kennen, dragen bij aan de ontevredenheid over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X.

Deelvraag 2: Hoe communiceert het organisatieonderdeel X over het bestellen van producten en diensten binnen de click-dienstverlening?

Het organisatieonderdeel X communiceert over de inhoud van zijn producten en diensten. Het organisatieonderdeel X communiceert veel minder over de wijze waarop medewerkers deze producten en diensten kunnen bestellen. Informatie over het bestelproces en de werking van het zelfregelenplatform is maar beperkt beschikbaar. Door de onoverzichtelijkheid van de lijst met beschikbare producten en diensten, leren medewerkers met vallen en opstaan om te gaan met het zelfregelenplatform. Het organisatieonderdeel X begeleidt medewerkers niet met communicatieproducten om te leren omgaan met het zelfregelenplatform. Een handboek of instructie voor het omgaan met het zelfregelenplatform ontbreekt.

Tijdens het bestelproces is er geen communicatie over de status en de voortgang van de bestelling. Hierdoor blijven medewerkers in onzekerheid over de levertijd van hun bestelling. Tot slot concludeert dit onderzoek dat standaardproducten zoals kleding een lange levertijd kennen. Het organisatieonderdeel X communiceert niet over 'het waarom' van deze lange levertijden. Deze beperkte of zelf ontbrekende communicatie draagt bij aan de ontevredenheid over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X.

Deelvraag 3: Hoe ervaren medewerkers de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

Medewerkers ervaren dat het zelfregelenplatform in beperkte mate aan hun behoeften voldoet. Zij die er aan het systeem gewend zijn geraakt, zijn van mening dat het zelfregelenplatform voldoet. Ondanks lange levertijden of het niet direct kunnen bestellen, lijken medewerkers met dit systeem uit de voeten te kunnen. Medewerkers die minder tevreden zijn, verwijzen naar de inrichting en het design van het zelfregelenplatform en het gebrek aan goede zoekfuncties. Het lijkt erop dat deze medewerkers zich niet willen neerleggen bij de lagere gebruiksvriendelijkheid ten opzichte van webshops in de markt.

Deelvraag 4: Wat verwachten de medewerkers van de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X?

Uit de resultaten op deze deelvraag komt het beeld naar voren dat respondenten graag zien dat het organisatieonderdeel X nadrukkelijker communiceert en instructies geeft over het gebruik en de werking van het zelfregelenplatform. Een belangrijke wens van gebruikers betreft de communicatie via de voortgangsberichten over de bestelling en de levertijd. Ook wensen zij een eigentijds design en gebruikersgemak zoals bij webshops als Bol.com en Coolblue.

Deelvraag 5: Wat is de perceptie van het management van de organisatie Bedrijfsonderdeel over de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van zijn dienstverlening?

De perceptie van het management over de verwachtingen van medewerkers over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X komt niet overeen met de verwachtingen van de medewerkers zelf. Bovendien blijkt dat waar er wel helderheid is over verwachtingen van medewerkers, deze verwachtingen niet of nog niet zijn doorvertaald in de dienstverlening aan medewerkers. Ook het management van het organisatieonderdeel X heeft webshops als Coolblue en Bol.com als referentie voor zijn dienstverlening. Maar de dienstverlening voldoet daar (nog) niet aan. Het organisatieonderdeel X is nog maar net begonnen met het achterhalen van verwachtingen van medewerkers via klantenpanels en de feedbacktool. Dat heeft nog niet geresulteerd in een wijziging van de opzet en werking van het zelfregelenplatform en is dus nog niet van invloed op de huidige tevredenheid van medewerkers over zijn dienstverlening.

6.2. Beantwoording probleemstelling

Het onderzoek gaat over de verwachtingen en ervaringen met de click-dienstverlening van het organisatieonderdeel X met als doel om deze met elkaar in overeenstemming te brengen. De probleemstelling luidt als volgt:

“Hoe kan het organisatieonderdeel X zijn click-dienstverlening in overeenstemming brengen met de verwachtingen van de medewerkers?”

Medewerkers zijn tevreden met de producten en diensten die het organisatieonderdeel X levert. Het probleem zit in het proces waarlangs het organisatieonderdeel X zijn dienstverlening tot stand brengt. Met name in de manier waarop het organisatieonderdeel X communiceert over de levertijden, het gebruik en werkwijze van het zelfregelenplatform.

Het organisatieonderdeel X kan door inzet van communicatiemiddelen zijn click-dienstverlening meer in overeenstemming brengen met de verwachtingen van medewerkers.

Aanbevelingen waarlangs het organisatieonderdeel X zijn dienstverlening meer in overstemming kan brengen met de verwachtingen van medewerkers zijn in het volgende hoofdstuk beschreven.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn in dit hoofdstuk zes aanbevelingen geformuleerd. Het is aan te bevelen om het management kennis te laten maken met andere dienstverleners, waarvan het bestelproces een kernactiviteit is. Daarnaast is het aan te bevelen om een vervolgonderzoek te doen naar het gehele proces van de click-dienstverlening. Verder is het aan te bevelen om een gebruikershandleiding voor medewerkers over het zelfregelenplatform te maken. Ook is het aan te bevelen om een product- en dienstencatalogus te maken. Bovendien is het aan te bevelen om de vindbaarheid van producten door een moderne zoekfunctie toe te voegen aan de nieuwe indeling van producten en diensten in een overzichtelijke structuur. Ten slotte is het aan te bevelen om een statusoverzicht te maken binnen het zelfregelenplatform.

7.1. Verwachting van het management

De resultaten en conclusie van dit onderzoek geven aan dat er een verschil is tussen de perceptie van het management over de verwachtingen van medewerkers en de verwachting van medewerkers. Hypothese 1 toont aan dat dit een negatief effect heeft op de tevredenheid over de dienstverlening. Ervaringen van medewerkers met bestellingen bij dienstverleners buiten de organisatie bepalen de verwachtingen van medewerkers over de interne dienstverlening. Het is daarom belangrijk om continue scherp te blijven op de verwachtingen van medewerkers en hier een proces voor in te richten. Dit heeft als doel om het management te informeren over de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de click-dienstverlening. De volgende twee aanbevelingen dragen hieraan bij.

De **eerste aanbeveling** is het management kennis te laten maken met **andere dienstverleners**, waarvan het bestelproces een kernactiviteit is. Mogelijk dat deze partijen een aanvullende visie hebben op de verwachtingen van klanten. Dit kan het management inspireren en hun visie verbreden of verdiepen.

De **tweede aanbeveling** is het uitvoeren van een **vervolgonderzoek** naar het gehele proces van de click-dienstverlening. De eerste stappen om meer inzicht te krijgen in de klantbeleving zijn reeds door het organisatieonderdeel X gezet. Het organisatieonderdeel X werkt met een feedbacktool en met klantenpanels. Daarnaast heeft het organisatieonderdeel X de belevingsmonitor die rapporteert over de tevredenheid van medewerkers over producten en diensten van het organisatieonderdeel X. Deze monitor geeft geen inzicht in de tevredenheid over het proces waarlangs die producten bij de gebruiker terechtkomen. De belevingsmonitor richt zich dus maar ten dele op de beleving van medewerkers. Om de verwachtingen van de medewerkers goed te begrijpen is het van belang deze ook op proces niveau te onderzoeken.

7.2. Verwachting van gebruikers

In de resultaten en conclusie is geconstateerd dat de communicatie niet voldoet aan de verwachtingen van medewerkers. Medewerkers weten niet hoe zij op een goede wijze gebruik kunnen maken van het zelfregelenplatform. Deze onduidelijkheid levert ontevredenheid op bij gebruikers. Hypothese 2 toont aan dat communicatie, indien deze een juiste weergave geeft, een positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers. De volgende drie aanbevelingen dragen hieraan bij.

De **derde aanbeveling** is het maken van een gebruikers**handleiding voor medewerkers** over het zelfregelenplatform. Het is immers onvoldoende duidelijk voor medewerkers hoe het platform werkt en hoe ze dit platform kunnen gebruiken. Het is belangrijk dat deze handleiding ook goed te vinden is op intranet en er een samenvattende video beschikbaar is op het intranet videokanaal 'Bluetube'. Video is tevens een toegankelijk communicatiemiddel en voor medewerkers mogelijk prettiger dan een handleiding.

Als **vierde** is het aan te bevelen om een **product- en dienstencatalogus** te maken. Het is voor medewerkers onoverzichtelijk welke producten en diensten van het organisatieonderdeel X beschikbaar zijn via het zelfregelenplatform. Dit levert onzekerheid op over de vraag of het organisatieonderdeel X een gewenst dienst of product levert. Het ontbreken van een overzicht leidt ook tot extra verloren tijd die medewerkers nu kwijt zijn om een product te vinden. Dit leidt tot ontevredenheid. Deze ontevredenheid is weg te nemen door een volledig naslagwerk van producten en diensten. Hierin moet ook duidelijk beschreven staan wie welke producten kan bestellen en onder welke voorwaarden het organisatieonderdeel X deze producten levert. Indien de bestelling van producten een ander proces volgt, bijvoorbeeld via een goedkeuring, dan dient ook dit hierin beschreven te zijn. De product- en dienstencatalogus moet beschikbaar komen op het intranet en binnen het zelfregelenplatform.

De **vijfde aanbeveling** is gericht op het verbeteren van de vindbaarheid van producten door een **moderne zoekfunctie** toe te voegen aan de nieuwe indeling van producten en diensten in een overzichtelijke structuur. Het organisatieonderdeel X levert via het zelfregelenplatform meer dan duizend producten en diensten. Deze hoeveelheid aan producten en diensten vormen voor medewerkers een overvoed aan informatie waarin men snel het overzicht verliest. Het is daarom belangrijk dat er een logische en overzichtelijke structuur komt in het aanbod, zowel in de producten- en dienstencatalogus als in de online omgeving van het zelfregelenplatform. Ook moet er een zoekfunctie komen welke rekening houdt met synoniemen en aansluit op de belevingswereld van de medewerkers.

De **zesde aanbeveling** is om een **statusoverzicht** te maken binnen het zelfregelenplatform waardoor medewerkers hun bestelling kunnen volgen. Deze aanbeveling is gericht op de communicatie over de status van bestellingen. Medewerkers hebben aangegeven een grote behoefte te hebben aan informatie over de status van hun bestelling. Ze willen weten in welke fase van het proces de bestelling zich bevindt. Communicatie hierover heeft direct effect op de verwachtingen van medewerkers. Volgens Parasuraman et al. (1985) draagt een realistisch verwachtingspatroon bij aan de tevredenheid van gebruikers.

7.3. Beantwoording doelstelling onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

“De tevredenheid van medewerkers over de dienstverlening van het organisatieonderdeel X te verhogen door inzicht te geven in door de medewerkers verwachte en ervaren kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie Bedrijfsonderdeel, teneinde een communicatieadvies en implementatieplan te geven over hoe de verwachtingen en ervaringen beter met elkaar in overeenstemming te brengen.”

Met de zes bovengenoemde aanbevelingen kan het organisatieonderdeel X werken aan het verhogen van de tevredenheid van medewerkers over zijn click-dienstverlening. Door opvolging van deze aanbevelingen zullen verwachtingen en ervaringen van de gebruikers beter met elkaar in overeenstemming komen.

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van Shewhart (1939). De implementatiestrategie maakt gebruik van het organisatieonderdeel XA-model (Shewhart, 1939). In dit hoofdstuk staat per aanbeveling wat hiervoor moet gebeuren (plan & do). Hierbij staat ook aangegeven of hiervoor extra budget nodig is. De strategie eindigt met 'check & act' waarbij controle op de beoogde verbetering centraal staat en nieuwe inzichten input zijn voor aanpassingen of veranderingen in de nieuwe organisatieonderdeel XA-cyclus.

8.1. Verwachtingen van het management

De eerste twee aanbevelingen hebben als doel om de verwachtingen van het management over de verwachtingen van de medewerkers meer overeen te laten komen met de daadwerkelijke verwachtingen van de medewerkers.

Plan & do

Het ophalen van externe inzichten bij online dienstverleners hoeft niet elke maand of elk half jaar plaats te vinden. Elk jaar of om het jaar is afdoende, wetende dat er enige tijd overheen gaat om een organisatieonderdeel XA-cyclus te doorlopen. Het management kan zijn eigen netwerk inzetten om in contact te komen met organisaties als Bol.com en Booking.com of andere online dienstverleners.

Om inzicht te krijgen in de ervaring van medewerkers met het dienstverleningsproces, kan het organisatieonderdeel X extra vragen toevoegen aan de huidige belevingsmonitor. Dit is een centraal georganiseerd periodiek onderzoek. Voordeel hiervan is dat de organisatie X de inzichten op deze manier via het reguliere bedrijfsproces kan ophalen. Dit vraagt om het opstellen van een aantal vragen over de beleving van de click-dienstverlening voor de belevingsmonitor. Hiervoor kan de organisatieonderdeel X dienst Communicatie enkele sessies organiseren met stakeholders van de click-dienstverlening en collega's uit het team "Onderzoek & Innovatie". De resultaten van de belevingsmonitor deelt het onderzoeksteam binnen de organisatie X, in het bijzonder met het organisatieonderdeel X. Hiermee kan het management nagaan hoe de ervaringen zijn met de click-dienstverlening. Hier zijn geen extra kosten aan verbonden dan het opgestelde budget.

Check & act

Het management van het organisatieonderdeel X kan het ophalen van externe inzichten bij andere dienstverleners en de prestatie op de belevingsmonitor opnemen als prestatie afspraak richting de algehele organisatie Xorganisatie. Daarmee is het onderdeel van het jaarlijkse performance review. Het ophalen van potentiële verbeteringen en sturen op resultaten uit de

belevingsmonitor zullen moeten **bijdragen** aan betere click-dienstverlening. Op basis hiervan kan het management zijn handelen of het werk aanpassen. Interventies waaraan het management zou kunnen denken zijn: proces optimalisatie, personificatie van de dienstverlening, communicatie over het gebruik van het platform, voorspellen van voorraden en levertijden.

8.2. Verwachtingen van eindgebruikers

De volgende vier aanbevelingen gaan over het gebruik van communicatie voor het verbeteren van de ervaring van de medewerker met de click-dienstverlening. Daarbij zijn twee communicatieproducten en twee verbeteringen in het zelfregelenplatform nodig.

Communicatieproducten: Plan & do

De afdeling communicatie van het organisatieonderdeel X heeft een belangrijke rol voor het verbeteren van de communicatie binnen de organisatie X. Met het maken van twee communicatieproducten kan zij de ervaring rondom de dienstverlening van het organisatieonderdeel X positief beïnvloeden. Hiervoor organiseert het organisatieonderdeel X dat er een gebruikershandleiding komt voor het zelfregelenplatform. Om dit goed te kunnen doen is samenwerking nodig tussen medewerkers, systeembeheerders en de afdeling communicatie. Hierbij gaat het om medewerkers die zowel het zelfregelenplatform goed kennen als de processen erachter. De inschatting is dat er vijf sessies van drie uur nodig zijn om de basisprocessen uit te werken. Deze sessies leveren de input voor een medewerker om deze verder uit te werken in de vorm van een gebruikershandleiding. Dit proces kent een doorlooptijd van ongeveer twee maanden. De afdeling communicatie publiceert deze handleiding vervolgens op intranet. Een voorbeeld van hoe de **gebruikershandleiding** er uit kan zien is te vinden in de bijlage (zie bijlage E).

De product- en dienstencatalogus volgt een vergelijkbaar proces. Hierbij neemt het team dat verantwoordelijk is voor het zelfregelenplatform de lead om de verschillende partijen die producten en diensten leveren bij elkaar te brengen. De afdeling die een product of dienst aanbiedt via het zelfregelenplatform, is ook verantwoordelijk voor dat deel van de producten- en dienstencatalogus. De afdeling geeft aan wie welk product kan bestellen, onder welke voorwaarden en via welk proces. Daarbij gaat het met name om de inkopers en contractmanagers van deze afdelingen. In de producten- en dienstencatalogus moet ook staan wie welk product kan bestellen, onder welke voorwaarden en hoe het bestelproces verloopt. De input vanuit de verschillende afdelingen komt bij elkaar in één totaaloverzicht. Aangezien een dergelijk overzicht nu ontbreekt, biedt dit tevens een gelegenheid om te checken of het aanbod nog voldoet aan de vraag of dat er mogelijkheden zijn voor optimalisatie. De (doorloop)tijd voor het maken van een toegankelijke product- en dienstencatalogus is gesteld op vier maanden.

Het advies is te werken met versienummers en om elke drie maanden een nieuwe versie te publiceren.

Check & act

Het belangrijk om met regelmaat na te gaan of medewerkers de instructies en de product- en dienstencatalogus gebruiken en positief beoordelen. Daarvoor is een focusgroep van medewerkers nodig om dit te beoordelen. Na een positieve beoordeling publiceert de afdeling communicatie de handleiding en product- en dienstencatalogus op intranet. Indien er significante verbeterpunten zijn, is het van belang om hier eerst aandacht aan te besteden voor publicatie plaatsvindt. Uiteindelijk moeten deze communicatie-interventies resulteren in hogere scores voor de click-dienstverlening in de belevingsmonitor.

Verbetering van de vindbaarheid: Plan & do

Om de vindbaarheid van producten en diensten te verbeteren is het belangrijk om een heldere structuur te hebben waar men gemakkelijk in kan zoeken. Dit verbeterpunt heeft daarom een afhankelijkheid met het ontwikkelen van een product- en dienstencatalogus. Eerst moet men weten wat het aanbod is voordat men het kan categoriseren. Daarom start dit project later in de tijd als het overzicht met producten en diensten gereed is. De afdeling welke het beheer voert over het zelfregelenplatform is op dit verbeterpunt in de lead. Voor het vindbaar maken van producten op het platform is een technische oplossing vereist. Hoewel het maken van een zoekfunctie een basisfunctionaliteit zou betreffen is het slim maken van deze zoekfunctie, voor de herkenning van synoniemen, wat meer werk. Een voorbeeld van hoe de **zoekfunctie** er uit kan zien is te vinden in de bijlage (zie bijlage F). Dit project kan enkele weken in beslag nemen.

Een andere oplossing voor een betere indeling, structuur en zoekfunctionaliteit is het aanschaffen van een nieuw IT-oplossing waarvan de zoekfunctionaliteit deel uitmaakt. De dienst ICT en de inkoopafdeling van de dienst FM moeten hierbij samen een aantal afwegingen maken.

De inkoopafdeling (FM) van de organisatie X kan, in samenwerking met de dienst ICT, de markt vragen om een voorstel te doen voor een front-end portal voor het zelfregelenplatform. De organisatie X moet dit portaal kunnen aansluiten op verschillende achterliggende systemen. Een andere optie is om een nieuw zelfregelenplatform in te kopen: front- en backend. Hierbij kan de organisatie X kijken naar een systeem waarbij de dienst ICT zelf wijzigingen kan invoeren, zodat het zelfregelenplatform voldoende flexibel is qua lay-out en structuur. Een derde optie is dat de dienst ICT van de organisatie X zelf een nieuw zelfregelenplatform bouwt.

De afdeling welke het beheer voert over het zelfregelenplatform is ook in de lead voor het realiseren van een **statusoverzicht**. Een voorbeeld van hoe het statusoverzicht er uit kan zien

is te vinden in de bijlage (zie bijlage G). De dienst ICT zal moeten kijken of zo'n statusoverzicht te realiseren is binnen het huidige zelfregelenplatform.

Check & act

Om te toetsen of aanpassing van het zelfregelenplatform leidt tot hogere tevredenheid van gebruikers, kan de organisatie X een klantenpanel inzetten. Daarnaast kan de feedbacktool die de organisatie X dit jaar ontwikkelde extra inzicht geven in wat medewerkers zoeken, maar nog niet kunnen vinden via de zoekfunctie. Op basis van de feedback kan de organisatie X het zelfregelenplatform continu verbeteren.

8.3. Kosten & baten

Aan het implementatieplan zijn kosten verbonden. Het inhuren van externe expertise lijkt hierbij vooralsnog niet nodig. De organisatie X heeft veel kennis in huis. Het gaat hier dus vooral om personeelskosten: de inzet van medewerkers om de aanbevelingen in dit onderzoek verder vorm te geven en te implementeren. Voor het inschatten van de personeelskosten is gebruik gemaakt van het gemiddelde salaris per maand dat op de website Indeed te vinden is. Dit onderzoek maakt gebruik van de website Indeed, omdat Indeed per functie een salarisindicatie publiceert.

De doorlooptijd van het project is één jaar. Het project kent de volgende fases: benchmark via het bezoek van andere organisaties, onderzoek naar tevredenheid van medewerkers met het proces click-dienstverlening, het ontwikkelen van een middelen als een gebruikershandleiding, de producten- en dienstencatalogus met een overzichtelijke structuur met zoekfunctie en een statusoverzicht van de bestelling. De kosten voor de implementatie komen neer op een bedrag van €43.916, - op jaarbasis.

Benchmark

Voor de benchmark gaan het team van leidinggevendenden inzichten ophalen bij andere organisaties. De kosten die hieraan verbonden zijn betreffende de reiskosten. Dit onderzoek baseert deze jaarlijkse uitgave op basis van zes leidinggevendenden (diensthoofden), omdat het organisatieonderdeel X momenteel zes diensten met één diensthoofd heeft. Tabel 7 geeft de kosten weer voor een bezoek aan Bol.com te Utrecht. De reiskosten zijn gebaseerd op een NS tweede klas retour treinkaart van €21.56, - per persoon.

Tabel 7: Kostenoverzicht benchmark op jaarbasis (Bron: auteur, 2019).

Wat	Toelichting	Geschatte kosten
Reiskosten	Retour treinkaart van organisatieonderdeel X te Rotterdam naar Bol.com te Utrecht. (Bron: NS, 2019)	129.36, -
Totale kosten		129.36, -

De opbrengsten zijn niet te berekenen, maar betreffen het opdoen van inzichten bij andere dienstverleners. Deze inzichten zullen zich vertalen in verbeteringen voor een beter functionerende click-dienstverlening.

Gebruikershandleiding

Voor het maken van een gebruikershandleiding benut het organisatieonderdeel X de kennis en ervaring die zij in eigen huis heeft. Het gaat hier dus vooral om eigen personeel die tijd investeert in zowel het schrijven van de handleiding als het maken van korte video's. De geschatte kosten in tabel 8 zijn gebaseerd op de gegevens van de website Indeed. Volgens Indeed is het salaris van een communicatiemedewerker gemiddeld €3.890,- per maand, terwijl die van een grafisch vormgever € 2.246, - per maand bedraagt. Tabel 8 toont de totale kosten voor het maken van de gebruikershandleiding.

Tabel 8: Kostenoverzicht gebruikershandleiding (Bron: auteur, 2019).

Wat	Wie	Geschatte kosten
Handleiding	Twee fulltime communicatiemedewerkers voor een looptijd van één maand. (Bron: Indeed, 2019)	€ 7.780, -
Video	Twee grafisch vormgever fulltime medewerkers voor een looptijd van drie maanden. (Bron: Indeed, 2019)	€ 13.476, -
Adobe Creative Cloud programma	Jaarlijks lidmaatschap met toegang tot alle apps binnen het platform. De prijsindicatie is per licentie. (Bron: Adobe, z.d.)	€ 840,-
Totale kosten		€ 22.096, -

Het ontwikkelen van een gebruikershandleiding kost geld, maar deze investering levert de organisatie X meer inzicht op bij medewerkers hoe zij producten en diensten binnen het zelfregelenplatform kunnen bestellen. Het gebruikersgemak van een kort filmpje zorgt ervoor dat een organisatie X medewerker minder tijd hoeft te besteden met het uitzoeken waar een bepaald product is en hoe hij dit kan bestellen. Deze tijdswinst zorgt ervoor dat een organisatie X medewerker meer tijd kan besteden aan zijn of haar primaire taak.

Producten- en dienstencatalogus met zoekfunctie en statusoverzicht

Voor het maken van een producten- en dienstencatalogus met zoekfunctie en een statusoverzicht, kan het organisatieonderdeel X net als bij de andere te ontwikkelen communicatiemiddelen eigen personeel inzetten. Het benodigde budget betreft hier ook de personeelskosten. De communicatiemedewerker zal met name tijd moeten investeren in het achterhalen welke dienst welke producten en diensten levert en deze in een toegankelijk overzicht zetten. Daarna moeten medewerkers dit bestand blijven bijhouden, zowel offline als online (binnen het zelfregelplatform). De geschatte personeelskosten in tabel 9 zijn weer gebaseerd op de gegevens van de website Indeed. Volgens Indeed kost een communicatiemedewerker gemiddeld € 3.890, - per maand en een webdesigner € 2.340, - per maand.

Tabel 9: Kostenoverzicht producten- en dienstencatalogus, zoekfunctie en statusoverzicht (Bron: auteur, 2019).

Wat	Wie	Geschatte kosten
Producten- en dienstencatalogus	Eén fulltime communicatiemedewerkers voor een looptijd van twee maanden.	€ 7.780, -
	Een fulltime webdesigner voor een looptijd van vier maanden. (Bron: Indeed, 2019)	€ 9.360, -
Zoekfunctie	Een fulltime webdesigner voor een looptijd van twee maanden. (Bron: Indeed, 2019)	€ 4.680, -
Statusoverzicht		
Totale kosten		€ 21.820, -

Een belangrijke wens van gebruikers betreft de communicatie via de voortgangsberichten over de bestelling en de levertijd. Ook wensen zij een eigentijds design en gebruikersgemak zoals bij webshops als Bol.com en Coolblue. Door de producten- en dienstencatalogus met zoekfunctie en een statusoverzicht te implementeren, komt deze investering tegemoet aan wensen van vele gebruikers. Deze voorziening bespaart de gebruiker tijd en levert gebruikersgemak op en daardoor zal de tevredenheid over de click-dienstverlening bij de medewerkers stijgt.

Literatuurlijst

- Adobe. (z.d.). Creative Cloud voor teams. Geraadpleegd op 12 augustus 2019, van <https://www.adobe.com/nl/creativecloud/plans.html?promoid=NV3KR7S1&mv=other>
- Arnett, Dennis B., Laverie, Debra A. & McLane, Charlie. (2002), *Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 43, No. 2, pp. 87– 96.
- Baarda, B., & De Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, B., De Goede, M. & Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Barsky, J.D. (1992). *Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement*. Hospitality Research Journal.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. and Phillips, W. (2005), *Managing innovation beyond the steady state*. Technovation, Vol. 25 No. 12, pp. 1366-76.
- Brogowicz, A., Delene, A. & M., David, L & L. (1990). *A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications*. International Journal of Service Industry Management.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. Journal of Marketing.
- Cronin, J. and Taylor, S. (1994). *SERVPERF versus SERVQUAL. Reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality*. Journal of Marketing, Vol.58, No.1.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. Verenigde Staten. McGraw-Hill.

- Fornell, C., Johnson, D., Anderson, E., Cha, J. Bryant, B. (1996). *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*. Journal of Marketing. Vol.60, No.4, 7-18.
- Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing* (3^e ed.). Hoboken, New Jersey, Verenigde Staten: John Wiley and Sons Ltd.
- Hommema, I. Nessen, I. Van Veldhuisen, A. (2018). *Flexibiliseringsagenda bedrijfsvoering organisatie X*. Utrecht: Bureau Andersson Elfers Felix.
- Jonker, J., Hooff, A. van & Messchendorp, H.J. (1998). *Flexibiliteit: Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen* (1^e druk). Assen: Van Gorcum.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsjui, S. (1984). *Attractive quality and must-be quality*. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 39-48.
- Kano, N., N. Seraku, et al (1996). *Must-be Quality and Attractive Quality*. The Best on Quality. 7: 165.
- Kennedy, S.H. (1977). *Nurturing Corporate Images: total communication or ego trip*. European Journal of Marketing, Vol. 11, 120-164.
- Kuijken, C. (2017). *Evaluatie Organisatie Xwet 2012. Doorontwikkelen en verbeteren*. Den Haag: Xerox OBT.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3e druk). Groningen: Noordhoff.
- Trompenaars, F., Coebergh, P.H., Croes, M., Hennevanger, P., Van Oijen, J., HampdenTurner, C. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. Oxford, Infinite Ideas/ New York, McGrawHill.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Oh, H. (1999). *Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 18, 67-82.

Oliver (1980) *Theoretical Bases of Consumer Satisfaction Research: Review, critique, and future direction*. In C. Lamb & P. Dunne (Eds), *Theoretical Developments in Marketing* (p.206-210). Chicago: American Marketing Association.

Parasuraman, A., Valarie, A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985). *A conceptual model of quality and its implication for future research (SERVQUAL)*. Journal of Marketing. DOI: 10.2307/1251430.

Parasuraman, A., Valarie, A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988). *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, Vol.64, No.1.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for future Research*. Journal of Marketing, Vol.58, Jan pp.111-124.

Reputation Institute. (2018). *Resultaten Vertrouwen-en Reputatiemonitor Organisatie X*. Geraadpleegd op 2 juni 2019 van https://www.organisatie X.nl/binaries/content/assets/organisatie X/nieuws/2019/nationale-organisatie X-2018---consolidated-report_definitief-3-1-19.pdf

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. (1990). *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, N.Y.

Bijlagen

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.