

WHITEPAPER

Medewerker engagement;

Wat is het nu precies?
Waarom is het belangrijk?
En hoe meet je het?

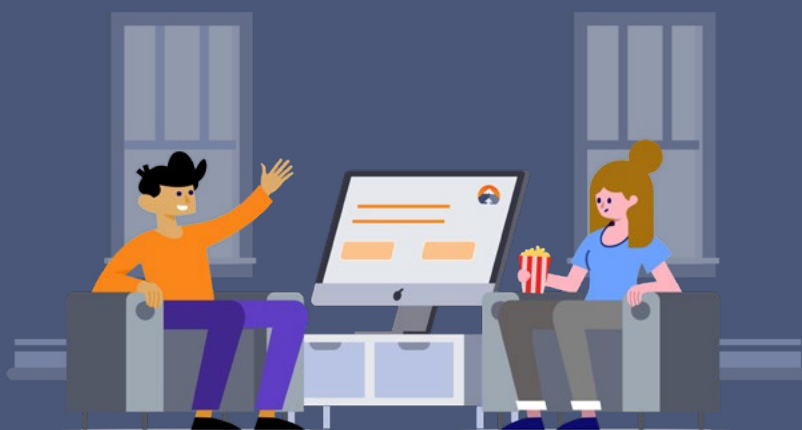


Een moderne kijk op engagement meten binnen je organisatie

Waarom je niet moet wachten met het meten en verbeteren van je medewerkers engagement.....	5
Hoe verschilt engagement binnen al die diverse generaties op de werkvloer?.....	7
Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO): een beproefd instrument, toch?.....	9
De pulse survey: constant je vinger aan de pols houden.....	10
Hoe richt je een beoordelingsmethodiek in anno 2023?.....	10
Wat zijn dan de thema's die bijdragen aan engagement?.....	11
Ben je er als eerste bij?.....	17

Betrokken medewerkers zijn de drijvende kracht achter iedere succesvolle organisatie. Zij zorgen ervoor dat de organisatie draait. Zonder hun inzet, geen succes. Veel organisaties focussen echter op de ‘technische’ kant om hun organisatie te laten groeien. Denk aan targets, meer sales, meer personeel en noem maar op. Wij raden je aan: focus juist op de motor van de organisatie, de medewerkers. Want als zij graag voor je werken en betrokken zijn (‘engaged’), worden ze vanzelf productiever. En in deze krappe arbeidsmarkt niet onbelangrijk: ze blijven ook graag voor je werken. Dus als je meer succes en betere resultaten wilt, begin dan bij blijde medewerkers.

In dit whitepaper vertellen we hoe je dat doet. We nemen je mee in wat engagement is, waarom het belangrijk is en hoe je dat anno 2024 op een ‘employee-friendly’ wijze meet.



First things first: wat is medewerkers engagement nu eigenlijk?

Medewerkers engagement, ofwel medewerkersbetrokkenheid, verwijst naar de emotionele verbondenheid die medewerkers voelen ten opzichte van hun werk en de organisatie. En dit gaat verder dan alleen de betrokkenheid ten opzichte van hun functie en de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen. Bij engagement gaat het ook echt over waar je als organisatie voor staat en dat je daar daadwerkelijk invulling aan geeft. Denk bijvoorbeeld aan de waarden en de doelen van de organisatie, de samenwerking tussen collega's, de interne communicatie, de cultuur en de relatie met de leidinggevende.

Hoe hoger de medewerkersbetrokkenheid in zijn totaliteit is, hoe gelukkiger, loyaler en productiever medewerkers zijn. Het gevolg daarvan: medewerkers blijven langer, je behaalt betere resultaten en meer succes. Het is dus aan de werkgever om medewerkersbetrokkenheid te verhogen, maar dat kan best een uitdaging zijn. Zeker met de verschillende generaties op deze arbeidsmarkt. Want een babyboomer verlangt bijvoorbeeld iets heel anders dan een millennial. Dus hoe krijg je daar grip op?

Dit begint bij inzicht krijgen in hoe jouw medewerkers denken over vragen als:

- ✓ Krijg je energie van je manager? Doet de manager het bijvoorbeeld goed?
- ✓ Zou je weggaan als je ergens anders 100 euro meer kan verdienen?
- ✓ Is het je duidelijk hoe je jouw werk moet uitvoeren?

Dit soort vragen hebben dus betrekking op medewerkers engagement. In andere woorden komt het erop neer: hoe goed doe jij het als organisatie in de ogen van je medewerkers?

Waarom je niet moet wachten met het meten en verbeteren van je medewerkers engagement

War on talent: in een krappe arbeidsmarkt is medewerkers behouden nog belangrijker

Wat ons betreft is het altijd belangrijk, maar in deze krappe arbeidsmarkt kan eigenlijk geen enkele organisatie er meer omheen. Zowel het werven als het behouden van personeel is lastig. De baankansen liggen voor het oprapen, waardoor de concurrentie hoog is en medewerkers zo weer vertrekken als de functie of organisatie niet bevalt. Maar waar organisaties vaak onvoldoende op inzetten, is het betrokken houden van medewerkers. Als dat je lukt, is het behouden van medewerkers niet moeilijk meer. Die twee gaan namelijk hand in hand. Als je ervoor zorgt dat medewerkers betrokken zijn, dan blijven ze niet alleen voor je werken maar zijn ze vaak ook nog productiever.

Do the math: werven is duurder dan behouden

Wij zeggen het wel vaker: behouden is het nieuwe werven. Niet alleen omdat het moeilijk is om nieuwe medewerkers te vinden, maar ook omdat het vertrek van medewerkers duur is. De werving van een nieuwe medewerker kost vaak 20 tot 50 duizend euro. Denk hierbij aan wervingskosten, inwerktijd & begeleiding en het verlies aan kennis van de vertrekkende medewerker. Wanneer iemand in het team niet lekker in zijn of haar vel zit, wordt de portemonnee niet zo makkelijk getrokken. Het is dan minder 'urgent', waardoor het ook minder 'belangrijk' lijkt. Terwijl je vaak voor een fractie van de wervingskosten iemand kunt helpen, motiveren en/of laten ontwikkelen. Als je investeert in de betrokkenheid van je medewerkers, vaak met simpele zaken, zoals aandacht, duidelijkheid en coaching, dan zal een deel van de werving niet meer nodig zijn. En je realiseert daarmee dus een besparing!



De investeringen in recruitment en behoud zijn vaak uit balans. Er wordt veel meer geld aan recruitment uitgegeven, terwijl je met een lagere uitgave aan betrokkenheid een veel grotere 'hefboom' realiseert. Je behoudt daarmee je medewerkers en het levert een besparing op.

Hoe verschilt engagement binnen al die diverse generaties op de werkvloer?

Verskillende generaties hebben verschillende drijfveren

De huidige arbeidsmarkt wordt gevuld met maar liefst vier verschillende generaties, elk met haar eigen drijfveren en overwegingen om ergens te willen én blijven werken. We zetten de generaties en drijfveren kort voor je op een rij met een generieke beschrijving.

Babyboomer (geboren tussen 1946 en 1964)

Deze generatie houdt veelal van zekerheid, erkenning en het leveren van een bijdrage. Ze werken hard voor financiële beloningen en zijn vaak toegewijd aan de organisatie. Ze hechten waarde aan loyaliteit, stabiliteit en hard werken.

Generatie X (geboren tussen 1965 en 1980)

Deze generatie is gemiddeld genomen meer gericht op prestaties en vindt het behalen van resultaten belangrijk. Ze denken daarom ook na over doelen: wat kan ik bereiken en presteren? Ze hechten waarde aan onafhankelijkheid, autonomie en vrijheid in hun werk.



Millennials/generatie Y (geboren tussen 1981 en 1996)

Millennials gaan over het algemeen meer op zoek naar betekenisvol werk. Ze willen impact maken en een positieve bijdrage leveren. Daarnaast vinden ze persoonlijke ontwikkeling, feedback, flexibiliteit en een goede werk-privé-balans belangrijk.

Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2012)

Dit is de jongste generatie die met alle technologieën is opgegroeid. Ze houden hoofdzakelijk van snelheid en kunnen veel informatie in één keer verwerken. Daarnaast hecht deze generatie veel waarde aan authenticiteit, flexibiliteit en diversiteit. Ook deze generatie wil zich persoonlijk ontwikkelen en is op zoek naar betekenisvol werk.



Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO): een beproefd instrument, toch?

Het meten van medewerkers engagement is niet nieuw en wordt door veel organisaties ook gedaan. Dit gebeurt vaak via het welbekende medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Dit is een vragenlijst die meestal eens per twee jaar wordt uitgestuurd om de tevredenheid over het bedrijf, het salaris en een aantal andere onderwerpen te meten. Uit dit onderzoek rolt vervolgens een rapport voor het managementteam. Het MTO is een beproefd instrument, maar... er zitten (wat ons betreft) een paar haken en ogen aan:

- ✓ Het is de Het MTO wordt maar één keer in de twee jaar uitgezet. De uitkomst van het MTO is daardoor een momentopname en zegt niets over hoe medewerkers zich gedurende het jaar voelen. En in deze markt kan er veel gebeuren in twee jaar tijd.
- ✓ Medewerkers moeten in één keer een lange vragenlijst invullen, wat zo'n 1,5 uur kan duren. De motivatie om elke vraag goed te beantwoorden, wordt hierdoor minder.
- ✓ Het rapport dat uit het MTO rolt, is lang en bevat ingewikkelde grafieken. Medewerkers horen na het invullen van het MTO vaak een lange tijd niks meer, omdat het management nog druk bezig is met het verwerken van de resultaten.

Dit betekent natuurlijk niet dat het MTO slecht is, zeker niet! Maar het kan veel beter. Als je medewerkers wilt behouden, is het namelijk belangrijk om veel frequenter hun engagement te meten en duidelijk te laten weten wat je met de resultaten gaat doen.

De pulse survey: constant je vinger aan de pols houden

Het verbeterde alternatief voor het MTO is de pulse survey. Bij een pulse survey stel je frequent (wekelijks) een korte vraag aan je medewerkers. Het is voor medewerkers dan een kleine moeite om deze vraag te beantwoorden, waardoor je vaak meer, betere en meer actuele antwoorden krijgt in vergelijking tot een lang MTO. Mensen denken vaak: Hoe kun je nou iets meten met één vraag per week? Zo krijg je toch nooit genoeg data? Kijk dan eens naar onderstaand rekenvoorbeeld.

Rekenvoorbeeld

Stel je hebt een organisatie van 100 medewerkers en je hebt 10 thema's waarover je feedback wilt ontvangen. Als je:

- elke week 1 vraag stelt en
- 50% van de medewerkers beantwoordt de vraag, dan heb je $50\% \times 100 \text{ medewerkers} \times 50 \text{ weken} = 2500$ antwoorden in een jaar! Je had vragen over 10 thema's, dus je hebt 250 antwoorden per thema verspreid over een jaar.

Dit is zeker voldoende informatie om trends te herkennen en inzicht te krijgen in wat jouw medewerkers belangrijk vinden. Je krijgt ook heel snel inzicht in wat er in de organisatie speelt en of er thema's dalen of stijgen, want je hebt continu een 'vinger aan de pols'.

De vervolgvraag is: Hoe zorg ik ervoor dat voldoende mensen de vragenlijst invullen? Daar kan technologie je bij helpen: mooie en simpele notificaties maken het mogelijk om snel even op je telefoon te 'swipen' voor het juiste antwoord. Met gebruiksgemak en 1 korte vraag is het een kleine moeite. Daarnaast is het belangrijk om medewerkers feedback te geven: 'Bedankt dat je de vraag hebt beantwoord!' en 'We gaan met je feedback aan de slag!'. Dit laatste is een zeer belangrijke pijler onder het verhogen van je responspercentage. Uit onderzoek blijkt namelijk dat mensen steeds minder geneigd zijn om allerhande reviews te geven, omdat ze nooit horen wat er met hun antwoorden gebeurt. Dit herken je mogelijk bij jezelf als je een 'kritische' review achterlaat en je hoort niet iets terug van de betreffende partij. Zorg dus dat je medewerkers inzicht hebben in wat de resultaten zijn en wat je er mee doet.

Wat zijn dan de thema's die bijdragen aan engagement?

The obvious: beloning

We werken allemaal om ons geld te verdienen, dus geld speelt zeker een rol in de tevredenheid. Geldelijke beloning is echter al lang niet meer genoeg om medewerkers te motiveren. Het heeft zelfs een raar effect op de motivatie. Wanneer mensen vinden dat ze te weinig verdienen, zijn ze vaak direct gedemotiveerd. Maar als je het salaris met 200 euro verhoogt, worden mensen niet direct gemotiveerder en/of productiever. Ze wennen snel aan het nieuwe inkomen en staan open om opnieuw gevoelig te zijn voor meer loon. Dit levert op lange termijn dus niks op. Het is veel verstandiger om - naast een transparant beloningsbeleid - in te zetten op de drijfveren van medewerkers. Zorg ervoor dat medewerkers tevreden zijn, graag voor je werken en zich betrokken voelen bij de organisatie. Want loyale medewerkers blijven, zelfs als de concurrent 100 euro meer biedt.

Beat the obvious!

In de pulse survey is het dus interessanter om ook de thema's te bevragen die samenhangen met de drijfveren van medewerkers in alle generaties. Vaak meet je een stuk of 10 tot 20 thema's. Denk hierbij aan:

- | | |
|------------------------------|--|
| ✓ Beslissingsbevoegdheid | ✓ Flexibiliteit in werktijd en locatie |
| ✓ Betrokkenheid bij het team | ✓ Goede leidinggevende |
| ✓ Diversiteit en inclusie | ✓ Interne communicatie |
| ✓ Doel en betekenis | ✓ Fijne collega's |
| ✓ Duidelijke communicatie | ✓ Duidelijke doelen |
| ✓ Feedbackmechanismen | ✓ wikkkelings-mogelijkheden |

Niet alleen engagement, maar ook enablement

In de pulse survey maken we ook onderscheid tussen **engagement** (ik word gemotiveerd om mijn werk te doen) en **enablement** (ik word in staat gesteld om mijn werk te doen). Het volgende voorbeeld geeft dit mooi weer:

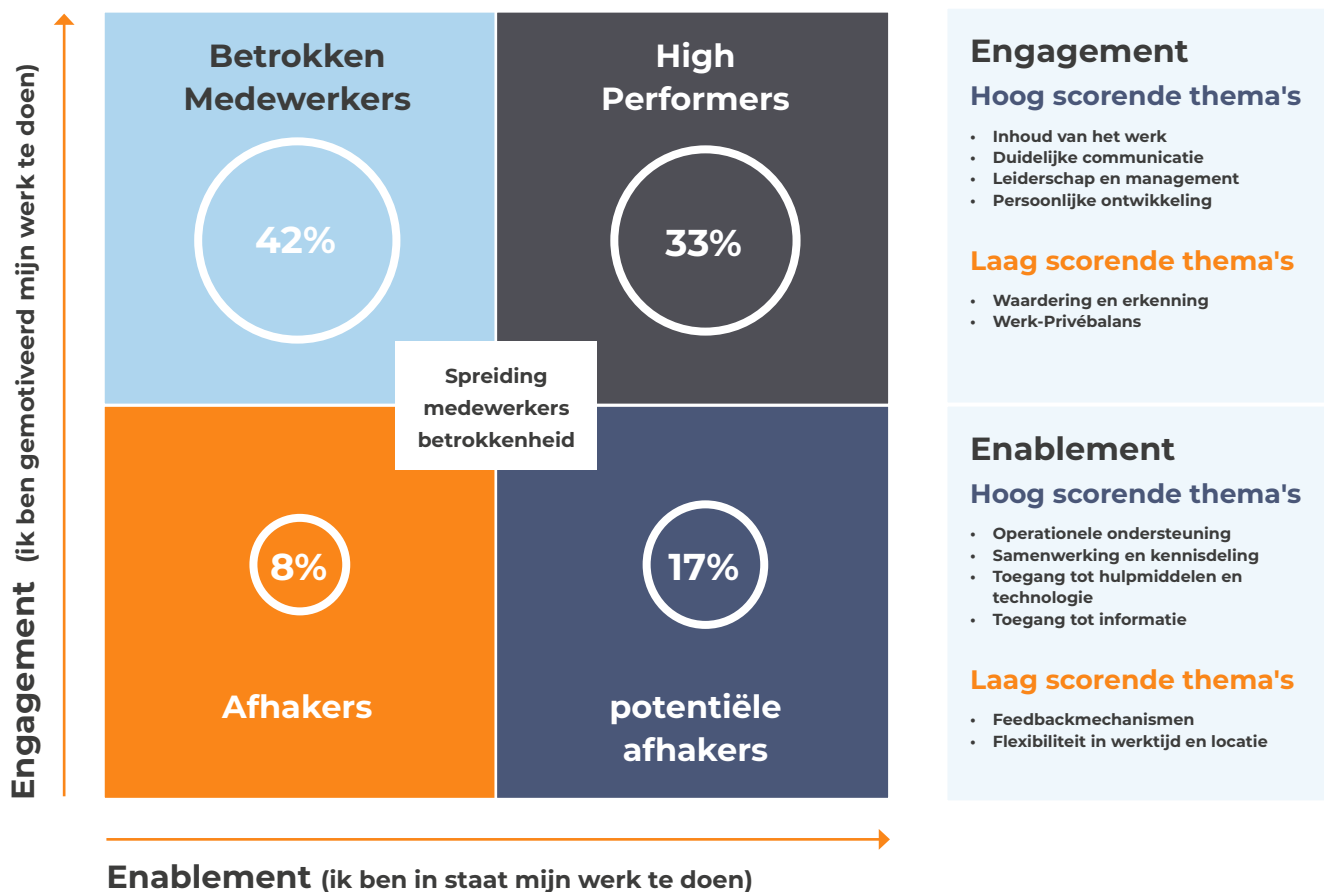
Als het voor de functie van de medewerker nodig is om in online calls aanwezig te zijn en de medewerker heeft een slecht functionerende webcam, dan is de medewerker verminderd in staat de functie uit te voeren (enablement).

Als het nut van de meeting niet duidelijk is, zal de medewerker verminderd gemotiveerd zijn om de functie te vervullen (engagement).

De term engagement wordt vaak voor een samenvoeging van zowel enablement en engagement gebruikt, maar het loont om deze twee uit elkaar te trekken.

De resultaten: tastbare feedback met direct inzicht in waar je staat

De antwoorden van de pulse survey bekijk je vaak in een spreidingsgrafiek (hoeveel mensen scoren wat) en je krijgt een algemeen rapportcijfer. Hieruit kan bijvoorbeeld blijken dat de medewerkerstevredenheid over het algemeen goed is, maar dat delen van de organisatie de interne communicatie niet goed vinden en dat iedereen vindt dat de lunchfaciliteiten kunnen verbeteren. Daarnaast kun je data ook in de tijd plotten. Gaan trends omhoog of omlaag? Zijn er verschillen tussen generaties of andere doelgroepen qua beleving? En hoeveel mensen staan bijvoorbeeld 'aan' en hoeveel staan 'uit'? Dit zijn geen lange en lastige rapporten meer die je elke twee jaar moet doorworstelen. Je krijgt snel duidelijke en tastbare resultaten waar je direct mee aan de slag kunt.



Waardevolle input voor jou als HR-manager: versterk je impact door een datagedreven aansturing

De resultaten van de pulse survey bieden HR-managers de mogelijkheid om op een onderbouwde manier aan te tonen waar de organisatie kan verbeteren. Door het continu meten, is er altijd actuele data. En data is belangrijk, want: meten is weten! Als je weet wat er in de organisatie speelt en hoe hoog de betrokkenheid is op verschillende thema's, dan is het eenvoudig om draagvlak te krijgen voor verbetering. Als de lunchfaciliteiten bijvoorbeeld het algemene cijfer van medewerkers engagement 'omlaag trekt', dan is een investering in een vers fruit abonnement een kleine investering met meetbaar resultaat. Met dit soort inzichten kun je dus meetbare waarde leveren aan de organisatie en daardoor word je een nog waardevollere adviseur.

Wekelijks je vinger aan de 'pulse' houden: continue investering in een fijn werkklimaat

Met de pulse survey verschuif je dus van een groot MTO eens in de twee jaar naar continu/wekelijks een vinger aan de pols houden. Doordat je constant weet hoe je organisatie ervoor staat, kun je continu op deze resultaten acteren en investeren in een fijn werkklimaat. Binnen no-time verhoog je de medewerkersbetrokkenheid! En als het werkklimaat goed is en mensen graag bij je werken, zijn ze gelukkiger, meer betrokken en daardoor ook nog productiever.



Wacht dus niet met het ophalen van feedback als er weer twee jaar verstreken is of als je ziet dat medewerkers vertrekken. Zoals we in het begin al zeiden: de kosten van werven zijn hoog en nieuwe mensen vinden is moeilijk. Weet dus continu hoe hoog je op medewerkers engagement scoort, acteer op de resultaten en zorg ervoor dat je medewerkers behoudt!

Feedback verzamelen; piece of cake met slimme technologie

Gelukkig kun je met de technologie van vandaag de dag eenvoudig feedback verzamelen. En daarvoor heb je geen grote en dure vragenlijsten nodig. De kunst is juist om op een laagdrempelige manier vragen te stellen. Medewerkers moeten bijvoorbeeld makkelijk en snel via hun telefoon vragen kunnen beantwoorden. En dat is precies wat Teampeak mogelijk maakt. Met Teampeak ondersteunen we organisaties om een ontwikkelgericht klimaat te introduceren waarin onder andere aandacht is voor duidelijke doelen, feedback en leerinterventies. Daarnaast meten wij voor veel organisaties ook de effectiviteit van hun werkklimaat en dat doen we natuurlijk via een pulse vragenlijst.

De Teampeak pulse vragenlijst: eenvoudig en motiverend

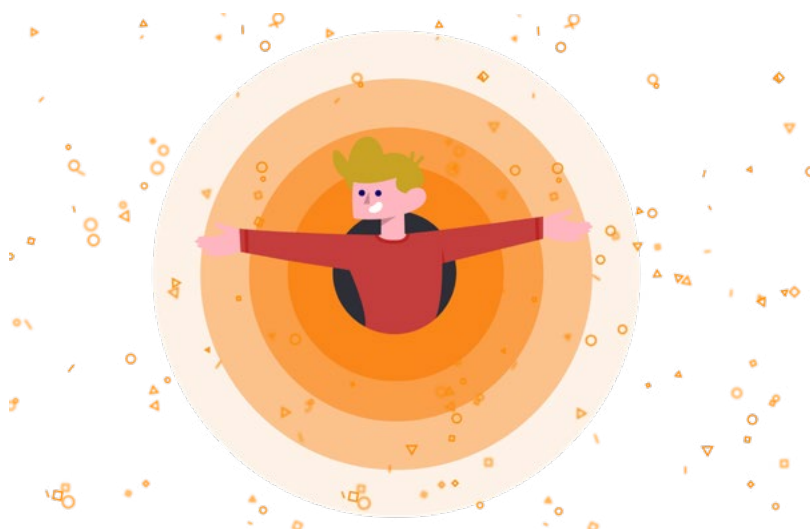
In 2023 hebben wij ons model omgezet naar een gevalideerde pulse vragenlijst en per 2024 wordt dit een integraal onderdeel van Teampeak. Hiermee heb je alles op 1 plek: de gesprekscyclus, ontwikkeling, doelen stellen, collegiale feedback en de pulse vragenlijst. Een volledig feedbacksysteem dus voor de medewerker en de organisatie, zodat je echt in een continue dialoog zit. De pulse vragenlijst bevat allerlei handige features:

- ✓ Het doordachte en gevalideerde framework van Teampeak
- ✓ Elke week 1 of 2 leuke vragen
- ✓ Voor iedere medewerker een andere vraag, zodat het spannend blijft
- ✓ Een incentive voor het invullen van de vragenlijst
- ✓ Uitgebreide en makkelijke rapporten, zodat je zelf aan de slag kunt
- ✓ Resultaten per afdeling en doelgroep

De app voor deze pulse vragenlijst is makkelijk en snel in gebruik, en is zo ingericht dat het medewerkers motiveert om de vragen te beantwoorden. Want als je wat van hen vraagt, moet je ook wat teruggeven. Daarom werken we met een 'incentive' waarbij je punten krijgt voor het beantwoorden van de vraag en een terugkoppeling krijgt op je scores. Zo weten je collega's wat er met de data gebeurt, en dat motiveert! Of denk ook eens aan het geven van een beloning als medewerkers elke week de vraag beantwoorden, dan wordt het leuk! Zo zijn er allerlei manieren om medewerkers te motiveren om zo veel mogelijk vragen te beantwoorden. En de drempel is laag, want ze krijgen een notificatie op hun telefoon en kunnen met één druk op de knop de vraag beantwoorden in hun vertrouwde Teampeak omgeving.

Zo houden we het leuk en spannend

We maken het beantwoorden van de vragen niet alleen aantrekkelijk met een beloning in de vorm van punten en inzicht, maar ook door het spontaan te houden en leuke vragen te stellen. Medewerkers krijgen elke week op een willekeurig moment een melding op hun telefoon. De ene keer worden ze verrast met een meerkeuze-vraag en de andere keer met bijvoorbeeld een slider. Daarnaast zorgen we ervoor dat de vragen leuk zijn en dat niet iedereen dezelfde vraag krijgt. Het moet natuurlijk wel een beetje 'spannend' blijven.



Ben je er als eerste bij?

Teampeak meet al geruime tijd medewerkersbetrokkenheid, maar onze nieuwste inzichten verwerkten we in dit pulse model. Onze gloednieuwe pulse vragenlijst is nog niet eens af, maar de vraag is al hoog. Niet alleen omdat medewerkers engagement zo belangrijk is, maar ook omdat we alles op één plek hebben wat betreft ontwikkeling en feedback. En dan is het ook nog eens superhandig, leuk en in jouw huisstijl ingericht. Het is de tool waarmee je de ontwikkeling van je medewerkers en je organisatie maximaal stimuleert.

Dus kun jij niet wachten om kennis te maken met de pulse vragenlijst en de Teampeak app? Neem dan contact met ons op. We geven je graag een rondleiding in de app en laten je zien wat het jouw organisatie oplevert!

NEEM CONTACT OP

