



## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn onderzoek naar de invloed van baan zekerheid op de werktevredenheid van servicemedewerkers van een zorgverzekeraar en in hoeverre dat effect heeft op hun productiviteit en de klantloyaliteit. Ten behoeve van de afronding van de masteropleiding Zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam heb ik dit onderzoek gedaan. Zonder dat ik hopelijk iemand te kort doe, wil ik in het bijzonder een aantal personen bedanken. In dit voorwoord wil ik stil staan bij het plotselinge overlijden van mijn afstudeerbegeleider Kees van Wijk. Kees sprak met veel enthousiasme over Human Resource Management in zijn colleges. Dit enthousiasme heeft hij op veel studenten over kunnen brengen, ook op mij. Tijdens het korte scriptieproces dat ik hem meegemaakt heb, is hij altijd erg behulpzaam geweest en gaf hij veel goede tips. Na zijn overlijden is er op korte termijn een vervangende begeleider gevonden, namelijk Mathilde Strating. Daar wil ik u allereerst voor bedanken. Daarnaast was het voor mij een hele uitdaging om kwantitatief onderzoek te gaan doen, maar door uw hulp heb ik dit toch op een juiste wijze kunnen doen. Ook wil ik mijn twee meelezers, Monique Veld en Bert Huisman, bedanken voor hun rol in het scriptieproces. In het bijzonder wil ik ook Paulin Muntel bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeropdracht bij Menzis te doen en voor haar begeleiding binnen Menzis. Ook de medewerkers van de afdeling Staf Service binnen Menzis wil ik bedanken voor alle hulp en begeleiding. In het bijzonder wil ik de medewerkers van de afdeling GRC Klant bedanken. Voornamelijk door jullie heb ik de tijd bij Menzis als erg gezellig en prettig ervaren. Last but not least, mijn vriend Wilco, familie en vrienden. Bedankt voor jullie oneindige geduld, liefde en steun!

Ik wens u als lezer veel plezier met het lezen van mijn masterscriptie.

Susanne Nijsink

juni 2013

## **Samenvatting**

De doelstelling van dit onderzoek is te onderzoeken in hoeverre baan zekerheid van invloed is op de werktevredenheid van de servicemedewerkers van zorgverzekeraars. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre deze werktevredenheid hun productiviteit en de klantloyaliteit beïnvloedt. Dit wordt met behulp van de volgende probleemstelling onderzocht:

*In hoeverre beïnvloedt baan zekerheid de werktevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar en daarmee ook hun productiviteit en klantloyaliteit?*

### *Methodologie*

Voorafgaand aan het kwantitatieve onderzoek is een literatuurstudie gedaan. In het kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van secundaire data van zorgverzekeraar Menzis. Om de werktevredenheid van de servicemedewerkers te meten, wordt de medewerkerstevredenheidvragenlijst van Effectory, die in oktober 2012 is uitgezet, gebruikt. In totaal betreft het data van 138 medewerkers van 7 verschillende teams. De productiviteit van de servicemedewerker van Menzis wordt gemeten middels het aantal telefoongesprekken per uur per servicemedewerker. De klantloyaliteit wordt gemeten door middel van de Net Promotor Score (NPS). Deze score wordt per servicemedewerker berekend door de volgende vraag na elk gesprek die de klant met de betreffende servicemedewerker heeft gehad, te stellen: Hoe waarschijnlijk is het dat u Menzis aanbeveelt bij familie of vrienden? Gegevens van de productiviteit en klantloyaliteit zijn op teamniveau (n=7) beschikbaar. Correlatie- en regressieanalyse zijn gebruikt om verbanden tussen werktevredenheid, productiviteit en klantloyaliteit te onderzoeken.

### *Resultaten*

Baanonzekerheid heeft een significant positief effect op de werkontevredenheid (met uitzondering van de tevredenheid over de collega's). In totaal kon 15% van de variantie in werkontevredenheid verklaard worden. Bij het onderzoeken van dit verband is in de regressieanalyse voor de subschalen 'tevredenheid over de werkzaamheden', 'beloning' en 'leidinggevende' gecorrigeerd voor teamverschillen. Daaruit blijkt dat Serviceteams 1 en 2 Enschede en de Serviceteams 2 en 3 Groningen meer ontevreden zijn over de werkzaamheden dan het FNV-team. Tussen werkontevredenheid en de productiviteit is in alle gevallen een (vaak hoge) positieve relatie gevonden, wat betekent dat wanneer de werkontevredenheid stijgt, de productiviteit ook stijgt. Tussen de werktevredenheid en de klantloyaliteit en tussen de productiviteit en de klantloyaliteit is vooral een negatieve correlatie te zien.

Dus hoe hoger de werktevredenheid, hoe lager de klantloyaliteit. En hoe hoger de productiviteit, hoe lager de klantloyaliteit. Dit is op teamniveau gemeten met een  $n=7$ , waardoor moeilijk te toetsen is of deze correlaties significant zijn.

### *Conclusie*

Baanzekerheid beïnvloedt de werktevredenheid van de servicemedewerkers (met uitzondering van de tevredenheid over de collega's). Omdat er op teamniveau gemeten wordt en er zeven teams zijn meegenomen in het onderzoek, is het echter moeilijk te toetsen of er tussen werktevredenheid en de productiviteit, en tussen de werktevredenheid en de klantloyaliteit een significant correlatie bestaat.

## Summary

The aim of this research was to investigate to what extent job security impacts job satisfaction of the service employees of a health insurer. We also investigated to what extent this job satisfaction impacts their productivity and customer loyalty. To investigate this, the following question was formulated:

*To what extent affects job security job satisfaction of the service employees of a health insurer their productivity and customer loyalty?*

### *Methodology*

A literature study and a quantitative study were conducted. Secondary data of health insurer Menzis was used for the quantitative study. Job satisfaction was measured by means of a questionnaire for service employees, which was conducted by Efectory in October 2012. In total data from 138 employees from 7 service teams were available. Productivity was measured by average number of calls per hour per employee. Customer loyalty was measured by Net Promotor Score (NPS). This score is calculated per employee and measured by asking each customer after each call to what extent they would recommend Menzis to family or friends. Data on productivity and customer loyalty are available on team level only (n=7). Correlation and regression analyses were used to investigate associations between job satisfaction, productivity and customer loyalty.

### *Results*

Job insecurity has a significant positive effect on the job dissatisfaction (with the exception of the satisfaction with the colleagues). In total 15% of the variance in job satisfaction could be explained. In the regression analyses we corrected for team differences on the subscales 'satisfaction with the work', 'reward' and 'supervisor'. The results show that Service teams 1 and 2 Enschede and Service teams 2 and 3 Groningen are more dissatisfied with their job than the FNV team.

A positive relation has emerged between job dissatisfaction and productivity. This means that when job dissatisfaction increases, productivity also increases. A negative correlation was found between job satisfaction and customer loyalty. The higher the job dissatisfaction, the less loyal employees are towards customers. This negative correlation was also found for productivity and customer loyalty. The higher the productivity, the less loyal employees are towards customers. Due to the small number of teams (n=7) it is difficult to analyse whether there is a significant correlation.

### *Conclusion*

Job security influences on the work satisfaction (excluding satisfaction about colleagues).

Due to the small number of teams (n=7) it is difficult to analyse whether there is a significant correlation between job satisfaction and productivity and between job satisfaction and customer loyalty.

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting .....	2
Inhoudsopgave.....	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding voor het onderzoek.....	8
1.2 Doelstelling van het onderzoek .....	10
1.3 Probleemstelling en deelvragen .....	10
1.4. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie .....	11
1.5 Leeswijzer.....	11
1.6 Omschrijving organisatie.....	11
1.6.1 Menzis.....	12
1.6.2 Afdeling Service .....	13
1.6.3 Medewerkertevredenheidonderzoek.....	14
1.6.4 Prestatiemetingen servicemedewerkers .....	15
2. Theoretisch kader.....	16
2.1 Callcenter.....	16
2.1.1 Callcenter in de profit sector .....	16
2.2. Werktevredenheid.....	18
2.2.1 Werktevredenheid van servicemedewerkers .....	18
2.3 Baanonzekerheid.....	19
2.3.1 Baanonzekerheid van servicemedewerkers.....	19
2.3.2 Relatie tussen werktevredenheid en baanonzekerheid .....	20
2.4 Prestaties van de servicemedewerkers.....	21
2.4.1 Productiviteit van de servicemedewerkers.....	21
2.4.2 Klantloyaliteit .....	22
2.4.3 Relatie tussen werktevredenheid en productiviteit van servicemedewerkers .....	22
2.4.4 Relatie tussen werktevredenheid van servicemedewerkers en klantloyaliteit.....	23
3. Methoden van onderzoek.....	25
3.1 Onderzoekdesign .....	25
3.2 Meetinstrumenten .....	26
3.3 Dataverzameling en respondentenwerving werktevredenheid.....	26
3.4 Dataverzameling en respondenten prestaties .....	27
3.5 Data-analyse.....	28
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid.....	29
4. Resultaten .....	31
4.1 Serviceteams: aantal servicemedewerkers .....	31

4.2 Baanzekerheid van de serviceteams.....	31
4.3 Werktevredenheid van de serviceteams .....	32
4.3.1 Verschillen tussen de serviceteams op de subschaal 'werkzaamheden' .....	33
4.3.2 Verschillen tussen de serviceteams op de subschaal 'beloning' .....	33
4.3.3 Verschillen tussen de serviceteams op de subschaal 'leidinggevende' .....	33
4.4 Productiviteit van servicemedewerkers .....	34
4.5 Klantloyaliteit.....	36
4.6 Correlatie baanzekerheid en werktevredenheid .....	37
4.7 Relatie werktevredenheid en productiviteit van serviceteams.....	38
4.8 Relatie werktevredenheid en klantloyaliteit.....	39
4.9 Correlatie productiviteit van de serviceteams en de klantloyaliteit .....	40
4.10 Lineaire regressie: baanzekerheid, serviceteams en werkzaamheden.....	41
4.11 Lineaire regressie: baanzekerheid, serviceteams en beloning .....	42
4.12 Logistische regressie: baanzekerheid, serviceteams en leidinggevende .....	43
5. Conclusie en discussie .....	45
5.1 Conclusie .....	45
5.2 Discussie .....	46
5.2.1 Reflectie op het conceptuele model.....	46
5.2.2 Reflectie op theorie aan de hand van de onderzoeksresultaten.....	47
5.2.3 Methodische beperkingen.....	49
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	52
Referenties.....	53
Bijlagen .....	57
Bijlage 1.....	57
Bijlage 2.....	59
Bijlage 3.....	60
Bijlage 4.....	61



## 1. Inleiding

In de inleiding wordt de aanleiding voor het onderzoek, de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie en de doelstelling, probleemstelling en deelvragen beschreven. Daarnaast wordt ook de organisatie, die in dit onderzoek als casusobject genomen is, omschreven.

### 1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Sinds de intrede van de zorgverzekeringswet in 2006 bestaat er een uniforme verzekering voor alle Nederlanders en is niemand meer ziekenfonds of particulier verzekerd (Reitsma-Van Rooijen et al. 2008). Alle Nederlanders zijn verplicht om zich voor ziektekosten te verzekeren en zorgverzekeraars hebben de plicht om iedereen die zich aanmeldt voor de basisverzekering tegen dezelfde voorwaarden te accepteren. Verzekerden kunnen ieder jaar wisselen van zorgverzekeraar. De Zorgverzekeringswet is onderdeel van een meer vraaggestuurde benadering. Om deze benadering verder vorm te geven, heeft het ministerie van VWS de laatste jaren drie gereguleerde markten gedefinieerd: de zorginkoopmarkt, de zorgverzekeraarmarkt en de zorgaanbiedermarkt. Op de zorginkoopmarkt worden contracten afgesloten tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders. Op de zorgverzekeraarsmarkt kunnen zorggebruikers kiezen tussen verschillende zorgverzekeraars en op de zorgaanbiedermarkt kunnen zorggebruikers kiezen tussen verschillende zorginstellingen of zorgaanbieders (Reitsma-Van Rooijen et al. 2008).

Binnen de vraaggestuurde benadering is er een grote rol weggelegd voor de behoeften en vragen van zorggebruikers (Reitsma-Van Rooijen et al. 2008). Een goed geïnformeerde consument zou moeten kiezen voor een zorgverzekeraar die kwalitatief goede zorg aanbiedt tegen een betaalbare prijs (Kerssens & Groenewegen 2003). Dit zou moeten resulteren in marktwerking en concurrentie en uiteindelijk tot meer efficiëntie en kostenreductie (Reitsma-Van Rooijen et al. 2008). Er zal mogelijk een concurrentiestrijd plaatsvinden om de kwaliteit van de zorgverzekeraars. Er dienen diensten aangeboden te worden die klanten eerder bij hen zullen afnemen dan bij een concurrent. Daarom is het van belang om de kwaliteit van de dienstverlening van zorgverzekeraars in kaart te brengen (Douven & Schut 2006).

In het onderzoek van Van Wijk (2007) is de kwaliteit van dienstverlening van zorgorganisaties in kaart gebracht. In zorgorganisaties vindt de feitelijke dienstverlening plaats tijdens het contact tussen cliënt en hulpverlener (*transactiemoment*). Tijdens het transactiemoment wordt de arbeid van de medewerker en de beleving die de cliënt heeft over de dienstverlening, in elkaar gegrepen. De cliënt oordeelt over de deskundigheid van de medewerker in kwestie. Volgens het onderzoek van Van Wijk (2007) leveren medewerkers

die tevreden zijn over hun werk betere diensten dan collega's die minder tevreden of ontevreden zijn over hun werk. In zorgorganisaties zijn het dus vooral de hulpverleners die de diensten verlenen en instaan voor de kwaliteit waarmee dat gebeurt.

Waar in zorgorganisaties de hulpverleners het eerste contact hebben met de 'klant', hebben bij een zorgverzekeraar de servicemedewerkers van het contactcenter het eerste contact met de klant (Prins 2010). Zowel in de zorgsector als in de andere sectoren is aangetoond dat werknemers die tevreden zijn over hun werk betere diensten leveren dan medewerkers die ontevreden zijn over hun werk (Van Wijk 2007; Van Zutphen 2005; Ehlers 2003). Er is echter bij zorgverzekeraars geen tot weinig onderzoek gedaan naar de invloed van werktevredenheid van servicemedewerkers op hun geleverde diensten. Toch is het relevant om dit te onderzoeken, omdat:

- het klantenbestand van de zorgverzekeraar door de privatisering van de ziektekostenverzekering verruimd is tot de gehele Nederlandse bevolking. Door de genoemde vraaggestuurde benadering zal de Nederlandse bevolking hun keuze voor een zorgverzekeraar steeds meer baseren op de kwaliteit van de dienstverlening (Van Wijk-Veldman 2006).
- winst en marktaandeelstellingen te bereiken zijn door de servicemedewerkers, omdat zij de klanten direct kunnen beïnvloeden en zij representatief staan voor de organisatie (Malhotra & Mukherjee 2004). De zorgverzekeraar dient daarom dus meer aandacht te schenken aan de servicemedewerkers.

Over het algemeen zijn de medewerkers van een servicecenter ontevreden, omdat deze tamelijk laaggeschoold werk doen (Rose & Wright 2005). Onderzoek toont aan dat laaggeschoold werk niet resulteert in intrinsieke tevredenheid. Het is veelal routinewerk, men heeft vaak te maken met ontevreden klanten en het werk is repetitief (Akroyd et al. 2006). Ook kunnen werknemers minder tevreden zijn door externe factoren. Een belangrijke externe factor, die van invloed is op de werktevredenheid, is baanzekerheid. Uit onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers minder baanzekerheid ervaren, men minder tevreden is over hun baan (Preuss & Lautsch 2002). Omdat de baanonzekerheid de laatste jaren toeneemt, is het wetenschappelijk relevant te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen de (on)tevredenheid van servicemedewerkers en baanzekerheid (Preuss & Lautsch 2002). Of de tevredenheid van servicemedewerkers met betrekking tot hun werk van invloed is op hun prestaties, wordt uit een onderzoek van Gordi (2006) bevestigd. Zij stelt dat er een positief verband bestaat tussen de werktevredenheid van callcentermedewerkers en prestaties. Eerder werden de prestaties van callcentermedewerkers alleen gemeten door 'stopwatches' (*productiviteit*) (Marr & Neely 2004), zoals de duur van het telefoongesprek. Op het moment

worden de prestaties niet meer alleen gemeten door middel van stopwatches, maar wordt ook gekeken naar de kwaliteit van het gesprek (Anton & Gustin 2000). De productiviteit van de servicemedewerkers wordt zowel vanuit het perspectief van de organisatie als vanuit het perspectief van de klant bekeken (Parasuraman 2002). Het is veel goedkoper om een klant te houden dan om een nieuwe klant te werven. Daarom streven callcenters nu naast productiviteit ook naar klantloyaliteit. Uit het onderzoek van Coomber & Barribal (2007) komt naar voren dat werktevredenheid leidt tot een hogere productiviteit. Deze relatie vat Robbins (1996) samen als 'a happy worker is a productive worker'. Het onderzoek van Atkins en anderen (1996) toont geen relatie aan tussen de tevredenheid van de medewerkers en klantloyaliteit. In dit onderzoek wordt daarom onderzocht in hoeverre de tevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar van invloed is op de productiviteit en de klantloyaliteit. De zorgverzekeraar die als casus in het onderzoek is gebruikt, is Menzis. In de volgende paragraaf wordt de organisatie omschreven en wordt duidelijk dat de data die verzameld zijn bij Menzis, secundair worden geanalyseerd.

## **1.2 Doelstelling van het onderzoek**

De doelstelling van dit onderzoek is te onderzoeken in hoeverre baan zekerheid van invloed is op de werktevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar. In dit onderzoek wordt Menzis Zorgverzekeraar als casusobject gekozen, waardoor de servicemedewerkers van Menzis als respondenten meegenomen worden in dit onderzoek. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre deze werktevredenheid hun productiviteit en de klantloyaliteit beïnvloedt.

## **1.3 Probleemstelling en deelvragen**

Om dit doel te bereiken, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*In hoeverre beïnvloedt baan zekerheid de werktevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar en daarmee ook hun productiviteit en klantloyaliteit?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke invloed heeft baan zekerheid op de werktevredenheid van de servicemedewerkers?
2. Welke invloed heeft de werktevredenheid van servicemedewerkers op hun productiviteit?
3. Welke invloed heeft de werktevredenheid van servicemedewerkers op de klantloyaliteit?

#### **1.4. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het soort organisatie dat onderzocht wordt. Zowel in de zorgsector als in andere sectoren is aangetoond dat werknemers die tevreden zijn over hun werk betere diensten leveren dan medewerkers die ontevreden zijn over hun werk (Van Wijk 2007; Van Zutphen 2005; Ehlers 2003). Toch is er bij zorgverzekeraars geen tot weinig onderzoek gedaan naar de invloed van werktevredenheid van servicemedewerkers op hun geleverde diensten. Dit is toch relevant om te onderzoeken, omdat het klantenbestand van de zorgverzekeraar door de privatisering van de ziektekostenverzekering verruimd is tot de gehele Nederlandse bevolking en deze hun keuze steeds meer gaan baseren op de kwaliteit van de dienstverlening (Van Wijk-Veldman 2006). Daarnaast zijn servicemedewerkers van een zorgverzekeraar representatief voor de organisatie, waardoor zij de klant kunnen beïnvloeden. Dit sluit ook aan bij de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Wanneer uit dit onderzoek blijkt dat tussen werktevredenheid en de prestaties van servicemedewerkers een positief verband bestaat, is het voor de zorgverzekeraar zaak om de servicemedewerker tevreden te houden/te krijgen. Enerzijds omdat de servicemedewerkers invloed hebben op de winst en marktaandeelstellingen (productiviteit) van de zorgverzekeraar en anderzijds omdat de servicemedewerkers invloed hebben op de klant en dus ook op wat de klant over de zorgverzekeraar zegt (klantloyaliteit). De zorgverzekeraar dient bij een positief verband dus meer aandacht te schenken aan de servicemedewerkers (Malhotra & Mukherjee 2004) dan wanneer er geen positief verband bestaat tussen de werktevredenheid en de prestaties van de servicemedewerker.

#### **1.5 Leeswijzer**

De scriptie is op de volgende wijze opgebouwd. In het volgende gedeelte van hoofdstuk 1 (na deze leeswijzer) wordt de onderzochte organisatie omschreven. In hoofdstuk 2 wordt in het theoretisch kader de literatuurstudie uiteengezet en deze wordt aan de hand van een conceptueel model samengevat. In hoofdstuk 3 worden de methoden van onderzoek besproken. In hoofdstuk 4 worden de empirische resultaten, die door kwantitatief onderzoek verkregen zijn, weergegeven. Aan de hand van de empirie worden in hoofdstuk 5 conclusies gerapporteerd en wordt gereflecteerd op de theorie en de onderzoeksmethoden. Daarnaast worden ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

#### **1.6 Omschrijving organisatie**

In deze paragraaf wordt de organisatie besproken welke als casus gebruikt wordt in het onderzoek, namelijk Menzis.

### **1.6.1 Menzis**

Met ruim twee miljoen verzekerden is Menzis een van de vier grootste zorgverzekeraars van Nederland. Het Menzis-concern heeft een coöperatieve organisatievorm en bestaat uit drie zorgverzekeraars: Menzis, AnderZorg en Azivo (Menzis 2011).

#### *Missie*

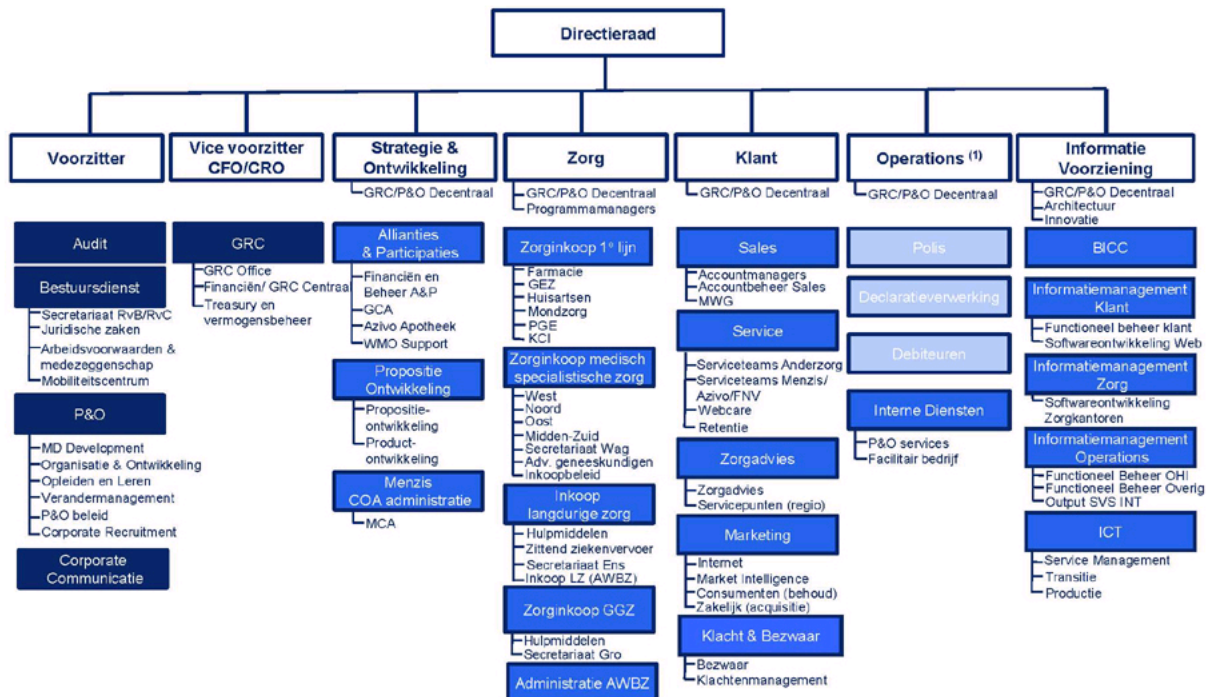
Om het welzijn voor al haar klanten te bevorderen, garandeert Menzis de beschikbaarheid van kwalitatief goede en betaalbare zorg (Menzis 2011). Menzis doet dat door haar klanten te informeren, te betrekken en te adviseren over gezondheidsbehoud en -bevordering; door voor haar klanten (tijdige) toegang tot kwalitatief goede zorg en aan zorggerelateerde diensten te organiseren en door zelf voor haar klanten zorg en aan zorggerelateerde diensten te regelen.

#### *Visie*

Als concern wil Menzis zich ontwikkelen tot een belangenbehartiger voor haar klanten (Menzis 2011). Deze onderscheidt zich in aandacht voor de betaalbaarheid van kwalitatief goede zorg. Menzis wil zich op langere termijn ontwikkelen tot een gezondheidsorganisatie. Menselijk, sociaal vooruitstrevend en maatschappelijk betrokken zijn de kernwaarden van Menzis.

#### *Organogram*

Het organogram van Menzis wordt in figuur 1 weergegeven. Deze is per oktober 2012 ingevoerd.



Figuur 1: Organogram

Bron: Menzis 2012<sup>1</sup>

## 1.6.2 Afdeling Service

In juli 2012 is er een nieuw inrichtingsplan voor cluster Klant opgesteld. Dit inrichtingsplan wordt tot 1 mei 2013 geleidelijk ingevoerd. Zoals weergegeven valt de afdeling Service onder het cluster Klant, waardoor deze afdeling opnieuw wordt ingericht. De afdeling Service bestond uit drie subgroepen: het team Coach & Kwaliteit, het Winkelnetwerk en het Servicecenter (Menzis 2012). In bijlage 1 wordt de inrichting en besturing van het Servicecenter besproken. Service was verdeeld over vier locaties: Groningen, Enschede, Wageningen en Den Haag. Op deze locaties hebben verschillende serviceteams contact met de klant. In de nieuwe situatie zit Service niet langer in Wageningen en is de focus verschoven van een losstaande vraag naar een totaal beeld en advies; van reactief naar proactief en van administratief contact naar persoonlijk contact op maat. Voortaan vinden alle contacten op de afdeling Service plaats met uitzondering van de zorgadviesgesprekken. Wanneer deze bij Service binnenkomen, worden ze doorverbonden met de afdeling Zorgadvies. Het klantproces is ingericht op drie overlappende componenten: de klant verkrijgen, de klant behouden en de klant bedienen. De klantcontacten binnen Service dienen waarde toe te voegen voor de klant. De aard van de klantcontacten zijn onder te verdelen in: algemene servicevragen, financieel advies, commercieel advies, retentie en advies met betrekking tot vergoedingen (Menzis 2012).

### 1.6.3 Medewerkertevredenheidonderzoek

In het medewerkertevredenheidonderzoek van de serviceteams van Menzis van oktober 2012 door Effectory komt naar voren dat de baan zekerheid van de serviceteams ten opzichte van 2011 gedaald is (Effectory 2012) (tabel 1). Tabel 1 laat zien dat de verschillen in scores tussen 2011 en 2012 met betrekking tot baan zekerheid bij alle serviceteams significant zijn. Naar alle waarschijnlijkheid zijn de nieuwe inrichting van het cluster Klant en andere wijzigingen in de organisatie de grootste oorzaken van de baanonzekerheid van de servicemedewerkers. In het medewerkertevredenheidonderzoek wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen vaste krachten en tijdelijke krachten. De nieuwe inrichting leidt niet tot ontslagen bij de vaste krachten van het Servicecenter (Menzis 2012). Omdat het grootste deel van het serviceteam uit vaste krachten bestaat en het gevoel van baan zekerheid toch gedaald is ten opzichte van het jaar ervoor, geeft aan dat de vaste krachten zich ook onzeker voelen over hun baan. Zij zouden baanonzekerheid kunnen ervaren door de nieuwe werkzaamheden en andere veranderingen die de nieuwe inrichting van de afdeling Service voor deze medewerker met zich meebrengt. In de vragenlijst van het tevredenheidonderzoek wordt de algemene tevredenheid gemeten en wordt middels de volgende facetten de werkbeleving van de medewerkers gemeten: werkzaamheden, arbeidsomstandigheden, werkdruk, collega's, leidinggevende, organisatie (bijv. baan zekerheid en beloning) en ontwikkelingsmogelijkheden. In het genoemde tevredenheidonderzoek van de servicemedewerkers komt verder naar voren dat in zes van de zeven serviceteams van Menzis (inclusief het FNV-team) de medewerkers meer ontevreden zijn ten opzichte van het jaar ervoor (tabel 1). Tabel 1 laat zien dat de verschillen in scores tussen 2011 en 2012 met betrekking tot de algemene tevredenheid bij Serviceteam 1 Enschede en Serviceteam 3 Groningen significant zijn. Of baan zekerheid van invloed is op de werktevredenheid van servicemedewerkers wordt in dit onderzoek onderzocht.

Serviceteams	Baan zekerheid		Algemene tevredenheid	
	2011	2012	2011	2012
Serviceteam 1 Enschede	6,3**	3,5	7,6*	6,7
Serviceteam 1 Groningen	6,0*	4,5	7,9	7,7
Serviceteam 2 Enschede	5,8**	4,1	7,3	7,2
Serviceteam 2 Groningen	5,8**	3,8	8,1	7,4
Serviceteam 3 Enschede	5,7*	4,5	7,9	8,0
Serviceteam 3 Groningen	6,5**	3,8	7,6*	6,7
FNV-team	6,5**	3,2	7,4	7,2

\* Significant bij <.05

\*\* Significant bij <.01

Tabel 1: Scores op baan zekerheid en algemene tevredenheid 2011/2012

Bron: Effectory 2012

#### **1.6.4 Prestatiemetingen servicemedewerkers**

Naast het meten van de tevredenheid van servicemedewerkers worden ook hun prestaties gemeten. De prestaties worden zowel vanuit het perspectief van de organisatie als vanuit het perspectief van de klant gemeten. Vanuit het perspectief van de organisatie meet men de productiviteit van servicemedewerkers door het aantal telefoongesprekken per uur te registreren. Het strategische doel dat hieraan gekoppeld is, is *'Menz in beweging'*. Vanuit het perspectief van de klant wordt de prestatie gemeten aan de hand van de klantloyaliteit. Het afgelopen jaar zijn meer dan 50.000 klanten van Menzis overgestapt naar een andere zorgverzekeraar. De verzekerdenstand van Menzis staat nu op ruim 2 miljoen verzekerden. Het strategische doel dat hieraan is gekoppeld, is *'het behouden van 2,1 miljoen loyale klanten'*. Om dit strategische doel te kunnen bereiken, wordt de klantloyaliteit gemeten.

Of er een verband bestaat tussen de tevredenheid van de servicemedewerkers over hun werk en productiviteit, en tussen de tevredenheid over het werk en de klantloyaliteit wordt verder in dit onderzoek onderzocht.



## **2. Theoretisch kader**

In het theoretisch kader wordt weergegeven wat er al bekend is met betrekking tot baan zekerheid, werktevredenheid van servicemedewerkers, hun productiviteit en de klantloyaliteit en worden hun onderliggende relaties besproken. Aan de hand daarvan worden hypothesen opgesteld, die in dit onderzoek getoetst worden.

In de eerste paragraaf wordt vanuit de literatuur het begrip 'callcenter' beschreven. De tweede paragraaf beschrijft de begrippen baan zekerheid en werktevredenheid, evenals hun onderliggende relatie. In de derde paragraaf worden de prestaties in termen van klantloyaliteit en productiviteit beschreven en worden de onderliggende relatie uitgelicht tussen de werktevredenheid en de klantloyaliteit, en de werktevredenheid en de productiviteit van servicemedewerkers.

### **2.1 Callcenter**

In deze paragraaf wordt het begrip callcenter in de profit sector beschreven. In de tweede paragraaf wordt het callcenter van een zorgverzekeraar beschreven.

#### **2.1.1 Callcenter in de profit sector**

Tegenwoordig maken steeds meer bedrijven gebruik van callcenters als nieuw marketingkanaal (De Ruyter et al. 1999). Een callcenter is *'een locatie met een bepaalde hoeveelheid werknemers die zowel inkomende als uitgaande telefoongesprekken voeren'* (Peelen 2006:289). Volgens Kleemann & Matuschek (2002) zijn callcenters gespecialiseerde organisatiegebieden die via telefonisch contact service aan klanten leveren. Er bestaan twee soorten callcenters: in-house callcenters en externe callcenters. In-house callcenters zijn onderdeel van het bedrijf, waarvoor deze diensten verlenen (De Grip & Sieben 2001). In-house callcenters focussen zich op het verbeteren van de klantenservice voor hun diensten/producten (Kleemann & Matuschek 2002:1). Externe callcenters worden door bedrijven ingehuurd om diensten te verlenen (De Grip & Sieben 2001). Deze focussen zich meer op een ongecompliceerde service tegen betaalbare prijzen aan een grote klantengroep (Kleemann & Matuschek 2002:1). Callcenters zijn grotendeels verantwoordelijk voor het succes van de organisatie door het verkrijgen en het behouden van klanten. Callcenters zijn 24 uur per dag, 7 dagen per week en 365 dagen van het jaar beschikbaar voor klanten (Marr & Neely 2004). Callcenters maken het mogelijk om een directe relatie te onderhouden met een groot aantal klanten. Ook kunnen competitieve voordelen worden behaald en kan uitgebreide klanteninformatie worden verkregen (De Ruyter et al. 1999).

Sinds de markt voor callcenters groeit, is er een grote behoefte aan servicemedewerkers. De servicemedewerkers zijn er om klanten met hun vragen en bezorgdheden te helpen. De servicemedewerkers dienen goede communicatievaardigheden te hebben en goed met mensen om te kunnen gaan. Zij werken in verschillende blokken van een paar uur en er wordt van hun gevraagd om een lange tijd achter de computer te zitten. Servicemedewerkers dienen te anticiperen op de persoonlijke behoeften van de klant, maar ook de wens van de organisatie in ogenschouw te houden door continue te luisteren naar alle feiten (Gallagher 2004). Ook moeten zij leren omgaan met veel klachten van klanten; zij moeten in staat zijn rustig te blijven, ook al is de klant dat niet. Zij hebben een belangrijke rol, omdat zij representatief zijn voor de organisatie en zij de klanten direct kunnen beïnvloeden (Malhotra & Mukherjee 2004).

### **2.1.2. Callcenter van een zorgverzekeraar**

Niet alleen in de profit sector, maar ook in de non-profit sector worden steeds vaker callcenters gebruikt. Met de privatisering van de ziektekostenverzekering per januari 2006 is het klantenbestand van de zorgverzekeraar verruimd tot de gehele Nederlandse bevolking. Een markt met meer klanten en aanbod van nieuwe producten vraagt om een strategische afstemming, wat leidde tot een voor alle burgers verplichte basisverzekering en optioneel een aanvullende verzekering (Van Wijk-Veldman 2006). Zorgverzekeraars dienen een goed uitgerust 'cliënt contact center' te hebben, omdat klanten gemakkelijk contact moeten kunnen leggen met de organisatie en hun vragen snel en goed afgehandeld moeten worden (Van Leeuwen 2005). Het contactcenter van een verzekeraar is eigenlijk een soort in-house callcenter, omdat dit onderdeel is van de organisatie waarin hun servicemedewerkers voornamelijk telefonisch service leveren aan hun eigen klanten (Kleemann & Matuschek 2002). Het eerste contact met de zorgverzekeraar loopt vaak via het contactcenter (Prins 2010). Van belang is dat de informatie op dat moment op een juiste wijze wordt verstrekt en volledig is. De huidige informatievoorziening van de zorgverzekeraar is computergestuurd en gestandaardiseerd. Wanneer de informatie onjuist of niet op het scherm staat, is de servicemedewerker niet in staat om dit te signaleren. Dit beïnvloedt de kwaliteit en de aard van de dienstverlening (Prins 2010). De verzekerde ervaart de dienstverlening van de zorgverzekeraar door de organisatie van de klantenservice, de telefonische, schriftelijke en e-mailafhandeling van de vragen, de training, selectie en inzet van klantenservicemedewerkers, het gebruik van externe bureaus en het persoonlijk contact van medewerkers met de verzekerden (Bloemendal et al. 2008). Omdat de servicemedewerker invloed heeft op de kwaliteit van de dienstverlening, maar ook op de winst en

marktaandeelstellingen (Malhotra & Mukherjee 2004), dienen organisaties voldoende aandacht te schenken aan de servicemedewerkers.

## **2.2. Werktevredenheid**

In deze paragraaf wordt het begrip werktevredenheid toegelicht. Daarnaast wordt de werktevredenheid van servicemedewerkers beschreven.

### **2.2.1 Werktevredenheid van servicemedewerkers**

Het concept van werktevredenheid is voor het eerst ontwikkeld vanuit de Hawthorn studies in 1920 (Mad Shah et al. 2012). Het resultaat daarvan is dat de emoties van de werknemers hun werkgedrag kunnen beïnvloeden. Het belang van werktevredenheid van medewerkers gaat terug naar de tweede helft van de twintigste eeuw, wanneer de Maslow theorie geïntroduceerd werd. Deze theorie veronderstelt dat mensen gemotiveerd worden, wanneer hun behoeften vervuld worden (Wevers & Steyn 2002). Mensen zijn wezens met een wil die altijd meer willen en wat ze willen, hangt af van wat ze al hebben. Motivatie is de kracht om werktevredenheid te kunnen bereiken (Nkonka 1999). De afgelopen jaren is werk een steeds belangrijker deel van het leven van mensen geworden. De tevredenheid over het werk beïnvloedt hun leven, maar ook de organisatie en de maatschappij (Gruenberg 1989). Werktevredenheid is een complex construct met veel definities. Muchinsky (1993) definieert werktevredenheid als de mate waarin een persoon plezier afleidt van het werk. Volgens Robbins (1996) is de werktevredenheid van medewerkers de individuele houding tegenover zijn of haar baan. Werktevredenheid van medewerkers is een negatief of positief gevoel over hun werk (Woo et al. 2005). Volgens Luthans (1998) zijn er drie belangrijke dimensies van werktevredenheid:

- werktevredenheid is een emotionele reactie op een werksituatie.
- werktevredenheid wordt vaak gedetermineerd door verwachtingen die overtroffen worden, bijvoorbeeld wanneer iemand veel harder werkt dan de andere werknemers op de afdeling, maar minder beloningen krijgt. Deze zal een negatieve houding hebben tegenover de leidinggevende, collega's en de werkzaamheden. Men zal een positieve houding tegenover het werk hebben, wanneer deze werknemer goed behandeld en redelijkerwijze beloond wordt.
- werktevredenheid representeert verschillende gerelateerde houdingen die de karakteristieken van het werk zijn en waar mensen een affectieve reactie op kunnen geven: werkzaamheden, beloning, ontwikkelingsmogelijkheden, leidinggevende en collega's.

Naast Luthans stellen ook Hosseinzadeh en Saemian (2002) dat deze vijf werkkenmerken de opmerkelijke karakteristieken van een baan weergeven. Opkara (2002) stelt dat werktevredenheid een uitkomst is van deze factoren. De vijf beschreven werkkenmerken worden in het onderzoek meegenomen en aan de hand daarvan kan werktevredenheid gemeten worden.

Over het algemeen zijn servicemedewerkers ontevreden medewerkers, omdat deze tamelijk laaggeschoold werk doen (Rose & Wright 2005). Onderzoek toont aan dat laaggeschoold werk niet resulteert in intrinsieke tevredenheid. Het is veelal repetitief, routinematig werk en men heeft vaak te maken met ontevreden klanten (Akroyd et al. 2006). Men is eerder ontevreden over het werk wanneer men weinig diversiteit ervaart in een baan. Uit een onderzoek van Thomson (1993) komt naar voren dat het hoge stressniveau dat wordt ervaren door servicemedewerkers de oorzaak kan zijn van het routinematige werk. Stress heeft een negatieve impact op werktevredenheid (Chandraiah et al. 2003). Dus doordat het werk van servicemedewerkers stress verhogend is, zijn de medewerkers minder tevreden over hun werk.

## **2.3 Baanonzekerheid**

In deze paragraaf wordt het begrip 'baanonzekerheid' gedefinieerd. Daarnaast wordt toegelicht in hoeverre servicemedewerkers baanonzekerheid ervaren.

### **2.3.1 Baanonzekerheid van servicemedewerkers**

Uit onderzoek komt naar voren dat ook de werkomgeving van invloed kan zijn op de werktevredenheid van medewerkers. Een van de belangrijkste werkomgevingsfactor is baanonzekerheid (Mad Shah et al. 2012). De afgelopen jaren zijn organisaties steeds vaker ingekrompen, geherstructureerd en gefuseerd. Deze grote veranderingen brengen voor medewerkers een gevoel van angst, stress en onzekerheid mee over het bestaan van hun baan (Romzek 1985; Schweiger & Ivancevich 1985). Dit gevoel van baanonzekerheid is terecht, omdat de organisaties door de grote veranderingen geen baanonzekerheid meer kunnen bieden (Ashford et al. 1989). Bij een organisatieverandering of crisis wordt '*job insecurity*' beschouwd als een eerste fase van baanverlies (Ferrie 1997). '*Job insecurity*' wordt gedefinieerd als een gevoel van machteloosheid om de gewenste continuïteit in een bedreigende werksituatie te handhaven (Greenhalgh & Rosenblatt 1984). Het gaat over zowel de individuele verwachtingen over de continuïteit van hun baan als over de perceptie van een potentiële dreiging om hun huidige baan niet te continueren (Heaney et al. 1994). In dit onderzoek wordt dit begrip aangeduid als baanonzekerheid. Volgens Hartley et al. (1991) is baanonzekerheid gesitueerd tussen werkgelegenheid en werkloosheid, omdat het

refereert naar werkende mensen die zich bedreigd voelen door werkloosheid.

Baanonzekerheid kan gedifferentieerd worden in twee verschillende vormen: kwantitatieve baanonzekerheid en kwalitatieve baanonzekerheid (Hellgren et al. 1999). Kwantitatieve baanonzekerheid wil zeggen dat mensen zich druk maken over het verlies van de baan zelf; kwalitatieve baanonzekerheid wil zeggen dat mensen zich druk maken over het verlies van relevante werkkenmerken. In verschillende contactcenters is bijna of geen baanonzekerheid (Carlaw et al. 2003). Servicemedewerkers zijn vaak laagopgeleid (Rose & Wright 2005). Uit een onderzoek van Van Hoof (2002) komt naar voren dat laagopgeleiden baanonzekerheid belangrijker vinden dan hoogopgeleiden.

### 2.3.2 Relatie tussen werktevredenheid en baanonzekerheid

Volgens de twee-factor theorie van Herzberg (1968) zijn er twee manieren die de werktevredenheid van medewerkers (en hun motivatie) beïnvloeden: dissatisfiers (hygiënefactoren) en satisfiers (motivatiefactoren). Satisfiers gaan over het werk zelf en zijn taak-intrinsiek bijvoorbeeld het krijgen van erkenning, verantwoordelijkheid en persoonlijke groei. Wanneer alle satisfiers aanwezig zijn, is werktevredenheid nog niet gegarandeerd. Er dient ook naar de dissatisfiers gekeken moeten worden zoals het persoonlijke leven, de relatie met anderen en baanonzekerheid. Als de dissatisfiers op orde zijn, heeft het geen effect op de werktevredenheid (of de motivatie) van de medewerkers. Zijn deze niet op orde, dan heeft dit een directe negatieve invloed op de werktevredenheid (en op de motivatie). Baanonzekerheid heeft dus een negatieve invloed op de werktevredenheid. Volgens Alnajjar (1996) is er een significante relatie tussen werktevredenheid en baanonzekerheid. Verschillende psychologen noemen baanonzekerheid de voorspeller van werktevredenheid (Thomas et al. 2006).



Figuur 2: Twee-factor theorie

Bron: Herzberg 1968

Volgens Preuss & Lautsch (2002) reduceert baanonzekerheid de werktevredenheid van medewerkers. Werknemers met een lagere perceptie van baanzekerheid zijn minder tevreden met hun banen (Oldham et al. 1986).

*Hypothese 1: Baanonzekerheid heeft een positieve invloed op de werktevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar.*

## **2.4 Prestaties van de servicemedewerkers**

Omdat uit onderzoek is gebleken dat prestaties beïnvloed kunnen worden door de tevredenheid van medewerkers (Van Zutphen 2005), is het van belang de prestaties van servicemedewerkers in ogenschouw te nemen. Eerder werden de prestaties van servicemedewerkers alleen gemeten door 'stopwatches' (Marr & Neely 2004), omdat de techniek het management in staat stelt om op zeer nauwkeurige wijze de prestaties van de servicemedewerkers te monitoren. Om een succesvol contactcenter te worden, is men naast geavanceerde technologische middelen ook afhankelijk van een klantgerichte houding van zowel de medewerkers als het management (De Ruyter et al. 2009). In een serviceorganisatie is het onvoldoende om alleen te kijken naar de productiviteit vanuit het bedrijf zelf. De productiviteit dient ook bekeken te worden vanuit het perspectief van de klant: de klant speelt een co-productieve rol (Parasuraman 2002). Het is veel goedkoper om een klant te behouden dan om een nieuwe klant te werven. Daarom streven contactcenters nu naast productiviteit ook naar klantloyaliteit.

### **2.4.1 Productiviteit van de servicemedewerkers**

Productiviteit beschrijft de relatie tussen de output en de inputs die nodig zijn om de output te genereren (Schreyer & Pilat 2001). Er zijn verschillende manieren om de productiviteit te meten. De keuze tussen de verschillende productiviteitsmaten hangt af van het doel van de productiviteitsmetingen en in veel gevallen van de beschikbaarheid van data. De productiviteitsmetingen kunnen geclassificeerd worden als een één-factor productiviteitsmeting (de meting van de output wordt gerelateerd met een meting van de input) en een multi-factor productiviteitsmeting (de meting van de output gerelateerd met een bundel van inputs) (Schreyer & Pilat 2001). De productiviteit van een servicemedewerker kan gemeten worden door tijdvariabelen uit het computersysteem te halen die samenhangen met hun baan (Burton et al. 1999). Voorbeelden van variabelen zijn aantal telefoongesprekken per uur, aantal productieve uren in verhouding tot het aantal gewerkte uren, de wachttijd et cetera (Marr & Neely 2004; Burton et al. 1999). Volgens Whitt (2006) kunnen de prestaties van het contactcenter worden beperkt tot een traditionele productiviteitsmaatstaf, zoals het aantal telefoontjes dat is beantwoord per uur. Omdat het in een serviceorganisatie onvoldoende is alleen te kijken naar de productiviteit vanuit het bedrijf zelf (Parasuraman

2002), wordt in de volgende paragraaf ook de productiviteit vanuit het perspectief van de klant bekeken door de klantloyaliteit onder de loep te nemen.

#### **2.4.2 Klantloyaliteit**

Volgens Reichheld (2003) is loyaliteit de wil van iemand (een klant, een werknemer of een vriend) om een investering te maken of een persoonlijk offer te brengen om een relatie te versterken. Klantloyaliteit wordt gezien als een belangrijke indicator voor het succes van een bedrijf (Butcher et al. 2001). Klantloyaliteit is vooral van belang bij een contactcenter, omdat de klanten dan al een relatie hebben met de aanbieder. Deze zullen loyaal blijven voor een bepaalde periode, omdat deze meer beperkt worden in serviceovereenkomsten dan in specifieke overeenkomsten (Bendapudi & Berry 1997; Fullerton 2003). Maar zelfs als iemand steeds weer blijft kopen bij dezelfde organisatie, zijn zij niet per definitie loyaal aan de organisatie (Reichheld 2003). Als voorbeeld kan genoemd worden dat iemand altijd bij een bepaalde luchtvaartmaatschappij boekt, wanneer deze naar een bepaalde stad moet. Dit hoeft niet per definitie loyaliteit aan de luchtvaartmaatschappij te zijn, maar het kan ook zijn dat die luchtvaartmaatschappij de meeste vluchten daar aanbiedt. Loyale klanten praten over de betreffende situatie met hun vrienden, familie en collega's. Zij zetten hiermee ook hun reputatie op het spel. Dit doen ze alleen wanneer ze een intense loyaliteit voelen (Reichheld 2003).

Volgens Caruana (2002) wordt klantloyaliteit gedefinieerd als 'de mate waarin een klant een bedrijf aanbeveelt en een voorkeur uitspreekt voor het toekomstige gebruik van een bedrijf. Om de mate van aanbeveling te meten, zijn geen moeilijke statistieken nodig. Op het moment is de Net Promotor Score (NPS) de populairste maatstaf van klantloyaliteit (Keiningham et al. 2008). Deze methode is ontwikkeld door Fred Reichheld en is geïntroduceerd in 2003. NPS focust niet op de kwaliteit, de tevredenheid of de waarde maar op de mond tot mond reclame van klanten. Het gaat over de wil van klanten om het product of service aan te bevelen bij iemand anders (Reichheld 2003).

#### **2.4.3 Relatie tussen werktevredenheid en productiviteit van servicemedewerkers**

Werkgevers verkrijgen voordeel van werknemers die tevreden zijn over hun werk. De tevredenheid van medewerkers is van belang voor de organisatie, omdat het de productiviteit laat stijgen (Mad Shah et al. 2012). Uit het onderzoek van Peccei en Rosenthal (2006) komt naar voren dat medewerkers verschillende redenen kunnen hebben om goede prestaties te leveren, bijvoorbeeld in termen van dienstverlening aan klanten. Het kan een affectieve, normatieve of berekende actie zijn (Etzioni 1998; Coleman 1990). Wanneer het een affectieve actie betreft, zal de dienstverlening van hoge kwaliteit zijn, doordat het voor de

medewerker voortkomt uit intrinsieke tevredenheid en het voor diegene een doel op zich is om diensten van hoge kwaliteit te leveren aan de klant. Bij een normatieve actie wordt het dienstverlenende gedrag normatief gedreven, gebaseerd op de normen en waarden die de medewerker heeft. Ze voelen zich moreel verplicht om diensten van hoge kwaliteit te verlenen aan de klant, maar het komt niet voort uit hun intrinsieke tevredenheid over het werk. Wanneer het een berekende actie betreft, verlenen ze de diensten van hoge kwaliteit, omdat ze geloven dat er iets te winnen valt door de actie en dat het daarom voordelig voor hen is om de actie uit te voeren. De medewerkers verlenen diensten van hoge kwaliteit niet vanuit hun intrinsieke tevredenheid, maar omdat ze daardoor een financiële beloning, promotie, erkenning of baanzekerheid kunnen krijgen (Peccei & Rosenthal 2006). Volgens Mad Shah en anderen (2012) dienen de werkgevers de werktevredenheid op een goed niveau te brengen, omdat dit leidt tot hogere productiviteit. Robbins (1996) bevestigt deze uitspraak, omdat hij stelt dat 'a happy worker is a productive worker'. Volgens Peccei (2004) hangen tevredenheid en productiviteit niet altijd met elkaar samen: ontevreden medewerkers kunnen uiterst productief zijn en tevreden medewerkers uiterst improductief. Uit het onderzoek van Coomber & Barribal (2007) komt naar voren dat werktevredenheid leidt tot een hogere productiviteit. De Ruyter en anderen (1999) hebben onderzoek gedaan naar de tevredenheid van servicemedewerkers. Daaruit blijkt dat tevredenheid een positieve invloed heeft op de prestaties van servicemedewerkers. Gordi (2006) heeft onderzoek gedaan naar de werktevredenheid bij servicemedewerkers van een callcenter. Zij stelt dat er een positieve relatie bestaat tussen werktevredenheid en productiviteit. Hoewel het verband tussen werktevredenheid en productiviteit niet eenduidig is, wordt de volgende hypothese opgesteld aan de hand van de onderzoeken van De Ruyter en anderen (2009) en van Gordi (2006), omdat de respondenten van hun onderzoeken het meest overeenkomen met de respondenten van dit onderzoek.

*Hypothese 2: Werktevredenheid heeft een positieve invloed op de productiviteit van de servicemedewerkers.*

#### **2.4.4 Relatie tussen werktevredenheid van servicemedewerkers en klantloyaliteit**

Servicemedewerkers spelen een cruciale rol in het succes van de organisatie. Klanten evalueren de service door de houding en het gedrag van servicemedewerkers. Dit is een kritische factor tussen de relatie van de klant en de organisatie (Cho et al. 2009).

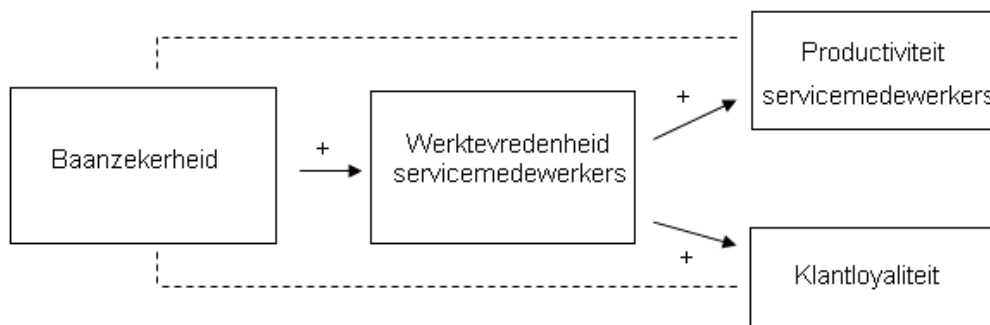
Werktevredenheid is belangrijk voor de organisatie en voor de werknemers (Mad Shah et al. 2012). De tevredenheid van medewerkers is van belang voor de organisatie, omdat het de klantloyaliteit verbetert (Mad Shah et al. 2012). De 'Satisfaction Mirror' van Heskett en anderen (2007) stelt dat de tevredenheid van de medewerkers als het ware overvloedt in



klanttevredenheid. Een grotere werktevredenheid bij dienstverlenende medewerkers wordt gereflecteerd in een hogere tevredenheid van de klanten. Vanuit de marketingliteratuur komt naar voren dat algemene klanttevredenheid als basis gezien wordt voor positief klantengedrag in de vorm van loyaliteit om de dienstverlening aan te bevelen en de klant zelf opnieuw gebruik maakt van de dienstverlening in de toekomst (De Man 2004). Om de dienstverlening op de beste wijze te organiseren, worden de verwachtingen van specifieke klantengroepen als uitgangspunt genomen. Dit stellen Heskett en anderen (2007) in hun Service Profit Chain. De Service Profit Chain is gebaseerd op dienstverlening in een marktgeoriënteerde situatie, waarbij het realiseren van klantloyaliteit en klanttevredenheid belangrijker zijn dan het vergroten van het marktaandeel (Van Wijk 2007). Klanten die tevreden zijn met de service die zij ontvangen van de servicemedewerkers zijn daardoor geneigd meer producten te kopen en loyaal te blijven van dezelfde organisatie (Gordi 2006). Tevredenheid van de medewerkers is daarnaast sterk gerelateerd aan de aanbeveling van de organisatie door klanten aan anderen (Atkins et al. 1996).

*Hypothese 3: Werktevredenheid heeft een positieve invloed op de klantloyaliteit*

Aan de hand van de hypothesen is het volgende conceptuele model opgesteld:



### **3. Methoden van onderzoek**

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksdesign, de dataverzameling, de respondentenwerving besproken. Daarnaast wordt een plan voor de analyse gemaakt en wordt de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

#### **3.1 Onderzoeksdesign**

Voor het kiezen van een onderzoeksbenadering is het belangrijkste criterium dat de benadering moet passen bij het probleem (Creswell 2003). Gezien de probleemstelling, de bijbehorende deelvragen en de opgestelde hypothesen is een kwantitatief onderzoek het meest passend. Het onderzoek bestaat uit drie fasen. In de eerste fase wordt de organisatie omschreven, die als casus voor het onderzoek dient. In de tweede fase wordt door middel van een literatuurstudie het theoretisch kader gevormd. Naar aanleiding daarvan zijn het conceptueel model en hypothesen opgesteld. De derde fase betreft het kwantitatieve onderzoek, waarmee de hypothesen uit het theoretisch kader worden getoetst.

Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van Google Scholar en PubMed. Voor het starten met het zoeken naar literatuur is er eerst een lijst met zoektermen opgesteld:

‘werkomgeving’, ‘tevredenheid’, ‘prestaties’, ‘callcenter’. Daarna is het zogenaamde sneeuwbaaleffect toegepast: andere zoektermen zijn gevonden, doordat de relevante literatuur hier naar doorverwijst. Naar aanleiding hiervan zijn zoektermen aangepast in ‘baanzekerheid’, ‘werktevredenheid’, ‘productiviteit’, ‘klantloyaliteit’, ‘callcenter’ etc. De literatuurstudie is beëindigd toen hypothesen opgesteld zijn en het conceptuele model gevormd is. De organisatie is omschreven door middel van publicaties van Menzis (jaarverslagen, inrichtingsplannen, rapportages etc.) en Menzis Intranet.

Het kwantitatieve onderzoek heeft een beschrijvend karakter. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande data: de gegevens zijn niet specifiek voor dit onderzoek verzameld. Wanneer de bestaande data wordt geanalyseerd, wordt er gesproken van secundaire data-analyse. Een ander voordeel is dat de gegevens openbaar beschikbaar zijn, waardoor controle door anderen mogelijk is. Wanneer de gegevens verzameld zijn voor een ander doel dan dit onderzoek is een mogelijk nadeel. Daarnaast is mogelijk dat definities en samenvoegingen niet overeenkomen of ongeschikt zijn (Saunders et al. 2008). Ook de keuze voor de onderzoeksmethoden is sterk afhankelijk van de bestaande data, wat echter ook een nadeel kan zijn. In de literatuurstudie is gecheckt of de begrippen vanuit de bestaande data overeenkomen, zodat deze gebruikt kunnen worden in het onderzoek. Het onderzoek wordt cross-sectioneel uitgevoerd. De bestaande data zijn op een moment in de tijd verzameld. Het nadeel van cross-sectioneel onderzoek is dat het niet mogelijk is om generalistische

uitspraken te doen over causale verbanden. Het geeft een momentopname aan van de baanzekerheid, werktevredenheid en productiviteit van servicemedewerkers en de loyaliteit van klanten als gevolg van een gesprek met de medewerker.

### **3.2 Meetinstrumenten**

Om de werktevredenheid van de servicemedewerkers te meten, wordt de medewerkerstevredenheidvragenlijst van Effectory gebruikt (bijlage 2). In deze vragenlijst is een aantal facetten opgenomen dat samen de werktevredenheid beschrijft zoals onderzocht middels de literatuurstudie: werkzaamheden (14 items), leidinggevende (8 items), collega's (8 items), ontwikkelingsmogelijkheden (4 items) en beloning (1 item). In het onderzoek is deze indeling van Effectory aangehouden. Er is geen factoranalyse uitgevoerd, maar de Cronbach's alpha's zijn wel bekeken en deze waren in orde (zie paragraaf 3.6). In de medewerkerstevredenheidsvragenlijst is ook een vraag meegenomen met betrekking tot de baanzekerheid namelijk: *'Menzis biedt mij voldoende baanzekerheid.'* De items zijn te beantwoorden met (1) helemaal mee eens tot (5) helemaal mee oneens. Een hoge score geeft aan dat men meer *onzeker* is over hun baan.

Om de productiviteit van de servicemedewerkers en de klantloyaliteit te meten, worden interne databestanden gebruikt waarin de scores per medewerker weergegeven staan. In de volgende paragraaf wordt vermeld hoe deze data verzameld is.

De productiviteit van de servicemedewerker van Menzis wordt gemeten middels het aantal telefoongesprekken per uur per medewerker. De norm wordt vastgesteld op basis van de afhandeltijd en het percentage productie dat een werknemer dient te produceren.

De klantloyaliteit wordt gemeten door middel van de Net Promotor Score (NPS). Deze score wordt per servicemedewerker berekend door de volgende vraag na elk gesprek, die de klant met de betreffende servicemedewerker heeft gehad, te stellen: Hoe waarschijnlijk is het dat u Menzis aanbeveelt bij familie of vrienden? De klant kan een score geven van 0 tot 10. Men is een promotor wanneer men een 9 of 10 geeft, neutraal wanneer men een 7 of 8 geeft en niet-promotor wanneer men een 6 of lager geeft (Menzis 2011). Per medewerker wordt een NPS berekend door het aantal niet-promotors af te trekken van het aantal promotors en dat getal te delen door 100 (Reichheld 2003; Menzis 2011).

### **3.3 Dataverzameling en respondentenwerving werktevredenheid**

De medewerkerstevredenheidvragenlijst van Effectory is in oktober 2012 uitgezet bij de servicemedewerkers van het Menzis-concern. Vanuit de omschrijving van Menzis kwam naar voren dat de afdeling Service uit verschillende serviceteams bestaat, namelijk Serviceteams

Menzis, Anderzorg, Azivo en het FNV-team. Het onderzoek is gehouden bij de serviceteams van Menzis. Deze bestaan uit de Serviceteams Menzis Groningen (3 teams) en de Serviceteams Menzis Enschede (3 teams). Ook het FNV-team is in het onderzoek meegenomen, omdat deze service levert aan FNV-klanten die een collectieve verzekering bij Menzis hebben. In de onderstaande tabel staan het aantal medewerkers van de betreffende teams en de respons op het medewerkerstevredenheidsonderzoek weergegeven. In het onderzoek zijn een medewerker van Serviceteam 1 Groningen en een medewerker van het FNV-team niet meegenomen, omdat er geen tot weinig antwoord gegeven was op de vragen die in het onderzoek meegenomen zijn.

	Team 1 Enschede	Team 2 Enschede	Team 3 Enschede	Team 1 Groningen	Team 2 Groningen	Team 3 Groningen	FNV-team
Aantal medewerkers	27	22	25	28	20	24	21
Aantal respons	22	17	22	23	18	19	19
% respons	81,5	77,3	88	82,1	90	79,2	90,5

Tabel 2: Medewerkerstevredenheidsonderzoek Serviceteams

Bron: Effectory 2012

Effectory heeft de antwoorden van de respondenten van het onderzoek geanalyseerd. Deze analyse is teruggekoppeld aan het Menzis-concern. Het uitgewerkte onderzoek is verkregen via Menzis. Het ruwe databestand (Excel-bestand), waarin de antwoorden op de vragenlijst per servicemedewerker van Menzis vermeld staan, is verkregen via Effectory.

### 3.4 Dataverzameling en respondenten prestaties

In het onderzoek werden enkel de bellers opgenomen, omdat de prestaties gemeten werden in NPS en het aantal telefoongesprekken per uur. De teamleiders en de ondersteunende diensten werden daarom buiten beschouwing gelaten. De NPS en het aantal telefoongesprekken per uur werden per medewerker geregistreerd en gemonitord door de medewerkers van de afdeling Staf Service van Menzis. Bij deze medewerkers is de volgende data opgevraagd:

- het gemiddeld aantal telefoongesprekken per uur per serviceteam over de periode oktober 2012 tot en met februari 2013
- de gewogen gemiddelde NPS per serviceteam over de periode oktober 2012 tot en met februari 2013

Als startpunt is gekozen voor oktober 2012, omdat in die maand de tevredenheidvragenlijsten door de servicemedewerkers zijn ingevuld. Als eindpunt is

gekozen voor 28 februari 2013, omdat per 1 maart medewerkers uit het winkelnetwerk instromen en de e-mails door het servicecenter worden afgehandeld. Daardoor kan de werktevredenheid, het aantal telefoongesprekken per uur en de klantloyaliteit beïnvloed worden.

### **3.5 Data-analyse**

Voordat de data werd geanalyseerd, werd eerst beschrijvende statistiek toegepast. De gemiddelde werktevredenheid, het aantal telefoongesprekken per uur en de NPS zijn per serviceteam beschreven. Daarnaast is de NPS per team en het aantal telefoongesprekken per uur per team over een bepaalde periode weergegeven. Vervolgens is op individueel niveau met behulp van de Spearman correlatieanalyse geanalyseerd of er sprake is van correlatie tussen baanzekerheid en werktevredenheid. De relatie tussen werktevredenheid en productiviteit en de relatie tussen werktevredenheid en klantloyaliteit zijn op teamniveau geanalyseerd middels een Spearman correlatieanalyse. Effectory wilde de namen van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld, dus waarvan de antwoorden in het databestand staan, niet vrijgeven, waardoor de gemiddelde NPS per team en het gemiddeld aantal telefoongesprekken per uur per team meegenomen moesten worden in de analyse. Deze gemiddelden worden bij elk lid van het betreffende team, die in de dataset van het tevredenheidsonderzoek staat, vermeld. Hetzelfde geldt voor de NPS. Uiteindelijk wordt met regressieanalyses geanalyseerd of er sprake is van een causaal verband tussen baanzekerheid en werktevredenheid (incl. de onderliggende subschalen).

Om het verband tussen baanzekerheid en werktevredenheid van de servicemedewerkers te onderzoeken, is de ruwe dataset van het medewerkertevredenheidsonderzoek (Excelbestand) van oktober 2012 van de betreffende teams gebruikt. De subschalen uit deze dataset, die vallen onder werktevredenheid (werkzaamheden, leidinggevende, collega's, ontwikkelingsmogelijkheden en de vraag met betrekking tot beloning) en de vraag met betrekking tot baanzekerheid zijn geëxporteerd naar SPSS. Door middel van SPSS is onderzocht of er een relatie bestaat tussen de vraag met betrekking tot baanzekerheid en de werktevredenheid van de servicemedewerkers.

Om te onderzoeken of er een verband bestaat tussen de werktevredenheid en de productiviteit van de serviceteams is het gemiddeld aantal telefoongesprekken per uur per serviceteam over de periode november tot en met februari in het databestand opgenomen. Door middel van SPSS is op teamniveau onderzocht of de werktevredenheid van invloed is op de productiviteit van de servicemedewerkers en of de werktevredenheid van de servicemedewerkers van invloed is op de klantloyaliteit.

### 3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Of dit onderzoek betrouwbaar en valide is, wordt in deze paragraaf toegelicht.

#### *Validiteit*

Allereerst dient de validiteit van de vragenlijst in ogenschouw genomen te worden. Met behulp van de literatuurstudie is uitgezocht welke facetten de werktevredenheid omschrijven. Deze facetten zijn uit de medewerkerstevredenheidsvragenlijst van Efectory geselecteerd en opgenomen in SPSS voor het onderzoek. De tijd voor het onderzoek was te beperkt om de vragenlijst met betrekking tot tevredenheid uitputtend te valideren. De vragen waren positief gesteld bijvoorbeeld: 'Ik ben tevreden over mijn directe collega's'. Wanneer er hoog gescoord wordt, is men meer *ontevreden* dan wanneer er laag gescoord wordt. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de klantloyaliteit gemeten wordt middels de NPS en de productiviteit van de servicemedewerkers middels het aantal telefoongesprekken per uur. Dit is ook in dit onderzoek als maatstaven genomen. Uit deze vragenlijst kwam echter maar een vraag naar voren die baanzekerheid beschrijft. Of hiermee het totale begrip 'baanzekerheid' gemeten is, kan over gediscussieerd worden. Als laatste wordt de validiteit van het onderzoek geborgd, doordat de instrumenten het resultaat van het onderzoek niet beïnvloeden. De externe validiteit wordt minder geborgd, omdat door cross-sectioneel onderzoek maar een momentopname onderzocht is.

#### *Betrouwbaarheid*

Hoewel de vragenlijst niet uitputtend gevalideerd kon worden, is de interne consistentie van de items wel getoetst middels de Cronbach's alpha. De Cronbach's Alpha van de verschillende gemaakte schalen met betrekking tot werktevredenheid staan in tabel 3 weergegeven.

Tabel 3: Cronbach's alpha werktevredenheid (subschalen, totale schaal)

Werkzaamheden		Collega's		Leidinggevende		Ontwikkelingsmogelijkheden		Werktevredenheid	
Cronbach's Alpha	Aantal items	Cronbach's Alpha	Aantal items	Cronbach's Alpha	Aantal items	Cronbach's Alpha	Aantal items	Cronbach's Alpha	Aantal items
,88	14	,81	8	,95	8	,83	4	,94	35

Deze alpha's zijn allemaal hoger dan 0,7, waardoor vastgesteld mag worden dat de gemaakte schalen betrouwbaar zijn. Daarnaast kan de betrouwbaarheid geborgd worden wanneer het onderzoeksinstrument dezelfde resultaten oplevert als het opnieuw gebruikt wordt (Mortelmans 2009). Met de gebruikte vragenlijst is het op een ander moment ook mogelijk om de tevreden en de ontevreden te scheiden. Wanneer het instrument door andere onderzoekers wordt gebruikt, kan dit onderscheid ook gemaakt worden. Daarnaast wordt de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd, omdat Effectory de namen van de respondenten niet vrij wil geven. Wel zijn bij het meten van de productiviteit en de klantloyaliteit de namen van de medewerkers bekend. Deze namen zullen echter niet in de dataset en het onderzoek opgenomen worden, omdat er gewerkt wordt met het gemiddelde aantal telefoongesprekken per uur per team en de NPS per team, waardoor de anonimiteit geborgd wordt.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwantitatieve onderzoek besproken. In de eerste paragraaf wordt de beschrijvende statistiek beschreven. In de tweede paragraaf worden de bivariate analyses beschreven en in de derde paragraaf worden de regressieanalyses beschreven.

### Beschrijvende statistiek

#### 4.1 Serviceteams: aantal servicemedewerkers

In het onderzoek zijn de zeven serviceteams van Menzis (inclusief het FNV-team) meegenomen. Het gemiddelde aantal medewerkers per serviceteam is 19 (SD=2,00). Het totaal aantal respondenten is 138 (tabel 4).

Tabel 4: Beschrijving serviceteams

Serviceteam	Aantal medewerkers	Percentage
FNV team	18	13,0
Service team 1 Enschede	22	15,9
Service team 1 Groningen	22	15,9
Service team 2 Enschede	17	12,3
Service team 2 Groningen	18	13,0
Service team 3 Enschede	22	15,9
Service team 3 Groningen	19	13,8
Gemiddeld	19	
Totaal	138	100

#### 4.2 Baanzekerheid van de serviceteams

Om de invloed van baanzekerheid op de werktevredenheid van de servicemedewerkers te onderzoeken, is allereerst gekeken naar hoe zeker de servicemedewerkers over hun baan zijn. Omdat baanzekerheid aan de hand van één item gemeten is en dit een ordinale variabele betreft, is het van belang te kijken naar de mediaan. De stelling van het item is: *Menzis biedt mij voldoende baanzekerheid*. Er wordt gescoord op een antwoordschaal van 1 (helemaal mee eens) tot en met 5 (helemaal mee oneens). Middels een variantieanalyse komt naar voren dat bij het FNV-team en Serviceteam 1 Enschede de mediaan 4 is. Een mediaan van 4 wil zeggen dat 50% onder de 4 scoort en 50% boven de 4 (tabel 5). Bij de overige teams is de mediaan 3. Wanneer men een 3 scoort, betekent dit dat men het met de



stelling niet eens is, maar ook niet oneens is. Wanneer men een 4 scoort, betekent dit dat men het oneens is met de stelling. Een hoge score geeft dus een hoge mate van baanonzekerheid aan. Omdat 50% van het FNV-team en 50% van Serviceteam 1 Enschede boven de 4 scoren en de overige teams 50% boven de 3 scoren, kan gesteld worden dat het FNV-team en Serviceteam 1 Enschede minder zeker zijn over hun baan dan de overige teams. Uit de variantieanalyse is vastgesteld dat er geen significante verschillen zijn in de gemiddelde baanonzekerheid tussen de serviceteams ( $F=0,622$ ;  $p=0,713$ ).

Tabel 5: Beschrijving van de baanonzekerheid per serviceteam

		Aantallen	Gemiddelde	Standaardafwijking	Mediaan	Minimum	Maximum
Baanonzekerheid	1 FNV team	18	3,72	0,90	4,00	2	5
	2 Service team 1 Enschede	22	3,59	1,05	4,00	2	5
	3 Service team 1 Groningen	22	3,23	1,07	3,00	2	5
	4 Service team 2 Enschede	17	3,35	1,06	3,00	2	5
	5 Service team 2 Groningen	18	3,50	1,10	3,00	2	5
	6 Service team 3 Enschede	22	3,18	1,40	3,00	1	5
	7 Service team 3 Groningen	19	3,47	1,07	3,00	2	5
	Totaal	138	3,43	1,10	3,00	1	5

#### 4.3 Werktevredenheid van de serviceteams

Werktevredenheid bestaat uit 35 items. Deze items vormen de volgende schalen: werkzaamheden (14 items), collega's (8 items), leidinggevende (8 items), beloning (1 item) en ontwikkelingsmogelijkheden (4 items). Medewerkers krijgen een schaalscore wanneer zij twee derde van de items beantwoord hebben. Alle schalen hebben een normale verdeling met uitzondering van de schaal 'leidinggevende'. Er zijn uitschieters te zien in de score met betrekking tot de tevredenheid over de leidinggevende, namelijk op de scores 1,00 en 2,00. Waar normaal gesproken minder dan 10 medewerkers een bepaalde score geven, wordt 1,00 door 28 medewerkers en 2,00 door 36 medewerkers gescoord (zie bijlage 3).

Om te kijken hoe tevreden de verschillende serviceteams zijn over hun werk, is aan de hand van een variantieanalyse de gemiddelde werktevredenheid per serviceteam onderzocht (bijlage 4). De gemiddelde werktevredenheid van de serviceteams wordt met een 2,00 (SD 0,41) beoordeeld. Een score van gemiddeld 2 wil zeggen dat de servicemedewerkers op de positief gestelde items, die werktevredenheid beschrijven, 'mee eens' ingevuld hebben. Hoe hoger de score, hoe hoger de mate van *ont*tevredenheid over het werk. Omdat men een score van 1 tot en met 5 kan invullen, waar 1 staat voor helemaal mee eens en 5 staat voor helemaal mee oneens, kan geconcludeerd worden dat de servicemedewerkers redelijk

tevreden zijn. De gemiddelden op de subschalen van werktevredenheid worden in de bijlage vermeld.

Uit de variantieanalyse kan vastgesteld worden dat er geen significante verschillen zijn in de gemiddelde werktevredenheid tussen groepen ( $F=1,54$ ;  $p=0,170$ ). De overschrijdingskans van 0,170 is groter dan de  $\alpha$  van 0,05, waardoor de nulhypothese van gelijke gemiddelden behouden kan worden. Wanneer er naar de onderliggende subschalen gekeken wordt, is middels een variantieanalyse te zien dat er wel een significant verschil is tussen de gemiddelden van de serviceteams op de schalen 'werkzaamheden' en 'beloning', omdat de overschrijdingskansen, respectievelijk 0,018 ( $F=2,65$ ) en 0,008 ( $F=3,03$ ), kleiner zijn dan de  $\alpha$  van 0,05.

#### **4.3.1 Verschillen tussen de serviceteams op de subschaal 'werkzaamheden'**

De serviceteams die onderling significant van elkaar verschillen op de schaal 'werkzaamheden' zijn: Serviceteams 1 en 3 Enschede, Serviceteam 3 Groningen en FNV-team (tabel 6). Het FNV-team scoort lager ten opzichte van Serviceteam 1 Enschede en Serviceteam 3 Groningen, dus is minder ontevreden over de werkzaamheden. Serviceteam 1 Enschede en Serviceteam 3 Groningen scoren hoger dan zowel FNV als Serviceteam 3 Enschede, dus zijn meer ontevreden over de werkzaamheden dan de genoemde andere teams.

#### **4.3.2 Verschillen tussen de serviceteams op de subschaal 'beloning'**

De serviceteams die onderling van elkaar verschillen op de schaal 'beloning' zijn: Serviceteams 1,2 en 3 Groningen en Serviceteams 1 en 3 Enschede verschillen significant van elkaar (tabel 6). Serviceteam 1 Enschede scoort hoger dan Serviceteams 1 en 2 Groningen en Serviceteam 3 Enschede, dus deze is meer ontevreden over de beloning dan de andere genoemde teams. Serviceteam 1 Groningen scoort hoger dan Serviceteams 3 Enschede en Groningen, dus dit team is meer ontevreden over de beloning dan de andere genoemde teams. Serviceteam 3 Groningen scoort hoger dan Service team 2 Groningen en Serviceteam 3 Enschede, dus deze is meer ontevreden over de beloning dan de andere genoemde teams.

#### **4.3.3 Verschillen tussen de serviceteams op de subschaal 'leidinggevende'**

Omdat de schaal 'leidinggevende' niet normaal verdeeld is, is met een Kruskal Wallis-toets getoetst of de mediaan van de subschaal 'leidinggevende' van de serviceteams significant verschillen. De resultaten van deze toets geven aan dat er significante verschillen tussen de serviceteams zijn in hoe zij op deze subschaal scoren ( $X^2=14.29$  en  $p=.027$ ). Omdat door

middel van een Kruskal Wallis-toets niet mogelijk is om te onderzoeken welke serviceteams significant van elkaar verschillen, wordt dit door middel van een Mann-Whitney toetsen per twee serviceteams getoetst. Daaruit blijkt dat Serviceteam 2 Groningen van alle groepen significant verschilt. Wanneer er naar de gemiddelde scores op de tevredenheid over de leidinggevende per team gekeken wordt (tabel 6), is te zien dat Serviceteam 2 Groningen een hoger gemiddelde heeft dan de overige teams. Omdat een hoge score een hogere mate van ontevredenheid aangeeft, kan vastgesteld worden dat Serviceteam 2 Groningen meer ontevreden is over de leidinggevende dan de overige teams.

Tabel 6: Significante verschillen tussen de serviceteams

Serviceteams	Werkzaamheden	Beloning	Leidinggevende
1 FNV team	1,75 (0,45)*	2,61 (0,92)	1,65 (0,89)
2 Service team 1 Enschede	2,13 (0,40)*	3,09 (1,11)*	1,80 (0,58)
3 Service team 1 Groningen	1,92 (0,37)	2,23 (0,81)*	1,80 (0,53)
4 Service team 2 Enschede	2,00 (0,51)	2,76 (0,90)	1,81 (0,58)
5 Service team 2 Groningen	2,02 (0,24)	2,44 (0,86)*	2,40 (0,48)*
6 Service team 3 Enschede	1,79 (0,50)*	2,27 (0,83)*	1,90 (0,78)
7 Service team 3 Groningen	2,13 (0,42)*	3,05 (0,97)*	1,87 (0,68)
Totaal	1,96 (0,44)	2,63 (0,96)	1,87 (0,68)

\* Deze teams verschillen significant in de gemiddelden ten opzichte van elkaar.

#### 4.4 Productiviteit van servicemedewerkers

Om te kunnen meten of de werk(on)tevredenheid van invloed is op de productiviteit van de serviceteams, wordt allereerst gekeken naar de productiviteit van de teams. Dit wordt berekend op teamniveau (n=7) door het aantal telefoongesprekken per uur zowel per maand als per periode november-februari te meten. Omdat de variabelen niet normaal verdeeld zijn, is een Kruskal-Wallis toets uitgevoerd, waaruit gebleken is dat er geen significante verschillen zijn in de mediaan van het aantal telefoongesprekken per uur tussen de serviceteams ( $X^2=6,00$ ;  $p=.423$ ). Wel moet in acht genomen worden dat significantie er niet zoveel toe doet door de  $n=7$ . De waarden vanuit de Kruskal-Wallis toets lijken voor elke maand en over de periode november-februari gelijk te zijn. Er is ook een variantieanalyse uitgevoerd, omdat in tabel 7 toch aanzienlijke verschillen in de gemiddelden van de teams te zien zijn. Vanuit de variantieanalyse komt wel naar voren dat er significante verschillen zijn tussen de serviceteams wanneer er zowel per maand als over de periode november-februari gekeken wordt ( $F \geq 1,48E+31$ ;  $p=.000$ ). Wederom gemeten met een  $n=7$ , waardoor het lastig is iets te zeggen over de gevonden overschrijdingskans. De standaardafwijking (SD) die in tabel 6 vermeld staat, geeft de afwijking per team tussen de verschillende maanden weer. Bij sommige teams is er veel variatie te zien tussen de maanden (zoals Serviceteam 3

Groningen) en voor sommige teams is minder variatie te zien (zoals Serviceteam 3 Enschede).

Tabel 7: Gemiddelde productiviteit per team over de periode november t/m februari

Aantal telefoon- gesprekken per uur over november-februari	Gem.	SD
<b>FNV team</b>	<b>3,50</b>	<b>0,45</b>
Service team 1 Enschede	5,80	0,25
Service team 1 Groningen	5,60	0,32
<b>Service team 2 Enschede</b>	<b>6,50</b>	<b>0,51</b>
Service team 2 Groningen	5,70	0,59
Service team 3 Enschede	5,70	0,23
<b>Service team 3 Groningen</b>	<b>6,80</b>	<b>0,67</b>
Total	5,70	0,45

In tabel 7 staat het gemiddeld aantal telefoongesprekken per uur per serviceteam over de periode november-februari aangegeven. Daaruit blijkt dat het FNV-team gemiddeld het minst aantal telefoongesprekken per uur heeft beantwoord. Serviceteam 2 Enschede en Serviceteam 3 Groningen beantwoordden gemiddeld het meest aantal telefoongesprekken per uur. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met de resultaten per maand (tabel 8).

Tabel 8: Gemiddelde productiviteit per team per maand

Aantal telefoon- gesprekken per uur in november	Gem	Std. Dev	Aantal telefoon- gesprekken per uur in december	Gem	Std. Dev	Aantal telefoon- gesprekken per uur in januari	Gem	Std. Dev	Aantal telefoon- gesprekken per uur in februari	Gem	Std. Dev
<b>FNV team</b>	<b>4,00</b>	<b>0,45</b>	<b>FNV team</b>	<b>3,30</b>	<b>0,45</b>	<b>FNV team</b>	<b>2,93</b>	<b>0,45</b>	<b>FNV team</b>	<b>3,61</b>	<b>0,45</b>
Service team 1 Enschede	5,53	0,25	Service team 1 Enschede	5,89	0,25	Service team 1 Enschede	6,13	0,25	Service team 1 Enschede	5,93	0,25
Service team 1 Groningen	5,27	0,32	Service team 1 Groningen	5,99	0,32	Service team 1 Groningen	5,80	0,32	Service team 1 Groningen	5,47	0,32
<b>Service team 2 Enschede</b>	<b>6,13</b>	<b>0,51</b>	<b>Service team 2 Enschede</b>	<b>6,95</b>	<b>0,51</b>	<b>Service team 2 Enschede</b>	<b>7,03</b>	<b>0,51</b>	<b>Service team 2 Enschede</b>	<b>6,09</b>	<b>0,51</b>
Service team 2 Groningen	4,94	0,59	Service team 2 Groningen	5,66	0,59	Service team 2 Groningen	6,28	0,59	Service team 2 Groningen	6,07	0,59
Service team 3 Enschede	5,43	0,23	Service team 3 Enschede	5,91	0,23	Service team 3 Enschede	5,91	0,23	Service team 3 Enschede	5,76	0,23
<b>Service team 3 Groningen</b>	<b>6,74</b>	<b>0,67</b>	<b>Service team 3 Groningen</b>	<b>7,66</b>	<b>0,67</b>	<b>Service team 3 Groningen</b>	<b>6,92</b>	<b>0,67</b>	<b>Service team 3 Groningen</b>	<b>6,02</b>	<b>0,67</b>
Total	5,43	0,45	Total	5,91	0,45	Total	5,86	0,45	Total	5,56	0,45

## 4.5 Klantloyaliteit

Om te kunnen meten of de werktevredenheid van invloed is op de klantloyaliteit, wordt allereerst gekeken naar de klantloyaliteit. Deze wordt per team (n=7) berekend door de gewogen gemiddelde NPS per team per maand en over de periode november-februari te meten. Een hoge NPS wil zeggen dat de klant Menzis meer aanbeveelt bij anderen, dus meer loyaal is aan Menzis dan bij een lage NPS. Omdat de variabelen niet normaal verdeeld zijn, is een Kruskal-Wallis toets uitgevoerd, waaruit gebleken is dat er geen significante verschillen zijn in de mediaan van de NPS tussen de servicegroepen ( $\chi^2=6,00$ ;  $p=.423$ ). Over de overschrijdingskans is echter lastig iets te zeggen, omdat er met een n=7 gewerkt wordt. In de tabel 9 staat de gemiddelde NPS per serviceteam over de periode november-februari aangegeven. Daaruit blijkt dat de NPS van het FNV-team over de periode november-februari hoger is dan bij de overige teams. De standaardafwijking (SD) die in tabel 9 vermeld staat, geeft de afwijking per team tussen de verschillende maanden weer. Bij alle serviceteams is een hoge standaardafwijking te zien, wat betekent dat er veel variatie is per team tussen de maanden.

Tabel 9: Gemiddelde NPS per serviceteam over de periode november-februari

<b>Gemiddelde NPS over november-februari</b>	<b>Gem.</b>	<b>SD</b>
<b>FNV team</b>	<b>9,42</b>	<b>3,14</b>
Service team 1 Enschede	-2,28	6,45
Service team 1 Groningen	0,32	4,58
Service team 2 Enschede	4,11	0,95
Service team 2 Groningen	-1,51	2,68
Service team 3 Enschede	-0,96	5,40
Service team 3 Groningen	1,09	8,84
Total	1,46	3,48

Ook wanneer het per maand bekeken wordt, scoort het FNV-team hoger op de NPS dan de overige teams (tabel 10).

Tabel 10: Gemiddelde NPS per serviceteam per maand

Gemiddelde NPS in november	Gem.	SD.	Gemiddelde NPS in december	Gem.	SD	Gemiddelde NPS in januari	Gem	SD	Gemiddelde NPS in februari	Gem	SD
FNV team	14,12	3,14	FNV team	7,81	3,14	FNV team	7,77	3,14	FNV team	7,96	3,14
Service team 1 Enschede	5,00	6,45	Service team 1 Enschede	0,00	6,45	Service team 1 Enschede	-3,85	6,45	Service team 1 Enschede	-10,28	6,45
Service team 1 Groningen	7,08	4,58	Service team 1 Groningen	-1,05	4,58	Service team 1 Groningen	-1,70	4,58	Service team 1 Groningen	-3,03	4,58
Service team 2 Enschede	2,97	0,95	Service team 2 Enschede	4,49	0,95	Service team 2 Enschede	5,19	0,95	Service team 2 Enschede	3,80	0,95
Service team 2 Groningen	2,00	2,68	Service team 2 Groningen	-4,05	2,68	Service team 2 Groningen	-3,08	2,68	Service team 2 Groningen	-0,93	2,68
Service team 3 Enschede	-0,50	5,40	Service team 3 Enschede	6,11	5,40	Service team 3 Enschede	-6,83	5,40	Service team 3 Enschede	-2,61	5,40
Service team 3 Groningen	7,08	8,84	Service team 3 Groningen	10,22	8,84	Service team 3 Groningen	-5,81	8,84	Service team 3 Groningen	-7,14	8,84
Total	5,39	3,48	Total	3,36	3,48	Total	-1,19	3,48	Total	-1,75	3,48

### Bivariate analyses

#### 4.6 Correlatie baanonzekerheid en werktevredenheid

Omdat baanonzekerheid een ordinale variabele is, is met een Spearman correlatieanalyse de samenhang tussen baanonzekerheid en werktevredenheid onderzocht. Alleen de medewerkers met een schaalscore (dus wanneer zij twee derde van de items beantwoord hebben) worden meegenomen in de analyse. Het aantal medewerkers dat in de analyse is meegenomen, staat in tabel 11 vermeld. Uit de analyse blijkt dat baanonzekerheid een significante samenhang vertoont met de totale schaal 'werktevredenheid', maar ook met de onderliggende subschalen, met uitzondering van de schaal 'collega's' (overschrijdingskans is 0,288). De correlaties zijn positief, wat betekent dat wanneer er hoger op de variabele baanonzekerheid gescoord wordt, er ook hoger gescoord wordt op de variabele werktevredenheid. Dus servicemedewerkers die onzeker zijn over hun baan, zijn meer ontevreden over hun werk dan medewerkers die zeker zijn over hun baan.

Tabel 11: Correlatie baanonzekerheid en werktevredenheid (incl. onderliggende schalen)

Spearman's correlatie		Werktevredenheid	Werkzaamheden	Leidinggevende	Beloning	Ontwikkelingsmogelijkheden
Baanonzekerheid	Correlatie Coëfficiënt	,24**	,22**	,17*	,25**	,23**
	p-waarde	0,006	0,008	0,044	0,004	0,006
	N	138	138	134	138	136

\* Correlatie is significant bij <.05

\*\* Correlatie is significant bij <.01

#### 4.7 Relatie werktevredenheid en productiviteit van serviceteams

Omdat de ratiovariabelen niet normaal verdeeld zijn, is met een Spearman correlatieanalyse de samenhang tussen werktevredenheid en de productiviteit van de serviceteams onderzocht (n=7) (tabel 12). De rijen geven de verschillende schalen van werktevredenheid en de totale schaal 'werktevredenheid' aan. Er is onderzocht in hoeverre deze schalen op teamniveau correleren met het gemiddeld aantal telefoongesprekken per uur per maand en over de periode november tot en met februari. Wanneer de samenhang tussen de onderliggende variabelen bekeken wordt, is in alle gevallen een voornamelijk hoge positieve correlatie te zien. Dat wil zeggen dat wanneer de variabelen met betrekking tot werk(on)tevredenheid stijgen, ook het aantal telefoongesprekken per uur stijgen. Dit betekent dat wanneer de serviceteams ontevreden zijn over hun werk zij productiever zijn dan de serviceteams die minder ontevreden zijn over hun werk. Omdat er met een n=7 gewerkt wordt, is het echter moeilijk te toetsen of de variabelen daadwerkelijk (significant) correleren.

Tabel 12: Relatie werktevredenheid en de productiviteit van de serviceteams (incl. onderliggende schalen)

Spearman's correlatie		Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in november	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in december	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in januari	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in februari	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur over november-februari
Werkon- tevredenheid	Correlatie Coëfficiënt	,60	,54	,86*	,82*	,71
Werkzaam- heden	Correlatie Coëfficiënt	,61	,32	,64	,61	,68
Collega's	Correlatie Coëfficiënt	,14	,429	,40	,36	,18
Leidinggevende	Correlatie Coëfficiënt	,22	,22	,54	,61	,38
Beloning	Correlatie Coëfficiënt	,57	,14	,50	,39	,64
Ontwikkelings- mogelijkheden	Correlatie Coëfficiënt	,75	,96**	,43	,25	,61

\* p-waarde <.05 ; \*\* p-waarde <.01

#### 4.8 Relatie werktevredenheid en klantloyaliteit

Omdat de ratiovariabelen niet normaal verdeeld zijn, is met een Spearman correlatieanalyse de samenhang tussen werktevredenheid van de serviceteams en de klantloyaliteit onderzocht (tabel 13). De rijen geven de verschillende schalen van werktevredenheid en de totale schaal 'werktevredenheid' aan. Er is onderzocht in hoeverre deze schalen op teamniveau correleren met het gewogen gemiddelde NPS per maand en over de periode november tot en met februari. Wanneer de correlatie tussen de onderliggende variabelen bekeken wordt, is in veel gevallen een negatieve correlatie te zien. Een negatieve correlatie wil zeggen dat wanneer de ene variabele stijgt, de andere variabele daalt. Een negatieve correlatie kan dus betekenen dat wanneer men meer tevreden is over het werk (oftewel een lage score heeft), hoger scoort op de NPS (klant is meer loyaal) dan wanneer men ontevreden is over het werk. Tussen de tevredenheid over de collega's en het gemiddeld gewogen NPS is zowel geen correlatie als een positieve correlatie zichtbaar. Een positieve correlatie wil zeggen dat wanneer de variabele 'werktevredenheid' of de onderliggende variabelen van werktevredenheid stijgen, ook het gemiddeld gewogen NPS, dus de klantloyaliteit stijgt. Een positieve correlatie wil dus zeggen dat wanneer men meer ontevreden is over het werk, de NPS hoger wordt (de klant is dus meer loyaal) dan wanneer men tevreden is over het werk. Bij de schalen 'beloning' en 'ontwikkelingsmogelijkheden' zijn zowel positieve als negatieve correlaties zichtbaar. Omdat er met een n=7 gewerkt wordt, is het echter moeilijk te toetsen of de variabelen daadwerkelijk (significant) correleren.

Tabel 13: Correlatie werktevredenheid (incl. onderliggende schalen) en de klantloyaliteit

Spearman's correlatie		Gemiddelde NPS in november	Gemiddelde NPS in december	Gemiddelde NPS in januari	Gemiddelde NPS in februari	Gemiddelde NPS over november-februari
Werktevredenheid	Correlatie Coëfficiënt	-,11	-,11	-,29	-,36	-,21
Werkzaamheden	Correlatie Coëfficiënt	-,07	-,21	-,39	-,71	-,57
Collega's	Correlatie Coëfficiënt	,21	,00	,04	,04	,25
Leidinggevende	Correlatie Coëfficiënt	-,74	-,20	-,61	-,07	-,41
Beloning	Correlatie Coëfficiënt	,29	,36	-,07	-,32	-,04
Ontwikkelingsmogelijkheden	Correlatie Coëfficiënt	,07	,21	-,36	-,50	,11



#### 4.9 Correlatie productiviteit van de serviceteams en de klantloyaliteit

Omdat het FNV-team hoog scoort op de NPS, maar laag scoort op het aantal telefoongesprekken per uur ten opzichte van de andere teams is onderzocht in hoeverre de gewogen gemiddelde NPS correleert met het gemiddeld aantal telefoongesprekken per uur. Wanneer de onderzochte maanden onderling gecorreleerd worden, is in de meeste gevallen een negatieve correlatie te zien (tabel 14). Dat wil zeggen dat wanneer de ene variabele stijgt, de andere variabele daalt. Dat het FNV-team hoog scoort op de NPS, maar laag scoort op het aantal telefoongesprekken per uur kan dus met elkaar samenhangen. De correlatie tussen de gewogen gemiddelde NPS en het aantal telefoongesprekken per uur in december is positief. Omdat er met een  $n=7$  gewerkt wordt, is het echter moeilijk te toetsen of de variabelen daadwerkelijk (significant) correleren.

Tabel 14: Correlatie tussen de productiviteit van de serviceteams en de klantloyaliteit

Spearman's correlatie		Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in november	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in december	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in januari	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur in februari	Gemiddeld aantal telefoon-gesprekken per uur over november-februari
Gemiddelde NPS in november	Correlatie Coëfficiënt	-,07	,00	-,32	-,46	-,18
Gemiddelde NPS in december	Correlatie Coëfficiënt	,36	,29	,00	-,21	,32
Gemiddelde NPS in januari	Correlatie Coëfficiënt	-,46	-,32	-,21	-,14	-,50
Gemiddelde NPS in februari	Correlatie Coëfficiënt	-,54	-,39	-,14	-,04	-,46
Gemiddelde NPS over november-februari	Correlatie Coëfficiënt	-,04	,18	-,07	-,18	-,11

## Regressieanalyses

### 4.10 Lineaire regressie: baan zekerheid, serviceteams en werkzaamheden

Vanuit de variantieanalyse komt naar voren dat er significante verschillen zichtbaar zijn tussen de verschillende serviceteams op de subschaal 'werkzaamheden'. Daarom wordt bij het te onderzoeken causale verband tussen baan zekerheid en tevredenheid over de werkzaamheden, eerst gecorrigeerd voor verschillen tussen de serviceteams. De serviceteams worden als dummyvariabelen meegenomen in de regressieanalyse, waarbij het FNV-team als referentiecategorie fungeert.

Tabel 15: Regressieanalyse met als afhankelijke variabele de subschaal 'werkzaamheden'

	Y=werkzaamheden (n=138)		
	$\beta$	T	p-waarde
(Constant)		9,18	0
Baan zekerheid	0,22	2,66	0,009**
team1enschede	0,33	3,01	0,003**
team1groningen	0,18	1,63	0,105
team2enschede	0,22	2,07	0,04*
team2groningen	0,23	2,16	0,033*
team3enschede	0,07	0,63	0,531
team3groningen	0,32	2,97	0,004**
Adjusted R <sup>2</sup> (onafhankelijke variabele = baan zekerheid)	0,05		
Adjusted R <sup>2</sup> (onafhankelijke variabelen = baan zekerheid + serviceteams)	0,15		
F	3,39		0,002**

\* Correlatie is significant bij <.05

\*\* Correlatie is significant bij <.01

Uit de regressieanalyse (tabel 15) blijkt dat 5% van de variantie in de subschaal 'werkzaamheden' verklaard wordt door baan zekerheid. Wanneer naast baan zekerheid ook de verschillende serviceteams als dummy-variabelen worden toegevoegd, blijkt dat deze onafhankelijke variabelen in totaal 15% van de variantie in de subschaal 'werkzaamheden' verklaren. Het model is significant ( $p=.002$ ) met een F-waarde van 3,39. Baan zekerheid heeft een positief effect met  $\beta=.22$ . Daarnaast blijkt dat de volgende dummy-variabelen significant zijn: Serviceteams 1 en 2 Enschede en Serviceteams 2 en 3 Groningen. Dat wil zeggen dat deze teams significant gemiddeld hoger scoren op de tevredenheid over de werkzaamheden dan het FNV-team. Serviceteams 1 en 2 Enschede en de Serviceteams 2 en 3 Groningen zijn dus meer ontevreden over de werkzaamheden dan het FNV-team.

#### **4.11 Lineaire regressie: baan zekerheid, serviceteams en beloning**

Vanuit de variantieanalyse blijkt dat er significant verschillen zijn tussen de gemiddelden van de serviceteams op de subschaal 'beloning' (tabel 16). In hoeverre er een causaal verband bestaat tussen de onafhankelijke variabelen 'baan zekerheid' en 'beloning' (na correctie voor teamverschillen) wordt middels een lineaire regressieanalyse onderzocht. Net als bij de vorige regressieanalyse, worden ook in de volgende regressieanalyse de serviceteams als dummyvariabelen meegenomen, waarbij het FNV-team als referentiecategorie fungeert.

Vanuit de regressieanalyse blijkt dat 5% van de variantie in de subschaal 'beloning' verklaard wordt door baan zekerheid. Wanneer naast baan zekerheid ook de verschillende serviceteams als dummy-variabelen worden toegevoegd, blijkt dat deze onafhankelijke variabelen in totaal 12% van de variantie in de subschaal 'werkzaamheden' verklaren. Het model is significant ( $p=.001$ ) met een F-waarde van 3,67. Baan zekerheid heeft een positief effect met  $\beta=.21$ . De dummy-variabelen zijn niet significant, wat betekent dat de verschillende serviceteams niet significant verschillen van het FNV-team in de gemiddelde tevredenheid over de beloning.

Tabel 16: Regressieanalyse met als afhankelijke variabele de subschaal 'beloning'

	Y=beloning (n=138)		
	$\beta$	t	p-waarde
(Constant)		5,693	,000
Baanzekerheid	,210	2,589	,011*
team1enschede	,193	1,760	,081
team1groningen	-,112	-1,016	,311
team2enschede	,076	,724	,470
team2groningen	-,044	-,419	,676
team3enschede	-,092	-,829	,409
team3groningen	,176	1,642	,103
Adjusted R <sup>2</sup> (onafhankelijke variabele = baanzekerheid)	0,05		
Adjusted R <sup>2</sup> (onafhankelijke variabelen = baanzekerheid + serviceteams)	0,12		
F	3,67		0,001**

\* Correlatie is significant bij <.05

\*\* Correlatie is significant bij <.01

#### 4.12 Logistische regressie: baanzerheid, serviceteams en leidinggevende

Omdat de subschaal 'leidinggevende' niet normaal verdeeld is, kan er geen lineaire regressieanalyse gedaan worden om uit te zoeken wat de verschillen tussen de teams zijn. Daarom is voor de subschaal 'leidinggevende' gekozen voor een logistische regressie. Omdat de subschaal 'leidinggevende' een ratiovariabele is, dient deze eerst dichotoom gemaakt te worden. De subschaal 'leidinggevende' bestaat uit 8 items waarbij de antwoordmogelijkheden variëren tussen de 1 en de 5. Bij een score van 1 is men het meest tevreden over de leidinggevende en bij een score van 5 is men het minst tevreden over de leidinggevende. De items zijn bij elkaar opgeteld en daarvan is een gemiddelde genomen. Omdat deze schaal dichotoom gemaakt moet worden, is ervoor gekozen om de scores tot 3 'tevreden' te noemen en de scores vanaf 3 'ontevreden' te noemen. Naast het onderscheid in teams wordt ook onderzocht of tussen baanzerheid en de subschaal 'leidinggevende' een causaal verband bestaat, omdat vanuit de correlatieanalyse een significante correlatie zichtbaar is. In het eerste blok van de logistische regressie wordt de variabele 'baanzekerheid' als onafhankelijke variabele opgenomen (tabel 17). Een logistische

regressie geeft geen proportie verklaarde variantie ( $R^2$ ) aan, maar wel een pseudo- $R^2$  maat zoals de Nagelkerke  $R^2$ . Deze  $R^2$  bedraagt voor blok 1 0.02. Dat betekent dat 2% van de variantie in de tevredenheid over de leidinggevende zich laat voorspellen door baanzekerheid. Het blok heeft een  $X^2$  van 0,805 en is niet significant (.370). Dit is niet verwonderlijk met een  $R^2$  van 0,002 voor blok 1. De variabele 'baanzekerheid' heeft dus geen significant effect op de kans op tevredenheid over de leidinggevende versus ontevredenheid over de leidinggevende. Omdat er geen significant effect gevonden is, hoeft er niet meer gekeken te worden naar de OR, die in kolom Exp(B) vermeld staat. Ook hoeft er nu niet gecorrigeerd te worden voor teamverschillen.

Tabel 17: Regressieanalyse kans op tevredenheid versus ontevredenheid over de leidinggevende (blok 1)

<i>Blok 1</i>	$\beta$	S.E.	Wald	p-waarde	Exp(B)
Baanzekerheid	,347	,396	,768	,381	1,415
Constant	-4,321	1,568	7,594	,006	,013

## 5. Conclusie en discussie

In de conclusie wordt een antwoord gegeven op de deelvragen. Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen wordt ook de probleemstelling beantwoord. In de discussie wordt aangegeven in hoeverre er waarde gehecht kan worden aan de uitkomsten van het onderzoek gezien de beperkingen. In het laatste gedeelte van het hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek

### 5.1 Conclusie

Het doel van het onderzoek is te onderzoeken in hoeverre baanzekerheid van invloed is op de werktevredenheid van de servicemedewerkers van zorgverzekeraars. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre deze werktevredenheid hun productiviteit en de klantloyaliteit beïnvloedt. Om dit te kunnen onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*In hoeverre beïnvloedt baanzekerheid de werktevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar en daarmee ook hun productiviteit en de klantloyaliteit?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld die aan de hand van een literatuurstudie en kwantitatief onderzoek beantwoord kunnen worden.

*1. Welke invloed heeft baanzekerheid op de werktevredenheid van de servicemedewerkers?*

Vanuit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat baanzekerheid een significant positief effect heeft op de (totale) werktevredenheid van servicemedewerkers van een zorgverzekeraar. Hoe meer onzekerheid de servicemedewerkers ervaren, hoe meer ontevreden zij zijn over het werk. Baanzekerheid heeft ook een significant positief effect op de tevredenheid over de werkzaamheden, leidinggevende, beloning en ontwikkelingsmogelijkheden. Tussen baanzekerheid en de tevredenheid over de collega's is geen significant positief effect zichtbaar.

*2. Welke invloed heeft de werktevredenheid van servicemedewerkers op hun productiviteit?*

Door middel van kwantitatief onderzoek is op teamniveau onderzocht of er een correlatie bestaat tussen werktevredenheid en de productiviteit. In alle gevallen is een (vaak hoge) positieve correlatie te zien. Dat wil zeggen dat wanneer servicemedewerkers meer ontevreden zijn over het werk, de productiviteit van deze medewerkers stijgt ten opzichte van de medewerkers die minder ontevreden zijn. Omdat er op teamniveau gemeten wordt en er zeven teams zijn meegenomen in het onderzoek, is het moeilijk te toetsen of de variabelen daadwerkelijk (significant) correleren.

### *3. Welke invloed heeft de werktevredenheid van servicemedewerkers op de klantloyaliteit?*

Middels kwantitatief onderzoek is op teamniveau onderzocht in hoeverre werktevredenheid correleert met de klantloyaliteit. In veel gevallen is een negatieve correlatie te zien. Wanneer men meer ontevreden is over het werk, is de klant minder loyaal. Tussen de tevredenheid over de collega's en de klantloyaliteit is zowel geen correlatie als een positieve correlatie zichtbaar (dus ontevreden medewerkers, maar loyale klanten). Tussen tevredenheid over de beloning en klantloyaliteit, en tussen de tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden en klantloyaliteit zijn zowel positieve als negatieve correlaties zichtbaar. Omdat er op teamniveau gemeten wordt en er zeven teams zijn meegenomen in het onderzoek, is het moeilijk te toetsen of de variabelen daadwerkelijk (significant) correleren.

Door middel van deze vragen kan de hoofdvraag beantwoord worden:

*In hoeverre beïnvloedt baanzekerheid de werktevredenheid van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar en daarmee ook hun productiviteit en de klantloyaliteit?*

Baanzekerheid beïnvloedt de werktevredenheid van de servicemedewerkers (met uitzondering van de tevredenheid over de collega's). Omdat er op teamniveau gemeten wordt en er zeven teams zijn meegenomen in het onderzoek, is het echter moeilijk te toetsen of er tussen werktevredenheid en de productiviteit, en tussen de werktevredenheid en de klantloyaliteit een significant correlatie bestaat.

## **5.2 Discussie**

In deze paragraaf wordt op de theorie gereflecteerd aan de hand van de onderzoeksresultaten. Daarnaast worden de methodische beperkingen besproken.

### **5.2.1 Reflectie op het conceptuele model**

In het conceptuele model wordt verondersteld dat baanzekerheid een positief effect heeft op de werktevredenheid van de servicemedewerkers. Zoals in de conclusie wordt vermeld, komt dit overeen met het kwantitatieve onderzoek met uitzondering van de tevredenheid over de collega's, dat niet significant beïnvloedt wordt door baanzekerheid. Daarnaast wordt in het conceptuele model verondersteld dat werktevredenheid een positief effect heeft op zowel de productiviteit van de serviceteams als op de klantloyaliteit. Vanuit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat tussen werktevredenheid en de productiviteit in alle gevallen een (vaak hoge) positieve relatie gevonden is, wat betekent dat wanneer de werktevredenheid stijgt, de productiviteit ook stijgt. Dit is tegengesteld aan wat het conceptuele model veronderstelt. Tussen de werktevredenheid en de klantloyaliteit is vooral een negatieve correlatie te zien. Dat wil zeggen dat wanneer de servicemedewerker minder

ontevreden is over het werk, de klant meer loyaal is. Dit verband wordt ook gesuggereerd in het conceptuele model. Wat niet in het conceptuele model verondersteld wordt maar wel vanuit het kwantitatieve onderzoek naar voren komt, is de negatieve correlatie tussen productiviteit en klantloyaliteit. Echter is het verband tussen werktevredenheid en de productiviteit, de werktevredenheid en de klantloyaliteit en tussen de productiviteit en de klantloyaliteit op teamniveau gemeten met een  $n=7$ . Daardoor is het moeilijk te toetsen of deze correlaties significant zijn.

### **5.2.2 Reflectie op theorie aan de hand van de onderzoeksresultaten**

In verschillende contactcenters is bijna of geen baan zekerheid (Carlaw et al. 2003). Vanuit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat twee serviceteams (FNV-team en Serviceteam 1 Enschede) gemiddeld meer ontevreden zijn dan de overige teams. Het FNV-team en Serviceteam 1 Enschede zijn redelijk ontevreden en de overige teams geven aan dat ze zich niet baanonzeker, maar ook niet baan zeker voelen. Wanneer men zich minder zeker voelt over zijn/haar baan, is men ook minder tevreden over het werk (Preuss & Lautsch 2002; Oldham et al. 1986). Het kwantitatieve onderzoek bevestigt deze stelling. Baanzekerheid heeft echter geen positief effect op de tevredenheid over de collega's, dat een onderliggende schaal is van de (totale) werktevredenheid. In de literatuur wordt geen uitspraak gedaan over het verband tussen baanzekerheid en de tevredenheid over de collega's. Vanuit de literatuurstudie komt wel naar voren dat stress, mogelijk veroorzaakt door het routinematige werk van de servicemedewerker (Thomson 1993), een negatieve impact heeft op de werktevredenheid (Chandiraiah et al. 2003). Omdat in de vragenlijst geen vragen met betrekking tot stress zijn opgenomen, is deze niet als onafhankelijke variabele in het onderzoek opgenomen. Of dit ook een significante relatie heeft met de tevredenheid over de collega's bij de servicemedewerker zou onderzocht moeten worden. Wat wel effect heeft op de tevredenheid van de collega's is het organisatieklimaat. Wanneer iedereen het eigen belang boven alles beschermt (instrumenteel organisatieklimaat) heeft dit een significante negatieve impact op de tevredenheid over de collega's (Deshpande 1996). Wanneer het verband tussen baanzekerheid en werktevredenheid onderzocht werd, is er gecorrigeerd voor teamverschillen. Baanzekerheid verklaart namelijk maar 5% van de variantie in de subschalen 'werkzaamheden' en 'beloning'. Na correctie voor teamverschillen zijn de percentages respectievelijk 15% en 12%. Serviceteams 1 en 2 Enschede en de Serviceteams 2 en 3 Groningen zijn meer ontevreden over de werkzaamheden dan het FNV-team. In de literatuur wordt geen uitspraak gedaan over mogelijke verschillen tussen teams. Vanuit de praktijk komt naar voren dat het FNV-team verschilt met de overige serviceteams in werkzaamheden. Het FNV-team handelt naast telefoongesprekken ook e-mails af. Daarnaast hebben zij hun eigen administratie. Het verschil in werkzaamheden kan dus het



verschil in de tevredenheid over de werkzaamheden tussen de teams verklaren. Omdat de percentages die de variantie in de subschalen bepalen niet 100% zijn, hadden ook andere mogelijke voorspellers van werktevredenheid meegenomen moeten worden in het onderzoek. Over het algemeen zijn servicemedewerkers ontevreden medewerkers, omdat deze tamelijk laaggeschoold werk doen (Rose & Wright 2005). Vanuit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat de servicemedewerkers hun ontevredenheid over het werk juist laag scoren. Gemiddeld zijn zij juist meer tevreden dan ontevreden over het werk. Vanuit de literatuurstudie komt naar voren dat werktevredenheid leidt tot een hogere productiviteit (Coomber & Barribal 2007; Robbins 1996). Volgens Peccei (2004) hangen tevredenheid en productiviteit niet altijd met elkaar samen: ontevreden medewerkers kunnen uiterst productief zijn en tevreden medewerkers uiterst improductief. Vanuit het kwantitatieve onderzoek is een positieve correlatie gevonden tussen werkontevredenheid en productiviteit. Dit komt overeen met wat Peccei (2004) stelt. Echter wordt dit verband op teamniveau gemeten en zijn zeven serviceteams opgenomen in het onderzoek, waardoor het lastig is iets te zeggen over de significantie. Dit geldt ook voor het te onderzoeken verband tussen werktevredenheid en klantloyaliteit. Echter is in het kwantitatieve onderzoek tussen deze twee geen eenduidige correlatie zichtbaar. In de meeste gevallen is er sprake van een negatieve relatie, wat wil zeggen dat wanneer de servicemedewerker meer ontevreden is over het werk, de loyaliteit van de klant daalt. Tussen de tevredenheid over de collega's en de klantloyaliteit is zowel geen correlatie als een positieve correlatie zichtbaar (dus ontevreden medewerkers, maar loyale klanten). Tussen tevredenheid over de beloning en klantloyaliteit, en tussen de tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden en klantloyaliteit zijn zowel positieve als negatieve correlaties zichtbaar. Vanuit de literatuurstudie komt naar voren dat de medewerkertevredenheid sterk gerelateerd is aan de aanbeveling van de organisatie door klanten aan anderen (Atkins et al. 1996), wat in dit onderzoek gebruikt wordt als maat voor klantloyaliteit. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkertevredenheid en tussen werktevredenheid. In de literatuurstudie is alleen een positieve relatie gevonden tussen medewerkertevredenheid en klantloyaliteit (Mad Shah et al. 2012). De relatie tussen werktevredenheid van servicemedewerkers en de klantloyaliteit is nog niet onderzocht. In de literatuurstudie stelt de 'Satisfaction Mirror' van Heskett en anderen (2007) dat de tevredenheid van de medewerkers als het ware overvloeit in klanttevredenheid. Een grotere werktevredenheid bij dienstverlenende medewerkers wordt gereflecteerd in een hogere tevredenheid van de klanten. Wanneer de 'Satisfaction Mirror' vergeleken wordt met het kwantitatieve onderzoek wordt allereerst duidelijk dat de 'Satisfaction Mirror' gaat over klanttevredenheid in het algemeen en niet zozeer over klantloyaliteit. Vanuit de marketingliteratuur komt naar voren dat algemene klanttevredenheid als basis gezien wordt voor positief klantengedrag in de vorm van loyaliteit om de

dienstverlening aan te bevelen en de klant zelf opnieuw gebruik maakt van de dienstverlening in de toekomst (De Man 2004). Hoewel de significantie niet getoetst kan worden bij een  $n=7$ , blijkt vanuit het kwantitatieve onderzoek (voornamelijk) negatieve relaties te bestaan tussen werktevredenheid en klantloyaliteit. Net als bij de 'Satisfaction Mirror' heeft de tevredenheid van de medewerker dus invloed op de klant.

Omdat het FNV-team hoog scoort op de NPS, maar laag scoort op het aantal telefoongesprekken per uur ten opzichte van de andere teams is door middel van kwantitatief onderzoek onderzocht in hoeverre er een verband bestaat tussen de productiviteit van de servicemedewerkers en de klantloyaliteit. In de meeste gevallen is een negatieve correlatie te zien. Dat wil zeggen dat wanneer de productiviteit stijgt, de klantloyaliteit daalt. Dat het FNV-team hoog scoort op de NPS, maar laag scoort op het aantal telefoongesprekken per uur kan dus met elkaar samenhangen. Echter is ook dit verband op teamniveau onderzocht en doordat er zeven serviceteams opgenomen zijn in het onderzoek, is moeilijk iets over de significantie van de correlatie te zeggen. Wanneer de relatie tussen werktevredenheid en de productiviteit, werktevredenheid en de klantloyaliteit en de relatie tussen productiviteit en de klantloyaliteit op individueel geanalyseerd wordt, lijken er toch verschillende significante verbanden te bestaan:

- tussen de tevredenheid over de werkzaamheden en het aantal telefoongesprekken per uur over de periode november-februari
- tussen de tevredenheid over de beloning en het aantal telefoongesprekken per uur over de periode november-februari
  - tussen de tevredenheid over de leidinggevende en de NPS over de periode november-februari
- tussen de NPS en het aantal telefoongesprekken per uur in december en januari

Echter kan op basis hiervan geen conclusies getrokken worden, omdat er met teamgemiddelden gewerkt wordt. Een servicemedewerker van bijvoorbeeld Serviceteam 1 Enschede heeft dezelfde score in NPS en in het aantal telefoongesprekken per uur als de rest van de servicemedewerkers van Serviceteam 1 Enschede, omdat iedere medewerker voor dit onderzoek de gemiddelde teamscore toegewezen gekregen heeft.

### **5.2.3 Methodische beperkingen**

Een eerste kanttekening bij het onderzoek is dat Effectory de namen van de medewerkers, die aan het tevredenheidsonderzoek hebben deelgenomen, niet vrij wilde geven. Daardoor is het niet mogelijk om de correlatie tussen werktevredenheid en productiviteit, en de werktevredenheid en klantloyaliteit op individueel niveau te toetsen. Deze verbanden zijn daarom op teamniveau onderzocht (dus de teamgemiddelden zijn meegenomen in het

onderzoek). Er zijn zeven serviceteams meegenomen in het onderzoek. Dit is echter te weinig om significante uitspraken te doen. Aan de andere kant wordt door het meten op teamniveau wel de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd. Het is echter niet duidelijk in hoeverre de meegenomen respondenten representatief zijn. Dit heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid van de conclusies. Een andere kanttekening is dat het niet duidelijk is of de medewerkers van bijvoorbeeld Serviceteam 1 Enschede, die aan het tevredenheidsonderzoek meegedaan hebben, dezelfde medewerkers zijn als de medewerkers van Serviceteams 1 Enschede die meegenomen zijn in het onderzoek met betrekking tot het aantal telefoongesprekken per uur en de NPS. Er hebben namelijk verschillende verschuivingen met medewerkers plaatsgevonden in de periode november-februari tussen de teams en naar andere serviceteams buiten Menzis. Een ander kritiekpunt is dat er ook veranderingen plaatsgevonden hebben in het computersysteem rond november/december. De afhandeltijd van de telefoongesprekken is gedaald door de beperkte logging in Trinicom. Wanneer de afhandeltijd daalt, stijgt het aantal telefoongesprekken per uur, waardoor de productiviteit toeneemt. Het aantal telefoongesprekken per uur kan ook dalen, doordat de servicemedewerkers andere werkzaamheden onder werktijd doen, bijvoorbeeld correspondentie. Naast de productiviteit wordt ook gemeten op NPS. Het FNV-team scoort aanzienlijk beter dan de overige teams op de NPS. Zij behandelen alleen FNV-klanten. Aan de andere kant is hun productiviteit weer veel lager dan bij de andere teams. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat het FNV-team aanzienlijk minder telefoongesprekken per uur beantwoordt dan de overige serviceteams. Het is echter lastig iets te zeggen over de significantie, omdat er op teamniveau gemeten wordt met een  $n=7$ . Dit verschil kan verklaard worden doordat het FNV-team naast bellen ook e-mails afhandelt. De overige serviceteams voeren alleen telefoongesprekken, waardoor het ook logisch is dat zij meer productief zijn dan het FNV-team.

Daarnaast valt te bediscussiëren of een groter aantal telefoongesprekken per uur beter is, omdat de gespreksduur dan minder kan zijn. Het kan voorkomen dat gesprekken afgeraffeld worden, waardoor het probleem niet in een keer opgelost is of dat mensen daardoor Menzis bij andere mensen niet meer aanbevelen. Het is zaak om zowel de organisatie als de klant tevreden te houden. Er dient dus een balans gezocht te worden tussen productiviteit en klantloyaliteit.

Een volgende kanttekening is het gebruiken van een secundaire dataset. Er staan vaak andere vragen in dan wanneer men deze zelf opstelt. In de vragenlijst wordt baanzekerheid aan de hand van één maat (één item) gemeten. Hetzelfde geldt voor 'beloning', klantloyaliteit (NPS) en productiviteit (aantal telefoongesprekken per uur). Dit maakt het onderzoek minder betrouwbaar. Het meten van de NPS is ook in een ander opzicht minder betrouwbaar, omdat

het een keuze is van de klant om de vraag met betrekking tot de NPS te beantwoorden of deze niet te beantwoorden. Wanneer maar een paar mensen het invullen, zijn er maar weinig scores per medewerker wat leidt tot een hoge standaarddeviatie tussen de verschillende maanden. Ook is het mogelijk dat bijvoorbeeld alleen ontevreden klanten de vraag met betrekking tot de NPS beantwoorden, waardoor de NPS erg laag wordt of juist de tevreden mensen, bij wie het probleem is opgelost.

Een andere kanttekening is dat baanzekerheid de enige onafhankelijke variabele is die in het onderzoek wordt meegenomen. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er ook andere werkomgevingsfactoren van invloed kunnen zijn op de werktevredenheid. Echter zijn deze niet meegenomen in het onderzoek, omdat secundaire data gebruikt wordt en waar andere werkomgevingsfactoren niet in meegenomen zijn. Daarnaast wordt in het tevredenheidsonderzoek geen onderscheid gemaakt in werknemers met tijdelijke en vaste contracten. Werknemers met een tijdelijk contract zouden meer baanonzekerheid moeten voelen dan de vaste werknemers. Doordat de namen van de deelnemers van het tevredenheidsonderzoek niet bekend zijn, is het niet duidelijk hoeveel medewerkers per team een tijdelijk contract hebben en hoeveel een vast contract. Daarom is het verschil in baanzekerheid, waarbij Serviceteam 1 en het FNV-team meer baanonzekerheid ervaren, niet aan de hand van het contract te verklaren. Daarnaast zijn twee medewerkers uit de dataset van het tevredenheidsonderzoek verwijderd, omdat deze te weinig antwoorden gegeven hebben. Een sterk punt van het onderzoek is dat de onderliggende schalen van werktevredenheid vanuit de literatuur consistent zijn met de onderliggende schalen van werktevredenheid vanuit de vragenlijst. Medewerkers krijgen een schaalscore wanneer zij twee derde van de items per subschaal beantwoord hebben. Deze subschalen hebben een Cronbach's alpha boven de 0,8, wat wil zeggen dat er sprake is van een hoge interne consistentie. Er is echter geen factoranalyse uitgevoerd, waardoor niet getoetst is of de items in de juiste schalen (factoren) opgenomen zijn. Dit is een beperking van het onderzoek. Het tevredenheidsonderzoek is in oktober 2012 gedaan. De prestaties, gemeten in NPS en aantal telefoongesprekken per uur, zijn over november-februari meegenomen. Om de invloed van werktevredenheid op de productiviteit en klantloyaliteit te meten, is het aantal telefoongesprekken en de NPS van oktober 2012 buiten beschouwing gelaten. Dit was een bewuste keuze, omdat de betreffende data die vóór de tevredenheidsonderzoeken gegenereerd zijn, niet meegenomen zouden moeten worden in het onderzoek. Ook de periode vanaf maart is buiten beschouwing gelaten, omdat de NPS en het aantal telefoongesprekken per uur over maart nog niet bekend waren. Ook omdat vanaf maart het Servicecenter e-mail ging afhandelen, waardoor men meerdere werkzaamheden tussen het bellen door heeft. Dit kan de maatstaf voor productiviteit, het aantal telefoongesprekken per

uur, negatief beïnvloeden. Of de juiste periode is meegenomen, valt te bediscussiëren. Het is onduidelijk of werktevredenheid ook de productiviteit en de klantloyaliteit van meerdere maanden (na het invullen van de vragenlijst) beïnvloedt.

Een ander sterk punt van dit onderzoek is dat het een aanvulling is bij de wetenschappelijke literatuur, omdat nog niet eerder de prestaties van de servicemedewerkers bij een zorgverzekeraar in termen van zowel productiviteit (voor de organisatie) én klantloyaliteit (voor de klant) zijn gemeten. Deze prestaties van de servicemedewerkers van een zorgverzekeraar zijn ook nog niet eerder in verband gebracht met de werktevredenheid van deze servicemedewerkers.

### **5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt een aantal aanbevelingen gedaan. Wat niet in het conceptueel model opgenomen is, maar wat vanuit het kwantitatieve onderzoek blijkt is een mogelijke correlatie tussen productiviteit en klantloyaliteit. In dit onderzoek is dit lastig te toetsen, omdat dit verband op teamniveau gemeten wordt en er maar zeven teams meegenomen zijn in het onderzoek. Daarom wordt aanbevolen dit verband in een vervolgonderzoek verder te onderzoeken. Dit geldt ook voor het verband tussen werktevredenheid en de productiviteit, en tussen werktevredenheid en de klantloyaliteit. Deze verbanden zouden in een vervolgonderzoek verder onderzocht moeten worden om iets te kunnen zeggen over de significantie. Daarnaast is in dit onderzoek baanzekerheid als enige onafhankelijke variabele opgenomen, terwijl uit het onderzoek blijkt dat baanzekerheid maar 5% van de variantie in de subschalen 'werkzaamheden' en 'beloning' verklaart. Na correctie voor teamverschillen zijn de percentages respectievelijk 15% en 12%. Er zijn dus meerdere factoren die de variantie in werktevredenheid verklaren dan alleen baanzekerheid. In een vervolgonderzoek zou dan ook onderzocht kunnen worden welke factoren verder van invloed zijn op de werktevredenheid van servicemedewerkers. Daarnaast wordt in het conceptuele model verondersteld dat werktevredenheid van invloed is op de productiviteit en de klantloyaliteit. Echter wordt in het model niet verondersteld dat productiviteit en klantloyaliteit van invloed zijn op de werktevredenheid. Door het meten op teamniveau en het onderzoeken van maar zeven serviceteams is niet middels een regressieanalyse kunnen toetsen of hiertussen een afhankelijkheidsrelatie bestaat. Dit zou in een vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden.

## Referenties

- Akroyd, K. et al. 2006. 'Well-being and Call Centres'. *HR Network Paper MP69*. Institute for Employment Studies: oktober 2006.
- Alnajjar, A.A. 1996. 'Relationship between job satisfaction and organizational commitment among employees in the United Arab Emirates. *J. Periodical Psychol. Reports*, 79: 315-321.
- Anton, J. & D. Gustin. 2000. *Call Center Benchmarking: How Good is "Good Enough"*. Purdue University Press: 1 mei 2000.
- Ashford et al. 1989. 'Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test.' *Academy of Management Journal*. 32 (4):803-829.
- Atkins, P.M. et al. 1996. 'Happy employees lead to loyal patients.' *J Health Care Mark* ; (Winter):14-23.
- Bach, S. 2000. 'Health sector reform and human resource management: Britain in comparative perspective.' *International Journal of Human Resource Management*. (11): 925-942.
- Bendapudi, N. & L. Berry. 1997. 'Consumers motivations for maintaining relationships with service providers.' *Journal of Retailing*. 73 (1):15-38.
- Bloemendal et al. 2008. *Achtergronden van verschillen in klantervaringen bij Zorgverzekeraars*. Utrecht:NIVEL
- Burton, W.N. et al. 1999. 'The Role of Health Risk Factors and Disease on Worker Productivity.' *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 41 (10):863-877.
- Butcher, K. et al. 2001. 'Evaluative and relational influences on service loyalty.' *International Journal of Service Industry Management*. 12 (4):310-27.
- Carlaw, M. et al. 2003. *Managing and motivating contact center employees: Tools and techniques for inspiring outstanding performance from your frontline staff*. New York: McGraw-Hill.
- Caruana, A. 2002. 'Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction.' *European Journal of Marketing*. 36, (7/8):822-835.
- Chandraiah, K et al. 2003. 'Job Satisfaction among Managers.' *Indian Journal of Occupational and environmental Medicine* 7 (2).
- Cho, S. et al. 2009. 'A psychological Contract Breach and Turnover Intention of Telemarketers in South Korea.' *Journal of Business and Policy Research*. 4 (1):66-78.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coomber, B. & K.L. Barribal. 2007. 'Impact of job satisfactions on intent to leave and turnover for hospital based nurses: a review of the research literature.' *International Journal of Nursing Studies* 44:297-314.
- Deshpande, S.P. 1996. 'The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation.' *Journal of Business Ethics*, 15 (6):655-660

- Douven, R. & F.T. Schut. 2006. *Health plan pricing behaviour and managed competition*. Discussion Paper 61. Den Haag: CPB.
- Effactory 2012. *Medewerkerstevredenheidsonderzoek Serviceteams Menzis*. Amsterdam: Oktober 2012.
- Ehlers, L.N. 2003. Thesis: *The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism*. Department of Speech Communication: Miami University.
- Etzioni, A. 1988. *The Moral Dimension: Towards A New Economics*. New York: The Free Press.
- Ferrie, J.E. 1997. 'Labour market status, insecurity and health.' *Journal of Health Psychology*, 2: 155-170.
- Fullerton, G. 2003. 'When Does Commitment Lead to Loyalty?' *Journal of Service Research*, 5 (May):333-44.
- Gallagher, J. 2004. 'Reducing Call Center Turnover.' *Insurance and Technology*, 23 (3):43.
- Gordi, M.R. 2006. *Job satisfaction of call centre representatives*. Faculty of Industrial Psychology, University of the Western Cape: maart 2006
- Greenhalgh, L. & Z. Rosenblatt. 1984. 'Job insecurity: Toward conceptual Clarity.' *Academy of Management Review*, 9 (3):438-448.
- De Grip, A. & I. Sieben. 2001. *Klantcontact: Rekrutering, competenties en perspectieven*. Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Maastricht: december 2001.
- Gruenberg, M.M. 1989. *Understanding job satisfaction*. London: Macmillan.
- Hartley, J. et al. 1991. *Job insecurity*. London: Sage Publications.
- Heaney, C.A. et al. 1994. 'Chronic job insecurity among automobile workers: effects on job satisfaction and health.' *Social Science and Medicine*, 38:1431-1437.
- Hellgren, J. et al. 1999. 'A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee's attitudes and well-being.' *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8(2):179-195.
- Herzberg, F. 1968. 'One more time: How do you motivate employees?' *Harvard Business Review*, January-February.
- Heskett, J.L. et al. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- Van Hoof, J. (red.) 2002. *Werk(en) moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Koninklijke van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Hosseinzadeh, D. & A. Saemian. 2002. 'Job satisfaction, respecting employees and work life quality.' *Manag. J.*, 3: 63-64.
- Keiningham, T.L. et al. 2008. 'Linking Customer Loyalty to Growth.' *Sloan Management Review*, 49 (4)(Summer): 50-57.
- Kerssens, J.J. & P.P. Groenewegen. 2003. 'Consumer choice of social health insurance in managed competition.' *Health Expect*, 6:312-22.

- Kleemann, F. & I. Matuschek. 2002. 'Between job and satisfaction: Motivations and career orientations of German "high quality" call center employees.' *Electronic Journal of Sociology*, 6, 2.
- Van Leeuwen, S. 2005. 'Zorgmarketing nieuwe uitdaging voor de zorg.' *ZE Magazine*, 1:2-5.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mad Shah, I. et al. 2012. 'Investigating the Influence of Work Environment Factors on Employees' Job Satisfaction and Determining the Most Important Ones at Mahan Air Company.' *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4 (23):5108-5122.
- Malhotra, N. & A. Mukherjee. 2004. 'The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer –contact employees in banking call centres.' *Journal of Services Marketing*, 18 (3): 162-174.
- De Man, S. 2004. *Employee-related antecedents of the waiting experience and service quality in outpatient clinics*. Faculty of Economics and Business Administration. Ghent University.
- Marr, B. & A. Neely. 2004. *Managing and measuring for value: The case of call centre performance*. Bedfordshire, Great Britain: Cranfield University, Cranfield School of Management and Fujitsu.
- Menzis. 2011. *Maatschappelijk en Financieel jaarverslag Menzis 2011*. Wageningen.
- (Menzis). 2012<sup>1</sup>. Organogram [Intranet]. Menzis, 11-02-2013 [aangehaald op 11-02-2013]. Bereikbaar op <http://menzis-1intranet/web/Organisatie/Over-Menzis/Organogram.htm>
- Menzis. 2012. *Inrichtingsplan Klant*. Wageningen: 1 juli 2012
- Mortelmans, D. 2009. *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Muchinsky, P. 1993. *Psychology applied to work: An introduction to industrial/organizational psychology*. L.A: Brooks/Cole.
- Nkonka, N.S. 1999. *Levels of job satisfaction of teachers in the Bloemfontein-West district*. Bloemfontein : University of the Orange Free State. Dissertation - M.Ed.)
- Oldham, G.R. et al. 1986. 'Relations between job facet comparisons and employee relations.' *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 38:28-47.
- Opkara, J.O. 2002. 'The impact of salary differential on Managerial Job Satisfaction: A Study Of The Gender Gap And Its Implications For Management Education And Practice In A Developing Economy.' *The Journal of Business in Developing Nations*, 65-92.
- Parasuraman, A. 2002. 'Service quality and productivity: a synergistic perspective.' *Managing Service Quality*, 12 (1):6-9.
- Peccei, R. 2004. *Human resource management and the search for the happy work place*. Rotterdam, Inaugural Lecture. Erasmus Institute of Management (ERIM)
- Peelen, E. 2006. *Customer relationship management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Preuss, G.A. & B.A. Lautsch 2002. 'The Effect of Formal Versus Informal Job Security on Employee Involvement Programs.' *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57 (3):517-541.



- Prins, E. 2010. *Van zorg verzekerd? Dat begint bij de zorgverzekeraar*. Stichting De Ombudsman: maart 2010
- Reichheld, F.F. 2003. 'The one number you need to grow.' *Harvard Business Review*, 7230: 1-11.
- Reitsma-Van Rooijen, M. et al. 2008. *Ervaringen van verzekerden met de zorg en de zorgverzekeraars*. Utrecht: NIVEL.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications (7<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Romzek, B.S. 1985. 'The effects of public service recognition, job security and staff reductions on organizational involvement.' *Public Administration Review*. 45:282-292.
- Rose, E. & G. Wright. 2005. 'Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives.' *The International Journal of Human Resource Management*. 16 (1):136.
- De Ruyter, J.C. et al. 1999. 'Werkdruk in call centers: Een analyse van oorzaken en gevolgen.' *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. 73(10):696-704.
- Saunders, M.P. et al. 2008. *Methoden en technieken van onderzoek*, Nederlandse bewerking Jan Pieter Verckens, Amsterdam: Pearson Prentice Hall Benelux.
- Schreyer, P. & D. Pilat. 2001. 'Measuring Productivity.' *OECD Economic Studies* (33):127-169.
- Schweiger, D.L. & J.M. Ivancevich. 1985. 'Human resources: The forgotten factor in mergers and acquisitions.' *Personnel Administrator* 30 (11):47-61.
- Thomas, S. et al. 2006. 'Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance.' *J. Vocat. Behav.*, 68: 461-473.
- Thomson, R. 1993. *Managing people*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Whitt, W. 2006. 'The Impact of Increased Employee Retention on Performance in a Customer Contact Center.' *Manufacturing & Service operations management*, 8 (3):235-252.
- Van Wijk, K. 2007. *De Service Care Chain: de invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening door zorgorganisaties* (proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Wijk-Veldman, I. 2006. *Marketing in de gezondheidszorg. Kans of bedreiging voor de zorgvrager?*. Masterscriptie. Rotterdam: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg.
- Wevers, N. & Steyn, G.M. 2002. 'Opvoeders se persepsies van hulle werkmotivering: 'n kwalitatiewe studie.' *South African journal of education*, 22(3):205-212.
- Woo, G.K. et al. 2005. 'Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant.' *J. Hosp. Manag.*, 24: 171-193.
- Van Zutphen, F. 2005. 'Goede dienstverlening vereist tevreden medewerkers.' *A+O Magazine*, 3:6-7.

## Bijlagen

In dit hoofdstuk worden de verschillende bijlagen weergegeven.

### Bijlage 1

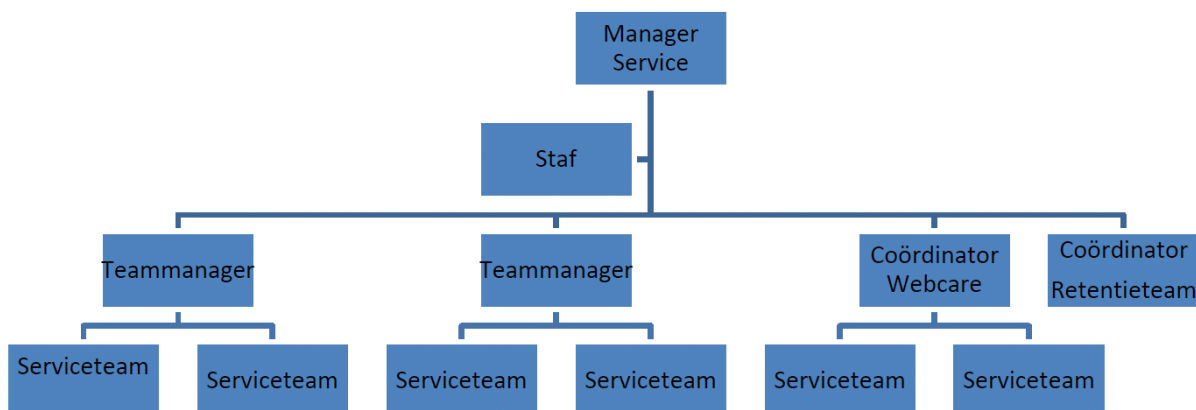
#### *Servicecenter: inrichting en besturing*

Het Servicecenter bestaat uit verschillende teams. In de huidige situatie bestaat een serviceteam uit 20 tot 28 personen en staat elk team onder een teamleider. In de nieuwe situatie worden de teammanagers rechtstreeks aangestuurd door de manager Service (Menzis 2012), die onder de directeur Klant valt (zie figuur 2). Elke teamleider geeft leiding aan twee serviceteams met maximaal 12/15 personen. Er zijn serviceteams voor Menzis, Azivo en AnderZorg en deze zijn over drie locaties zijn verdeeld:

- Enschede: 3 Serviceteams Menzis
- Den Haag: 1 Serviceteam Azivo
- Groningen: 3 Serviceteams Menzis, 2 Serviceteams AnderZorg en het FNV-team.

Het FNV-team is een team dat speciaal voor FNV-kanten is opgericht. FNV-kanten hebben een collectieve verzekering bij Menzis via de FNV.

Gemiddeld 70% van de servicemedewerkers heeft een vast contract. Daarnaast zijn er ook tijdelijke contracten en worden medewerkers extern ingehuurd. De serviceteams bestaan uit allround (veelal vrouwelijke) medewerkers A met een zelfsturend karakter, zijn resultaatgericht, innovatief en voeren zowel commerciële behoud- als servicegesprekken.



Figuur : Organogram afdeling service in de nieuwe situatie

Bron: Menzis 2012

De serviceteams van Menzis bestaan uit allround medewerkers, omdat deze naast telefonie nu ook e-mails moeten kunnen afhandelen. Elk team is aangevuld met twee

servicemedewerkers B. Deze medewerker en de teamleider nemen een deel van de werkzaamheden van de coaches over namelijk de complexe klantcases en zij worden de inhoudelijke vraagbaak. De medewerker B gaan de medewerkers A coachen op kwaliteit. Door de nieuwe functie 'servicemedewerker B' komt de huidige functie van coaches te vervallen. Het winkelnetwerk wordt aangestuurd door de manager Zorgadvies en wordt daarom niet meegenomen in dit onderzoek (Menzis 2012). Onder de manager Service wordt ook een nieuwe staf gevormd ten aanzien van de dagelijkse (operationele) sturing en het continu verbeteren van de kwaliteit van de afdeling en de klantcontacten.

Per 1 maart 2013 wordt de afhandeling van de e-mail vanuit het winkelnetwerk overgedragen naar het Servicecenter. Verschillende Menzis-winkels worden gesloten en een aantal medewerkers van deze winkels komen nu in het Servicecenter te werken. Ook vanuit de serviceteams van AnderZorg wordt verwacht dat een aantal medewerkers in de serviceteams van Menzis komen te werken, omdat de nieuwe servicestrategie van AnderZorg zich richt op dienstverlening via internet (en sociale media). Dat vergt medewerkers op HBO-niveau en affiniteit met sociale media. Wanneer medewerkers dit niveau niet aankunnen, worden zij overgeplaatst naar de serviceteams van Menzis. Echter blijkt de service bij Menzis ook complex te zijn, waardoor het nog onduidelijk is hoeveel mensen vanuit AnderZorg doorstromen naar de serviceteams van Menzis. De vaste krachten van de serviceteams (107 werknemers) worden hierdoor niet verdreven, omdat er door de afhandeling van e-mails voldoende werk is. Deze medewerkers hoeven niet bang te zijn hun baan te verliezen. De tijdelijke contracten lopen meer risico: de contracten van de servicemedewerkers van het Servicecenter, die in de derde contractperiode zitten (36 werknemers), worden niet meer verlengd. Van alle servicemedewerkers wordt maximale flexibiliteit verwacht. In de arbeidsovereenkomst is alleen de omvang van uren op jaarbasis vastgelegd. De werkwijze wordt aangepast en er wordt een overgangperiode gehanteerd. Deze veranderingen zouden de baanzekerheid van de servicemedewerkers van Menzis kunnen beïnvloeden. Over het algemeen neemt de baanzekerheid af door de toenemende dynamiek van de omgeving. Bij Menzis betekent dit dat door digitalisering en kanaalsturing de baanzekerheid van de Servicemedewerkers ook in de komende jaren onder druk zal blijven staan (Menzis 2012).

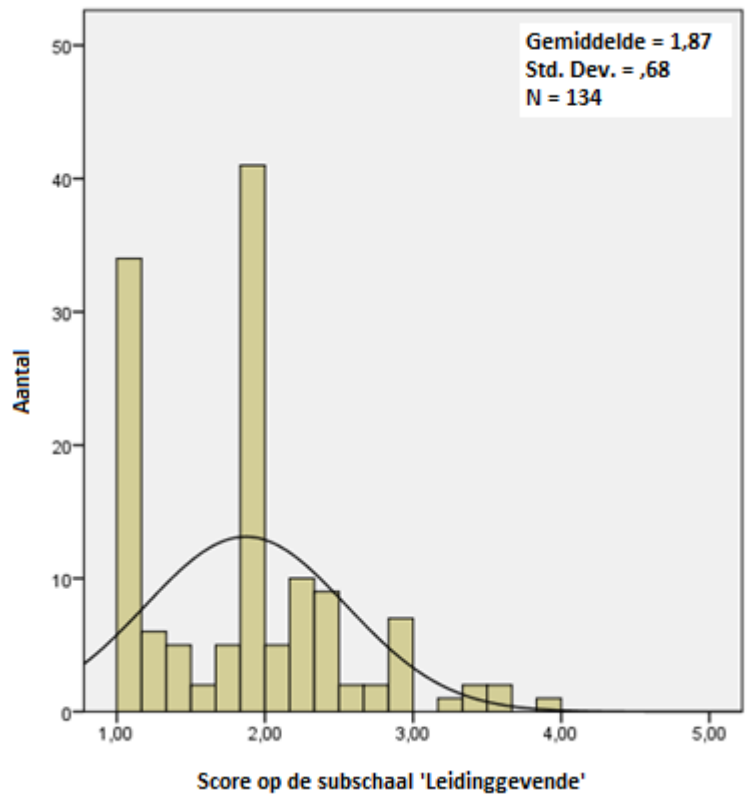
## Bijlage 2

Onderwerp	Nr.	Vragen
Werkzaamheden	2a	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen Menzis
Werkzaamheden	2b	Ik heb plezier in mijn werk
Werkzaamheden	2c	Ik doe zinvol werk
Werkzaamheden	2d	De taken die ik voor mijn functie moet uitvoeren, zijn duidelijk
Werkzaamheden	2e	Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren
Werkzaamheden	2f	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht
Werkzaamheden	2g	Ik weet wat de prioriteiten in mijn werk zijn
Werkzaamheden	2h	Ik zet me in om mijzelf voortdurend te verbeteren
Werkzaamheden	2i	Als ik een manier zie om mijn werk te verbeteren, heb ik daar de mogelijkheden toe
Werkzaamheden	2j	Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben
Werkzaamheden	2k	Ik word in staat gesteld om binnen de organisatie efficiënt te werken
Werkzaamheden	2l	Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van de organisatie
Werkzaamheden	2m	Ik voel mij persoonlijk verantwoordelijk voor het oplossen van een vraag van de (interne) klant
Werkzaamheden	2n	In mijn handelen staat de (interne) klant voorop
Collega's	5a	Ik ben tevreden over mijn directe collega's
Collega's	5b	Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd
Collega's	5c	Als mijn directe collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht
Collega's	5d	Mijn directe collega's zijn productief
Collega's	5e	Mensen binnen mijn afdeling/ team houden zich met de juiste dingen bezig
Collega's	5f	Binnen mijn afdeling/ team wordt efficiënt gewerkt
Collega's	5g	Binnen mijn afdeling/ team staat 'de klant' voorop
Collega's	5h	Ik ervaar een goede samenwerking tussen verschillende teams/ afdelingen
Leidinggevende	6a	Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende
Leidinggevende	6b	Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende
Leidinggevende	6c	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen
Leidinggevende	6d	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende
Leidinggevende	6e	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende
Leidinggevende	6f	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk
Leidinggevende	6g	Mijn direct leidinggevende waardeert het als ik buiten mijn werkzaamheden om extra initiatieven neem
Leidinggevende	6h	Ik weet hoe mijn direct leidinggevende mijn functioneren beoordeelt
Baanzekerheid	7i	Menzis biedt mij voldoende baanzekerheid
Beloning	7m	Ik ben tevreden met de beloning die ik voor mijn werk ontvang
Ontwikkelingsmogelijkheden	8a	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen Menzis
Ontwikkelingsmogelijkheden	8b	In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen
Ontwikkelingsmogelijkheden	8c	Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied
Ontwikkelingsmogelijkheden	8d	Binnen Menzis heb ik de mogelijkheid om door te groeien

### Bijlage 3

Score op de subschaal 'Leidinggevende'

Score op de subschaal 'Leidinggevende'		Aantal	Percentage
Score	1,00	28	20,3
	1,13	6	4,3
	1,25	6	4,3
	1,38	1	,7
	1,50	4	2,9
	1,63	2	1,4
	1,75	5	3,6
	1,86	1	,7
	1,88	4	2,9
	2,00	36	26,1
	2,13	5	3,6
	2,25	10	7,2
	2,38	4	2,9
	2,50	5	3,6
	2,63	2	1,4
	2,75	2	1,4
	2,86	1	,7
	2,88	3	2,2
	3,00	3	2,2
	3,25	1	,7
	3,38	1	,7
	3,50	1	,7
	3,63	2	1,4
	4,00	1	,7
	Total	134	97,1
Missing	System	4	2,9
Total		138	100,0



## Bijlage 4

Tabel: Beschrijving werkcontevredenheid (incl. subschalen) serviceteams

		Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Mediaan	Minimum	Maximum
Werkcontevredenheid	1 FNV team	18	1,83	0,51	1,86	1,09	2,83
	2 Service team 1 Enschede	22	2,03	0,33	2,00	1,51	2,69
	3 Service team 1 Groningen	22	1,99	0,37	2,01	1,20	2,54
	4 Service team 2 Enschede	17	2,04	0,46	2,06	1,06	3,11
	5 Service team 2 Groningen	18	2,14	0,24	2,10	1,70	2,63
	6 Service team 3 Enschede	22	1,90	0,52	1,93	1,09	2,63
	7 Service team 3 Groningen	19	2,15	0,36	2,17	1,63	2,89
	Totaal	138	2,01	0,41	2,06	1,06	3,11
Werkzaamheden	1 FNV team	18	1,75	0,45	2,00	1,00	2,43
	2 Service team 1 Enschede	22	2,13	0,40	2,07	1,50	2,86
	3 Service team 1 Groningen	22	1,92	0,37	1,96	1,00	2,64
	4 Service team 2 Enschede	17	2,00	0,51	2,00	1,07	3,14
	5 Service team 2 Groningen	18	2,02	0,24	2,00	1,64	2,57
	6 Service team 3 Enschede	22	1,78	0,50	1,79	1,00	2,50
	7 Service team 3 Groningen	19	2,13	0,42	2,00	1,50	2,93
	Totaal	138	1,96	0,44	2,00	1,00	3,14
Beloning	1 FNV team	18	2,61	0,92	3,00	1,00	4,00
	2 Service team 1 Enschede	22	3,09	1,11	3,00	2,00	5,00
	3 Service team 1 Groningen	22	2,23	0,81	2,00	1,00	4,00
	4 Service team 2 Enschede	17	2,76	0,90	3,00	2,00	5,00
	5 Service team 2 Groningen	18	2,44	0,86	2,00	1,00	4,00
	6 Service team 3 Enschede	22	2,27	0,83	2,00	1,00	4,00
	7 Service team 3 Groningen	19	3,05	0,97	3,00	1,00	5,00
	Totaal	138	2,63	0,96	3,00	1,00	5,00
Leidinggevende	1 FNV team	18	1,65	0,89	1,25	1,00	4,00
	2 Service team 1 Enschede	22	1,80	0,58	2,00	1,00	3,00
	3 Service team 1 Groningen	22	1,80	0,53	2,00	1,00	2,63
	4 Service team 2 Enschede	17	1,81	0,58	2,00	1,00	2,88
	5 Service team 2 Groningen	18	2,40	0,48	2,00	1,86	3,50
	6 Service team 3 Enschede	22	1,90	0,78	1,88	1,00	3,63
	7 Service team 3 Groningen	19	1,87	0,68	2,00	1,00	3,38
	Totaal	138	1,87	0,68	2,00	1,00	4,00