

In vertrouwen vooruit  
Medewerkeronderzoek de Herfstzon 2016

december 2016

Opdrachtgever	De Herfstzon
Datum	12 december 2016
Opdracht	medewerkeronderzoek
Opdrachtnemer	Zorg van de Zaak Xperts
Adviseur	Cobi Wattez
Versienummer	concept
Email adviseur	Cobi.wattez@zorgvandezaak.nl

---

*Managementsamenvatting*

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
2	Belangrijkste resultaten.....	3
2.1	Werkomstandigheden.....	3
2.2	Ervaren Werkvermogen .....	4
2.3	Vertrouwen in de nieuwe leiding en het nieuwe management .....	4
2.4	Mentale veerkracht .....	4
3	Prioriteitenanalyse .....	4
4	Aanbevelingen (proces) .....	5
5	Aanbevelingen (inhoud).....	5

## 1 Inleiding

De Herfstzon wil graag dat haar medewerkers gemotiveerd en met vertrouwen nu en in de toekomst kunnen werken. Daartoe heeft De Herfstzon aan Zorg van de Zaak gevraagd haar medewerkers een medewerkeronderzoek aan te bieden. Dit medewerkeronderzoek is een online vragenlijst. De uitkomsten worden op groepsniveau aan de organisatie teruggekoppeld en teruggekoppeld aan de medewerkers.

Het medewerkeronderzoek richt zich op het in kaart brengen van werkkenmerken die een ongunstig effect hebben op het welzijn, zogenaamde werkstressoren en werkkenmerken die een gunstig effect hebben, de zogenaamde energiebronnen. Op basis van de uitkomsten wordt duidelijk wat binnen de Herfstzon stressoren en wat energiebronnen zijn. Als vervolg kunnen verbeteracties worden ingezet om energiebronnen te versterken en stressoren te verminderen.

Bij het lezen van de bevindingen is het van belang te realiseren dat 26 van de 40 medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld. Dit is 65% en daarmee voldoende om een representatief beeld te geven. Omdat 26 personen een relatief kleine groep is om een kwantitatief onderzoek bij uit te voeren, moet rekening gehouden worden met het feit dat de bijdrage van iedere respondent vrij groot is, en daarmee ook een vertekening kan geven.

## 2 Belangrijkste resultaten

Alle uitkomsten bij elkaar genomen laten de scores van dit onderzoek een gunstig beeld zien over het welzijn van de medewerkers van de Herfstzon. Zij geven een 8,2 voor algehele werktevredenheid (gemiddeld is dat in Nederland een 7,4). Voor de werkmotivatie geven de medewerkers een 8,3. Ook de vitaliteit wordt positief beoordeeld: een 7,5. Welke factoren hieraan bijdragen/afdoen worden in de volgende paragrafen vermeld: werkomstandigheden, de indruk van de medewerkers over het nieuwe leiderschap/management, het ervaren werkvermogen en de mentale veerkracht.

### 2.1 Werkomstandigheden

Alle drie de afdelingen (Algemeen, Zorg en Keuken) geven een opvallend gunstige score voor de sociale steun van leidinggevend en collega's, en het sociale leiderschap. Voorbeeld item: 'Kunt u als het nodig is uw collega's om hulp vragen?' En 'Mijn leidinggevende is vriendelijk en staat open voor mij'. Autonomie daarentegen scoort opvallend ongunstig en daarbij is een groot verschil in score zichtbaar tussen de afdeling Algemeen (score 7,8) enerzijds en Zorg (score 5,4) en Keuken (score 5,6) anderzijds. Voorbeeld item: 'Kunt u zelf beslissen hoe u het werk uitvoert?'.

Wat betreft de Werkstressoren valt de enigszins ongunstige score (4,6, hoe lager, hoe gunstiger) van de Fysieke belasting bij de afdeling Zorg op. Voorbeeld item: 'Heeft u tijdens het werk veel hinder van tillen of sjuwen?'. Deze belasting lijkt ook de Herstelbehoefte van de afdeling Zorg te beïnvloeden (4,5, hoe lager, hoe beter). Verder valt de enigszins ongunstige score op Sociale veiligheid op. Het gaat om zo'n 10 medewerkers die zich soms onnodig veel kritiek ervaren en zo'n 8 medewerkers die zich soms op een

vervelende manier onder druk gezet voelen. Ook zijn er zo'n 3 medewerkers die aangeven soms te maken te hebben met ongewenste seksuele intimiteiten. fysieke agressie.

## 2.2 Ervaren Werkvermogen

Werkvermogen gaat over de vraag of men denkt het werk gemotiveerd en gezond vol te houden tot het pensioen. Binnen de Herfstzon geven 2 medewerkers aan te verwachten dit niet vol te houden. Daarnaast geven 11 medewerkers aan het met enige moeite vol te kunnen houden.

## 2.3 Vertrouwen in de nieuwe leiding en het nieuwe management

92% van de respondenten geeft aan vertrouwen te hebben in de doelen van het nieuwe management. 65% heeft eveneens vertrouwen in de manier waarop dit management deze doelen wil bereiken. Ook geeft 91% aan vertrouwen te hebben in de nieuwe leidinggevende.

## 2.4 Mentale veerkracht

Mentale veerkracht is het vermogen om bij veranderende situaties flexibel en met een open houding de nieuwe werkelijkheid aan te grijpen om er van te leren en er oplossingsgericht mee om te gaan. De respondenten van de Herfstzon scoren een 6,8 als het gaat om Mentale veerkracht. Daarbij is vooral hun doelgerichte taakopvatting (een van de vijf aspecten van Mentale veerkracht) sterk ontwikkeld (8,2). De Mentale veerkracht van de Herfstzon scoort iets gunstiger dan de benchmark van de zorgsector (6,5).

## 3 Prioriteitenanalyse

In deze prioriteitenmatrix zijn de mogelijke actiepunten opgenomen die ter verhoging van de medewerkertevredenheid en hun welzijn het meest strategisch zijn.

Prioriteitenmatrix 2014			
SCORE	Gunstig	Vasthouden	Benutten
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken binnen team (7,4)</li> <li>• Informatie (7,0)</li> <li>• Sociale steun (7,9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontplooiingsmogelijkheden (7,0)</li> <li>• Sociaal leiderschap (7,8)</li> <li>• Leiderschapsfeedback (7,0)</li> </ul>
	Ongunstig	Verbeteren lage prioriteit	Verbeteren hoge prioriteit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkoverleg (5,9)</li> <li>• Samenwerking tussen teams (5,9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie (5,9)</li> <li>• Sociale onveiligheid (1,2)</li> </ul>	
		Laag	Hoog
<b>Belang</b>			

#### 4 Aanbevelingen (proces)

De resultaten van dit onderzoek bespreken in de teams/werkoverleg is een blijk van waardering voor hun deelname aan het onderzoek, een kans om te toetsen of de medewerkers zich herkennen in de uitkomsten en is een mogelijkheid om met hen verbeterpunten concreet te maken. Bij deze uitwisseling is het van belang ook dat wat goed blijkt te gaan te 'vieren' door voorbeelden van deze positieve uitkomsten met elkaar te delen. Daarna de te verbeteren in kaart brengen en ook hierbij naar voorbeelden vragen, levert vaak voor de hand liggende verbeteringen en innovaties op.

#### 5 Aanbevelingen (inhoud)

Op basis van de verbeterpunten vanuit de teams kan een gedragen plan van aanpak voor de organisatie als geheel worden opgesteld en uitgevoerd. Vooral het vergroten van de Autonomie en het verminderen van de Sociale onveiligheid zijn hierin van belang.

Datarapport  
De Herfstzon 2016

mei 2016

ProjectNaam	Datarapport mto de Herfstzon 2016
Organisatiernaam	Tinguely Xperts
Start - end date	2016-10-31 - 2016-12-31

---

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Waarop is het onderzoek gebaseerd?	1
1.2	Uw aanknopingspunten	2
1.3	Aanpak	2
1.4	Anonimiteit	2
1.5	Het WEB model	3
<b>2</b>	<b>Opbouw van het rapport</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Algemene projectgegevens</b>	<b>5</b>
3.1	Algemene gegevens	5
3.2	Verdeling naar geslacht, leeftijdsgroep, aantal dienstjaren	5
3.2.1	Naar geslacht	5
3.2.2	Naar leeftijdsgroep	5
3.2.3	Naar aantal dienstjaren	
<b>4</b>	<b>Resultaten, de bouwstenen voor een plan van aanpak</b>	
4.1	Inleiding energiebronnen	6
4.2	Inleiding werkstressoren	6
4.3	Resultaten totale groep	7
4.3.1	Energiebronnen	7
4.3.2	Werkstressoren	8
4.4	Afdelingen overzicht energiebronnen	9
4.5	Afdelingen overzicht stressoren	10
4.6	Afdelingen overzicht werkbeleving	11
4.7	Afdelingen overzicht cultuuraspecten	13
4.8	Afdelingen overzicht gevolgen	14
4.9	Resultaten toegevoegde vragen	16
4.9.3	Inleiding	16
4.9.4	Extra resultaten	16



<b>Bijlage A - Werkstressoren</b>	<b>17</b>
Inleiding	17
Sociale onveiligheid antwoorden op vragen	17
Totale groep	18
<b>Bijlage B - Cultuur</b>	<b>19</b>
Inleiding	19
Totale groep	19
<b>Bijlage C - Werkbeleving</b>	<b>20</b>
Inleiding	20
Totale groep	20
<b>Bijlage D - Mentale Veerkracht</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage E - Gevolgen</b>	<b>22</b>
Inleiding	22
Totale groep	22
<b>Bijlage F - Meer uitleg prioriteitentabel</b>	<b>23</b>
Inleiding	23
Op grond waarvan kies je je prioriteiten?	23
Hulpmiddel bij prioriteiten: de prioriteitentabel	24
Hoe wordt de prioriteitentabel berekend?	24
<b>Bijlage G - Uitleg trefwoorden</b>	<b>25</b>

## 1 Inleiding

### 1.1 Waarop is het onderzoek gebaseerd?

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek of medewerkersraadpleging maakt gebruik van het zogenaamde **WEB model**. Het WEB model staat voor: **W**erkstressoren, **E**nergiebronnen en **B**urn-out. Hierbij wordt opgemerkt dat de term 'Burn-out' inmiddels weer verlaten is en is vervangen voor 'Chronische overspanning'. Dit verandert de opzet van het model en de resultaten echter niet.

Het WEB-model deelt de aspecten van het werk op in twee groepen.

- **Werkstressoren**  
Aspecten van het werk die voor stress zorgen, zoals werkdruk of conflicten.
- **Energiebronnen**  
Aspecten van het werk die juist energie geven, zoals goed contact met collega's, leuk werk en veel sturingsmogelijkheden.

Het WEB-model ziet een aantal effecten (gevolgen) tussen werkstressoren en energiebronnen. De volgende effecten zijn gebleken uit wetenschappelijk onderzoek.

- Bij voortdurende belasting door **werkstressoren** dat vermoeidheid het belangrijkste gevolg is.
- (Te) **weinig energiebronnen** te leiden tot **cynisme**.
- De beschikbaarheid van energiebronnen helpt je echter om werkstress om te gaan. **Energiebronnen compenseren** dus voor de negatieve invloed van werkstressoren. Het meer benutten van energiebronnen kan het effect van werkstressoren dus dempen. Hiervoor komt ook steeds meer bewijs uit wetenschappelijk onderzoek.
- Energiebronnen zorgen daarnaast voor een **bevlogen** en **gemotiveerd** gevoel.

#### **Het WEB-model verbreedt de aandacht dus naar energiebronnen.**

Het is meestal moeilijk om werkstressoren, zoals werkdruk, te verminderen. Het is vaak eenvoudiger om meer (of betere) energiebronnen aan te bieden, zoals flexibele werktijden, teambuilding en goede planning.

#### **Andere sector of bedrijf: andere stressoren en energiebronnen**

Het WEB-model onderkent dat het werk in verschillende sectoren sterk verschilt. Het hangt dus af van de sector (of zelfs van het bedrijf) welke werkstressoren en energie-bronnen relevant zijn. Met dit medewerkerstevredenheidsonderzoek kunt u traceren welke energiebronnen en werkstressoren relevant zijn voor uw organisatie.

#### **Door wie ontwikkeld?**

Het Werkstressoren Energiebronnen Burnout (WEB) Model is ontwikkeld door Demerouti en Arnold Bakker e.a. en gaat ervan uit dat iedere beroepsgroep haar eigen specifieke stressfactoren heeft. Internationaal staat het WEB model bekend als het Job **Demand Resources model**.

## 1.2 Uw aanknopingspunten

Door het verminderen van werkstressoren zult u met name vermoeidheid bij werknemers verminderen.

Door het vergroten van de energiebronnen zult u

- cynisme verminderen,
- de ervaren werkstressoren kunnen verminderen, dempen.
- de motivatie en bevoegenheid vergroten.

Ga daarom met de resultaten van dit onderzoek op zoek naar uw organisatiespecifieke energiebronnen en werkstressoren. Zorg voor een slimme aanpak van de resultaten die leidt tot het voor uw organisatie gewenste resultaat.

Een A&O adviseur kan u ondersteunen bij de verdere analyse van de gegevens en u adviseren ondersteunen bij het maken en uitvoeren van een plan van aanpak. Mocht u daarover met de A&O adviseur verdere afspraken hebben gemaakt, dan is deze advisering niet opgenomen in dit rapport.

## 1.3 Aanpak

Voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft u zelf een differentiatie kunnen maken in de volgende onderdelen:

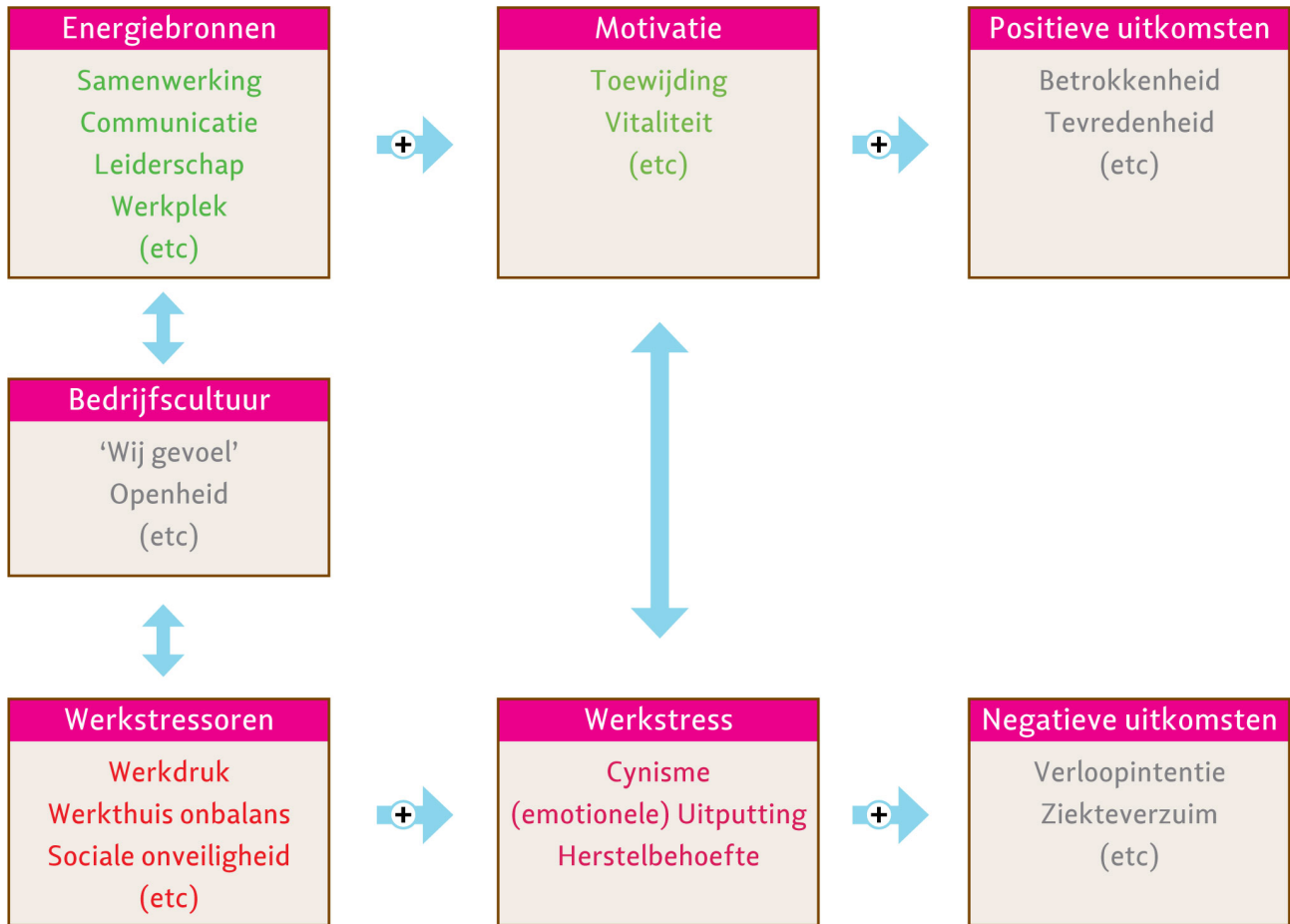
- Afdelingen, units, organisatieonderdelen
- Functiegroepen/rollen
- Leeftijd (geboortedatum)
- Aantal jaren in dienst (datum in dienst treden)

Indien u deze indelingen heeft gedaan bij de inrichting van het project zullen diverse gegevens in dit rapport ook geanalyseerd worden conform deze indeling. Als u deze indeling (deels) niet hebt gedaan, dan zullen alleen de totalen worden gepresenteerd. Mochten groepen medewerkers die deelnemen in aantal lager zijn dan 10, dan worden geen gegevens in de tabellen gepresenteerd. Dit doen wij om nog statistisch verantwoorde resultaten te kunnen presenteren. Bovendien is bij een aantal van 10 of meer de anonimiteit van de gegevens gewaarborgd.

## 1.4 Anonimiteit

De gegevens die wij presenteren zijn nooit herleidbaar tot individuele personen. Het groepsrapport is geanonimiseerd en bevat alleen getallen over groepen.

## 1.5 Het WEB model



## 2 Opbouw van het rapport

Dit rapport is samengesteld op basis van de ingevulde gegevens van de deelnemers. Indien u afspraken met een A&O adviseur heeft gemaakt voor aanvullende adviezen of ondersteuning bij het maken van een plan van aanpak, dan zal de A&O adviseur deze aanvullende adviezen separaat van dit document maken.

**Hoofdstuk 1** is de inleiding met algemene informatie en achtergronden van het WEB model waarop dit onderzoek is gebaseerd.

**Hoofdstuk 2** geeft de opbouw van het rapport weer.

**Hoofdstuk 3** geeft de basisgegevens van de project resultaten weer.

**Hoofdstuk 4** geeft de prioriteitenmatrix en afdelingoverzicht weer.

**Hoofdstuk 5** geeft de resultaten op de voor uw eigen organisatie toegevoegde vragen

De bijlagen bevatten de gedetailleerde resultaten en een uitleg van de prioriteitenmatrix, uitleg van trefwoorden.

### 3 Algemene projectgegevens

#### 3.1 Algemene gegevens

Naam project	mtto de Herfstzon 2016
Naam organisatie	Tinguely Xperts
Naam projectmanager opdrachtnemer	Cobi Watzte
Startdatum	31-10-2016
Einddatum	31-12-2016

Aantal uitnodigingen	Aantal deelnemers	Deelname%
40	26	65

Een respons van 60% of meer is goed.

#### 3.2 Verdeling naar geslacht, leeftijdsgroep, aantal dienstjaren

##### 3.2.1 Naar geslacht

Geslacht	Aantal	%
Man	4	15,4
Vrouw	22	84,6

##### 3.2.2 Naar leeftijdsgroep

Leeftijd	Aantal	%
<= 25,9 jaar	0	0
26,0-35,9 jaar	1	3,8
36,0-45,9 jaar	2	7,7
46,0-55,9 jaar	14	53,9
>= 56,0 jaar	9	34,6

##### 3.2.3 Naar aantal dienstjaren

Dienstjaren	Aantal	%
< 4 jaar	6	23,1
4,0-6,9 jaar	5	19,2
7,0-11,9 jaar	7	26,9
>= 12,0 jaar	8	30,8

## 4 Resultaten, de bouwstenen voor een plan van aanpak

### 4.1 Inleiding energiebronnen

In dit hoofdstuk is in een prioriteitentabel voor de totale groep en per afzonderlijke afdeling weergegeven wat de prioriteiten zijn die uit het onderzoek komen. Als een groep/unit/afdeling minder dan 15 werknemers heeft, wordt geen prioriteitentabel weergegeven. De resultaten worden dan onbetrouwbaar. Op welke wijze deprioriteitentabel zijn vastgesteld is na te lezen in de bijlage.

**Energiebronnen zijn verdeeld in:**

1. Behouden, benutten
2. Bewaken
3. Verbeteren hoge prioriteit
4. Verbeteren lage prioriteit
5. Aandachtspunt bij verdere verbetering

- Ad 1 dit zijn de energiebronnen die **sterk** correleren met werktevredenheid en hoog scores. Benut deze energiebronnen (nog) verder om werkstressoren te dempen.
- Ad 2 dit zijn de energiebronnen die minder sterk correleren met werktevredenheid en hoog scores. Het bewaken van deze factoren (behoud wat je nu hebt) is goed om de werkstressoren te blijven dempen.
- Ad 3 dit zijn de energiebronnen die sterk correleren met werktevredenheid en lager scores. Benut deze energiebronnen (nog) verder om werkstressoren te dempen. Voor deze energiebronnen geldt dat het verder verbeteren ervan positief van invloed zal zijn op werktevredenheid (gezien de sterke correlatie).
- Ad 4 dit zijn de energiebronnen die minder sterk correleren met werktevredenheid en lager scores. Als u een prioritering in de actiepunten t.a.v. energiebronnen aanbrengt, kunt u deze energiebronnen wel verder verbeteren, maar zij vallen in een lagere prioriteit.
- Ad 5 dit zijn energiebronnen die scores tussen de 6 en 7. Niet slecht en niet heel goed. Als u ruimte over hebt voor verdere verbeteracties of –programma's kunt u van de 6 een 7+ proberen te maken.

### 4.2 Inleiding werkstressoren

**Werkstressoren zijn verdeeld in:**

1. Verbeteren hoge prioriteit
2. Verbeteren lage prioriteit
3. Aandachtspunt bij verdere verbetering

- Ad 1 dit zijn de werkstressoren die sterk correleren met werktevredenheid en hoog scores. Hoog bij werkstressoren betekent slecht. Als u in staat bent deze werkstressoren te 'dempen' dan zal dit positief van invloed zijn op werktevredenheid (gezien de sterke correlatie). Soms is het ook zo dat werkstressoren moeilijk beïnvloedbaar zijn. Benut dan vooral de energiebronnen om stressgevoelens 'te dempen'.
- Ad 2 dit zijn de werkstressoren die minder sterk correleren met werktevredenheid en hoog scores. Hoog bij werkstressoren betekent slecht. Gezien de minder sterke correlatie met werktevredenheid kunt u deze factoren in de aanpak op een lagere prioriteit plaatsen.
- Ad 3 dit zijn werkstressoren die scores tussen de 3 en 4 (omgekeerd als rapportcijfer tussen de 6 en 7). Niet slecht en niet heel goed. Als u ruimte over hebt voor verdere verbeteracties of –programma's kunt u van de 3 tot 4, < 3 proberen te maken. Een lage score betekent bij werkstressoren een goede score!

## 4.3 Resultaten totale groep

### 4.3.1 Energiebronnen

De energiebronnen gesorteerd van een hoge score (goed) naar een lage score (minder goed). De volgorde van opsomming houdt ook verband met de berekende correlatie tussen de energiebronnen en werktevredenheid.

Energiebronnen	Score
<b>Behouden, benutten</b>	
Ontplooiingsmogelijkheden	7,0
Leiderschap-sociaal	7,8
Leiderschap-feedback	7,0
<b>Bewaken</b>	
Samenwerking binnen team	7,4
Informatie	7,0
Sociale steun	7,9
<b>Verbeteren hoge prioriteit</b>	
Autonomie	5,9
<b>Verbeteren lagere prioriteit</b>	
Werkoverleg	5,9
Samenwerking tussen team	5,9
<b>[Aandacht]spunt bij (verdere) verbetering</b>	
Leiderschap-motiverend	6,4
Leiderschap taakgericht	6,8
Ontwikkelingsmogelijkheden	6,5



### 4.3.2 Werkstressoren

De stressoren gesorteerd van een hoge score (minder goed) naar een lage score (goed). De volgorde van opsomming van de stressoren houdt ook verband met de berekende correlatie tussen de stressoren en werktevredenheid.

Stressoren	Score
<b>Verbeteren hoge prioriteit</b>	
Sociale onveiligheid	1,2
<b>Verbeteren lagere prioriteit</b>	
Geen variabelen van toepassing	-
<b>Aandachtspunt bij (verdere) verbetering</b>	
Werkdruk	3,8
Fysieke arbeidsomstandigheden	3,9





#### 4.4 Afdelingen overzicht energiebronnen

U ziet alleen de gemiddelde scores voor de afdeling waarvoor u rechten hebt om de resultaten te zien.

Energiebronnen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	7,8		8,8		9,2	9,1	10,0	8,8		8,8
Keuken	5,6		6,9		7,1	6,0	7,9	7,1		6,4
Zorg	5,4		6,3		6,1	5,8	6,8	5,8		6,8

Energiebronnen	11	12	13	14	15	16	17
Algemeen	7,5	8,4	5,9	8,8		8,1	
Keuken	5,0	7,8	6,1	8,6		5,3	
Zorg	7,4	6,6	5,6	6,9		5,6	

Legenda kleur	Score
1	Autonomie
2	Contact directie
3	Informatie
4	Klantgerichtheid
5	Leiderschap - Feedback
6	Leiderschap - Motiverend
7	Leiderschap - Sociaal
8	Leiderschap - Taakgericht
9	Leiderschap - Transformationeel
10	Ontplooings- mogelijkheden
11	Ontwikkelings- mogelijkheden
12	Samenwerking binnen team
13	Samenwerking tussen team
14	Sociale steun
15	Visie directie
16	Werkoverleg
17	Werkplek

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	





Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

## 4.5 Afdelingen overzicht stressoren

U ziet alleen de gemiddelde scores voor de afdeling waarvoor u rechten hebt om de resultaten te zien.

Stressoren	1	2	3	4	5	6	7
Algemeen	2,8	1,0	2,5	0,9	2,3	3,1	1,9
Keuken	2,0	4,0	2,8	1,0	1,1	3,9	1,7
Zorg	3,3	4,6	3,0	1,4	2,7	4,0	2,9

Legenda kolommen	
1	Emotionele belasting
2	Fysieke arbeidsomstandigheden
3	Mentale belasting
4	Sociale onveiligheid
5	Technostress
6	Werkdruk
7	Werk-thuis interferentie





Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score <= 3,0	
Gemiddelde score 3,1-4,0	
Gemiddelde score 4,1-5,0	
Gemiddelde score >5,0	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.

#### 4.6 Afdelingen overzicht werkbeleving

U ziet alleen de gemiddelde scores voor de afdeling waarvoor u rechten hebt om de resultaten te zien.

Werkbeleving	Cynisme	Emotionele uitputting	Herstelbehoefte
Algemeen	1,3	2,1	1,9
Keuken	1,4	2,7	3,0
Zorg	1,3	3,7	4,5





Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score <= 3,0	
Gemiddelde score 3,1-4,0	
Gemiddelde score 4,1-5,0	
Gemiddelde score >5,0	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.

## 4.6 Afdelingen overzicht werkbeleving

U ziet alleen de gemiddelde scores voor de afdeling waarvoor u rechten hebt om de resultaten te zien.

Werkbeleving	Toewijding	Vitaliteit
Algemeen	9,1	9,1
Keuken	8,5	7,6
Zorg	7,8	6,9





Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

## 4.7 Afdelingen overzicht cultuuraspecten

U ziet alleen de gemiddelde scores voor de afdeling waarvoor u rechten hebt om de resultaten te zien.

Cultuuraspecten	Klantgericht	Lerend	Procedurele rechtvaardigheid	Samenbindende waarden
Algemeen			6,4	7,8
Keuken			7,1	7,6
Zorg			6,5	7,2





Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

#### 4.8





U ziet alleen de gemiddelde scores voor de afdeling waarvoor u rechten hebt om de resultaten te zien.

Gevolgen	Betrokkenheid	Werktevredenheid
Algemeen	7,8	9,0
Keuken	7,1	8,2
Zorg	6,5	7,8

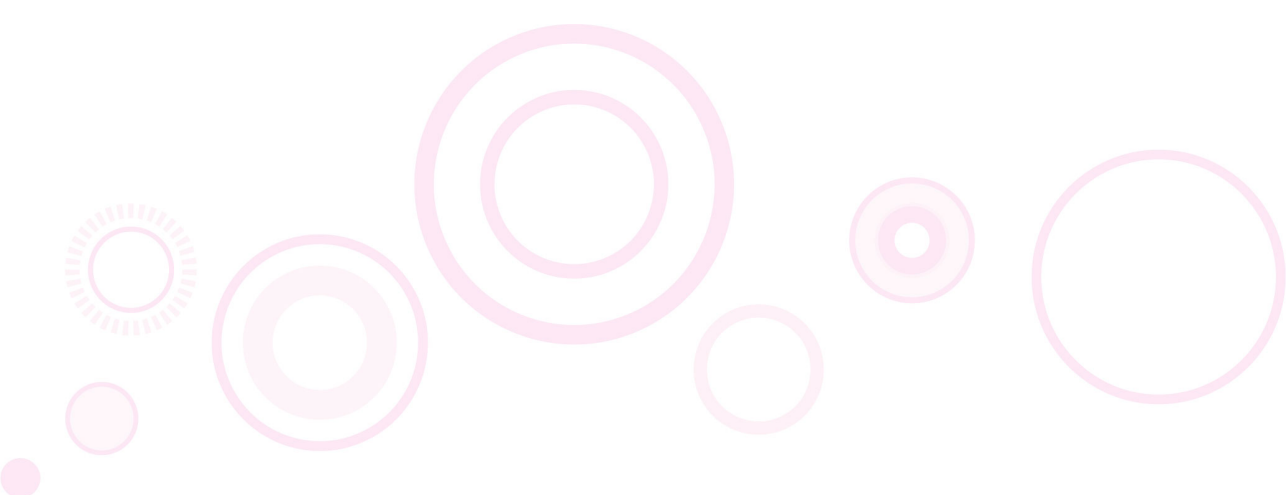
Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

Gevolgen	Verloopintentie
Algemeen	1,0
Keuken	1,9
Zorg	2,2

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\leq 3,0$	
Gemiddelde score 3,1-4,0	
Gemiddelde score 4,1-5,0	
Gemiddelde score $>5,0$	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.





## 4.9 Resultaten toegevoegde vragen

### 4.9.1 Inleiding

U heeft bij de inrichting van het project eigen vragen met antwoord categorieën toegevoegd. Het resultaat van de antwoorden treft u hier aan in een frequentietabel. Het resultaat wordt weergegeven voor de totale groep.

### 4.9.2 Extra resultaten

Vraag (frequentietabel met % verdeling)	1	2	3	4	5
In 2014 heeft er binnen de Herfstzon wisseling van bestuur en leiding plaatsgevonden. Sindsdien is er veel veranderd en is ingezet op ontwikkeling en professionalisering van de Herfstzon. Ik heb vertrouwen in de doelen van het nieuwe bestuur.	4	0	4	57	35
Ik heb vertrouwen in de werkwijze waarop het nieuwe bestuur deze doelen en beleid wil bereiken.	4	0	30	30	35
Ik heb vertrouwen in de nieuwe leidinggevende.	4	0	4	48	43
Wat betreft uw werkvermogen. Als ik zo door werk als ik nu doe, dan zal ik over 2 jaar dit werk nog prima kunnen doen.	4	13	22	30	30
Als ik zo door werk als ik nu doe, dan zal ik over 2 jaar dit werk met enige moeite nog wel kunnen doen.	13	13	30	30	13
Als ik zo door werk als ik nu doe, dan zal ik over 2 jaar dit werk waarschijnlijk niet meer kunnen doen.	43	30	17	9	0
Als ik zo door werk als ik nu doe, dan zal ik over 2 jaar echt aan het einde van mijn latijn zijn.	57	26	17	0	0

Geheel mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens en niet mee eens	Mee eens	Geheel mee eens
1	2	3	4	5

## Bijlage Werkstressoren

### Inleiding

Voor de werkstressoren geldt dat een lagere score een betere score is. Bijvoorbeeld als de score als 'groen' is, is de score >0,5 lager dan in de benchmark. Voor sociale onveiligheid geldt dat als de gemiddelde score > 1,0 is, dat er altijd reden is om nader onderzoek te doen en actie te ondernemen.

### Sociale onveiligheid antwoorden op vragen





Hieronder treft u de specifieke vragen die horen bij het onderdeel 'sociale onveiligheid. Mocht de score van sociale onveiligheid > 1,0 zijn, dan kunt u aan de hand van onderstaande tabel nagaan wat de belangrijkste antwoorden van de werknemers waren. Dit geeft u richting voor nader onderzoek en actie t.a.v. sociale onveiligheid. U kunt de score van sociale onveiligheid terugvinden in de volgende paragraaf.

Vragen en antwoorden sociale onveiligheid, frequentietabel	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
	1	2	3	4	5
Maakte men beledigende of spottende grapjes over u?	78,3%	21,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Kreeg u onnodig veel kritiek op uw werk?	60,9%	39,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Gaf men u expres veel nare klusjes?	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Bent u op een vervelende manier onder druk gezet door uw leidinggevendenden of door collega's?	69,6%	30,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Hebt u te maken gehad met ongewenste seksuele aandacht?	87,0%	13,0%	0,0%	0,0%	0,0%

## Totale groep



Dit is het resultaat van de ervaren werkstressoren voor de totale groep in het project.

Werkstressoren	totaal
Emotionele belasting	2,7
Fysieke arbeidsomstandigheden	3,9
Mentale belasting	2,8
Technostress	2,3
Werkdruk	3,8
Werk-thuis interferentie	2,4

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\leq 3,0$	
Gemiddelde score 3,1-4,0	
Gemiddelde score 4,1-5,0	
Gemiddelde score $>5,0$	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.

Werkstressoren	norm	totaal
Sociale onveiligheid	0,9	1,2

Legenda kleurindeling	
Voor sociale onveiligheid geldt: score $>1,0$ : actie ondernemen.	
Voor sociale onveiligheid geldt: score $=1,0$ : geen sociale onveiligheid	

## Bijlage Cultuur





### Inleiding

In dit onderzoek is ook de organisatiecultuur gemeten. U kunt hiermee een 'gap-analyse' maken van verschillen tussen de heersende cultuur en wat u wenselijk acht.

### Totale groep

Dit is het resultaat van de ervaren cultuuraspecten voor alle deelnemers totaal in het project.

Cultuuraspecten	totaal
Klantgericht	
Lerend	
Procedurele rechtvaardigheid	6,7
Samenbindende waarden	7,5

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

## Bijlage Werkbeleving

### Inleiding

Werkbeleving bestaat uit de in de tabel aangegeven onderdelen.





Tabel A: voor **toewijding en vitaliteit** geldt: hoe hoger de score, hoe beter het resultaat.

Tabel B: voor **cynisme, emotionele uitputting, herstelbehoefte** geldt: hoe hoger de score, hoe slechter het resultaat.

U treft in hoofdstuk 1 een uitleg over het WEB model en deze door werknemers ervaren gevolgen (werkbeleving). Totale groep





Dit is het resultaat van de werkbeleving van de totale groep in het project.

A) Werkbeleving	Totaal
Toewijding	8,3
Vitaliteit	7,5

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

B) Werkbeleving	Totaal
Cynisme	1,3
Emotionele uitputting	3,2
Herstelbehoefte	3,5

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\leq 3,0$	
Gemiddelde score 3,1-4,0	
Gemiddelde score 4,1-5,0	
Gemiddelde score $> 5,0$	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.

## Bijlage Mentale Veerkracht





### Inleiding

Uit onderzoek (2013) blijkt dat Mentale veerkracht een positieve relatie met energiegevendende werkkenmerken heeft en een negatieve relatie met de werkstressoren. Dit betekent dat een mentaal veerkrachtiger medewerker meer profiteert van de vrijheid om eigen werk in te delen, vaker hulp vraagt aan een collega, eerder een nieuwe opleiding gaat volgen en gemotiveerder en meer betrokken in zijn of haar werk staat. Ook heeft deze medewerker minder last van technologische frustraties en voelt zich minder snel bekritiseerd of onder druk gezet .

Mentale veerkracht bestaat uit vijf componenten, gemeten door vijf schalen, in totaal 11 vragen. De schalen zijn: 1. Cognitieve flexibiliteit, voorbeeld item: 'Ik experimenteer met andere manieren van werken'. 2. Competitiegerichtheid, voorbeeld item: 'In mijn werk ben ik erop gericht een betere beoordeling te krijgen dan mijn collega's'. 3. Taakgerichtheid, voorbeeld item: 'Ik wil zoveel mogelijk leren in mijn werk'. 4. Vermijdingsgerichtheid, voorbeeld item: 'Ik ben vaak bezorgd dat ik niet alles wat er te leren valt in mijn werk er ook werkelijk uithaal'. 5. Omgaan met verandering, voorbeeld item: 'Plannen veranderen vind ik altijd een hele klus'. De terugkoppeling bestaat uit een overallscore Mentale veerkracht en de vijf schalen apart.





### Totale groep

Mentale Veerkracht	totaal
Mentale veerkracht totaal score	6,8
Cognitieve flexibiliteit	6,7
Taakgerichtheid	8,2
Competitiegerichtheid	4,2

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

Mentale Veerkracht	totaal
Moeite met verandering	3,2
Vermijdende doelorientatie	3,0

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $< 5,0$	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.

## Bijlage Gevolgen

### Inleiding





Gevolgen bestaan uit de in de tabel aangegeven onderdelen. Tabel A: hoe hoger de score, hoe slechter het resultaat.

Tabel B: hoe hoger de score, hoe beter het resultaat.

### Totale groep





Dit is het resultaat van de ervaren gevolgen voor de totale groep.

A) Gevolgen	Totaal
Verloopintentie	2,1

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\leq 3,0$	
Gemiddelde score 3,1-4,0	
Gemiddelde score 4,1-5,0	
Gemiddelde score $>5,0$	

Hoe **lager** de score, hoe **beter** het resultaat.

B) Gevolgen	Totaal
Betrokkenheid	7,0
Werktevredenheid	8,2

Legenda kleurindeling	
Gemiddelde score $\geq 7,0$	
Gemiddelde score 6,0-6,9	
Gemiddelde score 5,0-5,9	
Gemiddelde score $<5,0$	

Hoe **hoger** de score, hoe **beter** het resultaat.

## Bijlage Meer uitleg prioriteitentabel

### Inleiding

In het medewerkerstevredenheidonderzoek of -raadpleging komen vele onderwerpen aan de orde. Alle onderwerpen zijn tot op zekere hoogte belangrijk, anders zouden zij niet in de vragenlijst zijn opgenomen. Maar niet alles is even belangrijk om aan te pakken. En al zou je willen, dan zou het niet eens mogelijk zijn om alles aan te pakken. Over het algemeen is het een goed idee om een paar onderwerpen topprioriteit te geven en onmiddellijk aan te pakken en andere onderwerpen op termijn aan de orde te stellen.

Wij beschrijven hier de wijze waarop wij tot het vaststellen van prioriteiten naar aanleiding van dit medewerkerstevredenheidonderzoek of -raadpleging zijn gekomen. Een veelgebruikt hulpmiddel hierbij is de prioriteitentabel.

### Op grond waarvan kies je je prioriteiten?

Er zijn een aantal redenen om bepaalde onderwerpen meer aandacht te schenken dan aan anderen.

- **Mate van afwijking van een "norm"**. Als je op bijvoorbeeld sociale steun opvallend slecht scoort, is dat een goede reden om hier aandacht aan te schenken. Maar ook als je opvallend goed scoort, kan dat een reden zijn om er in ieder geval voor te zorgen dat deze gunstige score behouden blijft. De goede onderlinge relaties zorgen er wellicht voor dat het bedrijf, ondanks andere problemen, toch goed draait. Dan wil je dit voordeel behouden.
- De **impact** van een (positieve of negatieve) afwijking van de norm. Een redelijke norm is bijvoorbeeld dat werknemers voldoende autonomie in het werk ervaren. Een andere norm is dat werknemers niet fysiek bedreigd worden. Afwijking van de eerste norm heeft veel minder impact dan afwijking van de tweede. Als werknemers zich bedreigd voelen is dat waarschijnlijk een reden om op dit punt onmiddellijk in actie te komen.

Wat voor negatieve afwijkingen geldt, geldt ook voor positieve afwijkingen. Wanneer werknemers opvallend klantgericht zijn heeft dat wellicht een andere impact dan wanneer de sociale relaties opvallend goed zijn.

- De **beïnvloedbaarheid**. Sommige onderwerpen zijn nu eenmaal moeilijker te beïnvloeden dan anderen. Als je concludeert dat het ziekteverzuim hoog is doordat de ziekmeldingsregels onbekend zijn, is dat gemakkelijk op te lossen en zal je dat een hoge prioriteit geven. Als het verzuim hoog is doordat om conjuncturele redenen de werkdruk hoog is, moet dat wellicht ook aangepakt worden, maar moeilijker is dat wel, dus wordt dit onderwerp meer op langere termijn gepland.
- De acceptatie van bepaalde maatregelen. Soms zou je bepaalde punten wel kunnen aanpakken, maar heb je goede redenen om dat niet te doen. Bepaalde groepen (oudere werknemers, vrouwen) hebben gemiddeld een hoger ziekteverzuim dan anderen. Is het dus acceptabel (en wenselijk) om deze groepen meer aan te nemen?



## Hulpmiddel bij prioriteiten: de prioriteitentabel

Een handig hulpmiddel bij het opstellen van prioriteiten is de prioriteitenmatrix. In de prioriteitenmatrix wordt de normafwijking (positief en negatief) afgezet tegen het belang van aanpakken van deze onderwerpen

Voorbeeld van prioriteitenanalyse.

		Score	
		Hoog	Laag
Belang	Belangrijk	C - Benutten	D - Verbeteren met hoge prioriteit
	Minder belangrijk	A - Bewaken	B - Verbeteren met lage prioriteit

- A** dit zijn de minder belangrijke onderwerpen waarop gunstig gescoord wordt. Dit is vaak de “smeerolie” in de organisatie: mensen voelen zich hierdoor prettig, al is het niet zo dat er direct problemen zouden ontstaan als het niet zo was.
- B** de ongunstige factoren die minder belangrijk zijn. Vaak zul je deze niet aanpakken.
- C** dit zijn de punten waarop opvallend goed gescoord wordt, en die belangrijk zijn (voor het functioneren van het bedrijf, of het functioneren van de werknemers). Dit zijn dus de sterke punten van de organisatie, die je niet alleen wilt behouden, maar waar je ook gebruik van wilt maken om goed te blijven functioneren en om wellicht andere, moeilijker op te lossen punten, te compenseren.
- D** dit zijn de onderwerpen waarop het bedrijf slecht scoort, maar en die onmiddellijk aangepakt moeten worden. Dit zijn de “stoplicht signalen”. Dit geldt bijvoorbeeld voor problemen die met onveiligheid te maken hebben.

## Hoe wordt de prioriteitentabel berekend?

Om de prioriteit van een factor vast te kunnen stellen moet je dus het belang van de factor weten en moet je weten hoe gunstig gescoord wordt. Het belang van een maatregel is vastgesteld door in een normbestand na te gaan hoeveel hoe sterk iedere factor samenhangt met werktevredenheid. Het belang, op deze manier berekend, is dus een vaste eigenschap die voor alle onderzoeken geldt. Of een score gunstig of ongunstig is, wordt vastgesteld door vergelijking met de normgroep. Als de score in belangrijke mate (techisch uitgedrukt: één standaarddeviatie) beter is dan die van het normbestand, zeggen we dat het bedrijf “gunstig” scoort. Hetzelfde criterium is gehanteerd voor scores slechter zijn dan het normbestand: meer dan één standaarddeviatie slechter is “zeer slecht”

## Bijlage G Uitleg trefwoorden

Energiebronnen	
Autonomie	Autonomie is de vrijheid die u heeft om uw eigen werkzaamheden vorm te geven. Van een hoge autonomie is sprake wanneer u zelf kunt bepalen wanneer en welke taken u uitvoert.
Leiderschap - Motiverend	De mate waarin uw leidinggevende u weet te motiveren en te stimuleren in uw dagelijkse werkzaamheden.
Leiderschap - Sociaal	De mate waarin uw direct leidinggevende vriendelijk is, zich openstelt en interesseert voor uw werk.
Leiderschap - Taakgericht	De mate waarin uw direct leidinggevende u stuurt op werkzaamheden; door prioriteiten aan te geven binnen deze werkzaamheden en duidelijke verwachtingen hierover te uiten.
Leiderschap - Transformationeel	De mate waarin uw direct leidinggevende een visie heeft en deze ook weet over te brengen. Een hoge score betekent ook dat uw leidinggevende u goed weet te motiveren.
Leiderschap - Feedback	De mate waarin u van uw direct leidinggevende duidelijke terugkoppeling krijgt over uw prestaties. Goede feedback - zowel positief als negatief - is van groot belang om goed te kunnen presteren.
Ontplooiing- mogelijkheden	De ruimte voor eigen ontplooiing. Een hoge score betekent dat u binnen de organisatie veel ruimte ervaart om uzelf te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren en te gebruiken.
Sociale steun	De steun die u steun ervaart van collega's. Een hoge score betekent dat u goed met collega's kunt praten en dat u uw collega's om hulp kunt vragen.
Contact directie	De mate waarin u tevreden bent over het contact met de directie. Een hoge score betekent dat de directie luistert naar de medewerkers, dat men weet wat er speelt en dat men open is over de doelstellingen
Communicatie	De mate waarin u op de hoogte wordt gehouden van het beleid, van de doelstellingen en lopende zaken.
Klantgerichtheid	De mate waarin een organisatie zich richt op de belangen van klanten. In een klantgerichte organisatie staat de klant op de eerste plek. Men is stipt, komt afspraken na en past zich aan aan klantenwensen.
Ontwikkeling- mogelijkheden	De ruimte die u heeft om uzelf te ontwikkelen, bijvoorbeeld door cursussen te volgen. Ontwikkelingsmogelijkheden kunnen een belangrijke motivator zijn.
Samenwerking binnen team	De mate waarin u een goede samenwerking ervaart binnen uw eigen team of afdeling. Een hoge score betekent dat er een goede werksfeer heerst, dat u goed met collega's kunt samenwerken en dat u goed op collega's bent ingespeeld.
Samenwerking tussen team	De mate waarin u een goede samenwerking ervaart tussen de verschillende afdelingen en teams waar u mee moet werken. Een hoge score betekent dat afdelingen en teams open naar elkaar zijn en dat men rekening houdt met elkaars belangen.
Visie directie	De mate waarin u vindt dat de directie een visie heeft, en deze ook weet over te brengen.
Werkoverleg	De mate waarin voldoende ruimte is voor werkoverleg
Werkplek	De mate waarin uw werkplek comfortabel is en voldoende voorzien is van hulpmiddelen voor de uitvoering van de werkzaamheden.

Cultuur	
Lerende cultuur	De mate waarin in een organisatie ruimte is voor innovatie, verbetering, leermomenten en reflectie. Binnen lerende organisaties worden medewerkers vaak gestimuleerd om zich constant te ontwikkelen.
Procedurele rechtvaardigheid	De mate waarin u het gevoel hebt dat medewerkers eerlijk en rechtvaardigheid behandeld en beloond worden.
Samenbindende waarden	De mate waarin u een 'wij-gevoel' binnen de organisatie ervaart, gekenmerkt door interesseert voor uw werk.
Klantgerichte cultuur	De mate waarin uw organisatie zowel op de individuele hulpvrager (klant, cliënt, patiënt) als opdrachtgever is gericht.

Werkstressoren	
Mentale belasting	De mate waarin uw werk door een hoge mate van concentratie, nadenken en planning belastend is.
Emotionele belasting	De mate waarin uw werk door emotionele situaties en contacten met mensen belastend is.
Sociale onveiligheid	De mate waarin u te maken heeft met ongewenst gedrag door collega's en / of klanten.
Technostress	De mate waarin u hinder ondervindt van gebrekkige kennis over gebruikte computersystemen en technische problemen en gebrekkige ondersteuning bij het gebruik van computersystemen.
Werkdruk	De mate waarin het tempo en de omvang van uw werk door u als belastend wordt ervaren.
Werk-thuis interferentie	De mate waarin uw werksituatie het functioneren in de thuissituatie of uw thuissituatie de werksituatie bemoeilijkt.

Werkbeleving	
Cynisme	De ervaren psychische afstand tot uw collega's en het nut uw werk.
Emotionele uitputting	De mate van de door u ervaren geestelijke en lichamelijke vermoeidheid veroorzaakt door het werk.
Herstelbehoefte	Herstelbehoefte is de tijd die u nodig heeft om te herstellen van geleverde (in) spanningen op het werk.
Toewijding	De mate waarin u het werk waardeert en zin heeft om in de werkzaamheden te investeren.
Vitaliteit	De mate waarin u zich tijdens het werk fit en vitaal voelt, energie heeft en geen last heeft van (chronische) vermoeidheid.

Gevolgen	
Betrokkenheid	De mate waarin u zich verbonden voelt met de organisatie.
Verloopintentie	De mate waarin u van plan bent om binnen nu en 1 jaar van baan en organisatie te veranderen.
Verzuim	Inventarisatie van uw verzuimgedrag en de invloed van het werk hierop.
Werk- tevredenheid	De mate van uw tevredenheid met het werk.