

Medewerkerbetrokkenheid

Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever? Dat is de vraag! Natuurlijk is werk nog steeds vanzelfsprekend voor mensen maar het is niet meer zo vanzelfsprekend om voor de duur van het leven die ene baas te kiezen. Mensen maken enorm veel keuzes. Wat ze doen, voor wie ze het doen, of ze hetzelfde of wat anders willen doen en of ze het überhaupt nog wel voor een baas willen doen. Werkgevers zijn zich meer en meer er van bewust dat de medewerker van nu niet alleen meer vanuit de taakinhoud of de werkgeverbinding een zekere kracht is. Verder is de opbouw en ontwikkeling van de beroepsbevolking enorm uitdagend de komende jaren. Hoe ga je om met jonge medewerkers die zoeken en vaak niet vinden en hoe ga je om met de groep 50- plussers die meer gezien zou willen worden en langer door zou willen werken?

1. Werk aan medewerkertevredenheid

Welke werkgever zou niet willen dat mensen alles inzetten wat ze in zich hebben. De praktijk laat zien dat dit heel moeilijk is. Uit het jaarlijkse onderzoek van Integron naar de werkbeleving in Nederland onder duizenden werknemers blijkt dat de werkgever maar zeer beperkt het beste uit medewerkers weet te halen.

Medewerkerbetrokkenheid kent twee kanten:

1. uit jezelf betrokken zijn;
2. betrokken bij de organisatie zijn.

Betrokkenheid uit jezelf

De drijfveren van medewerkers verschillen. Iemand die voor baanzekerheid gaat, kent een andere betrokkenheid dan iemand die voor het geld, een gezonde werk/privé balans, voor het sociale karakter (collega's, sfeer) of de uitdaging gaat. In het onderzoek hebben werknemers aangegeven door wat zij gedreven worden om zichzelf naar het werk te begeven en zich in te zetten.

Wanneer we kijken wat werknemers drijft dan komt men primair voor de werkinhoud en de werksfeer (collegiaal). Verder wordt een bijna even grote groep gedreven door baanzekerheid als de groep die voor uitdaging gaat. Kortom de een gaat voor de zekerheid op werk en de ander voor uitdaging. Verder is de groep die gaat voor werk/privé balans bijna even groot als de groep die voor het geld gaat. En in de laatste plaats spelen persoonlijke groei (ontwikkeling) en opleiding nog een rol. In de waan van de dag denkt de gemiddelde werkgever dat medewerkers voor uitdaging en ontwikkeling gaan liefst gepaard gaand met het nieuwe werken. We zien dat het veel simpeler is: zekerheid op of uitdagend werk in een fijne werksfeer!

Medewerkerbetrokkenheid

Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



WAT IS BEPALEND DAT U ZICH ELKE DAG WEER VOOR UW WERKGEVER INZET?	2011
Het werk dat ik doe (werkinhoud)	60%
De uitdaging die ik uit mijn werk haal	35%
De sfeer / de collegialiteit	57%
De werk-privé balans	26%
De goede verdiensten en secundaire arbeidsvoorwaarden	26%
De opleidingsmogelijkheden	6%
De ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling	14%
De zekerheid op mijn baan	38%

Naast de individuele drijfveren zijn de verwachtingen die medewerkers koesteren wanneer het om het werk gaat van groot belang op de betrokkenheid. Mondiaal staat plezier in het werk op plek nummer een. Verder van belang zijn de aard van het werk (veilig, middelen etc), de sociale kant van het werk (collega's, samenwerking, respect, bijspringen) en de leidinggevende (eerlijk, toegankelijk, afspraken nakomen) van de leidinggevende. Wat je doet, met wie je het doet en voor wie je het doet is de dagelijkse werkelijkheid van de gemiddelde medewerkers en is bepalend voor het antwoord op de vraag: 'Hoe was het op je werk vandaag?'.

Ranking	Kernverwachtingen 2011
1	Ik heb plezier in mijn werk
2	Ik heb de middelen die nodig zijn om mijn werk goed te doen (apparatuur, materiaal)
3	Ik heb vertrouwen in de integriteit/eerlijkheid van mijn direct leidinggevende
4	Ik voel me veilig op mijn werkplek
5	Binnen onze organisatie heerst een collegiale sfeer
6	Mijn direct leidinggevende is toegankelijk (open voor vragen / problemen)
7	De samenwerking met collega's binnen mijn afdeling verloopt goed
8	Mijn direct leidinggevende komt zijn / haar afspraken met mij na
9	Binnen mijn afdeling heerst een respectvolle manier van samenwerken
10	Binnen mijn afdeling hebben collega's wat voor elkaar over (bijspringen, werk overnemen bij drukte, afwezigheid, etc)

Uit de drijfveren en verwachtingen blijkt duidelijk dat wat je doet en met wie je doet cruciale aspecten zijn in de tevredenheid van werkenden. De mate van tevredenheid op deze twee ondernemen is sterk bepalend voor de gemiddelde tevredenheid van een medewerker. Uit het onderzoek blijkt dat de groep zeer loyaal en zeer betrokken ook vaak zeer tevreden te zijn en een tevredenheidsscore van 8 of hoger te kennen. Bij een gemiddelde medewerkertevredenheid van een 6 is de groep zeer loyaal en betrokken 6 tot 8 keer zo klein. Het is zaak om de drijfveren en verwachtingen van een medewerker goed in te vullen. Een hoge tevredenheid kent een hoge loyaliteit en betrokkenheid.

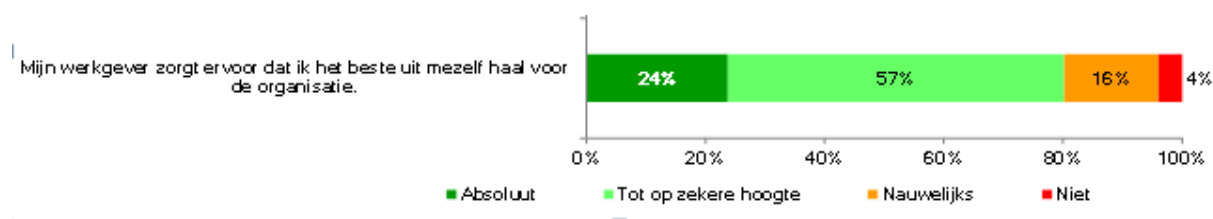
Medewerkerbetrokkenheid

Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



1.2 Betrokkenheid organisatie

De drijfveren en verwachtingen en de mate waarin deze ingevuld worden bepalen in sterke mate de betrokkenheid met de organisatie. We zien dat werkgevers maar in 24% van de werknemers het beste uit een werknemer weet te halen.



Het is dan ook niet verrassend dat maar 19% zegt zeer betrokken te zijn bij de organisatie en opgeteld is 37% nauwelijks tot niet betrokken.

Hoe betrokken bent u bij het succes van de organisatie waar u werkzaam bent?		Tevredenheid
Zeer betrokken	19%	7.9
Betrokken	45%	7.4
Enigszins betrokken	27%	6.6
Enigszins onbetrokken	5%	6.4
Onbetrokken	4%	5.7
Zeer onbetrokken	1%	5.2

Hoe krijg je medewerkers betrokken?

1. Tevreden medewerkers

Allereerst heeft dit alles te maken met de mate waarin drijfveren en verwachtingen ingevuld worden. Deze tevredenheid is verklarend voor de mate van betrokkenheid. We kunnen stellen dat tevredenheid met vooral de kernverwachtingen werkinhoud, collegiale sfeer en leiderschap sterk van invloed zijn op de betrokkenheid. Zeker ook wanneer aan randvoorwaarden als zekerheid versus werk, geld versus werk/privebalans en ontwikkeling en opleiding wordt voldaan.

Medewerkerbetrokkenheid

Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



2. Verbinden medewerkers met de medewerkermissie

Een organisatie die het beste uit medewerkers en uit zichzelf wenst te halen zal zich zo moeten positioneren dat alle medewerkers rondom gelijke verwachtingen verbonden zijn, maar dat men ook rekening houdt met verschillen in verwachtingen. Dit formuleren, positioneren en doorpositioneren van de medewerkermissie is cruciaal om medewerkers blijvend te verwarmen. Stel dat je een industrieel bedrijf bent, dan is een belangrijk startpunt dat een organisatie weet wat medewerkers op kantoor en in de productie drijft, wat men verwacht en in welke mate dit aankomt. Zeer waarschijnlijk verschillen verwachtingen. Maar zeer waarschijnlijk hebben ze ook overeenkomsten. Bijvoorbeeld trots op wat men maakt in de werkinhoud of dat men het samen maakt.

3. Verbinden medewerkers door inspiratie

Inspelen op drijfveren en verwachtingen en deze verbinden door de medewerkermissie is de basis. Het verschil wordt uiteindelijk gemaakt door de mate waarin mensen energie in zichzelf weten te vinden en aan te wenden. Natuurlijk het liefst in een omgeving waar dit ook aangetrokken wordt. Hard gaan terwijl de rest afwacht werkt ook niet. Hoe krijgen mensen energie en waardoor raken ze meer betrokken? Allereerst door een collega te helpen. Het werken in teams die optellen is dus belangrijk. Ook de eigen prestatie is een zeer belangrijke betrokkenheidsindicator. Begrijpen wat je bijdraagt, coachen en de bijdrage waarderen en het stimuleren en belonen om het meer, anders of sneller te doen is wat medewerkers betrokken maakt. Unieke echte aandacht kunnen we dit ook wel noemen. Verder is de klant een belangrijke energiebron. Naast deze energiebronnen die zeer dichtbij zijn (collega, medewerker zelf en klant) en daarmee zeer belangrijker zijn is ook de organisatie een misschien minder belangrijke maar toch een indicator die niet vergeten moet worden. Een medewerker geraakt meer betrokken door te weten hoe de organisatie presteert, in welke mate de organisatie succesvol is en wanneer men betrokken wordt om de organisatie te verbeteren. Naast collega, medewerker, klant en organisatie speelt een cultuur die bruist een belangrijke rol in de betrokkenheid. We zien dat het zelfbeeld positiever is dan het organisatiebeeld. Het is zeer menselijk, zeker wanneer het om de eigen prestaties gaat zichzelf een grotere broek aan te trekken dan de ander aantrekt.

Medewerkerbetrokkenheid

Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



Betrokkenheid	Ik	Collega's	Vershil
Bereidheid om elkaar te helpen	69%	46%	23%
Kritisch op de eigen prestaties	60%	23%	37%
Inzet voor een enthousiaste klant	60%	39%	21%
Inzet voor het succes van de organisatie	45%	28%	17%
Geïnteresseerd in de prestaties van de organisatie	42%	26%	16%
Initiatief om de organisatie te verbeteren	39%	24%	15%
Zorg voor een bruisende werksfeer	36%	31%	5%

3. Betrokkenheid en tevredenheid

Medewerkers verwachten een fijne werkinhoud, een collegiale sfeer en goed leiderschap. In de volgende tabel zien we dat de tevredenheid op de kernverwachtingen een 7.7 bedraagt. Het werk en de collega zijn voor een werknemer meer te beïnvloeden. Het werk scoort richting de 8, de collegialiteit een 7.8 en de leidinggevende een 7.3. De vraag is of de waardering voor de leidinggevende alleen aan de leidinggevende ligt. De leidinggevende vertaalt het beleid naar de werkvloer. Dit kunnen soms tegengestelde belangen zijn. Verder moet een leidinggevende roeien met de riemen die hij of zij heeft. Het organisatievermogen of -onvermogen is wat elke dag meevaart. Natuurlijk dat ook de eigen kwaliteit van leiderschap een rol speelt. Een goede leider kan van weinig materiaal en materieel veel maken. De keuze voor welke zaken relevant zijn om als eerste aan te pakken hangen sterk samen met de drijfveren en verwachtingen van medewerkers en wat de organisatie voor een medewerker wenst te betekenen (medewerkermissie). Een eenvoudig voorbeeld; gaan we voor uitdagend werk, voor een collegiale sfeer of misschien voor beide? En wat houdt dit in voor mensen op kantoor of binnen productie? En voor mensen die pas in dienst zijn of voor oudere medewerkers?

Prestatie op kernverwachtingen	Tevredenheid	Vershil met	Verbeterpotentieel	Vershil met
	2011	2010	2011	2010
Ik heb plezier in mijn werk	7.8	0.1	31%	-5%
Ik heb de middelen die nodig zijn om mijn werk goed te doen (apparatuur, materiaal)	7.8	0.2	32%	-6%
Ik heb vertrouwen in de integriteit/eerlijkheid van mijn direct leidinggevende	7.3	0.1	41%	-1%
Ik voel me veilig op mijn werkplek	8.3	0.0	20%	-1%
Binnen onze organisatie heerst een collegiale sfeer	7.8	0.1	34%	-2%
Mijn direct leidinggevende is toegankelijk (open voor vragen / problemen)	7.4	0.0	38%	-2%
De samenwerking met collega's binnen mijn afdeling verloopt goed	8.0	0.0	29%	1%
Mijn direct leidinggevende komt zijn/haar afspraken met mij na	7.1	0.0	45%	-1%
Binnen mijn afdeling heerst een respectvolle manier van samenwerken	7.8	0.1	32%	-2%
Binnen mijn afdeling hebben collega's wat voor elkaar over (bijspringen, werk overnemen bij drukte, afwezigheid, etc)	7.8	0.1	33%	-2%
Gemiddelde top 10 kernverwachtingen	7.7	0.1	34%	-2%

Medewerkerbetrokkenheid

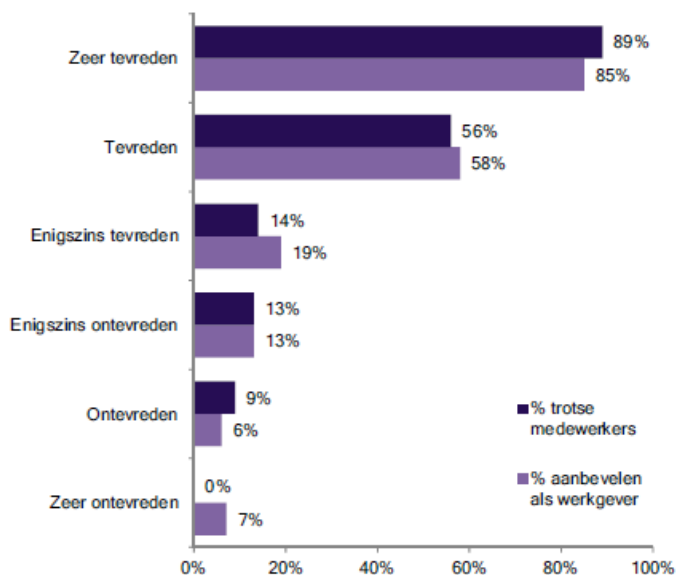
Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



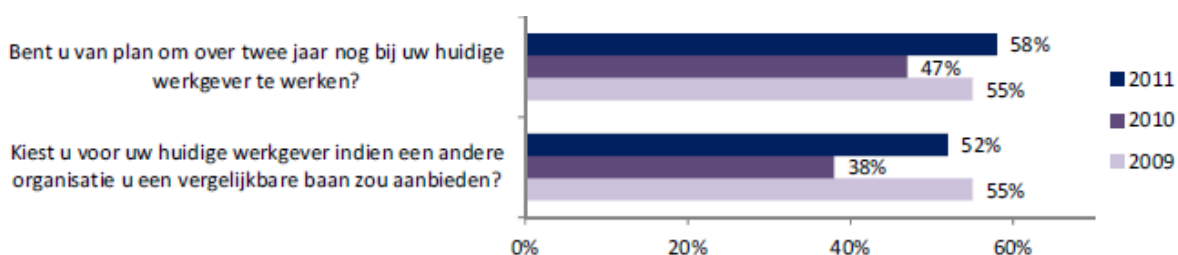
4. Tevredenheid versus loyaliteit

Loyaliteit heeft te maken met de mate waarin het hart en het hoofd gevuld is. Zijn medewerkers trots en bevelen ze aan? En werken ze over twee jaar nog bij de organisatie en zouden ze bij een vergelijkbaar aanbod blijven of niet?

Bij de groep zeer tevreden is de mate van trots en aanbevelen zeer hoog (89% en 85%). Deze loyaliteit uit het hart zakt in elkaar wanneer de tevredenheid afneemt. Het streven naar zeer tevreden medewerkers is ook vanuit deze optiek. Tevredenheid is dus niet alleen verklarend voor de betrokkenheid, maar ook voor de loyaliteit.



Het is dan ook geen wonder het percentage medewerkers dat aangeeft om over twee jaar zeker nog bij de organisatie te werken niet 100% maar 58% bedraagt en het percentage dat zou blijven bij een vergelijkbare baan 52% bedraagt.



Medewerkerbetrokkenheid

Waarom zou iemand het maximale inzetten voor een werkgever?



Conclusie

Betrokkenheid en loyaliteit start voor de werkgever door het goed begrijpen en invullen van de drijfveren en verwachtingen van medewerkers. De tevredenheid met de werkinhoud, de collega's en de leidinggevende zijn cruciaal naast het invullen van drijfveren als zekerheid versus uitdaging, geld versus werk/privé-balans en de behoefte aan ontwikkeling of niet. Dit strategisch laden door een medewerkermissie die een medewerker richting geeft wat de organisatie wenst te betekenen en dit door te vertalen naar groepen medewerkers is een volgende stap. En door vervolgens de organisatie te besturen langs betrokkenheid vergrotende variabelen als samen doen, voor de klant, steeds beter doen, het organisatiesucces en een bruisende sfeer! Dit zorgt voor tevredenheid, betrokkenheid en van daaruit ook weer voor loyaliteit!

Medewerkerbeleving rapport

Download [hier](#); de samenvatting van het rapport Medewerkerbeleving in Nederland 2011

Kosteloze Workshop medewerkerbeleving

Wat drijft en verwachten medewerkers? Wat is er gebeurd met de tevredenheid en loyaliteit? Welke impact hebben organisatieveranderingen gehad op het plezier, de trots, de betrokkenheid en de arbeidsproductiviteit?

De workshop is een mooie gelegenheid om kennis te delen en te leren van elkaars ervaringen. [Meld u kosteloos en vrijblijvend aan](#).

Meer informatie



Neem gerust contact op via Twitter of mail/bel
Stephan van Gelder, CEO INTEGRON, Medewerkertevredenheidsonderzoek.
Telefoon: 010 4115966
E-mail: s.vangelder@integron.nl
Twitter: [@StephanvGelder](https://twitter.com/StephanvGelder)

“Het versterken van uw relatie met klanten en medewerkers. Dat is wat mij drijft”