

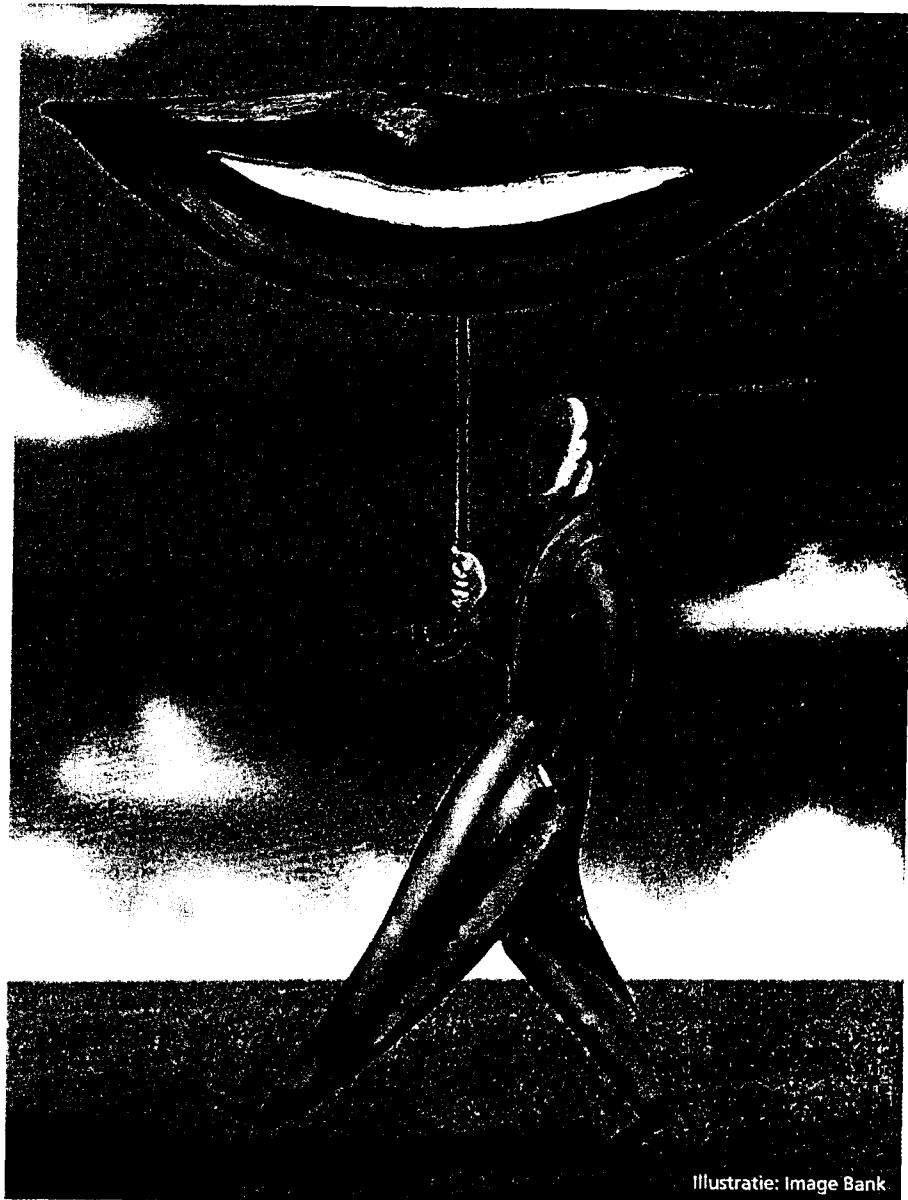
Sturen op medewerkerstevredenheid is zoeken naar balans

# Niet alleen de medewerker

P&O heeft gegevens over ziekteverzuim, bezettingsgraad en personeelsverloop. Maar die geven geen inzicht in hoe de organisatie daadwerkelijk functioneert. Daar is een goed uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek voor nodig. Met de uitkomsten kan de organisatie een begin maken met het sturen op tevreden medewerkers, tevreden klanten en procesverbetering.

**S**teeds meer P&O-ers zoeken een juiste balans tussen alles wat voor en tegen het sturen op medewerkerstevredenheid pleit. Er zijn voordelen, zoals het positieve verband tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid, het belang van medewerkers als bron voor organisatieverbeteringen en het vinden en binden van medewerkers door naar ze te luisteren. Maar er zijn ook

*Ing. J.M. Bakker, drs. L.C.J. van Woerden en drs. J.F.H. Woertman zijn adviseurs bij Berenschot en producthouders van een aanpak voor het sturen op medewerkerstevredenheid.  
l.vanwoerden@berenschot.com*



RENCO BAKKER, LOUIS VAN WOERDEN EN JEROEN WOERTMAN

twijfels en argumenten tegen. Is er wel verband tussen een goede organisatieperformance en medewerkerstevredenheid? Welke verwachtingen wek je met een onderzoek bij medewerkers en wat halen we ons op de hals? En wat als er iets uitkomt waar we als organisatie niet blij mee zijn? Discussie over deze zaken is onmisbaar voor een goede opinievorming. Zoekend naar een juiste balans zal

er een discussie moeten zijn rond drie thema's:

- Balans tussen de belangen van de verschillende stakeholders: medewerkers, klanten en aandeelhouders
- Balans tussen medewerkerstevredenheid als doel en als middel
- Balans tussen de harde en zachte indicatoren van medewerkerstevredenheid

# moet tevreden zijn

## Stakeholdersbelang

Een organisatie heeft te maken met verschillende partijen: stakeholders met vaak tegengestelde belangen. Denk aan aandeelhouders, medewerkers en klanten. De uitdaging voor organisaties, ondersteund door P&O, is om deze belangen tegen elkaar af te wegen, uit te ruilen en zo de verschillende doelstellingen in balans te brengen. Immers, een doelstelling van maximaal financieel rendement kan op gespannen voet staan met de wens tot ontplooiing van medewerkers. Of met het versterken van het imago. Andersom kan het streven naar maximalisering van medewerkerstevredenheid ten koste gaan van de financiële doelstellingen. Bij het zoeken naar balans richten veel organisaties zich eenzijdig op de tevredenheid van hun klanten, omdat verondersteld wordt dat dit leidt tot de gewenste resultaten. Maar wat bepaalt de tevredenheid van klanten? Natuurlijk de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. De plaats van de medewerker daarbinnen is van cruciaal belang. In toenemende mate wordt daarom het 'effectief functioneren van de medewerker' ook afgemeten aan

## Balans in besturing

Een grote Nederlandse dealerorganisatie is in het kader van de eigen organisatieontwikkeling bezig met de besturing door te lichten en te verbeteren. De financiële besturing is op orde en de aandacht gaat nu uit naar de besturing op klantenwaardering. Er wordt een klanttevredenheidsmeting ontwikkeld waarmee het bedrijf structureel input krijgt over de waardering van de dienstverlening. Daarnaast stuurt de organisatie op waardering door medewerkers met een periodiek onderzoek. In gesprekken met medewerkers kunnen oorzaken van klantontevredenheid worden vastgesteld, uitgediept en aangepakt. Balans in besturing dus.

zijn 'medewerkerstevredenheid'. Streven naar maximalisering van medewerkerstevredenheid is daarbij nooit een doel op zich. Maister (2001) bepleit dit wel. Die stelt dat organisaties die het beste scoren op medewerkerstevredenheid meetbaar productiever en winstgevender zijn. Anderen als Iaffaldona, Petty, Katzell tonen in hun onderzoeken aan dat er slechts een kleine correlatie bestaat tussen medewerkerstevredenheid en productiviteit van medewerkers. Tevreden medewerkers hoeven nog geen productieve medewerkers te zijn. Soms is het verband zelfs negatief. Te tevreden medewerkers kunnen zich wel eens zo goed vermaken dat ze geen zin meer hebben om te werken.

## Doel en middel

Een goed uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek kan een solide basis zijn voor succesvolle verbetering van prestaties. Het inventariseert of medewerkers vinden dat de koers van de organisatie bijsturing behoeft. Doordat zij verbeteringen hierin bedenken, geven de medewerkers dus ook input voor het verbeteren van prestaties. Streven naar en het sturen op medewerkerstevredenheid is daarmee een *middel* om te komen tot betere prestaties. Tegelijkertijd kan het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek op zich een positieve invloed op die tevredenheid hebben. Ook hier draait het om het vinden van de juiste balans: het uitvoeren van een onderzoek enkel om de tevredenheid te verbeteren gaat voorbij aan alle andere mogelijkheden van het instrument. Een onderzoek enkel om de organisatie-inrichting te verbeteren, kan voorbij gaan aan het verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Een meting is slechts een beginpunt van een in te zetten verbeteringstraject. Verbeteringen die op basis van het onderzoek in gang worden gezet, moeten leiden tot een hogere medewerkerstevredenheid. In dat opzicht is het streven naar en het

## 'Harde' indicatoren

Kengetallen over:

- In-, door- en uitstroomcijfers
- Ziekteverzuim
- Verloop en de bijbehorende kosten
- Productiviteit
- Budget uitzendkrachten

## 'Zachte' indicatoren

Mening van medewerkers over:

- Arbeidsvoorwaarden
- Motivatie
- Betrokkenheid
- Loyaliteit jegens de werkgever
- Trots op het werk
- Tevredenheid over het werkoverleg
- Waardering voor het leidinggeven van de directe chef

## Figuur 1: harde en zachte indicatoren

sturen op medewerkerstevredenheid een *doel* op zich. Dus medewerkerstevredenheid als middel en als doel.

## Hard en zacht

P&O-ers die actief willen sturen op medewerkerstevredenheid moeten weten met welke prestatie-indicatoren zij daar inzicht in krijgen. Moeten we medewerkers vragen naar de rationele argumenten of moeten we juist het gevoel van medewerkers peilen? Kortom, we hebben het over de balans tussen 'harde' en 'zachte' prestatie-indicatoren (figuur 1). De eerste zijn relatief makkelijk te meten, bij de laatste is meten moeilijker. De 'harde' prestatie-indicatoren geven inzicht in de bedrijfsmatige ontwikkeling van de organisatie. Ze zijn uit te drukken in cijfers en eenvoudig te vergelijken met eerdere meetmomenten. Het resultaat van de verbetering bij 'harde' prestatie-indicatoren is vaak evident: de prestaties worden verbeterd, het levert geld op en het is goed voor de ontwikkeling van de organisatie. Het gebruik van 'zachte' prestatie-indicatoren krijgt terecht steeds meer aandacht. Deze meer

emotionele indicatoren van medewerkers geven inzicht in het daadwerkelijk functioneren van de organisatie. Het gaat hier om het onderzoeken van wat ook wel kwalitatieve data wordt genoemd: het gevoel, de beleving en mening van medewerkers. Het meten van 'zachte' prestatie-indicatoren is gecompliceerder dan het meten van de 'harde' prestatie-indicatoren. 'Zachte' prestatie-indicatoren zijn namelijk geen objectieve gegevens maar persoonlijke meningen, waar verschillende intenties en omstandigheden aan ten grondslag kunnen liggen – zoals sociaal wenselijk en strategisch antwoordgedrag – en waaraan medewerkers wisselend belang hechten. Sommige medewerkers hechten meer belang aan de kwaliteit van hun werkplek. Voor anderen is de sfeer op de afdeling belangrijker. Wanneer een organisatie constateert dat het ziekteverzuim drastisch stijgt, dan is dat een duidelijk signaal dat er iets mis is. Wat er precies aan de hand is, wordt pas duidelijk wanneer men de beleving van medewerkers onderzoekt rond mogelijke oorzaken van dat stijgende ziekteverzuim: is men ontevreden over de werkhoeveelheid, over de stijl van leidinggeven, of misschien over een komende reorganisatie?

### ■ Tips voor P&O

Wanneer management en P&O eenmaal zijn overtuigd van het nut en de noodzaak van medewerkerstevredenheid

#### ■ Zo doen

Een goed uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek richt zich primair op het vergroten of verbeteren van:

- Het inzicht in de eigen problemen, knelpunten en verbetermogelijkheden
- De betrokkenheid van medewerkers en management
- De onderlinge communicatie en samenwerking
- Het probleemoplossend vermogen binnen de organisatie

Het resultaat is dan:

- Concrete verbeteracties in een voortdurende verbeteringscyclus
- Door periodiek monitoren de vinger aan de pols houden
- Een betere organisatieperformance

en de 'balansdiscussies' zijn gevoerd, volgt de praktische vraag: hoe nu verder? Enkele tips voor het actief sturen op medewerkerstevredenheid.

- Bepaal de medewerkerstevredenheid zodanig dat er een representatief beeld ontstaat van hoe medewerkers naar de organisatie in al zijn facetten kijken. Dit betekent een integraal onderzoek, dat niet alleen gericht is op het in kaart brengen van relevante zaken die motiveren en demotiveren, maar gefocust is op de totale inrichting van de organisatie.
- Wend de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken aan voor het verbeteren van de verschillende organisatiegebieden. Hier gaat het vooral om het verband aan te brengen tussen oorzaak en gevolg: welke oorzaak of welke set van oorzaken is nu uiteindelijk verantwoordelijk voor een bepaalde tevredenheid of ontevredenheid. Pas als dit duidelijk is, kan er echt wat gedaan worden met uitkomsten en kunnen er ingrepen worden gedaan in de inrichting.
- Betrek alle medewerkers bij het ontwerp en opzet van de meting. Dit levert meer betrouwbare informatie op. En het voorkomt dat groepen medewerkers zich buitengesloten voelen. Alle medewerkers zijn nu medeverantwoordelijk voor de uitkomsten. Maak het onderzoek anoniem en leg duidelijk uit wat er met de individuele vragenlijsten gebeurt en hoe de mening in de rapportage terecht komt. Communiceer en wees transparant. Waarom wordt het onderzoek gehouden en wat gebeurt er met de uitkomsten?

### ■ En waarschuwingen...

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek wekt verwachtingen dus het meten alleen is niet genoeg. Is de organisatie niet van plan actie te ondernemen of veranderingen in te zetten, maar wil het management alleen weten hoe de vlag erbij hangt begin er als P&O dan niet aan. In de methode van Berenschot bijvoorbeeld is de meting maar één stap in het totale onderzoek naar medewerkerstevredenheid. Het gehele onderzoek bestaat uit:

1. Oriëntatie op medewerkerstevredenheid binnen de specifieke organisatie

2. Ontwerpsessie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek op basis van een basisvragenlijst
3. Meting van de medewerkerstevredenheid
4. Analyse en rapportage
5. Discussie over de resultaten met P&O, management en medewerkers
6. Werken aan verbetering
7. Communicatie en evaluatie

Om de verbeteracties te laten slagen moet het hoger management zich committeren aan de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek én aan de daaruit voortvloeiende verbeteracties. Er moet sprake zijn van expliciete steun vanuit de lijn: deze zal immers eerste resultaatverantwoordelijke zijn voor de voortgang en implementatie van uitgezette verbeteracties. Een verbeteractie is een project: er moet duidelijkheid zijn over de op te leveren resultaten, het tijdsplan, de mijlpalen en de verantwoordelijken. Er moet ook een goede communicatie zijn over de voortgang en de verbeteracties in de gehele organisatie. En de medewerkers moet niet alleen worden gevraagd input te leveren voor verbetering maar zij moeten ook actief worden betrokken bij verbeteracties. Zo worden zij medeverantwoordelijk voor het eindresultaat. Om vast te kunnen stellen of verbeteracties effect hebben en leiden tot het behalen van de gewenste resultaten, moet een ingezet verbetertraject voortdurend worden gevolgd. Daarmee bewaak je de samenhang tussen organisatie-inrichting, ingezette verbeteracties en mate van tevredenheid. Door inzicht in de tussentijdse resultaten kan znodig tijdig en effectief worden bijgestuurd. Dat pleit dus voor periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek.

#### Literatuur

- Maister, D., *Maak waar wat je zegt* (2001) Academic Service
- Iaffaldona, M.T. en P.M. Muchinsky, *Job Satisfaction and job performance. A meta-analysis* (maart 1985) Psychological Bulletin.
- Petty, M.M., G.W. McGee en J.W. Cavender, *A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance* (oktober 1984) Academy of Management Review.
- Cranny, C.J., P.C. Smith en E.F. Stone, *Job Satisfaction* (1992) Lexington Books, New York.