

VITALITEIT ONDER PARAVETERINAIERS

Auteur: Julia Bos
Opleiding: AD Veterinair praktijkmanager
Datum: 10 juli 2023



DISCLAIMER

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

Afstudeerwerkstuk

Hoe kunnen dierenartsenpraktijken de vitaliteit van Nederlandse paraveterinairs bevorderen?

Auteur:
Julia Bos

Opleiding:
Veterinair praktijkmanager

In opdracht van:
Aeres Hogeschool Dronten

Afstudeerbegeleider:
Lidy Thijsen

Plaats en datum:
Boerakker, 10 juli 2023

Voorwoord

Voor u ligt het vooronderzoek van mijn afstudeerwerkstuk voor de opleiding Veterinair praktijkmanager. Ik heb zelf bij verschillende dierenartsenpraktijken stagegelopen of gewerkt. Hier heb ik gezien dat er niet altijd voldoende aandacht is voor het personeel. Vanuit mijn achtergrond als paraveterinair leek het mij interessant om een onderzoek te doen over het vitaal houden van paraveterinairs in de dierenartsenpraktijk. Over het algemeen heb ik met plezier aan dit onderzoek gewerkt. De vrijheid voor het kiezen van een eigen onderwerp maakte dat ik gemotiveerd was om met dit onderzoek bezig te gaan

Ik wil graag Lidy Thijsen bedanken voor de fijne begeleiding tijdens het schrijven van mijn vooronderzoek. Daarnaast wil ik Eric Oetelmans bedanken voor het beantwoorden van vragen over mijn scriptie en het sparren. Ook wil ik graag mijn familie bedanken voor de feedback op mijn enquêtevragen en in het bijzonder Jaco Bos voor het nakijken van mijn scriptie. Tot slot wil ik Rianne van der Wal bedanken voor haar openheid en eerlijkheid tijdens het interview.

Julia Bos

Boerakker, 10 juli 2023

Samenvatting

Onder paraveterinairs is er een hoge werkdruk en een laag niveau van arbeidstevredenheid. Paraveterinairs vormen een groep waar weinig over onderzocht is en worden ondergewaardeerd in de dierenartsenpraktijk. Om medewerkers gezond, tevreden en gemotiveerd te houden is het van belang om aandacht te geven aan vitaliteit. Vitaliteit is een combinatie van motivatie, energie en de mate waarin mensen duurzaam inzetbaar zijn. Vitaliteit omvat de dimensies energie, motivatie en veerkracht. Om het personeel vitaal te houden is ontwikkeling, uitdaging, efficiënte personeelsbezetting, inhoud van het werk en werkomstandigheden, waardering van de leidinggevende en leiderschapsstijl van belang.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: ‘Hoe kan de dierenartsenpraktijk de vitaliteit van paraveterinairs bevorderen?’ Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is er gebruik gemaakt van een enquête die verspreid is onder paraveterinairs die werken bij zelfstandige dierenartspraktijken. Deze enquête is gedeeld op de Facebookpagina ‘Vedias Discussiegroep Paraveterinaire Dierenartsassistenten’. De enquête is door 195 personen ingevuld. Daarnaast is er een interview afgenomen met een praktijkmanager.

Uit de resultaten is gebleken dat de meeste respondenten ontwikkelingsmogelijkheden, werk-privé balans, betrokkenheid op het werk, waardering van de leidinggevende, leiderschapsstijl, veerkracht, werkomstandigheden en de energie die zij uit hun werk halen meestal als positief ervaren. De respondenten zijn negatief over werktijden (met name pauzes) en de werkstress die zij ervaren op het werk. Er worden verschillende vitaliteitsinstrumenten ingezet op de praktijken waar de respondenten werkzaam zijn, namelijk het werkoverleg, een bedrijfsuitje, functionerings-, POP- en/of beoordelingsgesprekken, ontwikkelingsmogelijkheden en het aanbieden van cursussen en regelmatige gesprekken. De respondenten geven aan dat zij meer behoefte hebben aan een betere werk-privé balans, ontwikkelingsmogelijkheden en het toepassen van een betere levensstijl.

Er kan geconcludeerd worden dat werkgevers van dierenartsenpraktijken de vitaliteit van paraveterinairs kunnen bevorderen door het personeel niet meer taken en verantwoordelijkheden te geven dan ze aankunnen, voldoende pauzes in te plannen, aandacht te geven aan werk-privé balans, ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, aandacht te geven aan een gezonde levensstijl, betrokkenheid te tonen naar het personeel en te focussen op een goede relatie tussen het personeel en de leidinggevende. De werkgever kan hier een rol in spelen door hier tijd en budget beschikbaar voor te stellen. Ook extra personeel aannemen zal zorgen voor minder werkdruk en een betere verdeling van de pauzes. Daarnaast dient de werkgever een betrokken houding aan te nemen naar het personeel toe, een passende leiderschapsstijl toe te passen en het inzetten van diverse vitaliteitsinstrumenten.

Een suggestie voor vervolgonderzoek is het uitvoeren van een soortgelijk onderzoek bij paraveterinairs die werkzaam zijn bij dierenartsenpraktijken die onder een keten vallen. Tot slot zou er onderzoek gedaan kunnen worden naar vitaliteit onder dierenartsen. Er is namelijk net zoals bij paraveterinairs een tekort aan dierenartsen en het is gebleken dat de helft van de afgestudeerde dierenartsen binnen vijf jaar de praktijk verlaten.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	5
1.1. Theoretisch kader	5
1.2. Probleemstelling.....	12
1.3. Doelstelling en afbakening.....	12
1.4. Onderzoeksvraag en deelvragen.....	13
1.5. Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2. Aanpak.....	14
2.1. Het onderzoek.....	14
2.2. Validiteit en betrouwbaarheid.....	14
2.3. Populatiegrootte.....	14
2.4. Methode.....	14
2.5. Planning.....	15
2.6. Relevantie.....	15
2.7. Enquêtevragen.....	15
Hoofdstuk 3. Resultaten	16
3.1. Demografische gegevens.....	16
3.2. Resultaten deelvraag 1.....	17
3.3. Resultaten deelvraag 2.....	32
3.4. Resultaten deelvraag 3.....	34
Hoofdstuk 4. Reflectie.....	36
4.1. Onderzoeksmethode	36
4.2. Resultaten	36
Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen.....	40
5.1. Conclusies deelvragen.....	40
5.2. Conclusie hoofdvraag.....	41
5.3. Aanbevelingen.....	41
Bronvermelding.....	43
Bijlage A. Interview met twee paraveterinairs	46
Bijlage B. Interview met Rianne van der Wal	48
Bijlage C. Enquêtevragen	52

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Theoretisch kader

Onder paraveterinairs is er een hoge werkdruk en een laag niveau van arbeidstevredenheid. Dit is gebleken uit een onderzoek in Angelsaksische landen (onder andere de Verenigde Staten, Canada en Australië). Paraveterinairs vormen een groep waar weinig over onderzocht en gerapporteerd is en worden ondergewaardeerd in de dierenartsenpraktijk (Zakharenkov, 2020). Uit een enquête van bijna honderd Nederlandse studenten in opleiding tot paraveterinair is gebleken dat bijna de helft van de studenten na het behalen van hun diploma voor werk buiten de dierenartsenpraktijk kiest. Een reden hiervoor is dat er volgens de respondenten te weinig uitdaging is in het beroep als paraveterinair (Klein-Haneveld, 2022). Daarnaast zijn de hoge werkdruk en het lage salaris de meest voorkomende redenen om het werk als paraveterinair te verlaten volgens Marleen Langen, voorzitter van de beroepsvereniging voor paraveterinairs en dierenartsassistentes Vedias. Hierdoor is er een tekort aan paraveterinairs. Dierenartsenpraktijken dienen te zorgen voor gezonde, gelukkige en gemotiveerde medewerkers, omdat de medewerkers het belangrijkste kapitaal van de onderneming vormen (De Bisschop, 2020). De medewerkers zorgen ervoor dat doelen worden bereikt en dat cijfers worden gerealiseerd. Daarbij zorgt aandacht voor het welzijn van medewerkers voor betere prestaties, meer inzet en meer creativiteit (De Bisschop, 2020).

Steeds meer Nederlandse organisaties richten zich op het bevorderen van vitale werknemers in een vitale organisatie (Schoemakers & Koopmans, 2020). Vitaliteit is een combinatie van motivatie, energie en de mate waarin mensen duurzaam aan de arbeid kunnen deelnemen en is meer dan de afwezigheid van ziekte (Van Vuuren, 2012). Vitaliteit omvat de dimensies energie, motivatie en veerkracht. Energie houdt in dat de persoon zich energiek voelt, motivatie wordt gekenmerkt door het stellen van doelen en moeite doen om deze te behalen en veerkracht is het vermogen om met dagelijkse problemen en uitdagingen om te gaan (Strijk, 2013).

Hierna worden twee theoretische modellen genoemd die meegenomen zullen worden in het onderzoek. Ryan en Frederick (1997, in Van Vuuren, 2012) beschreven als eerste de bouwstenen van vitaliteit. Fysieke bouwstenen zijn onder andere het fysiek functioneren, pijn en een hoge Body Mass Index (BMI). Mentale bouwstenen zijn onder andere zelfvertrouwen, zelfverwezenlijking en de tevredenheid met het leven. Uit onderzoek is gebleken dat sporten en gezond eten een positief effect hebben op het gevoel van fitheid, maar dat het niet bijdraagt aan het vergroten van de mentale gezondheid van medewerkers (Woordes, z.d.). In de steeds veranderende en flexibelere arbeidsmarkt wordt mentale vitaliteit als belangrijk gezien. Het blijkt dat medewerkers die zich mentaal fit en weerbaar voelen, beter tegen de negatieve invloeden van deze veranderingen kunnen (Woordes, z.d.).

Vitaliteit is een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers gezond, fit, betrokken en gemotiveerd zijn, weinig verzuim hebben, goed presteren en plezier hebben in hun werk. Het gaat hierbij om een balans tussen werk en gezondheid (Schoemakers & Koopmans, 2020). Volgens de Sociaal-Economische Raad (2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability

(zie Figuur 1). Vitaliteit staat voor energiek, fit, veerkrachtig en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007, in Van Vuuren, 2012). Werkvermogen is de mate waarin werknemers fysiek, psychisch en sociaal in staat zijn om te werken (Ilmarinen et al., 2005, in Van Vuuren, 2012) en employability is het vermogen om verschillende werkzaamheden en functies nu en in de toekomst te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of andere sector (De Vries et al., 2001; Van Vuuren, 2011, in van Vuuren, 2012).

Figuur 1

De elementen van duurzame inzetbaarheid

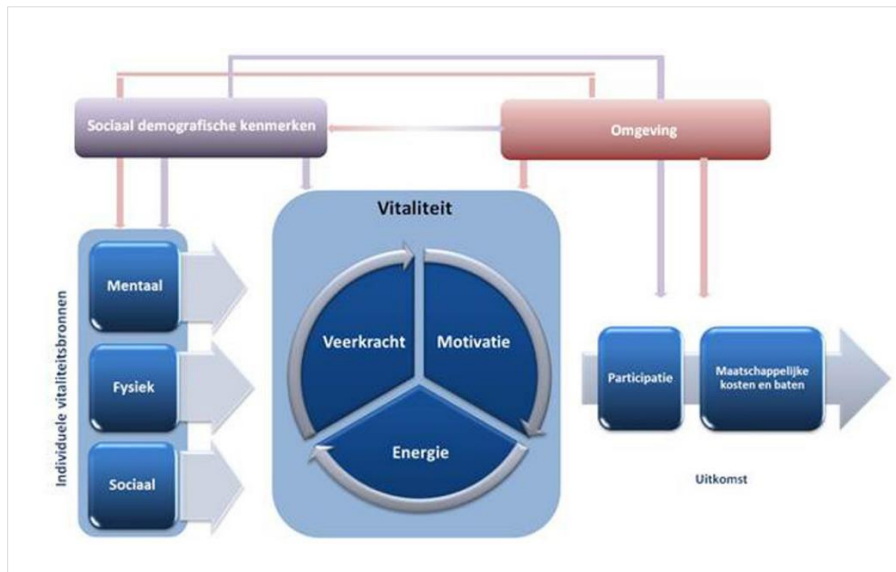


Opmerking. Overgenomen uit *Wat is duurzame inzetbaarheid?* door Sociaal-Economische raad, 2009 (<https://bewegenwerkt.nl/duurzame-inzetbaarheid>). Copyright z.d., Bewegen Werkt.

Als er wordt gekeken naar vitaliteit, bestaat deze uit drie elementen: veerkracht, motivatie en energie. Daarnaast zijn er een aantal factoren die vitaliteit beïnvloeden. Deze zijn te zien in Figuur 2. Dit zijn sociaal demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, en omgevingsfactoren zoals de fysieke- en economische omgeving. Ook mentale-, fysieke- en sociale factoren beïnvloeden de vitaliteit. Vitaliteit bevordert de maatschappelijke participatie (onder andere zelfredzaamheid) waardoor vitaliteit invloed heeft op de maatschappelijke kosten en baten, zoals productiviteit en verzuim (Strijk, 2015, in Kuiten, 2021).

Figuur 2

Bronnen van vitaliteit en de uitkomst daarvan



Opmerking. Overgenomen uit *Hoe vitaal is Nederland?* door J.E. Strijk, 2013 (<https://repository.tno.nl//islandora/object/uuid:433a9c22-289a-4dff-9f20-f4f7d3cb3ffa>). Copyright z.d., TNO.

Om te onderzoeken hoe paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek ervaren, worden de elementen uit de genoemde modellen meegenomen in het onderzoek. Er is gebleken dat er onder paraveterinairs een hoge werkdruk en een lage arbeidstevredenheid is. Om te kunnen achterhalen wat hiervan de oorzaak is, zullen de elementen veerkracht, motivatie, energie, omgeving en mentale- en fysieke factoren meegenomen worden in het onderzoek.

Aandacht voor vitaliteit om medewerkers gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden is van belang om verschillende redenen. Ten eerste veranderen of verdwijnen banen en ontstaan nieuwe banen. Dit komt onder andere door digitalisering en technologische ontwikkelingen. Hierdoor vraagt de arbeidsmarkt om nieuwe vaardigheden en meer flexibiliteit. Door aandacht te geven aan de ontwikkeling van medewerkers, blijven zij langer beschikbaar en stappen makkelijker over naar ander werk (Sociaal-Economische Raad, z.d.). Ten tweede is er geen goede afstemming op de arbeidsmarkt en is er een personeelstekort. Dit is ook het geval bij dierenartsenpraktijken. Door middel van her-, bij- en omscholing kunnen medewerkers vanuit de sectoren met een overschot aan personeel de overstap maken naar beroepen met personeelskrapte en blijven zij op die manier inzetbaar. Ten derde zorgen goede arbeidsomstandigheden voor het voorkomen van gezondheidsproblemen, arbeidsongeschiktheid en dragen bij aan gezonde medewerkers. Hierdoor kunnen zij langer hun werk blijven doen. Tot slot zijn er door vergrijzing meer ouderen dan jongeren in Nederland. Door het werk af te stemmen op de persoon, zoals het aanbieden van minder belastend werk, kunnen mensen langer blijven doorwerken waardoor de vergrijzing wordt opgevangen (Sociaal-Economische Raad, z.d.).

Vitaliteitsmanagement gaat om alle activiteiten waarbij werkgevers hun werknemers stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van werkplezier. Het doel hiervan

is het optimaal functioneren mogelijk te maken (Van Vuuren, 2011, in Schoemakers & Koopmans, 2020). Vitaliteitsmanagement is een onderdeel van Human Resource Management (HRM). Onder HRM vallen alle beslissingen en activiteiten van een organisatie gericht op het gedrag en de inzet van werknemers (Gründemann et al., 2001, in Van Vuuren, 2012). Hierbij horen onder andere personeelsplanning, werving en selectie en ontwikkeling van het personeel. HRM heeft als doel om te zorgen voor tevreden en betrokken personeel en de inzet van het personeel voor de organisatie. De resultaten van goed personeelsmanagement zijn minder ziekteverzuim, minder personeelsverloop en een hoge productiviteit. Personeelsverloop is een indicator voor de prestatie van de organisatie die gerelateerd is aan hoe effectief het HRM beleid is (Van Loo & De Grip, 2002). HRM kan bijdragen aan meer rendement en is daarom belangrijk voor de toekomst van de organisatie (HRMsystemen.nl, z.d.).

Door de jaren heen heeft er een verschuiving plaatsgevonden van een negatieve naar een positieve invalshoek met betrekking tot vitaliteitsmanagement in het denken over arbeid en gezondheid. In de negatieve invalshoek staat het voorkomen van ziekte en uitval centraal. De positieve invalshoek richt zich op het bevorderen van welzijn, gezondheid en employability. In plaats van het richten op negatieve aspecten, zoals werkstress, uitval, klachten en arbeidsongeschiktheid richt vitaliteitsmanagement zich op het bevorderen van het welbevinden en de gezondheid van werknemers. Op die manier is het voor medewerkers mogelijk om langer door te werken en om optimaal te functioneren op het werk (Schaufeli, 2004; Houkes et al., 2009, in Van Vuuren, 2012).

Leeftijd speelt een beperkte rol als het gaat om vitaliteitsmanagement. Uit een onderzoek van Ryan en Frederick (1997, in Van Vuuren, 2012) is gebleken dat ouderen zich net zo vitaal voelen als jongeren. Daarnaast is gebleken dat werknemers met een hogere opleiding het meest gezond zijn. De laagst opgeleide werknemers hebben 50% meer chronische aandoeningen dan hoogopgeleiden en lopen ook meer risico op ziekten. Employability (het vermogen om verschillende werkzaamheden en functies nu en in de toekomst te blijven vervullen) neemt wel af met de leeftijd (Bruggink, 2010; Mackenbach, 2010, in Van Vuuren, 2012).

Volgens Sonneveld (z.d.) biedt vitaliteitsmanagement verschillende voordelen voor organisaties, namelijk prestatieverbeteringen, daling van het ziekteverzuim, tevreden klanten en klantengroei, minder personeelsverloop en medewerkers die makkelijker meegaan met veranderingen. Om deze voordelen als organisatie te kunnen ervaren, is het van belang om als werkgever maatregelen te treffen om het functioneren, de gezondheid en het welbevinden van de medewerkers te versterken om daarmee de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te verhogen (Schoemakers & Koopmans, 2020). Het is hierbij van belang dat er niet alleen aandacht is voor gezondheidsmanagement in de vorm van beweging, voeding, slaap en ontspanning, maar ook HR-maatregelen zoals functioneringsgesprekken, training en opleiding (Van Vuuren, 2012).

Volgens Dorenbosch (2009, in Van Vuuren, 2012) zijn er drie HR-instrumenten die werkgevers kunnen inzetten om de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van de werknemers te vergroten: een efficiënte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling. Dit houdt in dat de vitaliteit van het personeel toeneemt wanneer medewerkers doen waar ze goed in zijn, beter kunnen worden in hun baan en loopbaanperspectief hebben (Woordes, z.d.). Hieronder worden zes punten genoemd die van belang zijn om het personeel vitaal te houden.

Ontwikkeling

Bedrijven die willen dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, dienen te investeren in de ontwikkeling van de medewerker. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van nascholing, opleiding en nieuwe uitdagingen. Daarnaast blijken scholingskansen voor oudere medewerkers beter te werken dan extra verlofdagen of een lichter takenpakket (ROA, 2014, in Schoemakers & Koopmans, 2020). Organisaties die goede scholingsfaciliteiten bieden, zorgen voor betrokken en gemotiveerde medewerkers die minder stress ervaren en die later met pensioen willen gaan (Schoemakers & Koopmans, 2020).

Uitdaging

Bedrijven die aandacht geven aan de gezondheid, tevredenheid en inzetbaarheid van hun medewerkers kunnen met weinig kosten een hoog rendement halen. Om het werk uitdagender te maken, kunnen organisaties jobcrafting toepassen. Hierbij hebben medewerkers meer verantwoordelijkheden en de ruimte om het werk leuker en interessanter te maken (Schoemakers & Koopmans, 2020). Om meer energie te ontwikkelen voor passieve medewerkers, kan het stellen van heldere doelen die uitdagend zijn en passend bij de vaardigheden helpen (Woordes, z.d.).

Efficiënte personeelsbezetting

Door het toepassen van een goede werving en selectie en ondersteuning bij loopbaanontwikkeling worden de juiste personen op de juiste plek ingezet. Hierbij doen medewerkers waar zij goed in zijn, wat een energieke medewerker oplevert. Een balans vinden tussen taakeisen (stressvol werk, fysiek zwaar werk) en energiebronnen (steun van de leidinggevende, fijne samenwerking met collega's) is belangrijk voor de mate van welzijn. Dit verschilt per baan en per persoon (Van Vuuren, 2012).

Inhoud van het werk en werkomstandigheden

De inhoud van het werk en de werkomstandigheden moeten in orde zijn om medewerkers tevreden en vitaal te houden. Slechte arbeidsomstandigheden, een te hoog werktempo, te moeilijk werk en een lage beloning kunnen leiden tot werkstress (Schoemakers & Koopmans, 2020). Ongezonde stress ontstaat wanneer iemand niet in staat is, of denkt niet in staat te zijn, aan de eisen te voldoen die aan hem worden gesteld. Werkstress heeft een negatieve invloed op de gezondheid en kan leiden tot werkstress gerelateerde gezondheidsklachten. Voor een deel wordt werkstress niet veroorzaakt door het werk zelf, maar door de manier waarop werknemers reageren op de werkomstandigheden.

Waardering van leidinggevende

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers aandacht of een compliment van hun werkgever belangrijker vinden dan een financiële beloning. Werkgevers dienen hun medewerkers te waarderen, respecteren en aandacht te geven. Ook speelt aandacht een rol in het terugdringen van het ziekteverzuim (Schoemakers & Koopmans, 2020).

Leiderschapstijl

Tot slot is de leiderschapsstijl van belang bij het vergroten van motivatie, energie, veerkracht en persoonlijke groei. Deze dient aan te sluiten bij de situatie van de medewerker. Beginnende werknemers hebben behoefte aan instructies en een meer taakgericht leiderschap, terwijl ervaren werknemers de voorkeur geven aan een leiderschapsstijl gericht op coaching en delegeren. Door het krijgen van verantwoordelijkheid en autonomie worden de motivatie, betrokkenheid en prestaties van de medewerkers gestimuleerd. Voor de leidinggevende is het vooral van belang om een leiderschapsstijl te zoeken die voor elke medewerker motiverend is en waarbij zij het beste uit zichzelf kunnen halen (Woordes, z.d.).

Het is dus van belang dat organisaties medewerkers een plek bieden waar zij energiek en gemotiveerd te werk zullen gaan. Hierbij werken positieve interventies en preventieve maatregelen effectiever dan maatregelen om medewerkers zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. Niet alleen de werkgever speelt een rol in de vitaliteit van het personeel, medewerkers dienen ook zelf regie te nemen over hun inzetbaarheid en hebben hier zelf een verantwoordelijkheid in (Schoemakers & Koopmans, 2020).

Om inzicht te krijgen in de vitaliteit en werkbeleving van medewerkers kunnen organisaties een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren. Onderwerpen die in het onderzoek vaak opgenomen worden, zijn loopbaanverwachtingen, managementstijl, werkdruk, werksfeer, werkinhoud, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsomstandigheden. Deze onderwerpen worden daarom ook meegenomen in dit onderzoek. Organisaties kunnen met het tevredenheidsonderzoek inzicht krijgen in hoe zij ziekteverzuim en het verloop van medewerkers kunnen terugdringen. Door middel van cijfers en meetresultaten kunnen managers sneller overtuigd worden (Schoemakers & Koopmans, 2020). Een andere manier om inzicht te krijgen in de vitaliteit van medewerkers is het voeren van regelmatige gesprekken.

Er zijn ontwikkelingen gaande op het gebied van HRM in de dierenartsenpraktijk. Het is gebleken dat de helft van de afgestudeerde dierenartsen binnen vijf jaar de praktijk verlaat om in een ander professioneel veterinair beroep te gaan werken. Dierenartsen willen tegenwoordig meer parttime werken, wat het tekort aan dierenartsen kan verklaren. Een hoge werkdruk, onvoldoende beloning, gebrek aan ontwikkelingskansen, slecht management, een ongezonde werk-privé balans en fysieke werkomstandigheden spelen een rol bij het veranderen van baan. Het blijkt dat de overgang van de studie diergeneeskunde naar de praktijk wordt ervaren als een periode van snelle persoonlijke en professionele ontwikkeling, wat samengaat met stress en negatieve emoties. Dit kan een trigger zijn om de praktijk te verlaten en daardoor is er uitval van personeel (Sonneveld et al., 2021). Uit een onderzoek onder paraveterinairs, dierenartsen, receptionisten en praktijkmanagers in Angelsaksische landen (in onder andere de Verenigde Staten, Canada, Australië) is gebleken dat er een direct verband is tussen de leeftijd en de mate van burn-out. De deelnemers in de leeftijdsgroep <30 gaven de grootste mate van burn-out (27%). Ook werd de mate van fysieke energie en het enthousiasme gemeten. Er werd aangetoond dat uit de leeftijdsgroep <30 de deelnemers minder enthousiast waren en meer fysiek vermoeid dan deelnemers uit de andere leeftijdsgroepen (Zakharenkov, 2020). Daarnaast is de diergeneeskunde veranderd. Er wordt steeds kritischer gekeken naar wat goede diergeneeskunde inhoudt en huisdiereigenaren zijn kritischer (Verkleij, 2022).

Uit een onderzoek uit het Tijdschrift voor Diergeneeskunde is gebleken dat de meest bekende veterinaire ketens (Evidensia, AniCura en CVS) goed werkgeverschap en aandacht voor personeel belangrijk vinden. Er wordt aandacht gegeven aan ontwikkeling en nascholing en de ketens bieden allemaal een programma aan voor jonge, net afgestudeerde dierenartsen waarin zij begeleid worden en er zaken worden besproken als communicatie, werk/privé balans en omgaan met stress. Medewerkers van AniCura kunnen een hulplijn bellen over bijvoorbeeld financiële zaken of vragen over gezonder leven. AniCura geeft het volgende aan: ‘Als je de kwaliteit van de diergeneeskunde goed geregeld hebt en je bent goed voor je mensen, dan volgen gezonde cijfers vanzelf’ (Klein-Haneveld, 2023-c). Evidensia leidt paraveterinairs op om taken van de dierenarts over te nemen, bijvoorbeeld het maken van röntgenfoto’s. Twee keer per jaar worden er ontwikkelingsgesprekken gehouden en op sommige locaties zijn er diervverzorgers aangenomen om de paraveterinairs te ontlasten (Klein-Haneveld, 2023-b). Ook bij CVS worden paraveterinairs opgeleid om bepaalde taken uit te voeren waardoor dierenartsen meer tijd overhouden om goede klinische zorg te kunnen leveren. CVS geeft het volgende aan: ‘Wij geloven dat door te doen wat we zeggen, we mensen een fijne langdurige werkplek kunnen bieden’ (Klein-Haneveld, 2023-a).

Bob Carrière, die werkzaam is bij AniCura, is van mening dat er onvoldoende carrièreperspectief is voor paraveterinairs. Hij vermoedt dat er behoefte is aan een hbo-tak voor paraveterinairs. Bij AniCura worden consultants opgeleid, dit zijn paraveterinairs die zelfstandig consulten doen waarbij diagnosestelling al door de dierenarts heeft plaatsgevonden. Voorbeelden zijn diabetesconsulten of preventieconsulten. Dit biedt uitdaging, verdieping, meer zelfstandigheid en een kans om te ontwikkelen. Wanneer er een opleiding op hbo-niveau wordt aangeboden, worden mensen met meer potentie aangetrokken (Louwerens, 2022). Vera Laning-Captein (werkzaam als dierenarts) vindt het belangrijk dat er oog is voor het personeel. Vanwege de hectiek in de praktijk kan het zijn dat er niet altijd even goed wordt gecommuniceerd. Een rustige plek kan helpen om zaken te bespreken, dit kan binnen maar ook buiten de praktijk. Permanente educatie zal paraveterinairs helpen om uitdaging te houden en inzetbaar te blijven (Klein-Swormink, 2022). Ten slotte leidt meer ruimte voor samenwerking in de praktijk tot ontspanning, meer werkplezier en uiteindelijk minder uitval door ziekte (Klein-Haneveld, 2022).

Naast de theorie blijkt dat collega’s en werksfeer belangrijker worden gevonden dan salaris. Dit blijkt uit een gespreksinventarisatie met twee paraveterinairs (zie Bijlage A). Bij beide dierenartsenpraktijken (een dierenziekenhuis van Evidensia en een dierenkliniek van Ranzijn) waar zij werkzaam zijn, worden er een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vanwege het tekort aan personeel zijn er bij beide klinieken internationale medewerkers. Een van de paraveterinairs geeft aan het belangrijk te vinden dat er medezeggenschap is. Zij vindt dat het management goed moet luisteren naar het personeel en moet kijken wat de mensen op de werkvloer nodig hebben (persoonlijke communicatie, april 2023).

Tot slot is er een interview afgenomen met Rianne van der Wal (praktijkmanager bij Uw Dierenarts in Lelystad) om inzicht te krijgen in hoe zij vitaliteit ziet. Uw Dierenarts is een dierenkliniek die geen onderdeel is van een veterinaire keten. Volgens Rianne is vitaliteit de werknemers zo optimaal en lang mogelijk in de praktijk aan het werk hebben, geen of minimale uitval hebben en een zo fijn mogelijke werkomgeving bieden. Hieronder valt het voeren van gesprekken, nascholingen en eerlijk zijn over het bieden van een passende plek voor de medewerker. De vitaliteitsinstrumenten die bij Uw Dierenarts worden ingezet zijn de jaarlijkse POP-gesprekken en beoordelingsgesprekken. Naast deze officiële gesprekken vinden er regelmatig zogenaamde ‘incheck momenten’ plaats, wat een kort gesprek is tussen de praktijkmanager en de medewerker. Hierbij wordt er gevraagd hoe het ervoor staat met het te bereiken doel van de medewerker. Rianne vindt onderlinge communicatie een belangrijk onderdeel van vitaliteit. Zij is van mening dat de leidinggevende in gesprek moet blijven met de medewerkers. Op het gebied van ontwikkeling bieden zij nascholingen in de kliniek aan en mag het personeel jaarlijks trainingen volgen voor een bepaald budget. Het betrokken en tevreden houden van medewerkers wordt gedaan door middel van een teamoverleg die vier keer per jaar plaatsvindt. Zelf het goede voorbeeld geven als praktijkmanager en altijd klaarstaan voor het personeel vindt Rianne erg belangrijk. Op die manier wordt er gezorgd voor een betrokken en loyaal team. Het behalen van een efficiënte personeelsbezetting doet zij door het kijken naar de kwaliteiten van de medewerker en dit ook afstemmen met elkaar (persoonlijke communicatie, 3 mei 2023). Het volledige interview is opgenomen in Bijlage B.

1.2. Probleemstelling

Onvoldoende aandacht voor vitaliteit bij paraveterinairs zorgt voor uitstroom van personeel en problemen als ziekteverzuim. Daarnaast is de nascholing en training van paraveterinairs in diverse dierenartsenpraktijken niet optimaal, wat bijdraagt aan de uitstroom van paraveterinairs (Klein-Swormink, 2022). Werkgevers die niets doen aan vitaliteitsmanagement, krijgen te maken met problemen als ziekteverzuim en productiviteitsverlies (Schoemakers & Koopmans, 2020). Ziekteverzuim kost een bedrijf dagelijks ongeveer 250 tot 400 euro (De Bisschop, 2020). De veterinaire praktijkmanager of eigenaar van de dierenartsenpraktijk is verantwoordelijk om te zorgen voor vitaal, gezond en tevreden personeel. Het probleem treft de praktijkmanagers of eigenaren van de dierenartsenpraktijk (meestal een dierenarts).

1.3. Doelstelling en afbakening

Het doel van dit onderzoek is een antwoord geven op hoe dierenartsenpraktijken de vitaliteit van paraveterinairs kunnen bevorderen. Door middel van literatuuronderzoek, een interview met een professional en een enquête zal dit worden onderzocht. Het onderzoek richt zich op paraveterinairs die werkzaam zijn bij dierenartsenpraktijken die niet onder een keten vallen. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat dierenartsenpraktijken die onder een keten vallen goed werkgeverschap en aandacht voor personeel belangrijk vinden en hier al diverse instrumenten voor inzetten. Deze informatie is minder bekend bij zelfstandige dierenartsenpraktijken. De urgentie ligt dus meer bij paraveterinairs die werkzaam zijn bij dierenartsenpraktijken die niet onder een keten vallen.

1.4. Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: ‘Hoe kan de dierenartsenpraktijk de vitaliteit van paraveterinairs bevorderen?’ De deelvragen die ervoor zorgen dat de hoofdvraag beantwoord wordt, zijn:

- Hoe ervaren paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek?
- Welke vitaliteits-/HR-instrumenten zetten dierenartsenpraktijken momenteel in?
- Waar hebben paraveterinairs behoefte aan om vitaal te blijven op hun werkplek?

1.5. Leeswijzer

Het onderzoek is opgedeeld in vijf hoofdstukken. Na de inleiding wordt de aanpak van het onderzoek beschreven, waarin de methode en de planning is weergegeven. Hoofdstuk 3 benoemt de resultaten van het onderzoek. Hoofdstuk 4 geeft de reflectie op de aanpak en de verkregen resultaten weer. Tot slot zullen in Hoofdstuk 5 de conclusie en de aanbevelingen worden weergegeven.

Hoofdstuk 2. Aanpak

In dit hoofdstuk zal de aanpak van het onderzoek worden beschreven. Hiernaast worden de betrouwbaarheid, validiteit, relevantie, populatiegrootte en planning beschreven.

2.1. Het onderzoek

Het onderzoek komt mede tot stand door deskresearch (literatuuronderzoek) en field research (interview en enquête). Het onderzoek is zowel kwalitatief als kwantitatief, omdat er een interview met een professional (kwalitatief) en een enquête (kwantitatief) is afgenomen. Het interview dient voor verkennend onderzoek en is uitgevoerd met een praktijkmanager. De enquête wordt verspreid onder paraveterinairs die werkzaam zijn bij dierenartsenpraktijken die niet onder een keten vallen.

2.2. Validiteit en betrouwbaarheid

Door het toepassen van relevante literatuur en het voeren van gesprekken wordt er inzicht verkregen in het belang van vitaliteit en alle aspecten omtrent vitaliteit. De enquête zal anoniem worden afgenomen waardoor de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek zal worden verhoogd. Validiteit staat voor de mate waarin de resultaten geldig zijn en overeenkomen met de werkelijkheid, het gaat hierbij om de juistheid van de resultaten (Merkus, 2022). Om de interne validiteit te waarborgen, is er naast een enquête gebruik gemaakt van interviews.

2.3. Populatiegrootte

Er zijn 11.235 paraveterinairs ingeschreven in het diergeneeskunderegister (persoonlijke communicatie, 2023). Alleen de paraveterinairs die werkzaam zijn bij een zelfstandige praktijk behoren tot de doelgroep. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek waren er in 2022 ruim 2.400 dierenartspraktijken. Daarvan is naar schatting ongeveer 20% tot 25% onderdeel van een keten (Jonkman-Koenis, 2022). Dat betekent dat ongeveer 75% tot 80% van de dierenartsenpraktijken niet onder een keten valt. Dit zijn ongeveer tussen de 1.800 en 1.920 dierenartsenpraktijken. Het gemiddelde hiervan is 1.860. Om een schatting te kunnen geven van de populatiegrootte, worden de paraveterinairs verdeeld over het aantal zelfstandige praktijken. Daarbij komt de populatiegrootte uit op 6.040. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 90% dient de steekproefgrootte 259 te zijn (Alles over marktonderzoek, z.d.).

2.4. Methode

Allereerst is er door middel van literatuur afkomstig uit vakbladen en wetenschappelijke bronnen onderzoek gedaan naar vitaliteit, het belang van vitaliteit en wat de werkgever kan doen om de vitaliteit van het personeel te bevorderen. Door middel van een enquête zal er inzicht worden verkregen in hoe paraveterinairs vitaliteit ervaren op hun werkplek. De enquête is via Google Forms gemaakt, zodat de gegevens makkelijk te analyseren zijn via Excel. De enquête wordt verspreid via de Facebookpagina 'Vedias Discussiegroep Paraveterinaire Dierenartsassistenten' (2.500 leden) en via mondelinge verspreiding. Op Facebook wordt een bericht geplaatst met de oproep dat de enquête alleen bedoeld is voor paraveterinairs die werkzaam zijn bij een kliniek die niet onder een keten valt. De enquête bevat twee

uitsluitingsvragen, waarbij personen die niet onder de doelgroep vallen de enquête niet verder kunnen invullen.

2.5. Planning

In Tabel 1 is de planning weergegeven voor het onderzoek. Na de goedkeuring van het vooronderzoek zal de enquête worden verspreid en zullen de resultaten worden geanalyseerd. De deadline voor het afstudeerwerkstuk is op 14 augustus 2023.

Tabel 1

Planning afstudeerwerkstuk

Activiteit	Deadline
Inleveren vooronderzoek	15 mei voor 13:00 uur
Feedback verwerken	Tussen 24 mei en 2 juni
Enquête opstellen in Google Forms	Tussen 5 en 6 juni
Enquête online	7 juni
Enquête offline	16 juni
Hoofdstuk 3: Resultaten	Tussen 16 juni en 30 juni
Hoofdstuk 4: Reflectie	Tussen 30 en 5 juli
Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen	Tussen 5 en 8 juli
Alles controleren en doorlezen	Tussen 8 en 9 juli
Inleveren afstudeerwerkstuk	10 juli

2.6. Relevantie

De resultaten zijn relevant voor praktijkmanagers, dierenartsen en paraveterinairs van dierenartsenpraktijken die niet onder een keten vallen. De uitkomst van het onderzoek zal bijdragen aan het verbeteren van de vitaliteit voor paraveterinairs. Het bevorderen van de vitaliteit van paraveterinairs zal ervoor zorgen dat de kwaliteit van de dienstverlening wordt verbeterd. Dit is uiteindelijk ook van belang voor de huisdiereigenaren. De resultaten van het onderzoek en de oplossingen en ideeën die daaruit voortkomen kunnen van belang zijn voor andere organisaties binnen de veterinaire sector, maar ook organisaties buiten de veterinaire sector.

2.7. Enquêtevragen

De enquête is met behulp van Google Forms gemaakt en wordt verspreid via de Facebookgroep ‘Vedias Discussiegroep Paraveterinaire Dierenartsassistenten’ en via mond-tot-mond communicatie. De enquêtevragen zijn te vinden in Bijlage C en zijn verdeeld in dimensies. De enquêtevragen zijn gebaseerd op de theorie uit Hoofdstuk 1. De enquêtevragen zullen antwoord geven op de deelvragen, waardoor er een antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag. In de introductie van de enquête zal er worden uitgelegd wat vitaliteit betekend en zal er worden vermeld dat de enquête anoniem is. De enquête begint vervolgens met twee uitsluitingsvragen, waardoor personen die niet onder de doelgroep vallen worden uitgesloten. De enquête zal ongeveer één tot twee weken online staan, afhankelijk van de respons. Daarna zullen de resultaten worden geanalyseerd en kan er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

Hoofdstuk 3. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit het onderzoek worden besproken om de deelvragen en de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

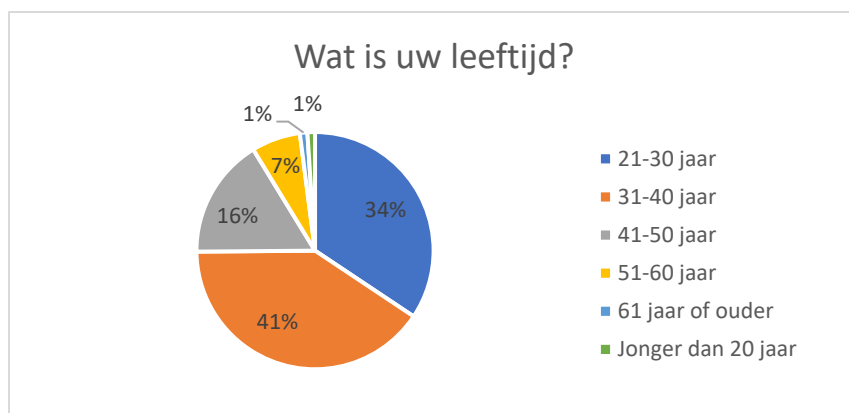
Voor het onderzoek is er een enquête uitgezet onder paraveterinairs. Deze enquête is gedeeld op de Facebookpagina ‘Vedias Discussiegroep Paraveterinaire Dierenartsassistenten’. De enquête heeft anderhalve week online gestaan en er zijn 195 antwoorden uitgekomen. Deze antwoorden zijn geanalyseerd met behulp van Excel. Door middel van twee uitsluitingsvragen aan het begin van de enquête, konden alleen paraveterinairs die werkzaam zijn bij een zelfstandige kliniek deelnemen aan het onderzoek. De resultaten zullen per deelvraag besproken worden.

3.1. Demografische gegevens

De eerste twee vragen vormden uitsluitingsvragen, waarbij personen die niet onder de doelgroep vielen de enquête niet verder konden invullen. Na de eerste twee uitsluitingsvragen volgden er twee algemene vragen. De eerste vraag is: ‘Wat is uw leeftijd?’. De uitkomst is te zien in Figuur 3. De personen tussen de 31 en 40 jaar (41%) en personen tussen de 21 en 30 jaar (34%) vormen de grootste leeftijdsgroep.

Figuur 3

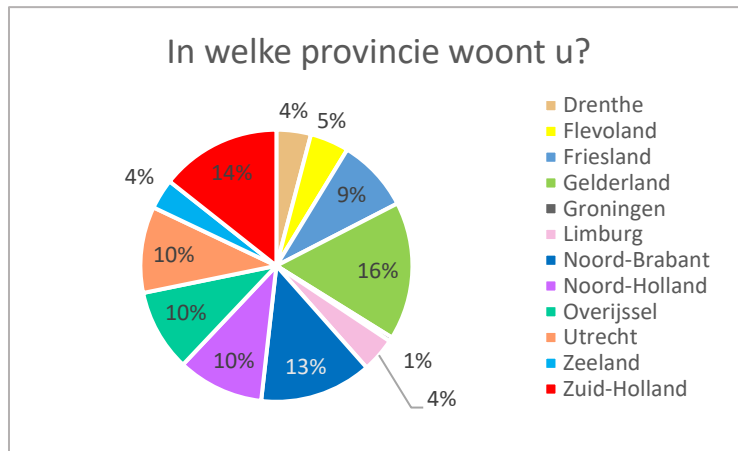
Leeftijd van de respondenten



Uit de tweede vraag van de enquête (‘In welke provincie woont u?’) is gebleken dat de meeste respondenten in de provincie Gelderland wonen (16%). De minste respondenten wonen in Groningen (1%). Deze uitkomst is te zien in Figuur 4.

Figuur 4

Woonplaats



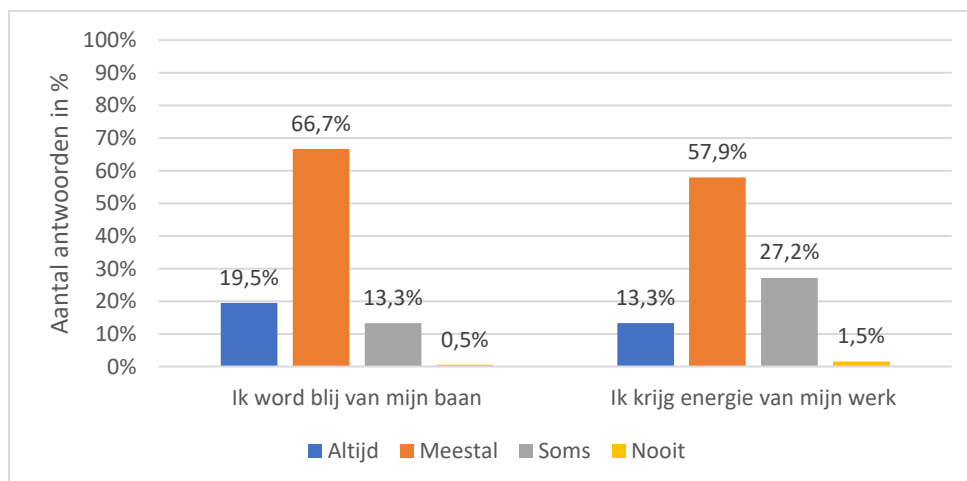
3.2. Resultaten deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: 'Hoe ervaren paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek?' Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn er een aantal vragen opgesteld over vitaliteit. Deze vragen zijn geformuleerd vanuit de literatuur en opgedeeld in dimensies.

De eerste dimensie is 'energie' en hier zijn twee stellingen voor geformuleerd, namelijk: 'Ik word blij van mijn baan' en 'Ik krijg energie van mijn werk'. De resultaten zijn weergegeven in Figuur 5. 66,7% van de respondenten geeft aan meestal blij te worden van hun baan en 57,9% geeft aan meestal energie te krijgen van hun werk.

Figuur 5

Energie

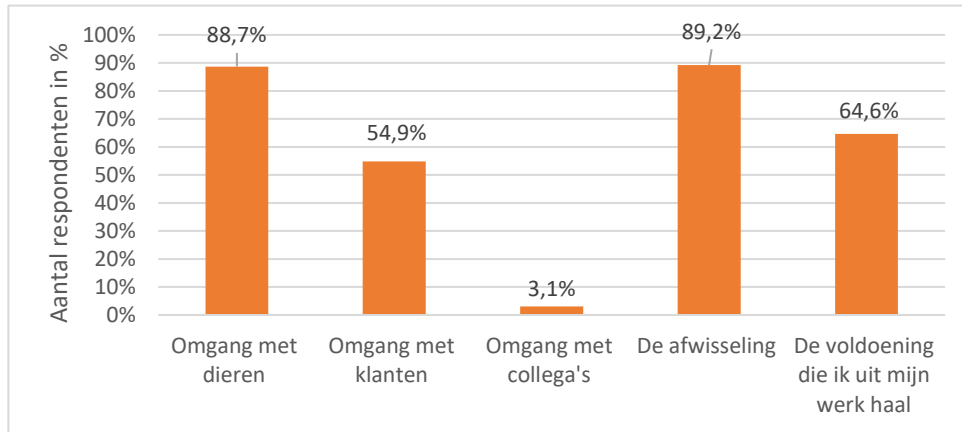


Daarna volgde de vraag wat de respondenten leuk vinden in hun werk en waar zij energie van krijgen. Hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk en konden respondenten ook zelf een antwoord invullen. Daarom zijn de percentages gezamenlijk niet 100%. De antwoorden die het

vaakst zijn gekozen, zijn omgang met dieren (88,7%) en de afwisseling in het werk (89,2%). Dit is te zien in Figuur 6.

Figuur 6

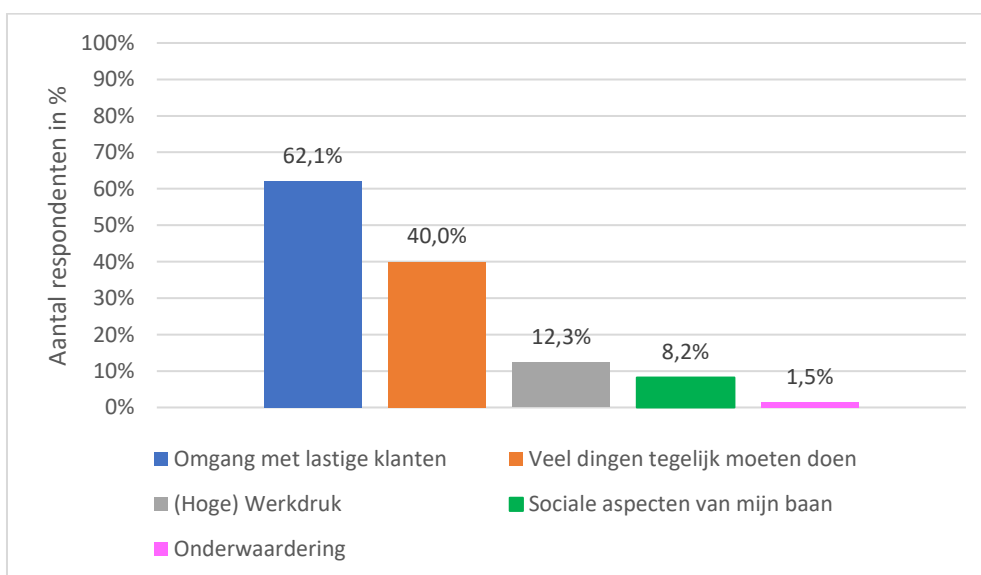
Positieve energie uit werkzaamheden



In Figuur 7 is te zien wat de respondenten minder leuk vinden in hun werk en/of wat hun energie kost. De respondenten konden meerdere antwoorden kiezen en ook zelf een antwoord invullen. De antwoorden zijn gecategoriseerd en op basis daarvan kan er een beeld worden gegeven van de meest relevante antwoorden. De antwoordmogelijkheden 'omgaan met lastige klanten', 'veel dingen tegelijk moeten doen' en 'sociale aspecten van mijn baan' waren al geformuleerd om de respondenten een keuze te geven. Daarnaast konden zij zelf een antwoord invullen. De meeste antwoorden die vanuit de open vraag werden gegeven, gingen over de (hoge) werkdruk, namelijk 12,3%. Tot slot voelt 1,5% van de paraveterinairs zich ondergewaardeerd in de kliniek.

Figuur 7

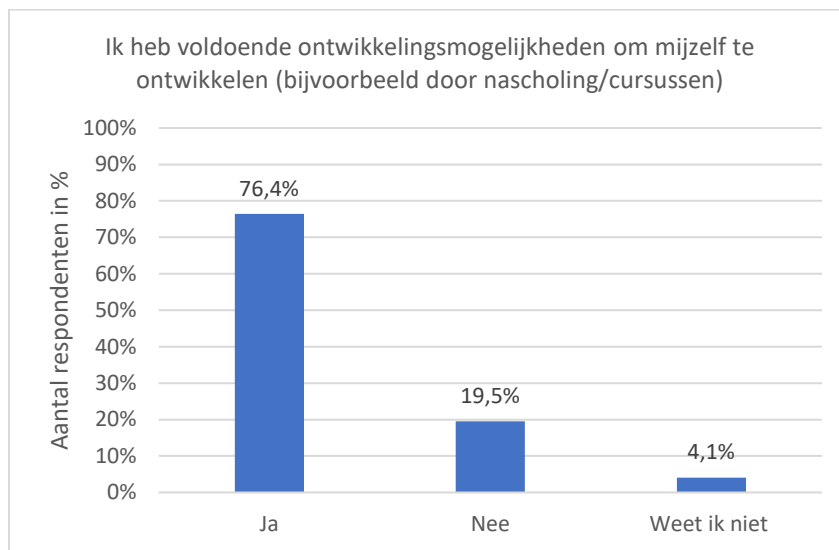
Negatieve energie uit werkzaamheden



De volgende drie resultaten vanuit de enquêtevragen horen bij de dimensie ‘ontwikkeling’. Figuur 8 laat zien dat 76,4% van de respondenten aangeeft voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te hebben op het werk. De respondenten die deze vraag met ‘ja’ hadden beantwoord, werden doorgestuurd naar de volgende vraag over welke ontwikkelingsmogelijkheden zij op het werk hebben. Figuur 9 laat zien dat dit voornamelijk cursussen/nascholingen buiten de praktijk (93,3%) en binnen de praktijk (47,6%) zijn.

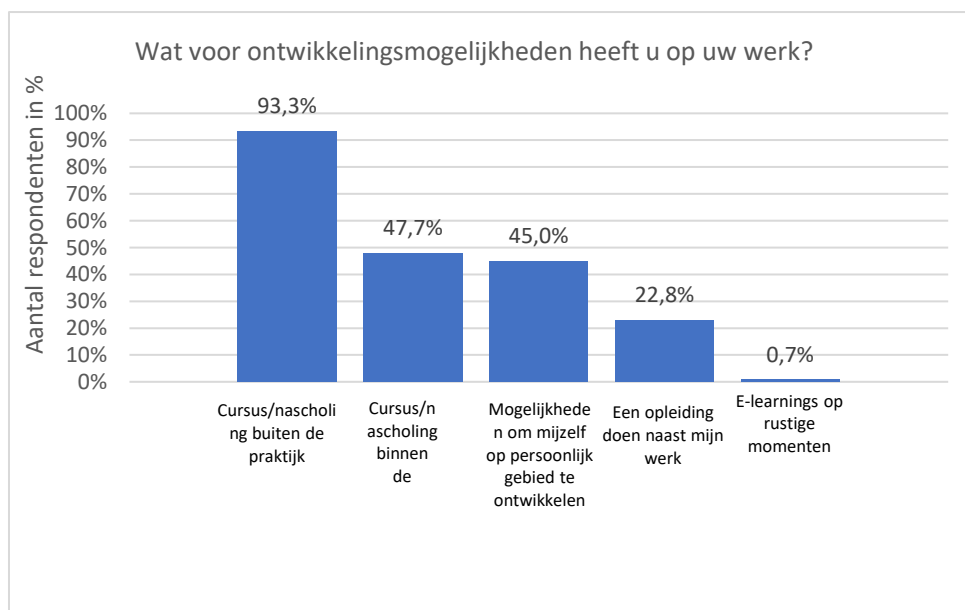
Figuur 8

Ontwikkelingsmogelijkheden



Figuur 9

Soort ontwikkelingsmogelijkheden

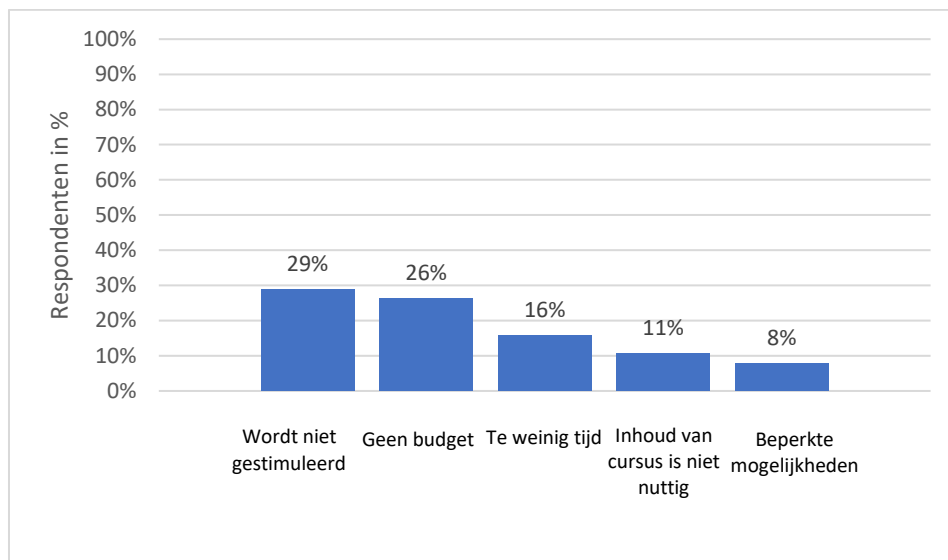


De respondenten die de eerste vraag met ‘nee’ hadden beantwoord, konden een toelichting geven waarom zij vinden dat zij onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben. Hier

kwamen 38 antwoorden uit. Deze resultaten zijn gecategoriseerd in een tabel. Hiervan is een grafiek gemaakt. De resultaten van deze open vraag zijn te zien in Figuur 10. De meeste respondenten geven aan dat ontwikkeling en nascholing niet wordt gestimuleerd (29%) en dat er geen budget beschikbaar is (26%).

Figuur 10

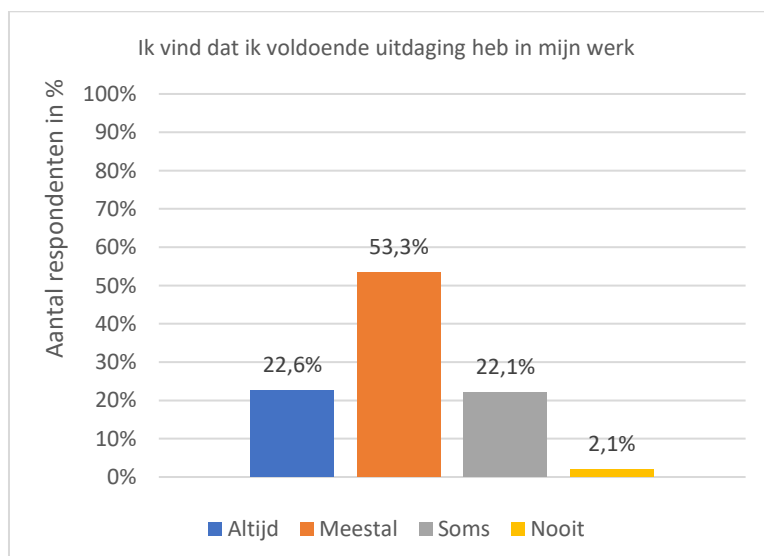
Redenen voor onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden



De volgende dimensie is ‘uitdaging’. In Figuur 11 is te zien dat 53,3% van de respondenten meestal voldoende uitdaging heeft in het werk. Daarna volgde een toelichting op deze vraag. Hier kwamen 76 antwoorden uit. Deze antwoorden zijn onderverdeeld in thema’s. De resultaten zijn te zien in Tabel 2, waarin de meest genoemde thema’s zijn meegenomen.

Figuur 11

Uitdaging



Tabel 2 laat zien dat de meest genoemde reden voor voldoende uitdaging de variatie is en dat geen een dag hetzelfde is (18,4%). De meest genoemde reden volgens de respondenten voor het missen van uitdaging is dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn (10,5%).

Tabel 2

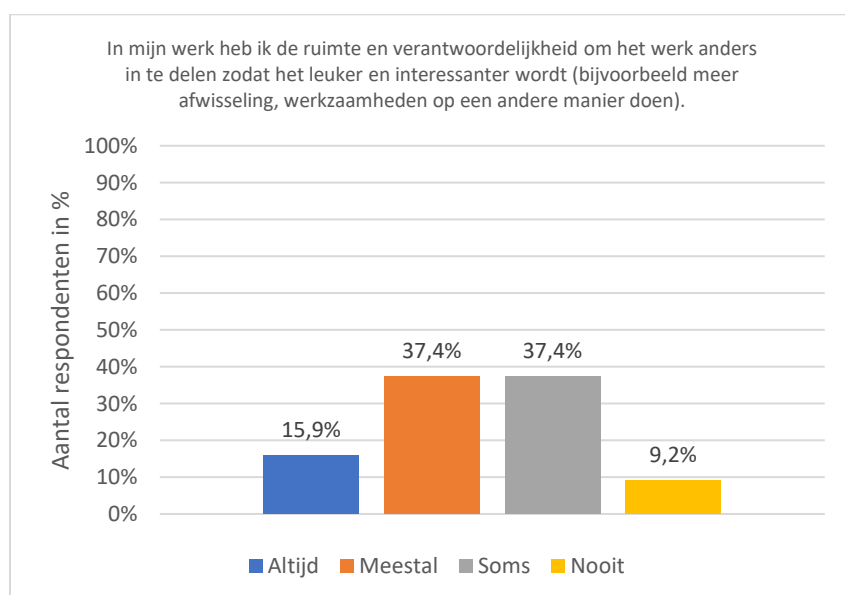
Redenen wel of niet genoeg uitdaging

Thema	Antwoorden	Percentage
Redenen wel genoeg uitdaging		
Elke dag is anders/variatie	14	18,4
Nog veel om te leren	13	17,1
Eigen taken doen/verantwoordelijkheden	10	13,2
Redenen niet genoeg uitdaging		
Weinig doorgroeimogelijkheden	8	10,5
Eentonig	6	7,9
Beperkte mogelijkheden door werkdrukke	5	6,6

De volgende vraag gaat over jobcrafting. De stelling luidt: ‘In mijn werk heb ik de ruimte en verantwoordelijkheid om het werk anders in te delen zodat het leuker en interessanter wordt (bijvoorbeeld meer afwisseling, werkzaamheden op een andere manier doen).’ Uit de resultaten is gebleken dat evenveel respondenten deze ruimte meestal of soms (beide 37,4%) hebben (zie Figuur 12).

Figuur 12

Jobcrafting

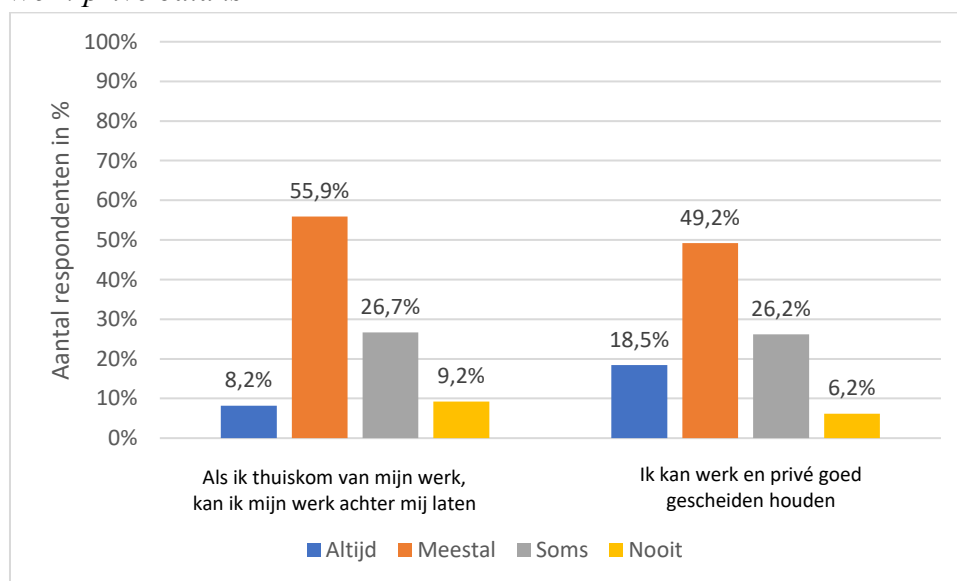


De respondenten konden een toelichting geven op deze vraag. Hier zijn 52 antwoorden uitgekomen. De antwoorden zijn gecategoriseerd en weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3*Redenen wel of geen ruimte voor jobcrafting*

Thema	Antwoorden	Percentage
Redenen geen ruimte voor jobcrafting		
Beperkte mogelijkheden in de kliniek	9	17,3
Te weinig tijd hiervoor door werkdruk	4	7,7
Redenen wel ruimte voor jobcrafting		
In overleg zijn er mogelijkheden	12	23,1
Afwisselen met collega's	5	9,6
Hier is ruimte voor in de kliniek	13	25,0

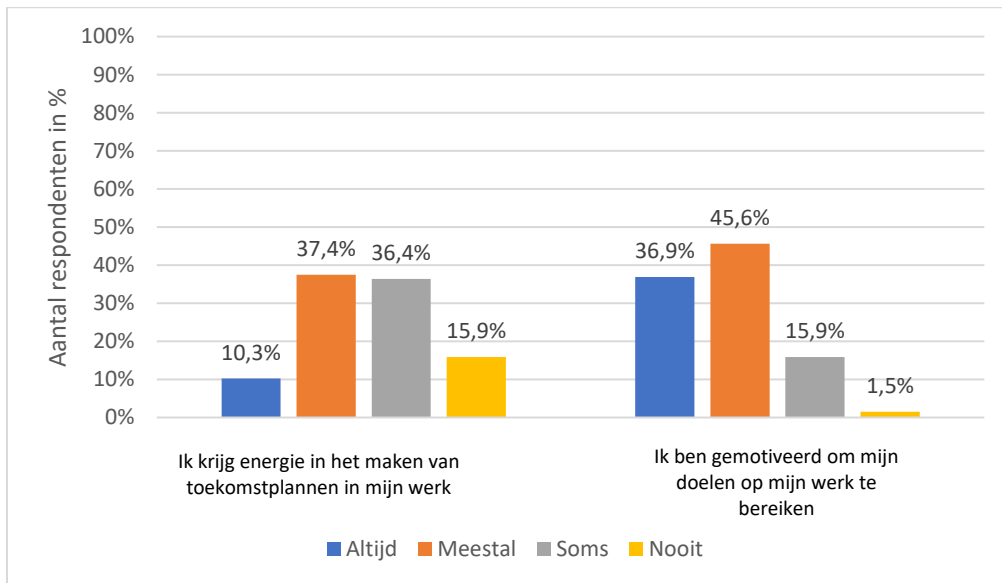
De volgende twee vragen gaan over werk-privé balans. Meer dan de helft van de respondenten (55,9%) geeft aan meestal hun werk achter zich te kunnen laten na een werkdag (zie Figuur 12). 9,2% van de respondenten geeft aan dit nooit te kunnen. Daarnaast laat Figuur 13 zien dat 49,2% van de respondenten meestal werk en privé goed gescheiden kunnen houden.

Figuur 13*Werk-privé balans*

De volgende twee stellingen horen bij de dimensie 'motivatie'. In Figuur 14 is te zien dat 37,4% van de respondenten meestal energie krijgt van het maken van toekomstplannen in zijn of haar werk. 36,4% van de respondenten geeft aan hier soms energie van te krijgen. Bij de tweede stelling is te zien dat 45,6% van de respondenten meestal gemotiveerd is om zijn of haar doelen op het werk te bereiken. 36,9% geeft aan altijd gemotiveerd te zijn om zijn of haar doelen te bereiken.

Figuur 14

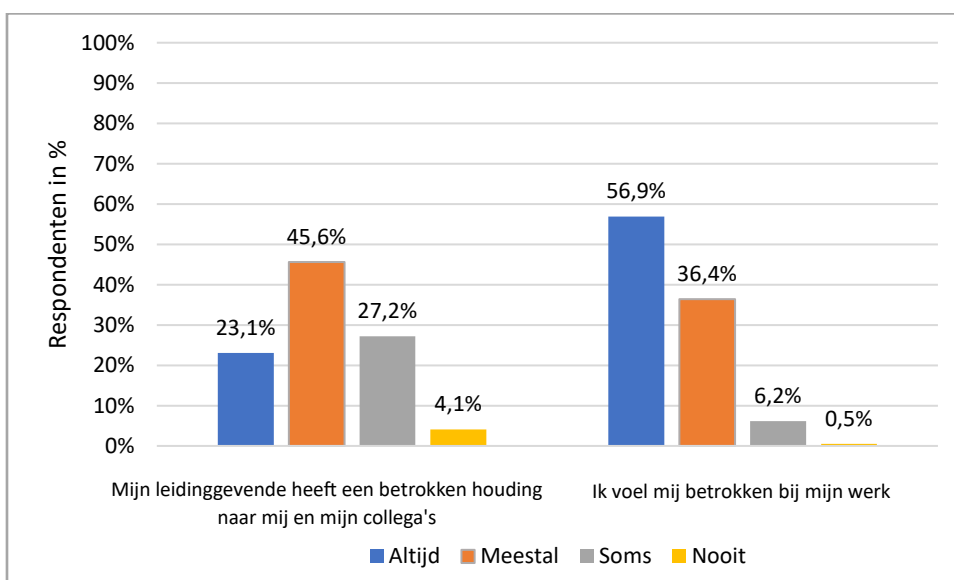
Motivatie



De volgende stellingen horen bij de dimensie ‘betrokkenheid’. Uit Figuur 15 blijkt dat 56,9% van de respondenten zich altijd betrokken voelt bij zijn of haar werk. 45,6% van de respondenten vindt dat zijn of haar leidinggevende meestal een betrokken houding heeft naar hem of haar en zijn of haar collega’s. Het begrip ‘betrokkenheid’ is geoperationaliseerd door middel van een voorbeeld in de stelling om het begrip te verduidelijken. De gehele stelling luidde als volgt: ‘Mijn leidinggevende heeft een betrokken houding naar mij en mijn collega's (bijvoorbeeld de leidinggevende weet wat er op de werkvloer speelt, is goed bereikbaar).’ Na deze stelling konden de respondenten hun antwoord toelichten in een open vraag.

Figuur 15

Betrokkenheid



In Tabel 4 zijn de antwoorden op de vraag: ‘Hoe merkt u dat uw leidinggevende wel of niet betrokken is met u?’ verdeeld in thema’s. Er zijn 103 antwoorden gegeven. Alleen de meest genoemde thema’s zijn meegenomen in het onderzoek. 19,4% van de respondenten merkt de betrokkenheid van de leidinggevende door de interesse die hij of zij toont. 17,5% van de respondenten geeft aan dat er regelmatig gesprekken zijn tussen hem of haar en de leidinggevende.

Tabel 4

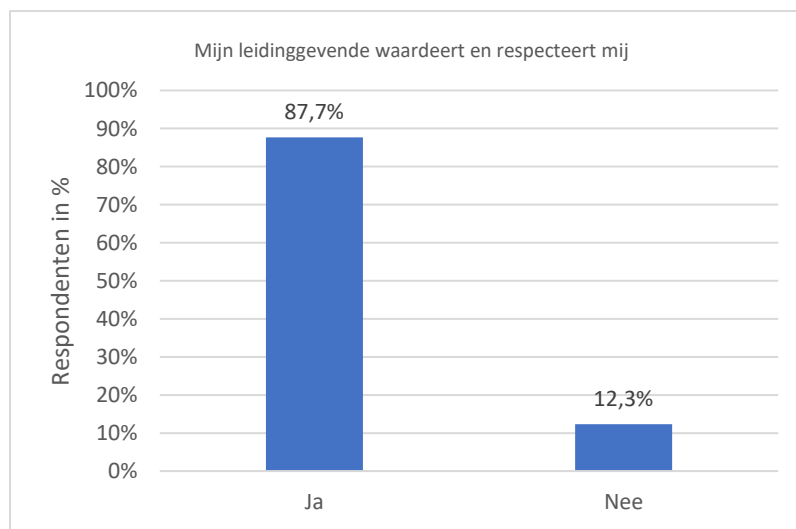
Redenen leidinggevende wel of niet betrokken

Thema	Aantal	Percentage
Redenen leidinggevende wel betrokken		
Interesse tonen	20	19,4%
Regelmatische gesprekjes/overleg	18	17,5%
Is toegankelijk	13	12,6%
Stelt vragen	13	12,6%
Weet wat er op de werkvloer speelt	7	6,8%
Redenen leidinggevende niet betrokken		
Weet niet wat er op de werkvloer speelt	8	7,8%
Heeft het te druk	6	5,8%

De volgende twee vragen gaan over waardering. In Figuur 16 is te zien dat het grootste deel van de respondenten (87,7%) waardering en respect ervaart van hun leidinggevende. De respondenten konden hier een toelichting op geven. Deze resultaten worden niet meegenomen in het onderzoek in verband met de relevantie van deze resultaten.

Figuur 16

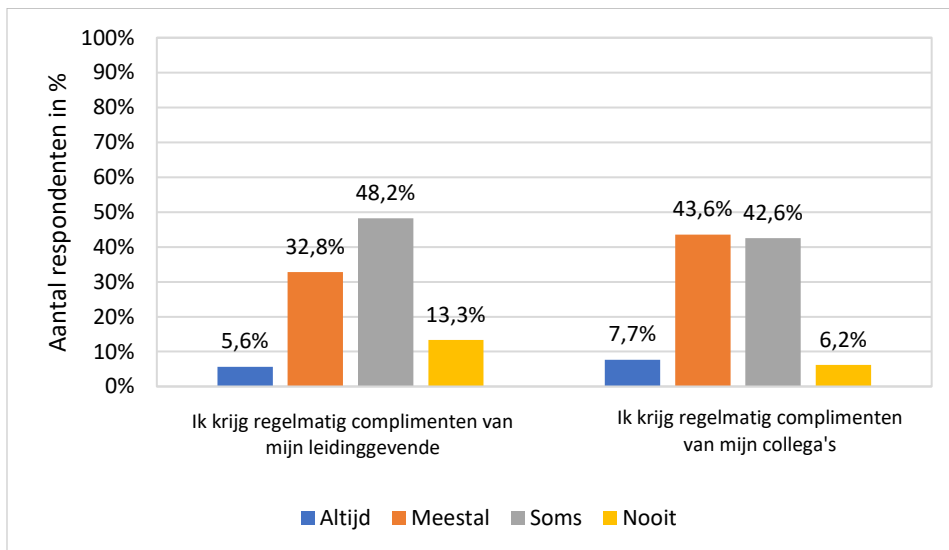
Waardering van leidinggevende



Vervolgens geeft bijna de helft van de respondenten (48,2%) aan soms complimenten te krijgen van de leidinggevende. Bij de stelling ‘Ik krijg regelmatig complimenten van mijn collega’s’ is er ongeveer evenveel ‘meestal’ (43,6%) en ‘soms’ (42,6%) ingevuld. De resultaten zijn te zien in Figuur 17.

Figuur 17

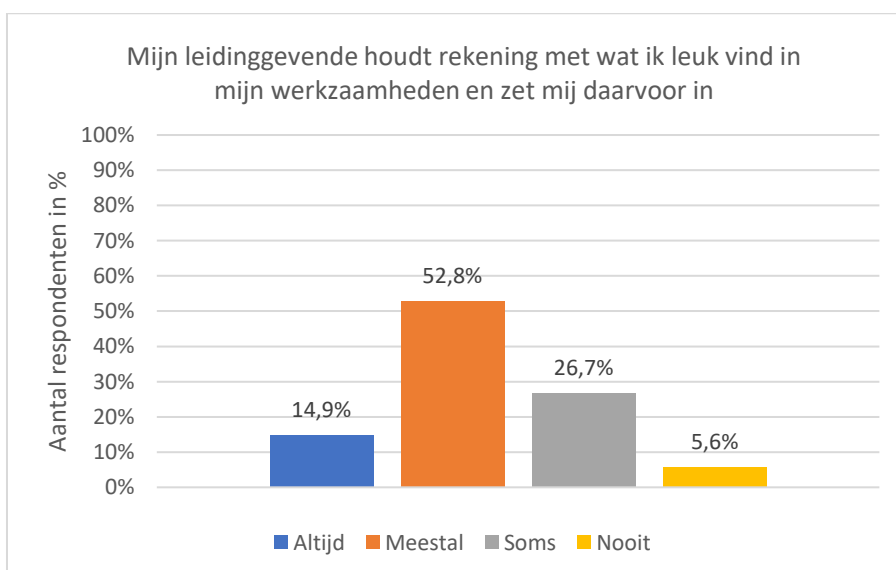
Complimenten



De volgende stelling omvat de dimensie ‘efficiënte personeelsbezetting’. In Figuur 18 is te zien of de leidinggevende volgens de respondenten rekening houdt met wat het personeel leuk vindt in de werkzaamheden. 52,8% van de respondenten geeft aan meestal te worden ingezet in werkzaamheden die hij of zij leuk vindt.

Figuur 18

Efficiënte personeelsbezetting



Hierna volgde een toelichting. Hier zijn 46 antwoorden uitgekomen. De resultaten zijn te zien in Tabel 5. 19,6% van de respondenten geeft aan te worden ingezet op de taak die hij/zij leuk vindt en hetzelfde aantal geeft aan dat alle taken gedaan moeten worden, dus dat hier weinig keuze in is.

Tabel 5

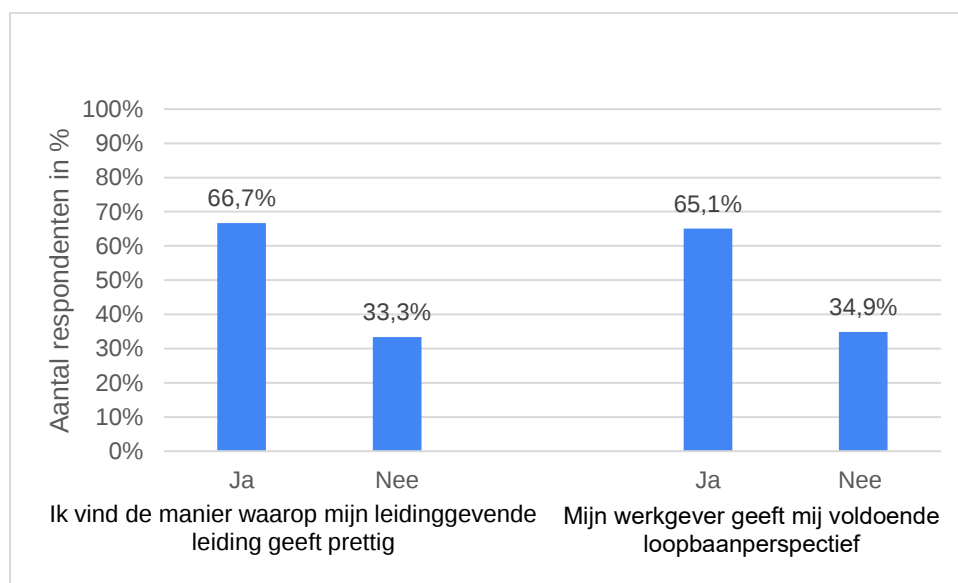
Redenen wel of geen efficiënte personeelsbezetting

Thema	Aantal	Percentage
Ik word ingezet op de taak die ik leuk vind	9	19,6
Alles moet gedaan worden dus weinig keuze	9	19,6
Niet altijd ruimte voor in verband met tijd of bezetting	6	13,0
Ik doe eigen consulten/taken	4	8,7
In overleg zijn er veel mogelijkheden	4	8,7

De volgende twee stellingen konden alleen met ‘ja’ en ‘nee’ worden beantwoord en gaan over leiderschapsstijl. In Figuur 19 is te zien dat twee derde van de respondenten aangeeft de manier van leidinggeven door de leidinggevende prettig te vinden. Ongeveer ditzelfde geldt voor voldoende loopbaanperspectief.

Figuur 19

Leiderschapsstijl



De respondenten konden een toelichting geven op beide vragen. De toelichting bij de vraag ‘Ik vind de manier waarop mijn leidinggevende leiding geeft prettig’ resulteerde tot 61 antwoorden. In Tabel 6 zijn de resultaten te zien. 23% van de respondenten vindt dat de leidinggevende over goede werkgeverkwaliteiten beschikt, zoals empathie tonen, eerlijk, duidelijk, waardering en betrokkenheid. 26,2% van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende over slechte

werkgeverkwaliteiten beschikt, zoals niet luisteren naar het personeel, geeft niet of nauwelijks leiding en slechte communicatie. De meeste respondenten (31,1%) geven aan dat de manier van leidinggeven beter kan, zoals meer overleg, meer rekening houden met het personeel, meer begaan zijn, betere organisatie en vooruitstrevender zijn.

Tabel 6

Redenen wel of geen prettige manier van leidinggeven

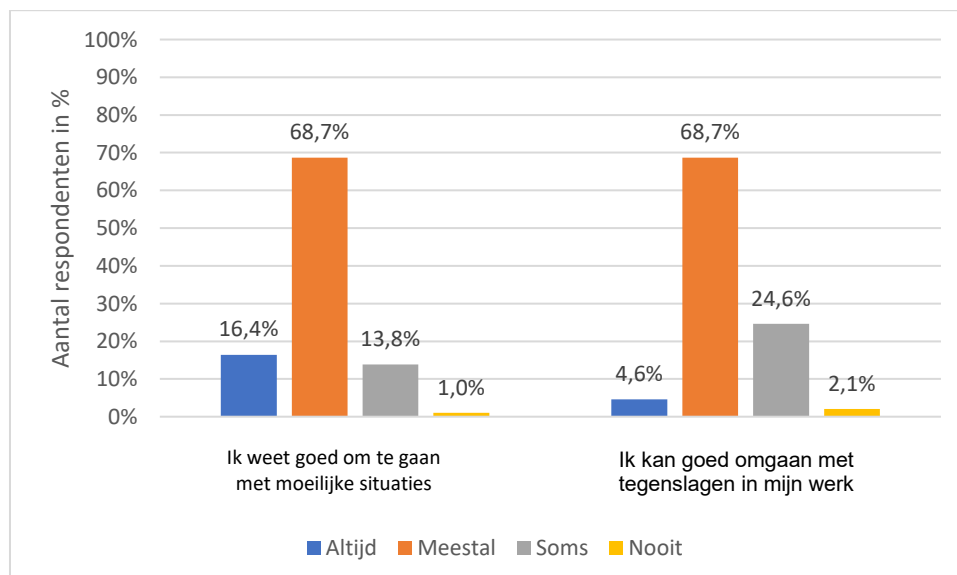
Thema	Aantal	Percentage
Manier van leidinggeven kan beter	19	31,1
Slechte werkgeverkwaliteiten	16	26,2
Goede werkgeverkwaliteiten	14	23,0

De resultaten van de toelichting op de vraag ‘Mijn werkgever geeft mij voldoende loopbaanperspectief’ overlapt deels met de toelichting op de vraag ‘Ik heb voldoende ontwikkelingsmogelijkheden om mijzelf te ontwikkelen’. Hier kwamen deels dezelfde resultaten uit. Daarom worden deze resultaten niet meegenomen in het onderzoek.

De volgende twee stellingen in Figuur 20 horen bij de dimensie veerkracht. Uit het figuur is af te lezen dat de meeste respondenten (68,7%) meestal goed om weten te gaan met moeilijke situaties. Daarnaast geeft precies hetzelfde aantal respondenten aan meestal goed om te kunnen gaan met tegenslagen in het werk.

Figuur 20

Veerkracht

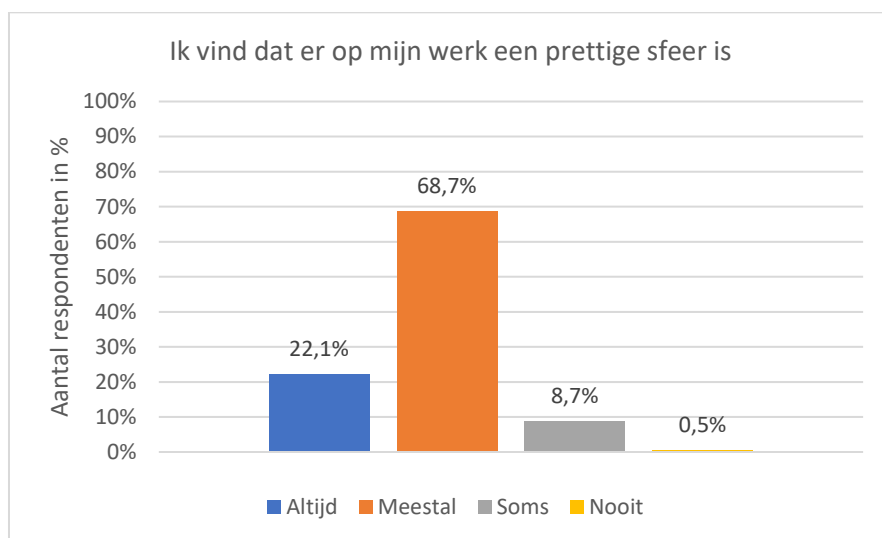


De volgende vraag gaat over werksfeer. Meer dan de helft van de respondenten (68,7%) geeft aan dat er meestal een prettige sfeer op het werk is (zie Figuur 21). Na deze vraag volgde een toelichting. Hier zijn 43 antwoorden uitgekomen. Deze antwoorden zijn gecategoriseerd en de resultaten zijn weergegeven in Tabel 7. Daaruit is gebleken dat de meerderheid van de 43

respondenten vindt dat een prettige werksfeer grotendeels bepaald wordt door het team en/of de collega's (48,8%).

Figuur 21

Werksfeer



Tabel 7

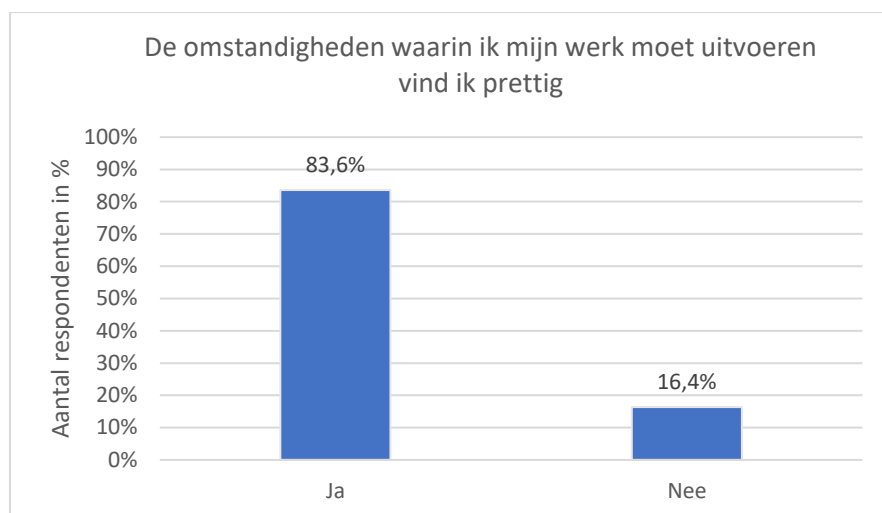
Redenen wel of geen prettige werksfeer

Thema	Aantal	Percentage
Reden prettige werksfeer		
Fijne collega's/fijn team	21	48,8
Redenen onprettige werksfeer		
Werkdruk	9	20,9
Spanningen in team	7	16,3

De volgende vier resultaten gaan over werkomstandigheden. Allereerst laat Figuur 22 zien dat 83,6% van de respondenten prettige omstandigheden op het werk ervaart.

Figuur 22

Werkomstandigheden



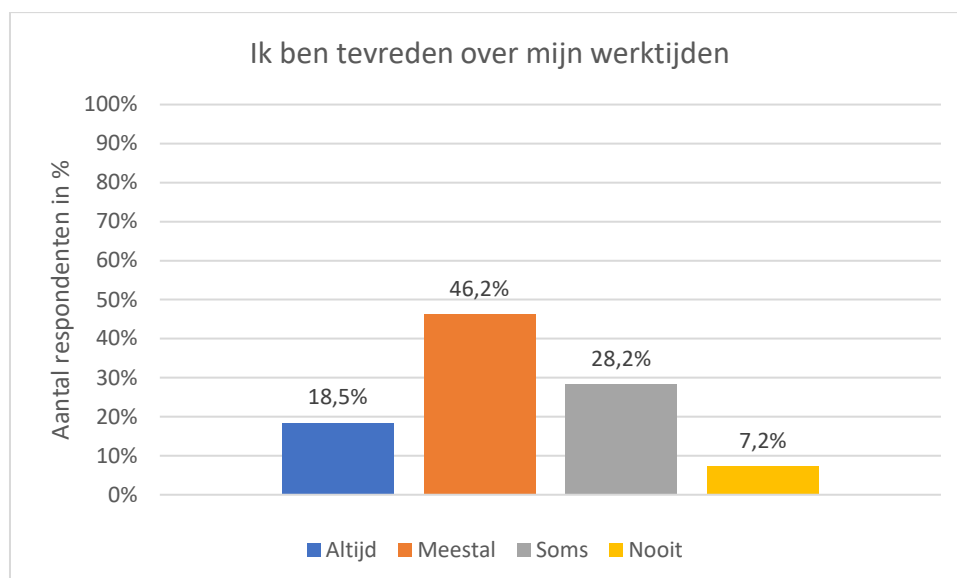
Na de vraag uit Figuur 21 volgde een toelichting op de vraag. Deze vraag is 39 keer ingevuld. De antwoorden zijn gecategoriseerd en de resultaten zijn te zien in Tabel 8. Hieruit is af te lezen dat 17,9% van de genoemde redenen voor prettige werkomstandigheden de fijne praktijk is. 30,8% van de respondenten die antwoord gaven op de vraag noemden verschillende redenen waarom de werkomstandigheden niet optimaal zijn. Een aantal van deze redenen zijn weinig regels die nageleefd worden omtrent Arbowetgeving, gevaarlijke situaties die zich voordoen en zwaar tilwerk.

Tabel 8

Redenen wel of geen prettige werkomstandigheden

Thema	Aantal	Percentage
Redenen prettige werkomstandigheden		
Fijne praktijk	7	17,9
Arbo is op orde/er wordt rekening mee gehouden	4	10,3
Airco	4	10,3
Redenen onprettige werkomstandigheden		
Te warm	4	10,3
Slechte isolatie	7	17,9
Niet altijd optimaal	12	30,8

Figuur 23 laat zien dat bijna de helft van de respondenten (46,2%) meestal tevreden is over de werktijden. 28,2% is hier soms tevreden over.

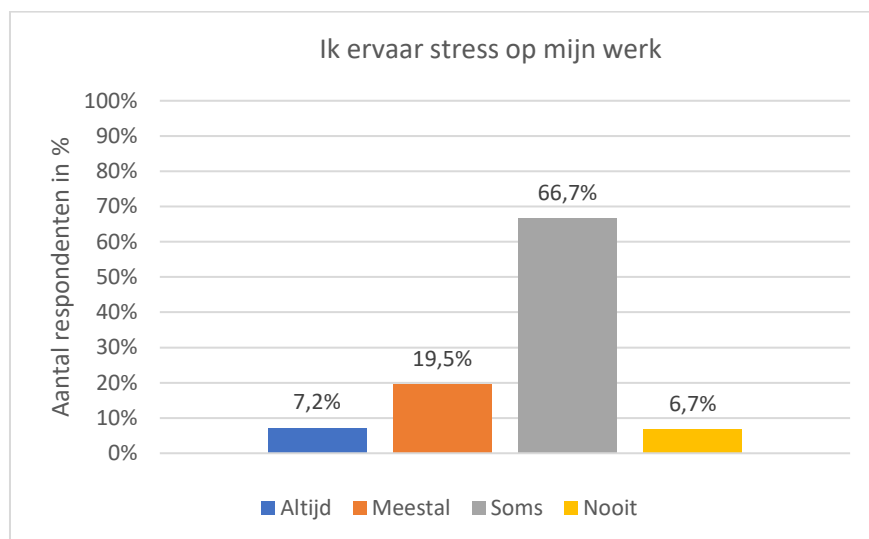
Figuur 23*Werktijden*

Na deze vraag konden de respondenten weer een toelichting geven op de vraag. Hier zijn 73 antwoorden uitgekomen. De resultaten zijn gecategoriseerd en te zien in Tabel 9. Ongeveer de helft van de respondenten (49,3%) die deze vraag heeft ingevuld gaven aan weinig of geen pauze te hebben. Daarbij gaf 17,8% aan te moeten doorwerken in de pauze, zoals tussendoor de telefoon opnemen en klanten helpen. Enkele respondenten gaven aan weinig overwerk te hebben (4,1%) en goed geregelde pauzes te hebben (8,2%).

Tabel 9*Redenen wel of niet tevreden over werktijden*

Thema	Aantal	Percentage
Redenen ontevredenheid		
Geen/weinig pauzes	36	49,3
Overwerken	24	32,9
Doorwerken in de pauze	13	17,8
Lange dagen	6	8,2
Redenen tevredenheid		
Pauzes zijn goed geregeld/ik kan dit zelf indelen	6	8,2
Weinig overwerk	3	4,1

De laatste dimensie die hoort bij de eerste deelvraag is werkstress. De stelling luidt: 'Ik ervaar stress op mijn werk.' Figuur 24 laat zien dat 66,7% van de respondenten soms stress ervaart op het werk. Na deze vraag werden de respondenten die 'altijd', 'meestal' en 'soms' hadden ingevuld doorgestuurd naar de vraag: 'Ik ervaar stress in mijn werk door...' Hier kwamen 182 antwoorden uit. De respondenten konden meerdere antwoorden kiezen en ook zelf een antwoord invullen. De uitkomst is te zien in Tabel 10.

Figuur 24*Werkstress***Tabel 10***Redenen werkstress*

Thema	Aantal	Percentage
Te veel moeten doen dan ik aankan	121	66,5
Lastige klanten	77	42,3
Te veel overuren maken	56	30,8
Mijn leidinggevende	43	23,6
Mijn collega's	36	19,8
Te veel verantwoordelijkheid	23	12,6
Werkdruk	11	6,0
Te veel taken tegelijk	3	1,6

Meer dan de helft van de respondenten (66,5%) geeft aan stress te krijgen van te veel taken moeten doen dan hij of zij aankan. Andere veelvoorkomende redenen zijn lastige klanten (42,3%), te veel overuren maken (30,8%) en de leidinggevende (23,6%). In Tabel 11 is te zien wat voor effecten de respondenten ervaren in het werk. De respondenten konden aangeven welke effecten zij ervoeren en konden meerdere antwoorden kiezen en ook zelf een antwoord geven. Alle respondenten konden deze vraag beantwoorden, er zijn dus 195 antwoorden gegeven. De effecten zijn onderverdeeld in mentale- en fysieke effecten. Ongeveer de helft van de respondenten (49,2%) ervaart vermoeidheid in het werk en 42,1% ervaart werkstress.

Tabel 11*Fysieke en mentale effecten in het werk*

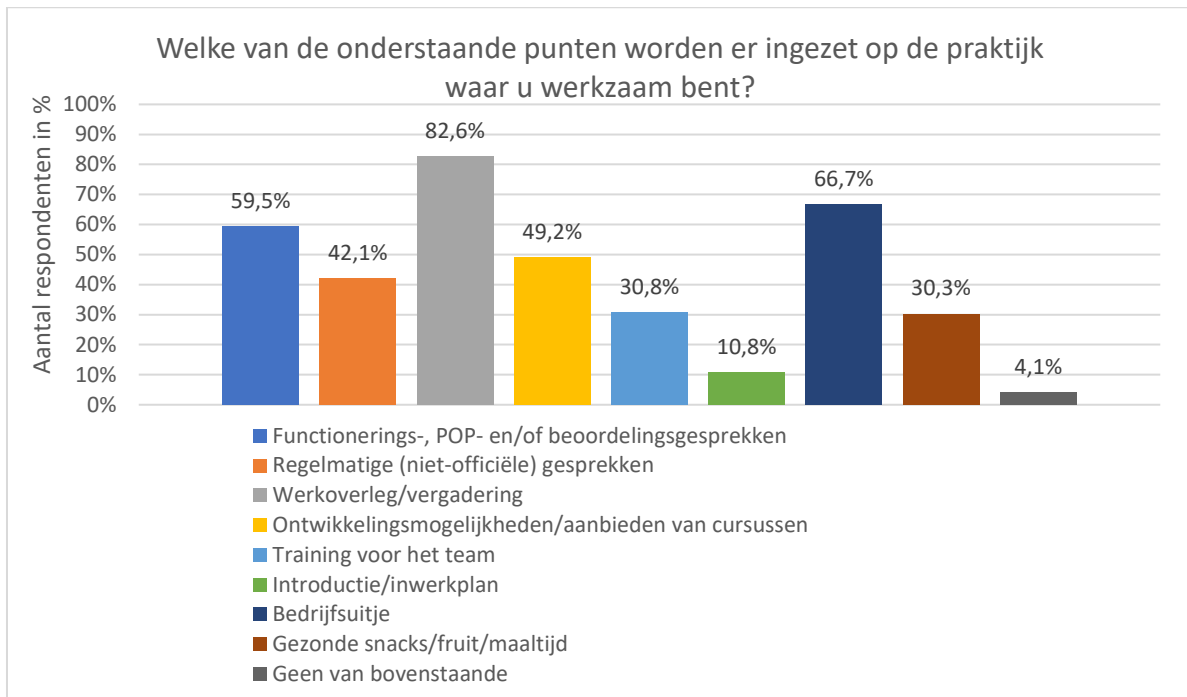
Thema	Aantal	Percentage
Fysieke effecten		
Vermoeidheid	96	49,2
Hoofdpijn	49	25,1
Rugpijn	43	22,1
Ongemak in mijn lichaam	37	19,0
Slecht slapen/slapeloosheid	35	17,9
Zere voeten/benen/armen	32	16,4
Nekpijn	22	11,3
Regelmatig ziek	4	2,1
Mentale effecten		
Werkstress	82	42,1
Snel geïrriteerd/kort lontje	56	28,7
Ontevredenheid	38	19,5
Rusteloosheid	30	15,4
Burn-out	15	7,7
Depressie	11	5,6
Bore-out	4	2,1
Geen van genoemde	52	26,7

3.3. Resultaten deelvraag 2

De tweede deelvraag is: Welke vitaliteits-/HR-instrumenten zetten dierenartsenpraktijken momenteel in? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn er drie vragen opgesteld. De resultaten uit de eerste vraag zijn te zien in Figuur 25. De respondenten konden bij deze vraag meerdere antwoorden kiezen en ook een eigen antwoord geven. Uit Figuur 25 blijkt dat 82,6% van de respondenten aangeeft dat er bij de praktijk waar zij werken een werkoverleg en/of vergadering plaatsvindt. Daarnaast geeft 66,7% aan dat de praktijk een bedrijfsuitje organiseert en tot slot geeft 59,5% van de respondenten aan dat er functionerings-, POP- en/of beoordelingsgesprekken plaatsvinden. Er zijn acht eigen antwoorden gegeven, waaronder een A.S.R. vitality programma, vaste pauzes, een fit bit voor elk personeelslid, een vrijdagmiddelborrel en samen sporten.

Figuur 25

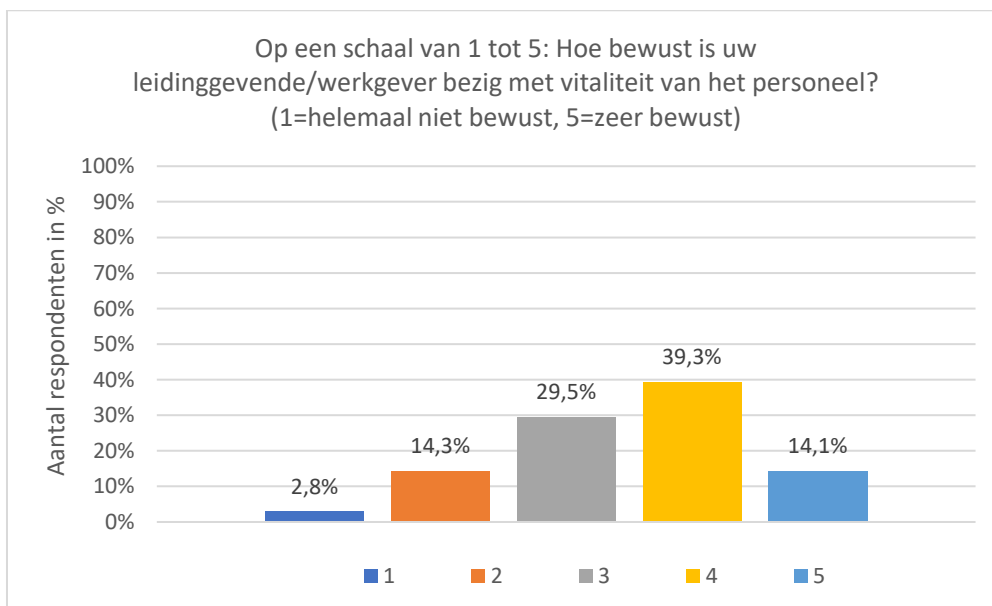
HR-instrumenten



De tweede vraag om de deelvraag te kunnen beantwoorden is in de vorm van een semantische differentiaal en luidt: ‘Hoe bewust is uw leidinggevende/werkgever bezig met vitaliteit van het personeel?’ Uit Figuur 26 blijkt dat de meeste respondenten (39,3%) een vier hebben gegeven. Dat houdt in dat zij vinden dat de leidinggevende/werkgever bewust bezig is met de vitaliteit van het personeel. 29,5% vindt dat de leidinggevende hier niet bewust maar ook niet onbewust mee bezig is.

Figuur 26

Bewust over vitaliteit



De laatste vraag om de deelvraag te kunnen beantwoorden is een open vraag en luidt: ‘Hoe merkt u dat uw leidinggevende wel of niet bewust bezig is met vitaliteit?’ Alle respondenten hebben deze vraag beantwoord, er zijn dus 195 antwoorden uitgekomen. Deze antwoorden zijn gecategoriseerd en te zien in Tabel 12. De meest genoemde antwoorden zijn meegenomen in het onderzoek. Het blijkt dat 23,1% van de respondenten aangeeft dat de leidinggevende bezig is met vitaliteit door middel van het voeren van gesprekken en het aanspreken van het personeel. Er wordt hierbij aangegeven dat er regelmatig wordt gevraagd hoe het gaat met de medewerkers. Daarentegen geeft 14,4% aan dat de leidinggevende weinig interesse toont aan het personeel en weinig betrokken is. 13,3% van de respondenten vindt de leidinggevende betrokken, geïnteresseerd en/of luistert goed.

Tabel 12

Redenen wel of niet bewust bezig met vitaliteit

Thema	Aantal	Percentage
Wel bewust		
Het voeren van gesprekken/aanspreken van het personeel	45	23,1
Leidinggevende is betrokken/geïnteresseerd/luistert naar personeel	26	13,3
Leidinggevende is met vitaliteit bezig door middel van verschillende dingen die worden ingezet	20	10,3
Niet bewust		
Weinig interesse in het personeel/weinig betrokken/slecht luisteren	28	14,4
Leidinggevende is niet met vitaliteit bezig	20	10,3
Door werkdruk schiet het er vaak bij in	8	4,1
Afwachtende houding van leidinggevende/onderneemt geen actie	5	2,6
Weinig/geen gesprekken	5	2,6

3.4. Resultaten deelvraag 3

De laatste deelvraag luidt: ‘Waar hebben paraveterinairs behoefte aan om vitaal te blijven op hun werkplek?’ Om deze deelvraag te beantwoorden, zijn er twee vragen opgesteld. Hierbij konden de respondenten meerdere antwoorden kiezen of zelf een antwoord geven. Alle respondenten (195) hebben deze vragen beantwoord.

De resultaten van de eerste vraag (‘Wat kan de werkgever doen volgens u om u fit, energiek en gemotiveerd te houden op uw werk?’) zijn te zien in Tabel 13. Hieruit is af te lezen dat 40,5% van de respondenten behoefte heeft aan meer waardering van hun leidinggevende om fit, energiek en gemotiveerd te zijn. Daarnaast vindt 33,3% dat er gezorgd moet worden voor betere arbeidsomstandigheden en 25,1% vindt dat er een andere manier van leidinggeven moet worden toegepast.

Tabel 13

Wat de werkgever kan doen om personeel fit, energiek en gemotiveerd te houden

Thema	Aantal	Percentage
Meer waardering van mijn leidinggevende	79	40,5
Zorgen voor betere arbeidsomstandigheden	65	33,3
Een andere manier van leidinggeven toepassen	49	25,1
Meer gesprekken voeren	43	22,1
Meer afwisseling bieden	37	19
Niets	37	19
Beter salaris	10	5,1
Werkdruk verlagen	5	2,6
Meer personeel aannemen	5	2,6
Betere planning/pauzes	2	1,0
Meer nascholing/training	2	1,0
Beter luisteren naar personeel	2	1,0
Sportschool abonnement	2	1,0
Meer ruimte/mogelijkheid om de functie anders in te delen	1	0,5
Iemand het gevoel geven dat hij/zij gesteund wordt	1	0,5
Zorgen voor voldoende ingewerkt en gemotiveerd personeel	1	0,5

De tweede en laatste vraag om de derde deelvraag te beantwoorden luidt: ‘Waar heeft u behoefte aan om vitaal te blijven op uw werkplek?’ De resultaten zijn te zien in Tabel 14. 39% van de respondenten heeft behoefte aan een betere werk-privé balans en 30,3% heeft behoefte aan (meer) ontwikkelingsmogelijkheden.

Tabel 14

Behoeft om vitaal te blijven

Thema	Aantal	Percentage
Betere werk-privé balans	76	39,0
(Meer) ontwikkelingsmogelijkheden	59	30,3
Betere levensstijl toepassen	47	24,1
Betere relatie met mijn leidinggevende	28	14,4
Ik wil meer betrokken zijn bij mijn werk	16	8,2
Niets	16	8,2
Meer personeel	4	2,1
Beter salaris	3	1,5
Werkdruk verlagen	3	1,5
Zorgen voor rust momenten	2	1,0
Betere arbeidsomstandigheden (airco, betere bureaustoel etc.)	2	1,0
Minder stress	1	0,5
Een managementteam wat er is voor het personeel	1	0,5
Collegialiteit verbeteren	1	0,5
Meer teamuitjes	1	0,5

Hoofdstuk 4. Reflectie

In dit hoofdstuk zal er gereflecteerd worden op de opzet van het onderzoek en de resultaten. De resultaten worden vergeleken met de literatuur en er worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

4.1. Onderzoeksmethode

Voor de onderzoeksmethode is er gekozen voor een enquête en een interview met een professional. De enquête is gebaseerd op de literatuur uit het theoretisch kader. Om inzicht te krijgen in de redenen achter de gesloten vragen, zijn er meerdere open vragen gesteld waarbij de respondenten een toelichting konden geven. Als er kritisch wordt gekeken naar de opzet van het onderzoek, hadden er als toevoeging op de enquête interviews kunnen plaatsvinden. Er kon bijvoorbeeld aan het eind van de enquête een vraag worden gesteld of de respondenten hun gegevens wilden achterlaten als zij benaderd wilden worden voor een interview. Uit de interviews kon er vervolgens door worden gevraagd op de open antwoorden en was er meer duidelijkheid gekomen over waarom de respondenten iets vonden. Doordat de enquête anoniem is afgenomen, is de verwachting dat de antwoorden naar waarheid zijn ingevuld. Wel hadden er nog interviews afgenomen kunnen worden om meer inzicht te krijgen in bepaalde meningen van de respondenten. Voor een betrouwbaarheidsniveau van 90% diende de steekproefgrootte 259 te zijn. Er zijn 195 antwoorden op de enquête gekomen. Als de enquête iets langer online had gestaan en er een reminder was gestuurd, had de steekproefgrootte wellicht bereikt kunnen worden. Doordat er minder dan 259 antwoorden op de enquête zijn gekomen, heeft het onderzoek een laag betrouwbaarheidsniveau en is niet representatief voor de hele doelgroep.

4.2. Resultaten

De meeste respondenten vielen in de leeftijdscategorie van 31-40 jaar en 21-30 jaar. Als de enquête op verschillende kanalen was uitgezet, had de enquête ook mensen in de leeftijdsgroep 51-60 en 61+ kunnen bereiken. De enquête had bijvoorbeeld op papier ingevuld kunnen worden of via de mail. Er is gekozen om de enquête alleen online te delen vanwege de verspreiding en de verwachte hoge respons. Het onderzoek geeft geen verband aan tussen vitaliteit en de verschillende leeftijden. Hier kan wel een vervolgonderzoek naar gedaan worden.

De respondenten kwamen uit verschillende woonplaatsen. Dit verhoogt de validiteit van het onderzoek, aangezien het onderzoek gericht is op paraveterinairs uit heel Nederland. Maar 1% van de respondenten kwam uit Groningen. Hierdoor kunnen er geen uitspraken worden gedaan over paraveterinairs verspreid door heel Nederland. Hieronder zullen de resultaten per deelvraag worden beschreven met de kritische punten.

Deelvraag 1: Hoe ervaren paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek?

Uit de literatuur is gebleken dat vitaliteit de dimensies energie, motivatie en veerkracht omvat. Deze dimensies zijn meegenomen in het onderzoek en hierbij zijn vragen geformuleerd om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van hoe paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek ervaren.

Meer dan de helft van de respondenten (57,9%) krijgt meestal energie van het werk. De respondenten krijgen de meeste energie door het omgaan met dieren en de afwisseling. De respondenten vinden omgang met lastige klanten en veel dingen tegelijk moeten doen minder leuk in de werkzaamheden. De energie die respondenten krijgen van het maken van toekomstplannen in het werk, is er evenveel 'soms' als 'meestal' ingevuld. Daarentegen is 36,9% van de respondenten altijd en 45,6% meestal gemotiveerd om zijn of haar doelen op het werk te bereiken.

Evenveel respondenten hebben aangegeven meestal of soms de ruimte te hebben om het werk anders in te delen. De mogelijkheden hiervoor binnen de kliniek zijn wisselend. De werk-privé balans wordt als meestal goed ervaren, dit blijkt uit de stellingen die gaan over werk-privé balans. Dit is opmerkelijk, aangezien er in de laatste vraag van het onderzoek wordt aangegeven dat paraveterinairs behoefte hebben aan een betere werk-privé balans om vitaal op hun werk te blijven. Door middel van interviews zou hierop doorgevraagd kunnen worden.

56,9% van de respondenten geeft aan zich altijd betrokken te voelen op het werk. Daarnaast geeft 45,6% van de respondenten aan dat de leidinggevende een betrokken houding heeft. Dit wordt gemerkt doordat de leidinggevende interesse toont, regelmatige gesprekken voert, toegankelijk is en vragen stelt. Op de vraag: 'Mijn leidinggevende waardeert en respecteert mij' heeft 87,7% 'ja' ingevuld. Hierna volgde een toelichting op deze vraag. Echter zijn deze antwoorden niet meegenomen in het onderzoek omdat de resultaten niet relevant genoeg waren. Deels overlappen deze antwoorden met de toelichting van de vorige vraag en de antwoorden die gegeven werden konden niet makkelijk in categorieën worden verdeeld. Daarom is deze vraag niet uitgewerkt in het onderzoek. Opvallend aan de stellingen over complimenten is dat het grootste deel van de respondenten (48,2%) soms complimenten krijgt van de leidinggevende en van collega's krijgen de respondenten evenveel meestal (43,6%) als soms (42,6%) complimenten. Uit de literatuur is gebleken dat medewerkers aandacht of een compliment van hun werkgever belangrijker vinden dan salaris (Schoemakers & Koopmans, 2020).

De manier van leidinggeven wordt door twee derde van de respondenten als prettig ervaren en door één derde als niet prettig. Om het personeel vitaal te houden is een goede leiderschapsstijl van belang. Hierbij dient de leidinggevende een leiderschapsstijl te zoeken die voor de medewerkers motiverend is (Woordes, z.d.). Dit zal daarom worden meegenomen in de conclusie. De toelichting van deze vraag resulteerde dat de manier van leidinggeven beter kan en dat de werkgever slechte werkgeverkwaliteiten bezit (niet luisteren, slechte communicatie). Op deze vraag had nog beter doorgevraagd kunnen worden. Er had bijvoorbeeld gevraagd kunnen worden hoe de leidinggevende de manier van leidinggeven kan verbeteren.

De meeste respondenten (68,7%) geven aan meestal veerkrachtig te zijn in moeilijke situaties en bij tegenslagen. De toelichting op deze vraag is niet meegenomen in het onderzoek in verband met de relevantie en te weinig antwoorden (29) om een juiste conclusie te trekken.

De werkomstandigheden worden door 83,6% van de respondenten als prettig ervaren. Er zijn maar 39 antwoorden op de toelichting gekomen, waardoor deze resultaten niet representatief zijn voor het onderzoek. Wel zijn deze antwoorden meegenomen in het onderzoek om te achterhalen waarom de respondenten vinden dat er wel of geen prettige werkomstandigheden

zijn. Er zijn meer antwoorden gegeven op de vraag over werktijden (73). De meeste respondenten (36) geven aan ontevreden te zijn over de hoeveelheid pauzes. Er wordt genoemd dat zij tijdens de pauze de telefoon moeten opnemen. Overwerken wordt ook genoemd als reden van ontevredenheid over werktijden.

Volgens de literatuur zijn er drie HR-instrumenten die werkgevers kunnen inzetten om de vitaliteit te vergroten, namelijk efficiënte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling (Dorenbosch, 2009, in Van Vuuren, 2012). Ten eerste geeft 52,8% van de respondenten aan meestal te worden ingezet in de werkzaamheden die hij of zij leuk vindt. Een paar respondenten (4) geven hierbij aan dat zij eigen consulten doen of eigen taken hebben en dat er in overleg veel mogelijkheden zijn (4). Omdat er op deze vraag weinig bruikbare antwoorden zijn gekomen, was deze toelichting wellicht overbodig geweest.

Ongeveer driekwart van de respondenten (76,4%) geeft aan voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te hebben, dit zijn voornamelijk cursussen of nascholing buiten de praktijk. Vanuit de veterinaire ketens was bekend dat zij al veel doen aan nascholing. Uit het onderzoek is gebleken dat ook zelfstandige praktijken aandacht hebben voor ontwikkeling van de medewerkers. Daarentegen geeft 19,5% aan dat zij niet voldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben, omdat dit niet wordt gestimuleerd of er is geen budget voor beschikbaar. Ongeveer twee derde van de respondenten geeft aan voldoende loopbaanperspectief te hebben. De toelichting van deze vraag overlapt deels met de vraag over ontwikkelingsmogelijkheden. Daarom worden deze resultaten niet meegenomen in het onderzoek. Naast ontwikkeling geeft meer dan de helft van de respondenten (53,3%) aan voldoende uitdaging te hebben.

Het laatste onderwerp die hoort bij de eerste deelvraag gaat over werkstress. Opvallend is dat 66,7% van de respondenten soms stress ervaart op het werk. Dit komt voornamelijk door het moeten doen van te veel taken dan de persoon aankan (66,5%). Ook lastige klanten (42,3%) en overuren (30,8%) worden genoemd als reden voor werkstress. De respondenten geven hierbij aan last te hebben van onder andere vermoeidheid (49,2%), snel geïrriteerd zijn (28,7%) en hoofdpijn (25,1%). Hierbij moet wel rekening worden gehouden met dat dit onderzoek zich voornamelijk focust op de vitaliteit van het personeel, waar verschillende onderwerpen bij horen. Werkdruk en werkstress is hier een onderdeel van, maar maakt niet het grootste onderdeel uit van het onderzoek. Er is een apart onderzoek gedaan naar de werkdruk onder paraveterinairs waarin dit onderwerp uitgebreid aan bod komt. Hieruit is gebleken dat paraveterinairs in Nederland de werkdruk als hoog ervaren (van Belle, 2022).

Deelvraag 2: Welke vitaliteits-/HR-instrumenten zetten dierenartsenpraktijken momenteel in?

Er worden verschillende instrumenten ingezet op de dierenartsenpraktijken waar de respondenten werkzaam zijn. Dit zijn voornamelijk een werkoverleg of vergadering, bedrijfsuitje, functionerings-, POP- en/of beoordelingsgesprekken, ontwikkelingsmogelijkheden of het aanbieden van cursussen en regelmatige gesprekken. Een van de zelf opgegeven antwoorden was vaste pauzes. Dit had meegenomen kunnen worden in de al gegeven antwoorden die respondenten konden kiezen. De verwachting is dat respondenten

eerder een antwoord zullen aanklikken dan zelf een antwoord invullen. Als hier de antwoordmogelijkheid ‘vaste pauzes’ bij had gestaan, hadden misschien meer mensen dit antwoord aangeklikt en kon hier een conclusie over worden gegeven.

De tweede vraag ging over hoe bewust de leidinggevende bezig is met vitaliteit. Deze vraag was gesteld in de vorm van een semantische differentiaal waarbij de respondenten konden kiezen tussen twee uitersten tegenovergestelde begrippen. 39,3% van de respondenten had hierbij een vier ingevuld, wat betekent dat zij vinden dat de leidinggevende bewust bezig is met vitaliteit. Hierna volgde een verplichte toelichting op de vraag. Omdat deze vraag verplicht was, kwamen hier 195 antwoorden op. De reden dat deze vraag verplicht was gemaakt, is om zo een beter beeld te krijgen over hoe de werkgever bezig is met vitaliteit.

Deelvraag 3: Waar hebben paraveterinairs behoefte aan om vitaal te blijven op hun werkplek?

Voor de laatste twee vragen is er gekozen voor halfgesloten vragen. Hierbij konden de respondenten meerdere antwoorden aanvinken. Ze konden kiezen tussen antwoordmogelijkheden die al geformuleerd waren of zelf een antwoord invullen. Hiervoor is gekozen om de omvang van de antwoorden te beperken en dubbele antwoorden te voorkomen. De voordelen hiervan waren dat het analyseren van deze vragen niet veel tijd in beslag nam en ook kon er een duidelijk beeld worden gevormd van de resultaten. De eerste vraag ging over wat de werkgever kan doen om het personeel fit, energiek en gemotiveerd te houden op het werk. De meest genoemde antwoorden waren meer waardering van de leidinggevende (40,5%), zorgen voor betere arbeidsomstandigheden (33,3%) en een andere manier van leidinggeven toepassen (25,1%). Dit zijn opmerkelijk antwoorden, omdat bij de gesloten vragen is gebleken dat de respondenten tevreden waren over deze onderwerpen. Uit deze vraag is dus gebleken dat de respondenten hier behoefte aan hebben, ondanks zij dit niet lieten blijken in de gesloten vragen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de respondenten deze thema's als positief ervaren op hun werkplek, maar in het algemeen hier meer behoefte aan hebben om vitaal te blijven. Ditzelfde geldt voor de resultaten van de laatste vraag, namelijk: ‘Waar heeft u behoefte aan om vitaal te blijven op uw werkplek?’ Hieruit is gebleken dat de meeste respondenten (39%) behoefte hebben aan een betere werk-privé balans, dit is echter niet gebleken uit de gesloten vragen over werk-privé balans. Daarnaast hebben de respondenten behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden en het toepassen van een betere levensstijl.

De respondenten van dit onderzoek waren paraveterinairs die werkzaam zijn bij zelfstandige dierenartsenpraktijken. Er zou nog vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar vitaliteit onder paraveterinairs die werkzaam zijn bij dierenartsenpraktijken die onder een keten vallen. Vervolgens kan er gekeken worden welke verschillen er zijn tussen deze twee doelgroepen. Tot slot zou er een soortgelijk onderzoek kunnen worden gedaan over vitaliteit onder dierenartsen. In de inleiding is gebleken dat er een tekort is aan dierenartsen en dat de helft van de afgestudeerde dierenartsen de praktijk binnen vijf jaar verlaat. Hierbij spelen onder andere werkdruk, slecht management en slechte werk-privé balans een rol bij het veranderen van baan. Het zou waardevol kunnen zijn om een vitaliteitsonderzoek uit te voeren onder dierenartsen.

Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de deelvragen beschreven en zal er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De conclusies worden per deelvraag besproken en vanuit deze conclusies zal er een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gegeven.

5.1. Conclusies deelvragen

Hoe ervaren paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek?

Vanuit de literatuur zijn er een aantal onderwerpen over vitaliteit meegenomen in het onderzoek onder paraveterinairs. De energie die uit het werk wordt gehaald, ontwikkelingsmogelijkheden, uitdaging, werk-privé balans, motivatie om doelen op het werk te bereiken, betrokkenheid en waardering en respect van de leidinggevende worden meestal positief ervaren. Paraveterinairs ervaren dat de leidinggevende meestal rekening houdt met wat het personeel leuk vindt in de werkzaamheden. Driekwart van de respondenten vindt de manier van leidinggeven van de leidinggevende prettig en dat de werkgever voldoende loopbaanperspectief biedt. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat de meeste paraveterinairs zich meestal veerkrachtig voelen bij moeilijke situaties of tegenslagen. Ook worden de werksfeer en de werkomstandigheden meestal als prettig ervaren.

De energie die wordt verkregen uit het maken van toekomstplannen is er niet altijd. Er wordt aangegeven dat er maar soms complimenten worden gegeven door de leidinggevende en collega's. De werktijden worden als negatief ervaren door weinig pauzes, overwerken en het doorwerken in de pauze (zoals het tussendoor opnemen van de telefoon). Over jobcrafting wordt gezegd dat hier meestal of soms ruimte voor is om het werk in te delen zodat het leuker of interessanter wordt. Tot slot blijkt dat 66,7% van de paraveterinairs soms stress ervaart op het werk. Dit komt doordat er te veel gedaan moet worden, lastige klanten, te veel overuren, de leidinggevende, collega's, te veel verantwoordelijkheid, de werkdruk en te veel taken tegelijk. De meest genoemde effecten die paraveterinairs in het werk ervaren, zijn vermoeidheid, werkstress, snel geïrriteerd zijn, hoofdpijn en rugpijn.

Welke vitaliteits-/HR-instrumenten zetten dierenartsenpraktijken momenteel in?

Er worden momenteel een aantal vitaliteits-/HR-instrumenten ingezet op de dierenartsenpraktijk. Dit zijn voornamelijk een werkoverleg of een vergadering, bedrijfsuitje, functionerings-, POP- en/of beoordelingsgesprekken, het aanbieden van cursussen en regelmatige (niet-officiële) gesprekken. De respondenten vinden dat hun werkgever bewust bezig is met vitaliteit. Dat is te merken aan het voeren van gesprekken met het personeel, interesse tonen, betrokken zijn, goed luisteren naar het personeel en het inzetten van verschillende instrumenten.

Waar hebben paraveterinairs behoefte aan om vitaal te blijven op hun werkplek?

Paraveterinairs hebben behoefte aan meer waardering van de leidinggevende, betere arbeidsomstandigheden, een andere manier van leidinggeven, meer gesprekken, meer afwisseling en een beter salaris om fit, energiek en gemotiveerd te blijven. Daarnaast hebben

paraveterinairs behoefte aan een betere werk-privé balans, meer ontwikkelingsmogelijkheden, het toepassen van een betere levensstijl, een betere relatie met de leidinggevende en meer betrokkenheid in het werk om vitaal te blijven.

5.2. Conclusie hoofdvraag

De hoofdvraag luidt: Hoe kan de dierenartsenpraktijk de vitaliteit van paraveterinairs bevorderen?

Zoals in de inleiding is beschreven zijn er een aantal zaken die van belang zijn om het personeel vitaal te houden, namelijk ontwikkeling, uitdaging, efficiënte personeelsbezetting, werkomstandigheden, waardering van de leidinggevende en leiderschapsstijl.

Werkgevers en leidinggevendenden van dierenartsenpraktijken kunnen de vitaliteit van paraveterinairs bevorderen door het personeel niet meer taken en verantwoordelijkheden te geven dan ze aankunnen om zo de werkstress te verminderen. Hierbij is een efficiënte personeelsplanning van belang en/of het aannemen van extra personeel om de taken te kunnen verdelen. Ook is het belangrijk om voldoende pauzes in te plannen en/of rustmomenten. Daarnaast is het belangrijk dat er binnen dierenartsenpraktijken aandacht wordt geschonken aan een juiste werk-privé balans, ontwikkelingsmogelijkheden, een gezonde levensstijl, betrokkenheid naar het personeel en het focussen op een goede relatie tussen het personeel en de leidinggevende. Op deze manier blijft het personeel tevreden en duurzaam inzetbaar, ook op oudere leeftijd.

Tot slot is gebleken dat de leidinggevende een rol speelt in de vitaliteit van het personeel. De leidinggevende kan aandacht schenken aan vitaliteit door waardering te tonen naar het personeel, betrokken te zijn, te luisteren naar het personeel, het voeren van gesprekken, zorgen voor de juiste arbeidsomstandigheden, een passende leiderschapsstijl toe te passen, afwisseling in het werk bieden en het inzetten van vitaliteitsinstrumenten, zoals een werkoverleg en een bedrijfsuitje.

5.3. Aanbevelingen

Om de vitaliteit van paraveterinairs te bevorderen, dienen dierenartsenpraktijken aandacht te schenken aan de vitaliteit van het personeel. Een aanbeveling is om nascholingen, opleidingen, cursussen en nieuwe uitdagingen aan te bieden aan het personeel. De werkgever kan hier een rol in spelen door hiervoor budget en tijd beschikbaar te stellen en aanvragen van het personeel over nascholing serieus te nemen. Daarnaast dient de werkgever aandacht en waardering te geven aan het personeel door middel van regelmatige gesprekken te voeren, te vragen hoe het gaat en het geven van complimenten. Ook een efficiënte personeelsbezetting is van belang. Dit kan worden bereikt door het voeren van gesprekken met het personeel over hun kwaliteiten en wat zij het leukst vinden in hun werkzaamheden en hun hiervoor inzetten. Om de werkdruk te verminderen, dient er nieuw personeel te worden aangenomen om de werkzaamheden te kunnen verdelen. Hierbij helpt een goede werving en selectie om de juiste medewerkers te werven. Ook wordt aanbevolen om als werkgever te zorgen voor prettige arbeidsomstandigheden. Dit kunnen uiteenlopende zaken zijn, zoals een goede ventilatie, airconditioning, maatregelen voor zwaar tilwerk en geschikte stoelen. De werkgever dient hierin een betrokken houding te tonen door budget beschikbaar te stellen en te luisteren naar het personeel. Hetzelfde geldt voor pauzes en arbeidstijden. Door extra personeel in te zetten kunnen pauzes beter geregeld worden en kunnen

overuren worden verminderd. Uit de conclusies is gebleken dat de leiderschapsstijl een rol speelt in de vitaliteit van het personeel. De leidinggevende dient zich een betrokken houding aan te nemen door aanwezig te zijn op de werkvloer en het voeren van gesprekken met het personeel. Een passende leiderschapsstijl toepassen voor het team helpt het personeel tevreden en vitaal te houden. Een laatste aanbeveling gericht op de leidinggevende is het inzetten van vitaliteitsinstrumenten, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken, een bedrijfsuitje, werkoverleg, fruit op de praktijk of een sportschoolabonnement. Deze aanbevelingen kunnen naast de dierenartsenpraktijk ook toegepast worden op andere sectoren.

Bronvermelding

Alles over marktonderzoek. (z.d.). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 30 juni 2023, van <https://allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>

Bruggink, J.W. (2010, 25 augustus). Mensen met beroepen van lager niveau voelen zich minder gezond. *CBS Webmagazine*. Geraadpleegd op 10 april 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2010/34/mensen-met-beroepen-van-lager-niveau-voelen-zich-minder-gezond>

De Bisschop, A. (2020). Wellbeing is winst – Waarom gezonde medewerkers je belangrijkste kapitaal zijn. *Management boek*. Geraadpleegd op 17 april 2023, van <https://www.managementboek.nl/magazine/preview/9989/wellbeing-is-winst-waarom-gezonde-medewerkers-je-belangrijkste-kapitaal-zijn>.

Harvard Business Review. (2003, januari). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Geraadpleegd op 15 april 2023, van <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

House of Control. (z.d.). *Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg)*. Geraadpleegd op 15 april 2023, van <https://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>

HRMsystemen.nl. (z.d.). *Human resource management*. Geraadpleegd op 21 april 2023, van <https://www.hrmsystemen.nl/hrm/human-resource-management#:~:text=Doel%20van%20human%20resource%20management,directe%20resultaten%20van%20goed%20personeelsmanagement>.

Jonkman-Koenis, N. (2022, 29 maart). Dierenarts? Bekijk de trends van 2022 in uw vakgebied. *ABN AMRO*. <https://www.abnamro.nl/nl/prive/speciaal-voor/medici/tips-voor-medici/trends-dierenarts.html#:~:text=Nederland%20telt%20volgens%20het%20CBS,dierenartspraktijken%20onderdeel%20van%20een%20keten>.

Klein-Haneveld, J. (2023-a, 1 januari). CVS wil kwaliteit van veterinaire zorg borgen. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 148(1), 46-47.

Klein-Haneveld, J. (2023-b, 1 januari). IVC Evidensia: als deel van een groep sta je sterker. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 148(1), 44-45.

Klein-Haneveld, J. (2023-c, 1 januari). Voor AniCura staat kwaliteit en goed werkgeverschap centraal. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 148(1), 48-49.

Klein-Haneveld, J. (2022, 1 juli). Laat paraveterinair doen waarvoor ze zijn opgeleid. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 147(7), 15-17.

Klein-Swormink, B. (2022, 1 juli). Paraveterinair komt beter uit de verf met permanente educatie. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 147(7), 10-12.

Kuiten, S. (2021, 24 maart). *Onderzoeksverslag binnen het project 'Gezond op het werk'*. [Afstudeeropdracht, HZ University of Applied Sciences]. HBO kennisbank.

Louwerens, T. (2022, 1 juli). Hoe houd je paraveterinair binnenboord? *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 147(7), 6-9.

Merkus, J. (2022, 17 oktober). *Soorten validiteit in je scriptie of onderzoek (voorbeelden)*. Scribbr. Geraadpleegd op 25 april 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-validiteit/>

Schoemakers, I.A.M. & Koopmans, F.A.J. (2020). *Operationeel personeelsmanagement* (5^e druk). Noordhoff Uitgevers.

Sociaal-Economische Raad. (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het*. Geraadpleegd op 21 april 2023, van <https://www.ser.nl/duurzame-inzetbaarheid>

Sociaal-Economische Raad. (2009). Wat is duurzame inzetbaarheid? *Bewegen werkt*. Geraadpleegd op 11 april 2023, van <https://bewegenwerkt.nl/duurzame-inzetbaarheid/>

Sonneveld, D.C., Goverts, Y., Duijn, C.C.M.A., Camps, G., Bougie, R. & Mastenbroek, N. (2022, September). Dutch veterinary graduates leaving practice: A mixed-methods analysis of frequency and underlying reasons. *The Veterinary record* 192(2). DOI: 10.1002/vetr.2178

Sonnevelt. (z.d.). *Vitaliteit in organisaties bevorderen? De rol van vitaliteitsmanagement en 6 praktische tips!* Geraadpleegd op 25 april 2023, van <https://www.sonneveltopleidingen.nl/artikel/vitaliteit-in-organisaties-bevorderen-de-rol-van-vitaliteitsmanagement-en-6-praktische-tips>

Strijk, J.E. (2013). *Hoe vitaal is Nederland? De Nederlandse vitaliteitsmeter de Vita-16*. Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO). Geraadpleegd op 5 mei 2023, <https://repository.tno.nl//islandora/object/uuid:433a9c22-289a-4dff-9f20-f4f7d3cb3ffa>

Van Belle, W. (2022, 4 april). *Werkdruk bij paraveterinair* [Afstudeeropdracht, Aeres Hogeschool]. HBO kennisbank. Geraadpleegd op 25 mei 2023, van <https://www.hbokennisbank.nl/details/aereshogeschool:oai:www.greeni.nl:VBS:2:149856?q=Dierenartspraktijken&p=1>.

Van den Sigtenhorst, K. (2003). *Motivatatie, werk en omgeving*. Center for People and Buildings, Delft. Geraadpleegd op 15 april 2023, van https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/Motivatatie_Satisfactie_2003.pdf

Van Loo, J. B., & de Grip, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen. ROA Reports No. 15 <https://doi.org/10.26481/umarep.2002015>

Van Vuuren, T. (2012, december). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25(4), 400-413. <https://doi.org/10.5117/2012.025.004.400>

Verkleij, L. (2022, 1 oktober). Een goede start als practicus vraagt actieve inzet – van twee kanten. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*, 147(10), 6-9.

Woordes, J. (z.d.). Vitaliteitsmanagement in de praktijk. *Geldersch Goed*. Geraadpleegd op 21 april 2023, van <http://gelderschgoed.nl/vitaliteitsmanagement-in-de-praktijk/>

Zakharenkov, I. (2020, november). *Lean Thinking in Veterinary Organizations to Improve Employee Experience*. [Whitepaper]. Veterinary Integration Solutions. Geraadpleegd op 10 mei 2023, van https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/7005276/Burnout%20Whitepaper.pdf?utm_source=whitepaper-pdf&utm_medium=vis-blog&utm_campaign=lean-thinking-burnout

Bijlage A. Interview met twee paraveterinairs

D. (werkzaam bij Dierenziekenhuis van Evidensia) en T. (werkzaam bij dierenkliniek van Ranzijn):

Wat doet de kliniek aan ontwikkeling van medewerkers?

D: De kliniek is heel bewust met ontwikkeling bezig (gerichte cursussen voor zowel de paraveterinair als voor de dierenarts). Op die manier differentiëren zij zich van de rest. Er zijn genoeg mogelijkheden voor uitdaging.

T: Er is veel ruimte voor doorgroeimogelijkheden. Wel zijn er verplichte cursussen waardoor de motivatie hiervoor afneemt. In principe kun je zelf de cursussen uitkiezen.

Wat doet de kliniek op het gebied van HRM?

D: Er wordt (jaarlijks) een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Ook vinden er functioneringsgesprekken (met aandacht op de toekomst) en beoordelingsgesprekken plaats. Nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan een zogenaamde 'buddy'. Dit is een meer ervaren medewerker die de nieuwe medewerker de eerste tijd begeleid. Drie keer per jaar vindt er een gesprek plaats tussen de nieuwe medewerker en de ervaren medewerker om te bespreken wat er goed gaat en welke verbeterpunten er zijn.

T: Er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek door Ranzijn zelf. Deze is gericht op onder andere communicatie in de dierenartsenpraktijk, of de medewerker op de hoogte is van de doelstelling van Ranzijn, de sfeer in het team, hoe de leidinggevende het doet en op- of aanmerkingen voor de leidinggevende. Ook vinden er functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats. Er is ruimte voor persoonlijke dingen waarop de medewerker zich wil focussen.

Hoe zit het met verloop?

D: Dit is moeilijk te zeggen in verband met +/-100 medewerkers. Er zijn veel nieuwe mensen aangenomen vanwege arbeidsmarktkrapte. Ook veel buitenlands personeel.

T: In een halfjaar zijn er drie personeelsleden weggegaan. Momenteel heeft de kliniek ook buitenlandse dierenartsen in dienst.

Wat vind je belangrijk in je werk?

D: Het belangrijkste is dat het werk en de collega's leuk zijn. Dit vind ik uiteindelijk belangrijker dan salaris. Ik vind dat ik een gezellig team heb met een leuke sfeer, dit vind ik erg belangrijk. Ook variatie in werkzaamheden vind ik belangrijk.

T: Ik vind salaris wel belangrijk, maar niet belangrijker dan de sfeer, collega's en inhoud van het werk. Als het salaris hoog is, maar het is geen leuke praktijk, dan ga ik toch weg. Mijn baan voldoet over het algemeen wel aan de verwachtingen. Ook vind ik het belangrijk dat er medezeggenschap is. Ik vind dat het management moet kijken naar de werkvloer en wat de

medewerkers willen en in te brengen hebben. Tot slot vind ik dat het team in balans moet zijn, dus zowel ervaren als minder ervaren medewerkers.

Wat mis je op gebied van HRM/het management?

D: –

T: Ik mis begeleiding en coaching vanuit het management. Ik zou wat meer duidelijkheid willen over wie er verantwoordelijk is voor wat, ik weet bijvoorbeeld niet wie de HRM-manager is. Ook lijkt mij een ‘buddy’ fijn voor de eerste dagen die je alles kunt vragen.

Bijlage B. Interview met Rianne van der Wal

Rianne van der Wal is praktijkmanager bij Uw Dierenarts in Lelystad. Het interview heeft online via Microsoft Teams plaatsgevonden.

Kun je iets vertellen over het belang van vitaliteit voor jou/de kliniek?

“Je wil je werknemers zo optimaal en zo lang mogelijk in de praktijk aan het werk hebben, geen uitval of minimale uitval hebben en dat betekent dat je je dus echt moet inzetten om die medewerker een zo een fijn mogelijke werkomgeving te bieden. Dat is heel breed, dat kan zijn van regelmatige gesprekken tot nascholingen tot zelfs het eerlijk zijn over dat de plek die jij hebt in de praktijk niet de plek is voor je medewerker. Dus dat jij niet kan bieden wat de medewerker eigenlijk wil. Stel de medewerker wil praktijkmanager worden terwijl de mogelijkheid er binnen de praktijk niet is. In een gesprek is het belangrijk om het daar al over te hebben. Het is prima dat je dat graag wil en dan gaan we jou daar heen coachen, maar dat betekent uiteindelijk wel een exit. Je moet hierbij eerlijk zijn over dat het niet binnen de praktijk kan, maar wel kunnen kijken en je helpen om daar te komen. Je wilt voorkomen dat de medewerker met heel veel wrok naar het werk komt omdat hij of zij niet krijgt wat diegene wil en niet de aandacht krijgt. Ook is het belangrijk om hierover in gesprek te gaan, zodat je je kunt voorbereiden op als een medewerker uiteindelijk weggaat. Bij het voeren van POP-gesprekken betekent het ook dat je eerlijke werknemers moet hebben, maar dat je daar zelf ook eerlijk tegenover moet zijn. Durf te zeggen hoe je het in de toekomst ziet, misschien is er op dat moment geen ruimte voor. Laten we wel in gesprek blijven. Als iemand bijvoorbeeld wil doorgroeien voor iets waar geen mogelijkheid voor is, kun je het contract laten aflopen en kun je alvast op zoek naar iemand anders. Het is niet grappig als iemand uit het niks zegt: ik ben er vanaf de volgende maand niet meer want je kan me niet geven wat ik wil. Dat is niet erg fijn. Natuurlijk hè, als werknemer is dat jouw recht, maar dat kan je als werkgever dus wel een beetje voorkomen door in gesprek blijven. Dit zorgt ook voor een betere vitaliteit voor de rest van het team.”

Welke vitaliteits-/HR-instrumenten zetten jullie in als dierenartsenpraktijk om het personeel vitaal te houden?

“We zijn dit jaar begonnen met POP-gesprekken. Dat kan je zo breed maken als je zelf wilt. Het is nu wat klein en simpel, maar een persoonlijk ontwikkelingsplan vind ik beter klinken dan een functioneringsgesprek. We plannen regelmatig kleine ‘incheck momentjes’ om maar zo te zeggen, niet echt een officieel gesprek, maar gewoon zo van ‘goh, hoe staat het er nu mee en hoe is het met je doel of ben je daar überhaupt mee bezig? Kan ik je ergens bij helpen?’ Dus dat is gewoon regelmatig eigenlijk even praten, of bijvoorbeeld in de wandelgangen daarnaar vragen. Het is wel de verantwoordelijkheid van de medewerker, maar door het dagelijkse werk van de paraveterinair, wat door en door en door gaat, kan het zijn dat ze door de dagelijkse dingen dat het ze niet lukt om het doel te bereiken. Je moet als manager dus af en toe zelf even vragen hoe het gaat, en niet: ‘als het niet lukt, weet je me te vinden.’ Want dan kom je waarschijnlijk in september of oktober, en dan zeggen ze ‘oh kak, ik heb er helemaal niet meer

aan gedacht. De zomer was zo druk!’ En dat is jammer. We hebben de doelen die we nu stellen voor de medewerkers, daarmee moeten we dus rekening houden met een hele drukke zomer waar iedereen op vakantie is. Als je de gewone weken hebt waar iedereen aanwezig is en je bij wijze van spreken iedere twee weken een middag uitgeplant zou kunnen worden daarvoor, dat kan niet in de zomer. Het is dus niet reëel om dan te verwachten dat het gaat lukken. Je moet echt rekening houden met de drukke zomer waar ze verder geen extra dingetjes kunnen doen. Maar wel in die zomer af en toe de vragen van ‘goh oké, ben je er überhaupt mee bezig, waar zit je een beetje’ dit om wel een beetje zelf die vinger aan de pols te houden. Dit is per medewerker wel wat anders. De incheck momentjes zijn vooral vanuit het management.

In het najaar hebben we beoordelingsgesprekken. Deze hebben we anders vormgegeven. Het management gaat niet echt meer alleen zelf beoordelen, maar de medewerkers gaan het zelf voor zichzelf invullen. We hebben nieuwe formulieren gemaakt en die vullen zij in en die vullen wij in. Dan gaan we in gesprek over de overeenkomsten en de verschillen in beoordeling. Bijvoorbeeld waarom denk jij dit, waarom denk ik dat. Je hebt hier dus echt een gesprek over. Het is een gezamenlijke beoordeling. We moeten ons wel aan de CAO houden, dat beoordelingsgesprek bestaat uit 5 beoordelingen (heel slecht, slecht, matig, voldoende, goed), en hier horen percentages bij. We gaan niet meer doen: ‘ik vind van jou dat jij dit hebt, ik vind van jou dat...’ maar het is meer een gesprek.

Hoe ik die vitaliteit beter zie, is eigenlijk in één woord: onderlinge communicatie. Dus in communicatie blijven met je medewerker. Niet maar 2 keer per jaar een gesprek. Het personeel vond de beoordelingsgesprekken op de oude manier niet fijn. Dat we dat hebben omgegooid maakt dat de medewerker zich gehoord voelt. En zij staan er dus meer voor open om het gesprek aan te gaan.”

Wat doen jullie aan de ontwikkeling van het personeel?

“Het personeel mag jaarlijks trainingen volgen. We hebben hierbij de CAO aangehouden. Ze mogen zelf met een idee komen, als wij hierbij denken dat het past bij hoe de praktijk nu bezig is, vergoeden wij alles. Dus de cursus, reiskosten en uren. Als ze iets willen waarvan wij denken dat het niet helemaal past, dan vergoeden wij wel de cursus en reiskosten maar niet de uren. Soms is het in opdracht, dus dan wijzen wij een cursus aan die geschikt zou zijn voor een bepaalde medewerker. Dan vergoeden wij ook alles. We hebben een budget hiervoor opgesteld. Voor de paraveterinairs is dit 500 euro en voor de dierenartsen is dit 1200 euro. Ook hebben wij soms nascholingen of trainingen binnen de praktijk. Voor bijvoorbeeld een nieuw product of hondengedrag vanuit een hondenschool. Dat is vaak in opdracht, dus dat het management vindt dat het personeel hierbij moet zijn.”

Voeren jullie een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit? Zo nee, betrekken jullie de tevredenheid bij het gesprek?

“Nee. Ik denk dat wij in de beoordelingsgesprekken dit onderwerp wel behandelen, er zit wel een stukje in over hoe het gaat met de medewerker, komt hij/zij met plezier naar het werk, hoe gaat de samenwerking tussen management en medewerker. Het wordt niet meegenomen in de beoordeling, maar het is wel een stukje wat wij ze vragen. Het is niet echt een onderzoek, maar we vragen er wel naar.”

Hoe houden jullie medewerkers tevreden en betrokken?

“We hebben vier keer per jaar een teamoverleg. Hierbij zitten we met elkaar en hebben we ook geen dienst en geen telefoon. We hebben regelmatig dierenartsen- en assistenten overleggen. We houden de medewerkers betrokken door middel van WhatsApp, we gebruiken WhatsApp groepen. Hier worden roosterwijzigingen en ruilen van dagen overlegd. Roosterwijzigingen of extra dagen werken worden nooit zomaar ingepland zonder overleg. Daar hebben de medewerkers inspraak in. Of bijvoorbeeld of dingen wel of niet handig zijn, zoals dingen bij de balie. Om het team betrokken en loyaal te krijgen, is om zelf het goede voorbeeld te geven denk ik, altijd je deur open hebben staan, altijd klaarstaan voor een praatje, ook al zit je midden ergens in, heb je iets, vertel het me. We zijn altijd bereikbaar. Je kunt ook altijd appen. Dat helpt wel in de loyaliteit. We zijn vanuit het management goudelijk. Als het niet goed gaat, zeggen we het maar als het wel goed gaat zeggen we het ook. We bedanken onze medewerkers altijd in wat ze doen. We zijn oprecht geïnteresseerd in wat zij doen, ook buiten werk om. Dus ik denk dat vooral dat stukje heel erg zorgt voor een betrokken en loyaal team.”

Hoe behalen jullie een efficiënte personeelsbezetting? Dus de juiste medewerker op de juiste plek?

“Dat is heel erg kijken naar de kwaliteiten van de paraveterinair. En dat ook afstemmen met elkaar. Want de ene medewerker werkt heel goed aan de balie, maar niet zo lekker met de persoon. Dat zijn het beide prima mensen, maar soms dan werkt het gewoon eventjes niet. Dat is heel erg puzzelen in het rooster en weten waar de bepaalde krachten liggen van de mensen. En over het algemeen zijn ze het van zichzelf bewust. Ze weten van zichzelf of ze de balie of de OK leuker vinden, of dat ze juist wel of niet graag met een persoon werken. Je moet dus weten wat hun krachten zijn, en hoe je ze gaat inzetten. Er is ook ruimte voor het wisselen onderling van afdelingen, bijvoorbeeld van OK naar balie. We hebben allround medewerkers, die dus zowel balie als OK kunnen doen. Bij het aannemen van medewerkers gaat onze voorkeur niet uit naar medewerkers die helemaal niks aan de balie kunnen.

Welke leiderschapsstijl passen jullie toe? Houden jullie hier rekening mee per medewerker?

“Wij passen meer coachend leiderschap toe. Maar mensen met veel ervaring die hoeven wij zelf niet echt meer te coachen.”

Wat doen jullie verder om jullie personeel gezond en fit te houden? En het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden?

“Op dit moment niet veel, ik wil heel graag in het komende jaar, in het najaar, een coach hier in de praktijk laten komen die ons gaat helpen met het vormen van het team. We gaan nu de zomer in, dat wordt hard werken met elkaar en dat betekent dat je ook meer op elkaar zit. De zomer is ook de periode met de meeste omzet bij deze praktijk. Dus er moet ook gewoon hard gewerkt worden. Je komt hierbij ook sneller tot de essentie van het samenwerken. Je gaat sneller zien waar mogelijk nog dingen liggen om te verbeteren. Die gaan we allemaal meenemen en die bespreken we dan in het najaar. Wat ging er heel goed? Waar liggen punten waar we wel iets mee moeten? Dit gaan we dan samen met een coach doen. Hier zal waarschijnlijk een DISC-

training in zitten om de samenstelling van het team in kaart te brengen. Om zo te kunnen zien waarom bijvoorbeeld de samenwerking niet goed gaat. Nu is de timing niet goed, omdat we de zomer nu in gaan. Gedrag veranderen kost namelijk heel veel energie. Daarom dat we ons daar in het najaar bezig mee gaan houden, en niet nu. Vitaliteit houdt nu ook in, stel er komt een nieuwe assistente bij, wat binnenkort ook gaat gebeuren, maar dat betekent dat er voorlopig dit jaar geen nieuwe medewerkers worden aangenomen. Als we er nog meer mensen bij gaan doen, dan gaan we achter de feiten aanlopen. We willen als team met z'n allen zogenaamd 120 rijden over de snelweg, maar dat kan nog niet. Als je nu nog meer mensen bij het team gooit, gaat het alleen maar langer duren voordat we die 120 gaan halen. Dat is ook een stukje vitaliteit. We blijven nu bij de mensen die er nu zijn en er moeten nu niet meer mensen meer bijkomen. Ook al zouden we ze misschien wel kunnen gebruiken, we blijven nu eventjes bij het team dat er nu is. De medewerkers geven zelf aan dat zij vinden dat ze de afgelopen jaren erg snel zijn gegroeid met mensen. Er kwamen op een gegeven moment 4 nieuwe medewerkers tegelijk bij. Die hebben eigenlijk allemaal niet de basis geleerd, waardoor we nu maar met 50 over de snelweg rijden, dus dat is jammer.”

Bijlage C. Enquêtevragen

Deelvraag/soort vraag	Dimensie	Enquêtevraag	Antwoordmogelijkheden	
Uitsluitingsvraag		1. Is de dierenartsenpraktijk waar u werkzaam bent aangesloten bij een keten (Evidensia, AniCura, CVS etc.)?	○ Ja ○ Nee	Ja → hartelijk bedankt voor uw tijd om de enquête in te vullen. U mag de enquête verzenden en verlaten.
Uitsluitingsvraag		2. Wat is uw functie?	○ Paraveterinair ○ Anders	Anders dan paraveterinair → hartelijk bedankt voor uw tijd om de enquête in te vullen. U mag de enquête verzenden en verlaten.
Algemene vraag		3. Wat is uw leeftijd?	○ <20 jaar ○ 21-30 jaar ○ 31-40 jaar ○ 41-50 jaar ○ 51-60 jaar ○ 61+	
Algemene vraag		4. In welke provincie woont u?	○ Groningen ○ Friesland ○ Drenthe ○ Overijssel	

			○ Gelderland ○ Flevoland ○ Noord-Brabant ○ Utrecht ○ Noord-Holland ○ Zuid-Holland ○ Zeeland ○ Limburg	
<u>Hoe ervaren paraveterinairs vitaliteit op hun werkplek?</u>	Energie	5. Ik word blij van mijn baan	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Energie	6. Ik krijg energie van mijn werk	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Energie	7. De volgende dingen vind ik leuk in mijn werk/hier krijg ik energie van:	○ Omgang met dieren ○ Omgang met klanten ○ De afwisseling ○ De voldoening die ik uit mijn werk haal ○ Anders, namelijk... ○ Geen van bovenstaande	
	Energie	8. De volgende dingen vind ik niet leuk in mijn werk/dit kost mij energie:	○ Omgang met dieren ○ Omgang met (lastige) klanten ○ Sociale aspecten van mijn baan ○ Anders, namelijk... ○ Geen van bovenstaande	
	Ontwikkeling	9. Ik heb voldoende ontwikkelingsmogelijkheden op mijn werk om	○ Ja ○ Nee ○ Weet ik niet	Ja: door naar de volgende vraag.

		mijzelf te ontwikkelen (bijvoorbeeld door nascholing/cursussen)		
	Ontwikkeling	Zo ja: wat voor ontwikkelingsmogelijk- heden heeft u op uw werk?	○ Cursussen/nascholing buiten de praktijk ○ Cursussen/nascholing binnen de praktijk ○ Een opleiding doen naast mijn werk ○ Ik heb mogelijkheden om mijzelf op persoonlijk gebied te ontwikkelen ○ Anders, namelijk...	
	Ontwikkeling	Zo nee: toelichting	○ Open vraag	
	Uitdaging	10. Ik vind dat ik voldoende uitdaging heb in mijn werk.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	○ Open vraag	
	Uitdaging/jobcrafting	11. In mijn werk heb ik de ruimte en verantwoordelijkheid om het werk anders in te delen zodat het leuker en interessanter wordt (voorbeelden: meer afwisseling, werkzaamheden op een andere manier doen)	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	○ Open vraag	

	Werk-privé balans	12. Ik kan werk en privé goed gescheiden houden.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Werk-privé balans	13. Als ik thuiskom van mijn werk, kan ik mijn werk achter mij laten.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Motivatie	14. Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen in mijn werk.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Motivatie	15. Ik ben gemotiveerd om mijn doelen op mijn werk te bereiken.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Betrokkenheid	16. Ik voel mij betrokken bij mijn werk	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Betrokkenheid	17. Mijn leidinggevende heeft een betrokken houding naar mij en mijn collega's (voorbeelden: weet wat er op de	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	

		werkvloer speelt, is goed bereikbaar)		
	Betrokkenheid	18. Waaraan merkt u dat uw leidinggevende wel of niet betrokken is met u?	☐ Open vraag	
	Waardering	19. Mijn leidinggevende waardeert en respecteert mij.	☐ Ja ☐ Nee	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Efficiënte personeelsbezetting	20. Mijn leidinggevende houdt rekening met wat ik leuk vind in mijn werkzaamheden en zet mij daarvoor in.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Waardering	21. Ik krijg regelmatig complimenten van mijn leidinggevende.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Leiderschapstijl	22. Ik vind de manier waarop mijn leidinggevende leiding geeft prettig.	☐ Ja ☐ Nee	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	

	Leiderschapsstijl	23. Mijn werkgever geeft mij voldoende loonbaanperspectief.	☐ Ja ☐ Nee	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Werksfeer	24. Ik vind dat er op mijn werk een prettige sfeer is.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Waardering	25. Ik krijg regelmatig complimenten van mijn collega's.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Veerkracht	26. Ik weet goed om te gaan met moeilijke situaties (denk bijvoorbeeld aan een lastige klant bij de balie).	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Veerkracht	27. Ik kan goed omgaan met tegenslagen in mijn werk.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	

	Inhoud en werkomstandigheden	28. De omstandigheden waarin ik mijn werk moet uitvoeren vind ik prettig (o.a. veilige werkomgeving, klimaat)	☐ Ja ☐ Nee	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Inhoud en werkomstandigheden	29. Ik ben tevreden over mijn werktijden (o.a. pauzes en overwerken)	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
		Toelichting op de vorige vraag	☐ Open vraag	
	Werkstress	30. Ik ervaar stress op mijn werk.	Likertschaal: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd	
	Inhoud en werkomstandigheden	31. Bij soms, meestal en altijd op vorige vraag: Ik ervaar stress in mijn werk door:	☐ Te veel werk moeten doen dan ik aankan ☐ Lastige klanten ☐ Te veel verantwoordelijkheid ☐ Te veel overuren maken ☐ Mijn leidinggevende ☐ Mijn collega's ☐ Anders, namelijk...	
	Werk gerelateerde problemen	32. Ik ervaar momenteel de volgende effecten in/door mijn werk:	☐ Werkstress ☐ Depressie ☐ Burn-out (langdurige stress door overbelasting)	

			○ Bore-out (langdurige stress door onderbelasting) ○ Rusteloosheid ○ Ontevredenheid ○ Slecht slapen/slapeloosheid ○ Snel geïrriteerd/kort lontje ○ Ongemak in mijn lichaam ○ Rugpijn ○ Zere voeten/benen/armen ○ Hoofdpijn ○ Nekpijn ○ Vermoeidheid ○ Regelmatig ziek ○ Geen van bovenstaande ○ Anders, namelijk...	
<u>Welke vitaliteits-/HR-instrumenten zetten dierenartsenpraktijken nu al in?</u>		33. Welke van de onderstaande punten worden er ingezet op de praktijk waar u werkzaam bent?	○ Functionerings-, POP- en/of beoordelingsgesprekken ○ Regelmatige (niet-officiële) gesprekken ○ Werkoverleg/vergadering ○ Ontwikkelingsmogelijkheden/aanbieden van cursussen ○ Training voor het team ○ Introductie/inwerkplan ○ Bedrijfsuitje ○ Gezonde snacks/fruit/maaltijd ○ Anders, namelijk... ○ Geen van bovenstaande	
		34. Op een schaal van 1 tot 5: Hoe bewust is uw leidinggevende bezig met vitaliteit van het personeel? (denk aan	1 = helemaal niet bewust 2 = niet bewust 3=neutraal 4=bewust 5=zeer bewust	

		gesprekken voeren, aandacht voor personeel, ontwikkeling van medewerkers)		
		35. Hoe merkt u dat uw leidinggevende niet of wel bewust bezig is met vitaliteit?	○ Open vraag	
<u>Waar hebben paraveterinairs behoefte aan om vitaal te blijven op hun werkplek?</u>		36. Wat kan de werkgever doen volgens u om u fit, energiek en gemotiveerd te houden op uw werk?	○ (meer) afwisseling bieden ○ (meer) gesprekken voeren ○ (meer) waardering van mijn werkgever ○ Zorgen voor betere arbeidsomstandigheden ○ Een andere manier van leidinggeven toepassen ○ Niets ○ Anders, namelijk...	
		37. Waar heeft u behoefte aan om vitaal te blijven op uw werkplek?	○ (meer) ontwikkelingsmogelijkheden ○ Betere werk-privé balans ○ Betere levensstijl toepassen ○ Betere relatie met mijn leidinggevende ○ Ik wil meer betrokken zijn bij mijn werk ○ Anders, namelijk...	
Algemene vraag		38. Als u nog aanvullingen of opmerkingen heeft, kunt u deze hier noteren:	○ Open vraag	Hartelijk bedankt voor het invullen van de enquête.