

AAN DE SLAG MET MEDEWERKER- ENGAGEMENT

motivaction
research and strategy







1

Wat houdt medewerker-engagement in?

blz 7

2

Wie zet engagement op de agenda?

blz 10

3

Concrete engagement tools ontbreken

blz 14

4

Korte communicatielijnen via sociale media

blz 19

5

Aan de slag: tips voor organisaties

blz 22

Engagement: belangrijk, maar ongrijpbaar?

Medewerker-engagement is een vrij abstract begrip. Dat bleek al tijdens de brainstormsessie die we hielden met een aantal HR- en communicatie-experts in maart dit jaar. Een breed begrip, veel besproken en van groot belang voor de betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers. Maar wat is het nu precies en hoe kunnen we het positief beïnvloeden? Wat moeten organisaties dan anders doen? Mede op basis van een brainstormsessie hebben Inge Beckers van HR-Communicatie.nl en Ester Koot van Motivaction een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek is uitgezet onder directieleden, HR-managers, communicatiemanagers en overige medewerkers.

In deze whitepaper beschrijven we de resultaten van dit onderzoek. We bieden nieuwe inzichten over de heersende opvattingen over medewerker-engagement in organisaties. Wat houdt medewerker-engagement in? Wie pakt er een rol in? En welke factoren hebben dan de meeste impact? Ten slotte geven we praktische tips die aansluiten bij de gevonden resultaten en inzichten.

Aandacht voor engagement is vanzelfsprekend

Dat er aandacht voor engagement moet zijn binnen organisaties, daarover is men het grotendeels eens. Op een schaal van 1 tot 7 geeft 86% een score van 5 of hoger. Het gemiddelde komt op 5,7. Als we vervolgens vragen hoe belangrijk hun eigen organisatie waarin men werkzaam is medewerker-engagement vindt, dan zijn de scores lager: 68% geeft een 5 of hoger op een schaal van 1 tot 7. Het is duidelijk dat men het gevoel heeft dat de organisatie medewerker-engagement minder belangrijk vindt dan dat men dat zelf doet.

Hoe belangrijk vind je aandacht voor medewerker-engagement?



Hoe belangrijk vindt jouw organisatie aandacht voor medewerker-engagement?



De perceptie ten aanzien van medewerker-engagement verschilt per doelgroep. Directieleden schatten het belang dat wordt gehecht aan medewerker-engagement in de organisatie met een gemiddelde van 5,3 hoger in dan HR-managers (5), communicatiemanagers (4,8) en andere medewerkers (4,9).

Medewerkers van grotere bedrijven vinden meer dan medewerkers van kleinere bedrijven dat engagement aandacht verdient. Daar verbazen wij ons niet over, aangezien het voor grotere organisaties moeilijk kan zijn om de betrokkenheid van alle medewerkers te optimaliseren. In het kleinbedrijf is men het significant vaker eens met de stelling ‘Medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie’. Ook heeft men in het kleinbedrijf vaker het idee dat medewerkers een stapje extra zetten om de doelstellingen waar te maken. Tot slot vindt men het in het kleinbedrijf vaker dan in grotere bedrijven duidelijk wat er van hen wordt verwacht.

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stelling?

	Ze er oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Ze er eens
Medewerkers van mijn organisatie voelen zich betrokken bij onze organisatie	1%	6%	22%	52%	19%
Medewerkers in onze organisatie zetten een stapje extra om onze doelen waar te maken	0%	9%	25%	49%	17%
In onze organisatie is het duidelijk welke resultaten van de medewerkers worden verwacht	1%	9%	26%	51%	12%
Er worden smart afspraken gemaakt over welke resultaten van de medewerkers worden verwacht	4%	17%	38%	38%	8%

De internationale context

Internationaal wordt er veelvuldig onderzoek gedaan naar 'Retention & Engagement' (Bersin voor Deloitte, 2014). Wanneer zetten medewerkers zich met passie in voor hun baan en willen zij een positieve bijdrage leveren aan hun organisaties? Het wereldwijde onderzoek over de staat van de werkplek liegt er niet om: slechts 13% van de medewerkers is betrokken, 63% is niet betrokken en 24% is actief niet betrokken (Gallup, 2013).

Medewerkers zijn iets minder gelukkig dan managers en de manager is vaak de reden voor vertrek van de medewerker. Begin dit jaar was een nieuwe baan de meest geliefde nieuwjaarswens voor 2017. Uit het onderzoek van Gallup blijkt dat managers voor 70% verantwoordelijk zijn voor de mate waarin medewerkers betrokken zijn.

Als werkgever moet je dus weten hoe je medewerkers betrokken houdt. Ons onderzoek brengt in beeld hoe het er bij de Nederlandse medewerkers en organisaties voor staat.

Wat houdt medewerker-
engagement in?

1



Wat houdt medewerker-engagement in?

Het is best spannend om een onderzoek te beginnen met een open vraag. Toch hebben wij dit gedaan omdat tijdens de eerder gehouden brainstormsessie we al een uitgebreide discussie hadden over de betekenis van medewerker-engagement. Het blijkt lastig te zijn om een exacte duiding van het begrip te geven. Naast het feit dat sommigen zich storen aan het Engels of het afdoen als een modegril, kiest 44% voor het antwoord 'Weet niet/Geen mening' op de vraag 'Wat houdt medewerker-engagement volgens jou in?'

Na deze open vraag naar de betekenis van het begrip medewerker-engagement hebben we onderstaande definitie voorgelegd als uitgangspunt voor de vervolgvragen:

Medewerker-engagement is de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie waar ze werken: van de band die werknemers hebben met directe collega's tot de bekendheid met de missie van de organisatie en de gedrevenheid om deze te verwezenlijken.

Men duidt het begrip vooral vanuit het eigen blikveld. Zo denkt menig directeur dat medewerker-engagement iemand is die bepaalde werkzaamheden op zich neemt en daarmee de performance van de organisatie bevordert.

Communicatie-managers benoemen vooral de resultaten van medewerker-engagement: dat zijn medewerkers met een groot verantwoordelijkheidsgevoel, medewerkers die trots zijn op hun organisatie en die graag een stapje extra zetten omdat ze hart voor de zaak hebben. De HR-managers beschrijven medewerker-engagement vooral als de zorg en aandacht voor medewerkers. Zoals deze HR-manager:

'Medewerker-engagement is zorgen dat je medewerkers betrokken zijn. Naar mijn idee doe je dat door je medewerkers serieus te nemen, vertrouwen te geven. Ze moeten zich gehoord voelen. Buiten dat moet het werk wat men doet verrijkend, waardevol en inhoudelijk uitdagend zijn. Ook groeimogelijkheden horen hierbij. Tenslotte moeten de medewerkers de missie, visie en strategie van het bedrijf weten en hierin geloven, alleen dan creëer je ambassadeurs voor je bedrijf.'

Directieleden linken medewerker-engagement blijkbaar meer aan prestatie-management. HR- en communicatiemanagers verbinden het met Purpose & People. Medewerkers betrekken bij je organisatie zodat zij met plezier hun kwaliteiten ten toon spreiden, wat ten gunste komt van de onderneming.



Woordenwolk: 'Wat houdt medewerker-engagement in?'

2

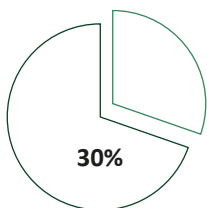
Wie zet engagement op de agenda?



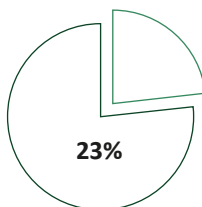
Wie zet engagement op de agenda?

Medewerker-engagement is een belangrijk onderwerp voor een organisatie weten we inmiddels en de definities lopen uiteen. Echter, wie heeft nu de meeste invloed op medewerker-engagement? We vroegen het aan de verschillende doelgroepen. Als we kijken naar het totaal heeft de directie met bijna 30 van de 100 punten de meeste invloed op medewerker-engagement. Vervolgens hebben lijnmanagement en andere (directe) collega's een cruciale rol. Last but not least zijn er gelijke punten voor HR en Communicatie.

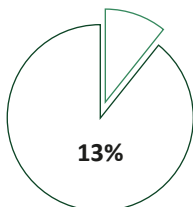
Welke mensen/afdelingen hebben volgens jou de meeste invloed op medewerker-engagement binnen een organisatie?



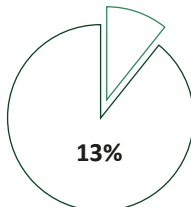
Directie



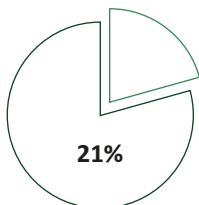
Lijnmanagement



HR/P&O



Communicatie



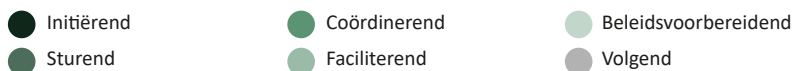
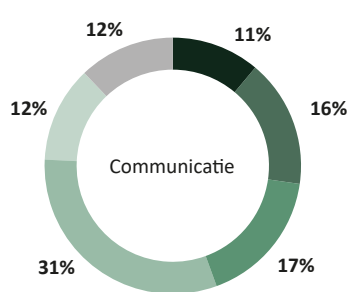
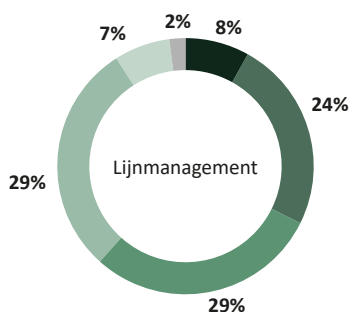
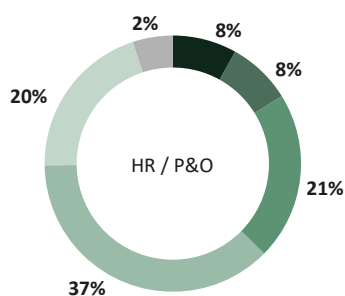
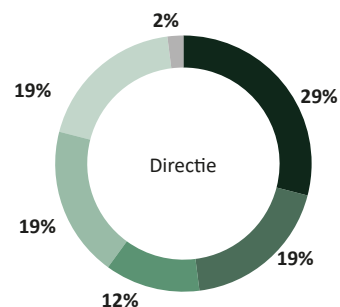
Andere
(directe) collega's

Wie neemt initiatief?

Blijkbaar zijn er genoeg mensen binnen organisaties die invloed kunnen (en willen) uitoefenen op engagement. De vraag is nu wat de rol van de verschillende partijen is. Wie neemt het initiatief, wie stuurt, wie coördineert, wie faciliteert en wie volgt vooral? We hebben dit voorgelegd aan de onderzoeksdoelgroep. Hoe ziet men deze rolverdeling binnen de organisatie?

Opvallend is dat de initiërende rol voornamelijk wordt toebedeeld aan de directie. Echter tellen de percentages bij de 'initiërende rol' niet op tot 100%. Maar liefst 64% vindt dat geen van de genoemde afdelingen een initiërende rol heeft. Dat kan op meerdere manieren verklaard worden. Wellicht is het voor sommigen niet echt duidelijk hoe je medewerker-engagement kan initiëren. Of is het niet echt iets waarin je het initiatief kan nemen? Misschien hoeft een directie niet per se iets te doen en inspireren ze (wel of juist niet) door hun leiderschapsstijl? Blijkbaar is het onderwerp essentieel in de bedrijfsvoering, maar is het ongrijpbaar of te abstract om er echt beleid op te voeren? Wat ons betreft een interessant gegeven om nog eens nader onder te lopen in een vervolgstudie.

Welke rol moeten de volgende afdelingen volgens jou vooral spelen als het gaat om medewerker-engagement?



Als we de rolverdeling bekijken vanuit de ondervraagde functiegroepen dan wordt duidelijk dat de directie zichzelf vooral verantwoordelijk acht voor het nemen van initiatief in medewerker-engagement: de HR-managers binnen de steekproef vinden dat zij een uitgesproken faciliterende rol hebben (37%). De communicatiemanagers binnen de steekproef gaan graag aan de slag met engagement, zij vinden vaker dan de andere professionals dat Communicatie een coördinerende rol moet pakken.

3

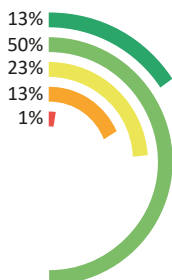
Concrete engagement tools ontbreken



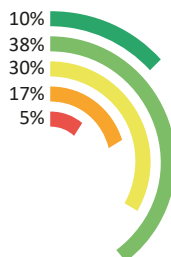
Directie overschat engagement

Bekend zijn met de organisatiedoelen, missie en visie is een belangrijke drijfveer voor engagement. We zien dat dit zeer positief wordt beoordeeld. Zo'n 63% zegt dat het merendeel van hun medewerkers de organisatiepropositie kent. We zien wel dat directieleden dit wat overschatten, vergeleken met HR- en communicatiemanagers. Zij zijn het significant vaker eens met deze stelling.

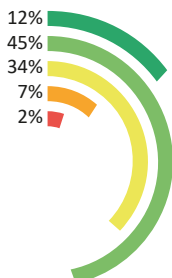
De doelen, missie en visie van onze organisatie zijn bij het merendeel van onze medewerkers bekend



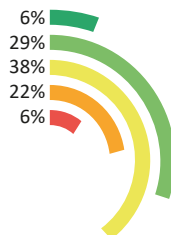
Medewerker-engagement is nog onvoldoende ingebed in het beleid van onze organisatie



Medewerkers binnen onze organisatie zijn trots op hun werkgever



Ik mis concrete tools om medewerker-engagement goed op de kaart te zetten binnen onze organisatie

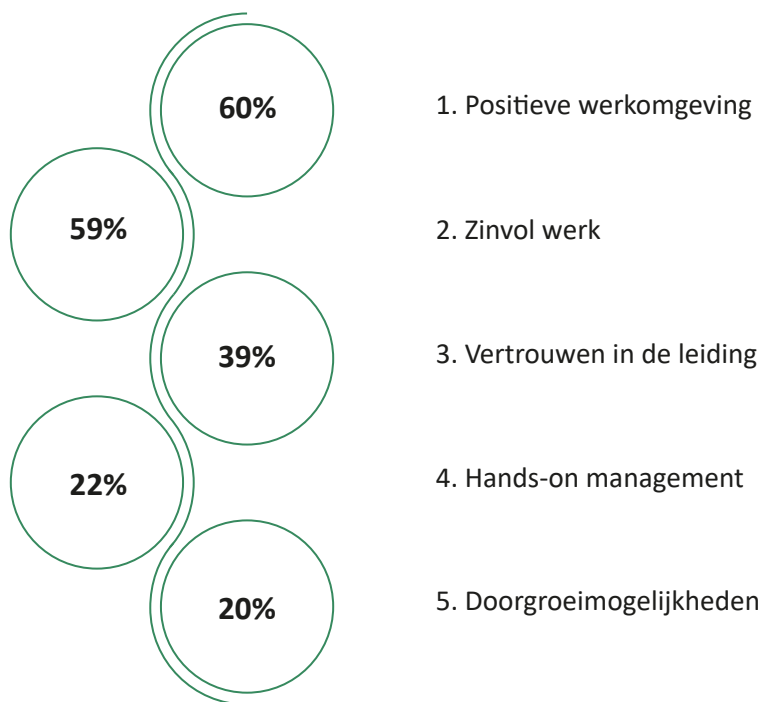


■ Zeer oneens ■ Oneens ■ Niet eens, niet oneens ■ Eens ■ Zeer eens

Meer dan de helft van de medewerkers in Nederland is trots op hun werkgever. Toch is hier nog een wereld te winnen want 34% van de ondervraagden weet eigenlijk niet of hun medewerkers wel of niet trots zijn. Iets meer dan de helft zegt dat de organisatie nog onvoldoende beleid heeft gemaakt rondom engagement. En 1 op de 3 medewerkers mist concrete tools om medewerker-engagement goed op de kaart te zetten.

Meest belangrijk: positieve werkomgeving en zinvol werk

Hoe kun je er als werkgever voor zorgen dat jouw medewerkers betrokken zijn en blijven? Zijn er knoppen waar je aan kunt draaien om engagement positief te stimuleren? In ons onderzoek leggen we de medewerkers vijf onderwerpen voor die – volgens eerder onderzoek van Deloitte University – op een impactvolle wijze de betrokkenheid van medewerkers bij organisaties vergroot.



Wat de meeste impact heeft op medewerker-engagement is het bieden van een positieve werkomgeving, direct gevolgd door zinvol werk. Zelfstandig professionals vinden dat zinvol werk de meeste impact heeft op de betrokkenheid. Veel meer dan medewerkers in loondienst. Vertrouwen hebben in de leiding staat op een stevige derde plaats. Voor medewerkers uit grote organisaties maakt hands-on management minder indruk dan bij de medewerkers uit de het midden- en kleinbedrijf.

Strategieën voor grote én kleine bedrijven

Aan de genoemde aandachtspunten is direct te zien in welk soort organisatie de medewerker werkt. Medewerkers uit grote organisaties geven aan dat ze zich meer betrokken voelen als er beter naar hen wordt geluisterd. Ze willen meedenken, meepraten en een bijdrage leveren aan de koers van de organisatie. De roep om duidelijke organisatiedoelstellingen en een heldere missie en visie is groot.

Voor het MKB zien we twee hele andere aandachtspunten: vertrouwen en verantwoordelijkheid. Medewerkers willen graag voelen en ervaren dat zij goed bezig zijn. Vertrouwen kan vooral gevoed worden vanuit een persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende naar de medewerker, bijvoorbeeld door het geven en ontvangen van feedback. Medewerkers worden enthousiast – niet door een hoger salaris – maar juist door andere beloningen, zoals het krijgen van een compliment voor hun inzet.

Voor alle medewerkers geldt – of ze nu in grote of kleine bedrijven of als zelfstandig professional werkzaam zijn – dat ze graag veel beter geïnformeerd willen worden. Het grootste aandachtspunt is integere, oprechte, open en transparante communicatie. Werkgevers kunnen medewerker-engagement verhogen met ‘communicatie nieuwe stijl’. Dit is bij uitstek een dialoog waarbij de medewerkers een stem hebben waarnaar geluisterd wordt.



De negen aandachtspunten die engagement verhogend werken

Korte communicatielijnen via sociale media

4

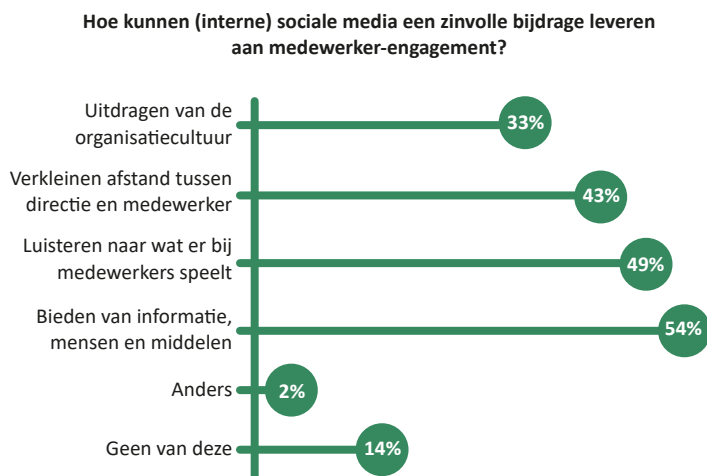


Korte communicatielijnen via sociale media

Medewerkers geven aan dat je met sociale media veel kunt bereiken: betrokkenheid creëren doordat alle medewerkers deel uitmaken van een intern sociaal platform, zorgen voor onderlinge verbinding via kennisthema's, versnellen van de informatie-uitwisseling, interactie bevorderen tussen afdelingen, toelichten van de strategie op een laagdrempelige manier en bovenal als ondersteuning van virtueel samenwerken.

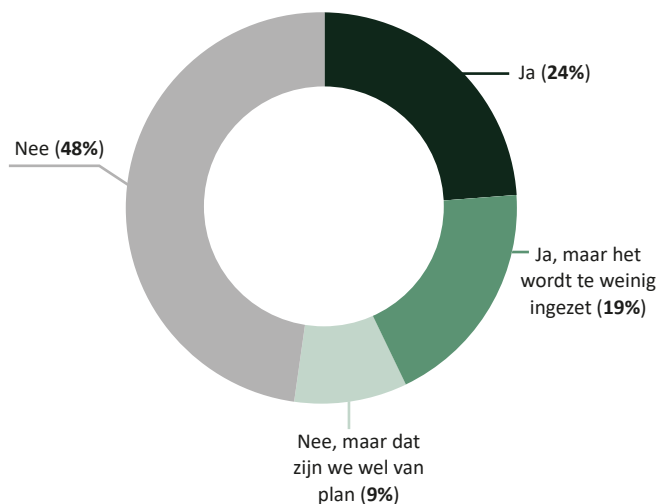
Kun je sociale media inzetten voor medewerker-engagement?

Sociale media kunnen bij uitstek een zinvolle bijdrage leveren aan medewerker-engagement omdat het informatie, mensen en middelen verbindt buiten de formele communicatielijnen om (54%). Medewerkers adviseren HR & Communicatie met name om sociale media in te zetten om te luisteren naar wat er bij medewerkers speelt (49%). Medewerkers vinden dat sociale media de afstand tussen directie en medewerkers verkleint (43%).



Echter het gebruik van de interne sociale netwerken zoals Yammer, SharePoint, Google+ of een eigen sociaal intranet is bij onze onderzoeksgroep minimaal. De helft (48%) van de medewerkers heeft zo'n communicatiekanaal niet tot zijn beschikking. Ongeveer 1 op de 4 medewerkers (24%) gebruikt actief een intern sociaal netwerk en werkt in grote organisaties. Directieleden van de veelal kleine bedrijven willen sociale media nog niet inzetten – te onpersoonlijk – en zijn dit ook niet van plan.

Wordt er binnen jouw organisatie gebruik gemaakt van een intern sociaal netwerk?



5

Aan de slag: tips voor organisaties



Aan de slag: tips voor organisaties

Zorg voor erkenning, luister naar je medewerkers



Een aangename werkomgeving kent een positief communicatieklimaat. Werkgevers kunnen betrokkenheid creëren door aandacht en waardering te tonen, door een organisatiecultuur te prevaleren waar feedback geven gebruikelijk is en waar naar medewerkers wordt geluisterd. Betrek hen – indien mogelijk en relevant – bij nieuwe initiatieven en actieplannen.

Maak het zichtbaar in de organisatie



Als iedereen het erover eens is dat engagement belangrijk is, is er geen twijfel over het feit dat er initiatieven moeten worden genomen. Maak deze initiatieven ook zichtbaar. Zorg dat de medewerker het gevoel krijgt dat de organisatie medewerker-engagement belangrijk vindt. Dat kan hem of haar in beweging krijgen om ook een bijdrage te leveren en het effect van de initiatieven verder te versterken.

Kies voor een transparant communicatiekanaal



Het ruwweg ontbreken van interne sociale media hangt mogelijk samen met het meest prominente aandachtspunt voor een hogere betrokkenheid: interactie en communicatie. Dit is op te lossen als organisaties op een persoonlijke wijze informatie verstrekken en open en transparant met elkaar gaan communiceren, bijvoorbeeld via een sociaal intranet. Zet in op een continue dialoog!



Maakt het begrip concreet

Als we willen voorkomen dat engagement zo abstract en ongrijpbaar blijft, dan is het zaak om het onderwerp te concretiseren aan de hand van een aantal pijlers of subthema's die voor de medewerkers van de organisatie belangrijk zijn. Laat HR & Communicatie aandachtspunten uitwerken tot een concreet actieplan.



Verdeel verantwoordelijkheid en kies eigenaren

Door sommigen werd medewerker-engagement gedefinieerd als 'iemand die..', als een persoon dus. Het werkt inderdaad vaak goed om eigenaren toe te wijzen aan de verschillende aandachtspunten.

Motivaction deed eerder onderzoek naar eigenaarschap. In de praktijk heeft dit betrekking op zowel de werknemer als de werkgever: de werknemer neemt verantwoordelijkheid, komt afspraken na en zorgt dat hij weet wat er van hem verwacht wordt. De werkgever of leidinggevende geeft verantwoordelijkheid, maakt afspraken en maakt duidelijk wat de doelstellingen van de organisatie zijn. Als we eigenaarschap toepassen bij het verhogen van medewerker-engagement kan dit voor een positieve boost binnen de organisatie zorgen. Eigenaarschap kan wel eens een cruciale factor zijn om medewerker- engagement te verhogen.

Onderzoeksverantwoording

Deze whitepaper is tot stand gekomen op basis van een brainstorm met HR- en communicatie experts en een daaropvolgend kwantitatief onderzoek van Motivaction onder n=1178 professionals. Het veldwerk is uitgevoerd in de periode van 8 tot en met 27 april 2017. De doelgroep is benaderd via HR-Communicatie.nl, het Stempunt Panel en het Professionals Platform van Motivaction.

De samenstelling van de steekproef is als volgt:

zzp-ers	10%	n=118
Kleinbedrijf (tot 50 medewerkers)	29%	n=340
Middenbedrijf (51 tot 250 medewerkers)	22%	n=261
Grootbedrijf (meer dan 250 medewerkers)	39%	n=459

De professionals die de vragenlijst hebben ingevuld verschillen qua functie:

Directie algemeen/managementfunctie	34%	n=402
HRM/personeelszaken/P&O	16%	n=184
Communicatie	6%	n=89
Overig	43%	n=503

Daarnaast is bij de analyses onderscheid gemaakt in leidinggevend en niet-leidinggevend (n=678) en niet-leidinggevend (n=382).

De rollen van de ondervraagden op het gebied van HR en Communicatie zijn als volgt:

Eindverantwoordelijk / beslisser	20%
Medeverantwoordelijk / beïnvloeder	34%
Adviserend	23%
Niet bij betrokken	22%

Over de auteurs



Inge Beckers

Inge is zelfstandig consultant en interventie manager. Ze helpt organisaties met: arbeidsmarktcommunicatie, het vergroten van de bekendheid van het werkgeversmerk en met het positief beïnvloeden van de tevredenheid van medewerkers. Dit doet zij door gerichte interventies in te zetten zoals training en advies maar ook World Cafés. Inge is initiatiefnemer van HR-communicatie.nl en mede-auteur van het boek 'HR & Social Media'.

mail@ingebeckers.nl
06 280 90 755



Ester Koot

Ester is onderzoeker bij Motivaction en heeft een bedrijfskundige achtergrond. Zij adviseert haar klanten op basis van onderzoek. Ester is gespecialiseerd in medewerkersonderzoek en ziet het als een mooie uitdaging om organisaties écht aan de slag te laten gaan met de uitkomsten hiervan. Wat kunnen managers en leidinggevendenden doen om de organisatie te veranderen en hoe kunnen we dat monitoren?

e.koot@motivaction.nl
06 270 22 810



motivation
research and strategy