

Medewerkertevredenheid in de veterinaire sector

De invloed van medewerkertevredenheid op
de prestatie van de dierenartsenpraktijk

Afstudeerwerkstuk

Manon van Winden

29-5-2018



zichtbaar anders



Medewerkertevredenheid in de veterinaire sector

De invloed van medewerkertevredenheid op
de prestatie van de dierenartsenpraktijk

Afstudeerwerkstuk

Afstudeerdocent:	Marco Halff
Naam student:	Manon van Winden
Opleiding:	Dier en veehouderij
Major:	Diergezondheid en management
Plaats:	Soest
Datum:	29 mei 2018

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Mijn naam is Manon van Winden vierdejaars student Diergezondheid en management aan de Aeres Hogeschool Dronten. Vanaf september 2017 ben ik aan het afstuderen. Mijn doel is om tijdens dit jaar mij te specialiseren in de veterinaire sector. Om die reden heb ik van september 2017 tot en met januari 2018 de minor Veterinair praktijkmanagement gevolgd gecombineerd met mijn afstudeerstage bij Dierenartsen Lelystad. Van februari 2018 tot en met juni 2018 volg ik de minor Pet product development en schrijf ik mijn scriptie met als onderwerp medewerkertevredenheid in de veterinaire sector.

Tijdens de minor Veterinair praktijkmanagement heb ik een gastles gehad van René van den Bos van digiRedo. Ik was direct geïnteresseerd in digiRedo en na deze les heb ik met René de mogelijkheden om een onderzoek uitvoeren voor DigiRedo besproken. Hierop volgden een aantal afspraken bij digiRedo op het kantoor in Soest waardoor het onderwerp van mijn onderzoek tot stand is gekomen.

DigiRedo is een veterinaire communicatie adviesbureau die dierenartsenpraktijken ondersteunt op het gebied van ondernemen. In samenwerking met DigiRedo is dit afstudeerwerkstuk tot stand gekomen. De doelgroep van mijn onderzoek is de gezelschapsdierenpraktijken. Mijn persoonlijke doel met dit onderzoek is er achter te komen of er verbanden zijn tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van dierenartsenpraktijken en dat er meer aandacht komt voor het personeel binnen de veterinaire sector.

Graag wil ik René van den Bos, Gerco Bosch, Sandra Scherpenhuijsen, Stefan Burgers en Demelza Vonck bedanken voor de begeleiding en hulp die zij mij hebben gegeven. Ook wil ik graag Marco Halff bedanken voor zijn feedback en coaching.

Naar aanleiding van de beoordeling van het vooronderzoek is de verkregen feedback verwerkt. Via deze weg wil ik de eerste en tweede beoordeelaren vragen het vooronderzoek opnieuw te beoordelen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit afstudeerwerkstuk.

Manon van Winden

Soest, 28 mei 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Abstract	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
Hoofdstuk 2 Materiaal en methode	11
2.1 De medewerkertevredenheid	11
2.2 De prestatie	12
2.3 Het verband	13
2.4 Steekproefgrootte	14
Hoofdstuk 3 Resultaten	16
3.1 De gegevensverzameling	16
3.2 De medewerkertevredenheid	16
3.3 De prestatie	17
3.4 Het verband	17
Hoofdstuk 4 Discussie	19
4.1 Samenvatting resultaten	19
4.2 Het verband	19
4.3 Medewerkertevredenheid	19
4.4 De prestatie	20
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	22
5.1 De conclusies	22
5.2 Aanbevelingen	23
5.3 Relevantie onderzoek	24
Bronnen	25
Bijlagen	28
Bijlage 1: Enquête medewerkertevredenheid	28
Bijlage 2: Checklist schriftelijk rapporteren	31

Samenvatting

De veterinaire sector is aan het veranderen. Online kan de klant veterinaire advies krijgen, diergeneesmiddelen kopen en diervoeding kopen. Dierenspecialisten en tuincentra bieden diergeneeskundige zorg aan voor een lage prijs en er vindt ketenvorming plaats. Daarnaast groeit de sector in omvang en omzet. Om deze redenen is het van groot belang dat een dierenartsenpraktijk zich onderscheidt om door te kunnen groeien.

In verschillende theorieën is de mens een factor van het succes van een organisatie. Er zijn vele onderzoeken gedaan naar de invloed van medewerktevredenheid op de prestatie van organisaties. Daaruit kan gesteld worden dat medewerktevredenheid een positief effect heeft op de prestatie van de organisatie. Eerder onderzoek in de veterinaire sector heeft bevestigd dat personeel invloed heeft op de prestatie van de dierenartsenpraktijk. Nu is de specifieke vraag:

‘Welke invloed de medewerktevredenheid heeft op de prestatie van de dierenartsenpraktijk?’

Enerzijds is de medewerktevredenheid onderzocht door middel van enquête. Anderzijds is de prestatie gemeten aan de hand van het Grip dashboard van digiRedo. De medewerktevredenheid is gemeten door vijf verschillende factoren te toetsen, namelijk:

- Groei en ontwikkeling
- Autonomie
- Motivatie en betrokkenheid
- Beloning
- Communicatie tussen de leidinggevende en de werknemer

De Key Performance Indicators (Hierna: KPI's) die voor de prestatie van de praktijk gemeten zijn, zijn:

- De omzet per FTE dierenarts
- Groeipercentage van de omzet van de praktijk
- Totaal aantal klanten per FTE dierenarts
- Het aantal transacties per klant per jaar
- De omzet per klant per jaar

Door middel van het programma SPSS is er een regressieanalyse uitgevoerd waardoor het resultaat tot stand is gekomen.

De correlatiecoëfficiënt varieert tussen de 0,338 en 0,549 voor de verschillende KPI's. Dit betekent dat medewerktevredenheid een positief zwak tot matig verband heeft met de prestatie van de dierenartsenpraktijk. Medewerktevredenheid heeft de meeste invloed op de omzet per klant per jaar en het minst op de omzet per FTE dierenarts. Om dit verband verder te kunnen aantonen is een grotere steekproef van belang.

Het is praktijk eigenaren aan te raden om voldoende aandacht te besteden aan het personeel. Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, een beloning die in verhouding is met de werkzaamheden en te zorgen voor een goede communicatie zijn hierin het meest belangrijk. Naar aanleiding van dit onderzoek kan er vervolg onderzoek gedaan worden naar de individuele invloeden van de factoren van medewerktevredenheid zodat er een nog specifiek advies gecreëerd kan worden.

Abstract

The veterinary sector is changing. Veterinary advice, medicines and diet food are available online. Garden centers and pet stores offer veterinary care for a low price and large veterinary companies are buying the independent veterinary practices. Besides that, the veterinary sector is growing in size and turnover. For these reasons, it is very important that the veterinary practices distinguish itself.

In various theories is the human a success indicator for an organization. Many studies have been researching the influence of employee satisfaction on the performance of organizations. It can be said that employee satisfaction has a positive effect on the performance of the organization. Previous research in the veterinary sector has shown that the employees influence the performance of the veterinary practice. Now the specific question is:

‘What is the influence of employee satisfaction on the performance of the veterinary practice?’

The research to employee satisfaction is done with an online survey. The performance of the veterinary practice is measured with the Grip dashboard of digiRedo. The employee satisfaction is measured by five different factors:

- Growth and development
- Autonomy
- Motivation and involvement
- Paying
- The communication between the manager and employee.

The key performance indicators which are measured are:

- The turnover per FTE veterinarian
- Growth percentage of the turnover of the practice
- Total number of customers per FTE veterinarian
- The number of transactions per customer a year
- The turnover per customer a year

The regression analysis have been applied with the program SPSS to gain the results.

The correlation coefficient is between 0.338 and 0.549 for the varies key performance indicators. This means that employee satisfaction has a slightly to moderately positive effect to the performance of the veterinary practice. Employee satisfaction has the most influence on the turnover per customer a year and the least on the turnover per FTE veterinarian. The sample size must be larger for this research to prove the strong connection between employee satisfaction and the performance of the veterinary practice.

The advice for the owners of the veterinary practice is to pay attention to the staff. They have to offer development opportunities, autonomy, a fair salary and ensure a good communication between them and the employee which is the most important. Further research can be done to the individual influences of the factors of employee satisfaction so more specific advice can be given.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In 2015 was de omzet in de veterinaire sector 537 miljoen euro (incl. BTW)(HAS, 2015). In 2017 is de omvang van de veterinaire sector met 1 à 3 procent gestegen ten opzichte van 2016. Echter zijn er geen cijfers bekend van de totale omzet in 2016 en 2017(Rabobank, 2017). Als de veterinaire sector in totaal met 5 procent gestegen is (van 2015 tot 2018) dan wordt de huidige omzet geschat op 564 miljoen euro.

De internet verkoop neemt toe in de veterinaire sector. Dieetvoeding en diergeneesmiddelen kunnen tegenwoordig online worden aangeschaft. Daarnaast kan ook diergeneeskundig advies online verkregen worden. Het is een trend dat dierenspecialisten en tuincentra diergeneeskundige zorg aanbieden in de winkel voor een lage prijs. De ketens worden in de veterinaire sector steeds groter. Aan het begin van 2017 was het percentage praktijken die bij een keten aangesloten is, 10 procent (Rabobank, 2017), aan het eind van 2017 is dat percentage gegroeid naar 13 procent (Marktdata.nl, 2017). Dierenartsenpraktijken gaan steeds vaker met elkaar samenwerken waardoor er schaalvergroting plaatsvindt. Een gevolg daarvan is dat de dierenartsenpraktijken in omvang groter zijn maar met minder zelfstandige dierenartsen. (Rabobank, 2017).

De online verkoop en advisering, dierenspecialisten, tuincentra en de ketenvorming zijn een bedreiging voor de dierenartsenpraktijken (Marktdata.nl, 2017). Daarnaast is de veterinaire sector aan het groeien. Door de toenemende concurrentie en omvang is het van groot belang dat praktijken zich onderscheiden (Rabobank, 2017). Als een bedrijf zich wil onderscheiden moet er een duidelijk businessmodel zijn waarin er strategische keuzes gemaakt worden (Teece, 2010). Het businessmodel beschrijft hoe een bedrijf zijn activiteiten organiseert. Het onderzoek van Heijstek (2017) stelt dat dierenartsenpraktijken waar een praktijkmanager werkzaam is een hogere omzet per FTE dierenarts hebben. Ook de praktijken waarbij meer dan één FTE assistenten per FTE dierenarts werken genereren ook een significant hogere omzet per klant. Uit dit onderzoek blijkt dat personeel invloed heeft op de prestatie van de dierenartsenpraktijk.

De relatie tussen de mens en organisaties kent verschillende fasen. Voor de jaren tachtig was er het personeelsmanagement, het hield het zorgen voor het personeel in. Door de economische crisis tijdens de jaren tachtig, verschoof het zorgen voor het personeel naar aandacht geven aan het personeel, het Humane Resource Management (hierna: HRM). Het personeel wordt niet langer gezien als productiefactor maar als kapitaal voor een organisatie (Tissen, 1991). Personeel aannemen, ontwikkelen, behouden en beheren zijn onderdelen van HRM (Thuis, 2010). In de toekomst zou HRM kunnen verplaatsen naar het zelfmanagement van mensen (Reinecke, Krokowski, & Newman, 2018) (Driesen, 2018).

Binnen het HRM zijn er verschillende theorieën die het belang van HRM aangeven. Een voorbeeld daarvan is de contingentiebenadering (Boselie & Paauwe, 2004). Het afstemmen van de ondernemingsstrategie op het HRM-beleid is cruciaal voor het succes van HRM. Er is niet één manier van goed leiding geven aan het personeel, de leidinggevende moet inspelen op de medewerkers en tegelijkertijd rekening houden met de omgevingsinvloeden. De theorie is een combinatie tussen taakgerichtheid, mensgerichtheid en ondersteunende factoren (Dalenberg, Folkerts, & Bijlsma, 2014).

De Resource Based Theorie (hierna: RBT) is een theorie die steeds meer wordt toegepast in het operationele management. Dit komt door de brede toepasbaarheid. (Hitt, Xu, & Carnes, 2014). De theorie beschrijft dat het succes van een onderneming afhangt van financiële, menselijke, technologisch en organisatorische factoren (Nauwelaerts & Franck, 2007).

De Balanced Score card is ook een theorie die het belang van HRM aangeeft. Op het Balanced Score card worden de belangrijkste onderdelen van een organisatie bijgehouden. Met deze methode worden niet alleen de eenvoudig meetbare KPI's weergegeven maar ook de KPI's die moeilijker meetbaar zijn. KPI's zijn getallen waarmee prestaties van organisaties te meten zijn. Het Balanced Scoreboard kent vier perspectieven; financieel, afnemers, leer en groei en interne processen. Het onderdeel leer en groei betreft onder andere het HRM (Balanced Scorecard Institute, 2017).

In deze theorieën komt naar voren dat de mens een factor is in het succes van een onderneming. Het is aannemelijk dat de mens een kritieke succes factor is voor organisaties. Naar de invloed van personeel op de prestatie van ondernemingen zijn vele onderzoeken gedaan.

Training van het personeel is één van de key indicatoren van HRM die wordt gebruikt om de prestatie van een organisatie te verbeteren. Het is aangetoond dat selectiviteit van personeel en training van personeel invloed heeft op winst van bedrijven (Kim & Ployhart, 2014)(Boselie & Paauwe, 2004).

De effectiviteit van personeel is beperkt als er geen motivatie is, dat betekent dat personeel gemotiveerd moet zijn. HRM kan de motivatie van personeel beïnvloeden. De inzet van HRM zorgt voor een vergroting van de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers (Thoonen, 2005) (Boselie, Paauwe, & Richardson, 2002). HRM zorgt daarnaast onder andere voor betere bedrijfsprestaties, zoals winst, hogere productiviteit en lager personeelsverloop (Huselid, 1995).

Er is aangegeven dat strategische keuzes belangrijk worden in de veterinaire sector. In de huidige maatschappij is echter te zien dat de focus op deze strategische gedachte aan het veranderen is naar het tevreden houden van personeel omdat het werk nu leuk moet zijn (WeKnowPeople, 2018). Deze trend heet ook wel werkgeluk. Een manier om aan werkgeluk te werken is een High Performance Organisatie (hierna: HPO) als doel te stellen. Een HPO kenmerkt zich aan vijf factoren:

1. Kwaliteit van management
2. Openheid en actiegerichtheid
3. Lange termijn focus
4. Continue verbetering en vernieuwing
5. Kwaliteit van medewerkers

Een HPO behaalt betere resultaten, in vergelijking met niet-HPO's, op het gebied van klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en innovatie (Driesen, 2018) (Center, 2018). Deze theorie verklaart een positief effect van personeel op de organisatie.

Er wordt geschreven over tevreden en gemotiveerd personeel. De motivatie-hygiëne theorie van Frederick Herzberg verklaart dat gemotiveerd personeel ook tevreden personeel is. Herzberg schrijft dat er in de organisatie motiverende en demotiverende factoren zijn. Het management moet er voor zorgen dat er zo min mogelijk demotiverende factoren aanwezig zijn. Demotiverende factoren zijn voornamelijk werkomstandigheden en salaris. Motiverende factoren zoals erkenning, mogelijkheid tot groei en verantwoordelijkheid zorgen voor tevreden personeel. (Hong Tan & Waheed, 2011) (Miner, 2005).

De effectiviteit van personeel is dus afhankelijk van tevreden personeel en tevreden personeel is afhankelijk van de motivatie. Menselijke motivatie onderscheidt zich in extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf. De motivatie ontstaat door straffen (bijvoorbeeld ontslag) of beloning (bijvoorbeeld in vorm van een bonus). Werkt men vanuit extrinsieke motivatie, dan werkt men omdat het moet (Ryan & Deci, 2000).

De intrinsieke motivatie van de mens komt vanuit de persoon zelf. Op het moment dat een mens intrinsiek gemotiveerd is, vindt diegene het werk leuk en wil diegene werken. Binnen een organisatie zouden werknemers dus intrinsiek gemotiveerd moeten zijn. Deze motivatie is afhankelijk van drie factoren:

- Autonomie; medewerker heeft verantwoordelijkheid over zijn eigen taken en vrij zichzelf te sturen.
- Meesterschap; de mogelijkheid voor een medewerker om talenten te ontwikkelen en die in te zetten.
- Zingeving; de medewerker heeft een doel en heeft daardoor plezier in het werk (Benelux, 2016).

High-performance work systems (hoge prestatie werk systemen, hierna: HPWS) waardoor medewerkers meer autonomie krijgen, zorgt voor meer tevredenheid en betrokkenheid van het personeel (Thoonen, 2005) (Boselie et al., 2002). Een HPWS zorgt voor activiteiten die een organisatie inzet om medewerkers beter te laten presteren en grenzen te verleggen op vrijwillige basis (Boxall & Macky, 2009). Een HPWS model is het AMO-model. Gebaseerd op het kunnen (Ability), het willen (Motivation) en het mogen (Opportunity). Het model veronderstelt dat intrinsieke motivatie en vertrouwen leidt tot betrokken en tevreden personeel. Onderzoekers als Appelbaum, Boxall, Purcell, Sels en Gurthie maken gebruik van dit model bij het ontwikkelen van een HPWS systeem (Thoonen, 2005).

De resultaten van de onderzoeken worden genuanceerd door een aantal discussiepunten zoals dat een organisatie pas gaat investeren in goed HRM als een organisatie goed presteert, ook wel omgekeerde causaliteit. Ook zijn er vele variabelen die invloed hebben op het HRM en de prestatie, dit wordt de 'black box' genoemd. Daarnaast zal het personeelsmanagement voor elk soort organisatie verschillend zijn (Boselie & Paauwe, 2004).

Aan de hand van het hierboven beschreven literatuuronderzoek kan er geconcludeerd worden dat HRM een belangrijke en bepalende factor is voor organisaties. Tevreden en gemotiveerd personeel heeft een positieve invloed op de prestaties van organisaties. De resultaten zullen voor elk soort organisatie echter verschillend zijn. Te lezen is dat strategische en onderscheidende keuzes in de veterinaire sector steeds belangrijker zijn. Eerder onderzoek stelt dat praktijkmanagers en meer dan één FTE assistenten per één FTE dierenarts leiden tot een significant hogere omzet. Het is dus de vraag of het personeel ook in de veterinaire sector kan zorgen voor betere prestaties van dierenartsenpraktijken. Er is nog geen specifiek onderzoek voor uitgevoerd naar de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van dierenartsenpraktijken. Naar aanleiding van deze knowlegde gap is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke invloed heeft medewerkertevredenheid op de prestatie van de dierenartsenpraktijk?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

- Deelvraag 1: Welke indicatoren kunnen gebruikt worden om de medewerkertevredenheid te meten van een dierenartsenpraktijk?
- Deelvraag 2: Welke key performance indicatoren kunnen gebruikt worden om de prestatie van de dierenartsenpraktijk te meten?
- Deelvraag 3: Wat is het verband tussen de prestatie van de dierenartsenpraktijk en de medewerkertevredenheid?

Het doel van dit onderzoek is een objectief beeld creëren naar de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van dierenartsenpraktijken. De doelgroep van dit onderzoek zijn de gezelschapsdierenpraktijken in de Nederlandse veterinaire sector.

Hoofdstuk 2 Materiaal en methode

Het onderzoek bestaat enerzijds uit het meten van de prestatie van de praktijk, anderzijds uit het onderzoeken van de medewerkertevredenheid. Als laatst wordt er onderzocht of er verbanden zijn tussen deze twee factoren. In dit hoofdstuk is de aanpak van de metingen te lezen.

2.1 De medewerkertevredenheid

De eerste deelvraag is: ‘Welke indicatoren kunnen gebruikt worden om de medewerkertevredenheid te meten van een dierenartsenpraktijk?’

Onderzoeken die gericht zijn op het onderzoeken van het verband tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van organisaties gebruiken de volgende indicatoren om de tevredenheid te meten:

- Personeelselectie
- Groei en ontwikkeling
- Autonomie
- Motivatie en betrokkenheid
- Beloning
- Communicatie tussen leidinggevende en werknemer

(Boselie & Paauwe, 2004) (Thoonen, 2005) (Boselie et al., 2002) (Kim & Ployhart, 2014) (Saridakis, Lai, & Cooper, 2017)

Door middel van een enquête is de medewerkertevredenheid gemeten. De enquête is online afgenomen en ontwikkeld met behulp van Google Forms. De duur van de enquête is maximaal 10 minuten. De enquête is geheel anoniem zodat de uitslagen zo betrouwbaar mogelijk zijn.

De dierenartsenpraktijken zijn benaderd met een mail vanuit digiRedo waarin de link naar de enquête aangeklikt kon worden. In deze brief is er verzocht of de medewerkers in loondienst de enquête willen invullen. De deelnemers hadden een periode van vier weken om de enquête in te vullen vanwege de gegeven tijdsperiode voor dit onderzoek. Na anderhalve week is er een herinneringsbrief verzonden naar de praktijkeigenaren en praktijkmanagers. Het personeel van Digiredo hebben de praktijken daarnaast herinnerd tijdens de begeleidende gesprekken.

De enquête is opgesteld met behulp van het medewerkertevredenheid onderzoek van Integron (2018). Integron is een organisatie die klant- en medewerkeronderzoek opstelt en afneemt. Aan de hand van de resultaten van de onderzoeken geeft Integron een advies aan de organisatie (Integron, 2017). De enquête van Integron is in samenwerking met Zestor gemaakt en gevalideerd door de Erasmus Universiteit. Zestor is gericht op vernieuwende activiteiten, in de HBO-sector, op het gebied van arbeidsmarkt- en HRM-beleid. Zestor wil zorgen dat hogescholen de medewerkers optimaal laten functioneren (Zestor, z.d.).

Uit de geraadpleegde bronnen blijkt dat de hierboven opgesomde punten belangrijk zijn bij het meten van medewerkertevredenheid. De personeelselectie kan niet gemeten worden door middel van een enquête. Deze factor is daardoor buiten beschouwing gebleven. De factoren; groei en ontwikkeling, autonomie, motivatie/betrokkenheid, de beloning en de communicatie tussen de leidinggevende en de werknemer zijn gemeten middels de enquête. In het onderzoek zijn de factoren gedefinieerd als:

- Factor 1 = Betrokkenheid en motivatie
- Factor 2 = Leer en groei
- Factor 3 = Autonomie
- Factor 4 = Communicatie tussen leidinggevende en werknemer
- Factor 5 = Beloning

De factoren 1 tot en met 4 zijn ondervraagd met een vragenlijst waarbij het antwoord 1 tot en met 5 kan zijn. De getallen staan voor 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens en 5 = helemaal mee eens. Bij factor 5 kan de respondent de stellingen beantwoorden met; 1 = zeer slecht, 2 = slecht, 3 = neutraal, 4 = goed en 5 = zeer goed. De enquête is afgesloten met de vraag: 'Hoe beoordeelt u uw tevredenheid over uw werk?' Bij deze vraag heeft de respondent 6 antwoordmogelijkheden, waarbij 1 = zeer ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = enigszins ontevreden, 4 = enigszins tevreden, 5 = tevreden en 6 = zeer tevreden. Hiervoor is gekozen omdat de respondent dan een keus moet maken tussen tevreden of ontevreden over het werk en niet neutraal kan zijn.

De enquête wordt uitgewerkt in een Excel-bestand. Elke stelling wordt in een kolom genoteerd. In de rijen wordt het respondent nummer en de antwoorden op de stellingen ingevuld. Door dit op deze manier vast te leggen kan dit Excel-bestand vervolgens gekopieerd worden naar SPSS. In SPSS zal er per respondent en per factor het gemiddelde worden berekend, lees paragraaf 2.3.

De enquête begint met twee vragen over de functie van de respondenten en de praktijk waar de respondent werkzaam is. De vraag naar de praktijk is nodig om de tevredenheid te kunnen koppelen aan de prestatie. De vraag naar de functie wordt gesteld om een indicatie te krijgen of er verschillen zijn in tevredenheid tussen de functies. Naar verdere demografische factoren wordt niet gevraagd om de anonimiteit gewaarborgd te houden. De enquête is weergegeven in bijlage 1.

2.2 De prestatie

De tweede deelvraag die is geformuleerd om de hoofdvraag te beantwoorden is: 'Welke key performance indicatoren kunnen gebruikt worden om de prestatie van de dierenartsenpraktijk te meten?'

In paragraaf 2.1 zijn de indicatoren, die gebruikt zijn bij het onderzoeken van het verband tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van organisaties, te lezen. De prestatie wordt gedefinieerd met volgende KPI's:

- Omzet per medewerker/ totale omzet
- Winst per medewerker/ totale winst
- Personeelsverloop
- Groei van de totale omzet

(Boselie & Paauwe, 2004) (Thoonen, 2005) (Boselie et al., 2002) (Kim & Ployhart, 2014) (Saridakis, Lai, & Cooper, 2017)

DigiRedo is een veterinaire communicatie adviesbureau dat het Grip dashboard ontwikkeld heeft. Het Grip dashboard is een Microsoft Power Business Intelligence analyse tool. Het analyseert de prestatie van de desbetreffende dierenartsenpraktijk en zet dit met software om in overzichtelijke grafieken en diagrammen. Op deze manier worden vele KPI's van praktijken duidelijke weergegeven zoals, aantal actieve klanten, aantal honden, gemiddelde omzet per kat maar ook de gemiddelde uitgaven van de klant per transactie en het gemiddeld aantal transacties per klant per jaar.

Voor dit onderzoek naar de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van de dierenartspraktijk stelt digiRedo dit Grip dashboard beschikbaar. Op het moment dat een dierenartsenpraktijk deelnam aan het onderzoek werd er een export gemaakt van het praktijkmanagementsysteem naar het Grip dashboard. Per dierenartsenpraktijk is er dus een Grip dashboard gemaakt worden. Vervolgens werden deze gegevens overgezet in een Excel-bestand. Via dit bestand konden de gemiddelden van de prestatie van de praktijk berekend worden (digiRedo, z.d.) (Heijstek, 2017).

De prestatie die van de dierenartsenpraktijk gemeten werd, diende te meten zijn aan de hand van het Grip dashboard. Om deze reden zijn de volgende kengetallen gemeten:

- Omzet per FTE dierenarts
- Groeipercantage van de omzet van de praktijk
- Totaal aantal klanten per FTE dierenarts
- Aantal transacties per klant per jaar
- Omzet per klant per jaar

Zoals te lezen komen de gekozen KPI's niet geheel overeen met de KPI's die in vorige onderzoeken zijn gebruikt. Dit komt doordat winst moeilijk meetbaar is met het Grip dashboard. Daarnaast is personeelsverloop niet te meten met het Grip dashboard. De omzet is per FTE doordat de praktijken dan met elkaar te vergelijken zijn, de invloed van de omvang van de praktijk is dan weggenomen. De groei kan gemeten worden. Het aantal klanten per FTE, aantal transacties per klant per jaar en de omzet per klant per jaar zijn toegevoegd doordat deze indicatoren zijn voor de prestatie van de praktijk.

De gegevens worden genoteerd in een Excel-bestand. In de kolommen worden de KPI's genoteerd en in de rijen de gegevens van de praktijk voor de desbetreffende respondent. Het bestand kan vervolgens worden gekopieerd naar SPSS.

2.3 Het verband

Als laatste deelvraag is gedefinieerd: 'Wat is het verband tussen de prestatie van de dierenartsenpraktijk en de medewerkertevredenheid?'

Uit de metingen van dit onderzoek zijn twee variabelen gekomen, namelijk de prestatie van de praktijk vanuit het Grip dashboard en de medewerkertevredenheid door middel van de enquête. Het resultaat van de KPI's kon per KPI uit het Grip dashboard worden overgenomen in een Excel bestand waarmee vervolgens verder gewerkt is in SPSS.

In SPSS is ten eerste de functie 'compute variable' gebruikt. Door middel van deze functie was het mogelijk om de gemiddelde score per factor (van het medewerkertevredenheid onderzoek) per respondent te berekenen. Nadat dit gemiddelde is berekend is vervolgens de regressie analyse uitgevoerd.

Door middel van de regressieanalyse is er onderzocht wat de mogelijke invloed is van medewerkertevredenheid op de verschillende KPI's. De regressieanalyse is dus vijf keer uitgevoerd voor de vijf verschillende KPI's. Als resultaat is de mogelijke invloed van medewerkertevredenheid op de vijf verschillende KPI's weergegeven. Eén van de uitkomsten van de regressie analyse is de 'R' dit is de correlatiecoëfficiënt waarmee mogelijke verbanden kunnen worden uitgetoond. Met deze uitkomst is gewerkt tijdens dit onderzoek. Bij een $R = -1$ is er een negatief verband, bij een $R = 0$ is er geen verband en bij een $R = 1$ is er wel een verband (SPSS Handboek, z.d.).

2.4 Steekproefgrootte

De steekproefgrootte voor dit onderzoek is lastig te berekenen. Dit komt doordat er per dierenartsenpraktijk meerdere enquêtes ingevuld zijn. Er is voor gekozen om de steekproef te meten aan de hand van het aantal praktijken die deelnemen, dus niet van het aantal respondenten van de enquête.

De volgende formule is gebruikt om de steekproefgrootte te berekenen (Erven & van der Laan, 2014):

$$n \geq \frac{N \cdot z_{\alpha/2}^2 \cdot s^2}{z_{\alpha/2}^2 \cdot s^2 \cdot (N-1) \cdot F^2}$$

Ten eerste wordt de steekproefgrootte berekend voor de gehele veterinaire sector in Nederland. De volgende berekening volgt hieruit:

N =	Het populatie aantal. Het aantal gezelschapsdierenpraktijken in Nederland (HAS, 2015) ➤ 1.204
$Z_{\alpha/2}$ =	De z- waarde. Bij een betrouwbaarheid van 95% geldt een z- waarde van 1,96. ➤ 1,96
S=	De standaardafwijking. De standaardafwijking is berekend door gegevens uit de benchmark van Digiredo uit 2016. De omzet per FTE dierenarts is gebruikt. ➤ 60.375
F=	Foutmarge. De foutmarge die hoort bij de omzet per FTE dierenarts is geschat op 10.000. ➤ 10.000

$$n \geq \frac{N \cdot z_{\alpha/2}^2 \cdot s^2}{z_{\alpha/2}^2 \cdot s^2 \cdot (N-1) \cdot F^2} = \frac{1.204 \times 1,96^2 \times 60.375^2}{1,96^2 \times 60.375^2 + (1.204-1) \times 10.000^2} \approx 126$$

Om van de gehele veterinaire sector een steekproef te nemen moet het aantal praktijken die deelnemen aan het onderzoek dus 126 zijn. De beschikbare tijd voor het uitvoeren van dit onderzoek is vier maanden. Door deze beperking was het niet haalbaar een steekproef te nemen van de gehele veterinaire sector. Om deze reden is er gekozen om een steekproef te nemen van de dierenartsenpraktijken die klant zijn van digiRedo plus de dierenartsenpraktijken die deelnemen aan de jaarlijkse benchmark dat digiRedo uitvoert. De benchmark is een jaarlijks onderzoek naar de gemiddelde prestatie van de dierenartsenpraktijk in Nederland.

Het aantal praktijken die klant zijn van digiRedo plus het aantal praktijken die meewerken aan het onderzoek wordt geschat op zestig. De volgende berekening kan dan gedaan worden:

N =	Het populatie aantal. Het geschatte aantal klanten en deelnemers aan de benchmark. ➤ 60
$Z_{\alpha/2}$ =	De z- waarde. Bij een betrouwbaarheid van 95% geldt een z- waarde van 1,96. ➤ 1,96
S=	De standaardafwijking. De standaardafwijking is berekend door gegevens uit de benchmark van Digiredo uit 2016. De omzet per FTE dierenarts is gebruikt. ➤ 60.375

F= Foutmarge. De foutmarge die hoort bij de omzet per FTE dierenarts is geschat op.
10.000.
➤ 10.000

$$n \geq \frac{N \cdot z_{\alpha/2}^2 \cdot s^2}{z_{\alpha/2}^2 \cdot s^2 \cdot (N-1) \cdot F^2} = \frac{60 \times 1,96^2 \times 60.375^2}{1,96^2 \times 60.375^2 + (60-1) \times 10.000^2} \approx 42$$

De uitkomst van de steekproef berekening is 42. Dit betekent dat als 42 praktijken reageren er conclusies kunnen worden getrokken met 95 procent betrouwbaarheid. Zoals eerder is vermeld zijn het aantal respondenten per praktijk hier niet in mee genomen per praktijk.

Hoofdstuk 3 Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van dit onderzoek. De resultaten zijn gestructureerd weergegeven in chronologische volgorde van de deelvragen. In de eerste paragraaf is beschreven hoe de gegevens zijn verzameld. Vervolgens zal het resultaat van de eerste deelvraag worden beschreven gevolgd door het antwoord op deelvraag twee. Paragraaf 3.4 beschrijft het antwoord op deelvraag drie en als laatste zijn de resultaten van de hoofdvraag omschreven.

3.1 De gegevensverzameling

Dit onderzoek bestaat uit twee delen. Enerzijds het onderzoek naar medewerkertevredenheid en anderzijds het meten van de prestatie van de praktijken.

Er zijn 50 praktijken benaderd met de vraag of de praktijk wil deelnemen aan het onderzoeken via de e-mail. In deze e-mail stond de link naar de enquête. Als de praktijk goedkeuring gaf kon de contactpersoon de link direct doorsturen naar het personeel. De medewerkers van digiRedo hebben de praktijk ook mondeling gevraagd mee te werken met het onderzoek. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in dat 44 medewerkers, van 15 verschillende praktijken, de enquête hebben ingevuld. Van deze reacties zijn 38 enquêtes van 13 verschillende praktijken nuttig. Dit komt doordat van één praktijk het dashboard niet beschikbaar is en van één praktijk het dashboard incorrect is vanwege het praktijkmanagementsysteem. De gegevens zijn allemaal uitgewerkt in Excel en vervolgens gebruikt in SPSS waardoor de resultaten zijn verkregen.

3.2 De medewerkertevredenheid

De eerste deelvraag is: 'Welke indicatoren kunnen gebruikt worden om de medewerkertevredenheid te meten van een dierenartsenpraktijk?'

Om deze deelvraag te beantwoorden is er een literatuurstudie gedaan. Uit deze studie blijkt dat er geen beschikbare onderzoeken zijn naar medewerkertevredenheid in de Nederlandse veterinaire sector. Er is echter in andere sectoren wel onderzoek gedaan naar de tevredenheid van medewerkers. Deze onderzoeken zijn geraadpleegd. In een onderzoek naar HRM activiteiten zijn ontwikkeling en beloning gebruikt om de HRM activiteiten te meten (Thoonen, 2005). Een onderzoek dat is uitgevoerd in Amerika beschrijft dat ook ontwikkeling/training van personeel een positief effect heeft op de financiële prestatie van een bedrijf (Kim & Ployhart, 2014). Ander onderzoek gebruikt; motivatie en betrokkenheid (Boselie & Paauwe, 2004). Een onderzoek dat is uitgevoerd in Nederlandse ziekenhuizen geeft aan dat autonomie belangrijk is voor medewerkertevredenheid (Boselie et al., 2002). Naast de bovengenoemde factoren omschrijft een volgend onderzoek dat ook de communicatie tussen de werknemer en leidinggevende belangrijk is voor tevreden personeel (Saridakis et al., 2017).

Op basis van de haalbaarheid van dit onderzoek is besloten het onderzoek naar tevredenheid uit te voeren door middel van een enquête. De indicatoren die geformuleerd zijn op basis van de literatuur zijn:

- Groei en ontwikkeling
- Autonomie
- Motivatie en betrokkenheid
- Beloning
- Communicatie tussen leidinggevende en werknemer

3.3 De prestatie

De twee deelvraag is: 'Welke key performance indicatoren kunnen gebruikt worden om de prestatie van de dierenartsenpraktijk te meten?'

Voor het onderzoek naar welke KPI's gebruikt kunnen worden geldt hetzelfde als de indicatoren die voor het onderzoek naar medewerkertevredenheid. Er is een literatuurstudie gedaan naar welke KPI's gebruikt worden in onderzoek naar medewerkertevredenheid. Ook hier blijkt dat er geen beschikbare gegevens zijn over dit onderwerp met betrekking tot de Nederlandse veterinaire markt.

De onderzoeken in andere sectoren zijn bestudeerd. In een onderzoek naar de relatie tussen HRM en medewerkertevredenheid ten opzichte van bedrijfsprestatie zijn de KPI's verkoop per medewerker, winst per medewerker, winst en groei van de verkoop gebruikt (Saridakis et al., 2017). Ander onderzoek gebruikt onder andere de omzetgroei, winst en productiviteit (Boselie & Pauwe, 2004). Ook onderzoek uit Amerika beschrijft dat winst en winstgroei indicatoren zijn om de prestatie van een bedrijf te meten (Kim & Ployhart, 2014). Omzet per medewerker kan ook gebruikt worden om de prestatie van een bedrijf te meten (Boselie et al., 2002). Personeelsverloop is eveneens een factor die wordt gebruikt bij een onderzoek naar de invloed van medewerkertevredenheid en de prestatie van een organisatie (Thoonen, 2005).

Voor het meten van de KPI's is het het Grip dashboard van digiRedo beschikbaar. Het dashboard geeft niet alle KPI's weer die in de onderzoeken zijn gebruikt bij de andere sectoren. Er is gekozen voor vergelijkbare KPI's die het dashboard wel weergeeft. De KPI's die het best overeen komen met de literatuur zijn:

- Omzet per FTE dierenarts
- Groeipercantage van de omzet van de praktijk
- Totaal aantal klanten per FTE dierenarts
- Aantal transacties per klant per jaar
- Omzet per klant per jaar

3.4 Het verband

De derde deelvraag is: 'Wat is het verband tussen de prestatie van de dierenartsenpraktijk en de medewerkertevredenheid?'

De reacties op de enquêtes zijn ingevoerd in SPSS. Bij de stelling 'Er worden resultaat- en ontwikkelafspraken met mij gemaakt' hebben 22 van de 38 respondenten neutraal ingevuld, 9 mee oneens en 1 helemaal mee oneens. Bij de stelling 'Ik ontwikkel mij voldoende om binnen de praktijk door te groeien naar een andere functie' hebben 13 respondenten neutraal geantwoord, 10 mee oneens en 2 helemaal mee oneens. 23 respondenten hebben neutraal gereageerd op de stelling 'Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden ervaar ik als'. 5 respondenten waren het met deze stelling oneens en 1 respondent helemaal mee oneens. Geen één respondent heeft aangegeven ontevreden te zijn met het werk. Ook als een enquête negatief werd ingevuld, dus voornamelijk met de stellingen oneens, is de algemene tevredenheid positief.

De waarden van de verschillende KPI's zijn in hetzelfde bestand in SPSS ingevoerd. De KPI's van de praktijken zijn overgenomen uit het Grip dashboard van digiRedo.

In SPSS is de functie 'compute variable', via de tab 'transform', toegepast op de respondenten van de enquête. Hierdoor is er per respondent het gemiddelde per factor berekend. Vervolgens is de regressieanalyse uitgevoerd, via de tab 'analyse'. De regressie is uitgevoerd door alle factoren van de medewerkertevredenheid als onafhankelijke variabele in te voeren en bij de afhankelijk de KPI. Dit is

per KPI gedaan dus de regressie analyse is vijf keer uitgevoerd. In tabel 1 staat in de linker kolom de KPI, in de middelste kolom de relatie van de betreffende KPI met de medewerkertevredenheid en in de rechter kolom de gradatie van het verband. Het verband van de R (tussen 0 en 1) heeft verschillende gradatie in sterkte. De volgende gradatie zijn van toepassing (Doorn & Rhebergen, 2006):

- $R = <0,3$ = Zeer zwak verband
- $R = 0,3 - 0,5$ = Zwak verband
- $R = 0,5 - 0,7$ = Matig verband
- $R = 0,7 - 0,85$ = Sterk verband
- $R = 0,85 - 0,95$ = Zeer sterk verband
- $R = >0,95$ = Uitzonderlijk sterk verband

Tabel 1 Correlatiecoëfficiënt medewerkertevredenheid t.o.v. de KPI's

KPI	R = Correlatiecoëfficiënt	Gradatie verband
KPI 1: Omzet per FTE dierenarts	0,338	Zwak
KPI 2: Groeipercantage van de omzet	0,526	Matig
KPI 3: Totaal aantal klanten per FTE dierenarts	0,468	Zwak
KPI 4: Aantal transacties per klant per jaar	0,466	Zwak
KPI 5: Omzet per klant per jaar	0,549	Matig

Hoofdstuk 4 Discussie

Dit hoofdstuk beschrijft de discussiepunten van dit onderzoek die tot stand zijn gekomen door middel van een kritische reflectie. Ten eerste is er een korte samenvatting van de resultaten beschreven. Vervolgens zijn de discussie punten per deelvraag van het onderzoek uitgewerkt. Het doel van het onderzoek is een objectief beeld creëren van de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van dierenartsenpraktijken.

4.1 Samenvatting resultaten

De factoren die worden gebruikt voor onderzoek naar medewerkertevredenheid zijn groei en ontwikkeling, autonomie, motivatie en betrokkenheid, beloning en de communicatie tussen leidinggevende en de werknemer. Dit blijkt uit de literatuurstudie. Uit de literatuurstudie blijkt ook dat de omzet per FTE dierenarts, groeipercentage van de omzet van de praktijk, totaal aantal klanten per FTE dierenarts, aantal transacties per klant per jaar en omzet per klant per jaar geschikt zijn om de prestatie van de dierenartsenpraktijk te meten.

Er lijkt een positief verband te zijn tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van de dierenartsenpraktijk. Dit blijkt uit de regressieanalyse die is toegepast. Het verband is zwak tot matig.

4.2 Het verband

Uit de theorie is gebleken dat HRM aandacht geven aan je personeel is. HRM zorgt voor een vergroting van de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers (Thoonen, 2005)(Boselie et al., 2002). HRM heeft daarnaast betere bedrijfsprestaties tot gevolg zoals winst en een hogere productiviteit (Huselid, 1995). Het trainen van personeel is een belangrijke factor om de prestatie van de een organisatie te vergroten (Kim & Ployhart, 2014)(Boselie & Paauwe, 2004). Uit de theorie blijkt dus een positief verband tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van een organisatie.

Deze resultaten van dit onderzoek zijn echter minder positief. Er lijkt slechts een zwak tot matig positief verband te zijn tussen de medewerkertevredenheid en de prestatie van de dierenartsenpraktijk terwijl in de literatuur een sterk verband beschrijft. De reden van dit verschil kan mogelijk komen door de grootte van de steekproef.

Dit onderzoek fungeert als indicatiestudie voor de veterinaire sector. Praktijkeigenaren kunnen zien dat er waarschijnlijk een positief verband is tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van de praktijk, echter dit kan niet met de betrouwbaarheid worden aangetoond.

4.3 Medewerkertevredenheid

De gegeven tijd van dit onderzoek was een beperkende factor. Van één februari tot en met één juni kon er gewerkt worden aan het onderzoek. Vooraf is er een planning gemaakt om zo efficiënt mogelijk te werken. Op het moment dat de resultaten verkregen werden bleek echter dat er voor het verzamelen van de resultaten te weinig tijd was ingepland. De beschikbaar gestelde tijd voor de enquête was drie weken. Na drie weken waren door slechts medewerkers van acht praktijken de enquête ingevuld. Om deze reden is ervoor gekozen één week extra beschikbaar te stellen. In deze week is de enquête regelmatig gepromoot waardoor het aantal praktijken die hebben gereageerd naar vijftien is gestegen. Voor een betrouwbaar resultaat hadden 42 praktijken moeten reageren. Twee van deze praktijken konden achter niet mee doen aan het onderzoek. Dit komt daardoor één praktijk een incorrect praktijkmanagementsysteem had en van één praktijk van het dashboard niet beschikbaar. Door dit aantal voldoet het onderzoek niet aan het betrouwbaarheidspercentage en zal dit onderzoek fungeren als een indicatie.

De praktijken zijn benaderd via de mail en persoonlijk contact. In de e-mail die de praktijken ontvingen stond de link naar de enquête. De contactpersoon van de praktijk was gevraagd de link dan doorsturen naar de medewerkers. De respondenten zijn dus indirect benaderd. Mogelijk heeft dit invloed op de bereidheid van medewerking aan dit onderzoek. Deze indirecte manier van benaderen kan als lastig worden ervaren waardoor praktijken niet willen meewerken.

Een onderzoek naar medewerkertevredenheid kan voor praktijk eigenaren als een gevoelig onderwerp worden ervaren. Om deze reden kan er afgevraagd worden of elke praktijk eigenaar wel bereid was deel te nemen aan dit onderzoek. Dit is tevens een mogelijke reden waardoor het aantal respondenten is tegengevallen. In het vervolg kan medewerkertevredenheid bijvoorbeeld gemeten worden door middel van focusgroepen of interviews om deze barrière te voorkomen (Saari & Judge, 2004).

Er is niet getoetst of de stellingen juist zijn ingedeeld bij de factoren. Dit is mogelijk door middel van een factorenanalyse. Door het beperkte aantal respondenten was het niet mogelijk een factorenanalyse toe te passen. Voor een betrouwbare factorenanalyse zijn er minimaal honderd respondenten nodig en minimaal tien variabelen (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999). Dit onderzoek voldoet aan de tien variabelen, er zijn namelijk 33 stellingen. Het aantal respondenten is echter 38 dit is dus niet voldoende voor een betrouwbare factorenanalyse.

Op basis van literatuur zijn de stellingen in desbetreffende factoren ingedeeld. De stellingen zijn dus niet getoetst of elke stelling bij de juiste factor is ingedeeld. Op het moment dat de factoren anders ingedeeld moeten worden betekent dit dat het gemiddelde per factor verandert waardoor de uitkomsten van de regressieanalyse mogelijk kunnen veranderen. Dit kan invloed hebben op het onderzoeksresultaat.

Na een kritische reflectie op de enquêtevragen blijkt dat er twee vragen niet goed gesteld zijn die mogelijk invloed hebben op het resultaat. Alle vragen zijn dusdanig gesteld dat als het antwoord positief is het cijfer van 4 of 5 was. Bij de stellingen: 'ik maak mij wel eens zorgen over om het behalen van de doelen van mijn praktijk' en 'ik verlies energie van mijn werk', is het juist positief als het getal 1 of 2 wordt ingevuld. Deze stellingen zijn dus andersom gesteld en dit heeft invloed op het gemiddelde van de factor waardoor dit kan afwijken en de resultaten niet volledig correct kunnen zijn. Dit had voorkomen kunnen worden door middel van de factorenanalyse echter door de hoeveelheid respondenten kan deze niet worden uitgevoerd.

4.4 De prestatie

Dit onderzoek betreft alleen de factor personeel die invloed heeft op de prestatie van de praktijk. Vele andere factoren hebben echter ook invloed op de prestatie van een organisatie zoals een geschikt business model. Een geschikt business model wordt gecreëerd door de volgende zes componenten (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005):

1. Factoren met betrekking tot het aanbod; welke waarden kan een organisatie bieden?
2. Marktfactoren; voor wie is de organisatie van waarde?
3. Factoren met betrekking tot de capaciteit; waar is de organisatie goed in?
4. Strategie ten opzichte van de concurrentie; hoe kan een organisatie zich het best positioneren?
5. Economische factoren; hoe kan een organisatie geld verdienen?
6. Persoonlijke factoren/factoren met betrekking tot de investeerder; hoeveel tijd is er, wat kan een organisatie en wat is het doel?

Het Balanced Scorecard geeft aan dat naast personeel (leer en groei) het financiële perspectief, het afnemers perspectief en het perspectief van de interne processen van belang zijn voor een organisatie (Figge, Hahn, Schatlegger, & Wagner, 2002). Niet alleen deze factoren maar ook klantvriendelijkheid, eerlijkheid en een goede service zijn factoren die kunnen leiden tot succes (Benzing, Manh Chu, & Kra, 2009).

In dit onderzoek zijn andere KPI's gebruikt dan in de literatuur beschreven is. Dit heeft als reden dat het niet mogelijk is de beschreven KPI's, uit de literatuur, één op één door te voeren en te gebruiken zijn in de veterinaire sector. De voor dit onderzoek gemeten KPI's zijn zo goed mogelijk bepaald en geven een zo objectief en representatief mogelijk beeld voor de veterinaire sector. Desondanks is er een kans dat de prestatie van de praktijk niet geheel juist is gemeten.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek naar de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van de dierenartsenpraktijk te lezen. Het onderzoek bestond uit enerzijds een medewerkertevredenheidonderzoek en anderzijds het meten van de prestatie door middel van het Grip dashboard van digiRedo. Er is onderzocht of er een verband is tussen deze twee metingen. Het doel van het onderzoek is het creëren van een objectief beeld over de mogelijke invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van dierenartsenpraktijken. In de eerste paragraaf zijn de conclusies beschreven. De tweede paragraaf beschrijft de aanbevelingen.

5.1 De conclusies

De hoofdvraag die beantwoord wordt door middel van dit onderzoek is: ‘Welke invloed heeft medewerkertevredenheid op de prestatie van de dierenartsenpraktijk?’

Uit de literatuurstudie kan geconcludeerd worden dat de volgende indicatoren gebruikt kunnen worden om medewerkertevredenheid te meten:

- Groei en ontwikkeling
- Autonomie
- Motivatie en betrokkenheid
- Beloning
- Communicatie tussen leidinggevende en werknemer

Er is een afweging gemaakt tussen de bestudeerde literatuur en de beschikbare middelen zoals tijd en systemen. Naar aanleiding van deze afweging kan er gesteld worden dat de volgende KPI's het meest geschikt zijn om de prestatie van dierenartspraktijk te meten:

- Omzet per FTE dierenarts
- Groeipercantage van de omzet van de praktijk
- Totaal aantal klanten per FTE dierenarts
- Aantal transacties per klant per jaar
- Omzet per klant per jaar

De conclusies bij de verschillende KPI's zijn in volgorde van de mate van correlatie hieronder beschreven.

Omzet per FTE dierenarts

Voor de omzet per FTE dierenarts ten opzichte van medewerkertevredenheid geldt een correlatie van 0,338. Dit betekent dat deze KPI een zwak, maar positief verband heeft met medewerkertevredenheid. Van de vijf gemeten KPI's heeft de omzet per FTE dierenarts de kleinste relatie met medewerkertevredenheid.

Aantal transacties per klant per jaar

0,466 is de correlatiecoëfficiënt tussen aantal transactie per klant per jaar en de medewerkertevredenheid. Er is dus zwak positief verband tussen medewerkertevredenheid en het aantal transacties per klant per jaar. Dit verband is zwak maar is wel 0,1 sterker in vergelijking met de omzet per FTE dierenarts.

Totaal aantal klanten per FTE dierenarts

Het verband tussen het totaal aantal klanten per FTE dierenarts en de tevredenheid van de werknemers heeft een correlatiecoëfficiënt van 0,468. Dit is een zwak positief verband. Het verband is vergelijkbaar met de KPI aantal transacties per klant per jaar. Het verschil tussen de beide KPI's is verwaarloosbaar.

Groeipercantage van de omzet van de praktijk

Het groeipercantage van de omzet ten opzichte van de medewerkertevredenheid heeft een correlatiecoëfficiënt van 0,525. Er is dus een matig positief verband tussen de medewerkertevredenheid en het groeipercantage van de omzet. Deze KPI geeft dus een duidelijk sterker verband (van zwak naar matig) in vergelijking met de bovengenoemde KPI's.

De omzet per klant per jaar

De KPI met de grootste correlatie met medewerkertevredenheid is de omzet per klant per jaar. De correlatiecoëfficiënt is 0,549. Dit betekent een matig positief verband. Dit is dus de KPI waar de meeste winst behaald kan worden als de medewerkers tevreden zijn.

Medewerkertevredenheid heeft een positieve invloed op de prestatie van de dierenartsenpraktijk. De steekproef was echter te klein om dit met 95 procent betrouwbaarheid aan te tonen. Dit onderzoek geeft daarom een indicatie van deze positieve correlatie.

5.2 Aanbevelingen

De eerste aanbeveling voor een vervolg onderzoek is het vergroten van dit onderzoek. Er moet een grotere steekproef zijn om een sterker verband aan te kunnen tonen. Om de steekproef te vergroten moet er meer tijd worden gepland voor het verzamelen van de gegevens en eventueel moeten de gegevens op een andere manier worden verzameld. Tijdens dit onderzoek is er een periode van 4 weken gebruikt. Dit was te kort om een steekproef te verkrijgen van 42 praktijken. In het vervolg zou er minimaal twee maanden tijd worden gepland voor het verkrijgen van gegevens.

Dit onderzoek gaat over de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van de dierenartsenpraktijk. De medewerkertevredenheid is tijdens de enquête onderverdeeld in verschillende factoren. De factoren zijn vervolgens door de regressieanalyse samengevoegd en vergeleken met de verschillende KPI's. Het kan van toegevoegde waarde zijn om te weten welke invloed de factoren individueel hebben op de KPI's. Dit kan in een vervolg onderzoek worden onderzocht kunnen worden. Voorbeelden van geschikte deelvragen voor dit onderzoek zouden dan kunnen zijn:

- Wat is de invloed van de mogelijkheid van leer en groei ten opzichte van de omzet per FTE dierenarts?
- Wat is de invloed van autonomie van het personeel ten opzichte van het aantal klanten per FTE dierenarts?

Verder onderzoek moet uitwijzen wat de meest geschikte statische berekening hiervoor is. Het is waarschijnlijk dat de regressieanalyse anders moeten worden toegepast dan zoals de toets is toegepast in dit onderzoek. Dit onderzoek kan op korte termijn worden uitgevoerd.

De respondenten van dit onderzoek waren allen medewerkers in loondienst. Met de reacties op de enquête zou verder kunnen worden onderzocht of er een verschil in tevredenheid zit tussen de paraveterinair en dierenartsen. In dit onderzoek is dit buiten beschouwing gelaten met als reden

de hoofdvraag centraal te laten staan. Dit zou mogelijk kunnen met de reacties uit dit onderzoek. Om deze reden kan er op korte termijn worden gestart met dit onderzoek.

Er is nu gebleken dat medewerkertevredenheid positief bijdraagt aan de prestatie van een organisatie. Tevreden medewerkers zijn dus belangrijk en de praktijk eigenaar moet er ook voor zorgen dat het personeel tevreden en gemotiveerd blijft. Een interessante vervolgvraag is, wat een praktijk eigenaar of manager kan doen om tevreden medewerkers ook tevreden te houden. Op het moment dat dit onderzoek wordt uitgevoerd kan er sector specifieke informatie worden verkregen en gericht advies worden gegeven. Dit vervolgonderzoek kan direct worden uitgevoerd.

Dit onderzoek laat blijken dat er een positief verband is tussen de medewerkertevredenheid en de prestatie van de praktijk. De klanten zijn in dit onderzoek niet betrokken geweest, dit zou een interessant vervolgonderzoek zijn. Wat is de invloed van medewerkertevredenheid op klanttevredenheid en heeft klanttevredenheid invloed op de prestatie van de dierenartsenpraktijk. Nadat er eerst vervolgonderzoek is gedaan naar de medewerkertevredenheid kan er onderzoek gedaan worden naar de klanttevredenheid.

Tijdens dit onderzoek is de werkdruk en werkstress van de medewerkers niet onderzocht. Deze factoren kunnen invloed hebben op de tevredenheid van het personeel. Dit zijn twee factoren die regelmatig voorkomen in de veterinaire sector. Werknemers in de veterinaire sector hebben dus een risico op deze twee factoren (Klein Haneveld, 2015). Voor dit onderzoek moet er eerst een literatuurstudie worden gedaan over dit probleem in de sector. Het onderzoek zal dus op lange termijn worden onderzocht.

Uit de conclusies van dit onderzoek blijkt dat er een zwak tot matig positief verband is tussen de medewerkertevredenheid en de prestatie van de praktijk. Het is daarom aan te bevelen aan praktijk eigenaren om voldoende tijd te besteden aan de werknemers. Het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden, het geven van autonomie, een beloning te geven die in verhouding is met de werkzaamheden en te zorgen voor goede communicatie zijn hierin belangrijke factoren. Praktijk eigenaren kunnen hierin direct stappen ondernemen. Dit is een indicatie, nadat dit onderzoek is vergroot en een sterker verband mogelijk is aangetoond kunnen er meer concrete adviezen voor dierenartsenpraktijken geformuleerd worden.

5.3 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek heeft een indicatie gegeven dat er een positief verband is tussen de prestatie van de dierenartsenpraktijk en medewerkertevredenheid. Het kan als signaal fungeren dat indien de praktijk eigenaar het personeel tevreden houdt, de praktijk beter presteert. Daarnaast kunnen de praktijk eigenaren in de Nederlandse veterinaire sector uit dit onderzoek concluderen dat tevreden personeel belangrijk is en van toegevoegde waarde is.

Bronnen

Balanced Scorecard Institute. (2017). *Balanced Scorecard Basics*. Geraadpleegd op 12-03-2018, van: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

Benelux, I. (2016, 23 mei). *Cruciaal? Autonomie, meesterschap en zingeving*. Geraadpleegd op 14-02-2018, van: <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-artikelen/entry/cruciaal-autonomie-meesterschap-en-zingeving>

Benzing, C., Manh Chu, H., & Kra, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey; A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of small business management* , 58-91.

Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM* , 9-29.

Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2002). *Human Resource Management, institutionalisation and organisational performance: a comparison of hospitals, hotels and local governments*. Erasmus University Rotterdam.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* , 3-23.

Center, H. (2018). *Wat is een high performance organisatie (HPO)?* . Geraadpleegd op 14-02-2018, van <https://www.hpocenter.nl/hpo-raamwerk/>

Dalenberg, Folkerts, & Bijlsma. (2014). *Nieuwe Defensievisie leidinggeven* .

DigiRedo (z.d.). *Heb jij grip op je praktijk?* Geraadpleegd op 07-03-2018, van: <https://www.gripopjopraktijk.nl/>

Driesen, H. (2018, 1 januari). *HRM Trends & ontwikkelingen 2018*. Geraadpleegd op 14-02-2018, van <https://www.driessen.nl/publiekperspectief/hrm-trends-ontwikkelingen-2018/>

Doorn, P., & Rhebergen, M. (2006). *Statistiek voor hitorici*. Geraadpleegd op 07-05-2018, van: <http://www.let.leidenuniv.nl/history/RES/stat/html/les10.html>

Erven, R., & van der Laan, D. (2014). *Statistiek in business*. Boom Lemma Uitgevers.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy . *Business strategy and the environment* , 269-284.

HAS Hogeschool. (2015). *Feiten & Cijfers gezelschapsdierensector*.

Heijstek, M. (2017). *Marktinformatie Nederlandse gezelschapsdierenartsenpraktijken*.

Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2014). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations management* , 77-94.

Hong Tan, T., & Waheed, A. (2011). Herzbergs motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of management Journal* , 73-94.

Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal* , 635-872.

Integron. (2017). *Over integron*. Geraadpleegd op 21-03-2018, van: <https://www.integron.nl/over-integron/>

Integron. (2018). Medewerkertevredenheidsonderzoek.

Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated . *Human Resource Management Review* , 107-125.

Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the great recession. *Journal of Applied psychology* , 361-389.

Klein Haneveld, J. (2015). Een bevlogen dierenarts doet net dat beetje extra. *Tijdschrift voor diergeneeskunde* , 8-11.

Maccallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods* , 84-99.

Marktdata.nl. (2017, 7 december). *Ketenvorming in de veterinaire sector*. Geraadpleegd op 05-02-2018, van: <https://www.marktdata.nl/nieuws/Ketenvorming-in-de-veterinaire-sector>

Marktdata.nl. (2017, 7 december). *Ontwikkelingen en trends veterinaire sector*. Geraadpleegd op 27-02-2018, van: <https://www.marktdata.nl/nieuws/Ontwikkelingen-en-trends-veterinaire-sector>

Miner, J. B. (2005). Essential theories of motivation and leadership. Taylor & Francis Inc, 61-67.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research* , 726-735.

Nauwelaerts, Y., & Franck, T. (2007). Kritische succesfactoren van startende en jonge bedrijven in de design sectoren. *Tijdschrift voor Economie en Management* , 64-94.

Rabobank. (2017). *Rabobank Cijfers & Trends Branche-informatie Dierenartsen* .

Reinecke, D. R., Krokowski, A., & Newman, B. (2018). Self-management for building independence: Research and future directions. *International Journal of Educational Research* , 119-126.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* , 54-67.

Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management* , 395-407.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review* , 87-96.

Spss Handboek, S. (z.d.) *Wat is correlatie*. Geraadpleegd op 14-04-2018, van: <https://www.spsshandboek.nl/correlatie/>

- Teece, D.J. (2010). Business models, Business strategy and innovation. *Elsevier*, 172 - 194.
- Thuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde*. Noordhoff uitgevers bv Groningen/Houten.
- Thoonen, I. (2005). *Effecten van Human Resource Management op betrokkenheid, tevredenheid en verloop: bekeken vanuit het medewerksperspectief*. Universiteit van Tilburg .
- Tissen, R. J. (1991). *Mensen beter managen in theorie en praktijk*. University of Groningen .
- WeKnowPeople. (2018). *10 + 1 trends op de arbeidsmarkt 2018*. Geraadpleegd op 07-02-2018, van: https://www.weknowpeople.nl/nieuws/artikel_10_1_trends_op_de_arbeidsmarkt_in_2018_werken_moet_weer_leuk_zijn_26453.html
- Zestor. (z.d.). *Onze kerntaken*. Geraadpleegd op 23-03-2018, van: <http://www.zestor.nl/over-ons/onze-kerntaken>

Bijlagen

Bijlage 1: Enquête medewerkertevredenheid

Geachte heer/mevrouw,

In het kader van mijn opleiding diergezondheid en management onderzoek ik de invloed van medewerkertevredenheid op de prestatie van dierenartsenpraktijken. De medewerkertevredenheid zal gemeten worden aan de hand van deze enquête, de prestatie wordt gemeten met behulp van de gegevens uit de benchmark. De enquête zal ongeveer 10 minuten van uw tijd kosten.

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen van het verband tussen medewerkertevredenheid en de prestatie van dierenartsenpraktijken.

De gegevens worden verwerkt als een gemiddelde en er wordt niet naar het individu gekeken. Daarnaast wordt alles vertrouwelijk en anoniem verwerkt.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben kunt u contact met mij opnemen via mijn e-mail, manonvanwinden@hotmail.com. Bij voorbaat wil ik u bedanken voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Manon van Winden

Student Diergezondheid en Management aan Aeres hogeschool Dronten.

Ten eerste wil ik u bedanken voor de deelnamen aan het onderzoek. Het onderzoek is opgebouwd uit twee open vragen en vervolgens stellingen waarbij de antwoordmogelijkheden van 1 tot en met 5 zijn. Bij deze vragen geldt 1 = Helemaal mee oneens/zeer slecht, 2 = Mee oneens/slecht, 3 = Neutraal, 4 = Mee eens/goed, 5 = helemaal mee eens/goed. Als laatst wordt er een vraag gesteld over uw algemene tevredenheid over uw werk.

Afsluitend heeft u de mogelijkheid voor opmerkingen en/of feedback.

Bij welke praktijk bent u werkzaam?

Mijn functie is...

- Dierenarts
- Paraveterinair
- Praktijkmanager

Factor 1: Motivatie en betrokkenheid

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb plezier in mijn werk					
Ik heb afwisseling in mijn werk					
Ik voel mij gemotiveerd tijdens mijn werk					
Ik ben bekend met de doelen die de praktijk stelt					

Ik voel mij verantwoordelijk voor het behalen van de doelen van mijn praktijk					
Ik maak mij wel eens zorgen om het behalen van de doelen van mijn praktijk					
Ik krijg energie van mijn werk					
Ik verlies energie van mijn werk					
Ik ben trots om voor mijn praktijk te werken					

Factor 2: Leer en groei

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb de mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen					
Er worden resultaat- en ontwikkelafspraken met mij gemaakt					
Ik heb opleidings-, trainings- of cursusmogelijkheden					
Ik haal het beste uit mezelf voor deze praktijk					
Deze praktijk zorgt ervoor dat ik het beste uit mezelf haal					
Ik ontwikkel mij voldoende om mijn huidige werk te kunnen blijven doen					
Ik ontwikkel mij voldoende om binnen de praktijk door te groeien naar een andere functie					
Ik ontwikkel mij voldoende om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden					

Factor 3: Autonomie

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb de vrijheid bij het plannen van mijn werkzaamheden					
Ik heb vrijheid in de uitvoering van mijn werk					
Ik heb veel te zeggen over wat er gebeurt binnen mijn functie					
Ik heb invloed op de doelen die de praktijk stelt					

Factor 4: Communicatie tussen leidinggevende en werknemer

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn directe leidinggevende is toegankelijk					
Ik word gemotiveerd en gecoacht door mijn direct leidinggevende					
Mijn direct leidinggevende toont waardering voor mijn werkzaamheden					
Mijn direct leidinggevende toont waardering voor mij					
Mijn direct leidinggevende komt afspraken na					
Ik heb vertrouwen in mijn direct leidinggevende					
Ik krijg vertrouwen van mijn direct leidinggevende					
Ik krijg de mogelijkheid om eventuele werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende					

Factor 5: Beloning

	Zeer slecht	Slecht	Neutraal	Goed	Zeer goed
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden ervaar ik als					
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden ervaar ik als					
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden ervaar ik als					

Hoe beoordeelt u uw tevredenheid over uw werk?

1. Zeer ontevreden
2. ontevreden
3. Enigszins ontevreden
4. Enigszins tevreden
5. Tevreden
6. Zeer tevreden

Opmerkingen/feedback

Bijlage 2: Checklist schriftelijk rapporteren

Naam: Manon van Winden

Klas: 4DG

Datum: 30 maart 2018

Titel verslag/rapport: Vooronderzoek afstudeerwerkstuk/medewerkertevredenheid in de veterinaire sector

Nadat **jij** je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de ingevulde checklist vindt er geen beoordeling plaats. De assessor controleert met deze checklist je rapport/verslag.

De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn de zogenaamde '*killing points*'. Indien de assessor meer dan vijf '*killing points*' heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. Voor de herbeoordeling moet je ook de oude versie inleveren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen '*killing points*' toegestaan! **AANVINKEN WAT NIET IN ORDE IS!**

1. Het taalgebruik:

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden*

Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd!

- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)*
- ☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien*
- ☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden*

2. Het rapport/verslag:

- ☐ Is ingebonden (hard copy)*
- ☐ Is vrij van plagiaat* (zie onderwijsexamenregeling)

3. De omslag:

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

4. De titelpagina/het titelblad:

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

5. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

6. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

7. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat conclusies
- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Is gestructureerd
- ☐ Is zakelijk geschreven
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

8. De inleiding (toelichting op intranet):

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het grotere kader en aanleiding
- ☐ Beschrijft inhoudelijke achtergrondinformatie*
- ☐ Formuleert het probleem/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

9. Materiaal en methode:

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de onderzoeksvraag/vragen*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

10. De (opmaak van de) kern:

- ☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken en (sub)paragrafen (maximaal drie niveaus)*
- ☐ Deze zijn verschillend in opmaak*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen
- ☐ De pagina's zijn genummerd*

11. De discussie:

- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gebruikte onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen (zie toelichting op intranet)

12. De conclusies en aanbevelingen:

- ☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

13. De bronvermelding:

- ☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet)

14.De literatuurlijst:

- ☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet)

15.De bijlagen:

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse