



Waarom moeilijk als het makkelijk kan?

Onderzoek naar de ondersteuning
van de bevoegdheids-app op het
HR-beleid

Deniz Sahbaz

School:	Saxion Deventer
Opleiding:	Human Resource Management
Opdrachtgever:	Saxion Deventer
Studentnummer:	2431335
Plaats:	Deventer
Datum:	02-01-2016
Eerste begeleider:	Ivy Goedgebure
Tweede begeleider:	Ton Plender
Praktijkbegeleider:	Jacques Hovens

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Relevantie bevlogenheid	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Relevantie onderzoek	7
1.4 Doelstelling onderzoek	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	8
2.1 Job Demands-Resources Model van bevlogenheid	8
2.2 Bevlogenheid	8
2.2.1 Werkgerelateerde bronnen	9
2.2.2 Persoonlijke energiebronnen	11
2.3 Rollen van HR	12
2.4 Ken- en stuurgetallen	14
2.5 HR-cylus	15
2.6 HR-activiteiten	15
2.7 Bruikbaarheidseisen van de app	18
2.8 Conceptueel model	18
2.9 Hoofdvraag en deelvragen	19
Hoofdstuk 3: Methoden van Onderzoek	20
3.1 Keuze voor onderzoeksmethoden	20
3.1.1 kwalitatief en verkennend onderzoek	20
3.2 Deelnemers onderzoek en procedure	20
3.2.1 Deelnemers onderzoek	20
3.2.2 Procedure	21
3.3 Meetinstrument	22
3.3.1 Topiclijst	22
3.3.2 Laddering	23
3.4 Analyse van de procedure	24
3.5 Kwaliteit onderzoekopzet	25
Hoofdstuk 4: Resultaten	26
4.1 Verloop interviews	26
4.2 Open coderen	26
4.3 Axiaal coderen en codeboom	26
4.4 Selectief coderen: beantwoording deelvragen	27
Hoofdstuk 5: Conclusie en Discussie	39
5.1 Beantwoording deelvragen	39
5.2 Beantwoording hoofdvraag	41
5.3 Discussie	42
5.3.1 Persoonlijke prestaties als onderzoeker	43
5.3.2 Sterke kwaliteiten als onderzoeker	43

5.3.3 Ontwikkelpunten als onderzoeker	44
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen.....	45
6.1 Kernpunten aanbevelingen.....	45
6.1.1 Aanbeveling 1: De bevlogenheids-app bekend maken voor organisaties.....	45
6.1.2 Aanbeveling 2: Het nut van de bevlogenheids-app verduidelijken	46
6.1.3 Aanbeveling 3: Ondersteuning van de bevlogenheids-app	47
6.1.4 Aanbeveling 4: De bruikbaarheidseisen van de bevlogenheids-app	51
6.2 Aanbeveling voor in de toekomst	52
Eigen werkverklaring.....	60
<u>Bijlagen.....</u>	<u>USB</u>

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoek ‘Waarom moeilijk als het makkelijk kan?’ dat ik het afgelopen half jaar in opdracht van de hogeschool Saxion in Deventer heb uitgevoerd.

Mijn naam is Deniz Sahbaz en ik ben een student van de opleiding Human Resource Management aan de hogeschool Saxion in Deventer. De tweede helft van het vierde schooljaar ben ik begonnen met het afstudeeronderzoek. De opdrachtgever had een probleem en dit probleem heb ik voor mijn afstudeeronderzoek onderzocht. Omdat mijn opdrachtgevers bij Saxion werken, kende ik de organisatie al redelijk goed en kon ik tijdens het onderzoek gemakkelijk contacten leggen.

Bij deze wil ik alle bedrijven bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek, hun tijd en de mooie momenten. Jacques Hovens, docent aan de Academie Mens en Arbeid (AMA), wil ik bedanken voor de mogelijkheid om bij Saxion af te studeren. Ook wil ik Roger Wolf, Marco Farfan en Jeffrey Braak bedanken voor de interessante vergaderingen die ik mocht bijwonen, de tijd die zij aan mijn onderzoek hebben besteed en de moeite die zij voor mij hebben gedaan.

Tot slot wil ik Ivy Goedgebure bedanken (mijn eerste begeleider vanuit Saxion) en Ton Plender, (mijn tweede begeleider vanuit Saxion) voor hun begeleiding. Zij waren altijd goed bereikbaar en gaven mij tips en feedback zodat ik mijn onderzoek goed heb kunnen uitvoeren.

Veel leesplezier.

Deniz Sahbaz
Deventer, 2 januari 2016

SAMENVATTING

Door diverse technologische ontwikkelingen in de maatschappij zijn elektronische apparaten als de smartphone en de tablet niet meer weg te denken uit het dagelijks leven. Dat is niet zo gek, want handig zijn ze zeker. Ook op de werkvloer worden ze veelvuldig gebruikt. Inmiddels is meer dan 60% van de verkochte mobiele telefoons in Nederland een smartphone. De bevlogenheids-app moet dan ook een dienende functie hebben richting de organisatie. Het is de bedoeling om door middel van de bevlogenheids-app een organisatie- en/of afdelingsdiagnose te kunnen maken van de bevlogenheid van de werknemers, om de organisatie uiteindelijk op dit gebied naar een hoger niveau te tillen. Om het bovenstaande te realiseren is dit onderzoek uitgevoerd op verzoek van twee docenten van de Academie Mens en Arbeid (AMA), de opdrachtgevers. Daarbij stond de volgende probleemstelling centraal: 'De opdrachtgever wil een bevlogenheids-app ontwikkelen, maar weet niet op welke manier deze app succesvol kan zijn'. Hij wil daarom inzicht krijgen in de behoeften van de gebruikers, om de bevlogenheids-app naar wens te kunnen inrichten. De doelstelling voor de opdrachtgever was daarom om inzicht te krijgen in de wensen van de potentiële gebruikers. De bevlogenheids-app dient ingebed te worden in het bestaande HR-beleid om succesvol te kunnen bijdragen aan de doelstelling van de organisatie. Daarom is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd: 'Op welke manier kan de bevlogenheids-app het HR-beleid van een organisatie ondersteunen?'.

Tijdens het beschrijven van het theoretisch kader is vooral gekeken naar een aantal uitgangspunten van het 'Job'- 'Demands'- 'Resources'-model (JD-R-model). Dit is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werksituaties te bestuderen. Het JD-R-model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stress en ongezondheid, terwijl beschikken over veel energiebronnen leidt tot hogere productiviteit en grotere motivatie. Vooral het motivationele proces is meegenomen in het theoretisch kader, omdat dit betrekking heeft op de bevlogenheid van werknemers. Ook de vier HR-rollen van Ulrich worden besproken in het theoretisch kader. Het gaat om 'employee champion', 'administratieve expert', 'strategic partner' en 'change agent'. Verder wordt in het theoretisch kader dieper ingegaan op de ken- en stuurgetallen, de HR-activiteiten en de bruikbaarheidseisen voor de bevlogenheids-app.

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het onderzoek bestond uit een vooronderzoek, een literatuuronderzoek en interviews. Er zijn acht organisaties bezocht en tien medewerkers geïnterviewd. De interviews zijn opgenomen met opnameapparatuur. Vervolgens zijn ze uitgetypt, waarna elk gespreksfragment is gecodeerd. Daarvoor is een codeerschema gebruikt, om de interviews objectief en duidelijk te kunnen observeren. Dit schema bestaat uit verschillende (deel)onderwerpen, die punten of activiteiten weergeven die betrekking hebben op de inhoud van de interviews. Aan de hand daarvan zijn conclusies getrokken. Op basis waarvan vervolgens aanbevelingen zijn geformuleerd.

Uit dit onderzoek is onder andere gebleken dat de werknemers in een organisatie moeite kunnen hebben met de omgang met de bevlogenheids-app. Uit de resultaten bleek dat werknemers niet over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken om de app te gebruiken. Bovendien vonden bedrijven de term 'bevlogenheid' niet altijd even duidelijk. Daarnaast is gebleken dat organisaties de bevlogenheids-app wel een goed idee vinden, mits het een toegevoegde waarde heeft voor organisaties. Ook kwam naar voren dat de organisaties momenteel te weinig metingen per jaar hebben, en dat er behoefte is om de werknemers vaker te meten op bijvoorbeeld bevlogenheid. Verder is gebleken dat de HR-activiteiten van de geïnterviewde organisaties gericht zijn op werving en selectie, verzuim, tevredenheid, personeelsverloop, duurzame inzetbaarheid, training en opleiding en productiviteit. Ten slotte zijn de wensen en bevindingen van de potentiële gebruikers ten aanzien van de bevlogenheids-app bij de

conclusies betrokken. Hiervoor zijn specifieke aanbevelingen opgesteld. Naar aanleiding van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. De bevlogenheids-app bekend maken voor organisaties.
2. Het nut van de bevlogenheids-app verduidelijken.
3. De ondersteuning van de bevlogenheids-app:
 - Maatregel 1: de rapportgenerator;
 - Maatregel 2: werknemers vaker en gericht meten;
 - Maatregel 3: verzamelde gegevens van de bevlogenheids-app linken aan overige HR-activiteiten.
4. De bruikbaarheidseisen van de bevlogenheids-app.

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

De laatste jaren komen er steeds meer applicaties (apps) op de markt, die specifiek zijn ontwikkeld voor smartphones of tablets. Apps zijn softwareproducten. Vaak zijn dit relatief kleine en simpele programma's met een specifieke functie. Uit recent onderzoek blijkt dat Apple verantwoordelijk is voor een groot deel van de apps (App Annie, 2015). Het maken van apps lijkt tegenwoordig steeds meer een trend te worden (Schouw, 2014). Grote bedrijven gebruiken bijvoorbeeld steeds vaker apps om hun product of de verkoop ervan te ondersteunen (De Boer, 2013). Een voorbeeld is de app van het onlinereisbureau booking.com, waarmee je een hotelovernachting kunt opzoeken en boeken. Of bijvoorbeeld de app van Sixt, waarmee je een auto kunt huren zonder dat je jezelf hoeft aan te melden, zoals op een website wel nodig is. Ook banken werken steeds meer met apps. ING heeft bijvoorbeeld een app waarmee rekeninghouders via hun rekening(en) geld kunnen overmaken en overschrijvingen kunnen bekijken. Uit het onderzoek van De Boer blijkt dat steeds meer bedrijven ontdekken hoe gemakkelijk en handig het is om een app te (laten) ontwikkelen om een bepaald product te ondersteunen of uit te breiden (De Boer, 2013). Estate meent dat bedrijven een eigen app lanceren vanuit de angst om ingehaald te worden door concurrenten (Estate, 2013). Smartphone-apps zijn tegenwoordig een vast onderdeel van de communicatiestrategie van kleine en grote bedrijven.

1.1 RELEVANTIE BEVLOGENHEID

De AMA van het Saxion is de opdrachtgever van dit onderzoek. Deze organisatie wil een bruikbare “bevlogenheids-app” op de markt brengen. Deze app gaat er ook daadwerkelijk komen.

Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli, Taris, Xanthopoulou & Bakker 2010). Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie en het gevoel fit en sterk te zijn, maar ook lang en onvermoeibaar door kunnen werken. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, waardoor bijvoorbeeld de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om van het werk los te komen. Absorptie is de focus die bevlogen medewerkers hebben en de plezierige wijze waarop zij hun werk uitvoeren. Elke organisatie streeft naar bevlogen werknemers, omdat dit tot betere resultaten leidt wat betreft de omzet, klanttevredenheid en productiviteit (Visser & Van Rhenen, 2011).

Met de bevlogenheids-app kan een Human Resource Management-afdeling (HRM-afdeling) op basis van een vragenlijst die is ingevuld door de medewerkers, een organisatiediagnose of afdelingsdiagnose maken van de medewerkersbevlogenheid. Vervolgens kan de HRM-afdeling met deze gegevens een beleid ontwikkelen om de bevlogenheid en het plezier in het werk te bevorderen. Dit leidt ertoe dat werknemers zich meer betrokken voelen en intrinsiek gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen en harder werken (Schaufeli & Dijkstra, 2010).

1.2 AANLEIDING

Er is gekozen voor een bevlogenheids-app als hulpmiddel voor het verbeteren van het HRM-beleid, omdat een app succesvoller lijkt te zijn dan vragenlijsten per e-mail of op papier. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat medewerkers niet tevreden zijn over de schriftelijke vragenlijsten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Deze vragenlijsten worden eentonig en saai gevonden (Silverman, 2014). De wens van de opdrachtgever is om een app te realiseren die de bevlogenheid van medewerkers meet en die niet als eentonig en saai wordt bestempeld. Het idee is dat de gebruiker na het invullen van de vragenlijst via de bevlogenheids-app, direct zijn individuele score en

profiel kan zien. Op die manier kan de HRM-afdeling - die de app beheert – op basis van de ingevulde vragenlijsten van de medewerkers, een organisatiediagnose maken van de medewerkersbevlogenheid. Met de resultaten kan de HRM-afdeling vervolgens de lijnmanagers/afdelingshoofden adviseren over het voeren van eventuele wijzigingen, zoals het creëren van nieuwe werkzaamheden, het anders uitvoeren van werkzaamheden of juist het afstoten van werkzaamheden. Daarnaast kunnen eventueel nieuwe samenwerkingsverbanden worden aangegaan of anders worden benaderd. Heezen stelt dat hoe groter de bevlogenheid van medewerkers is, des te beter de werkprestaties zijn (Heezen, 2012).

Om de bevlogenheids-app te realiseren, is bij de AMA een stagiaire “web development” aangenomen. De stagiaire houdt zich vooral bezig met de technische kant van de bevlogenheids-app. De opdrachtgever wil echter voorafgaand aan het technische proces de wensen van de potentiële gebruikers in beeld brengen om deze te verwerken in de app. Daarom is het belangrijk hier onderzoek naar te doen.

1.3 RELEVANTIE ONDERZOEK

Uit recent onderzoek van AGconsult is gebleken dat er een gebruikersonderzoek en/of een behoefteanalyse nodig is om de wensen van potentiële gebruikers goed in kaart te brengen (AGconsult, 2014). Om een goede en bruikbare bevlogenheids-app te ontwikkelen is het onderzoeken van de wensen – wat dit onderzoek beoogt – van belang. In dit onderzoek wordt onderzocht of en op welke manier er behoefte is aan een bevlogenheids-app en hoe belangrijk bevlogenheid is voor potentiële gebruikers (organisaties, HR-afdelingen) van de app. Als dit duidelijk is, kan de opdrachtgever de bevlogenheids-app gericht inrichten en lanceren. Verder wordt ingegaan op de behoefte van een HRM-afdeling, aan de informatie met betrekking tot de bevlogenheidsdiagnose van een afdeling of organisatie om te achterhalen of hier vraag naar is. Tevens is het belangrijk om te weten waarom de potentiële gebruiker behoefte heeft aan bepaalde informatie, om op deze manier de bevlogenheids-app hierop aan te passen. Tot slot wordt onderzocht hoe deze informatie gebruikt kan worden door de HRM-afdeling of de organisatie zelf, waardoor de bevlogenheids-app ondersteunend zal zijn voor een organisatie.

1.4 DOELSTELLING ONDERZOEK

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een adviesrapport voor de hogeschool Saxion in Deventer. Dit rapport geeft aanbevelingen voor de vormgeving van de gebruikerseisen van de bevlogenheids-app, zodat deelnemende bedrijven uitkomsten van de bevlogenheids-app kunnen gebruiken voor het formuleren en borgen van het HR-beleid. Het advies wordt onder andere gebaseerd op interviews met potentiële gebruikers van de app.

In het volgende hoofdstuk wordt relevante theorie besproken over bevlogenheid en over de wijze waarop een HR-afdeling informatie uit de app kan gebruiken bij onderdelen van de HR-cyclus. Ook wordt beschreven hoe de bevlogenheids-app het HR-beleid kan verbeteren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en de onderzoeksvragen die verder besproken worden in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 3 wordt ook de onderzoeksmethode toegelicht. De daaropvolgende hoofdstukken bespreken de onderzoeksresultaten en de conclusie. Dit onderzoek wordt afgesloten met verschillende aanbevelingen.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe de bevlogenheids-app het HR-beleid kan ondersteunen en verbeteren. Het theoretisch kader dient als uitgangspunt voor het praktijkonderzoek. De theorieën vormen samen een theoretisch raamwerk, wat leidt tot een conceptueel model. Het conceptueel model is een schematische weergave van factoren die van belang zijn voor het onderzoek. In het eerste gedeelte worden kenmerken van bevlogenheid besproken, zowel met betrekking tot het individu als met betrekking tot de organisatie. Het Job Demands-Resources model wordt hier ook besproken. Het tweede deel analyseert literatuur die te maken heeft met de informatie die de bevlogenheids-app uiteindelijk zal opleveren. Ook een aantal uitgangspunten van de theorie van Ulrich wordt toegelicht. Daarna wordt dieper ingegaan op de HR-activiteiten waarbij de app en de informatie die de app oplevert een rol spelen.

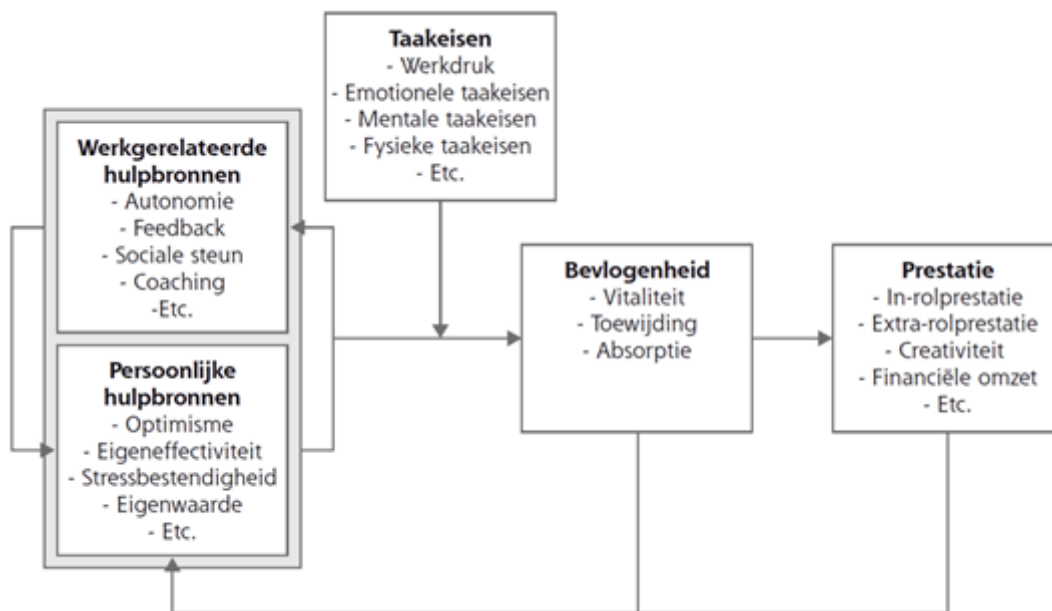
2.1 JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL VAN BEVLOGENHEID

Bij het beschrijven van dit theoretisch kader wordt eerst gekeken naar een aantal uitgangspunten van het Job Demands-Resources model of JD-R model (Schaufeli et al., 2010). Het JD-R model is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werksituaties te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot een hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces). In dit theoretisch kader wordt het motivationele proces besproken, omdat dit betrekking heeft op de bevlogenheid van werknemers.

2.2 BEVLOGENHEID

Het centrale onderdeel in het motivationele proces is bevlogenheid. Uit onderzoek is gebleken dat dit construct relatief stabiel is (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, zoals geciteerd in Schrijver, 2011). Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opmerste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Bakker & Schaufeli, 2007). Iemand die heel vitaal is, voelt zich fit en sterk, kan lang doorwerken en beschikt over veel mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Bij toewijding - de tweede dimensie - staat de betrokkenheid van werknemers bij het werk centraal. Hierbij gaat het erom in hoeverre de werknemer zijn werk nuttig, uitdagend, inspirerend en zinvol vindt (Bakker & Schaufeli, 2007). Absorptie wordt gekenmerkt door het op een plezierige manier opgaan in het werk en het moeilijk los kunnen maken van het werk (Schaufeli et al., 2010).

Een bevlogen werknemer heeft een positieve invloed op een organisatie (zie figuur 1). Volgens Harter, Hayes en Schmidt (2002) leidt bevlogenheid tot meer omzet, het behoud van werknemers, een hogere klanttevredenheid en een hogere productiviteit. Ook voelen deze werknemers zich meer betrokken bij de organisatie en ervaren zij meer positieve emoties (Bakker & Demouriti, zoals geciteerd in Schrijver, 2011). Voor zowel werkgevers als werknemers blijkt dat een verdere verkenning van dit construct relevant is. Wanneer werkgevers en werknemers de mate van bevlogenheid bij zichzelf of bij anderen willen vergroten, is het van belang dat duidelijk wordt welke werkgerelateerde en persoonlijke aspecten samenhangen met de mate van bevlogenheid die een werknemer ervaart.



Figuur 1: Het JD-R model van bevlogenheid (Bakker, 2009).

De oorzaken en gevolgen van bevlogenheid worden samengebracht in het JD-R model (zie figuur 1). In dit model wordt gebruikgemaakt van twee centrale factoren; werkgerelateerde hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen. De werkgerelateerde bronnen zijn onderdeel van het motivatieproces dat tot bevlogenheid leidt en leiden indirect tot betere prestaties. Persoonlijke hulpbronnen spelen een rol wanneer werknemers worden geconfronteerd met hoge taakeisen (Bakker, 2009). Bovendien hebben de taakeisen ook een belangrijke invloed op de bevlogenheid.

De opdrachtgever heeft ervoor gekozen om de taakeisen niet mee te nemen in de bevlogenheids-app en om die reden worden deze niet beschreven in het theoretisch kader. Gezien het belang van de taakeisen in het JD-R model is het de vraag of deze keuze handig is. Immers taakeisen kunnen de bevlogenheid van een werknemer behoorlijk bedreigen. Taakeisen verwijzen namelijk naar aspecten van het werk die voortdurend fysieke en/of psychologische inspanningen vereisen: werkstressoren dus. De werkgerelateerde bronnen en persoonlijke hulpbronnen beïnvloeden elkaar wederzijds (Bakker, 2009).

Werkgerelateerde bronnen en persoonlijke hulpbronnen

In de volgende paragrafen worden de werkgerelateerde bronnen en de persoonlijke hulpbronnen nader beschreven. Deze bronnen zullen tevens worden betrokken bij het inrichten van de bevlogenheids-app. De bevlogenheid van de gebruiker wordt met behulp van de app gemeten aan de hand van de onderstaande werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen. De taak-eisen worden niet meegenomen bij de analyse van de bevlogenheids-app omdat de taak-eisen raken aan het uitputtingsproces. De bevlogenheids-app richt zich op het motivationele proces.

2.2.1 WERKGERELATEERDE BRONNEN

Er zijn twee bronnen die de mate van bevlogenheid beïnvloeden; werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen. Onderzoeken laten zien dat er een positieve relatie is tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid (Schaufeli et al, 2010). Werkgerelateerde energiebronnen zorgen voor meer bevlogenheid, doordat zij motiverend werken (Ruyssseveldt, Smulders & Taverniers, 2013). Hieronder worden de

werkgerelateerde energiebronnen toegelicht. Deze energiebronnen zijn van belang, omdat zij bij meerdere functies een rol spelen (Xanthopoulou, zoals geciteerd in Van Ooijen, 2015). Dat is belangrijk voor dit onderzoek, omdat de potentiële gebruikers van de bevoegenheids-app naar verwachting uiteenlopende functies bekleden.

2.2.1.A FEEDBACK OP PRESTATIE

Een eerste werkgerelateerde energiebron is het krijgen van feedback. Deze energiebron speelt bij de meeste functies een belangrijke rol (Schaufeli et al., 2010). Wanneer er feedback wordt gegeven, dan krijgen werknemers informatie over eerdere prestaties (Demerouti, zoals geciteerd in Schrijver, 2011). Een hogere mate van bevoegenheid heeft onder andere te maken met het krijgen van feedback op prestaties (Saks, Bakker, Albrecht, Gruman & Macey 2015). Dit is te verklaren vanuit de motiverende werking van feedback.

Op twee manieren kan feedback leiden tot een hogere werkgerelateerde motivatie. Ten eerste leidt feedback tot intrinsieke motivatie. Door feedback te geven op prestaties, ontstaat een optimaal leerproces bij de werknemer. Dit leidt tot een betere ontwikkeling van werkgerelateerde competenties. Dit is één van de secundaire behoeften van de mens (Schaufeli, 2011). Ook heeft het ontvangen van feedback tot gevolg dat werknemers zich meer competent voelen en dit zorgt voor intrinsiek gemotiveerde werknemers. De Job Characteristics Theory van Hackman en Oldham suggereert hetzelfde (Bakker & Schaufeli, 2007). Hackman en Oldham stellen dat feedback ertoe leidt dat de werknemer weet hoe hij werkelijk gepresteerd heeft bij het uitvoeren van zijn taken en dat deze kennis intrinsiek motiverend werkt (Hackman en Oldham, zoals geciteerd in Sigdenhorst, 2003).

Ten tweede kan het geven van feedback ook leiden tot extrinsieke motivatie, omdat de kans groter is dat de werknemer goed presteert en zijn doelen behaalt. Als gevolg van het behalen van zijn doelen, ontvangt de werknemer een beloning (geldbedrag bijvoorbeeld). Dit zorgt voor extrinsieke motivatie (Kluijtsmans, 2010).

2.2.1.B SOCIALE STEUN

Een andere werkgerelateerde bron is het geven en krijgen van sociale steun (Schaufeli et al., 2010). Sociale steun heeft betrekking op de sociale contacten op het werk. Sociale steun is belangrijk om prettig en goed te werken en vooral om werkgerelateerde problemen op te lossen (Gaillard, zoals geciteerd in Schrijver, 2011). Bovendien blijkt uit verschillende onderzoeken dat er een positieve relatie bestaat tussen bevoegenheid en sociale steun (Schaufeli Rhenen & Taris, 2007). De relatie tussen bevoegenheid en sociale steun kan op verschillende manier worden verklaard. Iemand die zich identificeert met zijn werk en met de organisatie waar hij werkt, ervaart vaak sociale steun binnen de organisatie (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, zoals geciteerd in Schrijver, 2011). Werknemers die zich identificeren met hun werk en met de organisatie waarvoor ze werken, beschouwen de gezamenlijke doelen van de organisatie ook als hun eigen doelen (Bakker, 2009). Het nastreven van gezamenlijke doelen én de identificatie met de organisatie werken motiverend voor de werknemer. Op die manier stijgt de bevoegenheid.

2.2.1.C AUTONOMIE

Mensen willen controle hebben over zichzelf en hun omgeving. Dit doen zij over het algemeen door taken zo goed mogelijk te regelen. De mogelijkheid om dit te doen, wordt ook wel “de regelmogelijkheid” of “autonomie” genoemd. Regelmogelijkheden zorgen ervoor dat het werk kan worden ingedeeld en uitgevoerd en dat problemen zelfstandig opgelost kunnen worden. Meer regelmogelijkheden betekent ook dat er minder kans is op een ongezonde werkdruk. Werknemers kunnen namelijk zelf bepalen op welke manier zij het werk aanpakken en wanneer en waar gewerkt wordt (Bakker, 2010). Als de werkdruk te groot is, helpen de regelmogelijkheden niet meer. Als er te weinig regelmogelijkheden zijn (de werknemer mag niets) of juist te veel (de werknemer moet alles zelf uitzoeken), dan wordt de werkdruk juist groter en daalt de bevoegenheid (Le Blance, Schaufeli, Jonge, 2014).

2.2.1.D TAAKVARIATIE

Door aan het takenpakket van een werknemer 'horizontale' of functie-overschrijdende taken toe te voegen, kan meer taakvariatie gecreëerd worden. Dit wordt ook wel "taakverbreding" genoemd. Dit zorgt ervoor dat werknemers beter bekend worden met meer activiteiten, wat leidt tot een ontwikkelingsimpuls. Uit recent onderzoek blijkt dat vooral bij werknemers onder de 35 jaar, een hoge taakvariatie samenhangt met een kleinere kans op een burn-out en een lagere intentie om de organisatie te verlaten. Bij werknemers boven de 35 jaar, vergroot taakvariatie juist de kans op burn-outklachten. Dit betekent dat taakvariatie niet voor iedereen wenselijk is. De juiste mensen moeten variërende werkzaamheden verrichten. Zowel te weinig als te veel taakvariatie kan zorgen voor minder bevlogenheid van werknemers (Visser & Rhenen, 2014).

2.2.2. PERSOONLIJKE ENERGIEBRONNEN

Naast de werkgerelateerde energiebronnen bestaan er ook persoonlijke energiebronnen. Ook zijn er sterke aanwijzingen dat deze persoonlijke energiebronnen een rol spelen bij het motivationele proces van het JD-R model. Uit een onderzoek van Salanova, Bakker en Llorens blijkt dat als werknemers beschikken over persoonlijke energiebronnen, zij vaker een "flow" ervaren. Deze flow is te vergelijken met de dimensie "absorptie" van bevlogenheid (Salanova, Bakker, Llorens, 2006). Hobfoll meent in zijn Conservation of Resources-model (COR-model) dat persoonlijke energiebronnen zeker een rol spelen bij het motivationele proces. De energiebronnen van het motivationele proces in het JD-R model zijn "extraversie", "proactieve coping", "self-efficacy" en "eigenwaarde" (Hobfoll, 1998). Deze worden hieronder beschreven.

2.2.2.A EXTRAVERSIE

De eerste persoonlijke energiebron is extraversie. Dit is een persoonlijkheidskenmerk uit de Big Five. De Big Five is een model dat iemands persoonlijkheid beschrijft aan de hand van vijf dimensies. Extraversie is een van deze dimensies (Bakker, 2009). Een extravert persoon is 'iemand die actief, zelfverzekerd en energiek is, die het leuk vindt om mensen om zich heen te hebben en om veel contact met andere mensen te hebben' (Bakker & Schaufeli, 2007). Extraversie speelt een modererende rol in de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid. Uit onderzoek van Rosentreter, Hittner & Mushrush blijkt dat extraverte mensen actiever op zoek gaan naar sociale steun. Dit betekent dat een extraverte persoonlijkheid energie haalt uit het contact met mensen. Bovendien maken deze mensen ook meer gebruik van sociale steun. Daardoor zal extraversie de relatie tussen bevlogenheid en sociale steun versterken (Rosentreter, Hittner & Mushrush, 2008). Extraverte mensen zullen ook eerder vragen om feedback dan introverte werknemers en daardoor wordt verwacht dat extraversie ook een modererende rol speelt bij de relatie tussen bevlogenheid en feedback op prestatie. Extraverte personen benutten de mogelijkheden voor feedback namelijk beter dan introverte mensen (Wanberg & Kammeyer-Muller, zoals geciteerd in Schrijver, 2011). Tot slot zorgt de juiste 'match' tussen de organisatie(cultuur) en de werknemer ervoor dat de werknemer zich meer betrokken voelt bij zijn werk (Schaufeli & Dijkstra, 2010).

2.2.2.B PROACTIEVE COPING

De tweede persoonlijke energiebron is proactieve coping. Dit is een construct dat betrekking heeft op de manier waarop met stressoren wordt omgegaan. Proactieve coping kan gedefinieerd worden als inspanningen die worden geleverd om stressvolle gebeurtenissen te voorkomen. Ook zorgt proactieve coping ervoor dat stressvolle gebeurtenissen minder stress opleveren (Saks et al., 2015). Werknemers die hoog scoren op proactieve coping zullen zich meer richten op het motivationele proces dan op het uitputtingsproces. Zij zullen zich vooral richten op het beheersen van risico's, bereiken van doelen en persoonlijke groei. Werknemers met een hoge score op proactieve coping zijn actief bezig met het creëren en benutten van energiebronnen. Zij zullen meer mogelijkheden creëren voor ontwikkeling en beter presteren dan mensen die laag scoren op proactieve coping

(Schwarzer & Taubert, 2002). Dit betekent dat de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevologenheid bij de mensen met een hoger vermogen tot proactieve coping, sterker is dan bij de mensen met een lager vermogen tot proactieve coping.

2.2.2.C SELF-EFFICACY

De derde persoonlijke energiebron is self-efficacy. Dit is iemands overtuiging dat hij een specifieke actie kan uitvoeren om een bepaald doel te bereiken (Buss & Larsen, 2008). Self-efficacy versterkt het verband tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevologenheid. Saks et al. (2015) menen dat mensen die hoog scoren op self-efficacy hun energiebronnen beter gebruiken in vergelijking met mensen die laag scoren op self-efficacy. Wie hoog scoort op self-efficacy is meer gemotiveerd om te presteren dan mensen die hier laag op scoren. Om zo goed mogelijk te presteren, zullen zij optimaal gebruikmaken van energiebronnen (Huisman, zoals geciteerd in Bakker, 2010). Bij mensen die hoog scoren op self-efficacy is de relatie tussen energiebronnen en bevologenheid waarschijnlijk sterker dan bij mensen die minder in staat zijn tot self-efficacy.

2.2.2.D EIGENWAARDE

De vierde en tevens laatste persoonlijke hulpbron is eigenwaarde. Als een werknemer goed is aangesloten op zijn energiebron, dan heeft hij veel zelfvertrouwen en functioneert hij beter. Op deze manier dwingt de werknemer van zijn omgeving respect af en krijgt hij complimenten. Dit versterkt het gevoel van eigenwaarde. Op die manier heeft de werknemer eerder een bevologen houding (Visser & Rhenen 2014). De bevologen werknemers scoren niet alleen hoger bij het eigen management, maar zijn ook gewild bij andere organisaties. Bovendien zijn werknemers met een hoge eigenwaarde productiever én klantvriendelijker (Buss & Larsen, 2008).

Nu duidelijker is welke elementen bij de bevologenheids-app betrokken moeten worden, wordt in paragraaf 2.3 de relatie tussen de bevologenheids-app en het HR-beleid besproken. Hiervoor is het van belang om inzicht te hebben in de rollen van HR in een organisatie. De vier rollen van Ulrich moeten namelijk goed vertegenwoordigd zijn om optimaal toegevoegde waarde te kunnen leveren. Een goed HR-beleid betekent namelijk dat op elk van deze vier terreinen steeds vanuit een specifieke HR-rol activiteiten moet worden ondernomen (Kluijtmans, 2010).

2.3 ROLLEN VAN HR

Ulrich (1997) meent dat HR vier rollen moet vervullen om van toegevoegde waarde te zijn voor een organisatie: “administrative expert”, “employee champion”, “strategic partner” en “change agent”.

2.3.1 EMPLOYEE CHAMPION

De rol van employee champion is gericht op het veranderen van de betrokkenheid, competenties en de inzetbaarheid bij medewerkers binnen een organisatie (Ulrich, zoals geciteerd in Al-Obaidy, 2013). De employee champion (of medewerkerskampioen) is een HR-rol. Bovendien is dit iemand die betrokken is bij de dagelijkse problemen van de medewerkers. Verder is het belangrijk voor een employee champion om goed te luisteren, medewerkers de belangrijkste middelen te geven om hun werk te doen en de juiste respons geven (Ulrich, zoals geciteerd in Gilissen, 2010).

De bevologenheids-app zou de functies: “goed luisteren”, “medewerkers belangrijke middelen geven om het werk goed te doen” en “de juiste respons geven” moeten helpen vervullen. De app is namelijk een belangrijk middel voor werknemers, omdat ze hun verhaal en ervaringen kwijt kunnen door het beantwoorden van vragen. Daarnaast krijgen medewerkers naar aanleiding van hun antwoorden een korte diagnose van hun individuele

bevlogenheid. De bevlogenheids-app klinkt als een soort digitale maatschappelijke HR-medewerker. Hier zit een strategische gedachte achter. Het menselijke kapitaal is namelijk een belangrijk onderdeel van het ondernemingskapitaal. Als een HR-afdeling het ondernemingskapitaal wil versterken, moet het zich eerst richten op het ontwikkelen van het menselijk kapitaal. Dit resulteert in een grotere bekwaamheid en betrokkenheid van de medewerkers, wat het bereiken van resultaten dichterbij brengt. De rol van employee champion zou dus ondersteund kunnen worden door de bevlogenheids-app (Hilbert, 2009).

2.3.2 ADMINISTRATIVE EXPERT

De rol van administrative expert heeft betrekking op de efficiënte en professionele uitvoering van de HR-processen (Ulrich, zoals geciteerd in Witte, Kuijpers & Janssen, 2014). Van een HR-medewerker wordt verwacht dat de meer operationele processen op een doeltreffende en doelmatige wijze ontworpen en uitgevoerd worden. De administratieve deskundige is de beheerder, ontwikkelaar en uitvoerder van diverse HR-systemen en procedures. Kortom, de administrative expert is de beheer-specialist. De bevlogenheids-app is een onderdeel van het operationele proces waarbij werknemers kunnen worden gemonitord met betrekking tot hun welbevinden, in dit geval hun bevlogenheid. De administrative expert legt bijvoorbeeld vast wie welke training heeft gevolgd. De aandacht voor strategisch HRM mag niet ten koste gaan van deze operationele taken. Als een bedrijf voortdurend oog heeft voor de optimalisatie van deze administratieve processen en procedures - zoals met de bevlogenheids-app - dan bereikt men het niveau van administrative expert.

2.3.3 CHANGE AGENT

De change agent benadrukt de voordelen van een cultuurverandering, waarbij HRM-medewerkers zowel bewaker als katalysator zijn van respectievelijk de huidige en de gewenste cultuur. Het belang van de rol van change agent wordt door Ulrich als volgt benadrukt: 'I have found that the domain of competencies related to managing change was the most important for success as an HR professional'. Volgens Ulrich is het vooral belangrijk dat het verandervermogen van de organisatie groter wordt (Ulrich, zoals geciteerd in Pol, 2011). De change agent vergroot de capaciteit van de organisatie om te veranderen. De bevlogenheids-app kan deze rol ondersteunen door diagnoses te stellen van de verschillende afdelingen bijvoorbeeld. Met een veranderingsdiagnose kan de gewenste verandering gekoppeld worden aan een organisatie. Deze diagnose maakt duidelijk of de gewenste verandering aansluit bij de capaciteit binnen de organisatie. Hierdoor wordt zichtbaar waar eventueel capaciteit ontbreekt, zodat hierin geïnvesteerd kan worden (Gilissen, 2010). Uit de bevlogenheidsdiagnose kan naar voren komen dat een afdeling of een organisatie niet klaar is, of geen capaciteiten heeft voor een eventuele verandering. In de veranderdiagnose van een organisatie dient hier rekening mee gehouden te worden. Bijvoorbeeld door een afdeling te scholen, zodat de werknemers alsnog de capaciteiten hebben om mee te gaan in de veranderingen van een organisatie of afdeling.

2.3.4 STRATEGIC PARTNER

Als strategic partner houdt de HR-afdeling zich bezig met het in lijn brengen en integreren van de ondernemingsstrategie en de HR-strategie. Het belangrijkste bij deze rol is het opstellen van een succesvolle strategie (Ulrich & Brockbank, 2005). Als strategic partner horen de HRM-medewerkers de HR-activiteiten te kunnen benoemen. Het vaststellen van deze activiteiten wordt "organizational diagnosis" genoemd. De strategic partner heeft vooral oog voor de strategie op de lange termijn. Als strategic partner stemt de HR-afdeling beloningen, opleidingsmogelijkheden en de formatie af op de strategische doelen van het bedrijf (Ulrich & Brockbank, 2005). De strategic partner is succesvol als de strategie zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Ulrich en Brockbank (2005) geven aan dat HR-medewerkers zich goed bewust zijn van deze rol. Bovendien is uit onderzoek gebleken dat de rol van strategic partner het meest aantrekkelijk is voor HRM-medewerkers (Ulrich, zoals

geciteerd in Caldwell, 2003). De strategische kant van een bedrijf richt zich dan voornamelijk op de manier waarop de bevlogenheids-app ingezet kan worden om de bedrijfsdoelen te realiseren.

Kortom, binnen een organisatie zullen deze vier rollen van HR in meerdere of mindere mate aan de orde zijn. Het HR-beleid zal hierbij moeten aansluiten. Uitgangspunt van HR-beleid is dat het aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. Afhankelijk daarvan verschuiven de accenten van het te voeren HR-beleid. Ken- en stuurgetallen kunnen hier behulpzaam bij zijn. Immers ken- en stuurgetallen kunnen ondersteunend zijn bij het verkrijgen van inzicht in de prestaties van HR binnen de organisatie, afgezet tegen andere organisaties in dezelfde sector, het krijgen van (financiële) grip op de HR-afdeling en de inzet van human capital binnen de organisatie als geheel (investerings, kostenreductie, kwaliteitsverbetering) en het onderbouwen van investeringsbeslissingen (Kluijtmans, 2010).

2.4 KEN- EN STUURGETALLEN

De bevlogenheids-app genereert data. Met data kan inzicht in een bestaande situatie worden weergegeven, kunnen trends helder worden en op basis van beleid kan de data dienen om op te sturen (Al-Obaidy, 2013). Daarom kan de app een toevoeging zijn op de informatie die gehaald wordt uit de personeelsinformatiesystemen. Ken- en stuurgetallen zijn een onderdeel van een dergelijk systeem. Er zijn twee soorten ken- en stuurgetallen. Absolute ken- en stuurgetallen worden ook wel grondgetallen genoemd. Het zijn getallen waarvoor geen berekening meer hoeft te worden uitgevoerd (Kouwenhoven, 2011). Dit zijn relatief eenvoudige getallen, sommen of verschillen.

Daarnaast zijn er relatieve ken- en stuurgetallen. Deze zijn weer onder te verdelen in indelingsgetallen en verhoudingsgetallen (Kluijtmans, 2008). De bevlogenheids-app heeft vooral betrekking op de indelingsgetallen, omdat hierbij gegevens van een deel van een groep worden vergeleken met de gegevens van de totale groep. Deze uitkomsten worden meestal in procenten uitgedrukt (Baarda, 2011). Een voordeel van relatieve getallen ten opzichte van absolute getallen is dat uitkomsten en verhoudingen van de bevlogenheids-app duidelijker kunnen worden weergegeven.

Bevlogenheid kan uitgedrukt worden in een ken- of stuurgetal. Een diagnose van de medewerkersbevlogenheid van een organisatie kan verkregen worden via de bevlogenheids-app. Soortgelijke informatie kan ook vergeleken worden met ken- en stuurgetallen als de turn-overratio (de hoogte van de personeelsfluctuatie) en het ziekteverzuimpercentage. Een kengetal wordt vaak beïnvloed door verschillende factoren. Een lage bevlogenheid kan bijvoorbeeld de oorzaak zijn van een hoog ziekteverzuim. Maar ook andersom, als het ziekteverzuimpercentage hoog is, kan dit leiden tot een lage medewerkersbevlogenheid. Kortom, kengetallen staan niet op zichzelf maar hangen nauw met elkaar samen. De bevlogenheids-app zal hier een ondersteunende taak in hebben. Welke kengetallen hangen met elkaar samen, waar zitten overeenkomsten, wat is opvallend, etc.

Zoals hierboven is beschreven staan HR-ken- en stuurgetallen niet op zichzelf, maar hangen af van het kengetal, ingebed in de HR-cyclus. Om een goede gesprekspartner te zijn voor een afdeling en het management is het van belang om inzicht te krijgen welke ken- en stuurgetallen je het beste kunt gebruiken (Alblas & Wijsman, 2013). Hieronder wordt de HR-cyclus beschreven met aandacht voor de hoofdprocessen “instroom”, “uitstroom” en “doorstroom”.

2.5 HR-CYLUS

De HR-cyclus begint met het maken van een plan om bepaalde organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Het gaat dan vaak om de manier waarop taken zijn samengebracht, hoe het werk is georganiseerd, welke maatregelen risico's uitsluiten en wat een werknemer nodig heeft om zijn functie te kunnen uitoefenen (Kluijtmans, 2010). Door verandering of uitbreiding van activiteiten en de doorstroom of uitstroom van medewerkers kunnen vacatures ontstaan. Uiteindelijk is het voor een organisatie duidelijk wat nodig is voor de efficiënte uitvoering en voortgang van werkzaamheden (Kluijtmans, 2010). Net zoals er een begroting, rapportages en een jaarplan worden gemaakt, moet gekeken worden naar de ontwikkeling en functie-uitoefening van werknemers. Wanneer er bijgestuurd moeten worden om werkzaamheden beter te laten verlopen, dan zijn daarvoor voldoende mogelijkheden binnen de HR-cyclus. Taken kunnen bijvoorbeeld anders georganiseerd worden (centraliseren of decentraliseren), functies kunnen anders worden ingevuld (functiewijziging, taakverrijking) of medewerkers kunnen nieuwe vaardigheden en kennis opdoen (trainen) (Alblas & Wijsman, 2013). Op basis van de diagnose van de bevoegheids-app kan gekozen worden voor een andere aanpak op het gebied van bijvoorbeeld taakverrijking of het reorganiseren van het takenpakket (Kluijtmans, 2010).

De bevoegheids-app kan dus een belangrijke rol spelen bij processen van de HR-cyclus. De vraag is op welke manier de app het meest succesvol gebruikt kan worden. Het "geheim" van een goede HR-cyclus is duidelijkheid over de doelen waar de organisatie naar streeft. De doelen zijn gebaseerd op de missie van een organisatie en worden vertaald in de organisatiedoelen. Daarnaast geeft de HR-cyclus schematisch alle fasen van de arbeidsbetrekking weer tussen de organisatie en werknemer. Dit bestaat uit drie aparte fasen die de instroom, doorstroom en uitstroom worden genoemd. Dit wordt in de volgende paragraaf beschreven.

2.5.1. INSTROOM, DOORSTROOM EN UITSTROOM

Binnen HRM zijn er drie hoofdprocessen: instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Instroom: In deze categorie gaat het om de zoektocht naar nieuwe medewerkers. Via werving en selectie wordt de meest geschikte kandidaat voor een functie aangesteld. Nadat de kandidaat is aangenomen, wordt hij ingewerkt. Als de organisatie een goede werknemer heeft aangenomen, is er soms de mogelijkheid om door te stromen, waardoor de werknemer een optimale bijdrage kan leveren aan de organisatie

Doorstroom: Bij dit onderdeel van het proces gaat het om de ontwikkeling en het behoud van werknemers. Het behouden van werknemers is nodig om de kennis en ervaring te waarborgen. Er zijn verschillende manieren om een werknemer kansen te geven zichzelf te ontwikkelen of door te groeien naar hogere functies.

Uitstroom: Wanneer het dienstverband van een werknemer wordt beëindigd, wordt dit uitstroom genoemd. Er zijn verschillende redenen om het dienstverband van een werknemer te beëindigen. Een werknemer kan de pensioengerechtigde leeftijd bereiken of ontslagen worden. Middels de uitstroom van werknemers kan worden bezuinigd op personeelskosten, of kan ruimte gemaakt worden voor nieuwe werknemers.

Een goed HR-beleid en goede HR-activiteiten leiden tot een beter georganiseerde in-, door- en uitstroom van werknemers, waardoor het menselijk kapitaal zo efficiënt en effectief mogelijk wordt ingezet.

2.6 HR-ACTIVITEITEN

In deze paragraaf worden de HR-activiteiten besproken die te maken hebben met de bevlogenheids-app. Deze HR-activiteiten vloeien onder andere voort uit de rollen van HR, de ken- en stuurgetallen en de HR-cyclus. HR-activiteiten zijn noodzakelijk om een organisatie effectief te laten functioneren (Ulrich & Brockbank 2005). De HR-activiteiten hebben invloed op HR-uitkomsten en deze uitkomsten hebben weer invloed op de prestaties van de organisatie. Het werven en selecteren van de juiste mensen zorgt er bijvoorbeeld voor dat werknemers op hun plek zijn bij een organisatie, waardoor de productiviteit stijgt (Kluijtmans, 2010).

2.6.1. WERVING EN SELECTIE

In de instroomfase van de HR-cyclus is het belangrijk om de juiste werknemers te vinden voor de organisatie. “Werving en selectie” verwijst naar het proces van het aantrekken, selecteren en aanstellen van geschikte kandidaten (Scheepers, 2003). Dit gebeurt op basis van de strategie en de doelstellingen van een onderneming. Een bedrijf kan de bevlogenheids-app gebruiken bij de selectieprocedure. De data uit de bevlogenheids-app kan informatie geven over de werkomgeving en welke type kandidaat hierbij zou kunnen passen. Echter is het niet ethisch om op individueel niveau bezig te zijn met de bevlogenheids-app. Bovendien is dit verboden op basis van de wet bescherming persoonsgegevens (WBP).

2.6.2. PERSONEELSBEOORDELING

De HR-rol van employee champion is van belang voor werknemers. Een employee champion is namelijk een manager die de dagelijkse problemen van een werknemer probeert op te lossen. Dit is van belang voor de ontwikkeling van het personeel. Ook bij functioneringsgesprekken kan de bevlogenheids-app een handig hulpmiddel zijn. Het bedrijf heeft een algemeen beeld van de sterktes en zwaktes binnen een afdeling wat betreft bevlogenheid en factoren die dit beïnvloeden. Vervolgens kan in gesprekken met medewerkers worden gekeken hoe dit door hen wordt beleefd om samen met de medewerkers te kijken hoe de bevlogenheid kan worden verbeterd (door bijvoorbeeld aanpassingen in het werk, coaching, of scholing) (Tak, 2014).

2.6.3. FUNCTIONERINGSGESPREK

In het functioneringsgesprek worden zaken besproken die de werknemer kan, wil of moet veranderen met betrekking tot zijn werkzaamheden (Schaufeli, 2011). Bovendien wordt besproken op welke wijze dit wordt aangepakt. In het functioneringsgesprek gaat het vooral om iemands vaardigheden en competenties. Maar de bevlogenheid van een werknemer (in algemene zin) kan hier ook worden besproken. Verder worden ideeën voor verbetering van de werkprocessen besproken. Hierin kan een werknemer bijvoorbeeld zijn mening geven over de bevlogenheids-app zodat de HR-afdeling de bevlogenheids-app eventueel op een betere of andere manier kan toepassen binnen een organisatie of afdeling. Ook de opleidingsmogelijkheden, carrièrewensen en het functioneren van de werknemers worden besproken (Noomen, 2004).

2.6.4. OPLEIDEN EN TRAINEN

Om met betrokkenheid en enthousiasme te werken, is het belangrijk dat er een mogelijkheid is voor het volgen van opleidingen en trainingen. Het werk kan hierdoor op verschillende manieren veranderen. Een voorbeeld is het toenemende gebruik van computers en internet. Om het werk goed te kunnen uitvoeren, is het van belang om mee te gaan met deze veranderingen en te blijven ontwikkelen hierin (Noomen, 2004).

De bevlogenheids-app kan veel veranderen binnen een bedrijf. Het beantwoorden van simpele schriftelijke vragenlijsten wordt vervangen door een digitale app. Dit kan betekenen dat werknemers getraind en/of opgeleid moeten worden om te werken met de bevlogenheids-app.

Daarnaast is de mogelijkheid voor een opleiding of training belangrijk voor de ontwikkeling van werknemers. Als bijvoorbeeld uit de bevoegdheids-app blijkt dat een werknemer laag scoort op bevoegdheid, kan het bedrijf ervoor kiezen om deze werknemer een opleiding of een training aan te bieden als blijkt dat een beïnvloedende factor hier mee te maken heeft. Een van de kenmerken van bevoegde medewerkers is dat zij zich betrokken en verbonden voelen met hun werkgever. Een organisatie kan er dan voor kiezen om de werknemer op te leiden, om zo een band te creëren met het bedrijf of om de werknemer meer uit te dagen.

2.6.5. PERSONEELSPANNING

De personeelsplanning betreft het voorbereiden, vormgeven en implementeren van het beleid met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel (Evers & Verhoeven, zoals geciteerd in Riedstra, 2011). Een goede personeelsplanning zorgt ervoor dat de juiste mensen op de juiste momenten op de juiste plaats in de organisatie terechtkomen (Draper & Merchant, zoals geciteerd in Pelgron, 2010). Om de juiste mensen op de juiste plek te hebben, is het van belang te weten wat er leeft in een organisatie en om medewerkers betrokken te houden. Maar ook de kwantitatieve en kwalitatieve planning van personeel is belangrijk. De personeelsplanning moet voortdurend in de gaten worden gehouden voor een optimale personeelspopulatie op de korte, middellange en lange termijn. De bevoegdheids-app kan hierbij helpen. De app kan duidelijk maken waar de passie en kwaliteiten van een werknemer liggen. De werknemer kan dan op een afdeling geplaatst worden waar zijn kwaliteiten het beste tot hun recht komen.

2.6.6. LOOPBAANONTWIKKELING

Loopbaanontwikkeling heeft twee componenten. Allereerst is er het “loopbaanverloop”, wat betrekking heeft op de werkervaring, leerervaring en netwerkrelaties. Daarnaast heeft loopbaanontwikkeling te maken met persoonlijke ambitie, waarden en persoonlijke mogelijkheden. Bij persoonlijke mogelijkheden gaat het om het feit dat de werknemer zelf in actie moet komen om het uiterste uit de loopbaan te halen. De bevoegdheids-app richt zich op de persoonlijke mogelijkheden, omdat de app inzicht geeft in de kwaliteiten van werknemers. Dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan meer bij het individu komt te liggen, betekent echter nog niet dat werkgevers geen rol meer te spelen hebben. Hun verantwoordelijkheid bestaat erin om werknemers instrumenten en mogelijkheden te bieden die de employability kunnen vergroten en om hen te stimuleren tot eigen initiatief (Bollen, Christiaans & Soens, 2013).

2.6.7 ZIEKTEVERZUIM

Er is sprake van ziekteverzuim wanneer een medewerker door ziekte of beperking niet in staat is om zijn werk uit te voeren. Tijdens zijn ziekte of gebrek heeft een werknemer volgens de wet recht op twee jaar loondoorbetaling. Daarna wordt gekeken of de zieke werknemer in aanmerking komt voor een uitkering in het kader van de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Om dit te voorkomen, kan de bevoegdheids-app preventief ingezet worden. Wanneer de bevoegdheid van een groep werknemers wordt onderzocht en deze blijkt een lage betrokkenheid te hebben, dan kunnen maatregelen worden getroffen. Dit kan ervoor zorgen dat er minder of minder lang sprake is van ziekteverzuim. Er dient wel rekening te worden gehouden met de privacy van een werknemer. Dus er wordt gekeken op organisatieniveau of afdelingsniveau. Het is niet de bedoeling dat persoonlijke informatie van werknemers door iedereen met een leidinggevende functie bekeken kan worden.

2.6.8. WERKOVERLEG

Een werkoverleg is een gestructureerd overleg tussen een leidinggevende en een aantal medewerkers. Bij een werkoverleg gaat het voornamelijk om het uitwisselen van informatie en meningen en ideeën over het werk en de werksituatie (Bollerman, 1999). Een werkoverleg dient ongeveer één keer per maand plaats te vinden. Vaak wordt

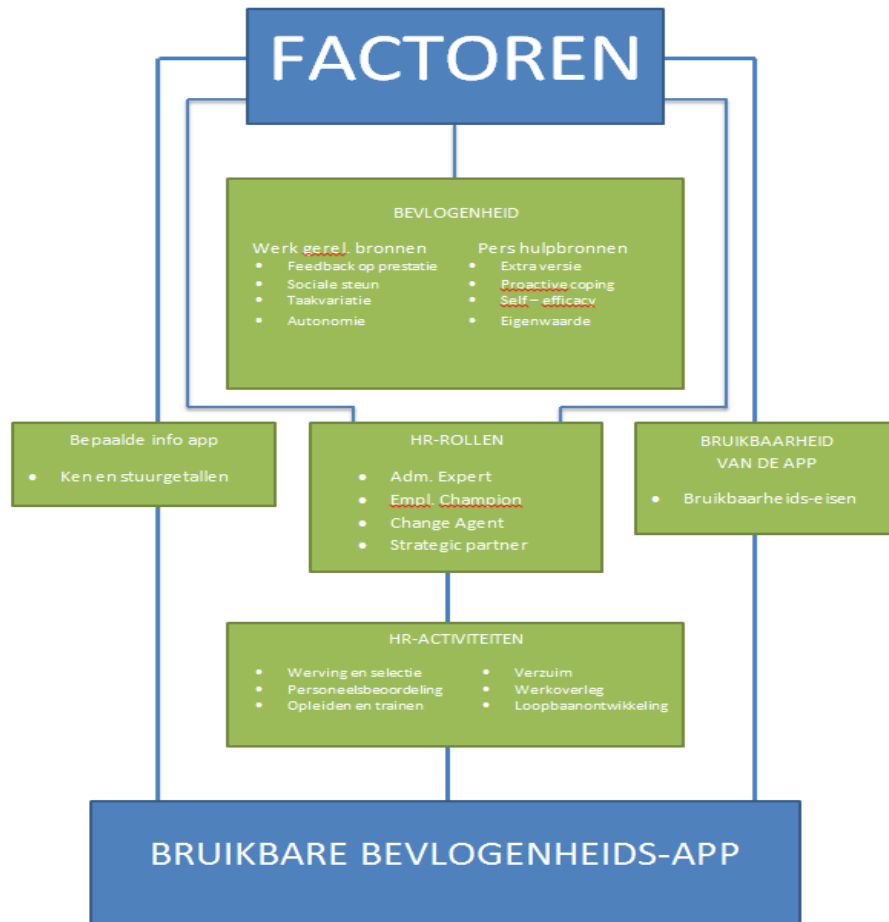
dit binnen de afdeling of organisatie geregeld en zijn hier geen geschreven regels voor. Tijdens een werkoverleg kan ook de bevlogenheids-app besproken worden. Er kan gesproken worden over de ervaringen van de medewerkers met de app en hun ideeën voor verbeteringen en nieuwe manieren van gebruik. Door de toepassingen van de app in een werkoverleg te bespreken, kan een bedrijf meer invulling geven aan de wijze waarop de bevlogenheids-app wordt gebruikt. Dit zorgt mogelijk ook voor meer draagvlak onder medewerkers en meer medewerking. Uiteindelijk is het de bedoeling om een rapportage te maken op teamniveau over de bevlogenheids-app. Dit is van belang voor een duidelijke informatieoverdracht, het tijdig signaleren van problemen en een goed overzicht van het gebruik van de app.

2.7 BRUIKBAARHEIDSEISEN VAN DE APP

Elk organisatie die serieus naar zijn applicatie kijkt, zal continu het gedrag van bezoekers analyseren. Hoe beter dit in kaart wordt gebracht, hoe gemakkelijker het te vertalen is naar relevante verbeteringen voor de applicatie (Mostert, 2014). Bruikbaarheidseisen is een formele weergave van de eisen waaraan de bevlogenheids-app moet voldoen om gemakkelijk in het gebruik te zijn. De bruikbaarheidseisen houdt zich vooral bezig met de gebruiksvriendelijkheid van de bevlogenheids-app. Tijdens het bouwen van de bevlogenheids-app zal er ook rekening gehouden worden met de beoogde gebruikers. Hoe toegankelijker en gebruiksvriendelijk een product is, hoe meer mensen er eenvoudig mee zullen kunnen omgaan. De gebruiksvriendelijkheid van een applicatie zit onder meer in een duidelijke navigatie en bediening. De gebruiker zal met zo min mogelijk handelingen kunnen doen of vinden wat hij wil, zonder er eindeloos naar te zoeken. Bij het invullen van de bevlogenheids-app zal de gebruiker moeten worden geholpen door duidelijke aanwijzingen te krijgen. Dit is belangrijk voor de gebruiksvriendelijkheid van de bevlogenheids-app. Maar bovenal moet de bevlogenheids-app duidelijk zijn hoe de maker de bevlogenheids-app heeft bedoelt (intuïtief).

2.8 CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van het theoretisch kader wordt het definitieve conceptueel model opgesteld. Dit is een visuele weergave van het te onderzoeken onderwerp en de factoren die daarop van invloed zijn. Het model is met behulp van het theoretisch kader stapsgewijs opgebouwd (zie figuur 2) In dit model wordt overzichtelijk weergegeven welke variabelen bij het onderzoek van belang zijn.



Figuur 2: Conceptueel model

2.9 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN

Op welke manier kan de bevlogenheids-app het HR-beleid van een organisatie ondersteunen?

1. In hoeverre is de term bevlogenheid bekend bij de potentiële gebruiker van de bevlogenheids-app en wat doet de potentiële gebruiker om de bevlogenheid te bevorderen?
2. Op welke manier maakt de potentiële gebruiker gebruik van ken- en stuurgetallen en hoe wordt dit beoordeeld?
3. Welke HR-rollen (van Dave Ulrich) vervult de HR-afdeling binnen de organisatie?
4. Welke HR-activiteiten worden uitgevoerd door de potentiële gebruiker van de bevlogenheids-app?
5. Wat zijn de bruikbaarheidseisen van de bevlogenheids-app?

Nu de hoofd- en deelvragen zijn opgesteld, wordt in het volgende hoofdstuk de methodologie toegelicht. Dan wordt duidelijk op welke manier de informatie om de deelvragen te beantwoorden is verzameld en geanalyseerd.

HOOFDSTUK 3: METHODEN VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Als eerste wordt de keuze voor de onderzoeksmethode verklaard op basis van de vraagstelling van dit onderzoek. Vervolgens worden de methodes van dataverzameling en data-analyse beschreven. Daarnaast wordt uitgelegd op welke manier rekening is gehouden met de kwaliteit en betrouwbaarheid van de onderzoek.

3.1 KEUZE VOOR ONDERZOEKSMETHODEN

3.1.1 KWALITATIEF EN VERKENNEND ONDERZOEK

Dit is een verkennend onderzoek dat bestaat uit interviews die zijn gehouden met potentiële gebruikers van de bevrogenheids-app. Hierdoor kan meer inzicht worden verkregen in behoeften ten aanzien van de bevrogenheids-app. Een kwalitatief onderzoek is geschikt wanneer er nog maar weinig informatie beschikbaar is zoals bij het betreffende onderzoek het geval is. Een kwalitatief onderzoek kan leiden tot meer inzicht in de manieren waarop een bevrogenheids-app de HR-afdeling van een organisatie kan ondersteunen. Het laat daarnaast ook zien hoe potentiële gebruikers denken over de app.

3.1.1.1 HALFGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Het doel van de interviews was informatie verzamelen om daarmee te onderzoeken op welke manier de bevrogenheids-app het HRM-beleid van een organisatie kan ondersteunen. Hiervoor zijn halfgestructureerde interviews gehouden. Er zijn respondenten geselecteerd die werkzaam zijn bij potentiële gebruikers (bedrijven) van de bevrogenheids-app. Het was belangrijk dat de onderzoeker flexibel kon omgaan op de antwoorden die de respondenten gaven. Volledig gestructureerde interviews zijn niet flexibel en daarom in dit geval dus minder geschikt als dataverzamelingsmethode. Bij halfgestructureerde interviews liggen niet alle vragen van tevoren vast, maar de onderwerpen wel.

3.2 DEELNEMERS ONDERZOEK EN PROCEDURE

3.2.1 DEELNEMERS ONDERZOEK

In dit onderzoek gaat het niet om één locatie of een speciale situatie, noch om een groep of categorie personen. Het gaat om één of meer individuen in een organisatie. In principe zouden de interviews afgenomen kunnen worden bij elke organisatie met minimaal tien werknemers. Volgens een quotasteekproef is onderzocht of de organisatie een HR-afdeling heeft. De interviews voor dit onderzoek zijn gehouden met kleine, middelgrote en grote bedrijven om op deze manier een beeld van verschillende organisaties te krijgen.

In dit onderzoek zijn sleutelinformanten geïnterviewd. Dit zijn informanten die de onderzoeker veel informatie kunnen geven en bij voorkeur een vooraanstaand en goed onderlegd lid van de te onderzoeken groep zijn (Baarda & Teunissen, 2010). In dit onderzoek waren de sleutelinformanten de medewerkers en managers van de HR-afdeling, omdat zij in staat zijn om hun mening te geven ten aanzien van de bevrogenheid, het HR-beleid binnen de organisatie en hoe de app het HR-beleid kan ondersteunen.

De definitieve onderzoeksgroep is hieronder in kaart gebracht. In totaal zijn acht bedrijven bezocht en zijn tien medewerkers geïnterviewd.

Naam bedrijf	Functie	Grootte bedrijf
Sportbedrijf Deventer	HR-manager	MGB
Sportbedrijf Deventer	Verkoopmedewerker	MGB
Motrac Hydrauliek	HR-manager	KB
Workrate	HR-manager	KB
Workrate	Accountmanager	KB
Hummel	HR-manager	MGB
Euromaster	HR-adviseur	GB
Pouw	HR-manager	MGB
Grolsch	HR-medewerker	GB
Restaurant Ufuk	Manager	KB

Tabel 1: definitieve onderzoeksgroep.

3.2.2 PROCEDURE

Voor de werving van de onderzoeksgroep is een beroep gedaan op de creativiteit van de onderzoeker. Er is gebruikgemaakt van de netwerkmethode via de contacten van derden. Ook is gebruikgemaakt van de sneeuwbalmethode door via de eerste deelnemers andere geschikte respondenten te benaderen. Nadat de onderzoeksgroep is samengesteld, is gekeken naar de toegankelijkheid van de locaties en of de bedrijven gemakkelijk te bereiken waren voor de onderzoeker. Daarnaast is onderzocht hoe de onderzoeker in contact kon komen met de beoogde personen. Verder is getoetst of de kwaliteit van de verwachte informatie hoog zou zijn, en of er een goed beeld verkregen kon worden van de individuen en bedrijven. Dit is getoetst door de missie, visie en doelen van de onderzochte bedrijven in kaart te brengen, waardoor het voor de onderzoeker duidelijker werd wat de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden waren van de betreffende HR-afdeling. De onderzoeksgroep is telefonisch benaderd en ook is een aantal bedrijven bezocht. Twee maanden voordat de interviews zijn afgenomen, zijn de eerste contacten met bedrijven, zoals Euromaster en Sportbedrijf Deventer, gelegd. Hier is bewust voor gekozen omdat het overtuigen van respondenten en het plannen van interviews tijd kost. Om de onderzoeksgroep daadwerkelijk te overtuigen om mee te werken aan dit onderzoek, is de groep erop geattendeerd dat het een win-winsituatie betreft. De bedrijven krijgen de kans om zich te verdiepen in een bevlogenheids-app die ook voor hen interessant kan zijn, en de onderzoeker heeft baat bij de mening en ideeën van de respondenten. Ook zijn respons-verhogende acties ingezet, zoals het versturen van een overtuigende e-mail aan de betreffende bedrijven.

Daarnaast is gebruikgemaakt van een lijst met willekeurige organisaties. Deze lijst bevatte organisaties die eventueel interesse konden hebben om aan het onderzoek mee te werken. Naar de meest interessante bedrijven uit deze lijst is een e-mail gestuurd om te vragen of zij bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. Nadat een aantal bedrijven had toegezegd mee te willen werken, zijn de afspraken gemaakt om het interview af te nemen. Er is bewust voor gekozen om de eerste interviews relatief vroeg te plannen en deze eerste interviews meteen te analyseren. Op die manier zou de methode eventueel nog aangepast kunnen worden.

Tijdens het interview is iedere respondent opnieuw op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek. Daarnaast werd de respondenten verteld dat het interview ongeveer een uur zou duren. Voorafgaand aan de interviews hebben de respondenten toestemming gegeven voor het opnemen van de interviews. Bij ieder

interview zijn de vijf thema's besproken, die later in dit hoofdstuk worden toegelicht. Nadat alle thema's met alle respondenten zijn besproken, zijn de interviews uitgewerkt. Deze uitwerking is opgenomen in bijlage 1.

3.3 MEETINSTRUMENT

3.3.1 TOPICLIJST

In tabel 2 staan de interviewthema's. Voordat de interviews werden afgenomen, zijn deze eerst voorbereid. De te bespreken onderwerpen zijn bestudeerd, belangrijke documenten zijn geprint en de opnameapparatuur werd geregeld. Voor het samenstellen van de vragenlijst was de centrale probleemstelling van dit onderzoek leidend. De topiclijst is gebaseerd op verschillende soorten literatuur en het theoretisch kader. Voordat de echte interviews zijn afgenomen, is een aantal proefinterviews afgenomen zodat naar aanleiding van deze proefinterviews de manier van vraagstelling is aangepast.

<i>Thema's</i>	<i>Verdieping</i>	<i>Onderwerpen die besproken worden</i>
Organisatie-aspecten	Doelen, methode, hoe het doel te bereiken, missie, visie. Inzicht verkrijgen in hoe de organisatie werkt.	- Organisatiedoelen - Organisatie-activiteiten - HR-activiteiten
Ken- en stuurgetallen	Data koppelen aan organisatieprestatie, zoals klanttevredenheid, winst, omzet en productiviteit. Vroegtijdig anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Actief (bij)sturen naar het gewenste (beleids)resultaat, denk aan strategische personeelsplanning (Kouwenhoven, 2011).	- Methode - Aanpak - Bevindingen - Medewerkerstevredenheids-onderzoek
HR-rollen	Ulrich (1997) meent dat er vier rollen zijn die HR moet vervullen om een volwaardige relatie met de organisatie te creëren. Het gaat om de rollen administrative expert, employee champion, strategic partner en change agent.	- Huidige situatie - Gewenste situatie
Bevlogenheid	Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2007). Bevlogenheid stelt organisaties in staat goede prestaties neer te zetten, maar ook concurrentievoordeel te behalen.	- Kennis bevlogenheid - Situatie bevlogenheid
Bruikbaarheid bevlogenheids-app	Usability houdt zich bezig met de gebruiksvriendelijkheid van	- Eisen - Bevindingen

gemaakte dingen. In een ideale wereld wordt tijdens de ontwikkeling van producten voldoende rekening gehouden met de beoogde gebruikers. Hoe toegankelijker en gebruiksvriendelijker, hoe meer mensen er gebruik van maken (Marketingtermen, 2009).	- Voordelen
	- Nadelen

Tabel 2: topiclijst

Het interview begon met het thema “organisatie-aspecten” omdat op deze manier achterhaalt kon worden hoe een organisatie in elkaar steekt en wat de doelen zijn. Aan de hand van deze informatie kon doorgevraagd worden. Voorbeelden van vragen zijn de volgende:

1. Wat zijn de doelen van de organisatie? (organisatiedoelen)
2. Wat doet de HR-afdeling om deze doelen te bereiken? (HR-activiteiten)
3. Hoe weten jullie of jullie deze activiteiten goed uitvoeren en hoe worden deze geanalyseerd? (methode/aanpak ken- en stuurgetallen)

Het doel van deze vragen is om inzicht te krijgen in het huidige HR-beleid van organisaties. Ook bij de overige thema's is veel doorgevraagd, bijvoorbeeld:

1. Welke HR-rollen van Ulrich komen voor in dit bedrijf?
2. Waarom?
3. Kunt u hier voorbeelden van noemen?
4. Wat zijn specifieke HR-activiteiten die hieruit voortvloeien?

Bovendien werden verbanden gelegd tussen de verschillende thema's, zoals:

1. U zegt dat bij uw bedrijf vooral de rol van employee champion belangrijk is, maar kunt u hierbij een link leggen met de ken- en stuurgetallen en andersom?

Voor de onderzoeker was het belangrijk om het gesprek objectief te voeren en om de respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden. Bij het laatste thema - de bruikbaarheid van de bevoegenheids-app - is gebruikgemaakt van de vraagtechniek “laddering”.

3.3.2 LADDERING

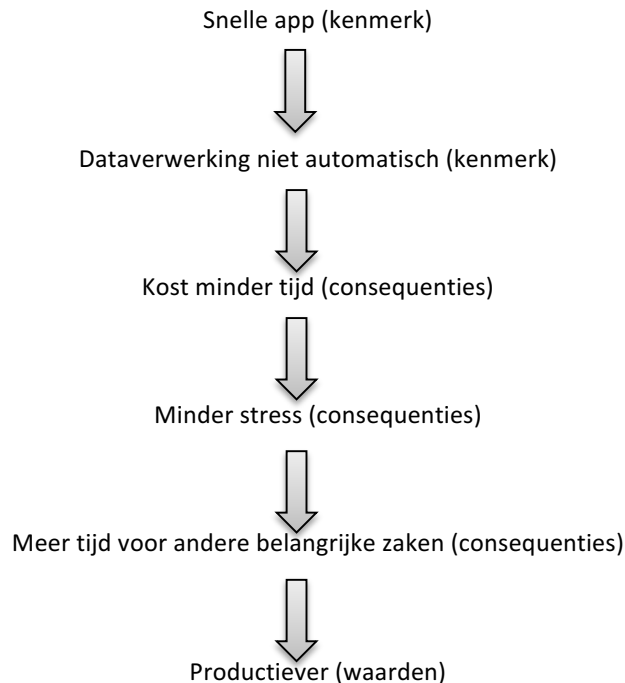
Met laddering - een vraagtechniek uit de marketingwereld - is het mogelijk om associaties te ontdekken bij een merk of product (Heskes & Partners, 2010). In dit onderzoek is laddering gebruikt voor het thema bruikbaarheidseisen van de bevoegenheids-app. Door deze methode is duidelijker geworden wat de respondenten belangrijk vinden aan de bevoegenheids-app en waarom ze dit belangrijk vinden.

Voorbeeld:

De respondent vindt het belangrijk dat de bevoegenheids-app snel moet zijn. Er wordt vervolgens gevraagd: ‘Waarom is dit belangrijk voor je?’ Waarop de respondent antwoordt: ‘We moeten de dataverwerking nu handmatig doen’. De vervolgvraag is dan: ‘Waarom wil je het niet handmatig doen?’ Waarop hij antwoordt: ‘Dit

kost te veel tijd'. Met als afsluitende vraag: 'Waarom is dit zo erg?' De respondent antwoordt: 'Dat lijkt me logisch. Omdat we dan meer tijd hebben voor overige belangrijke werkzaamheden. Als de dataverwerking automatisch plaatsvindt, kunnen wij productiever zijn'.

Zo ontstaat bij deze respondent de ladder:



Figuur 3: Voorbeeld 'laddering'

3.4 ANALYSE VAN DE PROCEDURE

Allereerst zijn de interviewresultaten open gecodeerd. Daarna zijn de interviewresultaten axiaal en selectief gecodeerd. De toegepaste kwalitatieve analyse bestaat uit drie onderdelen, namelijk open coderen (bijlage 1), axiaal coderen (bijlage 3) en selectief coderen (hoofdstuk 4). Deze methoden worden hieronder toegelicht.

Na het uitschrijven van de interviews zijn deze gecodeerd. De onderzoeker heeft alle gegevens uit de interviews eerst in fragmenten verdeeld. Daarna zijn deze fragmenten gelabeld en heeft elke gelabelde tekst een code gekregen. Vervolgens zijn de codes gesplitst en samengevoegd. Voor deze methode is gekozen, omdat op deze manier elke code een precieze definitie krijgt die het mogelijk maakt om tekstfragmenten eenduidig met een code te verbinden.

Bij de axiale codering is vooral gekeken naar belangrijke begrippen. Tevens was het in deze fase belangrijk om te onderzoeken of elk fragment op de juiste manier was gecodeerd. Ook is gekeken naar belangrijke en minder belangrijke codes om op deze manier een "codeboom" op te stellen (die in de bijlage 3 is opgenomen).

De laatste stap was de selectieve "codering". Dit is een analysemethode waarbij nagegaan wordt of en hoe codes samenhangen. Vervolgens zijn bepaalde codes samengebracht. Op basis hiervan is gekeken naar de resultaten uit de interviews.

In hoofdstuk vier worden de resultaten van de interviews beschreven en geanalyseerd aan de hand van de onderwerpen (thema's) die aansluiten bij de deelvragen.

3.5 KWALITEIT ONDERZOEKSOPZET

Dit onderzoek is onafhankelijk uitgevoerd. Dit houdt in dat de hogeschool Saxion Deventer akkoord is gegaan met de vraagstelling van het onderzoek, maar zich verder afzijdig heeft gehouden van de aanpak en uitvoering van het onderzoek. Wel vond regelmatig overleg plaats tussen de onderzoeker en de opdrachtgever. Verder is er bewust voor gekozen om het onderzoek extern (buiten Saxion) uit te voeren, zodat de objectiviteit gewaarborgd wordt. Om betrouwbare antwoorden te krijgen, is gebruikgemaakt van een quotasteekproef. Dit proces wordt later in dit hoofdstuk beschreven (Verhoeven, 2009). Om de objectiviteit en representativiteit van het onderzoek te waarborgen is het belangrijk om kleine, middelgrote en grote bedrijven te onderzoeken.

Daarnaast is een topiclijst opgesteld om gericht vragen te kunnen stellen. De topiclijst is in paragraaf 3.3 van dit hoofdstuk besproken. De topiclijst is tot stand gekomen op basis van het theoretisch kader en het conceptueel model. De betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot door gebruik te maken van schaalvragen tijdens de interviews. Een van deze schaalvragen was:

- Welk cijfer zou u geven aan het werken met ken- en stuurgetallen?

Deze schaalvragen zijn gebruikt om betekenis te geven aan de gevoelens en bevindingen van de respondenten, waardoor de antwoorden betrouwbaarder worden.

Tijdens het afnemen van de interviews was het niet te voorkomen dat er omgevingsgeluiden te horen waren of een collega even binnenkwam. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden is ook niet volledig te voorkomen en dit kan van invloed zijn op de resultaten van dit onderzoek.

Bij dit onderzoek is sprake van externe validiteit. De onderzoeksoptzet en de vragen die gebruikt zijn, kunnen namelijk gebruikt worden door andere opdrachtgevers met soortgelijke vragen. De vragen van de interviews staan namelijk niet vast, maar de onderwerpen wel.

Bovendien zorgt het houden van interviews ervoor dat bij de beantwoording van de vragen ruimte is voor sturing wat betreft de juiste interpretatie van de vragen. Hierdoor wordt de validiteit gewaarborgd.

Ondanks dat gebruik wordt gemaakt van relatief duidelijke begrippen, bestaat de kans dat de begrippen die in het interview besproken worden, anders geïnterpreteerd worden. Dit kan invloed hebben op de validiteit van het onderzoek. Als onderzoeker heb ik geprobeerd om bepaalde onderwerpen samen te vatten om het duidelijker te maken voor de respondent. Bovendien heb ik 'controlevragen' gesteld zoals: *Is dit helder? Of Begrijpt u dit?*

De uitkomsten van dit onderzoek dienen bruikbaar te zijn voor de opdrachtgever. De resultaten bieden namelijk meerdere aanknopingspunten voor het optimaliseren van de kwaliteit van de bevlogenheden-app. Ook wordt inzicht verkregen in hoe de app het HR-beleid van een organisatie kan ondersteunen. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek beschreven.

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord. Elke deelvraag sluit specifiek aan op één thema, maar alle deelvragen hebben ook betrekking op de andere thema's. Tevens worden de resultaten van de interviews beschreven. Ook de uitwerking van het proces van open- en axiaal coderen wordt in dit hoofdstuk beschreven.

4.1 VERLOOP INTERVIEWS

De sfeer tijdens de gesprekken was prettig, omdat beide partijen aandacht voor elkaar hadden. Als een vraag of opmerking niet duidelijk was voor de respondent, dan was het altijd mogelijk om vragen te stellen. Dit zorgde ervoor dat de interviews een open karakter hadden, wat bijdroeg aan de gemoedelijke sfeer. Daarnaast was het prettig voor de onderzoeker dat de respondenten uitgebreide antwoorden gaven en geen enkele vraag onbeantwoord lieten. Wanneer een antwoord onduidelijk was, dan vroeg de onderzoeker om meer uitleg.

Voorbeeld:

Respondent: 'In ons geval zijn er drie punten die aandacht behoeven. Dit zijn de arbeidsomstandigheden en de communicatie- en managementvaardigheden. Dit zijn dus ook de drie dingen waar we nu mee bezig zijn. We willen daar een plan voor ontwikkelen om onszelf te verbeteren op die vlakken, zodat we daar over twee à drie jaar een hoger cijfer voor hebben'.

Onderzoeker: 'Oké, een plan bedenken zeg je? Hoe moet ik dat voor mij zien? Kun je daar duidelijker in zijn?'

De duur van de gesprekken verschilde per interview. Vijf interviews duurden 45 minuten, drie interviews 40 minuten en twee interviews 35 minuten. De reden voor het verschil in duur is dat de ene respondent meer vertelde dan de andere. Een andere reden is dat een aantal respondenten zelf ook vragen stelde. Hierdoor was de onderzoeker ook regelmatig aan het woord, waardoor het interview langer duurde.

De interviews verliepen naar wens en zowel de respondenten als de onderzoeker waren na afloop tevreden. De onderzoeker heeft de benodigde informatie gekregen. De respondenten vonden het interessante materie en werden aan het denken gezet over hun beleid met betrekking tot bevlogenheid, ken- en stuurgetallen en de HR-rollen en HR-activiteiten.

4.2 OPEN CODEREN

Het resultaat van de open codering staat in de bijlage 2. In deze ronde zijn 156 codes opgesteld, die voornamelijk gebaseerd zijn op de kernbegrippen en dimensies uit het conceptueel model. Verder zijn er ook codes gemaakt die niet in het model staan. Deze codes zijn daarom niet betrokken bij de axiale codering. Er zijn belangrijke keuzes gemaakt bij het open coderen met betrekking tot de HR-rollen. Enkele respondenten hebben een aantal van deze rollen benoemd, terwijl deze rollen niet terugkwamen bij de definitieve HR-activiteiten van de desbetreffende respondent. Tijdens het coderen van de interviews is hier rekening mee gehouden. Opvallend is dat de volgende codes het meest voorkomen: "de app als middel voor de toekomst", "de rol van de employee champion" en "een plan maken naar aanleiding van de ken- en stuurgetallen".

4.3 AXIAAL CODEREN EN CODEBOOM

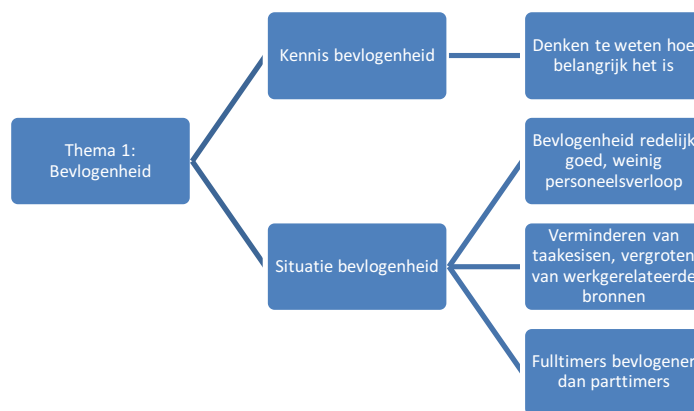
Het resultaat van de axiale codering is een codeboom, die is opgenomen in bijlage 3. Om van de codelijst naar de codeboom te komen, is een aantal keuzes gemaakt. De vijf hoofdthema's van de codeboom zijn de thema's die aansluiten bij de deelvragen. Verder hebben ook de subthema's van de codeboom raakvlakken met de deelvragen. De belangrijke en veelvoorkomende antwoorden (codes) die hieruit zijn voortgevloeid, zijn ook verwerkt in de codeboom ("maken de codeboom af"). Dit betekent dat de codeboom vijf hoofdthema's bevat met elk een aantal subthema's met veelvoorkomende codes. Zoals in de vorige paragraaf staat beschreven, zijn niet alle codes van de open codering ook daadwerkelijk in de codeboom opgenomen, omdat sommige codes weinig voorkwamen.

4.4 SELECTIEF CODEREN: BEANTWOORDING DEELVRAGEN

Op basis van de codeboom, de citaten en het theoretisch raamwerk is een overzicht gemaakt van de ideeën en meningen van de respondenten. In dit deel van het hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord en wordt gefocust op integratie: het leggen van verbanden tussen de thema's: "ken- en stuurgetallen", "organisatie-aspecten", "HR-rollen" en "de bruikbaarheid van de app".

Thema 1: Bevlogenheid

Thema 1 raakt aan de eerste deelvraag: In hoeverre is de term bevlogenheid bekend bij de potentiële gebruiker van de bevlogenheids- app en wat doet de potentiële gebruiker om de bevlogenheid te bevorderen? In figuur 1 is een overzicht van de aspecten van bevlogenheid te zien.



Figuur 4: Overzicht thema 1 bevlogenheid

Kennis bevlogenheid

Uit de interviews is naar voren gekomen dat respondenten denken te weten wat bevlogenheid is en waarom het belangrijk is. Negen van de tien respondenten gaven aan te weten hoe belangrijk bevlogen werknemers voor een organisatie zijn: *'We weten hoe belangrijk bevlogenheid is en we denken ook wel dat onze werknemers bevlogen zijn, maar we kunnen het niet hard maken'*. En: *'Ik weet dat bevlogen medewerkers zorgen voor een positieve sfeer binnen een organisatie en dat kunnen we wel gebruiken hier'*. En: *'Nou goed, het is wel duidelijk. En ik weet ook wel dat het een positieve invloed heeft op het bedrijf'*. De kennis over de bevlogenheid in een bevlogenheids-app lijkt minder aan de orde te zijn: *'Ik weet niet wat ik mij precies bij de app moet voorstellen, hoewel ik wel ongeveer weet waar het goed voor is natuurlijk'*.

De respondenten leken zich in het onderwerp te hebben verdiept. Het klopt namelijk dat bevlogenheid positief is voor een bedrijf en zorgt voor een positieve sfeer in een organisatie. Bevlogen medewerkers werken met passie, werken harder, stellen zich effectiever en efficiënter op en leveren betere kwaliteit (Heezen, 2013).

Situatie bevlogenheid

Verder is gebleken dat zeven van de tien respondenten denken dat de meeste werknemers bevlogen zijn. De overige respondenten zijn van mening dat de bevlogenheid verbeterd kan worden. Het uiteindelijke doel is om alle werknemers meer bevlogen te maken: *'Ik merk wel dat er bevlogen mensen zijn binnen onze organisatie, maar ik merk ook dat niet iedereen bevlogen is'*. Bovendien vinden dezelfde zeven van de tien respondenten dat er weinig personeelsverloop is binnen hun organisatie: *'Misschien moet ik dat ook wel afkloppen, want momenteel hebben we weinig last van verloop. Het gebeurt wel, ja. Weleens, maar niet vaak'*. Dit betekent dan ook dat de werknemers van deze organisatie lang in dienst blijven. Het tegenovergestelde van bevlogenheid is een burn-out. Met de term burn-out wordt een psychische uitputtingstoestand bedoeld waarbij werknemers (tijdelijk) niet kunnen werken (Schaufeli & Bakker, 2007). Een werknemer met emotionele uitputting heeft een grotere kans op uitval, wat kan leiden tot meer verloop (Ruyssveldt, Smulders & Taverniers, 2013).

De overige drie respondenten zijn van mening dat er te weinig gedaan wordt aan het stimuleren van bevlogenheid. Het is opvallend dat één van deze drie respondenten wel last heeft van personeelsverloop: *'Ik merk wel dat er steeds meer mensen sneller weg willen of op zoek gaan naar iets anders. Dit is wel eens anders geweest'*. Bevlogen medewerkers hebben plezier in hun werk en zullen daarom de organisatie niet snel willen verlaten (Schaufeli & Loo, 2013).

Verder geven acht van de tien respondenten aan dat medewerkers die fulltime werken (fulltimers) meer bevlogen lijken te zijn dan werknemers die parttime werken (parttimers). Volgens de respondenten komt dit doordat fulltimers intrinsiek gemotiveerd zijn om de functie te bekleden en meer passie voor hun werk hebben, terwijl parttimers het werk meer zien als een bijbaan of iets wat zij erbij doen: *'Ja, we hebben twee soorten mensen in dienst. Dat zijn mensen die dit doen als bijbaan, dat zijn de parttimers. Maar we hebben ook mensen die fulltime werken en dat zijn ook de mensen met bevlogenheid'*. Een onderzoek van TNS Nipo laat zien dat fulltimers afhankelijk zijn van hun baan, terwijl parttimers minder afhankelijk zijn. Dit betekent dat fulltimers meer waarde hechten aan hun baan, waardoor ze ook gemotiveerder zijn (Horst van der & De Jongh, 2008). Dit zou betekenen dat de bevlogenheids-app zich vooral zou moeten richten op de parttimers bevlogen te krijgen. Echter is dit opvallend en niet realistisch. Uit een ander onderzoek van Effectory blijkt namelijk dat parttimers meer tevreden zijn over hun werk dan fulltimers. Parttimers oordelen positiever over hun functie, collega's, arbeidsomstandigheden, leidinggevende, beloning en organisatie dan fulltimers. Vooral op het gebied van beloning en arbeidsomstandigheden zijn grote verschillen te zien. Op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden oordelen parttimers en fulltimers gelijk (Heezen, 2006).

Het is opvallend dat alle respondenten menen dat bevlogenheid belangrijk is en dat er wat aan gedaan moet worden, maar zelf niet of nog beperkt werken aan de bevordering van bevlogenheid bij hun bedrijf. Meer dan de helft van de respondenten is namelijk niet actief bezig met het bevorderen van bevlogenheid: *'Ik vind het meten van bevlogenheid iets belangrijks, omdat je zo kunt zien welke medewerkers bevlogen zijn en hierop zouden wij ons beleid of onze indeling kunnen aanpassen. Maar die stap moeten wij nog maken en hier zijn wij nog niet mee begonnen'*.

Vier van de tien respondenten denken dat de bevlogenheid van medewerkers toeneemt als ze opgeleid en getraind worden, verantwoordelijkheid krijgen of specifiek begeleid worden. Volgens een onderzoek van Effectory wordt de bevlogenheid gestimuleerd door sociale steun te bieden en complimenten te geven. Daarnaast heeft de HR-afdeling indirect invloed op de mate van bevlogenheid. Met de manager kunnen bijvoorbeeld leiderschapstijlen besproken worden en zij kunnen erop attent gemaakt worden dat zijzelf directe invloed hebben op de bevlogenheid van werknemers. Wat betreft het gevoel dat de werkzaamheden van een team bijdragen aan

het succes van de organisatie, is het interessant om dit met teams te bespreken en hen zelf de ruimte geven om voor dit onderwerp verbeteringen aan te dragen (Capelle, 2013).

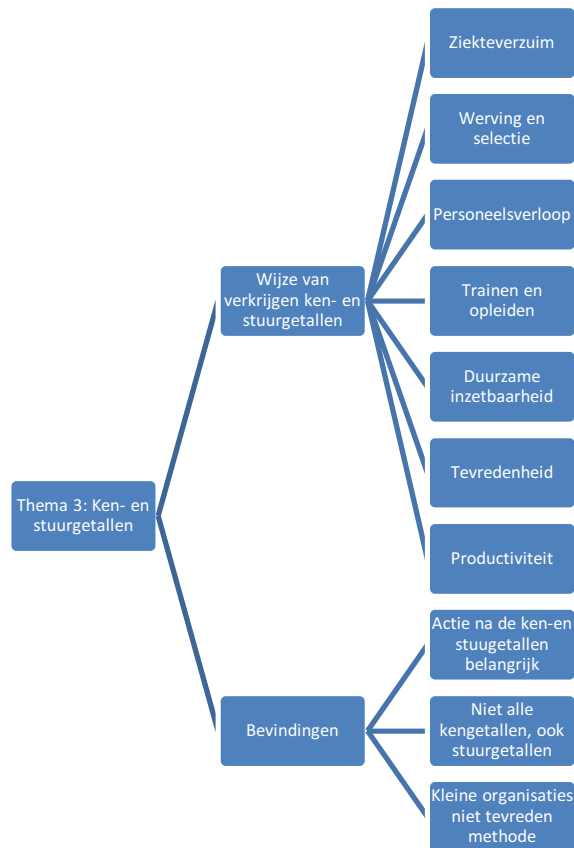
De manier waarop bevlogenheid bij werknemers gestimuleerd kan worden, wordt ook besproken bij de thema's ken- en stuurgetallen en HR-activiteiten. Het training en opleiding van medewerkers wordt hier ook genoemd. De werkgerelateerde energiebronnen dragen bij aan het motivatieproces dat tot bevlogenheid leidt en indirect tot betere prestaties (Wagenaar, 2009).

Vier van de tien respondenten zijn nadrukkelijk bezig met het vergroten van de werkgerelateerde energiebronnen. *'Uiteindelijk willen we dat onze medewerkers zo weinig mogelijk werkdruk ervaren tijdens het werken en dit doen we onder andere door de personeelsplanning up-to-date te houden'*. En: *'Wij zijn ook een werkgever die oog heeft voor het psychische vlak. Dus we proberen onze werknemers sociale steun te bieden. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat ze minder last hebben van werkdruk en psychische klachten'*. Werkgerelateerde energiebronnen zijn "autonomie met betrekking tot het werk", "feedback van klanten, collega's of de leidinggevende", "coaching", "complimenten en waardering" en de "sociale steun van collega's". Deze energiebronnen zijn in meerdere of mindere mate bij een organisatie of afdeling aanwezig en kunnen met relatief weinig kosten gecreëerd of vergroot (Schuermans, 2014). Verder zeggen vijf van de tien respondenten bezig te zijn met het verminderen van de taakeisen en het vergroten van de regelmogelijkheden. *'We willen niet alleen de taakeisen verminderen van onze mensen, maar ook de regelmogelijkheden vergroten, maar hier moet een juiste balans in zijn'*. Wanneer hoge taakeisen zich bij voortduring voordoen terwijl er onvoldoende mogelijkheid voor herstel aanwezig is, zullen deze de gedaante van werkstressoren aannemen. Zo vormen ze aanleiding voor negatieve reacties, zoals burn-out (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Over de persoonlijke energiebronnen is weinig gesproken tijdens de interviews omdat de organisaties weinig hebben losgelaten over dit onderwerp. Persoonlijke energiebronnen worden gedefinieerd als de psychologische kenmerken of aspecten van iemand, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier naar zijn hand te zetten (Schaufeli & Taris, 2013). Drie van de tien respondenten geven aan dat ze hopen de persoonlijke hulpbronnen positief te beïnvloeden door de werkgerelateerde energiebronnen op orde te hebben: *'Ik vind het moeilijk om iets te zeggen over de persoonlijke hulpbronnen, omdat dit hun persoonlijke ervaringen zijn. Maar we willen als bedrijf wel die persoonlijke hulpbronnen zodanig beïnvloeden, door de werkgerelateerde energiebronnen keurig voor elkaar te hebben'*. Maar om de persoonlijke hulpbronnen positief te beïnvloeden, kan een organisatie bijvoorbeeld extraverte mensen aannemen, of bijvoorbeeld een training self-efficacy aanbieden. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat bovenstaande factoren positief samenhangen met bevlogenheid en negatief samenhangen met de kans op een burn-out. Op deze manier hebben medewerkers die minder stressbestendig zijn, een verhoogde kans op een burn-out en zijn extraverte medewerkers vaak bevlogener (Schoof, 2012).

Thema 2: Ken- en stuurgetallen

De resultaten die uit de onderzoeken naar voren komen en raken aan thema 2 hebben betrekking op de tweede deelvraag: Op welke manier maakt de potentiële gebruiker gebruik van ken- en stuurgetallen en hoe wordt deze huidige methode beoordeeld? In figuur 1 is een overzicht van thema 1 in kaart gebracht.



Figuur 5: Overzicht thema 2 ken- en stuurgetallen

Wijze van verkrijgen ken- en stuurgetallen

In tabel 3 worden de ken- en stuurgetallen per respondent weergegeven. Daarna wordt beschreven waar de informatie voor is gebruikt.

Aantal respondenten	Wijze van verkrijgen	Hoe
7	Ziekteverzuim	Ziekteverzuimpercentages
5	Tijdbesteding werving en selectie	Hoeveel tijd neemt het in beslag? Bijhouden tijd
5	Personeelsverloop	Percentages verloop per jaar
5	Training en opleiding	Opleidingsbudgetten, toetsen van kennis.
5	Duurzame inzetbaarheid	Gezondheid meten, kennis en kwaliteiten meten.
8	Tevredenheid	Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), gesprekken op gevoel
7	Productiviteit	Productiecijfers, omzetcijfers

Tabel 3: ken- en stuurgetallen per respondent.

Ziekteverzuim

Zeven van de tien respondenten sturen bij hun organisatie op (ziekte)verzuim. Elke ziekmelding wordt genoteerd en bijgehouden. Zo wordt per jaar het ziekteverzuimpercentage bijgehouden. Aan de hand van deze resultaten trekt de organisatie conclusies met betrekking tot eventuele gevolgen of sancties. Echter het soort verzuim wordt niet bijgehouden.: *'We kijken natuurlijk wel als iemand vaak ziek is, of hier een reden voor is. Als we dit dan per*

jaar bekijken, dan trekken we conclusies. Want misschien moet er wel iets gebeuren, zoals een strakkere aanpak of minder werkdruk'. En: 'Elk jaar maken we het ziekteverzuim op door te kijken naar de percentages. Aan de hand daarvan initiëren we acties, zoals meer verantwoordelijkheid of juist minder intensiviteit qua werk. We willen in de toekomst ook kijken of het om wit, grijs of zwart verzuim gaat. Momenteel zijn we hier niet mee bezig.

Werving en selectie

Vijf van de tien respondenten geven aan dat het belangrijk voor hen is om weinig tijd kwijt te zijn aan de werving en selectie. Daarom houden ze ook de tijd bij van de activiteiten die samenhangen met de werving en selectie. Het proces van werving en selectie is duur en respondenten willen geen geld verspillen: *'Tijd is geld en om deze reden willen we natuurlijk wel snel, maar vooral nauwkeurig zijn in het kiezen van onze mensen.'*

Personeelsverloop

Vijf van de tien respondenten vertellen dat ze sturen op het personeelsverloop binnen de organisatie door te kijken naar het jaarlijkse verlooppercentage. De respondenten grijpen soms in omdat ze denken dat het verloop van medewerkers met de mate van tevredenheid te maken heeft. Maar het verloop in een organisatie heeft niet alleen met tevredenheid te maken, maar met meerdere factoren, zoals kennis, kwaliteiten en ambities (Vigna, 2009). Bevlogen werknemers zijn voor een organisatie belangrijk om veel personeelsverloop in een organisatie te voorkomen (Schaufeli & Bakker, 2012). Dit wordt echter niet genoemd door de respondenten: *'Als we merken dat we te veel verloop hebben in vergelijking met voorgaande jaren, dan betekent het dat we iets aan de tevredenheid van medewerkers moeten doen'.*

Duurzame inzetbaarheid

Vijf van de tien respondenten geven aan actief bezig te zijn met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze informatie wordt verkregen door de kennis en vaardigheden van medewerkers te testen. Aan de hand daarvan worden ze getraind of opgeleid. Daarnaast wordt de gezondheid van deze medewerkers gecontroleerd door de bedrijfsarts: *'Als bedrijf weten we dat een bepaalde baan ook een tijdelijke fit is, of omdat banen veranderen of omdat mensen veranderen. Maar ook omdat banen bijvoorbeeld wegvallen. Voor ons is het belangrijk om te weten of mensen ook elders in te zetten zijn en of ze dit qua gezondheid, kwaliteiten en kennis aankunnen'.* Voor een duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat werknemers continu leren en zich blijven ontwikkelen. Op deze manier is de kans groter dat medewerkers ook in de toekomst productief en gezond blijven (Schouten & Nelissen, 2011). Een van de elementen van bevlogenheid is vitaliteit. Door de bevlogenheid van mensen te vergroten, groeit ook de vitaliteit van mensen. Op korte termijn leidt dit ertoe dat werknemers zich goed voelen, minder verzuimen en meer plezier hebben in het werk. Op de lange termijn leidt bevlogenheid tot een duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Tevredenheid

Acht van de tien respondenten meten de tevredenheid van hun medewerkers door middel van een MTO of een functioneringsgesprek: *'Aan de hand van functioneringsgesprekken krijgen we een indruk van hoe tevreden onze mensen zijn bij ons. Er worden dan ook specifieke vragen gesteld, zoals: Vind je het leuk? En: Wat kan beter?'* Een andere respondent vertelt: *'Zoals we ook kijken naar de goede dingen uit het MTO, willen we ons eerst richten op de zwakke punten. Deze zijn op korte termijn belangrijker voor ons. De mindere punten willen we op korte termijn verbeteren'.* Deze uitspraak is opvallend, omdat bij bevlogenheid de aandacht zich richt op de positieve kanten van het werk. Bevlogenheid richt zich op de gedachte dat werk niet alleen te maken heeft met moeite, inspanningen en opoffering, maar ook met creativiteit, plezier en uitdaging (Schaufeli, 2010). Bovendien blijkt dat het aantal tevreden werknemers veel groter is dan het aantal bevlogen werknemers. Zo blijkt uit een officiële EU-enquête uit 2005 dat 84% van de werknemers in de 25 EU-landen tevreden is. Nederland heeft een relatief hoog gemiddelde van 89% (Schouten & Nelissen, 2011). Daartegenover staan gegevens uit de database van Nelissen & Schouten met

de gegevens van ruim 65.000 werknemers. Uit deze gegevens blijkt dat 22% van hen zich 'vaak' of 'altijd' bevlogen voelt (Schaufeli, 2011). Er lijkt dus winst te behalen als het om bevlogenheid op het werk gaat. Het verschil tussen bevlogenheid en tevredenheid is dat er in beide gevallen sprake is van een positieve toestand, maar bij bevlogenheid gaat dit gepaard met activiteit terwijl het bij tevredenheid gepaard gaat met inactiviteit en verzadiging. Bevlogen werknemers zijn scherper en werken meer met overgave, terwijl tevreden werknemers "het wel goed vinden", en "gewoon hun werk doen". Bevlogen werknemers "doen een stapje verder" en "tevreden werknemers maken een pas op de plaats" (Schaufeli, 2011).

Productiviteit

Zeven van de tien respondenten zeggen waarde te hechten aan de productiviteit. Dit wordt gemeten aan de hand van omzetcijfers en de productiecijfers. Gemiddeld wordt hier om de maand naar gekeken en wordt de productiviteit geanalyseerd. Als lager dan gemiddeld wordt gescoord, wordt er actie ondernomen. Dan kunnen maatregelen genomen worden zoals een snellere productie, meer moeten doen in minder tijd of meer gebruikmaken van reclame of marketing. Er is inmiddels aangetoond dat bevlogen werknemers een hogere omzet genereren, betere dienstverlening leveren, minder verzuimen, minder fouten maken, en hun werkzaamheden beter uitvoeren. Kortom, bevlogenheid hangt positief samen met productiviteit (Schaufeli, 2011).

Bevindingen

Niet alle kengetallen worden ook daadwerkelijk gebruikt voor stuurgetallen. Zeven van de tien respondenten geven aan dat sommige kengetallen niet worden gebruikt om bij te sturen, maar alleen om de huidige situatie te meten en een diagnose op te stellen. Voorbeelden hiervan zijn de gemiddelde leeftijd, de diensttijd of het percentage werknemers per diensttijdcategory. De kengetallen waar doelstellingen aan verbonden worden, worden stuurgetallen genoemd: *'Alles is te zien, maar dat wil niet zeggen dat je ook overal naar moet kijken'*. En: *'Als bedrijf willen we geen zaken meten, die al te zeer de privacy van onze medewerkers raken'*. Acht van de tien respondenten geven aan dat er vaker dan één keer per jaar gemeten moet worden: *'We zijn van mening dat er op dit moment niet vaak wordt gemeten waardoor alles nog vaag blijft'*.

Verder is het opvallend dat de relatief grotere organisaties (vanaf 50 werknemers) een duidelijke wijze hanteren voor het krijgen van ken- en stuurgetallen en bepaalde processen bewust sturen. Dit is bij relatief kleinere bedrijven (minder dan 50 werknemers) minder vaak het geval.

Acht van de tien respondenten gebruiken de cijfers uit de ken- en stuurgetallen voor het jaarplan: *'Ja, vervolgens maken we een rapport op en proberen we te kijken wat de actiepunten zijn en uiteraard wordt het ook in het jaarplan beschreven'*.

Acht van de tien respondenten meent dat het belangrijk is om veranderingen door te voeren op basis van de ken- en stuurgetallen: *'De cijfers zijn allemaal leuk, maar het gaat er wel om wat we er vervolgens mee doen en hoeveel werk we er tegenover zetten. Dat is voor ons natuurlijk veel belangrijker'*. Uit onderzoek van Effectory blijkt dat een MTO pas effectief is als er iets met de resultaten gebeurt. Nadat het onderzoek is afgerond en de resultaten bekend zijn, is het van belang om de organisatie te informeren. Daarna kan samen met de medewerkers overlegd worden welke acties ondernomen kunnen worden (Effectory, 2012).

Bovendien is het opvallend dat de relatief grote en middelgrote bedrijven (zes respondenten) - voor wie de ken- en stuurgetallen vrij duidelijk zijn - tevreden zijn met de manier waarop zij gebruikmaken van ken- en stuurgetallen. Uit verschillende bronnen blijkt dat grote bedrijven meer gebruikmaken van ken- en stuurgetallen. Hoe meer werknemers een organisatie heeft, hoe meer het overzicht verdwijnt (Raymond, Openakker & Cuypers, 2010): *'Ik moet zeggen dat de meeste medewerkers binnen de organisatie wel tevreden zijn met de manier waarop we hun beoordelen. En ik moet zeggen dat wij ook wel op deze voet verder willen, want ook wij zijn tevreden hierover'*. De

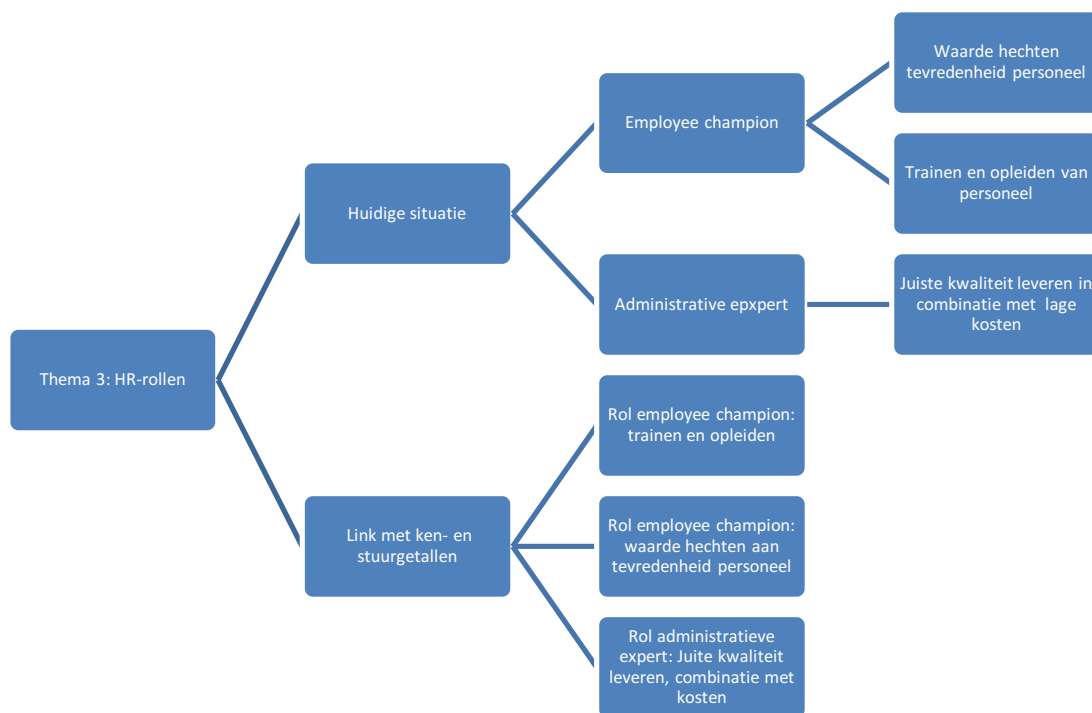
kleinere bedrijven, met een minder duidelijke methode voor hun ken- en stuurgetallen zijn minder tevreden: *‘Voor de organisatie zouden we er wel goed aan doen om op een betere en duidelijke manier ken- en stuurgetallen in te zetten, want nu zit er geen duidelijke lijn in’.*

Daarnaast is het opvallend dat de relatief kleine bedrijven gebruikmaken van benchmarking. Deze bedrijven vergelijken hun ken- en stuurgetallen met die van partners. Alle vier de respondenten die bij kleine bedrijven werken, richten zich dan ook op medewerkerstevredenheid en productiviteit: *‘Ik heb ook in die anderhalf jaar in Deventer partijen verzameld met wie ik van gedachten kan wisselen, zoals een goede senior HR-adviseur van De Jong en Laan, waar ik af en toe ruggenspraak mee kan houden, tips van krijg. Maar ook bepaalde mensen binnen Randstad. Dus zo weet ik of ik bepaalde dingen goed doe of niet, denk aan medewerkerstevredenheid of productiviteit’.*

De huidige ingezette stuurgetallen sluiten aan bij de stuurgetallen die vanuit de bevoegenheids-app gegenereerd worden. De bevoegenheids-app wil namelijk de bevoegenheid van een organisatie of afdeling vergelijken met de tevredenheid, verzuimpercentage, personeelsverloop en productiviteit.

Thema 3: HR-rollen

Thema 3 correspondeert met elementen uit de derde deelvraag: Welke HR-rollen (van Dave Ulrich) vervult de HR-afdeling binnen de organisatie? In figuur 3 is een overzicht van thema 3 opgesteld.



Figuur 6: Overzicht thema 3 HR-rollen

De vier HR-rollen van Ulrich zijn: “change agent”, “strategic partner”, “administrative expert” en “employee champion”. Uit het huidige onderzoek blijkt dat bij de organisaties van de respondenten, HR vooral de rollen van administrative expert en employee champion vervult. Zeven van de tien respondenten geven aan dat de rol van employee champion belangrijk is en vijf respondenten zeggen vooral de rol van administrative expert uit te voeren. Slechts twee respondenten nemen de rol van strategic partner op zich. Dit komt overeen met de theorie van Ulrich

die stelt dat HR alle rollen moet vervullen, maar de rollen van administrative expert en employee champion vormden de basis (Al-Obaidy, 2013). Als die twee rollen goed zijn vervuld, kan de meer strategische rol worden vervuld: *'Nou, het is moeilijk om jezelf in één vak te plaatsen, omdat dit afhankelijk is van de werkzaamheid waar je in bevindt. Maar ik moet wel zeggen dat wij vooral gericht zijn op de employee champion of administrative expert'.* En: *'Ja, goed. Als ik kijk naar dit model, dan zien we ons als bedrijf meer aan de operationele kant dan de strategische kant staan'.*

Daarnaast is volgens de theorie van Ulrich de kans groter dat de kleine bedrijven zich meer richten op het operationele niveau, terwijl grotere bedrijven meer gericht zijn op een strategische benadering. De kleinere bedrijven houden zich vooral bezig met de operationele taken. Dit komt overeen met de onderzoeksresultaten.

Verband met ken- en stuurgetallen

De zeven respondenten die invulling geven aan de rol van employee champion, zijn vooral bezig met het training en opleiding van medewerkers en het zorgdragen voor medewerkers (het leveren van nazorg en het realiseren van goede arbeidsvoorwaarden). Bovendien proberen deze zeven respondenten in de rol van employee champion medewerkers meer te binden aan het bedrijf door bijeenkomsten te organiseren: *'Ja, dat is iets waar we naartoe willen. Dat medewerkers meer affiniteit krijgen met het bedrijf. Want vaak is het zo dat ze voor ons werken, maar niet weten wat of waarom ze iets doen, een bepaalde werkzaamheid bijvoorbeeld. Hierin willen we ze wel opleiden, zodat ze die kennis bezitten'.*

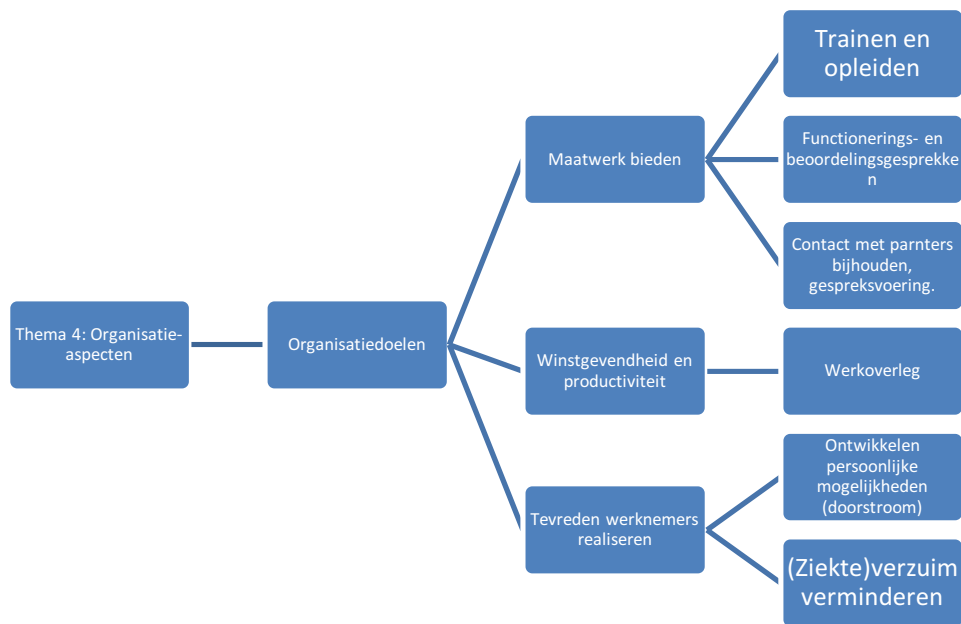
Het feit dat zeven respondenten bezig zijn met training en opleiding is opvallend, omdat dezelfde groep respondenten gebruikmaakt van ken- en stuurgetallen met betrekking tot training en opleiding. Daarnaast heeft dezelfde groep respondenten meer interesse in het monitoren van haar werknemers via een bevlogenheids-app dan de overige drie respondenten die niet duidelijk de rol van employee champion op zich nemen: *'Ik vind het een goed idee en vooral goed om te monitoren, zodat je een koppeling kunt maken naar bevlogenheid en de zaken eromheen'.*

Bij de analyse van het vorige thema bleek dat acht van de tien respondenten hun ken- en stuurgetallen in verband brengen met de mate van tevredenheid van hun medewerkers. In die zin is er een positief verband tussen de rol van employee champion en de keuze voor de ken- en stuurgetallen van de respondenten. De employee champion hecht namelijk waarde aan de tevredenheid van werknemers omdat kritisch gekeken wordt naar de ken- en stuurgetallen die betrekking hebben op de tevredenheid van werknemers.

Bij de rol van de administrative expert wordt de nadruk gelegd op de kwaliteit en kosten van de HR-werkzaamheden: *'We willen de juiste kwaliteit leveren voor onze mensen, maar willen daarin niet overdrijven en ook wel kosten besparen'.* Op basis van deze uitspraak lijkt er een twijfelachtig verband te zijn met de ken- en stuurgetallen, omdat vijf van de tien respondenten ook de tijdbesteding van werving en selectie bijhouden. Daarnaast hechten deze vijf respondenten waarde aan het bijhouden van de opleidingsbudgetten.

Thema 4: Organisatie-aspecten

Een analyse van thema 4 beantwoordt de vierde deelvraag: Welke HR-activiteiten worden uitgevoerd door de potentiële gebruiker van de bevlogenheids-app?



Figuur 7: Overzicht thema 4 organisatie-aspecten

Van organisatiedoelen naar HR-activiteiten

Zes van de tien bedrijven willen maatwerk bieden. Deze bedrijven hechten veel waarde aan het behoud van hun klanten. Het is opvallend dat dezelfde respondenten ook het contact met partners belangrijk vinden: *‘Als bedrijf hechten we belang aan goede contacten met de bedrijven waar we mee samenwerken. Zij hebben ook verwachtingen van ons en wij ook weer van onze partners. Dit gaat niet altijd vlekkeloos natuurlijk. Dat is logisch, maar we proberen daarin wel een goede partner te zijn voor die bedrijven en andersom ook’*.

Vijf respondenten vinden het daarom belangrijk om werknemers te trainen en op te leiden. De HR-afdeling van deze respondenten wil werknemers zoveel mogelijk kennis bijbrengen over de sociale aspecten van het werk, zoals gespreksvoering met klanten en partners. Daarnaast worden de werknemers getraind om de juiste vaardigheden te ontwikkelen, waardoor ze maatwerk kunnen bieden aan hun partners en klanten: *‘We kijken dan naar wat onze mensen missen en wat ze nodig hebben, bijvoorbeeld welke cursussen. Aan de hand daarvan plannen we een training. We hopen natuurlijk dat het een positief effect heeft op de organisatie’*. Het opleiden en trainen van de werknemers zorgt voor meer kwaliteit, waardoor maatwerk beter gerealiseerd kan worden (Beerendonk, 2006).

Maatwerk

Om maatwerk te bieden op het gebied van in- en verkoop van producten, maken vijf respondenten veel gebruik van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In deze gesprekken wordt aan de medewerkers duidelijk gemaakt wat beter of anders zou moeten en op welke gebieden ze goed functioneren. Op deze manier weten de werknemers wat zij kunnen verbeteren. Bij een functioneringsgesprek gaat het vooral om de vaardigheden en competenties van een werknemer. Als werknemers hun vaardigheden en competenties verbeteren, is de kans op maatwerk groter (Schaufeli, 2011). Tevens past dit bij de HR-rol die deze respondenten vervullen. De employee champion wil onder andere dat werknemers zich betrokken voelen bij het bedrijf: *‘Als bedrijf zijn we ook bezig met gespreksvoering met de medewerkers over hun functioneren. We proberen ze daarmee te helpen en ondersteunen, zodat ze een duidelijk beeld krijgen van hoe het in de toekomst moet’*.

Winst en productiviteit

Vier van de tien respondenten geven aan dat het uiteindelijke doel van de organisatie is om productief te zijn en winst te maken: *‘Als bedrijf vinden we het uiteraard belangrijk om zoveel mogelijk productiviteit af te dwingen en*

vanuit daar winst natuurlijk'. Dezelfde groep respondenten vindt het werkoverleg belangrijk om dit doel te bereiken: *'Om duidelijke en concrete afspraken te maken en elkaars verwachtingen te monitoren, voeren we één keer in de maand een werkoverleg. Hierdoor wordt alles duidelijker en vermijden we eventuele onduidelijkheden*'. Daarnaast gebruiken deze vier respondenten productiviteit als ken- en stuurgetal. Juist als er sprake is van beperkte tijd, is het een efficiënte manier om informatie met elkaar uit te wisselen en besluiten te nemen. Met alle betrokkenen bij elkaar kan de informatie namelijk in één keer en zonder 'ruis' overgebracht worden. Dit geeft betrokkenen tevens de kans om te reageren en hun mening kenbaar te maken. Een gestructureerd werkoverleg leidt tot een hogere productiviteit (Van Reeken, 2004).

Tevreden werknemers

Daarnaast willen zes van de tien respondenten dat hun werknemers tevreden zijn over hun werkplek. Dit is in lijn met de besproken theorie, omdat deze respondenten vooral de rol van employee champion vervullen. Zij richten zich vooral op de loopbaanontwikkeling en de ontwikkeling van de persoonlijke mogelijkheden, waarden en ambities van hun werknemer: *'Binnen de organisatie willen we zorgen voor tevreden werknemers, want daar begint alles, denk ik. Dit doen we door in te spelen op hun behoeftes en die behoeftes te realiseren met betrekking tot hun ambities en wat ze verder belangrijk vinden*'. Twee van deze respondenten geven aan hun ken- en stuurgetallen te gebruiken om de tevredenheid van werknemers te monitoren. Eén respondent doet dit niet, terwijl het bedrijf wel streeft naar tevreden werknemers. Om te zorgen dat werknemers tevreden zijn, houden drie respondenten zich actief bezig met het verzuimbeleid. Ze gaan na welke mensen wanneer en waarom hebben verzuimd om de oorzaak te achterhalen. Uiteindelijk is het de taak van HR om hier een plan voor te maken: *'Uiteraard kijken we ook naar het verzuim van de medewerkers, want op basis daarvan kunnen we opmaken of ze tevreden zijn of niet*'. Een tevreden en blijde werknemer zal minder snel ziek zijn of verzuimen. Inzicht in de tevredenheid van werknemers met betrekking tot hun het werk en de organisatie is een noodzakelijke voorwaarde om ziekteverzuim succesvol terug te dringen (Metselaar, 2003). De drie respondenten die zich richten op verzuim, besteden daarom veel aandacht aan de verzuimpercentages. Op basis van de employee rol van Ulrich, zouden deze respondenten ook veel bezig zijn met werving en selectie. Dit lijkt echter niet het geval te zijn, omdat werving en selectie slechts één keer wordt genoemd. Er wordt vooral belang gehecht aan verzuimbegeleiding en –reductie: *'Ja, ik moet zeggen dat we de laatste jaren vooral bezig zijn met het verzuimbeleid van de organisatie. Het kwam weleens voor dat onze mensen zich onterecht ziek meldden. Dat is nu gelukkig anders*'.

Thema 5: Bruikbaarheid van de bevlogenheids-app

De analyse van thema 5 geeft antwoord op de vijfde deelvraag: Wat zijn de bruikbaarheidseisen van de bevlogenheids-app?

Eisen

Uit dit onderzoek blijkt dat zeven van de tien respondenten de inhoud van de bevlogenheids-app erg belangrijk vinden. Deze respondenten vinden ook de vragen uit de app - die als voorbeeld zijn getoond tijdens de interviews - een meerwaarde, en zij waren zeer tevreden. Twee van de zeven respondenten vinden dat de bevlogenheids-app maximaal twintig vragen moet bevatten. De overige drie respondenten hebben geen eisen als het gaat om de inhoud. Zij vinden de app een leuke bijkomstigheid die plezier meebrengt: *'De inhoud is natuurlijk van belang voor het ontwikkelen, misschien ook wel de belangrijkste factor samen met de vragen. Maar de hoeveelheid van de vragen en de kwaliteit ervan is ook erg belangrijk. Een test moet naar mijn mening niet over meer dan twintig vragen beschikken*'. Deze mening komt overeen met de theorie. Het is namelijk effectiever en efficiënter om een vragenlijst met maximaal 25 vragen te maken. De deelnemer kan zijn aandacht dan beter op de vragen richten en de kans dat hij afdwaalt is minder groot. Wanneer te veel vragen beantwoord moeten worden, is de kans groot dat de respondent minder geïnteresseerd is. Daardoor zijn de antwoorden minder betrouwbaar (Hoftijzer & Korte,

2013). Bovendien willen verschillende organisaties eigenlijk sneller en vaker bijsturen. Continue bijsturing leidt tot de mogelijkheid van continue verbetering, waardoor organisaties zich blijven ontwikkelen (Elzinga, 2014).

Plezier, vermaak en uitdaging

Negen van de tien respondenten vinden dat het gebruik van de app plezier moet opleveren. Verder geven respondenten aan dat de app van meerwaarde moet zijn voor de medewerkers en organisatie. Hiermee bedoelen de respondenten dat de app zich moet onderscheiden van bijvoorbeeld het MTO. Dit onderscheid kan gemaakt worden door het opleveren van plezier, vermaak en uitdaging. Apps kunnen ervoor zorgen dat de processen in de organisatie soepeler verlopen. Vaak wordt dit geassocieerd met het sneller lokaal beschikbaar maken van informatie, bijvoorbeeld de tevredenheid en bevlogenheid van een organisatie (Appar.nl, 2014): *‘Ik denk dat het uitdaging en plezier moet opleveren voor de werknemers’*.

Oudere werknemers

Verder vinden zes van de tien respondenten dat rekening gehouden moet worden met de relatief oudere werknemers: *‘Ik merk wel dat sommige van onze werknemers niet eens een telefoon hebben, dan moet je goed nadenken over hoe je die mensen moet benaderen’*. Oudere medewerkers hebben vaak moeite met de digitale processen van een bedrijf en staan minder open om op dit gebied te leren (Graaf, 2010). Opvallend is dat respondenten die waarde hechten aan de rol van employee champion, ook vinden dat rekening moet worden gehouden met oudere werknemers.

Bevindingen

Zes van de tien respondenten menen dat de bevlogenheid-app in de toekomst een beter middel is dan het MTO. De overige vier respondenten vinden de bevlogenheids-app een goed idee, mits de app eenvoudig en betaalbaar is: *‘Ik denk niet dat het ingewikkeld en veel poespas moet zijn. Keep it simple, dan is het goed. Ja, en verder moet het niet te duur zijn’*. Gebruikers willen geen lange en ingewikkelde formulieren invullen op een smartphone en geen moeilijke processen doorlopen. Daarom is het belangrijk om te zorgen voor eenvoudige en snel uit te voeren handelingen. Anders is de kans groot dat de gebruiker afhaakt (Van Buuren, 2010).

De aandacht van gebruikers vasthouden

Dezelfde zes respondenten vinden dat de bevlogenheids-app elk moment ingevuld moet kunnen worden. Deze groep vindt ook dat de medewerker het gevoel moet krijgen dat de bevlogenheids-app voor hem is gemaakt en dat er iets mee wordt gedaan. Medewerkers zouden geen behoefte hebben aan enquêtes en MTO's waarbij niets gedaan wordt met de uitslagen. Zij verwachten wel dat de informatie ook ergens toe leidt: *‘De medewerker moet het gevoel hebben dat die app echt voor hem is gemaakt. Ze moeten echt weten dat het iets serieus is en belangrijk is. Maar goed, je moet ze er wel mee boeien’*.

Voordelen van de app

Acht van de tien respondenten menen dat de bevlogenheids-app sneller zal werken dan bijvoorbeeld een MTO. Vooral de dataverwerking is volgens de respondenten veel sneller: *‘Al de data die wij normaal gesproken moeten uitpluizen van al die papieren van het MTO. Dat hoeft nu dus niet meer’*. Dit wordt bevestigd door het bedrijf Consultancy.nl. Dit bedrijf maakt momenteel gebruik van een digitale MTO en bevestigt dat een app sneller is dan een schriftelijke MTO. Daardoor blijft er meer tijd over voor andere belangrijke werkzaamheden (Consultancy, 2012).

Nieuwsgierigheid

Bovendien verwachten zeven van de tien respondenten dat medewerkers geneigd zijn om eerder mee te werken aan een app dan aan een MTO: *‘Omdat het een nieuw thema is of iets nieuws, dan zijn mensen wel nieuwsgierig’*.

Ze zullen dan ook de bevlogenheids-app invullen'. Die nieuwigheid kan echter ook snel weer verdwijnen. Daarom zijn updates en nieuwe functies belangrijk om de aandacht en interesse van werknemers vast te houden. Diezelfde groep vindt ook dat de app een ontwikkeling is die past bij deze tijd, en denkt dat de app daarom zal aanslaan. Bedrijven moeten volgens de respondenten met de tijd meegaan.

Dynamisch

Verder vinden vier van de tien respondenten dat de bevlogenheids-app voordelen heeft, onder andere omdat de bevlogenheid van medewerkers met de app meerdere keren per jaar gemeten kan worden. Daarnaast kan de bevlogenheids-app kan op meerdere plekken ingevuld worden, zoals thuis, in de trein of op het werk. Dezelfde vier respondenten vinden het ook een groot voordeel om de bevlogenheid te monitoren en te verbinden met andere zaken als werkdruk en de medewerkerstevredenheid.

Nadelen

Vijf van de tien respondenten zijn van mening dat de bevlogenheids-app een bepaalde verwachting creëert bij werknemers. Dit geldt vooral voor medewerkers die niet tevreden zijn met de kwaliteit van het MTO. Deze vijf respondenten zeggen namelijk: *'Ja, onze medewerkers zullen er wel verwachtingen van hebben. Dus in dat opzicht moet het ook inhoud en kwaliteit leveren'.*

Eerste indruk

Daarnaast vinden vier van de tien respondenten dat vooral de eerste indruk belangrijk is: *'Als men geen goed beeld heeft van de bevlogenheids-app, zullen ze er geen vervolg aan geven'.* De respondenten zeggen dat een eerste pagina met veel tekst en onduidelijkheden negatief werkt voor de bereidheid van werknemers: *'Ja, ik denk wel dat de eerste indruk goed moet zijn. Want als mensen het te veel tekst vinden of het niet leuk vinden, dan haken ze al af. Dus in dat opzicht moet je daar wel voor waken'.*

In hoofdstuk 5 worden de resultaten uitgewerkt in conclusies. De conclusies zijn een interpretatie van de resultaten, die onderbouwd worden met de literatuur uit het theoretisch kader.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken op basis van de gegevens uit het theoretisch kader en de resultaten en wordt de hoofdvraag van dit onderzoek – ‘Op welke manier kan de bevlogenheids-app het HR-beleid van een organisatie ondersteunen?’ – beantwoord. In de resultaten zijn de volgende thema’s behandeld: bevlogenheid, ken- en stuurgetallen, HR-rollen, organisatie-aspecten en bruikbaarheidseisen van de bevlogenheids-app.

5.1 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

Deelvraag 1:

In hoeverre is de term bevlogenheid bekend bij de potentiële gebruiker van de bevlogenheids-app en wat doet de potentiële gebruiker om de bevlogenheid te bevorderen?

Respondenten zijn zich bewust van het belang van bevlogenheid, maar hier wordt niet altijd naar gehandeld. Bij de bedrijven van de meeste respondenten wordt weinig ondernomen om de bevlogenheid van werknemers bewust te stimuleren. Ook worden de energiebronnen niet bewust gestimuleerd. Maar de trend in het bedrijfsleven is dat er steeds meer aandacht aan bevlogenheid wordt besteed (Schaufeli, 2010). Veel HR-afdelingen willen zich meer bezighouden met de bevlogenheid van de werknemers. Dit is opvallend, want men is zich wel bewust van het belang ervan, maar doet er niets aan. Logischer is namelijk om actie te ondernemen op een onderwerp dat van belang is voor de organisatie. De reden van die gelatenheid kan zijn dat organisaties denken te weten wat bevlogenheid is, terwijl ze de essentie en de toegevoegde waarde ervan niet inzien. Daarnaast stelt de theorie over planned behavior dat attitude voorwaardelijk is voor gedrag, maar dat er belemmeringen kunnen zijn om het gedrag daadwerkelijk te tonen. De attitude kent dan ook drie componenten, namelijk: willen, moeten en kunnen. Alle drie de componenten moeten op ‘groen’ staan voordat men daadwerkelijk gaat handelen (Van Domburg, 2013). Dit betekent dat bedrijven misschien wel aan bevlogenheid willen werken, maar niet weten hoe, geen druk ervaren of vinden dat het moet, maar het niet willen. Bovendien wordt bevlogenheid ook wel eens verward met werkverslaving (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat men niet bekend is met het meten van de bevlogenheid in een ‘app-setting’. Om de bevlogenheids-app toch ondersteunend te laten dienen voor een HR-beleid moet de term bevlogenheid bekender worden voor de organisaties, en zowel het nut als het belang ervan verduidelijkt moeten worden. Ook moet verduidelijkt worden hoe de bevlogenheids-app werkt, zodat deze uiteindelijk ondersteunend kan zijn voor het HR-beleid van organisaties.

Deelvraag 2 en 3:

Op welke manier maakt de potentiële gebruiker gebruik van ken- en stuurgetallen en hoe wordt dit beoordeeld en welke HR-activiteiten worden uitgevoerd door de potentiële gebruiker van de bevlogenheids-app?

Organisaties sturen vooral op ziekteverzuim. Uit de resultaten blijkt (paragraaf 4.4) dat men bezig is met ziekteverzuim en elke ziekmelding noteert. Echter, daarbij wordt geen rekening gehouden met het soort verzuim: wit verzuim (arbeidsongeschiktheid als gevolg van lichamelijke en/of geestelijke oorzaken die objectief en medisch zijn vastgesteld), grijs verzuim (ziekmelding op grond van reële klachten, zonder dat absoluut vaststaat dat men echt niet meer tot werken in staat is) en zwart verzuim (onterecht niet deelnemen aan het arbeidsproces) (Lont, 2012). Als men hier wel rekening mee houdt, kan men de werknemer sneller en gericht helpen. Tevens is op deze manier sneller te zien of het verzuim daadwerkelijk met de mate van bevlogenheid te maken heeft. Daarnaast sturen bedrijven op personeelsverloop, door te kijken naar het jaarlijkse verlooppercentage. In

paragraaf 4.4 is al beschreven dat organisaties denken dat het verloop van medewerkers te maken heeft met de mate van tevredenheid. Hier komen echter ook andere factoren bij kijken, zoals kennis, kwaliteiten en ambities (Vigna, 2009). Verder wordt er gestuurd op werving en selectie, tevredenheid, productiviteit, training en opleiding en duurzame inzetbaarheid. Kortom, in de bevlogenheids-app moet rekening worden gehouden met de overige HR-activiteiten in de organisatie. In de bevlogenheids-app moeten de HR-activiteiten gelinkt en vergeleken worden met de bevlogenheid van de werknemers. Hierdoor kan de bevlogenheids-app een betere en gerichtere ondersteuning bieden aan het HR-beleid van een organisatie.

Uit dit onderzoek blijkt (zie 4.4, thema 2) dat de organisaties behoefte hebben om vaker dan één keer per jaar bij te sturen. Als er meer meetmomenten zijn, dan ondervindt de HR-afdeling daar veel voordelen van. Op die manier kan de afdeling namelijk vaker en sneller bijsturen, waardoor er een duidelijke organisatie of afdelingsdiagnose gemaakt kan worden. Bovendien blijven de gegevens op deze manier actueel en zijn eventuele veranderingen sneller zichtbaar. Constant meten leidt tot constante verbetering, wat de organisatie naar een hoger niveau tilt. Dit betekent dan ook dat de bevlogenheids-app vooral ondersteuning kan bieden door vaker meetmomenten te realiseren. Dit betekent dat de app vaker dan één keer per jaar meetmomenten moet hebben om het HR-beleid van een organisatie optimaal te kunnen ondersteunen.

Deelvraag 4

Welke HR-rollen (van Dave Ulrich) vervult de HR-afdeling binnen de organisatie?

Veel HR-afdelingen vervullen vooral de rol van employee champion en administrative expert. De rol van employee champion is onder andere gefocust op behoeften van werknemers en persoonlijke ontwikkeling. De administrative expert heeft onder andere behoefte aan informatie over ken- en stuurgetallen rond HR-processen. Deze rollen passen dan ook bij de essentie van de bevlogenheids-app. Hoewel de rollen strategic partner en change agent minder vaak zijn genoemd, blijven deze wel interessant voor de bevlogenheids-app. De strategische kant van een bedrijf richt zich namelijk op de manier waarop de app ingezet kan worden om de bedrijfsdoelen te bereiken. Dit betekent dat de app zich niet moet richten op één of twee specifieke rollen, maar dat de focus moet liggen op alle rollen van Dave Ulrich. Zo kan de bevlogenheids-app een betere ondersteuning bieden voor het HR-beleid van een organisatie.

Als gekeken wordt naar het type bedrijven dat baat kan hebben bij de bevlogenheids-app, dan blijken dit vooral grote bedrijven (vanaf 50 werknemers) te zijn. Kleinere bedrijven (minder dan 50 werknemers) hebben namelijk geen systematische benadering van ken- en stuurgetallen. Bovendien zijn deze getallen voor grote organisaties essentiëler, omdat het lastiger wordt om het overzicht te behouden naarmate het aantal werknemers groeit (Opdenakker & Cuypers, 2010). Daarom worden ken- en stuurgetallen - en daarmee de bevlogenheids-app - dus relevanter. De bevlogenheids-app kan echter ook gebruikt worden bij relatief kleinere bedrijven, hoewel de effectiviteit ervan dan minder zal zijn. Werknemers van kleine bedrijven kennen elkaar beter, zien elkaar vaker en weten van elkaar wat ze doen. Bij grote bedrijven is het lastiger om het overzicht te behouden, waardoor de bevlogenheids-app meer nut heeft (Ong, 2014). Kortom, de bevlogenheids-app kan vooral ondersteunend werken bij relatief grote organisaties. Bij kleinere organisaties is de kans kleiner dat de app daadwerkelijk ondersteunend werkt voor het HR-beleid, omdat kleine organisaties minder werknemers in dienst hebben, waardoor de mogelijkheid groter is om in gesprek te gaan met alle werknemers en er dus meer overzicht is. In grote organisaties is hier simpelweg geen tijd voor.

Verder is uit de theorie gebleken dat er geen verschil bestaat tussen de bevlogenheid van fulltimers en parttimers. Voor de bevlogenheids-app betekent dit beide groepen moeten worden meegenomen in de metingen.

Deelvraag 5:

Wat zijn de bruikbaarheidseisen van de bevlogenheids-app?

Uit dit onderzoek is gebleken dat bedrijven willen dat de bevlogenheids-app een meerwaarde heeft voor hun organisatie. Dit betekent dat de app iets extra's moet bieden voor de organisaties. Hier wordt in de aanbevelingen dieper op ingegaan. De app kan bijvoorbeeld leiden tot meer plezier, meer uitdaging en snellere dataverwerking. (Mostert, 2014). Door sneller bij te sturen en tijdig te reageren kan de bevlogenheids-app meerwaarde hebben.

Organisaties verwachten veel van de bevlogenheids-app. Een terugkoppeling van de resultaten van de app naar zowel de HRM-afdeling als de werknemers is daarom van belang. Bij deze terugkoppeling moet de werknemer het gevoel hebben dat de app voor hem is gemaakt. De HR-afdeling dient een aparte terugkoppeling te krijgen met gedetailleerde informatie (kengetallen), waardoor eventueel maatregelen getroffen kunnen worden om bepaalde problemen op te lossen (stuurgetallen). De meerwaarde van de bevlogenheids-app blijkt als werknemers het gevoel hebben dat de bevlogenheids-app voor hen is gemaakt. Het is van belang dat de werknemer deze meerwaarde erkennen. Hierdoor krijgen de werknemers een positieve houding ten aanzien van de bevlogenheids-app en gaan ze de app ook daadwerkelijk gebruiken.

De organisaties hebben behoefte aan een korte vragenlijst van ongeveer twintig vragen. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen maximaal tien minuten bezig willen zijn met een onderzoek of test. In deze tijd is het mogelijk om ongeveer twintig tot dertig vragen te beantwoorden (Hoftijzer & Korte, 2013). Ook plezier, vermaak en uitdaging zijn een grote bijkomstigheid van het gebruik van de bevlogenheids-app. Tegenwoordig worden er steeds meer applicaties gelanceerd. Een voorwaarde voor een goede app is dat deze leidt tot vermaak. Als de gebruiker de app niet leuk vindt, neemt de interesse ervoor af (Van Viersen, 2014). Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat bij de ontwikkeling van de app rekening gehouden moet worden met de relatief oudere werknemers in een organisatie. Ruim vier van de tien werknemers boven de 45 jaar hebben moeite met het bedienen van apparaten als de smartphone. Dit blijkt uit een onderzoek van Nipo in opdracht van de ouderenbond UNIE KBO (Smakman, 2000). Volgens de ouderenbond blijkt dat de kloof tussen ouderen en techniek steeds groter wordt. De organisaties willen daarom een eenvoudig bedienbare bevlogenheids-app, zonder ingewikkelde menu's of knoppen. Gebruiksgemak en flexibiliteit staan hierbij dus centraal.

Om een efficiënte ondersteunende taak te hebben voor het HR-beleid, moet de bevlogenheids-app 'iets extra's' bieden in vergelijking met bijvoorbeeld de huidige tevredenheidsonderzoeken. In de aanbevelingen wordt hier dieper op ingegaan. Bovendien moeten de gebruikers van de bevlogenheids-app het gevoel krijgen dat de app voor hen is gemaakt. Verder moet de vragenlijst in de bevlogenheids-app niet te lang duren. Ook moet er rekening worden gehouden met de kennis en kwaliteiten van de relatief oudere werknemers ten aanzien van het werken met de bevlogenheids-app. De app moet vooral plezier, vermaak en uitdaging opleveren.

5.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

Uit dit onderzoek blijkt dat de kennis over bevlogenheid nog niet voldoende aanwezig is. In eerste instantie moet de term daarom worden uitgelegd en verduidelijkt bij de organisaties, zodat het belang ervan helder is. Bovendien moet de meting van bevlogenheid in een 'app-setting' verduidelijkt worden. Op dit moment weten de organisaties niet hoe ze de bevlogenheids-app voor zich moeten zien en wat ze er precies van kunnen verwachten. Verder heeft de bevlogenheids-app het meest zin bij organisaties met meer dan vijftig werknemers. De app past het best in organisaties die de employee champion- en administrative expertrol uithangen. De strategic partner- en change agentrol worden echter niet uitgesloten, omdat ook deze rollen een grote invulling kunnen geven aan de

bevlogenheids-app. Daarnaast moeten zowel fulltime- als parttime-werknemers worden meegenomen in de metingen van de bevlogenheids-app.

In de organisaties wordt vooral gestuurd op werving en selectie, verzuim, tevredenheid, personeelsverloop, duurzame inzetbaarheid, training en opleiding en productiviteit. Dit betekent dan ook dat de resultaten van de bevlogenheids-app gelinkt moeten worden aan deze HR-activiteiten.

Gelet op de bruikbaarheidseisen moet de bevlogenheids-app een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. De werknemers willen vooral plezier, uitdaging en vermaak terugzien in de app. Organisaties verwachten veel van de app, daar moet rekening mee gehouden worden. Tot slot is het van belang om rekening te houden met de relatief oudere werknemers binnen de organisatie ten aanzien van hun omgang met en gebruik van de bevlogenheids-app. Dit brengt de onderzoeker bij de concrete beantwoording van de hoofdvraag.

‘Op welke manier kan de bevlogenheids-app het HR-beleid van een organisatie ondersteunen?’

Kortom, om het HR-beleid van een organisatie te ondersteunen, moet de bevlogenheids-app minimaal vier metingen per jaar doen om constanter te meten en verbeteren. Daarnaast moet de app een link leggen tussen enerzijds de bevlogenheid en anderzijds de HR-activiteiten (werving en selectie, tevredenheid, productiviteit, training en opleiding en duurzame inzetbaarheid, verloop en (vooral) verzuim), om de organisatie in zijn geheel te kunnen verbeteren. Hierbij dient de bevlogenheids-app rekening te houden met de privacy van de werknemer. Verder moet de bevlogenheids-app een specifiek rapport met interventies en adviezen uitreiken aan werknemers (om hun persoonlijke kennis en kwaliteiten te verbeteren) en aan de HR-afdeling (om afdelingen beter te laten draaien en de organisatie naar een hoger niveau te tillen). Op deze manier is de bevlogenheids-app een meerwaarde voor een organisatie. Tot slot moet de app plezier, vermaak en uitdaging opleveren voor de werknemers. In het volgende hoofdstuk wordt specifieker beschreven op welke manier de bevlogenheids-app het HR-beleid van een organisatie kan ondersteunen.

5.3 DISCUSSIE

Bij dit onderzoek is eerst het theoretisch kader opgesteld. Op basis van de literatuur is onderzocht wat er bekend is over bevlogenheid, applicaties en het HRM-beleid. Uiteindelijk is onderzocht of de resultaten van dit onderzoek overeenkomen met de informatie en theorieën uit de literatuur. Geconcludeerd kan worden dat de meeste uitkomsten van het praktijkonderzoek overeenkomen met de literatuur.

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek is de hoofdvraag geformuleerd. Als daarop teruggekeken wordt, kan worden gesteld dat door het verrichte onderzoek de hoofdvraag beantwoord is, en daardoor ook de volgende doelstelling behaald is:

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een adviesrapport voor de hogeschool Saxion in Deventer. Dit rapport geeft aanbevelingen voor de vormgeving van de gebruikerseisen van de bevlogenheids-app, zodat deelnemende bedrijven de uitkomsten van de bevlogenheids-app kunnen gebruiken voor het formuleren en borgen van het HR-beleid. Het advies wordt onder andere gebaseerd op interviews met potentiële gebruikers van de app.

De opdrachtgever en onderzoeker zijn overeengekomen dat een kwalitatief onderzoek de beste methode is om antwoord te vinden op de deelvragen en de hoofdvraag, omdat het om een beschrijvend onderzoek gaat. Dat bleek een goede beslissing te zijn, want met dit kwalitatieve onderzoek zijn de ideeën en opvattingen van de

respondenten goed naar voren gekomen. Voordat de interviews zijn afgenomen, zijn de gespreksonderwerpen bepaald. Deze onderwerpen hebben betrekking op de vijf thema's van dit onderzoek. De vragen stonden vooraf echter niet vast. De vijf thema's hebben betrekking op de hoofdvraag en deelvragen. Doordat de onderwerpen vaststonden was het gemakkelijker om tijdens de interviews door te vragen naar bepaalde informatie. Er kan worden geconcludeerd dat alleen de meest relevante vragen gesteld zijn.

De omvang van de onderzoeksgroep was een twijfelachtig punt. De totale groep van tien personen was te klein om duidelijke uitspraken te kunnen doen. Elk afwijkend antwoord van een respondent heeft een grote invloed op het algemene beeld, waardoor in sommige gevallen een vertekend beeld ontstaat. Door de kleine onderzoeksgroep was het lastig om een duidelijke lijn te ontdekken in de bevindingen en methodes van de onderzoeksgroep. De betrouwbaarheid en externe validiteit van dit onderzoek zouden hoger zijn als er meer organisaties waren geïnterviewd. Hoe meer respondenten, hoe betrouwbaarder een onderzoek is (De Graauw, 2014). Het is echter wel goed dat de respondenten die geïnterviewd zijn voor verschillende soorten organisaties werken. Voor een toekomstig onderzoek is het aan te raden om interviews te houden met meer respondenten. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te verhogen zou het goed zijn om met minimaal vijftien tot twintig respondenten te spreken en een enquête af te nemen. Daarnaast dienen de organisaties zo gevarieerd mogelijk te zijn, om eenzijdige resultaten te voorkomen.

Tot slot was de kennis van (sommige) respondenten een twijfelachtig punt. Tijdens de interviews viel op dat de respondenten weinig kennis hadden van de onderwerpen die aan bod kwamen. Ze gaven bijvoorbeeld aan dat de term bevoegenheid bekend was binnen organisaties, terwijl dit niet zichtbaar was in bijvoorbeeld de HR-activiteiten. Bovendien gaf een organisatie aan dat fulltimers meer bevoegen zijn dan parttimers, terwijl dit discutabel is. Doordat de respondenten niet bekend waren met de onderwerpen, bleef er een vertekend beeld bestaan.

5.3.1 PERSOONLIJKE PRESTATIES ALS ONDERZOEKER

Gedurende dit onderzoek ben ik gegroeid in mijn rol als aankomend professional. De weg naar het einde was er één met obstakels en hobbels. Vooral in het begin was er veel onduidelijkheid over het onderwerp en de centrale vraagstelling van de scriptie. Daarin moet ik ook zeker kritisch naar mezelf kijken. Ik had me meer moeten verdiepen in het onderwerp en er meer theorie over moeten lezen. Daarnaast zijn factoren als examens afleggen voor mijn bijbaan niet bevorderlijk geweest voor de voortgang van het onderzoek. Vooral de eerste fase heeft daardoor lang geduurd. Het theoretisch kader heeft veel tijd in beslag genomen doordat het niet lukte om het onderwerp helder te krijgen en ik daarom meer verdieping moest zoeken. Naarmate het onderzoek vorderde groeide mijn vertrouwen dat ik het onderzoek tot een goed einde zou brengen.

Dit onderzoek heeft mij veel tijd en moeite gekost. Daarom vind ik het extra van belang dat de van toegevoegde waarde zijn voor de opdrachtgever. Desondanks ben ik tevreden met het resultaat en over wat ik tijdens dit onderzoek geleerd heb. Zowel als persoon en als onderzoeker was het een zware maar interessante tijd, en zeker de moeite waard. Ik heb veel geleerd over het onderwerp, maar ook over mezelf. Bovendien heb ik nieuwe mensen ontmoet, verschillende contacten opgedaan en mijn netwerk uitgebreid.

5.3.2 STERKE KWALITEITEN ALS ONDERZOEKER

Tijdens dit onderzoek heb ik veel tegenslagen moeten verwerken. Daarvoor heb ik veel moeten doorzetten en wilskracht moeten tonen. Deze kwaliteiten hebben mij dan ook zo ver gebracht. In de vijf jaar van mijn studie,

vooral in het afstudeerjaar, heb ik veel moeten laten om zo ver te komen. Als onderzoeker ben ik dan ook zeker gegroeid. Daarnaast heeft het ertoe geleid dat ik meer inzicht heb in de theorie rondom onderzoeksvaardigheden.

5.3.3 ONTWIKKELPUNTEN ALS ONDERZOEKER

Als onderzoeker mag ik meer zelfvertrouwen hebben en hoef ik me minder onderdanig op te stellen. Luisteren naar anderen en me bescheiden opstellen is goed, maar zelf stappen en afwegingen maken op basis van eigen beeldvorming, besluitvorming en oordeelvorming is beter. Dit is voor mij zeker een verbeterpunt. Echter, naast het hebben van voldoende kennis en kwaliteiten heeft dit ook te maken met zelfvertrouwen en het groeien in een rol. Verder moet ik mijn schriftelijke vaardigheden verbeteren. Hiervoor heb ik al actie ondernomen door cursussen te volgen, omdat ik van mening ben dat schriftelijke vaardigheden een groot onderdeel zijn van het hedendaagse werkveld.

HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten en de conclusies worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan die een bijdrage kunnen leveren aan de manier waarop de bevlogenheids-app ondersteunend kan zijn voor het HR-beleid van een organisatie. Het doel van dit onderzoek was om een adviesrapport te schrijven voor de hogeschool Saxion met aanbevelingen voor de vormgeving van de gebruikerseisen van de bevlogenheids-app. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan om de bevlogenheids-app succesvol te introduceren en ondersteunend te laten dienen voor het HR-beleid van een organisatie.

6.1 KERNPUNTEN AANBEVELINGEN

De aanbevelingen zijn vooral gericht op de volgende kernpunten:

- ❖ De bevlogenheids-app bekend maken voor bedrijven;
- ❖ Het nut van de bevlogenheids-app verduidelijken;
- ❖ De ondersteuning van de bevlogenheids-app;
- ❖ De inrichting van de bevlogenheids-app.

6.1.1 AANBEVELING 1: DE BEVLOGENHEIDS-APP BEKEND MAKEN VOOR ORGANISATIES

Probleem: Uit dit onderzoek is onder andere naar voren gekomen dat de term bevlogenheid onvoldoende duidelijk is binnen bedrijven. Men zegt dat het belang ervan bekend is, maar er wordt niets aan gedaan. Een reden hiervan is dat men er onvoldoende kennis over bezit. Bovendien is men logischerwijs ook niet op de hoogte van een bevlogenheids-app die de bevlogenheid onder werknemers kan meten binnen een organisatie.

Aanbeveling: Om de bekendheid van de bevlogenheids-app en de toegevoegde waarde van bevlogen werknemers kenbaar en duidelijk te maken, is het advies om een website op te zetten met daarin informatie over de app. Die website is dan het centrale punt van alle informatie over de bevlogenheids-app. Hierbij valt te denken aan zaken als de makers van de app, de toegevoegde waarde ervan, de keuze voor een bevlogenheids-app en het tot stand komen van de app. Dit soort informatie lijkt bijzaak voor de potentiële gebruiker, maar is wel degelijk van belang voor het al dan niet kiezen voor de app. Uit een onderzoek van ShoppingTomorrow is gebleken dat producten die vindbaar zijn met betrouwbare productdata succesvoller zijn (Barkmann, 2015). Bovendien is het opzetten van een website met informatie over de bevlogenheids-app relevant, omdat de bedrijven niet bekend zijn met een vergelijkbare app. Op deze website wordt ook het belang van bevlogenheid en bevlogen werknemers verduidelijkt, zodat men de toegevoegde waarde van de bevlogenheids-app beter begrijpt. Daarnaast kunnen eventuele vragen over de app op deze site worden gesteld. Gebruikers kunnen dan van elkaar leren door de ‘meest gestelde vragen’ op de site te lezen.

Doel: Het doel van het opzetten van een website is om de bekendheid en de essentie van de bevlogenheids-app te verduidelijken aan bedrijven. Daarnaast is het doel om de toegevoegde waarde van bevlogen werknemers te verduidelijken. Het opzetten van een website brengt verschillende voordelen met zich mee, namelijk: alle informatie over de bevlogenheids-app staat op één plek, de gebruikers kunnen eenvoudig worden geïnformeerd

over de voortgang van de bevlogenheids-app en mensen die zoeken bij Google vinden gemakkelijker de juiste informatie.

De aanbeveling	Het realiseren van een website met informatie over de bevlogenheids-app en bevlogen werknemers.
Het beoogde effect	De bedrijven weten van de bevlogenheids-app af en kennen de meerwaarde van bevlogen werknemers. Bovendien staat alle informatie op één platform, de website.
Verantwoordelijkheid	De opdrachtgever en websiteontwikkelaar.
Concrete uitvoering	De opdrachtgever gaat op zoek naar een websiteontwikkelaar om een website te ontwikkelen voor bedrijven waar informatie komt over bevlogenheid en de bevlogenheids-app.
Termijn	December 2016.
Evaluatie	In een overleg met de websiteontwikkelaar en de opdrachtgever wordt de invoering en het effect van de website geëvalueerd. Het gaat dan vooral om het bezoekersaantal, en om dit te verhogen zodat de bevlogenheids-app bekender wordt
Kosten	De kosten van de websiteontwikkelaar. Echter, de opdrachtgever kan ook kiezen voor een gratis website. Meer informatie hierover is te vinden op: http://nl.wix.com/ .
Baten	- Alle informatie over de bevlogenheids-app staat op één plek, de gebruikers kunnen eenvoudig worden geïnformeerd over de voortgang van de bevlogenheids-app en mensen die zoeken bij Google komen gemakkelijker uit bij de juiste informatie. - De kans op extra gebruikers voor de bevlogenheids-app wordt groter, omdat Google een groot zoekplatform is.
Weerstand	Er kan weerstand ontstaan bij de bedrijven als zij het nut niet inzien van de website. Daarnaast kunnen werknemers het als een belasting zien om op de website te kijken, omdat zij hier tijd voor vrij moeten maken.

Tabel 5: Implementatie aanbeveling 1

6.1.2 AANBEVELING 2: HET NUT VAN DE BEVLOGENHEIDS-APP VERDUIDELIJKEN

Probleem: Naast het feit dat de bevlogenheids-app nog bekender moet worden (aanbeveling 1), is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de werking van de bevlogenheids-app nog niet duidelijk is. Het is nog onduidelijk hoe de bevlogenheid in een 'app-setting' gemeten kan worden, hoewel het volgens de organisaties wel een goed idee lijkt te zijn. Bovendien is gebleken dat de relatief oudere werknemers meer moeite krijgen met de werking van de bevlogenheids-app, vanwege hun beperkte kennis en kwaliteiten met technologische apparaten (Honig, 2010). Deze mensen hebben meer tijd nodig om de technologie te begrijpen.

Aanbeveling: De bevlogenheids-app is een product waarvan het nut duidelijk wordt als met het begrijpt. Daarom is uitleg essentieel. Het advies is daarom om een instructievideo voor de bevlogenheids-app te realiseren, waarin wordt uitgelegd hoe de app werkt. Hierbij valt te denken aan de logische stappen, de gebruiksaanwijzing en andere relevante punten. Het moet dus gaan om een video waarmee de gebruiker de bevlogenheids-app gemakkelijker kan bedienen. Dit helpt niet alleen de relatief oudere werknemers, ook de overige werknemers snappen de bevlogenheids-app beter. Bovendien blijkt een instructievideo effectief te zijn, omdat de essentie van een product daarin op een eenvoudige manier kan worden uitgelegd. Een instructievideo maakt een lastig onderwerp of product inzichtelijk en kan daarnaast de drempel voor een gebruiker om actie te ondernemen drastisch verlagen (Vessies, 2012).

Doel: Het doel van een instructievideo als ondersteuning voor de bevlogenheids-app is om de drempel om de bevlogenheids-app daadwerkelijk te gebruiken te verlagen. Door middel van een instructievideo worden de essentie en het nut van de bevlogenheids-app duidelijker voor de gebruiker.

De aanbeveling	Het realiseren van een instructievideo voor de bevlogenheids-app.
Het beoogde effect	Het nut van de bevlogenheids-app verduidelijken en de drempel om de bevlogenheids-app te gebruiken verlagen.
Verantwoordelijkheid	De opdrachtgever en video-ontwikkelaar.
Concrete uitvoering	De opdrachtgever gaat op zoek naar een maker voor de instructievideo, zodat de gebruiker na het zien van de video gemakkelijker aan de slag kan met de bevlogenheids-app.
Termijn	December 2016.
Evaluatie	Voordat de opdrachtgever gaat evalueren met de videomaker, peilt hij de tevredenheid van de bedrijven over de instructievideo, waarbij de voordelen, maar vooral ook de nadelen aan bod komen. Vervolgens wordt dit met de videomaker besproken en worden er zo nodig verbeteringen doorgevoerd.
Kosten	De kosten voor het maken van de instructievideo.
Baten	Men kan gemakkelijker overweg met de bevlogenheids-app. Ook worden de relatief oudere werknemers ondersteund met de instructievideo, om probleemloos gebruik te kunnen maken van de bevlogenheids-app.
Weerstand	Het maken van een instructievideo kost tijd en energie. Bovendien zijn er niet veel experts die dit kunnen. Dit is tevens de reden dat het prijzig is. Een gemiddelde instructievideo kost ongeveer €400,- tot €600,-.

Tabel 6: Implementatie aanbeveling 2

6.1.3 AANBEVELING 3: ONDERSTEUNING VAN DE BEVLOGENHEIDS-APP

Het probleem: Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat de bevlogenheids-app een toegevoegde waarde moet hebben voor een organisatie. Het effect op de naamsbekendheid van een organisatie kan negatief zijn wanneer potentiële gebruikers de moeite nemen om de app te downloaden en vervolgens ontdekken dat er geen toegevoegde waarde is (Gijzenmijter, 2013). Om de bevlogenheids-app als toegevoegde waarde te laten fungeren is het van belang de werknemers constanter te meten. Bij een van de maatregelen hieronder wordt hier dieper op in gegaan. Bovendien worden hieronder twee andere maatregelen beschreven om de bevlogenheids-app ondersteunend te laten dienen in organisaties.

Aanbeveling:

Maatregel 1: In de bevlogenheids-app moet een ‘rapportgenerator’ worden ingesteld waarbij direct, na het invullen van de vragenlijst, afleesbare informatie tevoorschijn komt voor de gebruiker. In deze rapportgenerator leest de werknemer een kernachtige samenvatting van zijn ingevulde vragenlijst op de bevlogenheids-app. Na de kernachtige samenvatting van de resultaten moet er een doorklikfunctie komen, waarbij een uitleg en de vorige score van de werknemer te lezen zijn.

Bovendien moet er een aparte rapportgenerator worden ingesteld voor de HR-afdeling. Hierin wordt een palet aan interventies aan HR geadviseerd, aangepast aan het bedrijf met links naar verantwoordelijken (probleem eigenaren) en uitvoeringsmogelijkheden (bijvoorbeeld interne of externe trainingsbureaus 's). De interventies worden geadviseerd op basis van een verzamelrapport.

Doel: Het doel van het instellen van een rapportgenerator is dat men advies en uitleg krijgt over de resultaten van de bevlogenheids-app. Dit geeft de bevlogenheids-app een meerwaarde. Bovendien is het voor de gebruiker ook leuker en interessanter om de bevlogenheids-app in te vullen, omdat de werknemers op de rapportgenerator af

kunnen lezen wat goed gaat en waar hun ontwikkelpunten liggen. Ook kunnen ze hun vorige score lezen, waardoor het uitdagender wordt om zichzelf te verbeteren.

Daarnaast heeft de rapportgenerator voor de HR-afdeling als doel om specifieke interventies te doen om hun werknemers optimaal bevlogen te krijgen. Op deze manier heeft de bevlogenheids-app een meerwaarde voor de HR-afdeling.

Maatregel 1	In de bevlogenheids-app moet een 'rapportgenerator' worden ingesteld waarbij direct, na het invullen van de vragenlijst, afleesbare informatie tevoorschijn komt voor de gebruiker.
Het beoogde effect	Met de inbreng van een rapportgenerator is de bevlogenheids-app interessanter voor de werknemer en HR-afdeling. De werknemer kan na het zien van zijn resultaten lezen wat ze betekenen en wat hij kan/moet doen om zich te verbeteren. Zo kan hij zichzelf specifiek verbeteren op het gebied van bevlogenheid. Voor de HR-afdeling is het interessant, omdat deze afdeling een beknopte samenvatting krijgt en zo inzicht krijgt in de bevlogenheid binnen de organisatie, op basis waarvan specifieke interventies genomen kunnen worden om de werknemers zo bevlogen mogelijk te krijgen.
Verantwoordelijkheid	De opdrachtgever en de applicatieontwikkelaar.
Termijn	Juli 2016.
Evaluatie	Nadat de bevlogenheids-app geïntroduceerd is, moet de opdrachtgever bij bedrijven langsgaan om te checken of de rapportgenerator goed werkt. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn: de tevredenheid van de werknemers met de rapportgenerator, de duidelijkheid van de beknopte samenvatting voor de werknemers, de tevredenheid van de HR-afdeling met de rapportgenerator en eventuele verbeterpunten. Met deze informatie wordt er geëvalueerd tussen opdrachtgever en applicatieontwikkelaar, om deze aanpassingen daadwerkelijk te verrichten.
Kosten	Deze kosten horen bij de inrichting van de bevlogenheids-app (zie implementatieplan aanbeveling 4).
Baten	- Werknemers kunnen naar aanleiding van de informatie op de rapportgenerator gerichter actie ondernemen en zichzelf verbeteren. - De HR-afdeling krijgt bepaalde interventies voorgeschoteld die kunnen worden gebruikt om de werknemers bevlogener te krijgen.
Weerstand	De adviezen, aanbevelingen en interventies die voortvloeien uit de rapportgenerator moeten reëel en toepasbaar zijn voor de werknemers en de HR-afdeling. Als een werknemer of een HR-afdeling merkt dat het advies niet haalbaar is, is de kans groot dat men een slechte indruk krijgt van de bevlogenheids-app.

Tabel 7: Implementatie aanbeveling 3, maatregel 1

Maatregel 2: Uit de interviews met de organisaties is gebleken dat de tevredenheid van de medewerkers maximaal één keer per jaar gemeten wordt, maar dat men dit te weinig vindt. Daarom is het handig om de werknemers per factor te beoordelen op hun bevlogenheid, waarbij er vier meetmomenten plaatsvinden in één jaar. Op deze manier zijn er meer meetmomenten per jaar én kan de bevlogenheid van de werknemer gerichter worden gemeten. Voor deze aanbeveling is gebruikgemaakt van de kwaliteitscirkel van Deming (1938).

Plan

Door middel van een kort-cyclische meting is het de bedoeling om kortere vragenlijsten te realiseren, waardoor vaker gemeten kan worden. Dit is prettig voor de gebruikers, omdat zij niet te veel tijd voor de vragenlijst willen hoeven uittrekken. Door op verschillende momenten te meten kan de HR-afdeling sneller bijsturen en bepaalde situaties sneller opmerken.

Do

Tijdens deze fase is het de bedoeling om het plan daadwerkelijk uit te voeren. De bevlogenheid van werknemers dient meerdere malen per jaar gemeten te worden. Daarbij is het advies om per meetmoment één werkgerelateerde bron en één persoonlijke hulpbron te nemen. De planning ziet er dan als volgt uit:

Frequentie	Factoren
1-3 maanden	Feedback op prestatie en extraversie
3-6 maanden	Sociale steun en eigenwaarde
6-9 maanden	Taalvariatie en proactieve coping
9-12 maanden	Autonomie en self-efficiency

Tabel 7: Datametingen met factoren

Check

Na twaalf maanden moet gekeken worden of het inderdaad handig is om kort-cyclisch te meten. Dit kan onderzocht worden door de gegevens van de HR-afdeling te analyseren. De volgende vragen zijn hierbij van belang: 'Kunnen we sneller bijsturen?' en 'Zien we opvallende gebeurtenissen sneller?'. Ook kan de werknemers gevraagd worden wat zij ervan vinden om vaker vragenlijsten in te vullen.

Act

Als uit de checkfase blijkt dat de werknemers ontevreden zijn, moet het aantal metingen per jaar afnemen. Dit betekent dat de vier metingen eerst plaats moeten vinden. Nadat deze metingen plaats hebben gevonden, wordt dan gekeken of de nieuwe methode werkt.

Doel: Het doel van kort-cyclisch meten is om resultaatgericht te werken. Bovendien is het doel om overzicht te houden (Brunnenberg & Morrenhof, 2005). Er is besloten om één keer in de drie maanden een meetmoment te realiseren, waardoor het voor de HR-afdeling gemakkelijker is om het overzicht te behouden. Bovendien geven de organisaties aan dat er momenteel te weinig meetmomenten zijn per jaar. Door kort-cyclisch te meten binnen de bevlogenheids-app worden er vaker en gericht metingen gedaan, waardoor organisaties een duidelijker overzicht krijgen van de bevlogenheid van hun werknemers.

Maatregel 2	Werknemers vaker en gericht meten.
Het beoogde effect	De organisatie heeft een helder en objectiever beeld, omdat er vaker dan één keer per jaar wordt gemeten. Bovendien wordt er ook gericht gemeten, omdat de metingen per factor worden verricht.
Verantwoordelijkheid	De applicatieontwikkelaar moet om de drie maanden de vragenlijst per factor online zetten. De opdrachtgever beslist in welke volgorde de factoren worden gemeten, in samenspraak met de bedrijven.
Termijn	Juli 2016
Evaluatie	Nadat de vier metingen zijn gedaan kan er geëvalueerd worden tussen bedrijven en de opdrachtgever. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn de tevredenheid over het aantal metingen en over de factoren die gemeten worden.
Kosten	Deze kosten horen bij de inrichting van de bevlogenheids-app (zie implementatieplan aanbeveling 4).
Baten	- Door vaker en gericht te meten blijft de HR-afdeling up-to-date wat betreft de laatste ontwikkelingen omtrent de werknemers. Constant meten is namelijk ook constant verbeteren. - Vaker en gericht meten zorgt ervoor dat de vragenlijsten

	niet lang duren. Uit dit onderzoek is gebleken dat de werknemers geen lange vragenlijsten willen. Met kort-cyclisch meten zijn de vragenlijsten korter, maar komen ze vaker voor.
Weerstand	De werknemers kunnen weerstand bieden, omdat ze niet te veel tijd kwijt willen zijn aan de bevlogenheids-app. In plaats van één keer per jaar worden de werknemers namelijk vier keer per jaar gemeten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de werknemers geen zin hebben in bijvoorbeeld medewerkerstevredenheidsonderzoeken, hoewel de bevlogenheids-app voor hen leuker en gemakkelijker kan zijn.

Tabel 8: Implementatie aanbeveling 3, maatregel 2

Maatregel 3: In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de organisaties voornamelijk sturen op werving en selectie, verzuim, tevredenheid, personeelsverloop, duurzame inzetbaarheid, training en opleiding en productiviteit. Het advies is dan ook om de verzamelde resultaten uit de bevlogenheids-app te linken aan de bovenstaande HR-activiteiten. Op deze manier kan de HR-afdeling opmaken in hoeverre de bevlogenheid van de werknemer invloed heeft op de HR-activiteiten. Andersom kan opgemaakt worden in hoeverre de HR-activiteiten invloed hebben op de bevlogenheid van de werknemer. Op basis hiervan kan de HR-afdeling specifieke acties inzetten om de bevlogenheid van een werknemer te vergroten (maatregel 1). Er moet echter rekening worden gehouden met de privacy van de werknemer. Dit betekent dat de werknemer goedkeuring moet geven, door de gebruiksvoorwaarden van de bevlogenheids-app te accepteren.

Als bijvoorbeeld het verzuimpercentage van een werknemer hoog is en uit de bevlogenheids-app naar voren komt dat de werknemer laag scoort op arbeidsomstandigheden, dan moet er eerder gekeken worden naar onder andere de omgevingsfactoren, de lichamelijke belasting en de mate van veiligheid. Er is dan een grote kans dat de klachten van de werknemer te maken hebben met deze factoren en hier specifiek actie op worden genomen. Ook hier geldt dat er rekening gehouden moet worden met de privacy van een werknemer.

Doel: Het doel hiervan is dat men gericht actie kan ondernemen om het gewenste doel te bereiken. De HR-activiteiten linken aan de bevlogenheid zorgt ervoor dat de eventuele overige ‘problemen’ in het bedrijf worden opgelost met behulp van de bevlogenheids-app.

Maatregel 3	De verzamelde resultaten uit de bevlogenheids-app te linken aan de HR-activiteiten: werving en selectie, verzuim, tevredenheid, personeelsverloop, duurzame inzetbaarheid, training en opleiding en productiviteit.
Het beoogde effect	Door de resultaten van de bevlogenheids-app te linken aan de bovenstaande HR-activiteiten, worden er meerdere problemen meegenomen binnen de organisatie. De mate van bevlogenheid kan echter ook andere factoren beïnvloeden, zoals verzuim, tevredenheid en duurzame inzetbaarheid.
Verantwoordelijkheid	De opdrachtgever zorgt ervoor dat hij weet welke HR-activiteiten in de organisaties van belang zijn, zodat de bevlogenheids-app hierop aangepast kan worden. Uit de resultaten van dit onderzoek is echter naar voren gekomen dat het vooral gaat om de bovenstaande HR-activiteiten. Daarnaast is de applicatieontwikkelaar verantwoordelijk voor de werking van de link tussen bevlogenheid en de HR-activiteiten in de bevlogenheids-app.
Termijn	Juli 2016
Evaluatie	Wordt er een juiste link gelegd met bevlogenheid en de overige HR-instrumenten? Zo niet, dan moet er geëvalueerd worden hoe die link wel gelegd kan worden. Bovendien moet er geëvalueerd worden of

	de bedrijven hiervan kunnen profiteren en hoe ze nog meer kunnen profiteren van het feit dat de resultaten worden gelinkt met de overige HR-instrumenten. Daarna wordt dit besproken met de applicatieontwikkelaar. Daarbij wordt vooral besproken hoe de app gebouwd kan worden zodat de link tussen bevlogenheid en overige HR-activiteiten nog beter werkt en resultaat oplevert.
Kosten	Deze kosten horen bij de inrichting van de bevlogenheids-app (zie implementatieplan aanbeveling 4).
Baten	Het linken van de HR-activiteiten aan de bevlogenheid zorgt ervoor dat de eventuele overige 'problemen' in het bedrijf worden opgelost met behulp van de bevlogenheids-app.
Weerstand	In hoeverre is het mogelijk om per organisatie de bevlogenheids-app aan te passen aan de HR-activiteiten? De weerstand ligt bij de ontwikkeling van deze functionaliteit. Als de applicatieontwikkelaar dit kan realiseren, is er geen weerstand.

Tabel 9: Implementatie aanbeveling 3, maatregel 3

6.1.4 AANBEVELING 4: DE BRUIKBAARHEIDSEISEN VAN DE BEVLOGENHEIDS-APP

Probleem: Uit dit onderzoek is gebleken dat de bedrijven veel verwachten van de bevlogenheids-app. Vooral plezier, vermaak en uitdaging zijn voor de organisaties van belang. Uiteraard moet de app ook nuttig zijn.

Aanbeveling: Het advies is om de bevlogenheids-app zo in te richten zodat de gebruikers er plezier, vermaak en uitdaging aan beleven. Bovendien is uit onderzoek gebleken dat elke bezoeker die voor het eerst op een site of app komt, de site of app binnen tien seconden heeft beoordeeld (Runhard, 2015). Dit betekent dat de gebruikers binnen tien seconden moeten weten waar de bevlogenheids-app over gaat. De eerste indruk is van belang om de gebruikers te binden aan de app. Daarom moet de bevlogenheids-app overzichtelijk zijn, bijvoorbeeld door donkere tekst op een witte of lichte achtergrond te plaatsen en het lettertype vrij standaard en niet te klein te maken (Iderealist, 2014). De headline van de bevlogenheids-app moet meteen aangeven waar de app over gaat en liefst één of meer voordelen aangeven en nieuwsgierigheid opwekken. Verder moet de app niet te druk worden. Het gaat om de inhoud, niet om de verpakking. Het ontwerp moet er echter wel verzorgd uitzien, netjes zijn en niet te veel afleiden van de inhoud. Ook voor oudere werknemers is een duidelijke bevlogenheids-app van belang.

De aanbeveling	De bevlogenheids-app zo inrichten dat de gebruikers hier plezier, vermaak en uitdaging aan beleven.
Het beoogde effect	Het effect van het inrichten van de bevlogenheids-app op plezier, vermaak en uitdaging zorgt ervoor dat de gebruiker op een 'andere' manier bezig is met zijn eigen loopbaan, maar er tegelijkertijd de organisatie mee helpt. De gebruiker is op een 'andere' manier bezig, omdat het niet gebruikelijk is om de bevlogenheid te meten via een smartphone of tablet. Dit moet ervoor zorgen dat de metingen in de toekomst als prettig worden ervaren.
Verantwoordelijkheid	In de eerste instantie ligt de verantwoordelijkheid bij de opdrachtgever (de eigenaar van de bevlogenheids-app). Echter, de opdrachtgever geeft leiding, advies en stuurt de applicatieontwikkelaar naar de juiste richting. De applicatieontwikkelaar is tevens de tweede verantwoordelijke in deze aanbeveling, omdat deze persoon de bevlogenheids-app daadwerkelijk vormgeeft.
Concrete uitvoering	- Personaliseer de profielen van de gebruikers. Op deze manier wordt het voor de gebruikers leuker, omdat ze een

	eigen profiel hebben met hun scores. - Zorg ervoor dat de gebruikers hun eigen profiel kunnen maken door een foto te uploaden en een achtergrond, lettertype, kleur, en eventuele geluiden te kiezen. - Het advies uit de 'rapportgenerator' naar aanleiding van de resultaten van de bevlogenheids-app (aanbeveling 3, maatregel 1) moet op een positief-kritische manier gegeven worden. Feedback die op een negatieve manier is beschreven, wordt door gebruikers negatief opgevat, waardoor ze een slechte indruk krijgen van de app. Dit maakt de kans op toekomstig gebruik kleiner. - Update de app regelmatig met nieuwe, interessante informatie, zoals de omzet van die week, het ziekteverzuimpercentage van die maand, een nieuwe werknemer die aangenomen is, of eventuele vacatures. Op deze manier wordt het voor de gebruiker leuker om de bevlogenheids-app te openen én de app daadwerkelijk te gebruiken.
Termijn	Voor het concept van de bevlogenheids-app is de volgende datum vastgesteld: juli 2016. Hierna kunnen nog een aantal aanpassingen worden gedaan naar aanleiding van eventuele feedback van gebruikers of derden. De definitieve bevlogenheids-app moet klaar zijn in september 2016.
Evaluatie	Na het uitbrengen van de conceptversie van de bevlogenheids-app is het handig om feedback te vragen aan bedrijven en derden. Hier kunnen eventuele verbeterpunten naar voren komen en het nodige kan dan worden aangepast. Daarna kan de definitieve versie van de bevlogenheids-app geïntroduceerd worden. Voor de web ontwikkelaar is hier een grote rol in weggelegd, omdat deze persoon de bevlogenheids-app moet aanpassen na de feedback. Uiteraard gebeurt dit na aansturing en goedkeuring van de opdrachtgever.
Kosten	De kosten voor het laten maken van een app variëren: - €2.500 tot €5.000. Een basis-app met weinig flexibiliteit, wordt vaak door kleine organisaties gebruikt. - €5.000 tot €15.000. Een app met meer maatwerk, apps aanpassen aan omgeving. Bovendien wordt de app ook aangepast aan het bedrijf waarin deze gebruikt wordt en worden de wensen van de gebruiker meegenomen in het laten maken van de app. Deze app is van toepassing voor de bevlogenheids-app. - €20.000+. De apps van Rabobank en ING zijn goede voorbeelden van een app met veel functionaliteiten. Dit is niet van toepassing voor de bevlogenheids-app.
Weerstand	De kosten voor het maken van een bevlogenheids-app zijn hoog. Dit kan ervoor zorgen dat de opdrachtgever eerder kiest voor een goedkopere app, waardoor de kwaliteit van de bevlogenheids-app minder snel naar voren komen.

Tabel 10: Implementatie aanbeveling 4

6.2 AANBEVELING VOOR IN DE TOEKOMST

Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat organisaties belang hechten aan de vragen in de bevlogenheids-app. Het wordt dan ook aanbevolen om in de toekomst een vervolgonderzoek te doen naar de interne en externe validiteit van de vragenlijst. De validiteit van de vragenlijst geeft een indicatie van de mate waarin de bevlogenheids-app daadwerkelijk meet wat hij moet meten. De vragenlijst van de bevlogenheids-app is

namelijk het 'hart' van de bevlogenheids-app, die de app nut geeft. Daarom wordt er aangeraden om zowel de interne als de externe validiteit van de bevlogenheids-app te onderzoeken. Voor de interne validiteit van de vragenlijst in de bevlogenheids-app dient onderzocht te worden in welke mate er een causaal verband verondersteld kan worden en of alternatieve hypothesen uitgesloten kunnen worden. Echter, de bevlogenheids-app is een persoonlijkheidsvragenlijst, wat het lastig aan te tonen maakt. Door het belichten van verschillende aspecten van de validiteit van de vragenlijst kan dit toch aantoonbaar gemaakt worden. Bovendien wordt er nogmaals kritisch gekeken naar de inhoud van de vraagstellingen. Daarnaast moet er gekeken worden naar de externe validiteit van de vragenlijst in de bevlogenheids-app. Het is daarbij de vraag of de bevlogenheids-app in een afdeling van een organisatie te generaliseren is naar andere afdelingen en organisaties. De opdrachtgever kan ervoor kiezen om dit onderzoek te laten uitvoeren door een masterstudent van de opleiding Arbeids- en organisatiepsychologie.

Literatuurlijst

- Agconsult. (2014). *Gebruikersonderzoek & Behoeftanalyse*. Opgeroepen op april 4, 2015, van Agconsult: <http://www.agconsult.com/nl/gebruikersonderzoek-behoeftanalyse>
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in Organisaties*. Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Al-Obaidy, F. (2013, juni). *Ulrich's HR rollen*. Opgeroepen op juni 12, 2015, van Dare.uva: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=491654>
- Annie, A. (2015). *Market Q1 2014: Revenue Soars in the United States and China f*. Opgeroepen op maart 8, 2015, van Blog Appannie: <http://blog.appannie.com/app-annie-index-market-q1-2014/>
- Baarda, B., & Bakker, E. (2010). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, R., & Kouwenhoven, K. (2012). *Ken- en Stuurgetallen voor Personeelsmanagement*. Amsterdam: Kluwer.
- Bakker, A. (2009). *Bevlogenheid in Organisaties. Een model om bevlogenheid te bevorderen*. Opgeroepen op april 3, 2015, van Beanmanaged: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_197.pdf
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Groningen: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bakker, A. (2009). *Bevlogen van beroep*. Opgeroepen op maart 24, 2015, van www.beanmanaged.com: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_198.pdf
- Bakker, J. d. (2010). *Drijfveren en het nieuwe werken*. Opgeroepen op februari 19, 2015, van Vinca: <http://www.vinca.nl/wp-content/uploads/2013/06/Drijfveren-en-Het-Nieuwe-Werken-Janny-den-Bakker.pdf>
- Beek, I. v., Kranenburg, I., Reijseger, G., Taris, T., & Schaufeli, W. (2014). *Bevlogenheid en werkverslaving*. Opgeroepen op april 8, 2015, van Wilmarschaufeli: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/426.pdf>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Opgeroepen op mei 2, 2015, van Aandeslagmethnw: http://www.aandeslagmethnw.nl/Libraries/Boek_concepten/Aan_de_slag_met_Het_Nieuwe_Werken_pdf.sflb.ashx
- Bollen, A., Soens, N., & Christiaens, J. (2013). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext*. Opgeroepen op april 2, 2015 van Docplayer: <http://docplayer.nl/4648325-Loopbaanbegeleiding-in-bedrijfscontext.html>
- Bollerman, T. (1999). *Vergaderen moet maar met mate en goed, van directieberaad tot werkoverleg*. Bussum: Coutinho.
- Boer, R. d. (2013, Juni 23). *De app in een goede mobiele strategie*. Opgeroepen op februari 2, 2015, van Oberon: http://www.oberon.nl/whitepaper/07_de_app_in_een_goede_mobiele_strategie/
- Buss, H., & Larsen, R. (2008). *Personality Psychology*. Opgeroepen op maart 20, 2015, van Syneratio: https://syneratio.com/sites/default/files/zeer_uitgebreide_samenvatting_persoonlijkheidspsychologie_boek_personality_psychology.pdf

Caldwell, R. (2003). *The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties*. Opgeroepen op juli 20, 2015, van University of London: <http://eprints.bbk.ac.uk/52/1/caldwell2003.pdf>

Capelle, A. (2015). *De rol van HR in het stimuleren van bevlogenheid - deel 1*. Opgeroepen op november 16, 2015 van Effectory: <http://www.effectory.nl/kennis/blog/de-rol-van-hr-in-het-stimuleren-van-bevlogenheid---deel-1>

Cuyppers, C. v., & Opdenakker, R. (2010). *Zo analyseert u ken- en stuurgetallen voor HR*. Opgeroepen op mei, 10, 2015 van www.odysee-groep.nl: http://www.odysee-groep.nl/data/files/alg/id142/2010_HRM_Ken-%20en%20stuurgetallen.pdf

Dalen, H. v., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). *Ouderere werknemers door de lens van de werkgever*. Opgeroepen op september 22, 2015, van Cmhf: <http://cmhf.nl/workspace/uploads/2012/10/oudere-werknemers-rapport-ez-juli-2007.pdf>

Depre, R., & Vandenabeele, W. (2011). *Ken- en stuurgetallen voor Human Resources Management in de vlaamse overheid*. Opgeroepen op maart 6, 2015, van Soc.kuleuven: http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/s0305003_kenenstuurgetallen.pdf

Domburg, R. v. (2013). *Wat kan de wetenschap ons leren over veranderen van gedrag?* Opgeroepen op november 16, 2015 van Ronald van Domburg: <http://ronaldvandomburg.nl/wat-kan-de-wetenschap-ons-leren-over-veranderen-van-gedrag-2/>

Draper, & Merchant. (2010). *Plannen is vooruitzien*. Opgeroepen op juli 23, 2015, van Universiteit van Twente: http://essay.utwente.nl/60077/1/MA_thesis_Hilde_Pelgrom.pdf

Driessen, M. (2014). *HRM trends en ontwikkelingen 2014*. Opgeroepen op mei 8, 2015, van Driessen: <http://www.driessen.nl/goedbekend/hrm-trends-en-ontwikkelingen-2014/>

Es, J. v. (2013). *Maken we het niet te ingewikkeld?* Opgeroepen op juli 18, 2015, van Jvei: <http://www.jvei.nl/wp-content/uploads/Mei-2013-Meten-van-effect-van-nieuwe-initiatieven.pdf>

Estate. (2013). *De mogelijkheden van mobiele apps*. Opgeroepen op februari 26, 2015, van Estate: <https://www.estate.nl/docs/default-source/default-document-library/whitepaper-mogelijkheden-apps.pdf?sfvrsn=2>

Finnie, S. (2014). *5 tips voor het ontwikkelen van mobiele applicaties*. Opgeroepen op mei 16, 2015, van Computerworld: <http://computerworld.nl/development/76098-5-tips-voor-het-ontwikkelen-van-mobiele-apps>

Fischer, T., & Julsing, M. (2009). *Onderzoek doen! kwalitatief en kwantitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Gijzemijter, M. (2013). *Mobiele app ontwikkelen: doen of niet?* Opgeroepen op november 27, 2015 van Intermediar: http://www.intermediar.nl/vakgebieden/it-internet/mobiele-app-ontwikkelen-doen-niet?utm_referrer=

Gilissen, L. (2010). *Ulrich in de praktijk*. Opgeroepen op april 2, 2015, van Odyssee-groep: http://www.odysee-groep.nl/data/files/alg/id141/2010_HRM_Ulrich%20in%20de%20praktijk.pdf

Graauw, C. d. (2014). *Wat betekent betrouwbaarheid?* Opgeroepen op september 15, 2015, van Claudiadegraauw: <http://claudiadegraauw.nl/wat-betekent-betrouwbaarheid/>

Harter, Schmidt, & Hayes. (2002). *Employee Engagement*. Opgeroepen op april 14, 2015, van Ks-hrmadvies: <http://www.ks-hrmadvies.nl/2350/0/products/alle-diensten/0/employee-engagement>

- Heezen, A. (2011). *Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording*. Den Haag: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Heezen, G. (2012). *Wat is bevlogenheid?* Opgeroepen op februari 22, 2015, van Effectory: <http://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-bevlogenheid/>
- Heezen, G. (2006). *Parttimers meer tevreden dan fulltimers*. Opgeroepen op november 5, 2015 van Effectory: <http://www.effectory.nl/kennis/blog/parttimers-meer-tevreden-dan-fulltimers>
- Heijden, A. v. (2010). *Van der Heijden HRM*. Opgeroepen op mei 16, 2015 van Vanderheijdenhrm: <http://vanderheijdenhrm.nl/home>
- Hendrikse, M. (2014). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2.0*. Opgeroepen op april 18, 2015, van Penoactueel: <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2014/12/Medewerkertevredenheidsonderzoek-20-1661982W/>
- Heskes, G., & Partners, S. (2010). *Laddering*. Opgeroepen op augustus 14, 2015, van <http://www.heskesresearch.com/methoden/laddering/>
- Hilbert, E. (2009). *De HR Business Partner in Nederland*. Opgeroepen op maart 19, 2015 van Universiteit Utrecht: http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiq5dXAZ-XJAhVC-Q4KHWPNDalQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.library.uu.nl%2Fbitstream%2Fhandle%2F1874%2F40394%2FMasterthesis%2520EHJ%2520Hilbert.doc%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNES-UkqD_tS
- Hobfoll, S. (1998). *Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress*. Opgeroepen op mei 7, 2015, van Eduaction: <http://www.personal.kent.edu/~shobfoll/Files/pdfs/AP1989CORnewattempt.pdf>
- Hoftijzer, M., & Korte, P. (2013). *Enquêtes opstellen*. Opgeroepen op juli 10, 2015 van Onderneem.noordhoff: http://www.ondernem.noordhoff.nl/sites/7895/_assets/7895d15.pdf
- Honig, M. (2010). *Ouderen en Technologie*. Opgeroepen op november 20, 2015 van Universiteit van Amsterdam: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=224295>
- Iderealist. (2014). *Kleurenpsychologie: zwart op je website*. Opgeroepen op september 17, 2015, van Iderealist.nl: <http://www.iderealist.nl/design/stijl/40-kleurenpsychologie-zwart-op-je-website>
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kouwenhoven, K., Hooft, P. v., & Hoeksema, L. (2012). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Groningen: Kluwer
- Lamb, L., & Lamb, R. (2015). *Trends verwachting 2015*. Opgeroepen op september 19, 2015 van Trendsverwachting: <http://www.trendsverwachting.nl/wp/wp-content/uploads/2014/12/TrendsVerwachting-2015-door-Lieke-en-Richard-Lamb-TrendWatcherCom.pdf>
- Le Blanc, P., Schaufeli, W., & Jonge, J. d. (2014). *Theoretische modellen over werkstress*. Opgeroepen op maart 18, 2015, van Assortiment BSL: <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>
- Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2008). *Burn-out & Bevlogenheid: het uitgebreide Job Demands-Resources Model en de*. Opgeroepen op september 26, 2015 van Universiteit Utrecht: <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/30325/Masterthesis%20Ruigt.pdf?sequence=1>

- Lont, A. (2012). *Betekenis van een ziekteverzuimbeleid*. Opgeroepen op november 18, 2015 van Alles over HR: <http://www.allesoverhr.nl/Themas/Ziekteverzuim%20-%20Betekenis%20van%20een%20ziekteverzuimbeleid.aspx>
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatie structuren*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Morrenhof, J., & Brunenberg, L. (2005). *Kort cyclisch verbeteren: een goede gewoonte*. Opgeroepen op juni 17, 2015, van http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CDoQFjAJahUKEwjyruu7qrXIAhVFjSwKHTEXAvt&url=http%3A%2F%2Fwww.managementexecutive.nl%2Fdownloaden%2F2998%2FKort-cyclisch-verbeteren-een-goede-gewoonte&usg=AFQjCNGfN_Bq8wTsEwovqwY0Zy9BORPTn
- Mostert, R. (2014). *Veelbelovende tool voor gebruiksfedback*. Opgeroepen op november 5, 2015 van <http://www.frankwatching.com/archive/2015/03/18/hotjar-veelbelovende-tool-voor-gebruikersfeedback-review/>
- Noomen, J. (2004). *Integraal personeelsmanagement*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Ong, J. (2014). *Hoe zet je je app in de markt?* Opgeroepen op mei 14, 2015 van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/hoe-zet-je-je-app-in-de-markt-april2014>
- Ooijen, L. v. (2015). *Het meten van Burnout en Bevlogenheid bij docenten in het voortgezet onderwijs*. Opgeroepen op september 18, 2015, van Universiteit van Amsterdam: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show?fid=613689>
- Pol, E. (2008). *Strategisch HRM. Erkennen, begrijpen en doen*. Nederland: Gorcum B.V.
- Pol, E. (2011). *Ontwikkelingen in het gedachtegoed van Ulrich*. Opgeroepen op juni 23, 2015, van Strategischehrmkubus: http://strategischehrmkubus.nl/download/Het_gedachtegoed_van_Dave_Ulrich.pdf
- Riedstra, P. (2014). *Strategische personeelsplanning in organisaties*. Opgeroepen op juli 23, 2015, van Tijdplein: http://www.tijdplein.nl/wp-content/uploads/2011/12/Strategische_personeelsplanning_in_organisaties.pdf
- Ringleestijn, T. v. (2010). Zelf uitbrengen apps werkt op lange termijn niet. *Emerce*, 3.
- Rosenreter, C., Hittner, J., & Mushrush, J. (2008). *Extraversion, social support processes, and stress*. . Opgeroepen op mei 8, 2015, van Psycnet: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-02909-010>
- Runhard, J. (2015). *10 seconden*. Opgeroepen op september 3, 2015, van Janrunhardt: <http://www.janrunhardt.nl/2011/05/10-seconden/>
- Ruyseveldt, J. v., Smulders, P., & Taverniers, J. (2013). *De invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting*. Opgeroepen op september 19, 2015 van Dspace: <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2367/1/ta-2008-3-ruyseveldt.pdf>
- Saks, A., Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., & Macey, W. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage*. Opgeroepen op april 12, 2015, van Beanmanaged: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_380.pdf
- Salanova, M., Llorens, S., & Bakker, A. (2006). *Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model*. Opgeroepen op mei 17, 2015, van Psychischenwerk: <http://www.psychischenwerk.nl/datafiles/Llorens,%20bakker,%20schaufeli%20web.pdf>

Schaufeli, W., Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2010). *The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model*. Opgeroepen op maart 19, 2015, van Wilmar Schaufeli: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/270.pdf>

Schaufeli, W. (2011). *Waarom bevlogenheid?* Opgeroepen op juni 18, 2015 van Docplayer: <http://docplayer.nl/2257295-Waarom-bevlogenheid-is-tevredenheid-dan-niet-voldoende-prof-dr-wilmar-schaufeli-mei-2011-www-sn-nl-inzicht.html>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *Utrechtse Bevlogenheidsschaal*. Opgeroepen op maart 19, 2015, van Wilmarschaufeli: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding_UBES.pdf

Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Nederland: Uitgeverij Thema.

Schaufeli, W., Taris, T., & Rhenen, W. v. (2007). *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?* Opgeroepen op februari 7, 2015, van Wilmar Schaufeli: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/288.pdf>

Schaufeli, W., & Taris, T. (2010). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*. Opgeroepen op april 25, 2015, van Wilmarschaufeli: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>

Scheepers, W. (2003). *Werving en selectie model*. Opgeroepen op april 4, 2015, van Willem Scheepers: <http://www.willemscheepers.nl/W%20&%20S%20brochure.pdf>

Schouw, B. (2014). *De toekomst van mobiele applicatieontwikkeling*. Opgeroepen op maart 21, 2015, van Computable: <http://www.computable.nl/artikel/opinie/development/4620142/1277180/de-toekomst-van-mobiele-applicatieontwikkeling.html>

Schrijver, M. (2007). *De rol van persoonlijke energiebronnen in het Job Demands-Resources model*. Opgeroepen op april 16, 2015, van Universiteit Utrecht: <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/206967/Schrijver%203166171.pdf?sequence=1>

Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). *Tenacious Goal Pursuits and Striving Toward Personal Growth: Proactive Coping*. Opgeroepen op juni 19, 2015, van Userpage FU: http://userpage.fu-berlin.de/~health/materials/s_taubert_proactive.pdf

Sigdenhorst, K. (2003). *De rol van fysieke werkomgeving binnen arbeidsmotivatietheorieën*. Opgeroepen op april 20, 2015, van CFPB: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/Rapporten/Motivatie__Satisfactie_2003.pdf

Silverman, R. (2014, december 9). *Medewerkertevredenheidsonderzoek 2.0*. Opgeroepen op april 18, 2015, van Penoactueel: <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2014/12/Medewerkertevredenheidsonderzoek-20-1661982W/>

Smakman, S. (2000). *Helpt ouderen bang voor technologie*. Opgeroepen op september 21, 2015 van Computable: <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/ict-branche/137884/250449/helpt-ouderen-bang-voor-technologie.html>

Tak, v. (2014). *Werken aan bevlogenheid*. Opgeroepen op mei 18, 2015 van: Ikpob: <http://www.ikpob.nl/wp-content/uploads/2014/12/Werken-aan-Bevlogenheid-Onderzoek-onder-gemeentelijke-professionals.pdf>

Talsma, N. (2014, december 18). *HR Trends 2015*. Opgeroepen op mei 17, 2015, van: Pwdegids.nl: <http://pwdegids.nl/artikel/hr-trends-2015/>

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Opgeroepen op juli 1, 2015, van Courageous: https://df8157d6a180c8c00ac2-1c4b6a34315878a0ca3657a20073fdb6.ssl.cf3.rackcdn.com/m_documents_upfile/hr-value-proposition-abstract-171848.pdf

Van verplichtnummer naar succesfactor. (2011). Opgeroepen op mei 18, 2015, van E-progress: <http://www.e-progress.eu/home/assets/Uploads/Onderzoeksrapportbeoordelingscyclusnl.pdf>

Vandenabeele, W., Hondeghem, A., & Depré, R. (2011). *Ken- en stuurgetallen voor HRM in een gedecentraliseerde omgeving*. Opgeroepen op september 24, 2015, van www.docplayer.nl: <http://docplayer.nl/3225019-Ken-en-stuurgetallen-voor-hrm-in-een-gedecentraliseerde-omgeving-case-study-verenigde-staten.htm>

Verhoeven, N. (2009). *Wat is onderzoek*. Groningen: Lemma Uitgevers.

Vessies, S. (2012). *Case study: hoe krijg ik mijn app in de top 10?* Opgeroepen op november 19, 2015 van Marketing Facts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/case-study-hoe-krijg-ik-mijn-app-in-de-top-101>

Viersen, I. v. (2014). *Mobiele apps bouwen: proces optimalisatie binnen handbereik*. Opgeroepen op juli 19, 2015 van: Axendo: <http://www.axendo.nl/media/115224/whitepaper-mobiele-apps.pdf>

Vigna, C. (2010). *De rol van HR bij fundamentele strategische verandering*. Opgeroepen op mei 13, 2015 van Management executive: <http://www.managementexecutive.nl/artikel/5155/De-rol-van-HR-bij-fundamentele-strategische-verandering-Een-HR-perspectief-op-succesvolle-organisatieveranderingen>

Visser, T., & Rhenen, W. v. (2011). *Winst door bevlogenheid*. Opgeroepen op februari 16, 2015, van Werkenergyanalyse: http://www.werkenergyanalyse.nl/inc/media/inhoud/downloads/artikel-winst_door_bevlogenheid1-2.pdf

Visser, T., & Rhenen, W. v. (2014). *Motivatatie & zelfvertrouwen*. Opgeroepen op maart 4, 2015, van Dagvandecoach: <http://www.dagvandecoach.nl/public/files/Specials/Congresspecial%202014.pdf>

Vries, H. d., & Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Opgeroepen op maart 19, van 2015 van Zestor: http://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Handreikingduurzameinzetbaarheidvannoouderewerknemers_0.pdf

Wingerden, J. v., & Laak, B. v. (2012). *Passie, energie en prestatie. De kracht van werken met bevlogenheid*. Nederland: Pearson Benelux B.V.

Witte, M. d., Kuijpers, B., & Janssen, T. (2014). *Verandervermogen van publieke organisaties*. Opgeroepen op juli 2, 2015, van Hgrv: <http://www.hgrv.nl/client/hgrv/upload/publicaties/20100325.Verandervermogen%20van%20publieke%20organisaties.pdf>

EIGEN WERKVERKLARING

Ondergetekende: (Naam student)

Deniz Sahbaz

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding door middel van voetnoten,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Deventer

Datum: 02-01-2016

Handtekeningen:

.....

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.