

*“Hoe is het gesteld met werkend Nederland op het gebied van werkbeleving?”*

RAPPORT WERKBELEVING IN NEDERLAND 2017



# Inleiding

**Het beste uit je medewerkers halen. Daar pluk je als organisatie de vruchten van, en ook klanten profiteren mee. Het is daarom belangrijk om de werkbeleving in kaart te brengen en de resultaten en inzichten te gebruiken om de werkbeleving te ontwikkelen. Werkbeleving kun je niet alleen meten, maar ook erover informeren én deze informatie activeren.**

Als organisatie is het bovendien zaak om adequaat in te spelen op trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en het welbevinden van de medewerkers. Denk daarbij aan de opkomst en impact van nieuwe technologieën, toenemende flexibilisering, employability branding (blijf aantrekkelijk als werkgever!), datagedreven hr-beleid en bijbehorende competenties (meten is weten), sollicitatiegedrag en het goed aansluiten tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Kortom, hoe beleeft werkend Nederland zijn organisatie- en werkomgeving? Wat maakt dat een werkgever het beste uit de medewerker weet te halen? In welke mate wordt het potentieel van medewerkers optimaal benut? Dit brengen we voor het negende jaar voor u in kaart. De belangrijkste en meest opvallende resultaten vindt u in dit rapport: Werkbeleving in Nederland 2017.



# Inhoud

<b>1. Haal het beste uit je medewerkers</b>	<b>P.4</b>
1.1 Verbinding tussen organisatie en medewerker	
<b>2. De basis op orde</b>	<b>P.7</b>
2.1 Waardering basis op orde	
2.2 Voldoen aan verwachtingen	
<b>3. Topperformer zijn, levert veel op</b>	<b>P.9</b>
<b>4. Samen werken aan werkbeleving</b>	<b>P.11</b>
<b>5. Over Integron</b>	<b>P.14</b>
5.1 Haal het beste uit klant en medewerker	
5.1 Over het onderzoek	

# 1. Haal het beste uit je medewerkers

**Ieder mens heeft een geweldig potentieel, maar het moet er wel ‘uitkomen’. Want wat heb je eraan als je hard werkt, maar aan het eind van de dag niet weet waar je nou echt gelukkig van wordt? De werkbeleving toont aan hoe je als organisatie de drijfveren en verwachtingen van je medewerkers zo weet te organiseren dat medewerkers niet alleen trots, tevreden, betrokken, bevlogen en loyaal zijn, maar dat ze ook het beste uit zichzelf weten te halen.**

Er valt echter nog veel te winnen. Zo geeft 40% van de medewerkers in Nederland aan dat organisaties hun potentieel niet optimaal weet te benutten. En slechts 12% van de werkende Nederlanders bevestigt volmondig dat hun organisatie ervoor zorgt dat ze het beste uit zichzelf halen. In 2016 was dat 13%.

Deze groep medewerkers werkt bij een zogenoemde Topperformer, ofwel: een

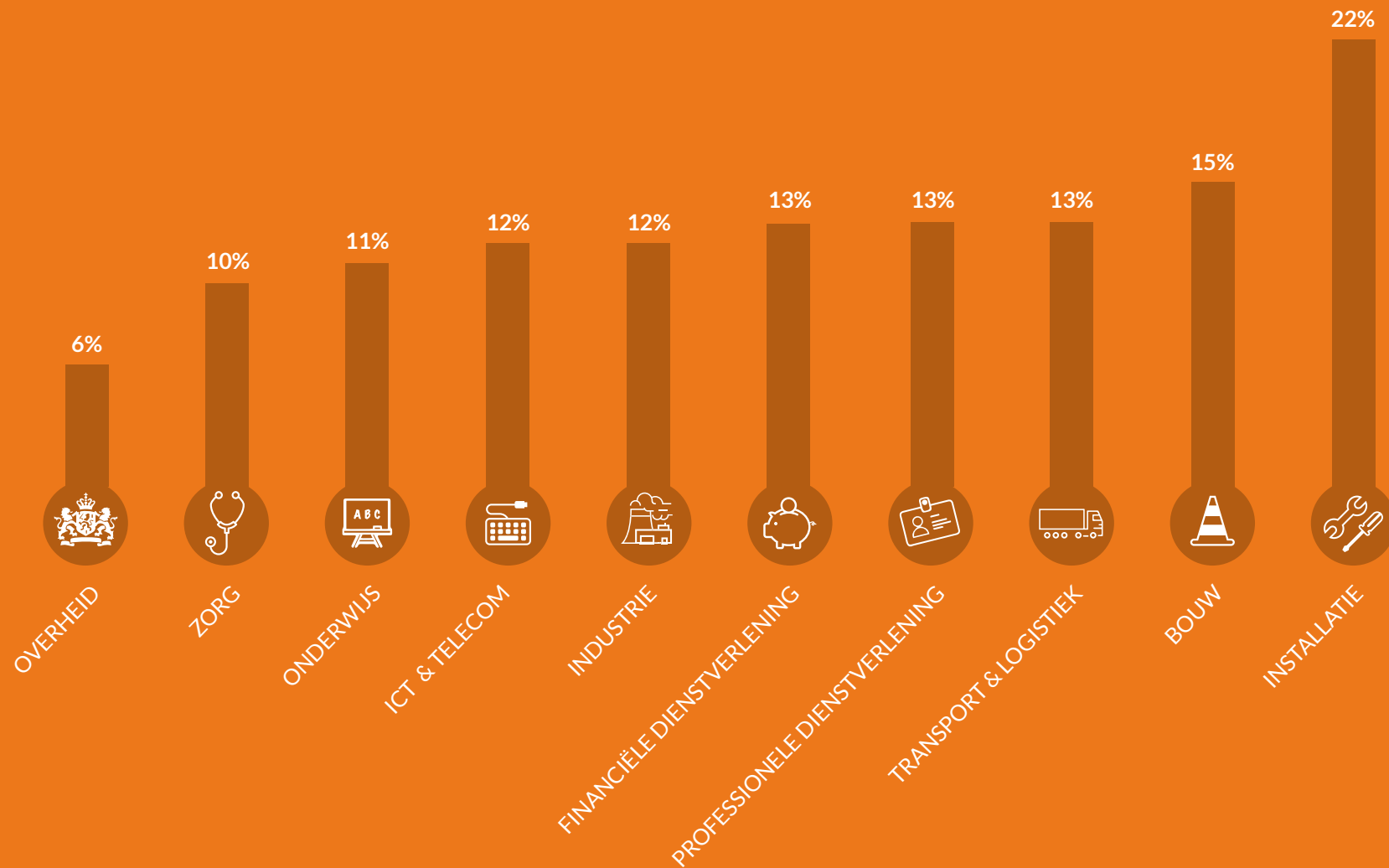
organisatie die op de belangrijkste verwachtingen van medewerkers goed scoort. Het lijkt zo vanzelfsprekend dat een medewerker zich in het werk inzet en ervaart het beste uit zichzelf te halen. Toch durft in Nederland maar één op de negen medewerkers te stellen dat zij binnen de organisatie waar zij werken het beste uit zichzelf halen. Dit percentage is helaas al jaren op een gelijk en dus laag niveau.

## 1.1 Verbinding tussen organisatie en medewerker

Luistert een organisatie voldoende naar de hartenkreten van medewerkers? Voelen zij zich gehoord en vooral ook gewaardeerd? Topperformers hebben hier in tegenstelling tot ‘gemiddelde’ organisaties wel oog voor en laten dat vrijwel dagelijks zien. Want waar het om gaat is, is dat er verbinding is tussen organisatie en medewerker. Zeker met het oog op organisatieloyaliteit en sollicitatiegedrag. Vooral organisatieloyaliteit is met de aantrekkende economie en een tekort aan hoogwaardige en competente medewerkers een belangrijk issue.

Maar vlak ook het sollicitatiegedrag niet uit. Zo zegt meer dan een kwart (28%) van de

## 'MIJN ORGANISATIE HAALT HET BESTE UIT MIJ'



werkende Nederlanders dat ze van plan is om komend jaar te solliciteren naar een baan bij een andere organisatie.

### 1.2 Loyaliteit grote uitdaging

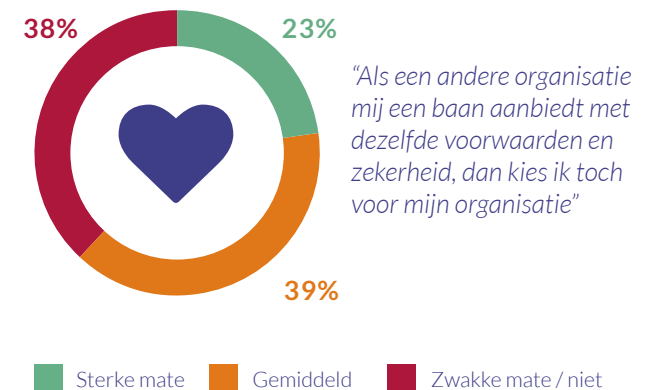
Net als bij klantonderzoeken en de NPS gaat het bij de employee Net Promoter Score om de balans tussen groen en rood. De balans tussen promoters en detractors is negatief. Slechts negentien procent van de medewerkers beveelt de organisatie sterk aan. Maar liefst 33 procent beveelt de werkgever nauwelijks tot niet aan. Loyaliteit is dus een grote uitdaging.

Als er een baan wordt aangeboden met gelijke arbeidsvoorwaarden en zekerheid, dan is de groep groter (38%) die een andere organisatie verkiest boven de eigen organisatie (23%). De werkbeleving speelt hier een rol van betekenis. In het afgelopen jaar

solliciteerde 22 procent van de werkende Nederlanders naar een baan bij een andere organisatie. Komend jaar zegt 28 procent dat te gaan doen. Dat klinkt als een groter dan wenselijk verloop.

Het gaat dus niet uitsluitend om het optimaal benutten van potentieel, het gaat ook om behoud van kapitaal. Werk dus aan de werkbeleving binnen uw organisatie!

## AANBEVELEN & LOYALITEIT



■ Sterke mate ■ Gemiddeld ■ Zwakke mate / niet

# 2. De basis op orde

**Organisaties die oog hebben voor hun mensen hebben de basis goed op orde. Ze beschikken over medewerkers die veel voldoening uit hun werk halen en meer verantwoordelijkheid nemen in het werk. Dat vertaalt zich naar een werknemertevredenheid die bij Topperformer vaak hoger is dan bij gemiddelde organisaties.**

De gemiddelde organisatie scoort op tevredenheid een 6,7. Het inspelen op basisverwachtingen is daarbij een belangrijk vertrekpunt. Waarom? Een 6,7 houdt in dat ongeveer vijftig tot zestig procent van de medewerkers stelt dat de organisatie, het werk, samenwerking en de aansturing door de direct leidinggevende niet op orde is. Om beter aan verwachtingen van medewerkers te voldoen, is het dus belangrijk om de basis-werkbeleving op orde te brengen.

## 2.1 Waardering basis op orde

Een organisatie die de basis op orde heeft, kan rekenen op waardering en loyaliteit van haar medewerkers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Topperformers beter scoren als het gaat om werk, organisatie, samenwerken en aansturing.

Deze organisaties scoren zelfs een vol punt hoger dan de gemiddelde organisaties in Nederland. Het op orde hebben van de basis

heeft niet alleen impact op de tevredenheid, maar ook op factoren als loyaliteit, sollicitatiegedrag, werkdruk en duurzame inzetbaarheid.

## 2.2 Voldoen aan verwachtingen

Wat verwachten medewerkers in een gemiddelde organisatie in Nederland nu eigenlijk van hun werkgever? Binnen de gemiddelde organisatie hechten medewerkers anders dan bij Topperformers aan veiligheid, zekerheid en voldoening. De gemiddelde organisatie biedt dit niet gezien de lagere tevredenheidsscores op deze punten. We zien dat deze aspecten bij Topperformers niet opvallen, omdat ze net als de andere aspecten hoog scoren.

De verwachtingen van medewerkers verschuiven naar samenwerking. Onderliggende aspecten, zoals collegialiteit, respect, hulp, samenwerking en communicatie zijn nu erg belangrijk en worden goed gewaardeerd. Topperformers zijn samenwerkers die veiligheid, zekerheid, kwaliteit, plezier, leuk werk en voldoening bieden.

## KIJK WAAR JE STAAT EN WERK AAN VERBETERING

Waar sta je als organisatie? Ben je een gemiddelde organisatie? Zorg dan dat de basis op orde komt, zodat de organisatie zelf, de samenwerking, het werk en de aansturing echt beter ervaren en gewaardeerd worden. Pas dan zal een medewerker niet meer gaan voor de eigen zekerheid, veiligheid en voldoening, maar juist voor samenwerking en loyaliteit.

KERNVERWACHTINGEN	BELANG	TEVREDENHEIDSSCORE
<b>Het werk</b>		
Het plezier in mijn werk	1 (1)	7,2 (8,7)
De voldoening die ik uit mijn werk haal	4	6,9
De middelen die beschikbaar zijn om mijn werk te doen (apparatuur, materiaal)	8 (6)	7,1 (8,5)
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	3	7,7
<b>De organisatie</b>		
De mate waarin mijn organisatie gericht is op kwaliteit	2 (2)	7,1 (8,6)
De mate waarin mijn organisatie een leuke organisatie is om voor te werken	9 (3)	6,8 (8,5)
De mate waarin mijn organisatie mij zekerheid op werk biedt	10	6,6
<b>Samenwerken</b>		
De communicatie binnen mijn afdeling (open, eerlijk en direct)	(4)	8,2
De collegiale sfeer binnen mijn organisatie	5 (8)	7,4 (8,4)
De samenwerking met collega's binnen mijn afdeling	(7)	8,5
De respectvolle manier van samenwerken binnen mijn afdeling	7 (9)	7,4 (8,4)
De hulp van mijn collega's wanneer dit nodig is	(10)	8,5
<b>Aansturing</b>		
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende (open voor vragen/problemen)	6 (5)	7,3 (8,5)



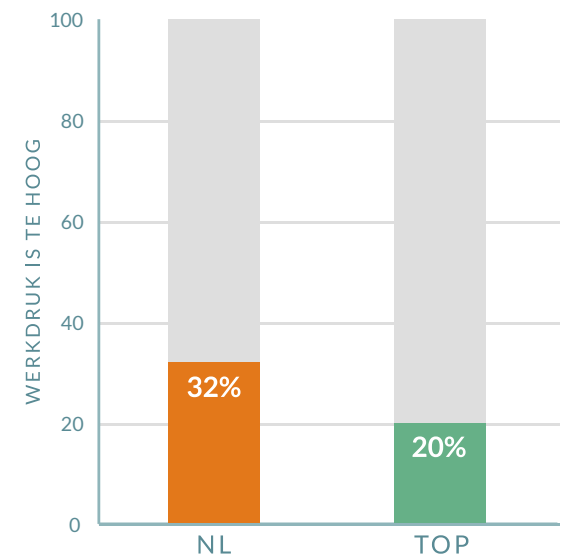
# 3. Topperformer zijn, levert veel op

Het Topperformer zijn, levert organisaties veel op. Zie onder meer de resultaten in dit rapport die aantonen aan dat verwachtingen verschuiven en de medewerkertevredenheid toeneemt als de basis op orde is en er een club van samenwerkers ontstaat. Maar er zijn meer voordelen van het Topperformer zijn. Zo staan onderwerpen als werkdruk en duurzame inzetbaarheid al jaren prominent op de directie- en HR-agenda. Bijna een derde (32%) van werkend Nederland ervaart zijn werkdruk als (veel) te hoog, maar bij Topperformers daalt dit percentage naar 20%.

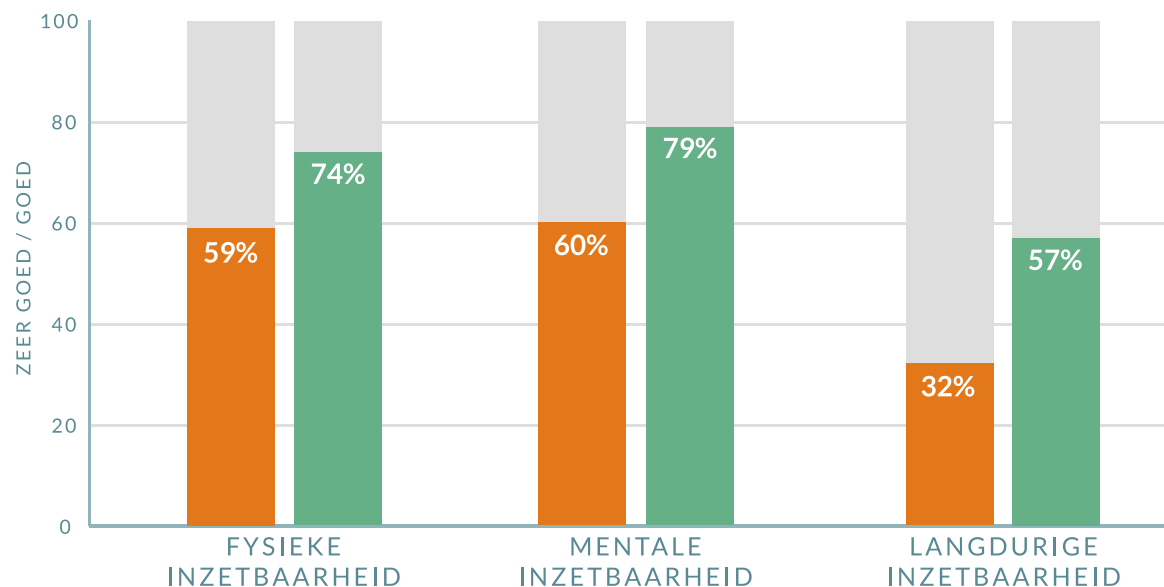
De verschillen in werkdruk komen ook terug in de mate of medewerkers fysiek en mentaal het werk aankunnen. Gemiddeld kan 60% van werkend Nederland het werk zowel fysiek als mentaal aan. Deze percentages waren in voorgaande jaren beduidend hoger. Binnen de groep Topperformers zien

we een stabiel beeld door de jaren; 74% geeft aan het werk fysiek (zeer) goed aan te kunnen. Het percentage dat het werk mentaal aan kan, is nog hoger, namelijk 79%. Gekeken naar duurzame (langdurige) inzetbaarheid is het verschil nog groter. Zo ervaart 32% binnen werkend

**TE HOGE WERKDruk**  
NEDERLAND VS. TOPPERFORMERS



## DUURZAME INZETBAARHEID NEDERLAND VS. TOPPERFORMERS



Nederland dat men tot het pensioen kan doorwerken, terwijl dit binnen de groep Topperformers maar liefst 57% is. Dat heeft te maken met werkbeleving en andere verwachtingen bij Topperformers.

### 3.1 Topperformers worden meer en beter aanbevolen

Is de Topperformer-medewerker echt enthousiaster over zijn werkgever? Staat hij/zij op een verjaardag te popelen om over zijn werk en werkgever te vertellen? Het antwoord luidt: ja! 67% van de medewerkers van Topperformers beveelt hun werkgever aan. Bij gemiddelde organisaties is dat slechts 19%. Hoeveel is het u waard om uw medewerkers vol passie en enthousiasme te horen praten over u als werkgever?

# 4. Samen werken aan werkbeleving

Veel bedrijven en organisaties in Nederland zijn nog niet doordrongen van het belang van gelukkige medewerkers en collectief presteren. Wij als Integron weten als geen ander hoe belangrijk medewerkers én klanten voor een organisatie/bedrijf zijn. Het beste halen uit klant en medewerker is waarom wij bestaan. Onderzoek met Integron biedt inzichten, waarmee een organisatie zich gericht kan verbeteren, ontwikkelen en innoveren. Want inzicht in werkbeleving is weliswaar belangrijk, maar het gaat ook om concrete vervolgstappen: het activeren van de informatie.

## 4.1 Inzichten begrijpen en beleven in drie stappen

Een medewerkeronderzoek levert inzichten in de tevredenheid, de mate waarin de basis op orde is, wat aangepakt moet worden om te werken aan duurzame inzetbaarheid en betrokken en trotse medewerkers.

Deze inzichten echt laten begrijpen en beleven doen wij in drie stappen, of in, zoals we het zelf noemen: het 1-2-3-spel. Daarin draait het om de verbinding tussen directie (strategisch), middenmanagement (tactisch) en medewerkers (operationeel). Die drie moeten geactiveerd worden om zo collectief het beste uit de organisatie te halen.

## 4.2 Samen het echte verhaal maken

De eerste stap (strategisch) is dat directie/ het hoger management het verhaal achter de cijfers van het medewerkerbelevingsonderzoek gepresenteerd krijgt. Vervolgens bepalen we de focus en welke beleidsmaatregelen en acties opgezet moeten worden om resultaten te verbeteren en waar nodig belevingsaspecten te versterken. Samen maken we het echte verhaal. Bijvoorbeeld het verhaal achter de vraag: *'hoe organiseren we ons zo dat de kwaliteit van de organisatie en de voldoening in het werk hand in hand gaan?'*

De tweede stap is het organiseren van eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid voor uitkomsten en



acties in de organisatie. Het middenmanagement moet het 'strategische' verhaal vertalen naar de verschillende afdelingen. Bij de derde stap gaat het om het informeren en betrekken van de medewerkers (alleen of gegroepeerd) via interactieve sessies / trainingen (HR/P&O) en workshops. De medewerkers krijgen een duidelijke stem en doen mee!

#### **4.3 Bouwen aan een betekenisvolle en excellente organisatie**

Bij alle stappen speelt HR een belangrijke rol, zeker op tactisch en operationeel niveau. Bezit HR de kennis en capaciteiten om de strategische agenda door te vertalen naar het middenkader (vestigingen, afdelingen)? Gaat het HR lukken om op te halen welke bijdrage het middenmanagement gaat leveren aan het strategisch ontwikkelbeleid?

Bij een 'ja' kan Integron via training concrete handvatten aanreiken om HR nog verder in positie te krijgen, onder meer via een train de trainer-aanpak. Bij een 'nee' nemen onze adviseurs deze rol in en verzorgen de sessie, de regie en sturen de activatie van de informatie naar het gewenste resultaat. Samen bouwen we aan een betekenisvolle en excellente organisatie waar medewerkers en klanten zich thuis voelen.

## TRENDS IN MEDEWERKERONDERZOEK

Onderzoek naar tevredenheid en betrokkenheid onder medewerkers is in ontwikkeling. Waar tot voor kort de frequentie eens per twee jaar heel gebruikelijk was, is er een zichtbare tendens naar vaker en meer continu inzicht. Hiermee schuift de frequentie van het 'grote' onderzoek op naar 30-36 maanden, in de tussenliggende periode worden er gerichte en korte 'pulse' dan wel thematische metingen uitgezet. Een pulse meting geeft inzicht in hoeverre de acties en interventies effect hebben op de geformuleerde verbeterpunten. Ofwel: is er een positieve ontwikkeling op werkbeleving zichtbaar, omdat er gericht wordt gewerkt om de 'basis op orde te brengen' richting de Topperformer?

Thematische metingen richten zich op die thema's die effect hebben op het werk en de werkomgeving van medewerkers. Onderzoeksthema's kunnen zijn: de leidinggevenden hebben een leiderschapstraject afgenomen. Hoe ervaart deze groep nu hun leidinggevende capaciteiten? Uit het onderzoek bleek een hoge mate van werkdruk; waaruit is deze werkdruk afkomstig en hoe spelen persoonsvoorkeuren hier een rol in? Aan welke punten moet de HR-afdeling werken om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten? Wat is het effect van een reorganisatie op de tevredenheid, loyaliteit en betrokkenheid? Hoe verkrijg je inzicht in de employee journey van medewerkers? Hoe worden verschillende

onderdelen in de instroom, ontwikkeling, doorstroom en uitstroom ervaren? Hoe zorg je voor meer zelfsturing van medewerkers? Dergelijke vragen kunnen beantwoord worden aan de hand van thematisch onderzoek.

De dienstverlening van Integron sluit aan op de onderzoeksontwikkelingen. Dit doen wij vanuit strategische programma's die door directie zijn gekozen en waar HR vervolgens een invulling aan kan geven. Vanuit onze ervaring, kennis en expertise bieden wij een vervolgtraject op maat na het onderzoek en tussen onderzoeken in om de werkbeleving in uw organisatie te vergroten.

# 5. Over Integron

**Integron weet hoe belangrijk klanten en medewerkers voor u zijn. Het beste halen uit klant en medewerker is waarom wij bestaan.**

## 5.1 Haal het beste uit klant en medewerker

Medewerkers die meer uit zichzelf halen, zorgen voor klanten die uw organisatie hoger waarderen. Er valt echter nog veel te winnen: 40% van de medewerkers in Nederland geeft aan dat organisaties hun potentieel niet optimaal weet te benutten en slechts 30% van de klanten is echt loyaal en blijft klant. Klanten zijn een belangrijke energiebron voor medewerkers en richtinggevend voor de voortdurende ontwikkeling van uw organisatie. Neemt de waarde voor

en de waardering van klanten toe, dan leidt dit ook tot een positievere werkbeleving. Maar weet u als organisatie hoe uw medewerkers en klanten 'in de race zitten'? Wat is de 'stip aan de horizon' voor uw klanten en medewerkers? Onderzoek met Integron biedt gericht inzicht en sluit daarmee aan op uw strategische agenda. Wij weten de interne en externe stakeholders via passende informatie en nazorgmogelijkheden te activeren om het beste uit klant en medewerker te halen. Samen met u bouwen we betekenisvolle en excellente

organisaties waar klanten en medewerkers zich thuis voelen.

## 5.2 Over het onderzoek

Integron heeft voor het negende achtereenvolgende jaar het werkbelevingsonderzoek uitgevoerd via een steekproef van 4.400 Nederlanders. Een representatieve afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking.

Bekijk voor het volledige onderzoek onze interactieve infographic op [werkbeleving.integron.nl](https://www.integron.nl/werkbeleving). Voor meer informatie over Integron en haar dienstverlening kijk op [www.integron.nl](https://www.integron.nl).