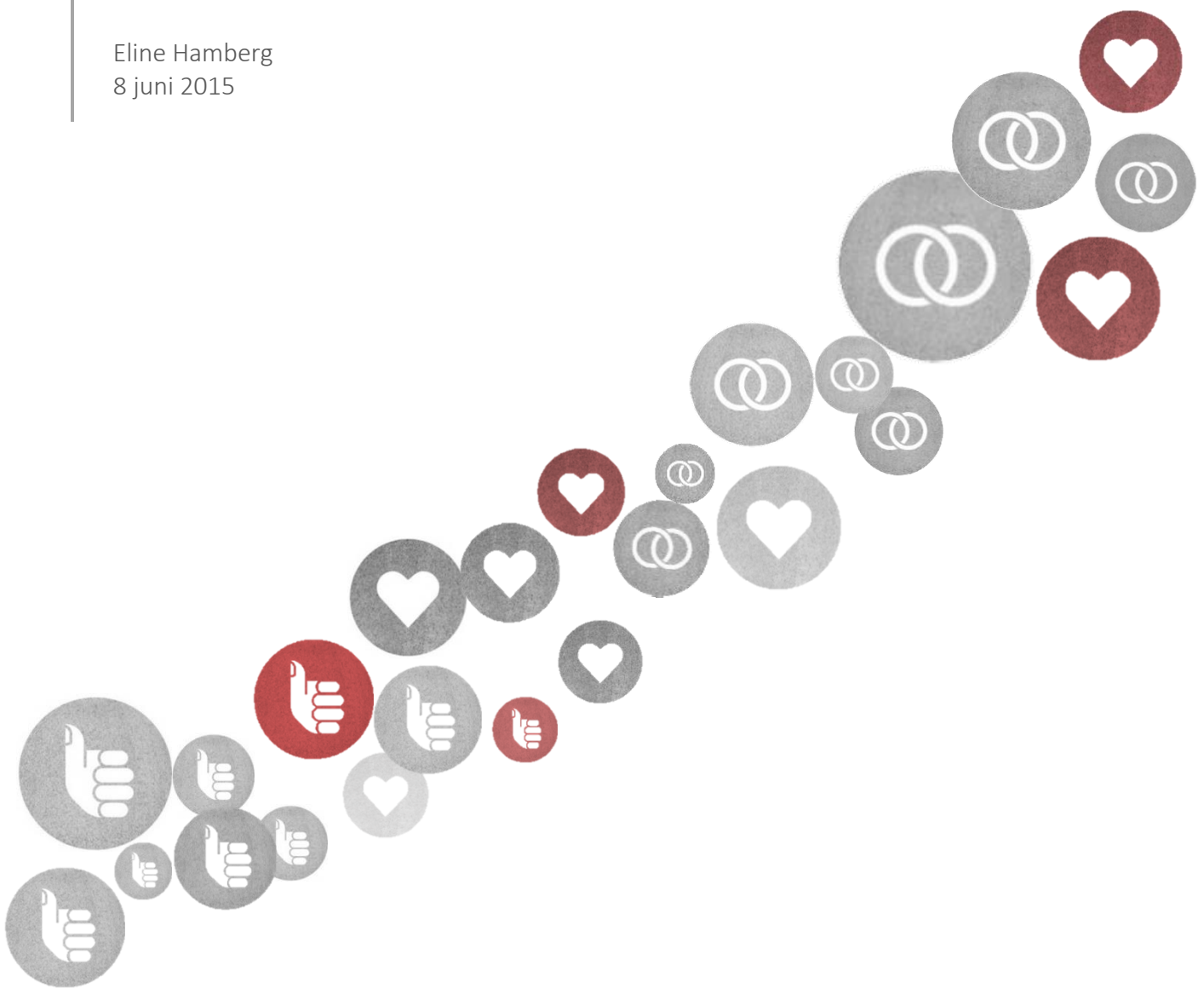


Afstudeeronderzoek

Verzekerd van betrokkenheid?

*Een afstudeeronderzoek naar de factoren die van invloed zijn
op betrokkenheid van medewerkers*

Eline Hamberg
8 juni 2015



Versie: anoniem

Verzekerd van betrokkenheid?

Een afstudeeronderzoek naar de factoren die van invloed zijn
op betrokkenheid van medewerkers

Soort document:	Afstudeerscriptie
Versie:	Anoniem
Module:	HRHt14 Afstudeeropdracht
Auteur:	Eline Hamberg
Studentnummer:	s1072957
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Studiebegeleider:	Hendrik Jan Bot
Organisatie:	Anoniem en wordt genoemd 'de organisatie'
Praktijkbegeleider:	L.P.
Datum:	8 juni 2015
Plaats:	Anoniem

Managementsamenvatting

Bij de organisatie leeft de vraag in hoeverre medewerkers betrokken zijn. De directie, tevens de opdrachtgever, vraagt zich af hoe medewerkers het vinden om voor de organisatie te werken en of ze in de toekomst ook voor de organisatie willen blijven werken. Dit vragen ze zich af omdat de organisatie verandert: operationeel werk wordt steeds meer geautomatiseerd. Het gewenste toekomstbeeld is om met hetzelfde personeelsbestand meer werk te kunnen doen. Daarnaast is een externe ontwikkeling dat de arbeidsmarkt steeds meer aantrekt en medewerkers makkelijker aan een baan komen.

Om de vraag van de directie tegemoet te komen, is de huidige betrokkenheid van medewerkers onderzocht en advies gegeven over hoe die betrokkenheid beïnvloed kan worden. Met die inzichten kan de directie en HR inspelen op betrokkenheid van medewerkers, om binding te behouden en te beïnvloeden. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: hoe kan de betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie verhoogd worden?

Deze hoofdvraag is beantwoord door de huidige betrokkenheid van medewerkers te meten met een kwantitatief onderzoek en door middel van literatuuronderzoek naar mogelijkheden om betrokkenheid te beïnvloeden.

Uit de resultaten blijkt dat drie kwart van de medewerkers betrokken is bij de organisatie. Gekoppeld aan de definitie van betrokkenheid betekent dit dat drie kwart van de medewerkers hart voor de organisatie heeft, diepe verbinding met de organisatie voelt en achter de doelen en waarden staat, waardoor de organisatieprestaties positief beïnvloed worden.

Er zijn verschillende drijfveren waar betrokkenheid door beïnvloed wordt, zoals leiderschap, de prestatie van de organisatie, het werk dat medewerkers doen, werkomgeving, beloning en de manier van communiceren. Ook zijn er belangrijke succesfactoren voor betrokkenheid, namelijk: een inspirerende visie en ambitie, managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren, zeggenschap van medewerkers en integriteit (MacLeod & Clarke, 2009). Bewezen is dat er sterke correlaties zijn tussen betrokkenheid en prestaties van een organisatie (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013).

De drijfveren, die het meest voor betrokkenheid zorgen bij de organisatie, zijn: de direct leidinggevende, de werkbeleving en samenwerking en omgang met collega's. Factoren die tevens van belang zijn voor het creëren van betrokkenheid, maar bij de organisatie laag scoren, zijn: werkdruk, loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden, financiële arbeidsvoorwaarden (groeimogelijkheden, beloning en het aanpakken van slechte prestaties), fysieke arbeidsomstandigheden (klimaat) en de kernwaarden en strategie.

Om betrokkenheid van medewerkers te verhogen, is het van belang om focus te leggen op: een inspirerende visie en ambitie, ontwikkeling van medewerkers, financiële arbeidsvoorwaarden, werkdruk en zeggenschap. Hierbij moeten zowel acties vanuit het management als per organisatieonderdeel ondernomen worden, zodat op alle niveaus veranderingen gerealiseerd kunnen worden.

Er is een aantal aanbevelingen gedaan aan de organisatie op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Allereerst is het van belang om een gemeenschappelijke visie, ambitie en passende kernwaarden uit te dragen naar medewerkers. Ook is een zichtbare directie van belang voor het verzekeren van betrokkenheid. Om medewerkers tegemoet te komen wordt het advies gegeven om horizontale loopbaanontwikkeling in te voeren en het beloningssysteem aan te passen. Bij het implementeren is het niet alleen van belang dat er vanaf de top acties worden ondernomen, maar ook op afdelings- en teamniveau. Het advies is dus om in te zoomen op afdelingen en teams en deze uitkomsten tevens met elkaar te vergelijken om van elkaar te kunnen leren. Ten slotte, is het raadzaam om het onderzoek jaarlijks uit te voeren, zodat er een periodieke meting gedaan wordt die vergeleken kan worden om ondernomen acties te evalueren en ieder jaar voort te bouwen op de betrokkenheid van medewerkers. Door deze acties uit te voeren kan de organisatie het - al grotendeels betrokken - personeelsbestand nog meer aan zich binden en blijft op die manier ook in de toekomst verzekerd van betrokkenheid.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	2
Voorwoord.....	5
1. Inleiding	6
2. Aanleiding.....	7
2.1 Situatieschets.....	7
2.2 Aanleiding	8
3. Probleemformulering	10
3.1 Probleemstelling	10
3.2 Doelstelling	10
3.3 Onderzoeksvragen	10
3.4 Doelgroep	11
3.5 Afbakening.....	11
4. Theoretisch Kader.....	12
4.1 Definiëring van betrokkenheid	12
4.2 Het beïnvloeden van betrokkenheid.....	13
4.2.1 Motivatietheorieën.....	13
4.2.2 Factoren voor het beïnvloeden van betrokkenheid.....	15
4.3 De relatie tussen betrokkenheid en performance	17
4.4 Conceptueel model.....	18
4.5 Conclusie theoretisch kader	18
5. Methodologie	20
5.1 Deskresearch	20
5.2 Fieldresearch	20
5.3 Meetinstrumenten.....	23
5.4 Procedure	24
6. Resultaten.....	25
6.1 Huidige medewerkersbetrokkenheid.....	25
6.2 Factoren die een rol spelen bij betrokkenheid	25
6.2.1 Hoogste en laagste resultaten	25
6.2.2 Resultaten per thema	26
6.3 Benchmark betrokkenheid.....	30
6.4 Kwalitatieve verschillen bij personeelscategorieën	31
6.4.1 Geslacht	31
6.4.2 Leidinggevend versus niet-leidinggevend	31

6.4.3	Dienstjaren.....	32
6.4.4	Leeftijdscategorieën	32
6.5	Kwalitatieve verschillen tussen afdelingen en teams.....	34
6.5.1	Betrokkenheidsscores.....	34
6.5.2	Per thema	34
7.	Conclusie, aanbevelingen en discussie	37
7.1	Conclusie.....	37
7.2	Aanbevelingen	41
7.3	Discussie	45
8.	Implementatieplan	47
	Literatuurlijst	51
	Bijlagen	53
	Bijlage I Enquête medewerkersonderzoek	53
	Bijlage II Respons per afdeling	59
	Bijlage III Rapportage algemene resultaten	60
	Bijlage IV Berichtgeving over enquête	75
	Bijlage V Open antwoorden	79
	Bijlage VI Resultaten per personeelscategorie.....	80
	Bijlage VII Implementatieproces voor managers en unitleiders	82

Voorwoord

In het vierde studiejaar van Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden heb ik een afstudeeropdracht uitgevoerd, resulterend in deze scriptie. Gedurende vier maanden lang is deze scriptie vormgegeven naar aanleiding van een vraagstuk bij de organisatie.

Voordat ik met de afstudeerperiode begon, dacht ik dat onderzoek doen niets voor mij was. Heel de tijd bezig zijn met één onderwerp, niet meewerken maar alleen maar onderzoeken, analyseren en erover schrijven, leek me niets. Dat is gelukkig heel anders uitgepakt. Door het intrigerende onderwerp van de opdracht en door de organisatie waar ik de opdracht uit kon voeren, is de afstudeeropdracht niet alleen leerzaam, maar ook heel leuk geweest.

Bij toeval werd ik gewezen op een vacature van de organisatie: een opdracht om een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uit te voeren. Van de organisatie had ik nooit eerder gehoord, maar het onderwerp heeft me tijdens de hele opleiding al geboeid. Het leek me interessant om te onderzoeken waarom medewerkers voor een bepaalde organisatie werken, wat hun drijfveren zijn en in hoeverre er sprake is van motivatie. Dus heb ik gesolliciteerd en werd even later met enthousiasme ontvangen bij de organisatie om de opdracht uit te voeren. Met veel motivatie ben ik begonnen en het resultaat ligt na vier maanden voor u: deze afstudeerscriptie over betrokkenheid van medewerkers.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken, zonder hen was deze afstudeeropdracht niet geworden zoals die nu is.

Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider van de hogeschool bedanken, Hendrik Jan Bot. Zijn begeleiding gedurende de opdracht was door zijn uitgebreide kennis en ervaring op dit onderwerp heel waardevol. Mijn stagebegeleidster van de organisatie wil ik graag bedanken voor de tussentijdse feedback, haar kritische blik, brainstormsessies, maar ook de vrijheid die ik gekregen heb om op mijn eigen manier invulling te geven aan de opdracht. Natuurlijk ook de andere dames van HR bedankt voor de gezelligheid op de HR kamer wat mijn afstudeerperiode heel leuk heeft gemaakt.

Ook gaat mijn dank uit naar iedereen van de organisatie die input heeft geleverd aan het onderzoek. Jullie hebben mijn onderzoek mogelijk gemaakt en voor de organisatie waardevolle informatie beschikbaar gesteld. Verder wil ik de mensen in mijn directe omgeving bedanken voor de support gedurende mijn afstudeerperiode. Vooral mijn familie bedank ik voor het geduld dat zij hadden in mijn momenten van stress en hun bemoedigende woorden.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Eline Hamberg
5 juni 2015

1. Inleiding

Betrokkenheid van medewerkers is momenteel een hot item in werkgeversland. Werkgevers kunnen er niet meer omheen. Er wordt veel onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid gedaan en wat het effect is op onder andere de performance van organisaties. Verschillende onderzoeken tonen aan dat organisaties met betrokken medewerkers betere resultaten behalen (e.g. Hay Group, 2014; Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013; Heezen, Van der Lei & Griffioen, 2014).

Volgens een onderzoek van Hay Group (2014) is dit hét moment om als organisatie kritisch te kijken naar het beleid op betrokkenheid, omdat er in de komende tijd heel wat verandert aan de manier waarop we werken en wat medewerkers nodig hebben van de werkgevers. Organisaties zouden na moeten denken over hoe ze hun medewerkers betrokken en loyaal houden.

Ook bij de organisatie is dit vraagstuk over betrokkenheid en loyaliteit ontstaan. Hoe vinden medewerkers het om voor de organisatie te werken? En belangrijker nog: willen ze in de toekomst ook voor de organisatie blijven werken? Hierbij speelt mee dat de organisatie de afgelopen jaren flink gegroeid is, ondanks de crisis. Voor de organisatie kan dit een omslag betekenen: gaat de cultuur veranderen en moet er meer bureaucratiseren? En als we dat doen, wat betekent dat dan voor onze medewerkers? Dit zijn actuele vragen die de directie bezig houden (T.S., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

Om de directie tegemoet te komen, is de huidige betrokkenheid van medewerkers onderzocht en advies gegeven over hoe die betrokkenheid beïnvloed kan worden. Met die inzichten kan de organisatie inspelen op betrokkenheid van medewerkers, om bepaalde binding te behouden en te beïnvloeden. Want, als de arbeidsmarkt weer aantrekt in de toekomst, wat maakt het dat mensen voor de organisatie willen blijven werken? Om bovenstaande zaken te beantwoorden, luidt de hoofdvraag als volgt: hoe kan de betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie verhoogd worden?

Deze scriptie bestaat uit diverse hoofdstukken, opgedeeld in paragrafen. Allereerst wordt er een verdieping gegeven op de aanleiding van het vraagstuk. Vervolgens wordt de probleemstelling verder uitgediept met diverse deelvragen. In het theoretisch kader komt passende theorie aan bod, waarmee de deskresearch deelvragen beantwoord worden en een conceptueel model wordt toegelicht. Hierna wordt in het hoofdstuk 'Methodologie' meer informatie gegeven over hoe het onderzoek precies uitgevoerd is en welke instrumenten hiervoor gebruikt zijn. In het hoofdstuk 'Resultaten' wordt er antwoord gegeven op de fieldresearch deelvragen. Ten slotte, komt er een hoofdstuk met conclusies, aanbevelingen aan de organisatie en een discussie over het onderzoek.

In kader van de leesbaarheid van deze scriptie wordt het begrip 'betrokkenheid' gebruikt, hiermee duidend op medewerkersbetrokkenheid. De definitie van het begrip wordt toegelicht in het theoretisch kader.

2. Aanleiding

Om een beeld te vormen van de organisatie waar het onderzoek uitgevoerd is, wordt er omschreven wat recente ontwikkelingen zijn en er wordt een verdieping gegeven op de aanleiding van het onderzoek. Hierbij is echter een gedeelte van de informatie weggelaten in verband met de vertrouwelijkheid hiervan.

2.1 Situatieschets

De organisatie

De organisatie is een nationale profit-organisatie met ongeveer 200 medewerkers (L.P., persoonlijke communicatie, 24 februari 2015). De cultuur wordt veelal omschreven als open, hands-on, informeel en laagdrempelig (T.S., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

Organisatie- en externe ontwikkelingen

De organisatie is ondanks de crisis de afgelopen jaren gegroeid, de organisatie is binnen vijf jaar tijd bijna verdubbeld. Door de groei zijn er veel jonge medewerkers aangenomen, die voornamelijk operationeel werk doen. Omdat de organisatie zoveel gegroeid is, zit de organisatie in een splitsing tussen een kleine en een grote organisatie. De cultuur verandert hierdoor langzaam maar zeker naar meer bureaucratisch. 'Doordat de organisatie groter wordt, veranderen er natuurlijk dingen. Het wordt wel afstandelijker' (A.R., persoonlijke communicatie, 17 februari 2015).

Een directielid zei: 'We zitten op een punt waarop we keuzes moeten maken, gaan we bureaucratiseren of blijven we zoals we zijn?' (T.B., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

De cultuur is niet het enige dat verandert. Bij de organisatie ligt er momenteel veel focus op automatisering. De organisatie zal mee moeten gaan met concurrentie, met verwachtingen en wensen van de klant, maar ook met de technologische ontwikkelingen voor kostenreductie en efficiëntie van het werk. 'De organisatie is te lang achtergebleven wat betreft technologie en dat moet nu ingehaald worden. Het werk zal efficiënter gedaan moeten worden en steeds meer zaken dienen vastgelegd te worden' (A.R., persoonlijke communicatie, 17 februari 2015). Er is al het een en ander geautomatiseerd en voor de toekomst is het de bedoeling, dat er nog meer geautomatiseerd wordt. Door de automatisering zal er efficiënter gewerkt worden en dus minder sprake zijn van operationeel werk. Er blijft dan meer tijd over voor denkwerk en specialistische functies. Echter wordt er niet verwacht dat de automatisering zorgt voor het wegvallen van functies, sommige functies zullen verschuiven van operationeel naar meer tactisch. Het gewenste toekomstbeeld is om met dezelfde mensen meer werk te kunnen doen. Medewerkers dienen op een bepaald moment dus mee te veranderen. Hiervoor is een ander type medewerker nodig en betrokkenheid is hierbij heel belangrijk, denkt de directie, omdat medewerkers gemotiveerd moeten zijn mee te gaan in de veranderingen (T.B., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

2.2 Aanleiding

De directie van de organisatie is de opdrachtgever van het onderzoek. De algemeen directeur van de organisatie zei: 'Ik zou niet alleen willen weten óf medewerkers tevreden zijn en in hoeverre, maar ook waarom. Waar ligt het aan dat mensen voor de organisatie willen werken, blijven werken of juist weggaan?' (T.S., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

De directie vindt het belangrijk om te weten waarom en in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. De wens naar een medewerkersonderzoek is ontstaan omdat opviel dat niet alle medewerkers zich zo verbonden voelen met de organisatie als de directie zou willen (T.B., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015). Er zijn bepaalde vermoedens over hoe medewerkers de organisatie ervaren. Zo zijn er verschillende zaken waarover onvrede in de organisatie heerst. Op veel afdelingen is sprake van een hoge werkdruk en op sommige afdelingen wordt er zelfs structureel overgewerkt (A. van de G., persoonlijke communicatie, 10 februari 2015). Qua arbeidsomstandigheden wordt er veel geklaagd over het klimaat. Ook heerst er een bepaalde ontevredenheid over groeimogelijkheden binnen de organisatie. Er zijn weinig mogelijkheden voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen. De financiële groeimogelijkheden staan hiermee in verband, die houden op een bepaald punt op voor medewerkers, waardoor hier ook ontevredenheid over is (A. van N., persoonlijke communicatie, 10 februari 2015).

De directie is van mening dat er een bepaalde balans moet zijn tussen het salaris en het werk van medewerkers: medewerkers moeten niet teveel verdienen, want dan blijven ze alleen nog voor het geld. Medewerkers zouden niet 'vast' moeten zitten om die reden (T.S., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

Wat medewerkers echt vinden van zaken als werkdruk en salaris, is niet onderzocht. Het zijn meer vermoedens. Het onderzoek zou over deze en andere zaken opheldering moeten geven. Overigens is er nooit eerder een medewerkersonderzoek gedaan, waardoor de directie dit graag een keer wil laten uitvoeren.

Volgens de directie zijn medewerkers van strategisch belang en het kapitaal van een organisatie. Er wordt verwacht dat tevreden medewerkers gemotiveerder zijn, een hoger rendement behalen, zich betrokken voelen en een goed visitekaartje zijn zowel intern als extern. De directie zou graag willen weten of dit tevens voor de medewerkers bij de organisatie geldt (T.B., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015). 'Laten we uitgaan van de 80/20 regel: dat 80% van de medewerkers het naar z'n zin heeft hier, het leuk vindt, met plezier werkt en betrokken is. De overige 20% bestaat uit medewerkers die geen mening hebben of die kritisch zijn. En daar hebben we wat aan want met kritische punten kunnen wij wat doen om te verbeteren.' (A.R., persoonlijke communicatie, 17 februari 2015). Daarnaast is de directie van mening dat er, door een medewerkersonderzoek te doen, een signaal wordt afgegeven naar medewerkers, dat er geluisterd wordt.

Een externe ontwikkeling die meespeelt bij binding van medewerkers is dat de keuzemogelijkheden van consumenten en ook van medewerkers veranderen. Door globalisering wordt de welvaart van consumenten gestimuleerd en dat zorgt voor meer keuzemogelijkheden. Er zullen naast geld andere behoeften en prioriteiten komen, zoals erkenning, persoonlijke ontwikkeling en betekenis van het werk. Dit heeft invloed op de benadering van betrokkenheid in organisaties. De focus zal meer op het persoonlijke aspect moeten liggen, kijkend naar individuele wensen, drijfveren en verwachtingen. Wanneer de arbeidsmarkt aantrekt, betekent het ook dat er meer ruimte is voor getalenteerde medewerkers om te kiezen waar ze willen werken (Hay Group, 2014).

De directie van de organisatie vraagt zich af of medewerkers bij de organisatie willen blijven of zullen vertrekken. Hierbij ligt de nadruk op bepaalde afdelingen en functies. Vooral bij specialistische functies is binding van medewerkers wenselijk om geen kennis verloren te laten gaan. 'Het zou mooi zijn als we

kunnen inzoomen op afdelingen waar we mensen willen binden en dan focussen op hoe we die mensen kunnen binden.’ (T.S., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

De directie wil inzicht in wat er gedaan kan worden om de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen, zodat de organisatie zich kan voorbereiden op toekomstverwachtingen.

Invloed op HR

De invloed van de organisatieontwikkelingen op HR is onder andere dat HR meer werk moet doen door het grotere personeelsbestand. De administratieve taken nemen toe, zoals het bijhouden van ziekteverzuim voor meer medewerkers. Op tactisch en strategisch niveau verandert er ook het een en ander. Voor HR betekent het gewenste toekomstbeeld - met dezelfde mensen meer werk doen - dat ze moeten anticiperen op het behouden van medewerkers nu en in de toekomst. Er bestaat bij de organisatie momenteel geen beleid over betrokkenheid en geen beleid over doorstroom van medewerkers, dus ze zullen moeten nadenken over hoe HR dit gaat aanpakken. Daarnaast moet HR weten voor welke afdelingen de focus op binding voornamelijk van belang is en hoe de betrokkenheid van medewerkers op die afdelingen beïnvloed kan worden (L.P., persoonlijke communicatie, 10 maart 2015).

Met het oog op het gewenste toekomstbeeld is het tevens van belang dat HR weet wat er kan gaan veranderen voor medewerkers en hen hierin te ondersteunen. HR moet medewerkers kunnen begeleiden met de overstap naar een hoger niveau. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers voldoende betrokken zijn bij de organisatie om in de veranderde omgeving en functie te functioneren. Voor sommige medewerkers kan dit betekenen dat zij niet langer geschikt zijn in hun functie, waardoor HR dus te maken krijgt met inzetbaarheid en herplaatsing van medewerkers, of met uitstroom. Dit leidt tot interne of externe werving en selectie, omdat er mensen gezocht moeten worden die passend zijn bij de nieuwe functies (L.P., persoonlijke communicatie, 10 maart 2015).

Kortom, voor HR is het van belang om te kunnen anticiperen op het (gewenste) toekomstbeeld van de organisatie. Wat hierbij vooral van belang is dat HR kan inspelen op betrokkenheid van medewerkers, zodat medewerkers behouden kunnen worden en tevens betrokken genoeg zijn om in een veranderde omgeving en met een veranderde functie goed te blijven functioneren. Om HR te helpen wordt de huidige betrokkenheid van medewerkers onderzocht, alsmede hoe die betrokkenheid beïnvloed kan worden. Als HR weet hoe het momenteel gesteld is met de betrokkenheid en welke factoren betrokkenheid beïnvloeden, kan HR gezamenlijk met de directie inspelen op het gewenste toekomstbeeld.

3. Probleemformulering

Naar aanleiding van de situatiebeschrijving is er een probleemstelling geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling omschreven alsmede de doelstelling, de onderzoeksvragen, de doelgroep en afbakening van het onderzoek.

3.1 Probleemstelling

Er zijn drie hoofdelementen waar de probleemstelling uit bestaat. Allereerst is er geen zicht op de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Er is nog nooit een medewerkersonderzoek gehouden waardoor betrokkenheid van medewerkers tot op heden nooit getest is. Ten tweede kan er niet vastgesteld worden wat de organisatie kan doen om mensen te binden aan de organisatie en meer betrokken te maken. Ten derde is er vraag naar een periodiek bruikbaar ontwerp van een medewerkersonderzoek, zodat resultaten regelmatig gemeten en vergeleken kunnen worden.

3.2 Doelstelling

De uiteindelijke doelstelling van de organisatie – van de directie – is een hoge klanttevredenheid in combinatie met lange termijn winst. Een randvoorwaarde van de doelstelling is hoge betrokkenheid van medewerkers (T.S., persoonlijke communicatie, 12 februari 2015). De doelstelling van HR is om te faciliteren in de organisatiedoelstelling en hierbij zowel medewerkers als directie tegemoet te komen in wensen en verwachtingen (L.P., 23 februari 2015). HR heeft hiervoor inzicht in betrokkenheid van medewerkers nodig, om deze te kunnen beïnvloeden waar nodig. De doelstelling van het onderzoek is hiermee inzicht in huidige betrokkenheid en hoe die mate van betrokkenheid te beïnvloeden is.

Door middel van dit onderzoek wordt er inzicht verschaft in de betrokkenheid van medewerkers. Dit inzicht leidt tot een voorstel hoe HR van de organisatie kan inspelen op de betrokkenheid van medewerkers, passend bij de verwachte veranderingen in de toekomst. Het is een geslaagd onderzoek als er naar aanleiding van het voorstel concrete acties ondernomen kunnen worden om de betrokkenheid van medewerkers te behouden en te versterken. Daarnaast is een indirecte doelstelling om een periodiek bruikbaar ontwerp van een medewerkersonderzoek aan te leveren, zodat betrokkenheid periodiek gemeten en vergeleken kan worden.

3.3 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan de betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie verhoogd worden?

Deelvragen deskresearch:

- Wat is betrokkenheid van medewerkers?
- Op welke manier kan betrokkenheid beïnvloed worden?
- Wat is de relatie tussen performance van een organisatie en betrokkenheid van medewerkers?

Deelvragen fieldresearch:

- Wat is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?
- Welke factoren spelen een rol bij de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?
- Hoe is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie in vergelijking met organisaties in dezelfde sector?
- Welke kwalitatieve verschillen in betrokkenheid zijn er te onderkennen tussen personeels-categorieën?
- Welke kwalitatieve verschillen in betrokkenheid zijn er te onderkennen tussen afdelingen en teams?

3.4 Doelgroep

De doelgroep van het kwantitatieve onderzoek is het personeel van de organisatie. Hierbij gaat het om de medewerkers die momenteel werkzaam zijn bij de organisatie. Behalve de directieleden, worden er geen medewerkers buiten beschouwing gehouden bij het invullen van het onderzoek. Er wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers van diverse afdelingen en tevens tussen diverse personeelscategorieën. Verdere verantwoording voor de doelgroep wordt gegeven bij methodologie.

3.5 Afbakening

Er is onderzoek gedaan naar betrokkenheid van medewerkers, door middel van kwantitatief onderzoek. Hiervoor is een enquête ontworpen die gebaseerd is op factoren van betrokkenheid. De uitkomsten zijn gerapporteerd, voor zowel de hele organisatie als per personeelscategorie en per afdeling en team. Voor de organisatie zijn er rapportages gemaakt die intern in de organisatie beschikbaar zijn gesteld. Hiermee zijn directieleden, managers, unitleiders en medewerkers geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek.

De rapportages zijn geanalyseerd en hiermee zijn de fieldresearch vragen beantwoord. Met de uitkomsten is er per deelvraag antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hierna zijn er aanbevelingen opgesteld, die aansluiten op de verwachtingen en wensen van de opdrachtgever en HR. De aanbevelingen zijn gericht op de organisatie als geheel. Advies voor elke afdeling en elk team afzonderlijk is buiten beschouwing gelaten. Wegens de vele soorten afdelingen is het in de beschikbare tijd niet mogelijk bevonden om diep in te gaan op specifieke organisatieonderdelen en hiervoor adviezen te vormen. Daarnaast wordt dit als taak van de leidinggevenden gezien en daarom is het implementatieplan hierop afgesteld, zodat afdelingen en teams hier zelf met de uitkomsten aan de slag kunnen gaan.

Het implementatieplan is gebaseerd op één aanbeveling, zodat die concreet toepasbaar is in de organisatie. Hiervoor is gekozen omdat deze aanbeveling als meest van belang wordt geacht om als eerste in te voeren. Om het implementatieplan zo realistisch en haalbaar mogelijk te maken, is er een pilot gedraaid met een afdeling en een team. Voor de rest van de aanbevelingen is geen implementatieplan gemaakt. Dit is buiten beschouwing gelaten in verband met de beschikbare tijd.

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie besproken die helpt bij het beantwoorden van de centrale vraag. De deelvragen van het theoretisch kader worden beantwoord. Per deelvraag is er een paragraaf opgesteld waarin de deelvraag wordt beantwoord. Daarna komt het conceptueel model aan bod, die aansluitend is op de theorie.

4.1 Definiëring van betrokkenheid

Voor betrokkenheid is er niet één internationaal erkende definitie. Er bestaan verschillende begrippen die gehanteerd worden rondom betrokkenheid. Zo kan je in theorie begrippen tegenkomen als bevlogenheid (Heezen, Van der Lei & Griffioen, 2014), binden en boeien (Trompenaars et al., 2014), bezieling (Vergouw, 2013) en Engelse termen als *engagement* (e.g. Aon Hewitt, 2014 & Hay Group, 2014), *commitment* (Heezen et al., 2014) en *drive* (Pink, 2009). Betrokkenheid wordt in het Engels zowel vertaald in *engagement* als *commitment*. Er zijn verschillende managementgoeroes en onderzoeksorganisaties, zoals Hay Group (2014) en Gallup (Reilly, 2014), die *engagement* bij medewerkers hebben onderzocht en beschreven.

Betrokkenheid is gebaseerd op eerdere concepten zoals werktevredenheid. Echter gaat betrokkenheid verder, het laat de relatie tussen medewerker en werkgever zien op basis van die concepten. Betrokken medewerkers zijn emotioneel betrokken bij hun organisatie en willen met enthousiasme werken voor het succes van hun werkgever (Markos & Sridevi, 2010).

Effectory hanteert de volgende definitie: 'Betrokken medewerkers hebben hart voor de organisatie (het 'I love my company'-effect), vinden zichzelf bij de organisatie passen en staan achter de doelen' (Heezen et al., 2014, pag. 13). Volgens Heezen et al. (2014) leveren betrokken medewerkers toegevoegde waarde door hun vastberadenheid, proactieve ondersteuning en kwaliteitsbewustzijn. Medewerkers die betrokken zijn, zouden zich minder snel ziekmelden en verlaten de organisatie minder snel.

Aon Hewitt (2014) definieert *engagement* als de psychische staat en gedragsmatige uitkomsten die leiden tot betere prestaties.

Reilly (2014) maakt onderscheid tussen betrokken, niet betrokken en actief niet betrokken medewerkers. De volgende definitie wordt gehanteerd voor betrokken medewerkers: betrokken medewerkers werken met passie en voelen een diepe verbinding met hun organisatie. Ze zorgen ervoor dat innovatie wordt aangedreven en bewegen de organisatie vooruit. Niet betrokken medewerkers zijn volgens Reilly (2014) in wezen uitgecheckt. Ze slaapwandelen hun werkdag door, investeren tijd – maar geen energie of passie – in hun werk. De derde categorie medewerkers zijn niet gelukkig in hun werk en uiten die onvrede. Elke dag ondermijnen deze medewerkers wat hun betrokken collega's wel bereiken (Reilly, 2014).

Vergouw hanteert in zijn boek het begrip *commitment* en definieert dit als:

De vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend (Vergouw, 2013, p. 19).

Volgens MacLeod & Clarke (2009) kunnen employee engagement strategieën mensen in staat stellen het beste uit zichzelf te halen qua werk, als medewerkers zich gerespecteerd, betrokken, gehoord en gewaardeerd voelen door degenen waarvoor ze werken en waarmee ze werken. Betrokken medewerkers hebben een gevoel van persoonlijke hechting aan hun werk en organisatie en zijn gemotiveerd om hun best te doen.

Wat de definities rondom betrokkenheid met elkaar gemeen hebben, is dat betrokken medewerkers de organisatie blijken te bevorderen in hun prestatie. Betrokken medewerkers staan achter de doelen en waarden van een organisatie en willen de doelen van de organisatie nastreven. Door elementen uit

verschillende definities samen te voegen, is er een nieuwe definitie opgesteld die in dit afstudeeronderzoek wordt gebruikt om (medewerkers)betrokkenheid te definiëren:

Betrokken medewerkers hebben hart voor hun organisatie, voelen diepe verbinding met hun organisatie en staan achter de doelen en waarden, waardoor de prestaties van een organisatie positief beïnvloed worden.

Betrokkenheid kan worden gemeten. Hiervoor heeft Kenexa de 'Kenexa Employee Engagement Index' opgesteld (IBM, 2014). Deze index bestaat uit vier onderdelen waar betrokkenheid mee te meten is, namelijk: trots (Ik ben er trots op om te werken voor deze organisatie), tevredenheid (Over het algemeen ben ik zeer tevreden met deze organisatie als werkgever), belangenbehartiging (Ik zou graag een goede vriend of familielid aanraden om voor deze organisatie te komen werken) en retentie (Ik denk er zelden aan om op zoek te gaan naar een nieuwe baan bij een andere organisatie) (IBM, 2014). De index is opgesteld door middel van analyse van data, waarbij de vier onderdelen als primaire en universele drijfveren naar boven kwamen. De index is wereldwijd toegepast om betrokkenheid van medewerkers te meten (Marketwired, 2008).

4.2 Het beïnvloeden van betrokkenheid

Om erachter te komen hoe betrokkenheid beïnvloed kan worden, zal eerst duidelijk moeten worden waar betrokkenheid vandaan komt. Hoe wordt iemand betrokken? Wat voor externe en interne factoren beïnvloeden betrokkenheid? Betrokkenheid begint bij motivatie. Om invloed uit te oefenen op motivatie van medewerkers, moeten organisaties erachter komen wat belangrijke motivatiefactoren voor hun medewerkers zijn (Morgan, z.d.). Waar ligt het aan dat iemand gemotiveerd is? Waar komt motivatie vandaan? Om deze vragen te beantwoorden zijn er diverse motivatietheorieën geanalyseerd en hieronder beschreven.

4.2.1 Motivatietheorieën

Motivatietheorie Harlow, Deci en Pink

In het boek 'Drive, the surprising truth about what motivates us', spreekt Daniel Pink (2009) over een motivatietheorie die door Harry Harlow en Edward Deci ontdekt is. Harlow deed in 1949 een experiment waarin, naast de twee bekende drijfveren van motivatie, een derde drijfveer naar voren kwam. De eerste drijfveer is een biologische drijfveer, dit komt van binnenuit. Mensen en dieren hebben de biologische drijfveer naar eten, water of lichamelijke seksuele behoeften. De tweede bekende drijfveer komt van buitenaf: belonen en straffen. De derde drijfveer die Harlow ontdekte, was dat de uitvoering van een taak voorziet in intrinsieke beloning, de vreugde van de taak is de beloning (Pink, 2009).

Deci is in 1969 met een experiment aan de slag gegaan om de theorie van Harlow verder te onderzoeken. Met een experiment genaamd de 'Soma puzzle' onderzocht hij de derde drijfveer. Wat hij ontdekte, was dat als geld gebruikt wordt als een externe beloning voor een activiteit, dat dan de intrinsieke belangstelling voor de activiteit afneemt. De beloning kan zorgen voor een verhoging van de motivatie op korte termijn, maar op lange termijn kan de beloning zelfs zorgen voor minder motivatie. Voorwaarde voor de derde drijfveer is een juiste omgeving en dat er niet geconcentreerd wordt op de externe beloning. Het was een schokkende ontdekking volgens Deci, omdat niemand verwachtte dat beloning een negatieve werking kon hebben (Pink, 2009).

Pink (2009) praat over motivatie 1.0 (de biologische drijfveer) en motivatie 2.0 (belonen en straffen). Volgens hem handelen veel organisaties alleen naar de eerste twee drijfveren om motivatie te bevorderen, niet naar de derde (intrinsieke belangstelling). Er is te lang een mismatch tussen wat de wetenschap weet en wat het bedrijfsleven doet. Motivatie 2.0 is niet betrouwbaar genoeg, soms werkt het wel en soms niet. Daarom zou er vanuit organisaties meer focus moeten liggen op motivatie 3.0.

Voor motivatie 3.0 zijn de belangrijkste motivators de vrijheid, uitdaging, en het doel van de actie zelf. Motivatie 3.0 kan voortkomen uit motivatie 2.0, het hangt samen met omstandigheden, ervaringen en context. Op de korte termijn kan motivatie 2.0 snel resultaat opleveren, maar dit is lastig vol te houden. Op de lange termijn zijn het de mensen die vanuit intrinsiek verlangen succesvol zijn. Geld en waardering spelen andere rollen bij type mensen met motivatie 2.0 of 3.0. Bij type mensen die meer neigen naar motivatie 3.0 zijn geld en waardering geen doelen op zich, ze geven er wel om maar anders dan bij mensen met motivatie 2.0 waarbij het doelen op zich zijn (Pink, 2009)

Uiteindelijk hangt het gedrag van motivatie 3.0 af van autonomie, meesterschap en het doel. Motivatie 3.0 is zelf-gericht. Pink (2009) beschrijft dat de wetenschap bevestigt dat het soort gedrag van motivatie 3.0 van essentieel belang is voor de mens en hiermee uiteindelijk ook voor het succes van een organisatie.

Beïnvloeden van motivatie: motivatietheorie Herzberg

Herzberg (Trompenaars et al., 2014) heeft een motivatietheorie waarbij hij uitgaat van twee werk gerelateerde factoren: motivatiefactoren (satisfiers) en demotivatiefactoren (dissatisfiers), zie figuur 1. Motivatiefactoren zijn de factoren die bijdragen aan de tevredenheid van het werk. Factoren zijn bijvoorbeeld erkenning voor prestaties, verantwoordelijkheid, promotiekansen, groei, het werk zelf en vooruitgang. Deze factoren zijn intrinsieke motivators.

De *dissatisfiers* (ook wel *hygiëne factoren* genoemd) zijn factoren die ontevredenheid kunnen voorkomen, zoals het beleid, fysieke arbeidsomstandigheden, salaris, status, veiligheid en interpersoonlijke relaties. Dit zijn extrinsieke factoren, deze factoren hebben betrekking op de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd.

Wat volgens Herzberg (Trompenaars et al., 2014) van belang is bij deze theorie, is dat het voorkomen of oplossen van problemen gerelateerd tot de extrinsieke factoren, de demotivatie kan verlichten, maar het zal niet de motivatie bevorderen. Daarvoor moeten organisaties de intrinsieke factoren ook aanpakken. Motivatie vereist volgens Herzberg

(Trompenaars et al., 2014) dus de combinatie van de twee factoren: het uitschakelen van demotivatiefactoren en het verbeteren van motivatiefactoren.



Figuur 1 Motivatiefactoren Herzberg (1970)

4.2.2 Factoren voor het beïnvloeden van betrokkenheid

Betrokkenheid gaat een stapje verder dan alleen gemotiveerd zijn (Morgan, z.d.). Er zijn diverse theorieën over het beïnvloeden van betrokkenheid.

Wisselwerking medewerker en organisatie

Kenexa (IBM, 2014) meent ook dat er twee factoren van belang zijn bij organisaties die op hoog niveau willen presteren, namelijk betrokken medewerkers en dat deze medewerkers ondersteund moeten worden door een werkomgeving die het hen mogelijk maakt om goed te kunnen functioneren. Enerzijds moet betrokkenheid vanuit medewerkers komen, anderzijds moet de organisatie hierin faciliteren. De interactie tussen de medewerkers en de organisatie is wat een organisatie succesvol kan maken (IBM, 2014).

Drijfveren voor betrokkenheid

Aon Hewitt (2014) onderzocht factoren van werk, die invloed hebben op betrokkenheid. Deze zogenoemde *Engagement Drivers* zijn drijfveren van betrokkenheid waar het management invloed op heeft. Deze drijfveren zijn leiderschap, reputatie van de werkgever, de prestatie van de organisatie, het werk wat medewerkers doen, 'the basics' (werkomgeving, beloning etc.) en de 'company practices' (manier van communiceren, benadering van klanten etc.).

Leiderschap en betrokkenheid

Naast de genoemde drijfveren voor betrokkenheid, heeft leiderschap een grote invloed op betrokkenheid. Volgens onderzoek hebben managers directe invloed op de betrokkenheid van medewerkers (Reilly, 2014). Reilly (2014) noemt een aantal strategieën die organisaties kunnen gebruiken om betrokkenheid te bevorderen. Eén van de strategieën is om te focussen op zowel lokale als organisatieniveaus. De echte verandering gebeurt op lokaal niveau bij medewerkers op de werkvloer. Maar deze verandering kan alleen plaatsvinden als de top het begin maakt. Leidinggevend en managers zouden gezamenlijk met medewerkers moeten kijken naar de wijze waarop betrokkenheid bevorderd kan worden. De medewerkers zijn degenen die op de werkvloer direct te maken hebben met organisatieprocessen, systemen, projectgroepen, producten en klanten. Om die reden kunnen zij ook het beste zien wat er gedaan kan worden om betrokkenheid te verhogen.

“ If employees truly are a company's best asset, then their care and support should be a priority. ”

(Reilly, 2014, "Building a constituency," para. 1)

Reilly (2014) raadt organisaties aan om zogenoemde *great managers* te selecteren bij werving van managers, en huidige managers te coachen. Great managers zijn managers die hun medewerkers een bepaalde bevoegdheid geven, hun sterke punten inzien en helpen deze te benutten en hun bijdragen en ideeën waarderen. Deze managers bevorderen de kans op betrokken medewerkers. Daarom is het van belang dat managers gecoacht worden om ze te leren hoe ze zich kunnen focussen op de medewerkersbetrokkenheid en om hen hiervoor verantwoordelijk te houden. Daarnaast adviseert Reilly (2014) aan organisaties om de betrokkenheid te verwerken in realistische doelen die dagelijks worden nagestreefd. Om dit onderdeel te laten worden van de dagelijkse routine en van de organisatiecultuur zouden managers betrokkenheid moeten aanhalen tijdens bijvoorbeeld vergaderingen, sessies met medewerkers en één op één sessies.

Naast theorie van Reilly (2014), meent ook Kenexa (IBM, 2014) dat leiderschap een grote invloed heeft op betrokkenheid. Leiders zouden de eerste en meest belangrijke factor zijn voor zowel betrokkenheid van medewerkers als de mogelijkheid tot presteren. Medewerkers worden bijvoorbeeld betrokken door leiders die hen inspireren door het vertrouwen dat zij hebben in de toekomst en door managers die hen respecteren en waarderen.

Het effect van een betrokken directie op betrokkenheid van medewerkers is tevens groot (Heezen, van der Lei & Pannekoek, 2015). Een directie heeft als het ware een voorbeeldfunctie voor medewerkers en hierbij is het van belang dat ze zich toegankelijk opstellen, interesse tonen en zich zo nu en dan op de werkvloer tussen medewerkers begeven. Volgens Heezen et al. (2015) wordt vooral de waarde van het laatste onderschat in veel organisaties.

Een leidinggevende functie heeft effect op de mate van betrokkenheid. Het hoger management scoort volgens een onderzoek van Effectory (Heezen et al., 2015) op alle onderdelen van betrokkenheid het beste. Hoe hoger de functie, hoe meer betrokken iemand is. Directe communicatie vanuit de top is van groot belang voor betrokkenheid op alle niveaus. Een ander onderzoek laat zien dat medewerkers het meest betrokken zijn als ze één tot twee jaar in dienst zijn. Daarna neemt de betrokkenheid af, bij zes tot tien jaar neemt de betrokkenheid weer toe (Heezen et al., 2014).

Trends rondom betrokkenheid

Er zijn zogenoemde nieuwe regels voor medewerkersbetrokkenheid (Hay Group, 2014). De reden van deze nieuwe regels is dat er diverse grote trends plaatsvinden, waardoor de manier van werken en behoeften van medewerkers veranderen. Trends, die genoemd worden, zijn: globalisering, milieucrisis, demografische veranderingen, opkomst van individualisme, digitalisering en technologische ontwikkelingen. Op deze grote veranderingen moeten organisaties inspelen om betrokkenheid na te streven.

Op het individualisme wordt nader ingegaan, omdat deze theorie passend is bij de aanleiding van het onderzoek, met de verwachte aantrekking van de arbeidsmarkt en het binden van individuele medewerkers aan de organisatie. Door de globalisering wordt de welvaart van consumenten gestimuleerd en dat verandert de keuzemogelijkheden van consumenten en ook van medewerkers. Er zullen andere behoeften en prioriteiten komen naast geld, zoals erkenning, persoonlijke ontwikkeling en betekenis van het werk. Dit heeft invloed op de benadering van betrokkenheid in organisaties. De focus zal meer op het persoonlijke aspect moeten liggen, kijkend naar individuele wensen, drijfveren en verwachtingen (Hay Group, 2014).

Organisaties kunnen een aantal acties ondernemen om mee te gaan met de individualistische trend. Geef medewerkers allereerst een bepaalde eigen verantwoordelijkheid om zelf hun ontwikkeling te managen, door bijvoorbeeld hun eigen gedrag te beoordelen. Hierbij moeten wel grenzen gesteld worden, zodat individuele doelen niet boven groeps- en organisatie doelen komen te staan. Voor managers betekent deze trend dat zij een andere rol krijgen, meer als een mentor en als *people engager*. Vergelijkbaar met de theorie van Reilly (2014) over great managers. Daarnaast is het van belang dat de rollen van diverse partijen gespecificeerd worden en medewerkers laten weten wanneer ze ontwikkelingen kunnen verwachten. Promoot individuele erkenning, door medewerkers elkaar te laten complimenteren en continue feedback aan te moedigen (Hay Group, 2014).

Succesfactoren voor betrokkenheid

Er zijn een aantal kritische succesfactoren die als randvoorwaarden van betrokkenheid vaak genoemd worden (MacLeod & Clarke, 2009).

De eerste succesfactor is een **inspirerende visie en ambitie**. Hierbij gaat het erom dat er een bepaalde visie wordt verspreid op alle niveaus. Een duidelijk verhaal, waarin het doel en de richting van de organisatie naar voren komt, alsmede de reden van die richting en hoe een individu hieraan bijdraagt. De individuen, de medewerkers, kunnen het verhaal koppelen aan hun eigen werk. Het verhaal is terug te vinden in de organisatie en een organisatiecultuur ondersteunt het verhaal, bijvoorbeeld met een heldere visie, missie of kernwaarden.

Een tweede succesfactor is **managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren** (*engaging managers*). Deze zijn het hart van de organisatiecultuur. Ze versterken, faciliteren en motiveren hun medewerkers

in plaats van ze te controleren en te beperken. De managers laten waardering en respect blijken, tonen inzet voor de ontwikkeling van medewerkers en vergroten hun kwaliteiten.

Zeggenschap van medewerkers is een derde succesfactor. Medewerkers kunnen hun stem laten horen. Succesvolle organisaties gaan op zoek naar die stem, luisteren ernaar en laten blijken dat meningen van hun medewerkers ertoe doen en verschil kunnen maken. Hiervoor is effectieve communicatie in de organisatie nodig, twee kanten op.

Integriteit is de vierde succesfactor voor medewerkersbetrokkenheid. Het gedrag in de organisatie is in overstemming met de gecommuniceerde kernwaarden. Dit leidt tot gevoel van wederzijds vertrouwen en integriteit.

4.3 De relatie tussen betrokkenheid en performance

Onderzoekers van Gallup hebben aangetoond dat er verband is tussen betrokkenheid van medewerkers en prestaties van organisaties (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013). Zo is er aangetoond dat organisaties met een hogere medewerkersbetrokkenheid onder andere een hogere productiviteit, betere klantbeoordelingen en financiële uitkomsten hebben (e.g. Harter et al. 2013 & Aon Hewitt, 2014).

Het verschil in relatie tussen betrokken en actief niet betrokken medewerkers is in kaart gebracht (Harter et al., 2013). Hieruit kon geconcludeerd worden dat de groep van betrokken medewerkers de kans op succes bijna verdubbelen in vergelijking met de niet-betrokken groep. Er worden betere prestaties behaald op klantbeoordelingen, winstgevendheid, productiviteit, ziekteverzuim en omzet. Onderzochte werkeenheden die in het bovenste kwartiel van betrokkenheid zitten, presteerden 10% beter op klantbeoordelingen dan de werkeenheden in het onderste kwartiel. Dit gold voor winstgevendheid met 22% en voor productiviteit 21%. Daarnaast is het ziekteverzuim 37% minder bij organisaties waarbij medewerkers voor meer dan drie kwart betrokken zijn (Harter et al., 2013).

Organisaties met betrokken medewerkers hebben een hoger behoud van medewerkers en medewerkers zijn minder snel geneigd de organisatie te verlaten (Markos & Sridevi, 2010). Daarnaast zorgt medewerkersbetrokkenheid ook voor het behouden van persoonlijk talent (Aon Hewitt, 2014).

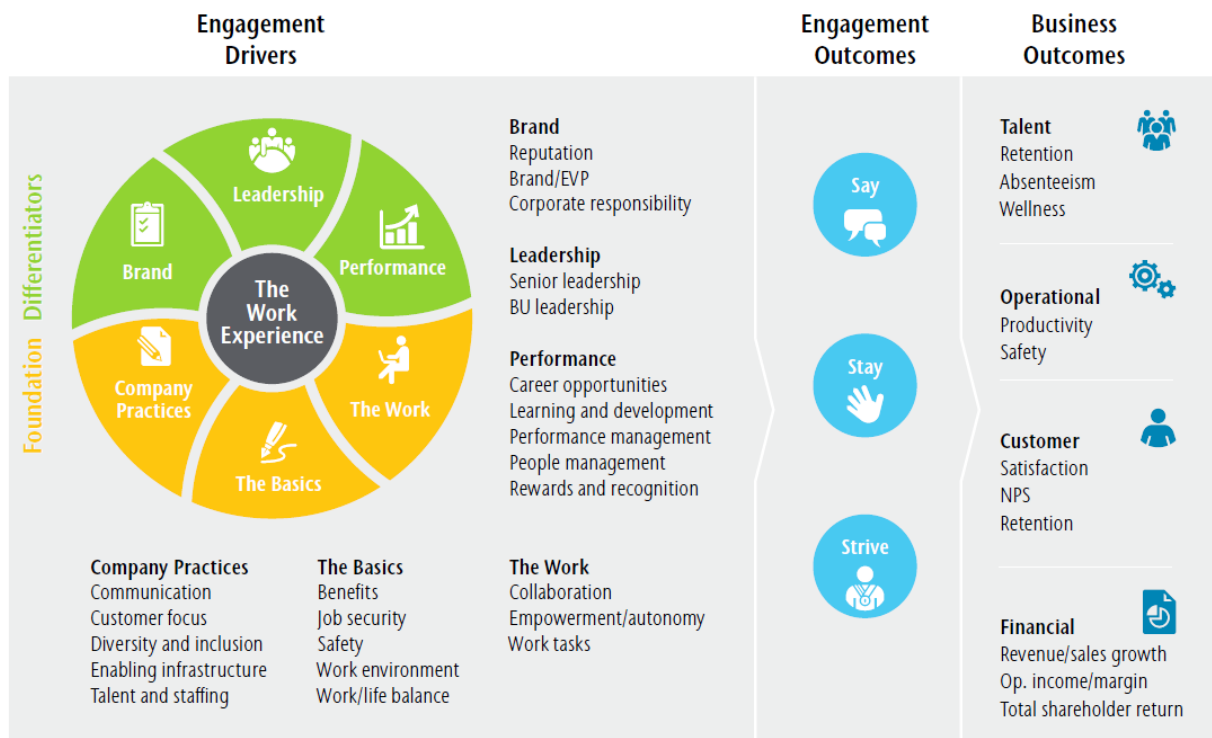
Er bestaat een relatie tussen welzijn en betrokkenheid, het effect daarvan is dat medewerkers die betrokken zijn en een positieve toestand van welzijn ervaren, vaak fysiek en psychisch gezonder zijn dan andere medewerkers. Dit leidt tot een betere fysieke en psychologische aanwezigheid in hun werk, waardoor afwezigheid afneemt en omzet toeneemt. Daarnaast zorgt het voor een lager aantal ongevallen in organisaties. Betrokken medewerkers zorgen beter voor zichzelf en hun collega's. Het is een vicieuze cirkel (MacLeod & Clarke, 2009). Betrokkenheid levert dus niet alleen voordelen op qua winst of productiviteit, ook kan er bespaard worden op bepaalde kosten, zoals wervings- en ziektekosten.

Als medewerkers niet betrokken zijn, is er meer kans dat ze hun tijd en energie verspillen aan taken die niet belangrijk genoeg zijn. Niet betrokken medewerkers zijn dus minder productief en kunnen organisaties juist geld kosten in plaats van opleveren (Markos & Sridevi, 2010).

Harter et al. (2013) heeft kunnen concluderen dat de sterke correlaties tussen betrokkenheid en prestaties zeer consistent zijn in verschillende organisaties uit diverse sectoren en regio's van de wereld.

4.4 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is er een conceptueel model gekozen dat aansluit bij de hoofdvraag, zie figuur 2. Het model sluit aan op de besproken theorieën en modellen. In het eerste gedeelte, *Engagement drivers*, zijn er elementen opgenomen die de betrokkenheid van medewerkers kunnen beïnvloeden, wat vervolgens leidt tot medewerkersbetrokkenheid. Die medewerkersbetrokkenheid wordt in het model aan de hand van *Say*, *Stay* en *Strive* uitgelegd. Volgens Aon Hewitt (2014) zeggen (say) betrokken medewerkers positieve dingen over de organisatie. Ze willen graag onderdeel uitmaken van de organisatie en bij de organisatie blijven (stay). Ook zijn ze gemotiveerd en streven ze ernaar om hun best te doen (strive). Deze medewerkersbetrokkenheid leidt tot positieve effecten voor de organisatie op de lange termijn, zoals betere financiële uitkomsten.



Figuur 2 Conceptueel model: The Aon Hewitt Employee Engagement Model (overgenomen van Aon Hewitt, 2014)

4.5 Conclusie theoretisch kader

Betrokkenheid is te definiëren als: betrokken medewerkers hebben hart voor hun organisatie, voelen diepe verbinding met hun organisatie en staan achter de doelen en waarden, waardoor de prestaties van een organisatie positief beïnvloed worden. Betrokkenheid kan gemeten worden door een index met vier onderdelen: trots, tevredenheid, belangenbehartiging en retentie.

Betrokkenheid heeft te maken met motivatie. Er zijn verschillende vormen van motivatie te onderscheiden. Zo bestaat er het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Dit betekent dat motivatie van binnenuit een persoon kan komen, of dat motivatie van buitenaf beïnvloed kan worden. Er is een vorm van motivatie waarbij het uitvoeren van een taak de motivatie op zich is. Dit wordt van belang geacht voor het succes van een persoon op de lange termijn en daarmee ook voor het succes van organisaties. Om motivatie te beïnvloeden, zullen organisaties zowel moeten investeren in het verlagen van demotatiefactoren als het verbeteren van motivatiefactoren.

Er zijn verschillende drijfveren waar betrokkenheid door beïnvloed wordt. Ook zijn er belangrijke succesfactoren voor betrokkenheid, namelijk: een inspirerende visie en ambitie, managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren, zeggenschap van medewerkers en integriteit. Er zijn diverse

trends gaande waardoor betrokkenheid en de manier waarop betrokkenheid benaderd kan worden, verandert. Organisaties dienen hierop te anticiperen.

Er zijn sterke correlaties tussen betrokkenheid en prestaties van een organisatie. Deze correlaties blijken zeer consistent in verschillende organisaties uit diverse sectoren en regio's van de wereld. Betrokkenheid levert echter niet alleen voordelen op voor de winst of productiviteit van een organisatie, er kan ook bespaard worden op bepaalde kosten, zoals wervings- en ziektekosten.

Als conceptueel model voor het onderzoek wordt het model van Aon Hewitt gehanteerd. Dit model bevat drijfveren voor betrokkenheid, die leiden tot medewerkersbetrokkenheid, wat vervolgens leidt tot betere prestaties van een organisatie.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven. Verantwoording van onder andere desk- en fieldresearch, gebruikte meetinstrumenten en de doelgroep komt aan de orde.

5.1 Deskresearch

In deze paragraaf wordt beschreven waarom de keuze voor het gebruik van bepaalde theorieën is gemaakt. Er is diverse literatuur gebruikt om betrokkenheid van medewerkers in kaart te brengen. Literatuur over wat betrokkenheid is, hoe betrokkenheid te beïnvloeden is en wat de effecten zijn voor onder andere de organisatie en de medewerkers zelf. Er is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen van diverse onderzoekorganisaties die onderzoek hebben gedaan naar betrokkenheid, vaak internationaal en op grote schaal. Verschillende rapporten, zoals *Engaging for Success* van D. MacLeod en N. Clarke en *Employee Engagement: the key to improving performance*, van S. Markos en M.S. Sridevi, zijn vaak geciteerd. Ook is er literatuur van auteurs als Pink en Herzberg gebruikt, die heel vaak geciteerd zijn. Deze theorieën en onderzoeken zijn om die reden *best theory*.

5.2 Fieldresearch

In deze paragraaf wordt er uitleg gegeven over de fieldresearch van het onderzoek: de gekozen methode en de invulling hiervan.

Voor de fieldresearch werd er door middel van een kwantitatieve methode gegevens verzameld, namelijk door het gebruik van een enquête. Er is gekozen voor deze methode zodat de hele doelgroep bereikt kon worden. Om die reden is er niet gekozen voor het afnemen van interviews, omdat het bij dit onderzoek van belang was dat de hele doelgroep meegenomen zou worden. Het is qua tijd niet reëel bevonden om de hele doelgroep te interviewen.

Enquête

De enquête is samengesteld door verschillende voorbeelden van vergelijkbare onderzoeken bij elkaar te leggen en bepaalde elementen samen te voegen. Er is gezorgd dat de drijfveren uit het conceptueel de organisatie model in de enquête meegenomen werden. De enquête is zo vormgegeven dat die geschikt was voor de organisatie, zoals passende schrijftaal en stellingen over de kernwaarden. De enquête bestond uit vier thema's. De thema's zijn gebaseerd op drijfveren van betrokkenheid zoals beschreven in het theoretisch kader, zie de onderstaande tabel voor de opzet van de enquête.

Thema 1 Werkbeleving (the work)	Thema 2 Arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden (the basics)	Thema 3 Management en besluitvorming (leadership)	Thema 4 Organisatie algemeen (brand)
1.1 Jouw werk	2.1 Arbeidsvoorwaarden algemeen	3.1 De directie	4.1 Loyaliteit en binding
1.2 Samenwerken en omgang met collega's (jouw afdeling)	2.2 Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden (performance)	3.2 Jouw direct leidinggevende	4.2 Kernwaarden
1.3 Jouw team	2.3 Fysieke arbeidsomstandigheden		4.3 Communicatie en informatieverstrekking (company practices)

Tabel 1 Opzet enquête

Bij de verschillende sub thema's zijn passende stellingen geformuleerd (zie voor de hele enquête bijlage I). De stellingen zijn in positieve zin geformuleerd, om zo een bepaalde consistentie te hebben in de manier van vraagstelling. Daarnaast is er gekozen voor een 5-puntsschaal met de keuzemogelijkheden: sterk mee eens, mee eens, mee oneens, sterk mee oneens en niet van toepassing. Deze keuzemogelijkheden zijn gebruikt zodat er respondenten kunnen aangeven of zij sterk tevreden zijn, normaal tevreden, sterk ontevreden of normaal ontevreden. Daarnaast konden zij niet van toepassing gebruiken als de stelling voor hen niet van toepassing was. Er is bewust gekozen om geen

antwoordmogelijkheid als 'neutraal' of 'geen mening' toe te voegen, zodat respondenten toch een keuze moesten maken voor mee eens of mee oneens.

Hiërarchisch gezien bestaat de organisatie uit de directie, met daaronder afdelingen en sommige afdelingen zijn onderverdeeld in teams. Managers zijn leidinggevend van afdelingen, bij teams zijn unitleiders de leidinggevend (L.P., persoonlijke communicatie, 23 maart 2015).

Medewerkers beoordelen in de enquête hun direct leidinggevende bij onderdeel 3.2. Medewerkers die in een team zitten, beoordelen dus hun unitleider. Medewerkers die niet in een team werken, beoordelen de manager. Managers beoordelen de directie als hun direct leidinggevende en unitleiders beoordelen de managers. De keuze voor het beoordelen van een direct leidinggevende is gemaakt omdat er bij de organisatie gemerkt is dat medewerkers vooral met hun direct leidinggevende te maken hebben, als het gaat om leiderschap. Een medewerker die in een team werkt gaat met problemen of vragen eerst naar de unitleider, de unitleider gaat vervolgens naar zijn of haar manager. Daarom beoordelen medewerkers alleen hun direct leidinggevende, wat in sommige gevallen dus niet de manager is (L.P., persoonlijke communicatie, 23 maart 2015).

Net Promotor Score

In de enquête is Net Promotor Score (NPS) verwerkt om erachter te komen in hoeverre medewerkers hun organisatie zouden promoten. De NPS wordt door veel organisaties gebruikt om te meten of klanten/medewerkers hun organisatie zouden aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen (Van Dessel, 2011). Bij de NPS wordt er gevraagd naar een concrete actie: hoe waarschijnlijk is het dat je <organisatie> zou aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen? Er kan antwoord gegeven worden op een schaal van 1 (helemaal niet waarschijnlijk) tot en met 10 (zeer waarschijnlijk). De respondenten zijn ingedeeld in drie groepen. De criticasters zijn de respondenten, die antwoord geven tot en met 6. De passief tevreden zijn de respondenten, die een 7 of 8 als antwoord geven en de promotors zijn de respondenten die een 9 of 10 als antwoord geven (Van Dessel, 2011).

De promotors zijn degenen, die de organisatie actief promoten in hun omgeving. De NPS dient als een meetinstrument voor eventueel verder en dieper onderzoek of om te vergelijken met NPS-scores van eerdere of komende jaren, zie voor de berekening van de NPS figuur 3. De uitkomst kan tussen de -100 (alle respondenten zijn criticasters) en 100 (alle respondenten zijn promotors) liggen.

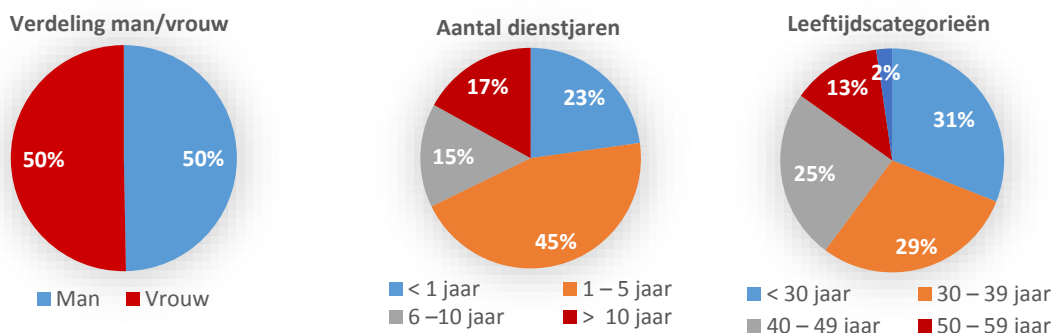
$$\text{Net Promotor Score} = \% \text{ Promotors} - \% \text{ Criticasters}$$

Figuur 3 Berekening Net Promotor Score (aangepast Van Dessel, 2011)

Verantwoording doelgroep

Zoals beschreven bij de inleiding en aanleiding is de doelgroep alle medewerkers van de organisatie. Dit is inclusief oproepkrachten en exclusief stagiairs. Er is gekozen om oproepkrachten wel bij de doelgroep te betrekken omdat dat er relatief veel oproepkrachten bij de organisatie werkzaam waren op het moment van het onderzoek (11% van de doelgroep) en sommige van hen zijn al redelijk lang in dienst bij de organisatie (L.P., persoonlijke communicatie, 20 maart 2015). Stagiairs zijn vaak maar een aantal maanden in dienst, waardoor er verwacht wordt dat stagiairs geen nuttige bijdrage zullen leveren aan het onderzoek. De directie is tevens buiten beschouwing gehouden bij het invullen van de enquête. De directie bestaat uit diverse leden en zij hebben formeel geen leidinggevende boven zich. Eén van de vier thema's gaat over management en besluitvorming. Deze stellingen zijn voor hen dus niet te beargumenteren.

Van de 197 medewerkers waar de enquête naar gestuurd is, hebben 171 medewerkers de enquête ingevuld. Dit is een responspercentage van 86,8%. Hiervan hebben 49,7% mannen en 50,3% vrouwen de enquête ingevuld hebben. De verdeling tussen het aantal dienstjaren en leeftijdscategorieën is in figuur 4 te zien. Daarnaast is in bijlage II de respons per afdeling en team te zien.



Figuur 4 Achtergrondinformatie respondenten

Privacy van medewerkers

Het was sterk van belang dat de anonimiteit van respondenten gewaarborgd werd. Dit is vooral door de Ondernemingsraad van de organisatie belangrijk bevonden (A. van de G. & G. L.-J., persoonlijke communicatie, 10 februari 2015). Er zijn een aantal acties ondernomen om de privacy van medewerkers te waarborgen. Zo is er gebruik gemaakt van een externe internettool genaamd Survio (www.survio.com/nl), om de enquête uit te zetten en de resultaten te verzamelen. De inlogcode van de tool was voor niemand van de organisatie beschikbaar, waardoor individuele antwoorden alleen voor de afstudeerstudent beschikbaar waren. Deze individuele antwoorden zijn niet in rapportages verwerkt, waardoor de privacy gewaarborgd werd. Echter was er behoefte binnen de organisatie om zover het mogelijk was, de uitkomsten te analyseren en te rapporteren op teamniveau. Er is gekozen om een grens van zeven personen te hanteren bij rapportages op teamniveau, dan konden veel teams geanalyseerd worden en was de groep alsnog groot genoeg om anonimiteit te waarborgen. De Ondernemingsraad van de organisatie is akkoord gegaan met een minimum van zeven voor het waarborgen van privacy van medewerkers (A. van de G. & G. L.-J., persoonlijke communicatie, 17 maart 2015).

Het werd door de opdrachtgever van belang geacht om het verschil in uitkomsten te zien tussen verschillende personeelscategorieën. Er is dus gekozen om achtergrondinformatie in de enquête te vragen, namelijk: leeftijdscategorieën, aantal dienstjaren (in categorieën), afdeling en eventueel het team (bij zeven medewerkers of meer), leidinggevende functies en geslacht. Omwille van de privacy werden deze achtergrondgegevens alleen meegenomen in rapportages op organisatieniveau. Als die informatie per afdeling of team gerapporteerd zou worden, is er niet voldoende anonimiteit te waarborgen omdat de doelgroep daarvoor te klein bevonden werd.

Het grootste gedeelte van medewerkers bij de organisatie werkt op kantoortuinen. Dit betekent dat er veel werkplekken in een ruimte zijn, zonder dat deze gescheiden worden door muren of schotten. Om medewerkers tegemoet te komen in verband met privacy, is er een stilteruimte een week lang beschikbaar gesteld, zodat medewerkers in een rustige omgeving de enquête konden invullen. Medewerkers hebben zelf de keuze gehad om de enquête op hun werkplek, in de stilteruimte of thuis in te vullen.

Verwerking van resultaten

De uitkomsten van de enquête waren via de externe internettool te downloaden in een Excelbestand. De antwoorden zijn vervolgens omgezet naar getallen (sterk mee eens werd 1, mee eens werd 2, enzovoort). Vervolgens zijn er formules in Excel gezet waarmee per stelling procenten uitgerekend konden worden. Deze gegevens konden in diverse Excelsheets gesplitst worden per afdeling, team en per personeelscategorie. Vervolgens zijn er in Excel grafieken gemaakt en deze zijn verwerkt in rapportages (zie bijlage III). De ruwe data is opvraagbaar bij de auteur.

5.3 Meetinstrumenten

In onderstaande tabel zijn de deelvragen van de fieldresearch beschreven samen met de doelgroep, methode en meetinstrument per deelvraag.

<i>Deelvragen fieldresearch</i>	<i>Doelgroep</i>	<i>Methode</i>	<i>Meetinstrument</i>
<i>Wat is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?</i>	Medewerkers	Enquête	Kenexa Employee Engagement Index
<i>Welke factoren spelen een rol bij de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?</i>	Medewerkers	Enquête	Aan de hand van diverse thema's uit de enquête: hoogste en laagste resultaten bekijken
<i>Hoe is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie in vergelijking met organisaties in dezelfde sector?</i>	Medewerkers	Benchmark	Uitkomsten van een soortgelijk betrokkenheidsonderzoek bij een organisatie uit dezelfde sector
<i>Welke kwalitatieve verschillen in betrokkenheid zijn er te onderkennen tussen personeelscategorieën?</i>	Medewerkers onderverdeeld in: - Geslacht - Leeftijdscategorieën - Dienstjaren - Leidinggevend versus niet leidinggevend	Enquête	Betrokkenheidsscores door middel van de Kenexa Employee Engagement Index en hoogste en laagste resultaten uit de enquête bekeken per personeelscategorie
<i>Welke kwalitatieve verschillen in betrokkenheid zijn er te onderkennen tussen afdelingen en teams?</i>	Medewerkers onderverdeeld in: - Afdelingen - Teams	Enquête	Betrokkenheidsscores door middel van de Kenexa Employee Engagement Index en hoogste en laagste resultaten uit de enquête bekeken per afdeling en team

Tabel 2 Meetinstrumenten per deelvraag

Metten van betrokkenheidsscores

Zoals in het theoretisch kader beschreven is, kan betrokkenheid gemeten worden volgens de 'Kenexa Employee Engagement Index' (IBM, 2014). Naar aanleiding van deze index zijn betrokkenheidsscores van medewerkers bij de organisatie gemeten. De volgende stellingen/vragen zijn gebruikt: 'Ik ben er trots op om bij de organisatie te werken', 'Ik ben over het algemeen zeer tevreden met de organisatie als mijn werkgever', 'Hoe waarschijnlijk is het dat je de organisatie als werkgever zou aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen?' en 'Ik kijk regelmatig naar soortgelijke banen/vacatures bij andere bedrijven.'

Van de antwoordmogelijkheden bij de stellingen over trots en tevredenheid zijn de percentages van de respondenten die 'sterk mee eens' en 'mee eens' ingevuld hadden, meegenomen in betrokkenheidsscores. Bij de vraag over het aanbevelen van de organisatie, konden respondenten antwoord geven op een schaal van 1 (zeer onwaarschijnlijk) tot 10 (zeer waarschijnlijk). Hiervan is het percentage van de respondenten die een 7, 8, 9 of 10 hadden ingevuld meegenomen in de betrokkenheidsscores. Hiervoor is gekozen omdat volgens theorie over de Net Promotor Score deze mensen passief tevredenen en promotors van een organisatie zijn. Degene die 1 tot en met 6 antwoorden, zijn criticasters (Van Dessel, 2011). Van de laatste stelling over andere banen, zijn de percentages van de respondenten die 'sterk mee oneens' en 'mee oneens' ingevuld hadden, meegenomen in betrokkenheidsscores.

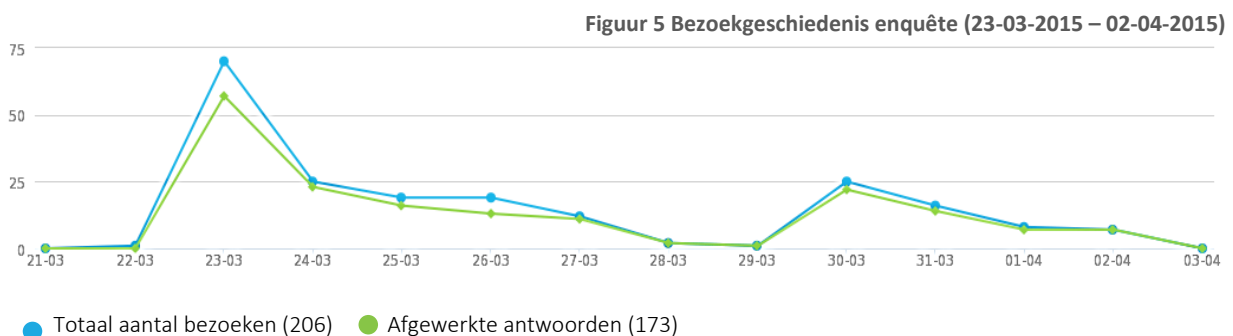
5.4 Procedure

Op 16 maart 2015 is de eerste formele berichtgeving over het medewerkersonderzoek op intranet van de organisatie geplaatst (zie bijlage IV: 1). Eén week later, op maandag 23 maart 2015, is de enquête verstuurd (zie bijlage IV: 2). De deadline van de enquête was op donderdag 2 april 2015 om 17:00 uur. Er is gekozen voor deze termijn omdat vrijdag 3 april en maandag 6 april officiële vrije dagen waren en medewerkers hadden op deze manier toch negen werkdagen de tijd om de enquête in te vullen. Er bleek op de sluitingsdatum genoeg respons te zijn om de enquête officieel te sluiten.

Responsverhogende maatregelen

Tussentijds, op 30 maart 2015, is er een herinneringsmail uitgestuurd naar alle medewerkers (zie bijlage IV: 3). Ook zijn er meerdere malen tussenstanden opgehangen in de keukens van de organisatie (zie bijlage IV: 4). Om medewerkers optimaal te motiveren tot het invullen van de enquête en zodoende de respons zo hoog mogelijk te krijgen, zijn managers en unitleiders ingezet. Unitleiders zijn directe leidinggevenden die samen met hun team op de werkvloer werkzaam zijn. De unitleiders zijn tijdens een presentatie over het onderzoek op donderdag 19 maart gevraagd om hun medewerkers te motiveren tot het invullen van de enquête en hen het nut van het medewerkersonderzoek uit te leggen aan hun medewerkers, mocht dit wenselijk zijn. Door medewerkers vanuit hun direct leidinggevende aan te sporen om het onderzoek in te vullen, werd er verwacht dat het effect op medewerkers groter zou zijn. Daarnaast kon er door deze presentatie het nut van het onderzoek aan de unitleiders persoonlijk worden benadrukt, waardoor de respons van de unitleiders ook hoger kon worden.

Een andere responsverhogende maatregel was dat de managers en unitleiders tussentijds op de hoogte werden gesteld van de respons van hun afdeling en team. Over de tussenstand kregen ze op 30 maart bericht. Zo wisten ze of het nodig was om hun medewerkers nog extra aan te sporen de enquête in te vullen. Deze maatregel heeft een positief effect gehad op de respons. In de bezoekgeschiedenis (zie figuur 5) is te zien dat op 30 maart, de dag van het vermelden van de tussenstand en op de dag dat de herinneringsmail gestuurd is, de bezoekgeschiedenis omhoog is gegaan.

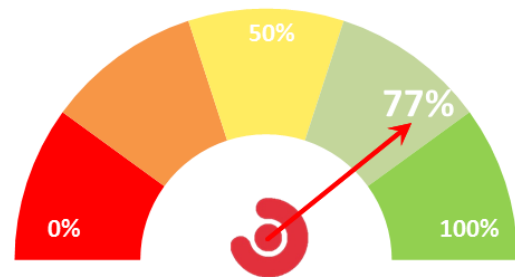


6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de deelvragen van de fieldresearch beantwoord. Per deelvraag is er een paragraaf opgesteld waarin de vraag beantwoord wordt.

6.1 Huidige medewerkersbetrokkenheid

De deelvraag ‘Wat is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?’ wordt in deze paragraaf beantwoord. De huidige betrokkenheidsscore van alle medewerkers bij de organisatie is 77% (zie figuur 6). Dit percentage als betrokkenheidsscore is gebaseerd op de vier vragen volgens de Employee Engagement Index, zoals verantwoord bij methodologie.



Figuur 6 Algemene betrokkenheidsscore

In onderstaande tabel is de verdeling van de percentages te zien van de vier vragen. Opvallend is dat de factoren trots en tevredenheid het hoogste scoren en retentie en belangbehartiging wat minder.

Retentie	Ik kijk regelmatig naar soortgelijke banen/vacatures bij andere bedrijven	65%	<i>Percentage oneens</i>
Belangen-behartiging	Hoe waarschijnlijk is het dat je de organisatie als werkgever zou aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen?	73%	<i>Percentage 7, 8, 9 en 10</i>
Trots	Ik ben er trots op om bij de organisatie te werken	82%	<i>Percentage mee eens</i>
Tevredenheid	Ik ben over het algemeen zeer tevreden met de organisatie als mijn werkgever	87%	<i>Percentage mee eens</i>

Tabel 3 Vragen betrokkenheidsscore

6.2 Factoren die een rol spelen bij betrokkenheid

De deelvraag ‘Welke factoren spelen een rol bij de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?’ wordt in deze paragraaf beantwoord. Er worden factoren uit de enquête benoemd waarop het hoogst (de sterktes) en het laagst (de kansen) gescoord is door medewerkers. Deze factoren zijn van invloed op de betrokkenheid van medewerkers, aangezien de thema’s in de enquête gebaseerd zijn op de drijfveren voor betrokkenheid zoals beschreven in het theoretisch kader. Vervolgens worden de resultaten per thema beschreven.

6.2.1 Hoogste en laagste resultaten

De top drie hoogste en laagste resultaten worden hier beschreven. Hieronder zijn de tabellen (4 en 5) met de resultaten te zien.

Uit de hoogste resultaten blijkt dat de direct leidinggevende en het team waarin medewerkers werken, factoren zijn voor de betrokkenheid waar medewerkers het hoogste op scoren. Een fysieke factor, namelijk het klimaat, is als laagste beoordeeld. Daarnaast zijn de loopbaanontwikkeling, leermogelijkheden en financiële groeimogelijkheden factoren bij de organisatie waar slecht op beoordeeld is.

Top 3 sterktes		Sterk mee eens	Mee eens	Totaal tevreden
1	3.2 Over jouw direct leidinggevende 1. <i>Mijn leidinggevende behandelt mij met respect</i>	37,4%	60,2%	98%
2	3.2 Over jouw direct leidinggevende 6. <i>Mijn leidinggevende geeft mij voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid</i>	36%	60%	96%
3	1.4 Jouw team 2 <i>Ik voel me onderdeel van het team</i>	30%	65%	95%

Tabel 4 Top 3 sterktes

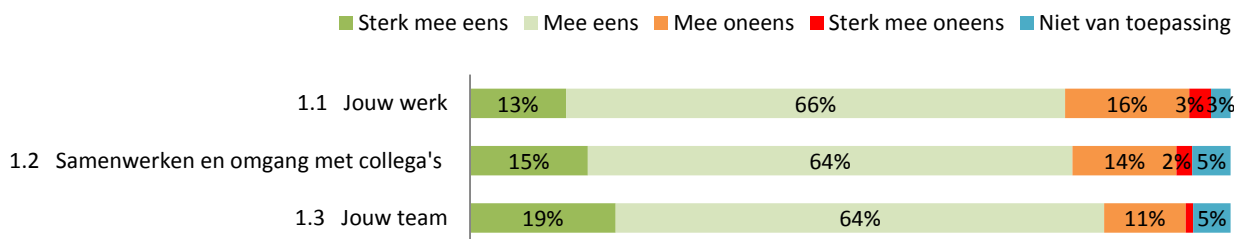
Top 3 kansen		Sterk mee oneens	Mee oneens	Totaal ontevreden
1	1.3 Fysieke arbeidsomstandigheden 4. <i>Ik ben tevreden over de klimaatruimte op mijn werkplek</i>	36%	41%	77%
2	2.2 Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden 7. <i>Ons beloningssysteem belooft uitstekende werkprestaties</i>	19%	39%	58%
3	2.1 Arbeidsvoorwaarden algemeen 1. <i>Mijn baan biedt genoeg financiële groeimogelijkheden</i>	15%	40%	56%

Tabel 5 Top 3 kansen

6.2.2 Resultaten per thema

Om meer in te zoomen op de resultaten, worden opvallende resultaten per thema en onderliggende subthema's besproken. Daarna worden de beschreven resultaten samengevat in een conclusie.

Thema 1: Werkbeleving



Grafiek 1 Gemiddelden thema 1

Jouw werk

Zoals in bovenstaande grafiek te zien is, zijn medewerkers over het werk grotendeels tevreden. Medewerkers ervaren een goede balans tussen werk en privé, hebben voldoende ruimte om initiatief te tonen en het overgrote deel van de medewerkers (94%) heeft plezier in het werk.

Wat minder goed gaat, is werkdruk. 46% van de medewerkers heeft onvoldoende tijd om het werk af te ronden. Daarnaast geeft bijna 30% aan de pieken in het werk niet goed te kunnen opvangen. In de open antwoordmogelijkheid bij de vraag 'Als ik iets kan verbeteren aan de organisatie, dan zou ik...' geeft 6,4% aan dat er bij sommige afdelingen structureel overgewerkt wordt en dat de werkdruk verlaagd moet worden. De volgende verbeterpunten worden genoemd door medewerkers: werkprocessen meer structureren, taken en verantwoordelijkheden beter vastleggen en hierover consequent communiceren. Ook is er een gedeelte van de medewerkers, 20%, die vindt dat ze onvoldoende aangemoedigd worden om veranderingen in gang te zetten.

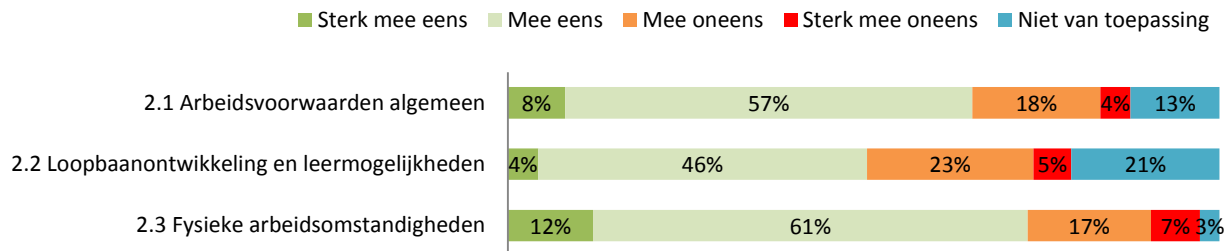
Samenwerken en omgang met collega's op de afdeling en in het team

Over samenwerken en omgang met collega's op de afdeling en in het team, zijn de gemiddelde cijfers grotendeels positief, waarbij er over het team iets positiever gescoord wordt dan over de afdeling. Het

overgrote deel van de medewerkers, die in een team zitten, voelen zich onderdeel van het team. Daarnaast voelen veel medewerkers zich gewaardeerd door collega's op de afdeling (93%) en in het team (94%). Medewerkers ervaren zowel een goede samenwerking met collega's op de afdeling (85%) als in het team (89%).

Communicatie wordt minder positief beoordeeld. Meer dan een kwart van de medewerkers vindt dat er op de afdeling geen of onvoldoende sprake is van open en eerlijke communicatie twee kanten op. Over samenwerking met andere afdelingen wordt door meer dan een kwart negatief gescoord.

Thema 2: Arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden



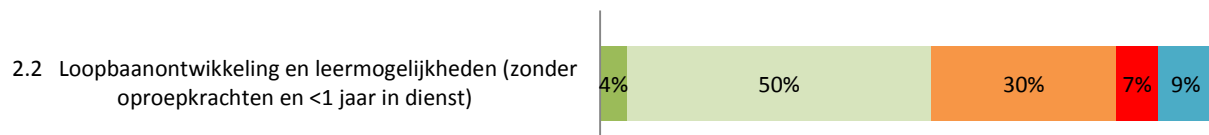
Grafiek 2 Gemiddelden thema 2

Arbeidsvoorwaarden algemeen

Over arbeidsvoorwaarden is de meerderheid positief. De negatieve cijfers in het gemiddelde komen voornamelijk doordat de meerderheid van de medewerkers (56%) vindt dat hun baan onvoldoende financiële groeimogelijkheden biedt.

Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden

Over loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden is de helft positief, een vijfde geeft niet van toepassing aan en de rest scoort negatief. Het percentage van 21% bij 'niet van toepassing' bestaat voornamelijk uit de oproepkrachten en medewerkers die minder dan één jaar in dienst zijn. Dit is gebleken door de resultaten te splitsen in 'oproepkrachten' en 'geen oproepkrachten' en per dienstjaarcategorie te kijken naar de resultaten.



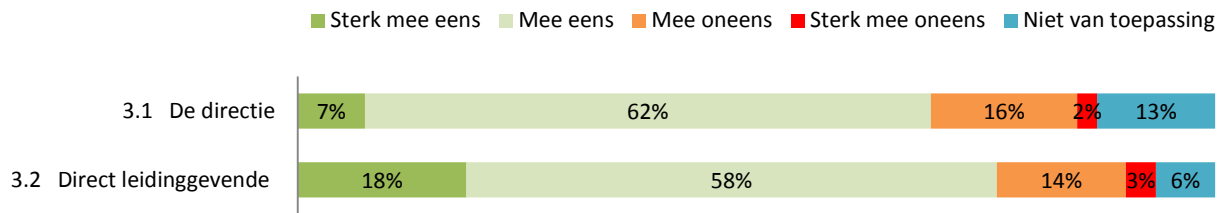
Grafiek 3 Gemiddelde 2.2

Zonder die twee personeelscategorieën worden de gemiddelde percentages anders, er komt bijvoorbeeld een hogere score op ontevredenheid naar voren. Factoren, waar medewerkers vooral ontevreden over zijn, zijn de loopbaanmogelijkheden, niet het gevoel hebben dat er een veelbelovende toekomst is en geen goede beloningen voor uitstekende werkprestaties. Uit de open antwoordmogelijkheid bleek dat een gedeelte van de medewerkers vindt dat het functiewaarderingssysteem veranderd zou moeten worden. Beloningen zouden eerlijker en meer prestatiegericht moeten zijn.

Fysieke arbeidsomstandigheden

Over de fysieke arbeidsomstandigheden is de meerderheid positief. Medewerkers voelen zich veilig op hun werkplek en zijn tevreden over faciliteiten als koffie, thee en meubilair. De hoogste score op ontevredenheid, is over de klimaathuishouding van de organisatie, waarbij 77% negatief is. Eén op de drie vindt hard- en software van onvoldoende kwaliteit om hun functie uit te kunnen voeren. Bij de open antwoordmogelijkheid wordt aangegeven dat de ICT-afdeling verbeterd zou moeten worden en dat er meer gedigitaliseerd en geautomatiseerd moet worden.

Thema 3: Management en besluitvorming



Grafiek 4 Gemiddelden thema 3

De directie

Over de directie is het merendeel positief. Bijna 80% van de medewerkers vindt dat hij voldoende geïnformeerd wordt over het gekozen beleid. Het gedeelte waar negatief op gescoord wordt, komt door een aantal factoren. 41% van de medewerkers geeft aan dat de directie niet weet wat er leeft onder de medewerkers. Eén vijfde vindt de leden van de directie onvoldoende zichtbaar en toegankelijk.

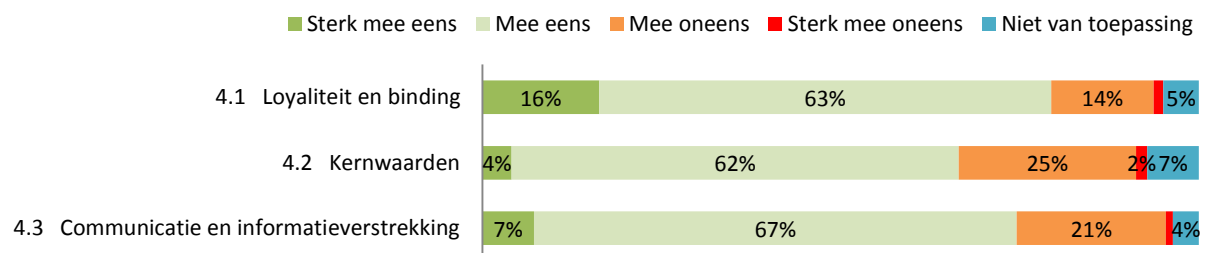
Er zijn bij sommige stellingen over de directie percentages bij de antwoordmogelijkheid 'niet van toepassing' te zien, over de strategie en visie bijvoorbeeld. Het zijn voornamelijk de oproepkrachten en medewerkers die net in dienst zijn, die niet van toepassing aangaven bij een aantal stellingen.

Direct leidinggevende

Het overgrote deel van de medewerkers (98%) voelt zich gerespecteerd door hun leidinggevende, wat tevens het hoogste resultaat is op tevredenheid van alle thema's. Medewerkers vinden ook dat hun leidinggevende ze voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid geeft in het werk. Daarnaast voelt een groot gedeelte van de medewerkers zich gewaardeerd door zijn direct leidinggevende (92%). Negen op de tien medewerkers vindt dat er geluisterd wordt en acht van de tien medewerkers vindt dat zijn leidinggevende ook echt iets doet met de inbreng.

Wat opvallend is, is de bijdrage van een leidinggevende aan ontwikkeling van medewerkers, 30% is hierover ontevreden. Ook vindt een derde dat hun leidinggevende onvoldoende actie neemt om werkdruk te verminderen.

Thema 4: Organisatie algemeen



Grafiek 5 Gemiddelden thema 4

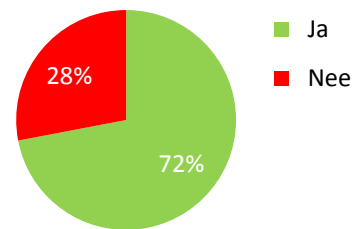
Loyaliteit en binding

Medewerkers lijken grotendeels loyaal en gebonden. Ze zeggen zich betrokken en thuis te voelen bij de organisatie (rond 90%). Het overgrote deel is over het algemeen tevreden met de organisatie als werkgever. Waar minder goed op gescoord wordt, is dat 40% vindt een onredelijk salaris te hebben in vergelijking met de markt.

Kernwaarden

De meerderheid van de medewerkers is bekend met de kernwaarden van de organisatie. Wat opvalt is dat 37% vindt dat de kernwaarden onvoldoende nageleefd worden en een kwart ziet geen duidelijk verband tussen de kernwaarden van de organisatie en zijn werk.

Grafiek 6 Bekend met kernwaarden



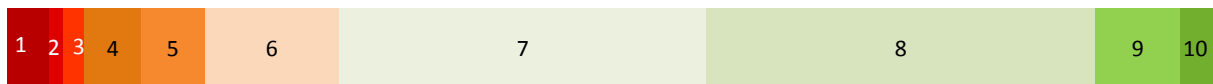
Communicatie en informatieverstrekking

Wat bij thema 1 al genoemd werd, is dat er op samenwerking tussen afdelingen deels negatief gescoord wordt. 42% vindt de communicatie tussen de afdelingen onvoldoende open. In de open antwoorden komt het punt 'meer overleg en betere communicatie tussen afdelingen' als meeste naar voren. Hierbij werd vaak genoemd dat er medewerkers te weinig weten wat er speelt op andere afdelingen. De term 'eilandjescultuur' komt meerdere malen langs.

Net Promotor Score

De organisatie heeft een NPS van -18, zie figuur 7 en figuur 8. Het valt op dat het grootste gedeelte een 7 of een 8 geeft op de vraag van de NPS. Ook valt er op dat er meer medewerkers zijn die een 1 t/m 6 geven dan de mensen die een 9 of 10 geven.

Hoe waarschijnlijk is het dat je de organisatie als werkgever zou aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen?



Figuur 7 Verdeling antwoorden NPS

$$\text{NPS} = 9,9 \% \text{ Promotors} - 27,5 \% \text{ Criticasters} = -18$$

Figuur 8 Berekening NPS

Open antwoorden

In de enquête is een open antwoordmogelijkheid opgenomen, met de vraag 'Als ik iets zou kunnen verbeteren aan de organisatie, dan zou ik...' Veel voorkomende antwoorden zijn samengevat, waarvan de top drie hier wordt genoemd (voor alle samengevatte antwoorden, zie bijlage V). Wat het meest genoemd is, is meer overleg en betere communicatie tussen afdelingen (13%). Een term die meerdere malen langs komt is 'eilandjescultuur'. Als tweede is het structureren en beschrijven van werkprocessen het meeste genoemd (9%). Als derde punt is het veranderen van het functiewaarderingssysteem genoemd, waaronder prestatiegericht en eerlijker belonen worden genoemd als verbeterpunten (7%).

Deelconclusie

Medewerkers voelen zich betrokken, veilig en thuis bij de organisatie. Er heerst een groot teamgevoel en een goede werksfeer. Medewerkers hebben plezier in het werk, vinden dat ze voldoende verantwoordelijkheid en vrijheid krijgen van hun leidinggevende en voelen zich gerespecteerd en gewaardeerd door hun leidinggevende. Ook de samenwerking met collega's binnen afdelingen en teams wordt goed ervaren.

Er zijn een aantal punten die voor verbetering vatbaar zijn. Een gedeelte van de medewerkers ervaart werkdruk en vindt dat er onvoldoende actie ondernomen wordt door de direct leidinggevende om die werkdruk te verminderen. Daarnaast is een gedeelte van de medewerkers negatief over de samenwerking en communicatie tussen afdelingen. Er wordt gesproken over een eilandjescultuur. Ook is er vraag naar standaardisering en vastleggen van werkprocessen en verantwoordelijkheden.

Een ander punt waar laag op gescoord is, is de financiële arbeidsvoorwaarden. Zo willen medewerkers dat het beloningssysteem aangepast wordt: beloningen dienen meer ingericht te worden op basis van prestaties. Financieel gezien vinden medewerkers dat ze onvoldoende kunnen groeien. Ook mogelijkheden voor de loopbaan worden onvoldoende bevonden. Wat betreft fysieke arbeidsomstandigheden, is er hoge ontevredenheid over het klimaat. Daarnaast is er vraag naar betere ICT faciliteiten.

6.3 Benchmark betrokkenheid

Hier wordt de vraag beantwoord over hoe de huidige betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is in vergelijking met organisaties in dezelfde sector, door middel van benchmarkgegevens. De benchmarkgegevens zijn afkomstig van een Employee Engagement survey van 2015, uitgevoerd bij een Nederlandse organisatie uit dezelfde sector als de organisatie. De benchmark bevat uitkomsten van de organisatie alsmede normen voor de hele sector. De benchmarkorganisatie wenst in deze scriptie anoniem te blijven in verband met vertrouwelijke gegevens.

Allereerst wordt de betrokkenheid vergeleken. De score bij de organisatie is 77%. Van de benchmarkorganisatie is de score op betrokkenheid 79% (Anoniem, 2015). De betrokkenheid van medewerkers ligt dus dicht bij elkaar. De norm van andere organisaties uit dezelfde sector is 66% (Anoniem, 2015). Qua betrokkenheid ligt de score bij de organisatie dus net iets onder de benchmarkorganisatie, maar boven andere organisaties uit dezelfde sector.

De organisatie scoort op een aantal onderwerpen hoger dan de benchmarkorganisatie en de sectornorm. Namelijk op het respect waarmee medewerkers behandeld worden, de samenwerking binnen teams, de samenwerking tussen teams en afdelingen, in hoeverre een leidinggevende iets met de inbreng van een medewerker doet, voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid in het werk, waardering van een leidinggevende naar een medewerker en verantwoording die leidinggevendenden nemen voor hun acties.

Gemiddeld scoort de organisatie met 9% hoger dan de benchmarkorganisatie op deze onderwerpen. Uitschieters hierbij zijn het samenwerken met andere teams en de waardering die medewerkers van hun leidinggevende ontvangen, met verschillen van bijna 20%. Vergeleken met de sectornorm scoort de organisatie gemiddeld 22% hoger.

Op samenwerking tussen teams wordt bij de benchmarkorganisatie minder op gescoord dan op samenwerking binnen een team. Dit is bij de organisatie ook zo (Anoniem, 2015).

De aanmoediging die medewerkers krijgen om veranderingen in gang te zetten als ze zien dat het beter kan, scoort de organisatie minder op vergeleken met de benchmarkorganisatie. Vergeleken met de sector scoort de organisatie wel iets hoger dan de norm.

Over het belonen van goede prestaties en het aanpakken van slechte prestaties, scoort de organisatie lager dan de benchmarkorganisatie en de sectornorm. Over de beloning is het verschil meer dan 30%.

De Net Promotor Score bij de organisatie is -18. Bij de benchmarkorganisatie is de NPS -2, deze organisatie heeft dus ook een mincijfer wat betreft NPS. In 2014 was de NPS van de benchmarkorganisatie -23 (Anoniem, 2015). Hoe de benchmarkorganisatie de NPS-score omhoog heeft gekregen, is onbekend.

6.4 Kwalitatieve verschillen bij personeelscategorieën

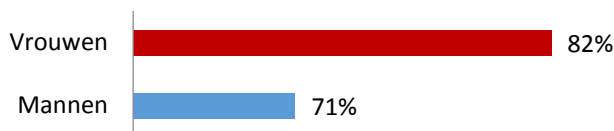
In deze paragraaf wordt er gekeken naar kwalitatieve verschillen in de betrokkenheid tussen diverse personeelscategorieën. Zie voor de grafieken per personeelscategorie met gemiddelden per thema, bijlage VI.

6.4.1 Geslacht

Vrouwen hebben een betrokkenheidsscore van 82% en mannen 71% (zie grafiek 7). Vrouwen beoordelen elk onderwerp van betrokkenheid hoger. De grootste verschillen zijn bij de trots en algemene tevredenheid.

Bepaalde tendensen, die opvallend zijn als er gekeken wordt naar de thema's: mannen zijn positiever over samenwerken en omgang met collega's, over hun direct leidinggevende, fysieke arbeidsvoorwaarden en over loopbaanmogelijkheden, dan vrouwen. Vrouwen zijn positiever over het werk, over arbeidsvoorwaarden en scoren iets hoger op loyaliteit en binding.

**Grafiek 7 Betrokkenheidsscores
man/vrouw**



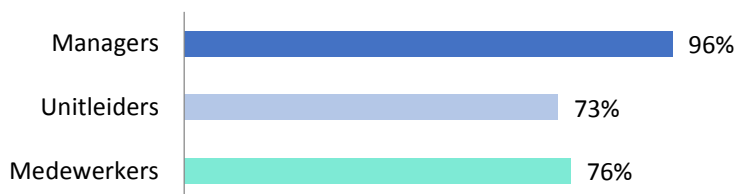
6.4.2 Leidinggevend versus niet-leidinggevend

Hieronder zijn de betrokkenheidsscores voor managers, unitleiders en medewerkers (zonder leidinggevende functies) te zien (zie grafiek 8). Managers hebben de hoogste betrokkenheidsscore, daarna medewerkers en unitleiders als laatste.

De managers en unitleiders scoren, afgezien van een aantal thema's, positiever dan medewerkers die geen leidinggevende functies uitoefenen. Managers zijn over alle thema's het meest positief, behalve over hun direct leidinggevende en loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden. Medewerkers zijn het minst positief over de thema's, behalve over het team en arbeidsvoorwaarden.

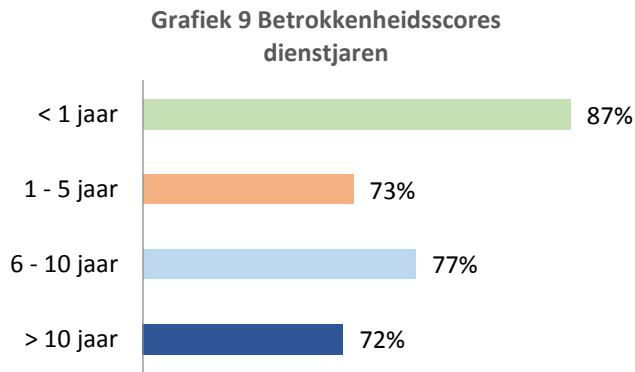
Uitschieters zijn te vinden bij samenwerken en omgang met collega's, waarover managers en unitleiders positiever zijn dan medewerkers. Dit geldt ook voor het werk, de directie en loyaliteit en binding. 15% van de medewerkers geeft bij de stellingen over de directie 'niet van toepassing' aan.

**Grafiek 8 Betrokkenheidsscores managers,
unitleiders en medewerkers**



6.4.3 Dienstjaren

In grafiek 9 zijn de betrokkenheidsscores per dienstjaarcategorie te zien. Medewerkers die minder dan één jaar in dienst zijn, hebben de hoogste betrokkenheidsscore. Bij 1 tot 5 jaar in dienst neemt de score af naar 73%, waarna de score voor medewerkers die 6 tot 10 jaar in dienst zijn weer toeneemt met 4%. Bij meer dan 10 jaar in dienst neemt de score weer af.

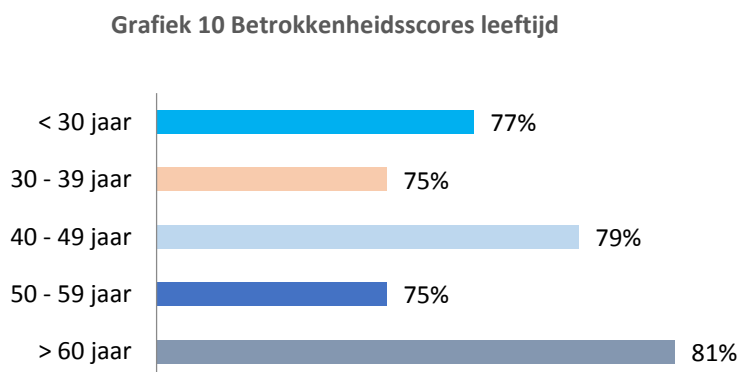


Opvallende verschillen per dienstjaarcategorie worden hier besproken. Het werk wordt het meest positief ervaren door medewerkers die het minst lang in dienst zijn, de hoge scores over het werk nemen af naarmate dienstjaren toenemen.

Medewerkers die minder dan een jaar en die meer dan 10 jaar in dienst zijn, scoren over het team positiever dan medewerkers die 1 tot 10 jaar in dienst zijn. Over de directie scoren medewerkers die net in dienst zijn, het laagst. Van die groep geeft gemiddeld een derde 'niet van toepassing' aan, zoals ook genoemd bij 6.2.2. Dit is tevens het geval bij loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden, waarvan bijna de helft van de medewerkers die minder dan 1 jaar in dienst zijn 'niet van toepassing' aangeeft.

6.4.4 Leeftijdscategorieën

De betrokkenheidsscores per leeftijdscategorie zijn in grafiek 10 te zien. Opvallend is dat de medewerkers van 60 jaar en ouder het hoogste scoren op betrokkenheid, met een verschil van 2% bij de medewerkers tussen 40 en 49 jaar. Medewerkers jonger dan 30 jaar hebben een score van 77% en de groepen van 30 tot 39 en 50 tot 59 jaar oud, hebben de laagste score van 75%.



Categorie 60 jaar en ouder wordt verder buiten beschouwing gelaten, aangezien de groep respondenten te klein is in verband met de afgesproken richtlijnen wat betreft anonimiteit van medewerkers.

Wat opvalt over de gemiddelden (bijlage VI, grafiek 4), is dat medewerkers jonger dan 30 jaar over de meeste thema's lager scoren dan andere leeftijdsgroepen. Namelijk over loopbaanontwikkeling en

leermogelijkheden, arbeidsvoorwaarden algemeen, de directie en kernwaarden. Deze groep is de grootste groep wat betreft de leeftijdsgroepen. Over de factoren loopbaanontwikkeling & leermogelijkheden en arbeidsvoorwaarden algemeen geeft een gedeelte van de medewerkers onder de 30 jaar niet van toepassing aan. De groep van 50 – 59 jarigen zijn het meest positief over het team en over de direct leidinggevende.

Deelconclusie

Tussen mannen en vrouwen zijn er opvallende verschillen wat betreft betrokkenheid. Vrouwen hebben een hogere score op betrokkenheid dan mannen. Mannen zijn positiever over onder andere samenwerken en omgang met collega's en de direct leidinggevende. Vrouwen beoordelen loyaliteit en binding, arbeidsvoorwaarden en het werk hoger.

Medewerkers met leidinggevende functies scoren over bijna alle thema's positiever dan medewerkers die geen leidinggevende functies uitoefenen. Managers zijn hierbij degenen die het hoogste scoren op bijna alle thema's en ook de hoogste betrokkenheidsscore hebben, hierna volgen de unitleiders op de meeste vlakken.

Medewerkers die minder dan een jaar in dienst zijn, hebben de hoogste betrokkenheidsscore. Die groep is het meest positief over het werk en samenwerken en omgang met collega's binnen het team. Deze groep heeft bij de thema's over de directie en loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden deels niet van toepassing aangegeven.

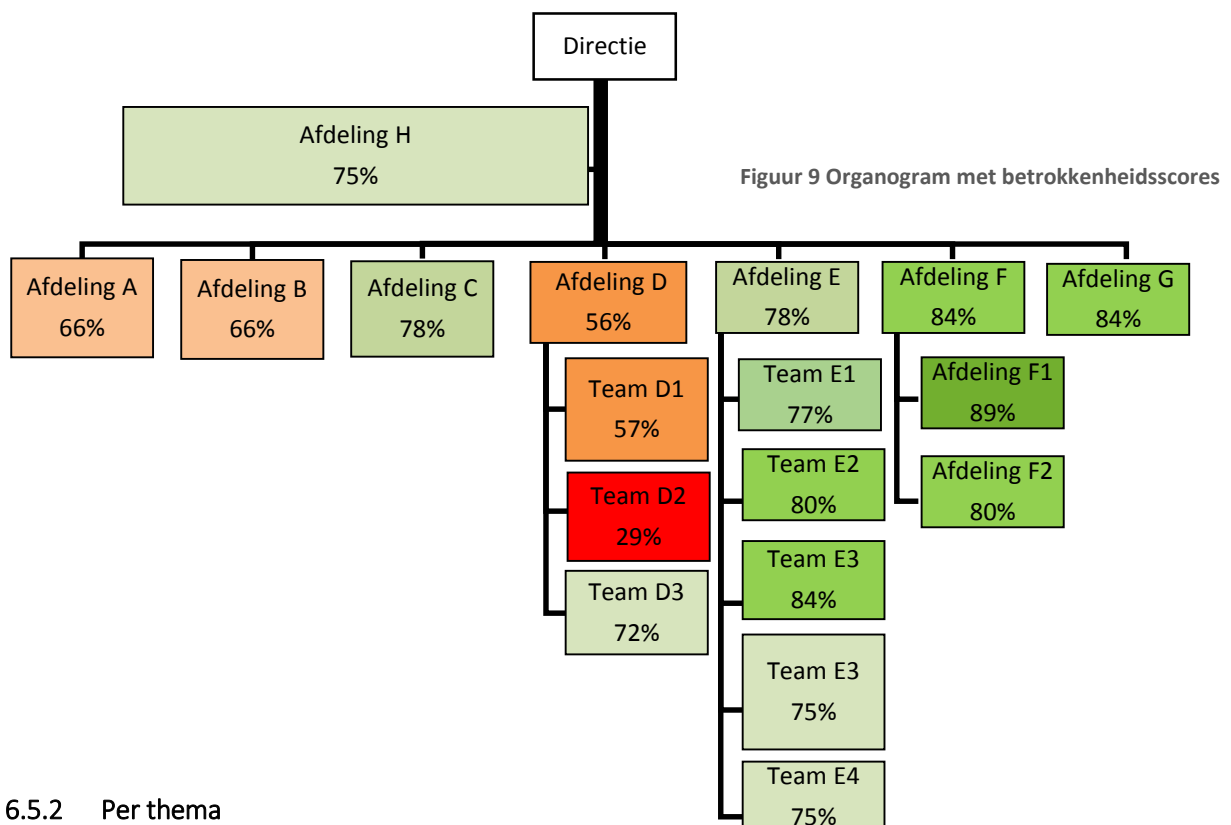
Wat betreft de leeftijdscategorieën, scoort de jongste groep (< 30 jaar) op de meeste thema's het laagst.

6.5 Kwalitatieve verschillen tussen afdelingen en teams

In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag beantwoord: welke kwalitatieve verschillen in betrokkenheid zijn er te onderkennen tussen afdelingen en teams? Eerst wordt er naar de scores van betrokkenheid gekeken per afdeling en team en daarna ingezoomd op factoren van betrokkenheid.

6.5.1 Betrokkenheidsscores

De betrokkenheidsscores per afdeling en team zijn te zien in figuur 9. De afdelingen en teams zijn genummerd in verband met de anonimiteit. Hoe groener, hoe hoger de betrokkenheidsscore. Bij de meeste afdelingen is de score boven de 70%, deze zijn dan ook groen gekleurd. Wat direct opvalt, is de score van het team D2, dat de laagste score is. Ook de score van het team D1 is lager dan de meeste scores. Afdeling F en G scoren een stuk hoger dan de algemene betrokkenheidsscore van 77%.



6.5.2 Per thema

Hier worden de kwalitatieve verschillen wat betreft afdelingen en teams per thema beschreven.

Thema 1: Werkbeleving

Jouw werk

Bij dit thema is vooral de werkdruk opvallend. Zowel bij afdeling A, C, en F geeft meer dan de helft van de medewerkers aan onvoldoende tijd te hebben hun werk af te ronden. Bij afdeling D zijn het de teams D1 en D2 die voornamelijk last hebben van werkdruk. Bij afdeling F is het voornamelijk het team F2 en van afdeling E zijn het de teams E2 en E3 die een hoge werkdruk ervaren.

Samenwerken en omgang met collega's (over afdelingen)

Waar positief op gescoord wordt bij elke afdeling, is de werksfeer, samenwerking met directe collega's en de waardering voor elkaar. Uitschieters zijn hierbij afdeling B, D en G.

Waar lager op gescoord wordt, is open en eerlijke communicatie bij de afdelingen A en F. Op de samenwerking met andere afdelingen wordt tevens lager gescoord, namelijk door een derde van B, C, D, F en door een vierde van afdeling E.

Jouw team

Vrijwel elk team scoort positief over de werksfeer en samenwerking met directe collega's, met uitzondering van team E5. Medewerkers van dat team scoren lager over de werksfeer en samenwerking met directe collega's. Op de communicatie tussen collega's binnen het team wordt grotendeels negatief gescoord. Ook over conflicten zijn negatieve scores.

Opvallend is dat het team D2 hoog scoort op de werksfeer en samenwerking met directe collega's binnen het team, maar niet over de afdeling Informatisering in het geheel. Qua samenwerking met andere teams scoren de teams D2 en E2 lager dan andere teams.

Thema 2: Arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden

Arbeidsvoorwaarden algemeen

Waar de verschillen tussen afdelingen vooral zitten, is bij de financiële groeimogelijkheden. De overige afdelingen zijn positiever dan andere afdelingen over de groeimogelijkheden. Vooral bij Informatisering en Sales & Marketing zijn er veel medewerkers die financiële groeimogelijkheden laag beoordelen. Als er op teamniveau gekeken wordt, scoort van vrijwel elk team de meerderheid negatief over financiële groeimogelijkheden.

Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden

Over deze factor ligt de ontevredenheid vooral bij loopbaanmogelijkheden en het beloningssysteem. Over voldoende opleidingsmogelijkheden liggen de lage scores vooral bij afdeling D. Over het belonen van uitstekende werkprestaties scoort elke afdeling grotendeels negatief. Afdeling H hierbij het minste.

Fysieke arbeidsomstandigheden

Waar de meeste afdelingen positief over scoren, is de verlichting, meubilair, schoonmaak en veiligheid. Op klimaathuishouding wordt het slechtste gescoord. Van afdeling G scoort iets meer dan de helft positief, maar bij de andere afdelingen is de score minder met als laagste afdelingen A en C. Er valt op dat de afdelingen A en F over de hard- en software grotendeels laag scoren. De rest van de afdelingen is positiever over hard- en software.

Thema 3: Management en besluitvorming

De directie

Waar de meeste afdelingen en teams positief over scoren wat betreft de directie, is dat ze voldoende geïnformeerd worden en dat er een missie en visie gecommuniceerd worden die motiverend zijn.

Medewerkers van de meeste afdelingen, behalve de overige afdelingen, scoren laag op de stelling 'de directie weet wat er leeft onder de medewerkers'.

Als er gekeken wordt naar de verschillen tussen teams, valt op dat voornamelijk de teams D1 en D2 negatief scoren over de directie.

Direct leidinggevende

Gemiddeld gezien zijn de meeste afdelingen over de direct leidinggevende tevreden, met positieve uitschieters bij de afdeling D, G en H.

Bij afdeling A scoren medewerkers gemiddeld het laagst over hun leidinggevende, daarna het team E3 en team F2.

Thema 4: Organisatie algemeen

Loyaliteit en binding

Over het algemeen scoren afdelingen en teams grotendeels positief op loyaliteit en binding. Met uitzondering van het team D2, dit team scoort lager dan de andere teams en afdelingen op loyaliteit en binding.

Kernwaarden

Het grootste deel is bekend met de kernwaarden van de organisatie. Een deel van een aantal afdelingen en teams kent de waarden niet. Drie kwart van de afdeling B en vier vijfde van het team D3 kent de kernwaarden niet. De andere afdelingen en teams zijn grotendeels bekend met kernwaarden, afdeling D2 scoort het hoogste met 100%.

Communicatie en informatieverstrekking

Over deze factor scoort de meerderheid grotendeels positief. Waar lager op gescoord wordt, is de communicatie tussen de afdelingen. Hierover scoren afdeling D, F en H lager dan de rest. Medewerkers van het team D2 zijn 100% negatief over de communicatie tussen afdelingen.

Deelconclusie

Bij de meerderheid van de afdelingen zijn de betrokkenheidsscores hoger dan 75%. Bij de afdelingen A, B en D zijn de scores lager.

Bepaalde tendensen die opvallen bij de afdelingen, zijn dat er hoog gescoord wordt op het werk, bijvoorbeeld plezier in het werk. Behalve als het gaat om werkdruk, dat wordt door het overgrote deel van de afdelingen negatief beoordeeld. Verder is er een tendens te zien bij financiële groeimogelijkheden en het beloningssysteem, over deze onderwerpen scoren alle afdelingen negatief, zo ook over het klimaat. Over loopbaanmogelijkheden en het gevoel hebben dat er een veelbelovende toekomst bij de organisatie is, wordt door de meeste afdelingen laag gescoord. Daarnaast is er een tendens te zien op de vraag of de directie weet wat er leeft onder medewerkers, bijna alle afdelingen scoren negatief. Onderwerpen waarover bijna alle afdelingen negatief zijn, zijn de tijd die een leidinggevende aan de ontwikkeling van de medewerkers besteedt en over het aanpakken van slechte prestaties. De communicatie tussen afdelingen wordt ook grotendeels door de afdelingen als negatief beoordeeld.

Als er gekeken wordt naar verschillen tussen teams, is opvallend dat vooral team E5 negatief is over samenwerking met collega's binnen de afdeling en binnen het team. Team D2 is over samenwerking binnen de afdeling grotendeels negatief, de scores over samenwerking binnen het team zijn positief.

Over de directie is het opvallend dat vooral de teams D1 en D2 negatief scoren.

Over de direct leidinggevende is te zien dat vooral afdeling A en de teams E3, E5 en F2 negatief scoren.

Over de kernwaarden is opvallend dat afdeling D het laagste scoort.

7. Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk wordt de beschreven theorie gekoppeld aan de resultaten. Per deelvraag wordt er een conclusie gegeven, waarna de hoofdvraag beantwoord wordt. Naar aanleiding van de conclusie worden er aanbevelingen gedaan aan de organisatie. In de discussie wordt er gediscussieerd over het onderzoek, over onder andere de betrouwbaarheid en validiteit ervan.

7.1 Conclusie

Het onderzoek bij de organisatie is gedaan over betrokkenheid van medewerkers. De organisatie heeft behoefte om te weten wat medewerkers van hun werkgever vinden: waar ligt het aan dat mensen voor de organisatie willen werken, blijven werken of juist weggaan? Om rekening te houden met toekomstverwachtingen, zoals aantrekking van de arbeidsmarkt, wil de directie ook graag weten hoe betrokkenheid te beïnvloeden is. Het gewenste resultaat van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de huidige betrokkenheid van medewerkers en hoe dit beïnvloed kan worden. Die betrokkenheid is gemeten door middel van kwantitatief onderzoek. Uit die meting zijn er factoren die betrokkenheid beïnvloeden, naar voren gekomen. Met deze uitkomsten is er antwoord gegeven op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag: hoe de organisatie de betrokkenheid van medewerkers kan verhogen. Hieronder worden de resultaten van deskresearch gekoppeld aan fieldresearch, wat tot het antwoord op de hoofvraag leidt.

De betrokkenheidsscore van medewerkers is 77%. Oftewel: drie kwart van de medewerkers is in meerdere mate betrokken. Gekoppeld aan de definitie, zoals die beschreven is in het theoretisch kader, heeft drie kwart van de medewerkers hart voor de organisatie, voelt een diepe verbinding met de organisatie en staat achter de doelen en waarden, waardoor de organisatieprestaties positief beïnvloed worden.

Zoals Pink (2009) heeft beschreven in zijn theorie, zijn er verschillende vormen van motivatie. Als deze theorie naast de uitkomsten van het onderzoek gelegd worden, valt op dat medewerkers niet puur gemotiveerd worden door motivatie 2.0: het belonen en straffen van mensen. Het overgrote deel heeft plezier in zijn werk. De vreugde van de taak is dus voor veel medewerkers hetgene waardoor zij gemotiveerd worden.

De drijfveren die het meest voor betrokkenheid zorgen bij de organisatie zijn: de direct leidinggevende, de werkbeleving en samenwerken en omgang met collega's. Dit komt omdat medewerkers zich veilig en thuis voelen, voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen, er heerst een teamgevoel en er is sprake van erkenning en waardering. Die drijfveren zijn ook wel motivatiefactoren te noemen, zoals Herzberg (Trompenaars et al., 2014) in zijn theorie beschreven heeft. De hoogste scores van de organisatie op betrokkenheid gaan over de leidinggevende. Zoals Kenexa (IBM, 2014) stelde, dat leiders de eerste en meest belangrijke factor zijn voor betrokkenheid, klopt dus bij de organisatie.

Factoren die momenteel een slechte invloed hebben op de betrokkenheid, zijn: werkdruk, loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden, financiële arbeidsvoorwaarden (groeimogelijkheden, beloning en het aanpakken van slechte prestaties), fysieke arbeidsomstandigheden (klimaat) en *company practices* (kernwaarden en strategie).

In de aanleiding zijn al een aantal zaken genoemd waarvan verwacht werd dat er slecht op gescoord zou worden. De werkdruk komt inderdaad als verbeterpunt uit de enquête naar voren. Zo komen ook het klimaat en de ontevredenheid over loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden naar voren als verbeterpunten. De financiële groeimogelijkheden staan hiermee in verband. Door weinig groeimogelijkheden in functies, is er tevens weinig groeimogelijkheid in salaris. Verbeterpunten die niet verwacht waren, zijn de beloning, het aanpakken van slechte prestaties en de kernwaarden en strategie.

Naast de genoemde sterke punten en verbeterpunten, komen er nog een aantal punten naar voren door de uitkomsten van de organisatie te vergelijken met de succesfactoren voor betrokkenheid, die door MacLeod & Clarke (2009) genoemd zijn. De vier succesfactoren van betrokkenheid zijn inspirerende visie en ambitie, managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren, zeggenschap en integriteit.

Bij inspirerende visie en ambitie gaat het voornamelijk om een duidelijk verhaal, met een doel en een richting. Voor vier van de vijf medewerkers is het verhaal, de strategie, bij de organisatie duidelijk. Voor één op de vijf medewerkers wordt de strategie onvoldoende gecommuniceerd, is deze niet motiverend, en voor sommigen is het verhaal niet bekend. Hierdoor kunnen die medewerkers het verhaal niet koppelen aan hun werk. Deze factor van betrokkenheid wordt grotendeels benut, maar niet optimaal.

Managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren, versterken, faciliteren en motiveren hun medewerkers, volgens MacLeod & Clarke (2009). Ook laten zij hun waardering en respect blijken, tonen inzet voor de ontwikkeling van medewerkers en vergroten de kwaliteiten van hun medewerkers. De direct leidinggevenden bij de organisatie laten hun waardering en respect blijken. Echter, bijna de helft van de leidinggevenden toont onvoldoende inzet bij ontwikkeling van medewerkers, waarmee ze dus ook de kwaliteiten van medewerkers niet versterken. Ook vindt een kwart van medewerkers zijn leidinggevende niet motiverend. Een verbeterpunt voor leidinggevenden is dus om meer focus te leggen op begeleiding bij de ontwikkeling van medewerkers.

Bij zeggenschap gaat het erom dat medewerkers hun stem kunnen laten horen, dat de organisatie ernaar luistert en dat medewerkers verschil kunnen maken door inspraak. Bij het overgrote deel van de medewerkers is er voldoende ruimte om eigen initiatief te tonen, en zij hebben het idee dat hun ideeën en suggesties ertoe doen. Echter vindt één op de vijf dat ze niet aangemoedigd worden om veranderingen in gang te zetten. De ruimte wordt dus gegeven, maar niet alle medewerkers hebben het idee dat zij aangemoedigd worden om hun stem te laten horen.

De direct leidinggevende scoort op de succesfactor zeggenschap beter dan directie. De meeste medewerkers vinden dat er geluisterd wordt door hun leidinggevende en dat hun leidinggevende ook echt iets doet met de inbreng. Zij hebben niet echt het idee dat de directie weet wat er leeft onder medewerkers. Eén op de vijf vindt ook dat de directie niet open staat voor ideeën en suggesties. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers hun stem niet laten horen. Zoals uit de resultaten bleek, is de directie voor een groep medewerkers (nog) onvoldoende zichtbaar, namelijk voor de medewerkers die net in dienst zijn gekomen en oproepkrachten.

Zeggenschap voor medewerkers op team- en afdelingsniveau is dus hoger, dan op organisatieniveau. Echter, beide zijn nodig voor een hoge betrokkenheid, zoals MacLeod & Clarke laten blijken. Ook effectieve communicatie is volgens hen van belang, waar bij de organisatie niet op alle vlakken even goed op gescoord is. Zo is communicatie tussen afdelingen en teams voor verbetering vatbaar.

Volgens MacLeod & Clarke (2009) is het bij de succesfactor integriteit van belang dat het gedrag in de organisatie in overeenstemming is met gecommuniceerde kernwaarden. De meeste medewerkers zijn bekend met die kernwaarden en vinden ze ook passend bij de organisatie. Toch vindt bijna de helft dat de kernwaarden onvoldoende nageleefd worden en het inzicht op de verbinding met het werk ontbreekt bij een kwart van de medewerkers.

Bij elke succesfactor van betrokkenheid, volgens de indeling van MacLeod & Clarke (2009), is dus winst te behalen, als het gaat om het optimaal inzetten van de succesfactoren.

Vergeleken met andere organisaties uit dezelfde sector doet de organisatie het goed op medewerkers-betrokkenheid. Medewerkers zijn bijna in gelijke mate betrokken als de benchmarkorganisatie, maar op veel factoren scoort de organisatie zelfs hoger. Vergeleken met de sector is de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie een stuk hoger (Anoniem, 2015).

Tussen personeelscategorieën, afdelingen en teams zijn kwalitatieve verschillen te zien. Bij personeelscategorieën valt bijvoorbeeld op dat vrouwen meer betrokken zijn dan mannen. Bij leidinggevend versus niet-leidinggevend is te zien dat managers meer betrokken zijn dan unitleiders en medewerkers. Dit wordt niet gezien als een verrassende maar als een logische uitkomst, aangezien het volgens de theorie van Heezen et al. (2015) zo is dat leidinggevend met hogere functies meer betrokken zijn. Wat hierbij wel opvallend is, is dat unitleiders lager scoren in betrokkenheid dan medewerkers.

De uitkomst dat medewerkers die het minst lang in dienst zijn, het meest betrokken zijn, wordt tevens niet opvallend gevonden. Vergeleken met onderzoek van Heezen et al. (2014) zijn medewerkers die net in dienst zijn het meest betrokken. Dat de betrokkenheid daarna afneemt en weer toeneemt bij langer dan 5 jaar in dienst, komt ook overeen. Dit zijn tendensen die blijkbaar in meerdere organisaties voorkomen.

Er zijn diverse kwalitatieve verschillen te zien tussen afdelingen en teams. Op sommige afdelingen zijn medewerkers meer betrokken dan op andere afdelingen. Ook zijn er afdelingen die op bepaalde thema's lager scoren dan andere afdelingen. Zo zijn er verschillen in werkdruk, samenwerken met collega's en met andere afdelingen, verschil in meningen over de direct leidinggevende, de directie en kernwaarden. Een onderwerp waarover alle afdelingen negatief zijn, is financiële arbeidsvoorwaarden.

Er zijn dus verschillen te zien, maar ook een bepaalde consistentie. Er zal per afdeling en team gekeken moeten worden om te achterhalen wat er goed gaat en wat er voor die afdeling of dat team specifiek voor verbetering vatbaar is.

Zoals beschreven in de aanleiding van het onderzoek noemde de directie dat binding vooral bij ICT functies wenselijk is. Het is opvallend dat de betrokkenheid op die afdelingen, en in de teams die eronder vallen, juist lager is dan de rest. Er zal naar deze afdelingen specifiek gekeken moeten worden, om te achterhalen waardoor de betrokkenheid op die afdelingen minder is en wat hieraan gedaan kan worden.

Hoe kan de betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie verhoogd worden?

Als er organisatie breed gekeken wordt, kan betrokkenheid van medewerkers verhoogd worden door een aantal factoren te verbeteren.

Allereerst is het van belang om de succesfactor inspirerende visie en ambitie zo te creëren dat het de betrokkenheid ten goede komt. Hiervoor moeten de strategie en kernwaarden van de organisatie duidelijk zijn voor iedereen. Medewerkers moeten dit kunnen koppelen aan hun werk. Om een hoge mate van betrokkenheid te bereiken, zou dus voor iedere medewerker duidelijk moeten zijn wat de organisatie nastreeft en hoe zijn aandeel daarop aansluit.

Daarnaast is het van belang dat medewerkers meer kans krijgen zich te ontwikkelen, waardoor hun loopbaanmogelijkheden uitgebreid worden. De leidinggevende heeft hierin een belangrijke rol en dient zich bewust te zijn van de individuele wensen en ontwikkeling van zijn medewerkers.

Hoewel motivatie nu vooral wordt verkregen uit plezier in dagelijks werk, is het voor de toekomst tevens van belang om medewerkers te binden door te kijken naar verbetermogelijkheden op het gebied van financiële arbeidsvoorwaarden. Het gaat hierbij voornamelijk om de mogelijkheid tot groeien, het belonen op basis van onderscheidend vermogen en het aanpakken van slechte prestaties.

Wat betreft zeggenschap, dienen medewerkers meer aangemoedigd te worden om hun stem te laten horen, door de direct leidinggevende maar ook door de directie. Medewerkers moeten het idee krijgen dat het ertoe doet wat ze vinden en dat het management hiernaar luistert. De uitdaging voor het management is dus om echt te luisteren en communicatie aan te gaan, die twee kanten opgaat: niet alleen maar zenden.

Zoals Reilly (2014) noemde, de echte verandering gebeurt op lokaal niveau bij medewerkers op de werkvloer. De top dient een begin te maken met al deze veranderingen, maar medewerkers moeten het gaan uitvoeren.

Qua werk is het belangrijk dat medewerkers minder te maken hebben met werkdruk. Met de automatisering in het vooruitzicht wordt de werkdruk hopelijk verbeterd, toch is het belangrijk om per organisatieonderdeel aandacht te besteden aan deze factor.

Kortom, op basis van de resultaten kan er geconcludeerd worden dat het, om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen, van belang is om focus te leggen op: een inspirerende visie en ambitie, ontwikkeling van medewerkers, financiële arbeidsvoorwaarden, werkdruk en zeggenschap. Hierbij moeten zowel acties vanuit het management als per organisatieonderdeel aangegaan worden, om op alle niveaus veranderingen te realiseren.

Doelstelling en verwachting gehaald?

Het gewenste resultaat, de doelstelling, van dit onderzoek was inzicht verkrijgen in de huidige betrokkenheid van medewerkers en hoe dit beïnvloed kan worden. Er kan geconcludeerd worden dat dit resultaat is behaald.

De verwachting die de directie had voor dit onderzoek, wordt hier besproken. De directie verwachtte dat medewerkers van strategisch belang en het kapitaal van een organisatie zijn. De verwachting was ook dat tevreden medewerkers gemotiveerder zijn, een hoger rendement behalen, zich betrokken voelen en een goed visitekaartje zijn zowel intern als extern.

Volgens Reilly (2014) is het inderdaad het geval dat medewerkers van strategisch belang, en daarmee ook het kapitaal, zijn. Het verband tussen betrokkenheid van medewerkers en prestaties van een organisatie is aangetoond (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013). Ook heeft Aon Hewitt (2014) kunnen aantonen dat organisaties met een hogere medewerkersbetrokkenheid onder andere ook betere talenten, productiviteit, klantbeoordelingen en financiële uitkomsten hebben. Deze verwachting klopte dus.

Er werd ook verwacht dat 80% het naar z'n zin heeft bij de organisatie, het leuk vindt, met plezier werkt en betrokken is. De overige 20% is neutraal of kritisch. Gezien de betrokkenheidsscore zit de mate van betrokkenheid bij medewerkers dicht bij die verwachting. De rest is in mindere mate betrokken en daarmee zijn er kritische punten naar boven gekomen.

7.2 Aanbevelingen

Hier worden aanbevelingen gegeven aan de organisatie om de betrokkenheid van medewerkers positief te beïnvloeden. Allereerst worden de doelstellingen van het onderzoek herhaald, om een koppeling te maken met de aanbevelingen.

De uiteindelijke doelstelling van de organisatie is een hoge klanttevredenheid in combinatie met lange termijn winst. Om een hoge klanttevredenheid en lange termijn winst te behalen, is het volgens Harter et al. (2013) van belang om betrokken medewerkers te hebben. Zoals is aangetoond, scoren organisaties met een hoge medewerkersbetrokkenheid 10% beter op klantbeoordelingen en 22% beter op winstgevendheid (Harter et al., 2013). Met de aanbevelingen zou de betrokkenheid van medewerkers kunnen toenemen, waardoor dus ook de klanttevredenheid en winst toenemen.

De doelstelling van HR is om te faciliteren in de organisatiedoelstelling en hierbij zowel medewerkers als directie te steunen in wensen en verwachtingen. HR heeft hiervoor inzicht in betrokkenheid van medewerkers nodig, om deze te kunnen beïnvloeden waar nodig. Het inzicht is er nu, met de aanbevelingen kan die huidige betrokkenheid beïnvloed worden.

Een indirecte doelstelling was om met de uitvoering van dit onderzoek een bruikbaar ontwerp te hebben, zodat het periodiek herhaald kan worden. Daarover wordt tevens een aanbeveling gedaan.

De effectiviteit van de aanbevelingen is niet onderzocht. Of daadwerkelijk het verwachte resultaat verkregen wordt, is niet gegarandeerd. Echter, met het periodiek herhalen van het medewerkers-onderzoek, is er wel een meetinstrument aangereikt om het resultaat van geïmplementeerde aanbevelingen te meten.

Overkoepelende visie, ambitie en kernwaarden

Om de betrokkenheid te verhogen, is het van belang dat ‘het verhaal’ van de organisatie voor de hele organisatie duidelijk is en dat medewerkers het kunnen koppelen aan hun werk. Het wordt aanbevolen om een overkoepelende visie en ambitie te formuleren en deze samen met de kernwaarden helder en consistent uit te dragen naar de medewerkers.

De meeste medewerkers vinden de kernwaarden wel passend bij de organisatie, alleen vinden ze dat de waarden onvoldoende nageleefd worden. Om erachter te komen waarom dit zo wordt ervaren, zou er een vervolgonderzoek gedaan kunnen worden. Unitleiders zouden in hun team kunnen vragen, waarom de kernwaarden momenteel niet voldoende nageleefd worden. Met de antwoorden kan er beargumenteerd worden of de kernwaarden überhaupt nog wel passend zijn bij de organisatie, wellicht zijn de drie kernwaarden, of een deel ervan, niet meer passend doordat de organisatie de afgelopen jaren veranderd is. Het is in ieder geval van belang om medewerkers te betrekken in het proces, wat tevens voor borging van de (eventueel nieuwe) waarden zorgt.

Daarnaast is het van belang dat de kernwaarden meer onder medewerkers ‘gepromoot’ worden, zodat medewerkers er bekend mee raken en inzien waarom de waarden passen bij de organisatie en bij hun werk. Om voor medewerkers een koppeling te kunnen maken met hun werk, is het slim om de waarden te vertalen naar concreet gedrag. Als voorbeeld, een kernwaarde van de organisatie is ‘respectvol’ (dit is puur een voorbeeld en niet de echte kernwaarde in verband met anonimiteit). De vertaling naar concreet gedrag kan zijn: ‘Wij tonen respect in het directe contact naar onze klanten toe omdat we niet zullen oordelen.’

Er zou een werkgroep opgericht kunnen worden van medewerkers uit verschillende delen van de organisatie, die gezamenlijk dit soort concrete gedragingen afleiden van werkzaamheden uit de praktijk en het hierdoor koppelen aan de kernwaarden.

Een zichtbare directie

Om de directie meer zichtbaar en toegankelijk te maken voor medewerkers in de organisatie is het, zoals Heezen et al. (2015) noemde, heel waardevol om je als directielid eens mee te draaien op één of meerdere afdelingen binnen de organisatie. Hiermee kan de zichtbaarheid van de directie vergroot worden en ook het punt dat medewerkers vinden dat de directie niet weet wat er leeft onder medewerkers, kan aangepakt worden.

Horizontale loopbaanontwikkeling

Er is behoefte aan meer mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en groeimogelijkheden binnen het werk. Om medewerkers tegemoet te komen met ontwikkelmogelijkheden, kan er gekeken worden naar ontwikkeling in de breedte, aangezien er weinig mogelijkheden zijn voor ontwikkeling in de hoogte.

Ontwikkeling in de breedte van functies kan door middel van horizontale loopbaanontwikkeling, ook wel horizontale mobiliteit genoemd. Bij horizontale mobiliteit stromen medewerkers door naar een nieuwe functie op hetzelfde hiërarchische niveau, waarbij sprake is van een taakverbreding of taakversmalling door specialisatie of verdieping binnen een bepaald aandachtsgebied (Driessen, z.d.). Medewerkers kunnen, naast hun huidige functie, zich ontwikkelen buiten deze functie door middel van taak- en functieroulatie. Dit blijft op hetzelfde niveau, maar het kan ander werk zijn. Taak- en functieroulatie verhoogd de inzetbaarheid van medewerkers. Dit kan tot extra motivatie leiden (Driessen, z.d.).

Naast taak- en functieroulatie is er ook taakverbreding en -verrijking als vorm van horizontale mobiliteit. Dit blijft binnen een huidige functie, maar er kan een verbreding van het aantal taken plaatsvinden of het kwaliteitsniveau kan stijgen bij taakverrijking (Driessen, z.d.).

Om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen is het enerzijds nodig om te kijken naar talenten en individuele wensen van medewerkers (Manders & Biemans 2010), bijvoorbeeld ontwikkeling binnen dezelfde afdeling maar in een ander team, of ontwikkeling op een andere afdeling. Anderzijds is het nodig om te kijken naar de mogelijkheden die er in de organisatie zijn om medewerkers op te leiden: hoe en door wie kunnen medewerkers opgeleid worden in andere functies en welke functies lenen zich hiervoor. Managers en unitleiders hebben momenteel een te kleine rol in de ontwikkeling van hun medewerkers. Het is van belang dat zij meer tijd aan ontwikkeling van medewerkers besteden waarmee ze hun rol vergroten. Dit kunnen ze doen door de talenten en individuele wensen van hun medewerkers in kaart te brengen.

Directeur tegen HR-manager:
'wat als we investeren in onze mensen en ze gaan daarna weg?'
HR-manager: 'wat als we het niet doen en ze blijven?'

(Redactie Omdenken, 2014, "Omdenkquotes," para. 1)

De horizontale loopbaanontwikkeling is niet alleen bevorderlijk voor de ontwikkelmogelijkheden, maar kan ook een positieve invloed hebben op werkdruk. De inzetbaarheid van medewerkers wordt verhoogd. Zo kunnen zij ook op andere afdelingen of in andere teams ingezet worden. Waar de werkdruk hoog ligt, kunnen medewerkers van andere afdelingen dus bijspringen. Pieken in het werk kunnen hierdoor opgevangen worden.

Door de verhoogde inzetbaarheid kunnen medewerkers ook een kijkje nemen op andere afdelingen en in andere teams, waardoor onderling overleg en inzicht in andermans werkzaamheden toeneemt. Hiermee zou tevens de samenwerking tussen verschillende afdelingen verbeterd kunnen worden.

Per afdeling kunnen er interessante uitkomsten zijn, die specifiek voor een afdeling van toepassing zijn. Er zal dus niet alleen naar het geheel gekeken moeten worden, maar het is juist slim om in te zoomen op afdelingen en teams. Hierbij dient er onderscheid gemaakt te worden tussen uitkomsten waar alleen op organisatieniveau iets aan veranderd kan worden – zoals klimaat en financiële arbeidsvoorwaarden – en uitkomsten die voor het team van belang zijn, zoals de werksfeer binnen het team en de direct leidinggevende. De managers, unitleiders en medewerkers spelen een belangrijke rol hierin. Reilly (2014) noemde dat het van belang is om verandering op lokaal niveau te laten gebeuren, niet alleen van bovenaf. De managers dienen de resultaten dus te interpreteren voor hun afdeling en de unitleiders voor hun team. De managers en unitleiders moeten met hun medewerkers in gesprek gaan over de resultaten. Laat medewerkers meepraten over de resultaten en betrek ze bij het proces. Dan kunnen ze meemaken dat er daadwerkelijk actie ondernomen wordt met de resultaten en hebben ze hier zelf ook een stem in.

Het is ook aan te raden dat managers en unitleiders met elkaar in gesprek gaan over verschillen tussen afdelingen en teams. Op deze manier kunnen ze elkaar helpen op bepaalde vlakken. De betrokkenheidscore is bij de ene afdeling hoog, bij de ander is die een stuk lager. Wat doet de afdeling met de hoge score anders? Wat doen de managers of de unitleiders anders? Door hierover in gesprek te gaan kan er achterhaald worden wat een afdelingen met hoge scores anders doen dan afdelingen met lage scores. Dit inzicht kan helpen om op bepaalde vlakken verbeteringen door te voeren, om medewerkers meer betrokken te maken.

Aanpassing beloningssysteem

Het is aan te bevelen aan de organisatie om medewerkers tegemoet te komen wat betreft de financiële arbeidsvoorwaarden. Zoals in de aanleiding van het onderzoek genoemd is, is de directie van mening dat er een goede balans moet zijn tussen salaris van een medewerker en het werk. Om die balans te behouden en toch wat te doen aan financiële arbeidsvoorwaarden, is het aan te bevelen om het beloningssysteem aan te passen. Volgens medewerkers wordt er nu te weinig op basis van geleverde prestaties beloond. Daarnaast is een uitkomst dat slechte prestaties onvoldoende aangepakt worden. Er zou dus een systeem ingevoerd kunnen worden dat enerzijds goede prestaties beloont en anderzijds slechte prestaties aanpakt, bijvoorbeeld door een deel of een hele beloning in te houden. HR zal dus kritisch moeten kijken naar het huidige beloningssysteem.

Hoewel de aanbeveling luidt om financiële arbeidsvoorwaarden aan te passen, zal de motivatie niet volledig naar motivatie 2.0 moeten verschuiven. Het is, volgens Pink (2009), goed om als organisatie de nadruk te leggen op motivatie 3.0 (intrinsieke motivatie). Om medewerkers bij de organisatie te binden is het goed om de andere vorm van motivatie ook erbij te betrekken, maar motivatie 3.0 is nog steeds van belang. Die vorm van motivatie zal dus gestimuleerd moeten blijven. De aanbeveling over ontwikkelmogelijkheden sluit aan op die vorm van motivatie.

Medewerkers zijn niet alleen in grote mate ontevreden over het beloningssysteem, maar ook over financiële groeimogelijkheden. Om zowel de directie als medewerkers tegemoet te komen, zal er een vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar het huidige functiewaarderingssysteem van de organisatie in vergelijking met de markt. Hoe hoog zijn salarissen in dezelfde sector, en is dit vergelijkbaar met de salarissen die de organisatie betaalt? Op deze manier kan de organisatie erachter komen of de salarissen zoals die nu zijn, marktconform zijn. Is dit het geval, dan kan er aan medewerkers beargumenteerd worden waarom er niets gebeurt met de salarissen. Mocht het niet het geval zijn, dan kan de directie altijd nog beslissen of het functiewaarderingssysteem, en daarmee de hoogte van salarissen, aangepast zou moeten worden conform de markt.

Met dit eerste medewerkersonderzoek dat uitgevoerd is bij de organisatie, is er een ontwerp gemaakt om het onderzoek periodiek uit te kunnen voeren. Het advies is om het onderzoek jaarlijks uit te voeren. Met een jaarlijks onderzoek, wordt het niet te vaak gedaan maar toch regelmatig genoeg om periodiek inzicht te krijgen in betrokkenheid van medewerkers.

Elk jaar kunnen de scores vergeleken worden met het jaar ervoor. Door herhaling van het onderzoek zijn er interne benchmarks mogelijk, dat een aantal voordelen oplevert. Een voordeel van een interne benchmark is dat het altijd toegankelijk is, het kan namelijk lastig zijn om gegevens van andere organisaties te verkrijgen, omdat deze vaak vertrouwelijk zijn. Ook is er met een interne benchmark vergelijking mogelijk voor elke vraag die opgenomen is in de enquête. De opzet van enquêtes van andere organisaties kan verschillen en daarom kan het zo zijn dat niet elke vraag vergeleken kan worden. Daarnaast is een voordeel van een interne benchmark dat het de basis vormt om te leren van de eigen resultaten (E. Durieux, persoonlijke communicatie, 13 mei 2015).

Naast de interne benchmark is een externe benchmark, zoals die bij dit onderzoek gedaan is, wel aan te raden om te doen.

Het is verstandig om een aantal stellingen toe te voegen als het onderzoek voor de tweede en meerdere keren wordt uitgevoerd. Namelijk de volgende stellingen:

- 'Ik ben ervan overtuigd dat mijn direct leidinggevende de resultaten bespreekt en waar nodig actie stimuleert.'
- 'De acties die genomen zijn naar aanleiding van het vorige medewerkersonderzoek hebben een positief effect gehad op de afdeling/in het team waar ik werk.'

Als de eerste stelling een slechte score heeft, dan is het een signaal aan de leidinggevende om hier iets aan te doen. Ook is het duidelijk dat de leidinggevende het initiatief moet nemen, maar er wordt in het midden gelaten wie de actie moet uitvoeren. Dat kan namelijk de leidinggevende zijn, maar het kan een medewerker (of meerdere medewerkers) zijn.

Met uitkomsten van de twee stellingen kan er de volgende keer beoordeeld worden hoe medewerkers vonden dat er met de uitkomsten van het vorige onderzoek is omgegaan. Dit dient dus als evaluatie van de implementatie van de uitkomsten van het onderzoek.

7.3 Discussie

In de discussie wordt besproken in hoeverre het onderzoek valide, bruikbaar en betrouwbaar is. Er wordt ook besproken of er zaken zijn die conclusies minder zeker maken, of de verwachting van de directie klopt en wat voor impact het onderzoek op de organisatie heeft.

Het responspercentage van het onderzoek was 87%. Dit is een hoog percentage, zeker gezien het wantrouwen dat heerste over de anonimiteit. Om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken, is er dus veel gedaan om de privacy van medewerkers te waarborgen. Anders bestond de kans dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven zouden worden. Dit maakt het onderzoek betrouwbaarder. Wanneer dit onderzoek overgedaan zou worden, zullen de uitkomsten grotendeels overeenkomsten, mits er niets verandert binnen de organisatie aan de thema's van betrokkenheid of aan individuele situaties van medewerkers.

Bij een volgend onderzoek zou er gekeken kunnen worden naar een enquête die specifiek aansluit op de organisatiecultuur en de strategie van de organisatie. De stellingen zoals die in de enquête zijn gebruikt, zijn voornamelijk standaard vragen. Voor een volgende meting zou dit meer afgestemd kunnen worden op de organisatie. Een stelling is bijvoorbeeld 'Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden bij de organisatie. Deze stelling zou specifiek gemaakt kunnen worden door het op te splitsen in diverse stellingen over bepaalde secundaire voorwaarden die bij de organisatie van toepassing zijn.

Daarnaast werd er in de enquête alleen gevraagd naar de direct leidinggevende van medewerkers. Bij een volgende meting zou er onderscheid gemaakt kunnen worden tussen managers en unitleiders. Hierdoor krijgen tevens de managers concrete uitkomsten over hun leiderschap. Nu beoordeelden de medewerkers de unitleiders, de unitleiders de managers en de managers de directie. Het onderscheid tussen de groepen is niet gemaakt in rapportages die voor de organisatie beschikbaar werden gesteld. Waar unitleiders door hun team beoordeeld werden en dit konden zien in een teamrapportage, hebben managers bijna geen boodschap gehad aan de afdelingsrapportages.

Er was bewust gekozen voor geen antwoordmogelijkheid als 'geen mening' of 'neutraal'. Dus als mensen hun mening niet wilden geven, was 'niet van toepassing' de enige mogelijkheid om in te vullen. Deze antwoordmogelijkheid kan de resultaten beïnvloeden: zijn er medewerkers die niet van toepassing aangaven, terwijl een onderwerp wel van toepassing was? Verscholen zij zich achter dit antwoord, omdat zij hun mening niet wilden geven? Er is geen verder onderzoek gedaan naar medewerkers die niet van toepassing aangaven. Echter, niet van toepassing is ook een resultaat. Het is alleen niet met zekerheid te zeggen met welke reden medewerkers deze antwoordmogelijkheden hebben gegeven. Voor oproepkrachten gelden bepaalde arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld niet, dus dit is wel verklaarbaar. Voor een volgende meting zou er dus ook onderscheid gemaakt kunnen worden tussen oproepkrachten en medewerkers, of de onderwerpen die niet aan de orde zijn voor oproepers, niet door oproepers laten invullen.

Door gebrek aan tijd zijn er geen correlaties berekend in dit onderzoek. Of correlaties bepaalde zaken naar boven hadden gehaald, die nu niet gezien werden, is onbekend. Nu kan het volgende afgevraagd worden: levert de manier zoals het onderzoek gedaan is, wel de meeste en juiste resultaten op over betrokkenheid? Of hadden daarvoor correlaties berekend moeten worden?

In plaats van statistisch dient er in de praktijk gekeken te worden of geïmplementeerde aanbevelingen en acties effect hebben gehad en of er een bepaalde relatie bestaat tussen de betrokkenheidsfactoren.

Door de opdrachtgever van het onderzoek (de directie) zijn de resultaten als zeer bruikbaar ervaren. Het heeft de verwachting zelfs overtroffen, omdat er niet gedacht werd dat er zulke bruikbare gegevens uit het onderzoek zouden komen (T.S., persoonlijke communicatie, 29 april 2015). Dit onderzoek dient als ontwerp voor periodiek gebruik. Hiermee is de bruikbaarheid dus ook hoog.

De resultaten hebben een zekere impact op de organisatie. Bepaalde zaken waarvan de directie of HR al een idee had hoe het liep, zijn nu bevestigd met harde gegevens. Hiermee kunnen zaken onderbouwd en beargumenteerd worden. Bepaalde besluiten die genomen worden in de toekomst betreffende de medewerkers, kunnen nu ergens op gebaseerd zijn. Niet alleen op organisatieniveau is de informatie waardevol, bepaalde informatie is veel waardevoller om te bekijken per organisatieonderdeel. Dan komen pijnpunten naar voren voor afdelingen en teams. Voor de unitleiders en managers kan het daarmee ook van waarde zijn, om voort te zetten wat goed gaat en verbeterpunten op te stellen.

Al met al kan er zowel door de organisatie als door de onderzoeker met tevredenheid teruggekeken worden op het gedane onderzoek.

8. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan beschreven. Het plan bevat de implementatie van de aanbeveling over het inzoomen op, en vergelijken van, afdelingen en teams en is gebaseerd op theorie van Jan Dirk Zegel (2011). Het plan bevat de volgende onderwerpen: wat, wie, wanneer, weerstand en waarborgen. Daarnaast wordt er over de kosten gesproken. Nadat deze onderwerpen beschreven zijn, wordt het plan schematisch weergegeven.

Dit plan is voor elke afdeling en elk team toepasbaar in de organisatie om per organisatieonderdeel de aanbeveling te kunnen implementeren. Sommige afdelingen zijn onderverdeeld in teams, daarbij is het proces zoals hieronder beschreven. Voor een afdeling zonder teams, neemt de manager de acties van de unitleider op zich.

Om het plan zo realistisch mogelijk te maken, is er een pilot gedraaid bij een team en een afdeling van de organisatie. De opzet voor het plan is gemaakt (zie bijlage VII) en er is samen de algemeen directeur en daarna met een manager en een unitleider gepraat over deze opzet van de implementatie. Hieruit bleek dat de opzet voor het proces geschikt werd gevonden. Vervolgens zijn er teamsessies gehouden, bij afdeling B en bij team E2 (hierna allebei 'team' genoemd). Deze teams zijn gekozen omdat de leidinggevenden ervoor open stonden dat de onderzoeker bij de sessies zou zitten en dat de sessies snel zouden plaatsvinden. Overigens zijn het twee compleet verschillende teams, zodat er gekeken kan worden naar eventuele verschillen tijdens teamsessies. Er werd tijdens de teamsessies gelet op onder andere: hoeveel tijd er nodig was, hoe de leidinggevende de sessie leidde, hoe het team reageerde op de uitkomsten van het onderzoek en of er weerstand te merken was. Met behulp daarvan is onderstaand plan vormgegeven.

Wat

Het implementatieplan geeft concrete acties die elke manager en unitleider kan volgen zodat er specifiek voor de afdelingen en teams gekeken kan worden naar de resultaten op dat niveau.

Allereerst krijgen de managers en unitleiders de rapportages van de resultaten van het onderzoek toegestuurd. De medewerkers krijgen iets later de rapportage van hun eigen afdeling of team ook toegestuurd. Wanneer de managers en unitleiders de rapportages gaan bekijken, dient er gelet te worden op sterktes en kansen (zwaktes) van hun afdeling of team. Hierna zal de unitleider een gesprek inplannen met zijn team, om uitkomsten te bespreken met de medewerkers. Hierbij dient er door de unitleiders gevraagd te worden naar de eerste reacties van het team: zijn er verrassende resultaten? Zijn er resultaten die overeenkomen met verwachtingen? Wat vindt het team zorgwekkende resultaten?

Hierna kan een gesprek aangegaan worden binnen het team over de resultaten. Hierbij is het van belang dat unitleiders rekening houden met de vertrouwelijkheid die hun medewerkers wensen. Als medewerkers persoonlijk in willen gaan op resultaten, kan dit. Als zij dit niet willen, hoeft het niet. Het is niet de bedoeling dat unitleiders proberen te achterhalen wat individuele resultaten zijn, een medewerker mag weigeren door hier niet op in te gaan. De unitleider kan tijdens het teamoverleg al met het team praten over concrete acties voor in het actieplan, zodat de medewerkers hierover mee kunnen denken.

Bij het bespreken van de resultaten kan er een context gevormd worden waarmee 'een verhaal' gemaakt wordt: een verklaring van de resultaten. De volgende vragen kunnen hiermee helpen:

- Wat is er gebeurd in de afgelopen tijd binnen de organisatie/de afdeling/het team?
- Welke uitdagingen zijn er geweest?
- Welke successen?
- Welke veranderingen?

Na het teamgesprek is het aan de unitleider om hier een verhaal van te maken en prioriteiten te stellen. Een opzet voor de inhoud van het verhaal is:

- Onze top resultaten zijn...
- Onze kansen zijn...
- Vergeleken met de afgelopen tijd is het begrijpelijk dat... en is het verrassend dat...
- Voor de komende tijd gaan we ons focussen op... (prioriteiten)

De unitleider koppelt het verhaal terug aan het team en komt vervolgens met een actieplan. De prioriteiten dienen omgezet te worden in acties, die verwerkt worden in een actieplan.

Wie

Omdat het plan voor elke afdeling en elk team toepasbaar is, zullen niet alleen de managers en unitleiders ermee aan de slag gaan, maar ook de medewerkers. De actieplannen dienen afgestemd te worden met de directie en de HR-afdeling. Elke laag van de organisatie wordt dus betrokken bij de implementatie op teamniveau.

Wanneer

Nadat de rapportages van de resultaten aan de managers, unitleiders en medewerkers zijn gestuurd, kan het proces beginnen. Elke manager dient het proces met zijn unitleider(s) te bespreken. Vervolgens zijn de unitleiders zelf verantwoordelijk voor het inplannen van een teamoverleg en het maken van een actieplan. De actieplannen dienen in ieder geval vijf weken na ontvangst van de rapportages ingeleverd te worden bij de directie en de HR-afdeling. Daarna kunnen de teams aan de slag kunnen met de acties. Aangezien dit implementatieplan voor verschillende teams geldt, is het lastig een tijdsperiode te geven aan de verbeteracties die opgesteld gaan worden, ook omdat specifieke verbeteracties per team nog niet vastgesteld zijn. Daarom is het van belang om per team te letten op de periode waarin de acties geïmplementeerd gaan worden, omdat het voor de betrokkenen veel uit kan maken in welke periode dit gaat plaatsvinden. Als er een periode is met een grote werkdruk en er onvoldoende tijd en aandacht besteed kan worden aan de implementatie van het actieplan, is er meer kans op weerstand tegen de voorstellen (Zegel, 2011).

Weerstand

Of er weerstand te verwachten is en in welke mate, kan per afdeling en team verschillen. Middels het teamoverleg, kan er al gelet worden op weerstand. Als er in het teamoverleg weerstand is, kan dat tijdens de implementatie van het actieplan tevens verwacht worden.

Pilots

Tijdens de pilots die gedraaid zijn, is er gelet op weerstand. Bij team E2 is er niet een bepaalde mate van weerstand gemerkt. Dit team had ook grotendeels positieve uitkomsten van het onderzoek. Het viel juist op dat er over negatieve punten actief nagedacht werd door het team, hoe de uitkomst te verklaren is maar ook wat er aan te doen is. Waar de unitleider zich richtte op wat zij beter kan doen, moedigde het team haar aan. Dit team was dus een mooi voorbeeld van hoe het de implementatie bedoeld is. Medewerkers denken mee, zijn enthousiast, er werd onderling gelachen maar er kon ook serieus over verbeterpunten gediscussieerd worden.

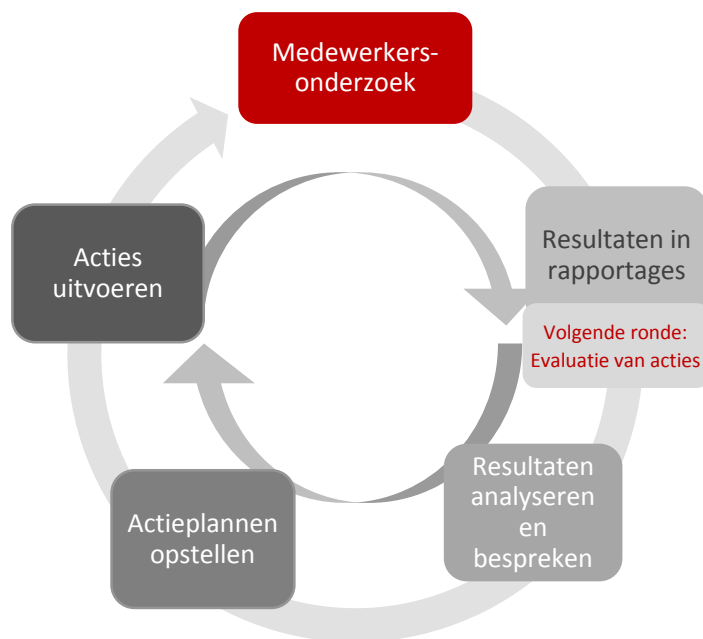
Bij afdeling B werken ander soort medewerkers met andere werkzaamheden, dan bij team E2. Echter is ook bij dit team geen of nauwelijks weerstand gemerkt. Medewerkers waren juist enthousiast over het onderzoek en over het meedenken in oplossingen voor verbeterpunten. Daarnaast werd er naar verklaringen gezocht voor lage uitkomsten. Het gevaar hierbij is, dat er een soort 'slachtofferrol' aangenomen kan worden. Deze rol houdt in dat mensen zoeken naar verklaringen, buiten henzelf: 'We kunnen er niet aan doen' (H.J. Bot, persoonlijke communicatie, 18 maart 2015). Deze rol dient omgezet te worden naar een proactieve rol, waarin er niet gekeken wordt naar het verleden, maar naar de

toekomst: 'De volgende keer...'. De unitleider of manager dient hierop te letten en ook zelf niet in de slachtofferrol te vallen.

Waarborgen

De acties die per team voortvloeien uit dit implementatieplan, zijn te waarborgen door het medewerkersonderzoek periodiek uit te voeren en de uitkomsten te vergelijken met die van het vorige onderzoek. Hiermee kan gemeten worden of een actieplan voor een team geholpen heeft. Dit kan simpelweg door de 'zwakke' uitkomsten van dit onderzoek naast de uitkomsten van een volgend onderzoek te leggen. Managers en unitleiders kunnen dit voor hun eigen afdeling/team doen wanneer zij weer rapportages ontvangen.

In figuur 10 is in een model te zien hoe het proces van het onderzoek en de implementatie ervan eruit ziet. Het is een jaarlijks herhaalde cyclus.



Figuur 10 Jaarlijkse cyclus medewerkersonderzoek en implementatie

Kosten

De implementatie van het maken van actieplannen, kost relatief gezien niet veel tijd (zie schema op de volgende pagina). Wel is elk team, en daarmee elke medewerker, anderhalf tot twee uur kwijt aan een teamoverleg. Voor de hele organisatie is dit veel tijd en daarmee kost het indirect geld. Maar, bij verschillende teams zullen teamsessies al met regelmaat plaatsvinden. Deze aanpak van de implementatie kan in principe binnen het reguliere overleg plaatsvinden, waardoor het geen extra tijd en kosten met zich meebrengt. Als het op die manier bekeken wordt, valt de tijdsbesteding in het niet in vergelijking met wat het op kan leveren. Hoeveel tijd en budget de acties per team gaan kosten, is nog niet in te schatten, hiervoor zal per actieplan een inschatting gemaakt moeten worden.

Op de volgende pagina zijn de beschreven acties schematisch weergegeven in combinatie met een eindverantwoordelijke en een schatting in tijd (naar aanleiding van de pilot).

Acties	Concrete acties	Wie	Eindverantwoordelijke	Schatting in tijd	Wanneer
Rapportages bekijken	Rapportages van afdelingsresultaten bekijken	Managers	Managers	1 uur	Nadat de rapportages verkregen zijn
	Rapportages van de teamresultaten bekijken	Unitleiders (en medewerkers)	Unitleiders	1 uur	
Teamoverleg	Reacties peilen - Zijn er verrassende resultaten? - Zijn er resultaten die overeenkomen met verwachtingen? - Wat zijn zorgwekkende resultaten?	Managers bij unitleiders, unitleiders bij medewerkers	Managers	1,5 - 2 uur	Tijdens het zelf in te plannen teamoverleg
	Context schetsen - Wat is er gebeurd in de afgelopen tijd? - Welke uitdagingen/successen/veranderingen zijn er geweest?	Unitleiders samen met hun team	Unitleiders		
Prioriteiten stellen	Maak het tot één verhaal: - Top resultaten - Kansen - Begrijpelijke & verrassende resultaten - Focus leggen	Unitleiders	Unitleiders	0,5 uur	Na het teamoverleg
Actieplan maken	Actieplan maken: - Beknopte samenvatting van het verhaal en het teamoverleg - Sterktes beschrijven en manieren om dit voort te zetten en/of anderen te helpen - Kansen/verbeterpunten benoemen met concrete actiepunten, een eindverantwoordelijke en voortgangsbewaking vaststellen	Unitleiders	Managers	1 uur	Na het stellen van prioriteiten
Actieplan communiceren	Actieplan inleveren	Unitleiders bij managers, managers bij directie en HR	Managers	-	Binnen 5 weken
	Actieplan communiceren naar het team	Unitleiders	Unitleiders	-	Binnen 1 week
Acties uitvoeren	Komende tijd acties uitvoeren binnen het team naar aanleiding van het actieplan	Afhankelijk van het actieplan	Afhankelijk van de aangestelde verantwoordelijke(n) in het actieplan	Nader te bepalen	Zelf binnen het team inplannen
Evaluatie	Medewerkersonderzoek opnieuw uitvoeren	HR-afdeling	HR-afdeling	1 maand	Maart/april 2016 (één jaar na het eerste onderzoek)
	Evaluatie of de geplande acties daadwerkelijk geslaagd zijn, door het vergelijken van de resultaten	Unitleiders voor teams, managers voor afdelingen	Managers	2 uur	Mei 2016 (één jaar na de eerst verkregen rapportages)

Literatuurlijst

Anoniem (2015)

Aon Hewitt (2014). *2014 Trends in Global Employee Engagement* [report]. Opgevraagd van http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2014-trends-in-global-employee-engagement.jsp

Dessel, G. van (2011, 10 juni). Net Promoter Score – NPS – Hoe meten? [informatieve webpagina]. Opgevraagd van <https://nl.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score-nps/>

Driessen (z.d.). *Whitepaper mobiliteit: Werkgever en werknemer, kom in beweging!* [whitepaper]. Opgevraagd op 28 mei 2015 van <http://www.driessen.nl/organisaties/actueel/whitepapers>

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S. & Plowman, S.K. (2013). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes, 2012 Q12® meta-analysis* [research paper]. Opgevraagd van <http://www.gallup.com/services/177047/q12-meta-analysis.aspx>

Hay Group (2014). *The new rules of employee engagement* [report]. Opgevraagd van <http://www.haygroup.com/en/our-library/whitepapers/new-rules-of-engagement-report/>

Heezen, G., Lei, M. van der & Griffioen, D. (2014). *Het verborgen potentieel van werkend Nederland: Lessen uit de beleving van 400.000 medewerkers* [rapport]. Opgevraagd van <http://www.effectory.nl/campagnes/verborgen-potentieel/>

Heezen, G., Lei, M. van der & Pannekoek, F. (2015) *Het verborgen potentieel van werkend Nederland: Kansen voor een leukere én succesvollere organisatie* [rapport]. Opgevraagd van <http://www.effectory.nl/campagnes/het-verborgen-potentieel-van-werkend-nederland-editie-2015/>

IBM (2014). *EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY OVERVIEW* [whitepaper]. Opgevraagd van <http://www.ibm.com/Search/?q=employee+engagement+index&v=17&en=utf&lang=en&cc=us>

Macleod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement* [a report to Government]. Opgevraagd van http://www.engageforsuccess.org/ideas-tools/employee-engagement-the-macleod-report/#.VPWt_tJOVQs

Manders, F. & Biemans, P. (2010). *HRM voor managers*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Marketwired (2008, 11 september). The Kenexa Research Institute Reveals Exactly How Engaged Employees Are -- and What Exactly "Employee Engagement" Means: Four Critical Drivers of Employee Engagement Identified [nieuwsbericht over onderzoek van Kenexa]. Opgevraagd van <http://www.marketwired.com/press-release/kenexa-research-institute-reveals-exactly-how-engaged-employees-are-what-exactly-employee-nasdaq-knxa-899034.htm>

Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010). *Employee Engagement: The key to Improving Performance* [artikel]. Opgevraagd van

http://scholar.google.nl/scholar?q=Employee+Engagement:+The+Key+to+Improving+Performance&hl=nl&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=jeQPvYD-MoPCPbDZgJgP&ved=0CB4QgQMwAA

Morgan, C-A. (z.d.). Employee Satisfaction Surveys: Measuring Staff Engagement [paper over medewerkerstevredenheid en het aanpakken van problemen]. Opgevraagd op 14 april 2015 van <https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/>

Nieuwenhuis, M.A. (2010, z.d.). Klassieke motivatie theorieën: Maslow, Herzberg, Covey [informatieve websitepagina]. Opgevraagd op 20 februari 2015 van http://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_19_motivat_iek.html

Pink, D.H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* [digitaal boek]. Opgevraagd van <http://professionalisering.vakcommunity.nl/file/download/23476352>

Redactie Omdenken (2014, 18 januari). Top 10 quotes en verhalen 2013 [Artikel]. Opgevraagd van <http://omdenken.nl/top-10-quotes-en-verhalen-2013/>

Reilly, R. (2014, 7 januari). Five Ways to Improve Employee Engagement Now [artikel voor een Business Journal]. Opgevraagd van <http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>

Trompenaars, F., Coebergh, P.H., Croes, M., Hennevanger, P., Oijen, J. van, & Hampden-Turner, C. (2014). *100+ Management Models. How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford, UK: Infinite Ideas Limited

Vergouw, G. (2013). *Commitment: De belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen

Zegel, J.D. (2011). *Van probleem naar prestatie: Afstuderen in de HBO-praktijk*. Hilversum: Uitgeverij Op de i

Bijlagen

Bijlage I Enquête medewerkersonderzoek



Figuur 11 Screenshot van de openingspagina van de enquête

Thema 1: Werkbeleving

De stellingen van het thema werkbeleving gaan over je tevredenheid met betrekking tot jouw werk, samenwerken en omgang met collega's.

Jouw werk	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
In mijn baan wordt goed gebruik gemaakt van mijn kennis en vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb plezier in mijn dagelijkse werk	☐	☐	☐	☐	☐
Er is ruimte om eigen initiatief te tonen bij besluiten die mijn werk beïnvloeden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik word aangemoedigd om veranderingen in gang te zetten als ik zie dat het beter kan	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te ronden	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn ideeën en suggesties doen ertoe	☐	☐	☐	☐	☐
Ik krijg de juiste waardering als ik mijn werk goed doe	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan de pieken in mijn werk goed opvangen	☐	☐	☐	☐	☐

Samenwerken en omgang met collega's

De volgende stellingen gaan over jouw afdeling als geheel. Let op: met afdeling wordt bedoeld de afdeling als geheel waar een manager verantwoordelijk voor is. Met een team wordt bedoeld het team waar een Unitleider de direct leidinggevende van is.

Jouw afdeling	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
De werksfeer op mijn afdeling is goed	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me onderdeel van de afdeling	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar een goede samenwerking met mijn collega's op de afdeling	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's op mijn afdeling	☐	☐	☐	☐	☐
Op mijn afdeling is sprake van open en eerlijke communicatie twee kanten op	☐	☐	☐	☐	☐
Er vindt voldoende afstemming plaats tussen mij en mijn directe collega's	☐	☐	☐	☐	☐
De samenwerking met andere afdelingen is over het algemeen goed	☐	☐	☐	☐	☐
Op mijn afdeling worden conflicten tussen medewerkers opgelost	☐	☐	☐	☐	☐
Werkafspraken worden door mijn directe collega's goed nagekomen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan met problemen terecht bij mijn directe collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Ik krijg energie van mijn directe collega's	☐	☐	☐	☐	☐

Maak je onderdeel uit van een team binnen jouw afdeling?

Met afdeling wordt bedoeld de afdeling als geheel waar een manager verantwoordelijk voor is. Met een team wordt bedoeld het team waar een Unitleider de direct leidinggevende van is.

- ☐ Ja
☐ Nee

De volgende stellingen gaan over jouw team.

Jouw team	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
De werksfeer in mijn team is goed	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me onderdeel van het team	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar een goede samenwerking met mijn collega's in het team	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's in mijn team	☐	☐	☐	☐	☐
In mijn team is sprake van open en eerlijke communicatie twee kanten op	☐	☐	☐	☐	☐
Er vindt voldoende afstemming plaats tussen mij en mijn directe collega's	☐	☐	☐	☐	☐
De samenwerking met andere teams is goed	☐	☐	☐	☐	☐
Binnen mijn team worden conflicten tussen medewerkers opgelost	☐	☐	☐	☐	☐
De werksfeer in mijn team is goed	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me onderdeel van het team	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar een goede samenwerking met mijn collega's in het team	☐	☐	☐	☐	☐

Thema 2: Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

De stellingen van het thema arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden gaan over je tevredenheid met betrekking tot arbeidsvoorwaarden, loopbaanmogelijkheden en fysieke arbeidsomstandigheden.

Arbeidsvoorwaarden algemeen	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Mijn baan biedt genoeg financiële groeimogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden is duidelijk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de pensioenregeling	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheden om parttime te werken	☐	☐	☐	☐	☐

Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
De organisatie biedt mij voldoende opleidingsmogelijkheden voor mijn huidige werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan mij persoonlijk ontwikkelen binnen de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Het evaluatiegesprek levert duidelijke en concrete afspraken op	☐	☐	☐	☐	☐
Het beoordelingsgesprek levert duidelijke en concrete afspraken op	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden met de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat er een veelbelovende toekomst voor mij is bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ons beloningssysteem beloont uitstekende werkprestaties	☐	☐	☐	☐	☐

Fysieke arbeidsomstandigheden	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Ik ben over het algemeen tevreden over mijn werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Ik beschik over alle hulpmiddelen die nodig zijn om goed te kunnen werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de verlichting op mijn werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de klimaathuishouding op mijn werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over het meubilair op mijn werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werkplek wordt goed schoongemaakt	☐	☐	☐	☐	☐
Hardware en software bij de organisatie zijn van voldoende kwaliteit om mijn functie goed uit te kunnen voeren	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de sanitaire voorzieningen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij veilig op mijn werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de koffie- en theefaciliteiten	☐	☐	☐	☐	☐

Thema 3: Management en besluitvorming

De stellingen van het thema management en besluitvorming gaan over je tevredenheid met betrekking tot de directie en de relatie tussen jou en je direct leidinggevende.

Over de directie	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Ik word voldoende geïnformeerd over de gekozen strategie en het gekozen beleid	☐	☐	☐	☐	☐
Onze directie communiceert een strategie en visie die mij motiveert	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind de leden van de directie voldoende zichtbaar en toegankelijk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb vertrouwen in de besluiten die de directie neemt	☐	☐	☐	☐	☐
De directie weet wat er leeft onder de medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
De directie staat open voor suggesties en ideeën van medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
Ik geloof dat onze directie een uitstekende werkomgeving wil realiseren	☐	☐	☐	☐	☐

Jouw direct leidinggevende is degene die jouw beoordelingsgesprekken doet.

Over jouw direct leidinggevende	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Mijn leidinggevende behandelt mij met respect	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende motiveert mij	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende is duidelijk over wat er van mij wordt verwacht	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende geeft mij feedback die me helpt beter te presteren	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende geeft mij voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb een leidinggevende die naar mij luistert	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende doet echt iets met mijn inbreng	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende besteedt tijd aan mijn ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende heeft de juiste capaciteiten	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende is toegankelijk voor het bespreken van zowel privé als zakelijke kwesties	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende stimuleert een goede onderlinge samenwerking	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende overleg met mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende komt zijn / haar afspraken na	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn prestaties worden eerlijk beoordeeld	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende ondersteunt mij in mijn groei en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende neemt verantwoordelijkheid voor zijn / haar beslissingen	☐	☐	☐	☐	☐
Op mijn afdeling / in mijn team worden mensen op alle niveaus verantwoordelijk gehouden voor hun prestaties	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat slechte prestaties op de juiste manier worden aangepakt	☐	☐	☐	☐	☐
Er wordt door mijn leidinggevende voldoende actie ondernomen om de werkdruk te verminderen	☐	☐	☐	☐	☐

Thema 4: Organisatie algemeen

De stellingen van het thema 'organisatie algemeen' gaan over je tevredenheid bij de organisatie in het algemeen.

Loyaliteit en binding	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Ik ben er trots op om bij de organisatie te werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me betrokken bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij thuis bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zou het leuk vinden om de komende jaren bij de organisatie te blijven werken	☐	☐	☐	☐	☐
Met enthousiasme vertel ik aan anderen over mijn werk bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij verantwoordelijk voor de behaalde resultaten van de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kijk regelmatig naar soortgelijke banen / vacatures bij andere bedrijven	☐	☐	☐	☐	☐
Ik denk dat ik in vergelijking met de markt een redelijk salaris heb	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben over het algemeen zeer tevreden met de organisatie als mijn werkgever	☐	☐	☐	☐	☐

Ben je bekend met de kernwaarden van de organisatie?

- ☐ Ja
☐ Nee

Kernwaarden

De volgende stellingen gaan over de kernwaarden van de organisatie.

De kernwaarden van de organisatie zijn: **anoniem**.

Over de kernwaarden	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Ik vind de kernwaarden van de organisatie passend bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat de kernwaarden voldoende nageleefd worden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zie een duidelijk verband tussen mijn werk en de kernwaarden van de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐

Communicatie en informatievoorziening	Sterk mee eens	Mee eens	Mee oneens	Sterk mee oneens	Niet van toepassing
Ik ben goed op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben goed op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen op mijn afdeling	☐	☐	☐	☐	☐
De communicatie tussen de afdelingen is open	☐	☐	☐	☐	☐
De communicatie binnen mijn afdeling is open	☐	☐	☐	☐	☐
Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de wijze waarop de organisatie informatie in het algemeen beschikbaar stelt	☐	☐	☐	☐	☐

Hoe waarschijnlijk is het dat je de organisatie als werkgever zou aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Helemaal niet waarschijnlijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer waarschijnlijk

Als ik iets zou kunnen verbeteren aan de organisatie, dan zou ik...

Achtergrondvragen

Tot slot willen we je nog enkele achtergrondvragen stellen. Deze informatie gebruiken we om verschillen tussen bepaalde groepen in kaart te brengen. Je anonimiteit blijft gegarandeerd. In het kader van privacy staan niet alle afdelingen en teams erbij door de grootte van deze afdelingen. Als jouw afdeling er niet tussen staat, vink je 'anders' aan.

Op welke afdeling / in welk team werk je?

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ Anders

Heb je een leidinggevende functie (stuur je mensen aan waarmee je formeel functionerings- en beoordelingsgesprekken voert)?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Je gaf aan dat je een leidinggevende functie hebt. Ben je een Manager of een Unitleider?

- ☐ Manager
- ☐ Unitleider

In welke leeftijdscategorie val je?

- ☐ < 30 jaar
- ☐ 30 - 39 jaar
- ☐ 40 - 49 jaar
- ☐ 50 - 59 jaar
- ☐ 60 +

Hoelang ben je werkzaam bij de organisatie?

- ☐ < 1 jaar
- ☐ 1 - 5 jaar
- ☐ 6 - 10 jaar
- ☐ > 10 jaar

Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Bijlage II Respons per afdeling

Afdeling	Team	Aantal medewerkers	Respons eindstand	Percentage
Afdeling E	Team E1	12	11	91,67%
	Team E2	16	14	87,50%
	Team E3	17	17	100 %
	Team E4	15	12	80,00%
	Team E5	11	9	81,82%
	Overig	1	1	
	Totaal	72	64	88,89%
Afdeling F	Team F1	14	9	64,29%
	Team F2	12	11	91,67%
	Overig	2	2	
	Totaal	28	22	78,57%
Afdeling G		18	16	88,89%
Afdeling D	Team D1	8	7	87,50%
	Team D2	8	7	87,50%
	Team D3	10	9	90,00%
	Overig	1	1	
	Totaal	27	24	88,89%
Afdeling C		19	15	78,95%
Afdeling B		10	8	80,00%
Afdeling A		12	11	91,67%
Afdeling H		11	11	100 %
	Totaal	197	171	86,80%
Leidinggevend	Managers	8	6	75%
	Unitleiders	15	15	100%



Resultaten

Medewerkersonderzoek

2015

Rapportage van de algemene resultaten

Responsinformatie

197

Aantal
uitnodigingen

171

Ingevulde
Enquêtes

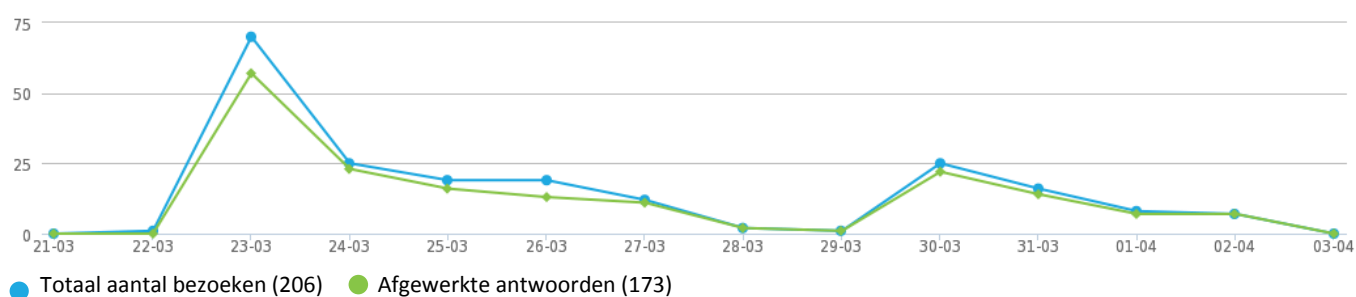
27

Onafgemaakte
antwoorden

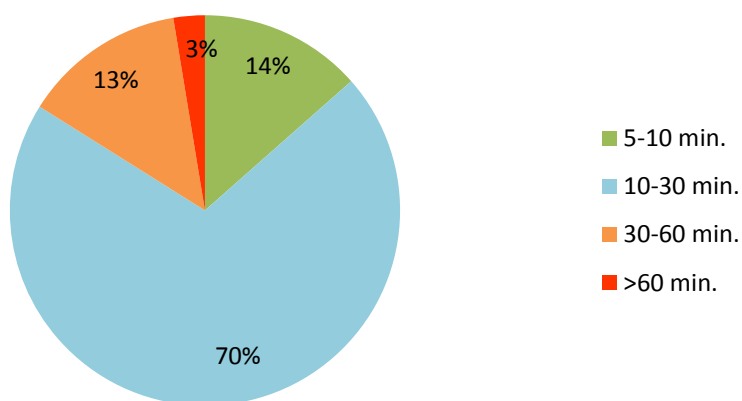
86,8 %

Totaal
responspercentage

Bezoekgeschiedenis (23-03-2015 - 02-04-2015)



Gemiddelde tijd voor voltooiing



Samenvatting

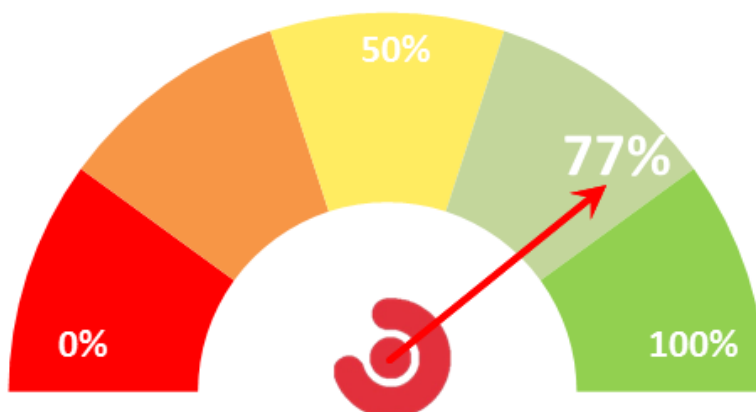
Hoogste en laagste uitkomsten

Top 3 best scorende resultaten		Sterk mee eens	Mee eens	Totaal tevreden
1	3.3 Over jouw direct leidinggevende 2. <i>Mijn leidinggevende behandelt mij met respect</i>	37,4%	60,2%	98%
2	3.3 Over jouw direct leidinggevende 6. <i>Mijn leidinggevende geeft mij voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid</i>	36%	60%	96%
3	2.3 Jouw team 3. <i>Ik voel me onderdeel van het team</i>	30%	65%	95%

Top 3 slechtst scorende resultaten		Sterk mee oneens	Mee oneens	Totaal ontevreden
1	3.3 Fysieke arbeidsomstandigheden 5. <i>Ik ben tevreden over de klimaat huishouding op mijn werkplek</i>	36%	41%	77%
2	2.2 Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden 7. <i>Ons beloningssysteem belooft uitstekende werkprestaties</i>	19%	39%	58%
3	2.1 Arbeidsvoorwaarden algemeen 1. <i>Mijn baan biedt genoeg financiële groeimogelijkheden</i>	15%	40%	56%

Betrokkenheidsscore

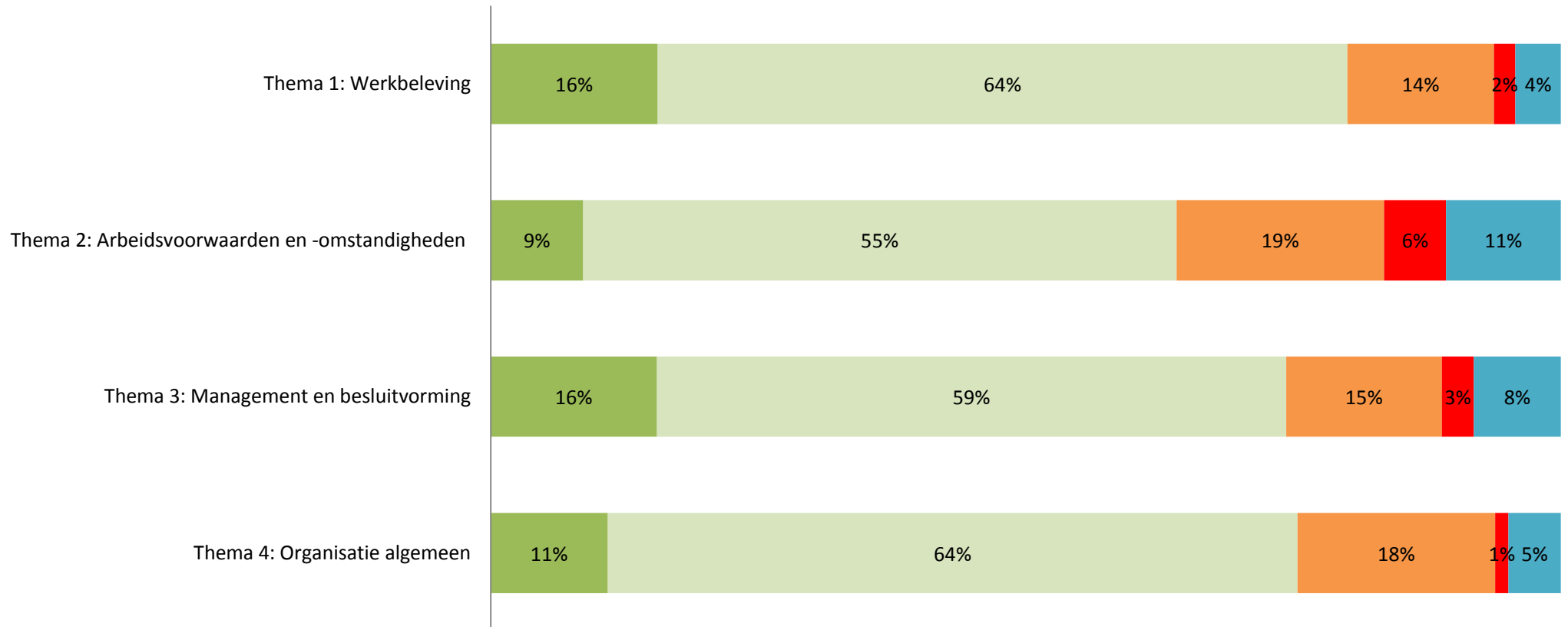
Algemene medewerkersbetrokkenheid



De algemene betrokkenheidsscore is gebaseerd op vier vragen:

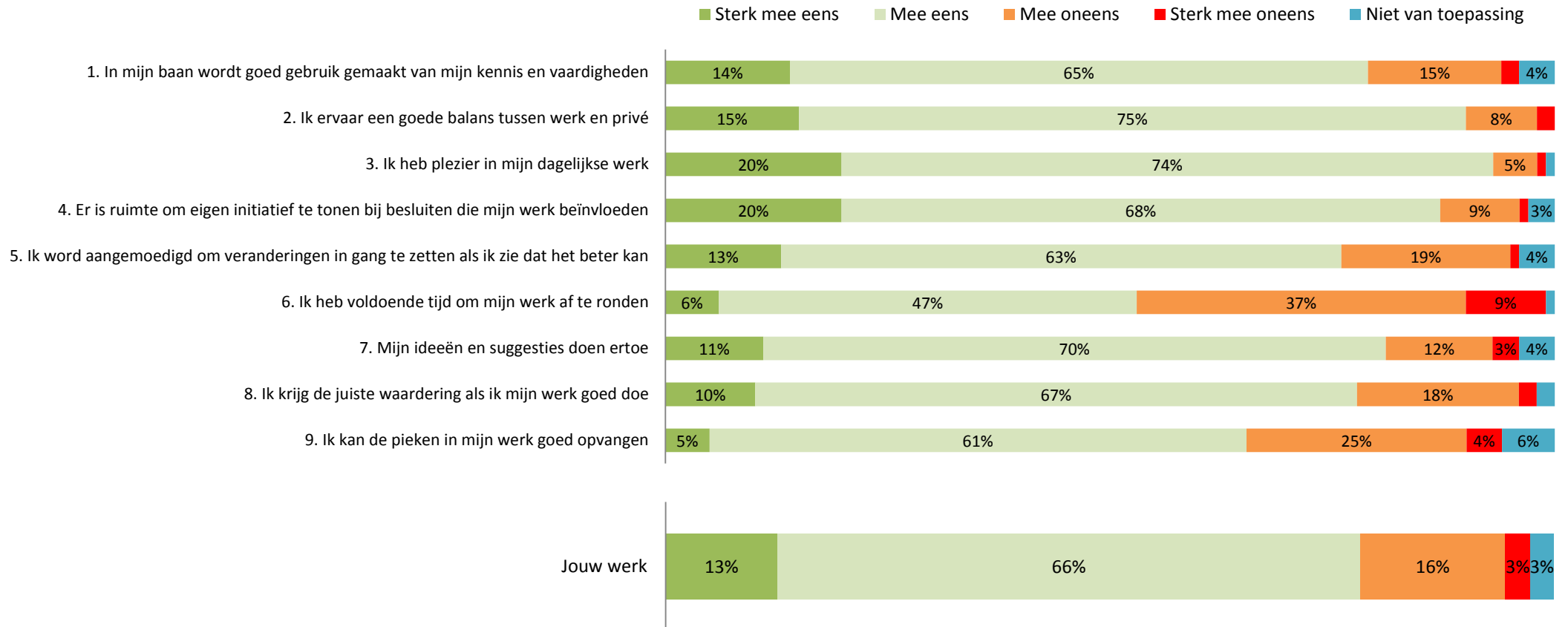
- 1) Ik denk er nauwelijks aan om een nieuwe baan te zoeken
- 2) Ik zou de organisatie graag aanraden bij vrienden, familie of kennissen
- 3) Ik ben over het algemeen zeer tevreden met de organisatie als mijn werkgever
- 4) Ik ben er trots op om bij de organisatie te werken

Thema 1 t/m 4
Gemiddelden per thema



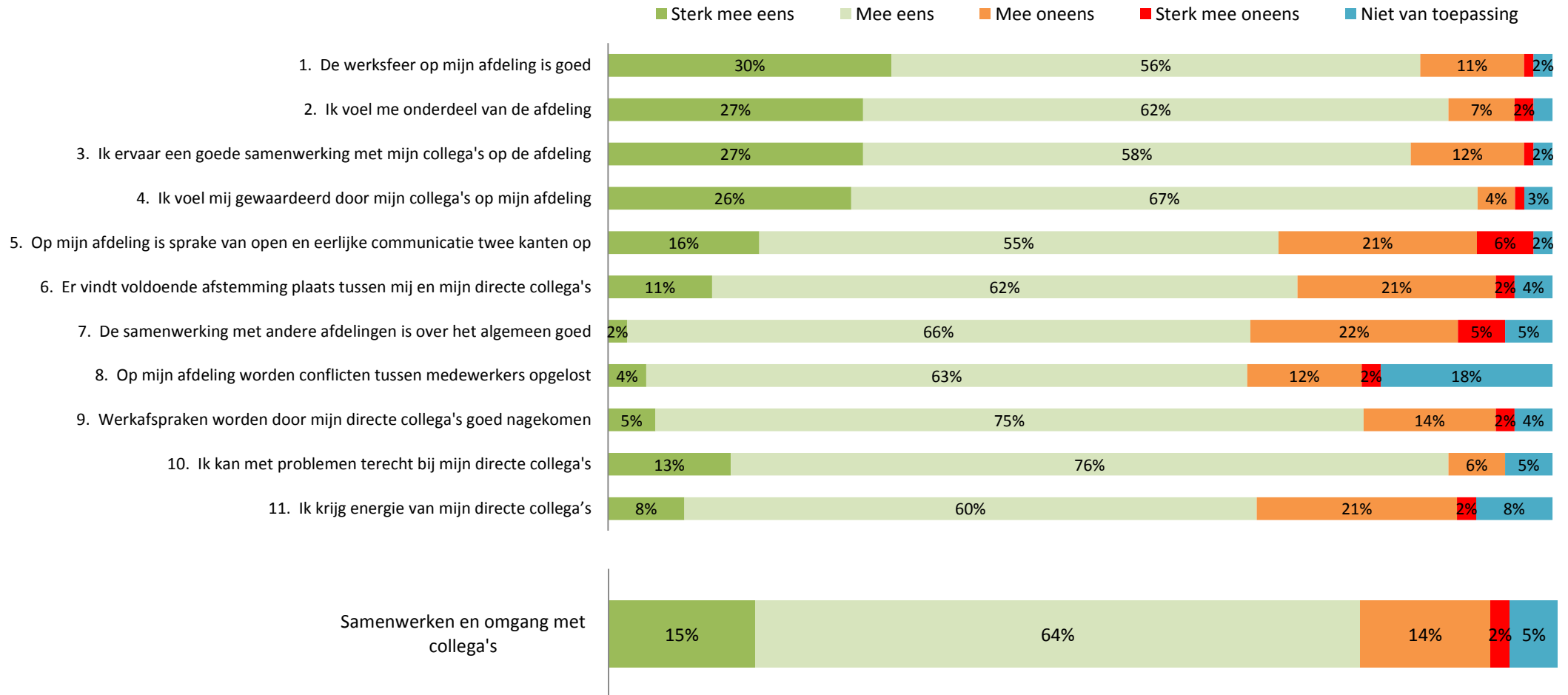
Thema 1: Werkbeleving

1.1 Jouw werk



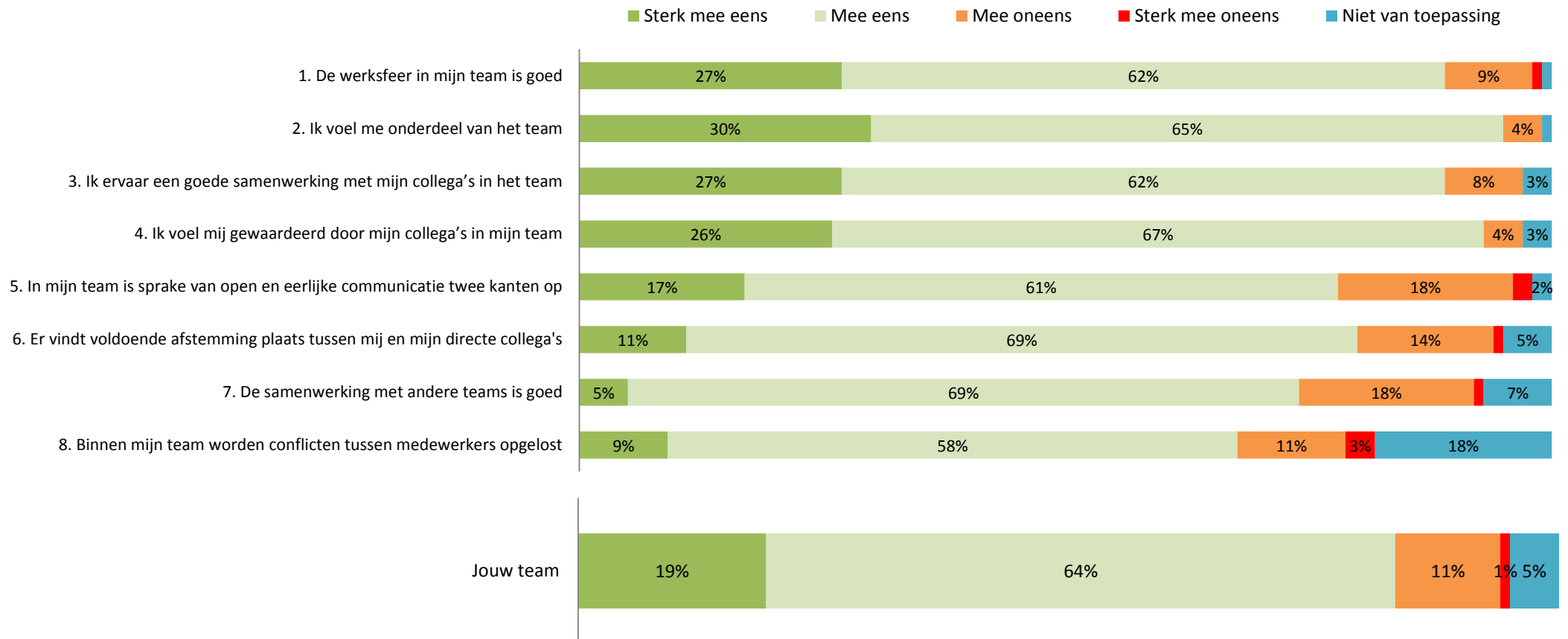
Thema 1: Werkbeleving

1.2 Samenwerken en omgang met collega's



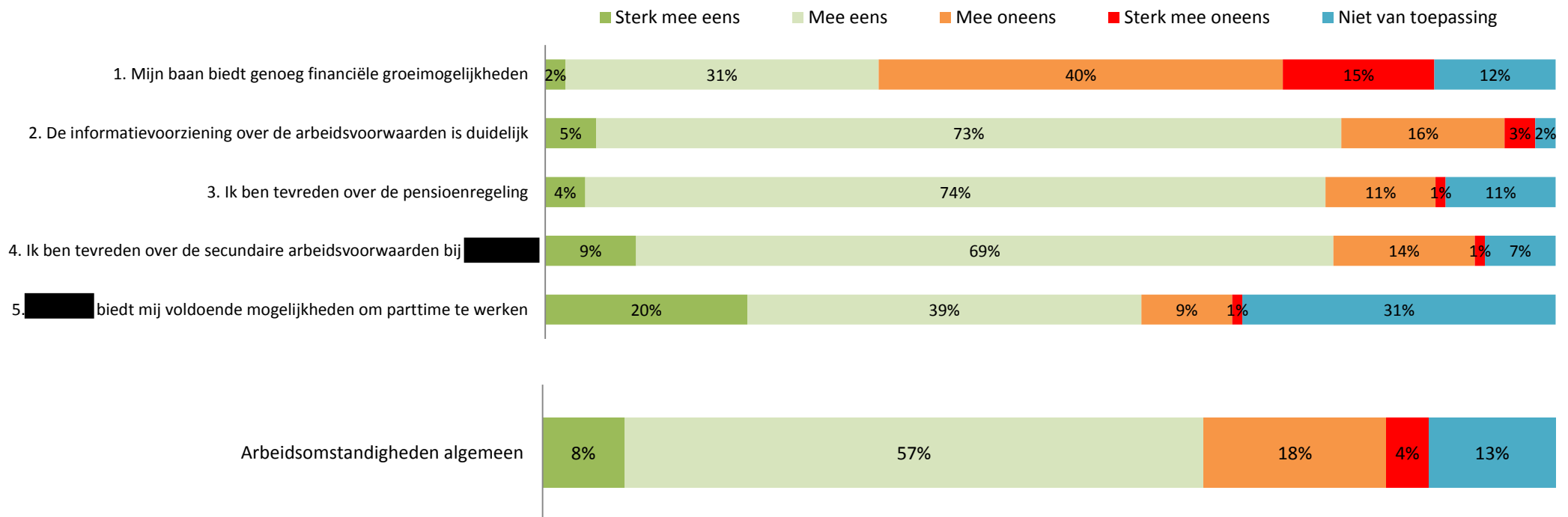
Thema 1: Werkbeleving

1.3 Jouw team



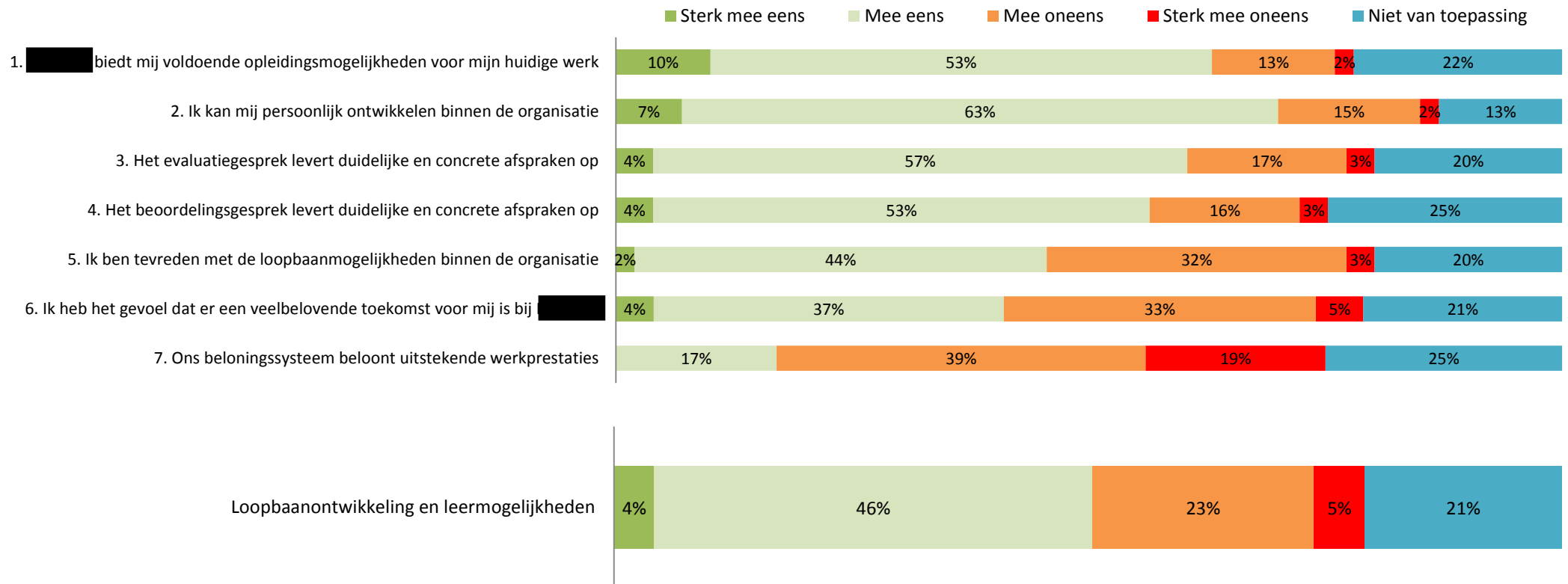
Thema 2: Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

2.1 Arbeidsvoorwaarden algemeen



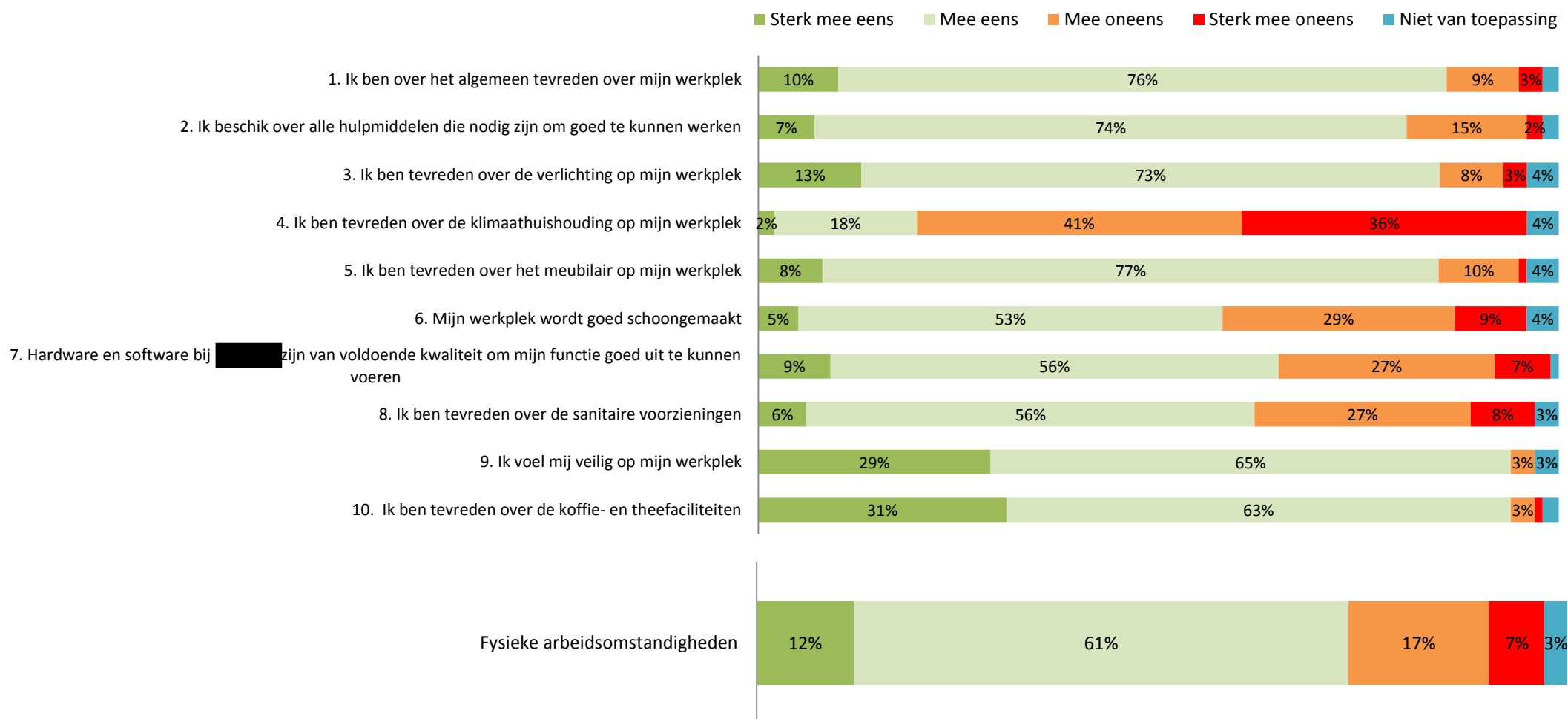
Thema 2: Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

2.2 Loopbaanontwikkeling en leermogelijkheden



Thema 2: Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

2.3 Fysieke arbeidsomstandigheden



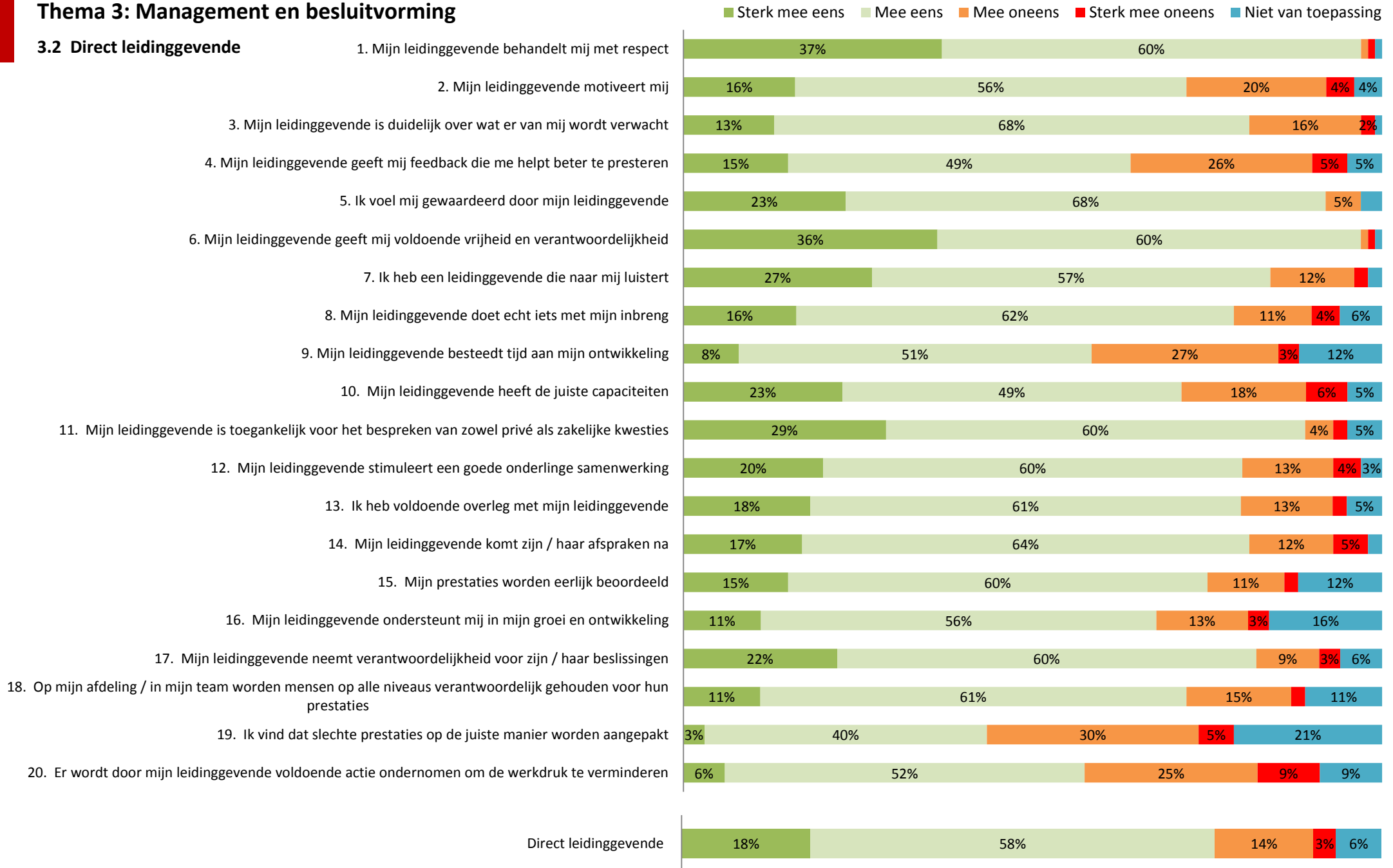
Thema 3: Management en besluitvorming

3.1 De directie



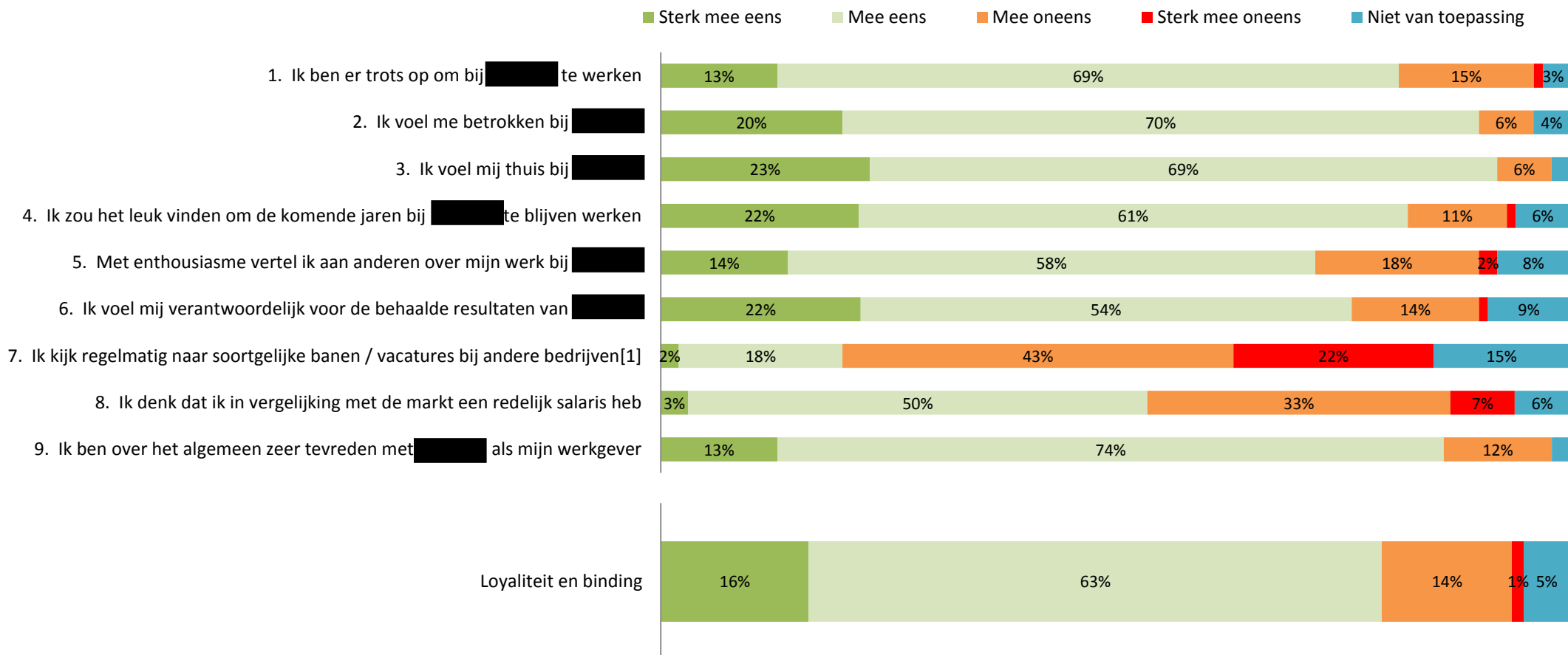
Thema 3: Management en besluitvorming

3.2 Direct leidinggevende



Thema 4: Organisatie algemeen

4.1 Loyaliteit en binding



Stelling 7 is niet meegenomen in de gemiddelden.

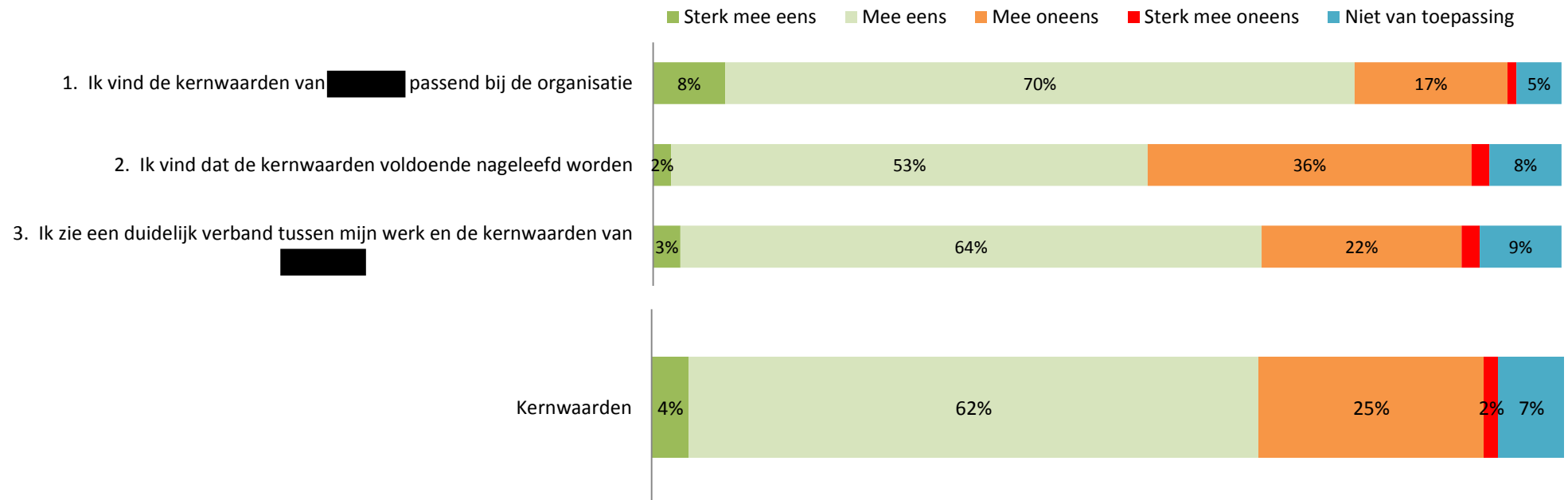
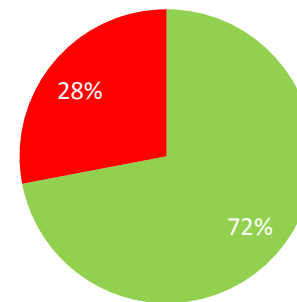
[1] Let op: de antwoordenmogelijkheden van stelling 7 hebben een andere betekenis.

Thema 4: Organisatie algemeen

4.2 Kernwaarden

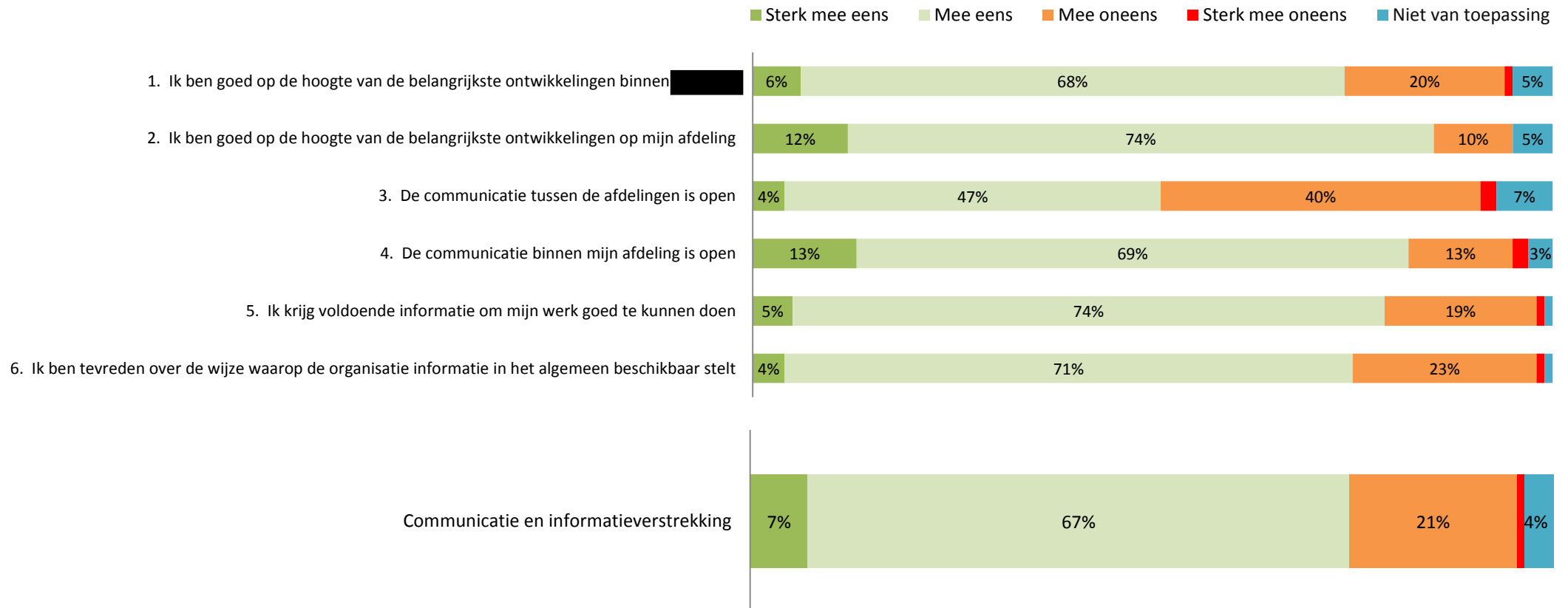
Ben je bekend met de kernwaarden van de organisatie?

● Ja	72%
● Nee	28%



Thema 4: Organisatie algemeen

4.3 Communicatie en informatieverstrekking



Bijlage IV Berichtgeving over enquête

1. Intranetbericht



Het eerste medewerkersonderzoek!

Beste collega's,

Volgende week zal je via mail uitgenodigd worden om deel te nemen aan een onderzoek. Het onderzoek bestaat uit een enquête en gaat over de tevredenheid van jou en al je collega's.

Wij vinden het belangrijk om te weten wat er bij collega's leeft. Met een onderzoek willen we inzicht krijgen in de mate van tevredenheid en de werkbeleving van de collega's. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder meer je eigen afdeling, samenwerking met collega's en de arbeidsvoorwaarden. We hopen zinvolle verbeteringen te kunnen doorvoeren waar we allemaal beter van worden. Daarom willen we het onderzoek graag periodiek gaan uitvoeren. Laat je stem horen en geef aan wat je belangrijk vindt!

We vinden privacy van belang en om die reden zullen de uitkomsten vertrouwelijk behandeld worden. Dit hebben we met de OR besproken. De uitkomsten komen via een externe onderzoekstool binnen en worden allereerst door Eline Hamberg, afstudeerstagiaire P&O, geanalyseerd. Vervolgens worden de uitkomsten op teamniveau gerapporteerd aan de managers en directie. De rapportages worden alleen op teamniveau gerapporteerd als er binnen een team 7 of meer medewerkers de enquête hebben ingevuld. Teams die kleiner zijn dan 7 personen, worden dus niet op teamniveau geanalyseerd. Deze uitkomsten worden wel meegenomen over de gehele organisatie en daarom is het alsnog van belang dat de enquête wordt ingevuld.

In de enquête wordt er gevraagd om achtergrondinformatie in te vullen, denk hierbij aan geslacht, aantal dienstjaren en leeftijdscategorieën. Deze informatie wordt alleen organisatie breed gerapporteerd om verschillen tussen personeelsgroepen inzichtelijk te krijgen, dus niet per afdeling of team.

Wij hopen op jullie medewerking. Hoe meer respons, hoe beter wij samen kunnen werken aan een optimale werkbeleving voor iedereen!

Mocht je nog vragen hebben, stel die gerust bij afdeling P&O.

Met vriendelijke groet,

Ook namens de directie en OR,

Eline Hamberg
Afstudeerstagiaire P&O



2. Uitnodiging enquête

Beste collega,

Graag nodigen we je uit voor het medewerkersonderzoek. Hierin kan jij, samen met al je collega's, aangeven hoe je het vindt om bij <de organisatie> te werken. We willen graag inzichtelijk maken hoe de werkbeleving van de collega's is. We hopen zinvolle verbeteringen te kunnen doorvoeren waar we allemaal beter van worden.

We vinden jouw privacy belangrijk, je reactie is anoniem en wordt vertrouwelijk behandeld. Medewerkers, P&O, directie- en managementleden krijgen geen zicht in individuele uitkomsten (voor meer uitleg over de anonimiteit, zie bericht op het handboek).

Deze week is de stilteruimte gereserveerd voor een aantal afdelingen om de enquête rustig in te kunnen vullen. Zie de planning op het handboek wanneer jouw afdeling/team terecht kan. Voor het gebruik maken van de computers in de stilteruimte heb je het nummer van jouw computer nodig om in te loggen. Als het je niet lukt om in te loggen, neem dan even contact op met de ICT servicedesk.

Natuurlijk mag je de enquête ook gewoon op je werkplek of thuis invullen. Om thuis de enquête in te vullen kan je deze mail doorsturen naar je privémail.

Invullen van dit onderzoek vraagt ongeveer 15 minuten van je tijd.
Om mee te doen aan het onderzoek klik je de volgende link aan:

Start onderzoek

We verzoeken je vriendelijk deze vragenlijst voor donderdag 2 april 17:00 uur in te vullen.

Wij hopen op jullie medewerking. Hoe meer respons, hoe beter wij samen kunnen werken aan een optimale werkbeleving voor iedereen.

Bij voorbaat dank!

Met vriendelijke groet,
Namens directie en OR,

Eline Hamberg
Afstudeerstagiaire P&O

3. Herinneringsmail enquête

Beste collega,

De teller van het medewerkersonderzoek staat ondertussen op 75%!

Als jij hier ook bij hoort, kun je dit bericht als niet verzonden beschouwen. Dank je wel voor je bijdrage!

Mocht je de enquête nog niet hebben ingevuld, willen we je graag vragen dit alsnog te doen. Jouw stem is van belang. We willen graag inzichtelijk maken hoe de werkbeleving van alle collega's is. We hopen zinvolle verbeteringen te kunnen doorvoeren waar we allemaal beter van worden. Jouw antwoorden worden vertrouwelijk en anoniem behandeld.

Invullen van dit onderzoek vraagt ongeveer 15 minuten van je tijd.

Om mee te doen aan het onderzoek klik je de volgende link aan:

Start onderzoek

Je hebt nog tot donderdag 2 april 17:00 uur de tijd om de enquête in te vullen.

Bij voorbaat dank!

Met vriendelijke groet,
Namens directie en OR,

Eline Hamberg
Afstudeerstagiaire P&O

4. Communicatie over tussenstand



Medewerkersonderzoek

De teller staat op...

50%!

Al 50% van de collega's heeft de enquête ingevuld!
Hoor jij daar ook bij?
Je hebt nog tot en met donderdag 2 april

DE KUNST IS OM
ZULK LEUK WERK TE HEBBEN
DAT JE ELKE MAAND
VERRAST BENT DAT JE ERVOOR
BETAALD KRIJGT
Loeje

ENQUETES
„HEB JE EVEN TIJD“
VOLGENS MIJ
VINDT ZE ME LEUK
het broertje van *Loeje*



Medewerkersonderzoek

We zitten nu op

75%!

Hoor jij daar ook bij?
Je hebt nog tot en met donderdag 2 april

INITIATIEF
ZOEKT
NEMER (M/V)
Loeje

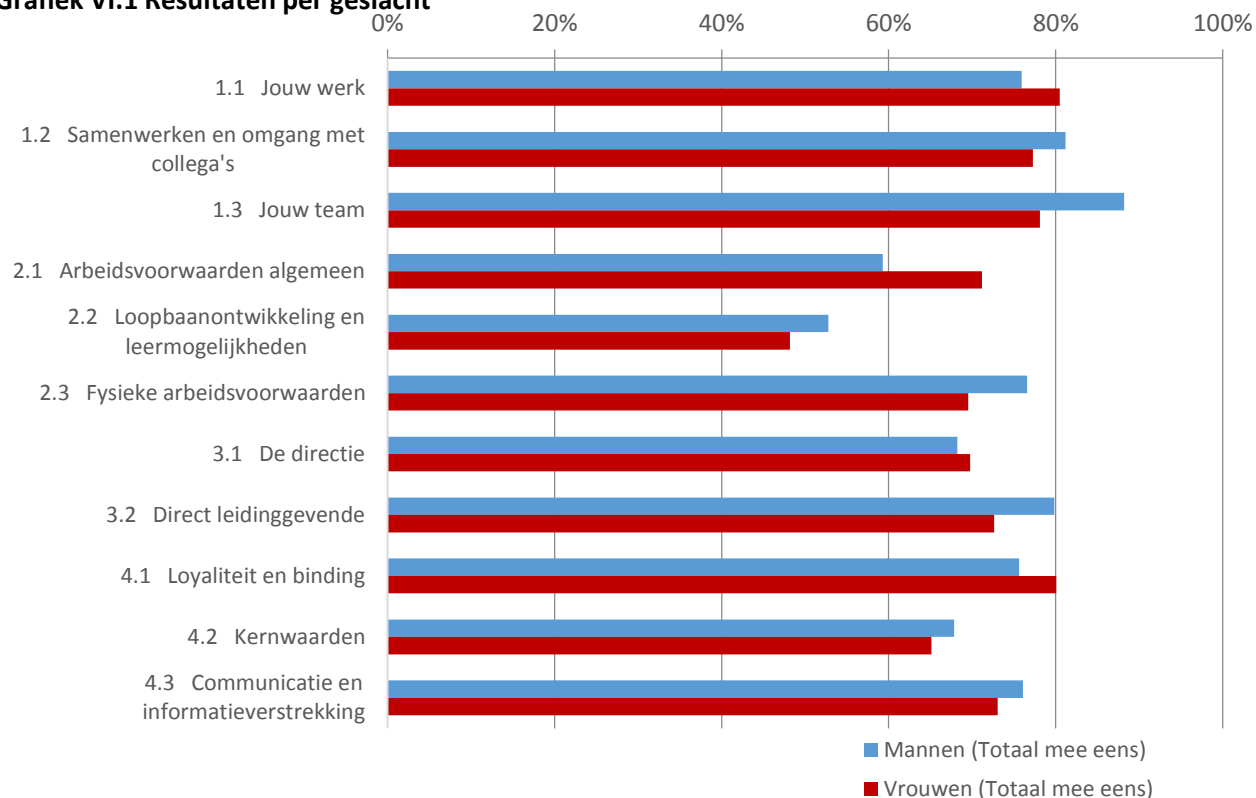
Hand-drawn survey grid with smiley faces and checkboxes.

Bijlage V Open antwoorden

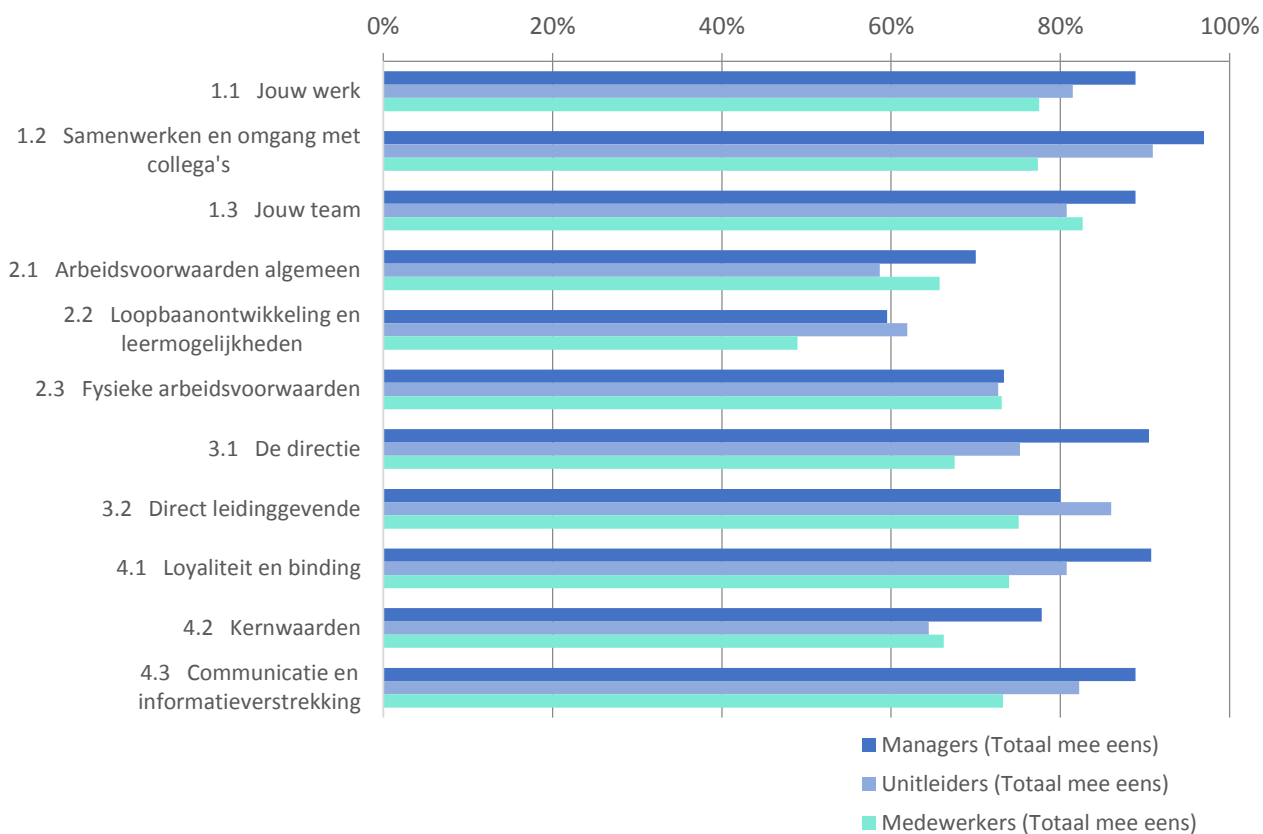
Bijlage bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden niet zichtbaar.

Bijlage VI Resultaten per personeelscategorie

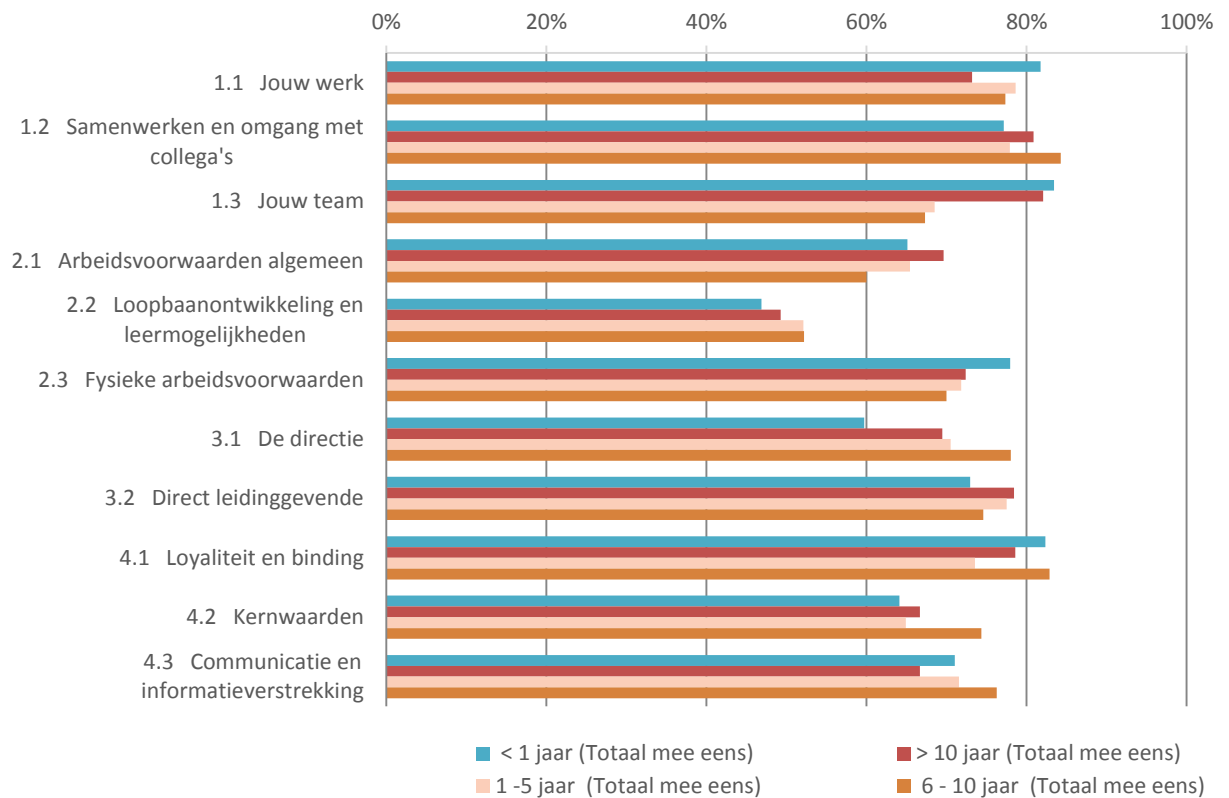
Grafiek VI.1 Resultaten per geslacht



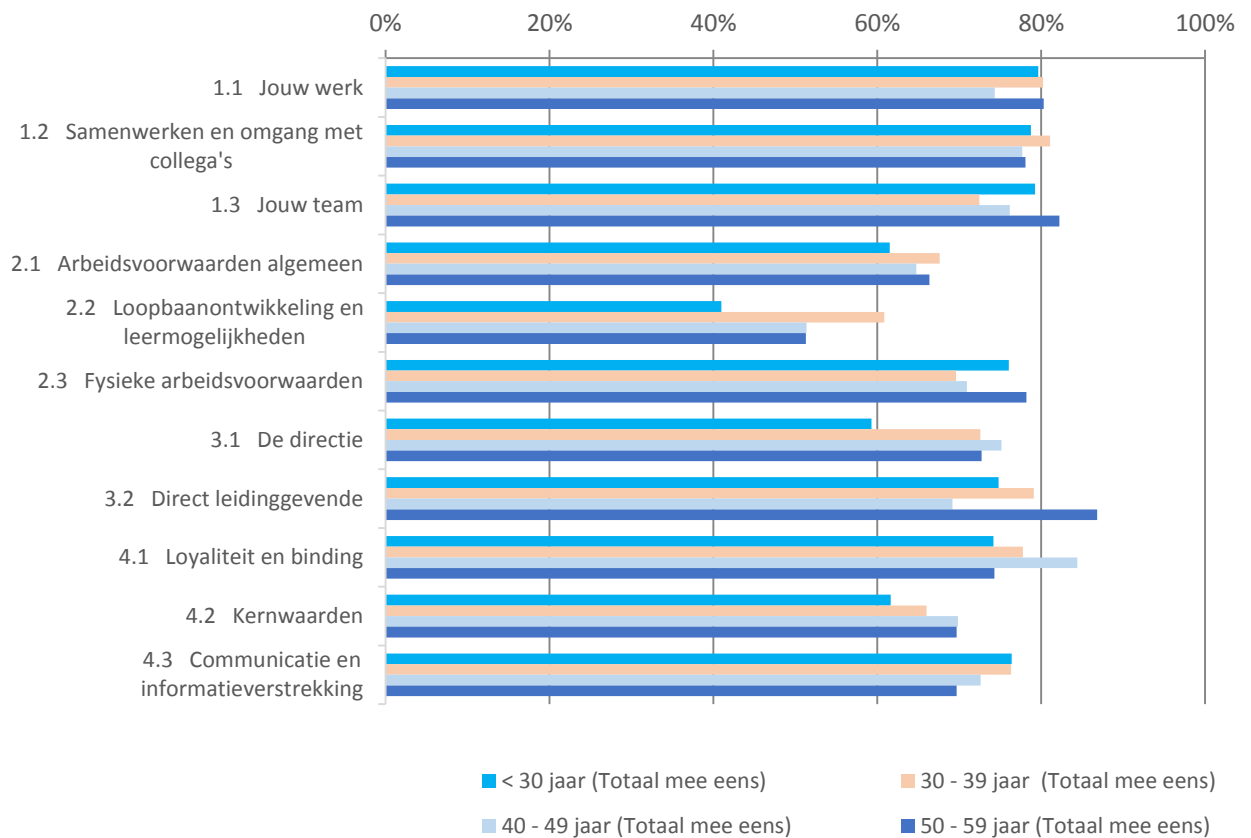
Grafiek VI.2 Resultaten managers, unitleiders en medewerkers



Grafiek VI.3 Resultaten per dienstjaarcategorie



Grafiek VI.4 Resultaten per leeftijdscategorie



Bijlage VII Implementatieproces voor managers en unitleiders

