



Geluk in werk,  
maakt organisaties sterk.

Inzichten over geluk in werk vanuit organisatorisch en  
marktgericht perspectief

Onderzoeksrapportage d.d. 10 januari 2017

# Inleiding

Steeds meer organisaties adopteren geluk als business model: een prikkelende zienswijze om de organisatie aan te sturen en medewerkers langs nieuwe lijnen te verbinden. Steda biedt onderzoek, advies en begeleiding op wat wij noemen "positieve klantcultuur". Wij willen eraan bijdragen dat meer mensen met plezier naar hun werk gaan, in organisaties waarin de klant positief centraal staat.

Rond het thema werkgeluk zijn wij partner van HappinessBureau, specifiek rond het event Happy People - Better Business dat op 28 maart 2017 wordt georganiseerd. In aanloop naar dit event hebben wij een onderzoek uitgevoerd onder 400 Nederlandse werknemers, waarvan dit rapport de resultaten beschrijft. De vragenlijst is een bewerking van onze scan 'werkbeleving'. Dit is een meetproduct dat we bij organisaties uitvoeren als onderdeel van een verbeterprogramma rond 'geluk op de werkvloer'.



Het thema per pagina:

- 03 Werkgeluk basiscijfers
- 04 Managers zijn gelukkiger dan medewerkers
- 05 Werkaspecten
- 06 Werkaspecten en werkgeluk
- 07 Afstand tussen niveaus in de organisatie
- 08 Marktgerichtheid
- 09 Marktgerichtheid en werkgeluk
- 10 Klantcontact en werkgeluk
- 11 Slechte dagen op je werk

*We hopen dat dit rapport u inspireert om geluk en werkplezier in uw organisatie te blijven agenderen en dat het handvatten biedt voor implementatie daarbij.*

- Steda (Research), Stef ten Dam, [stendam@steda.nl](mailto:stendam@steda.nl)
- HappinessBureau, Gea Peper, [gea@happinessbureau.nl](mailto:gea@happinessbureau.nl)

In november 2016 hebben we via een landelijk panel 400 werknemers bevestigd. De steekproef is willekeurig getrokken over alle sectoren, onder mensen die >8 uur per week betaald werken, niet zijnde ZZP-ers.

De groep is goed verdeeld naar bedrijfsleven vs. non-profit, medewerkers vs. managers en kleine vs. grote organisaties.

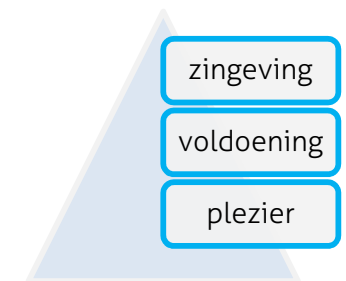
Uitkomsten voor de gehele groep zijn te interpreteren binnen een marge van  $\pm$  ca. 4%. Een antwoord als '80 procent is het ermee eens' ligt dus in werkelijkheid tussen 76% en 84%.

# Werkgeluk basiscijfers

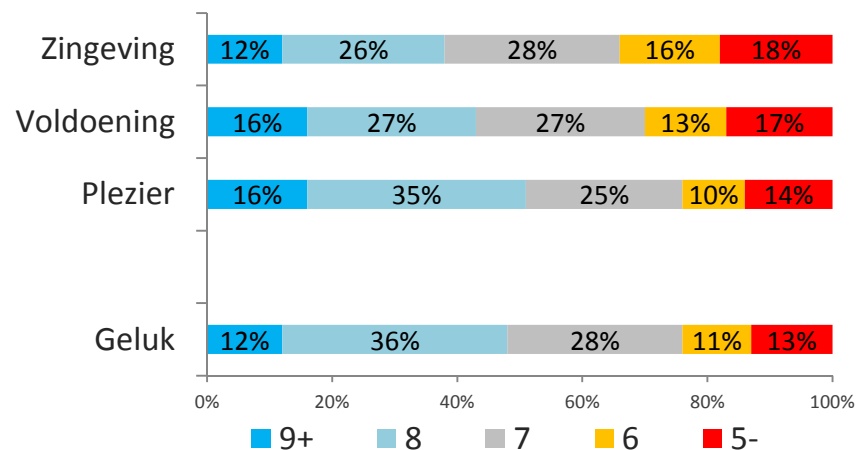
Als algemeen raamwerk kijken we naar scores op werkgeluk en drie daarmee samenhangende dimensies.

- Plezier: Hoeveel plezier heb je in je werk?
- Voldoening: heb je het idee dat je je kwaliteiten en talenten benut/ inzet?
- Zingeving: draag je bij aan iets groters dan jezelf, help je anderen, kun je je idealen waarmaken?

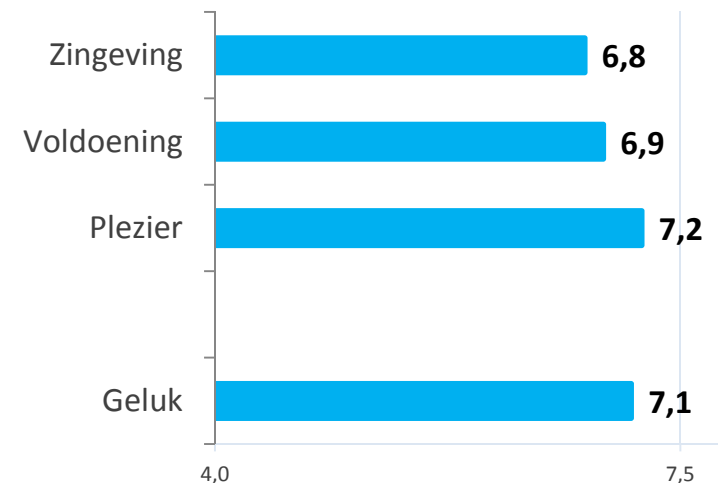
In dit raamwerk hangt werkgeluk het sterkst samen met de factor plezier. De correlatie is 80%, versus (afgerond) 70% bij voldoening en zingeving. Deze analyse is abstract (plus: plezier, voldoening en zingeving hangen ook onderling samen), maar prikkelt op de vraag op welk niveau je verbeterpotentieel voor geluk in je organisatie kunt zoeken. Er lijkt veel aandacht uit te gaan naar het diepere niveau van zingeving, maar het sterkste haakje ligt bij het meer 'alledaagse' construct Plezier.



Overall scores NL (groepen)

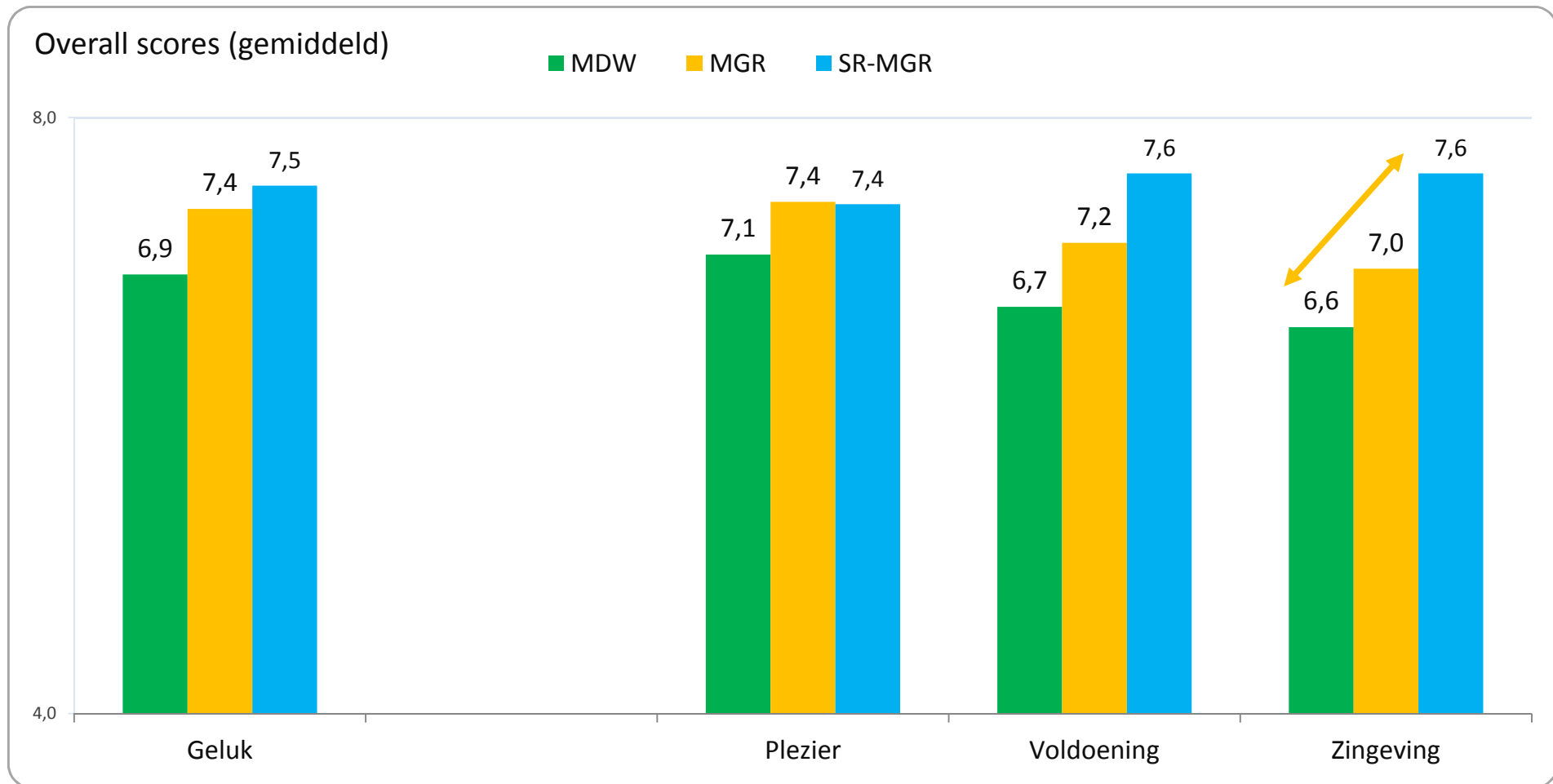


Overall scores NL (gemiddeld)



## Managers zijn gelukkiger dan medewerkers...

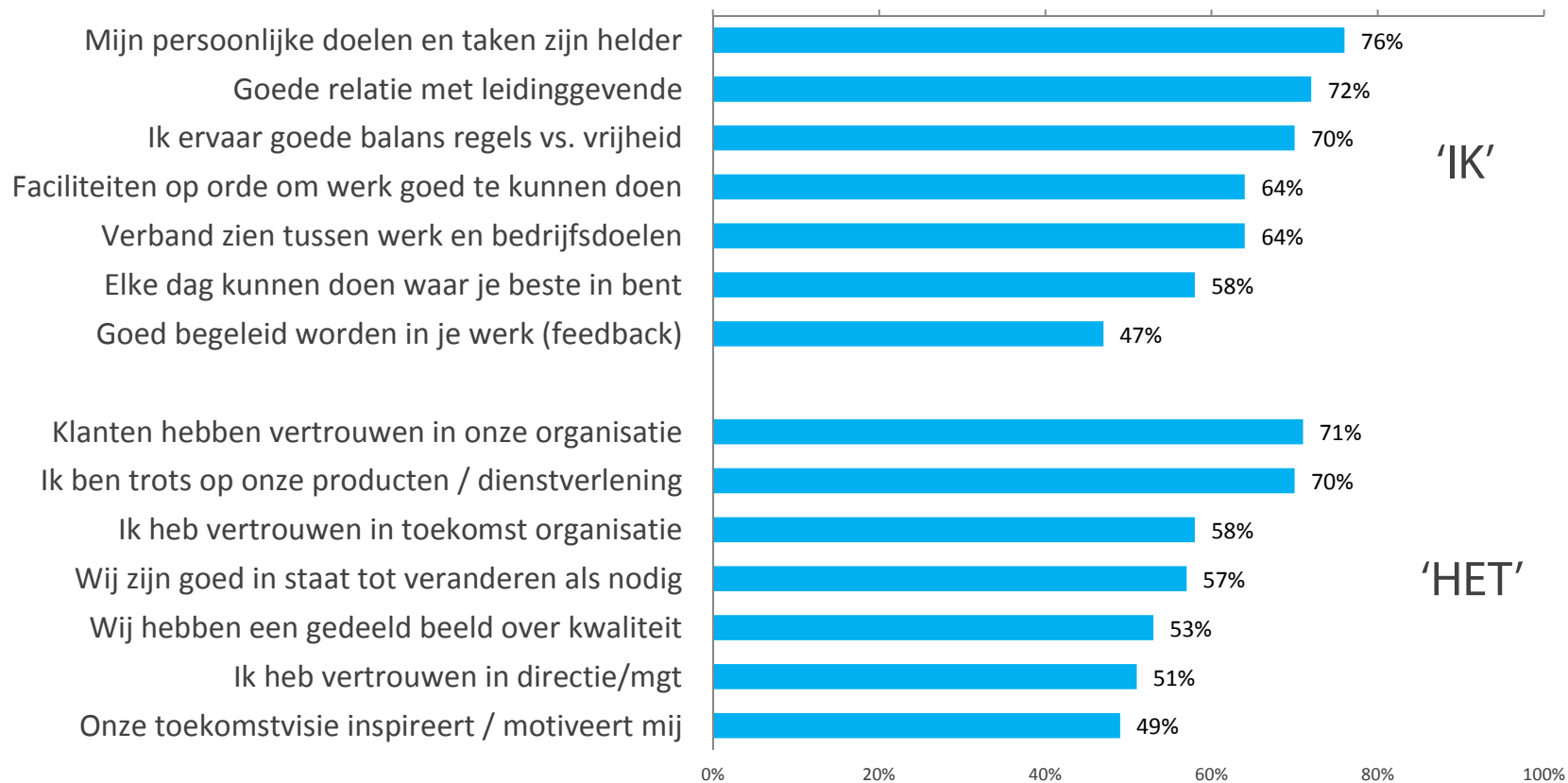
De overall scores verschillen niet tussen bedrijfsleven en non-profit. Wel relevant is dat medewerkers lagere scores afgeven dan managers. Dit verschil zit niet zozeer in de factor plezier, als wel op de niveaus van voldoening en zingeving.



## Werkaspecten

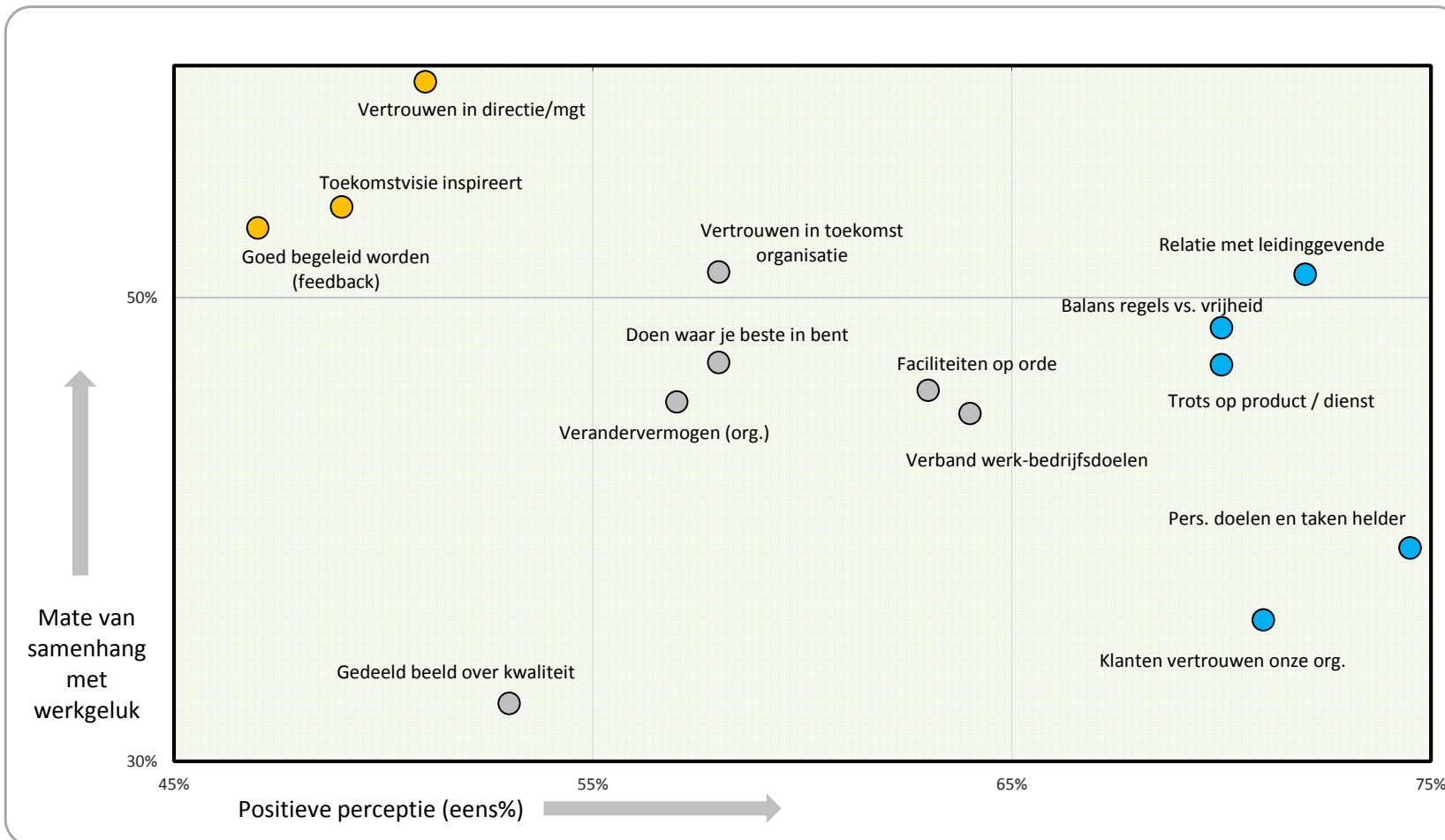
We toetsten enkele aspecten die direct raken aan het individu en zijn/haar werk (IK) en beelden over de organisatie als geheel (HET). Een eerste bevinding is dat geen van deze aspecten hoger scoort dan 80 procent 'eens'. Verder blijkt on-the-job goed feedback krijgen (rol van collega's en de direct leidinggevende) een punt van aandacht. Maar het ervaren van een toekomstvisie die inspireert en motiveert scoort niet hoog. Hier ligt primair een taak voor het hogere management.

### Eens% (van originele 5-puntsschaal)



# Werkaspecten en werkgeluk

Voor elk van de getoetste aspecten (zie vorige pagina) is de mate van samenhang met werkgeluk bepaald. De sterkste sensitiviteit rond werkgeluk ligt bij 1) vertrouwen in de directie, 2) een motiverende toekomstvisie, 3) goed begeleid worden (o.a. feedback), 4) vertrouwen in de toekomst van de organisatie en 5) relatie met de direct leidinggevende. De eerste drie punten scoren zelf relatief laag en zijn dus de eerste handvatten om werkgeluk te verhogen. De relatie met de leidinggevende blijkt niet zozeer relevant, hierover is men relatief tevreden. NB. Het betreft generieke scores over respondenten die allemaal in andere organisaties werken.

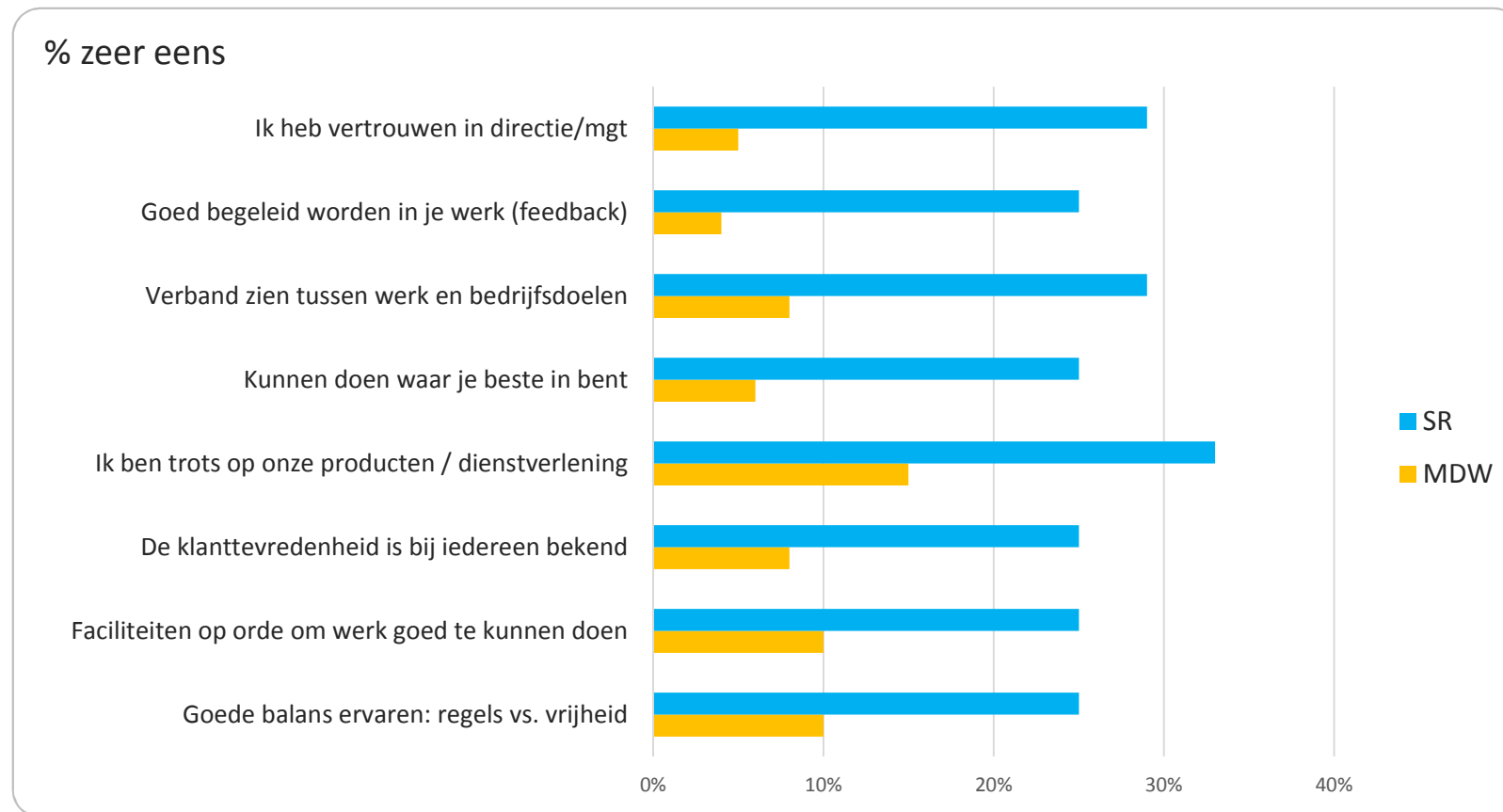


De Top heeft een belangrijke verantwoordelijkheid rondom werkgeluk als het gaat om vertrouwen hebben van de werkvloer en in het schetsen van een motiverend toekomstperspectief voor de organisatie.

De rol voor managers in dit verband is primair zorgen voor een goede feedback op het dagelijks functioneren (en zorgen dat de relatie goed blijft).

## Afstand tussen niveaus in de organisatie

Er zijn allerlei aspecten waarover medewerkers en management een andere beeldvorming hebben. Dit is niet persé ongezond, maar als sprake zou zijn van een 'ivoren toren' of echt onbegrip tussen de niveaus, raakt het ons inziens ook aan het thema werkgeluk. Dit onderzoek voorziet niet in een maatstaf voor dit cultuuraspect, maar we hebben wel gekeken waar het verschil in perceptie tussen seniormanagers en medewerkers het grootst is. Dit zijn punten waarbij je jezelf kunt afvragen hoe dat in jouw organisatie zit en in welke mate hierover gelijke beelden zijn.



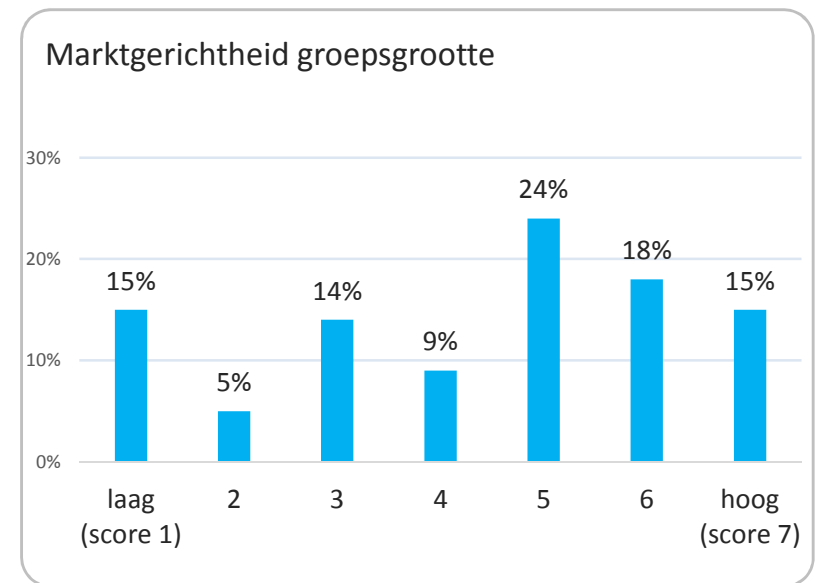
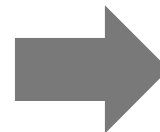
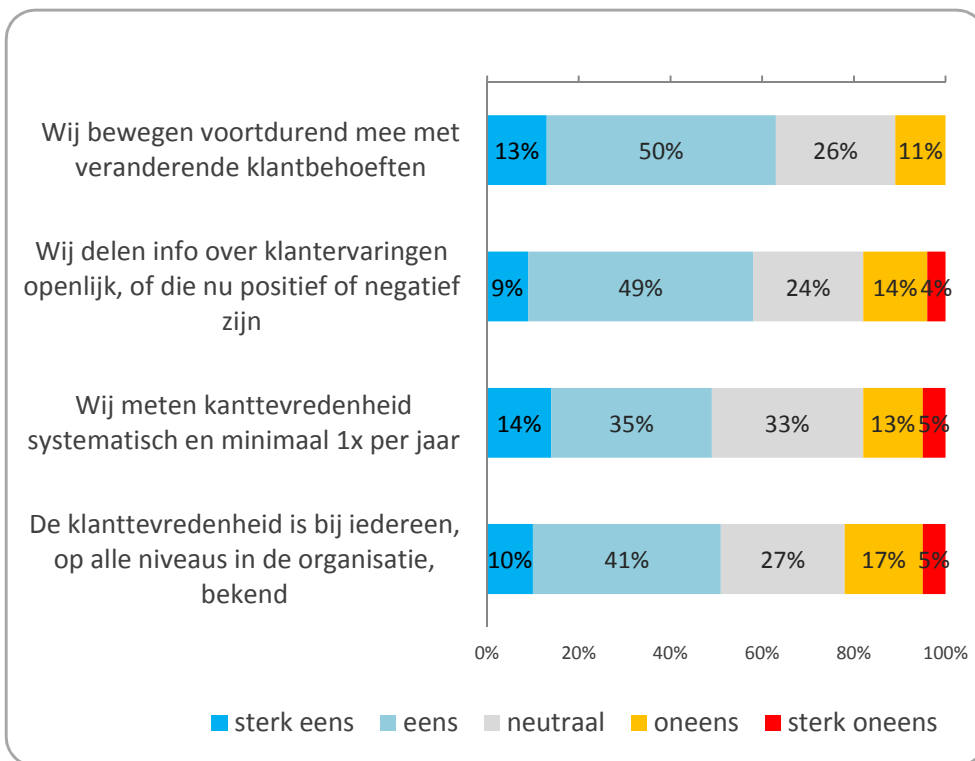
# Marktgerichtheid

We willen met dit onderzoek ook een link leggen tussen werkgeluk en marktgerichtheid van organisaties. Marktgerichtheid is de implementatie van het Marketingconcept (Kotler, 1991), met als één van de definities (Jaworski and Kohli, 1996):

- organisatiebreed verzamelen van marktkennis omtrent de huidige en toekomstige behoeften van klanten
- verspreiding van kennis en informatie over afdelingen
- organisatiewijde ontvankelijkheid voor deze kennis en informatie

Day (1994) stelt kortweg: Marktgerichtheid staat voor superieure vaardigheden in het begrijpen en tevredenstellen van klanten.

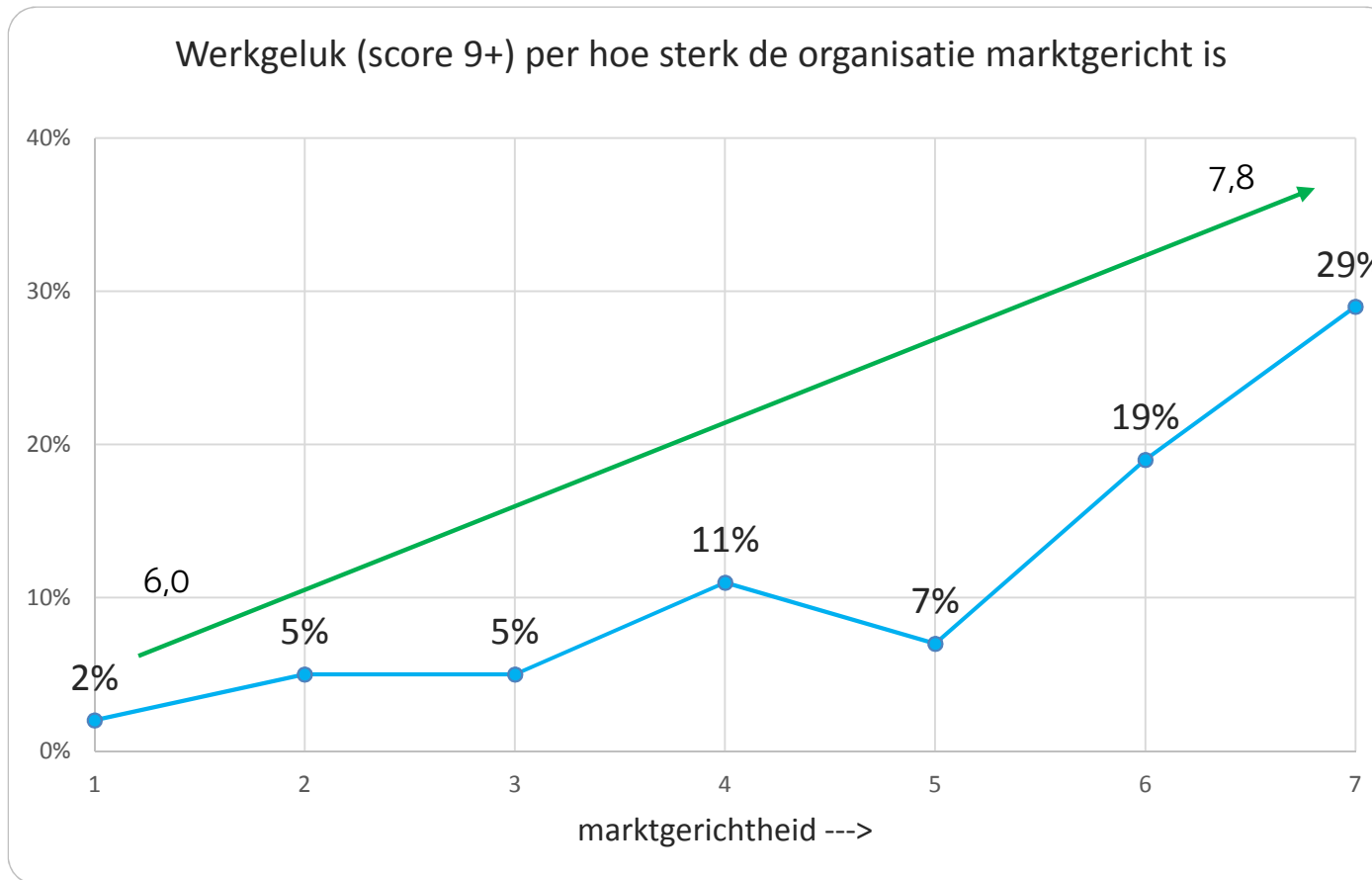
Wij hebben bij dit onderzoek ingezoomd op vier factoren die primair interne grip op marktgerichtheid meten. Dus in hoeverre laat "de organisatie" intern zien dat zij bezig is met klanten en in hoeverre worden alle medewerkers op alle niveaus daarbij betrokken? Op basis van de antwoorden op vier stellingen werkt een respondent bij een organisatie die hierop laag (1) tot hoog (7) scoort.





## Marktgerichtheid en werkgeluk (2)

Van de groep die werkt in een organisatie met de hoogste score voor marktgerichtheid, geeft 29% zijn/haar werkgeluk een score 9+. Gemiddeld geeft deze groep een 7,8, versus een 6,0 als je werkt in een organisatie die uiterst laag scoort op marktgerichtheid.



Gebuike marktgerichtheidsindicatoren:

- Adaptief i.r.t. klantbehoefden
- Klantervaringen openlijk delen
- Klanttevredenheid min. 1x p/j meten
- Klantinformatie breeduit delen

Voor elk aspect geldt: beter invullen hangt samen met hoger werkgeluk. De sterkste relatie met geluk ligt bij het punt rond openlijk delen van klantervaringen, of die nu positief of negatief zijn. Kortom, een cultuur van openheid en intern vertrouwen.

*Zorgen hoge scores op werkgeluk voor hoge scores op marktgerichtheid, of andersom?*

*Gaat het om een cultuur van openheid?*

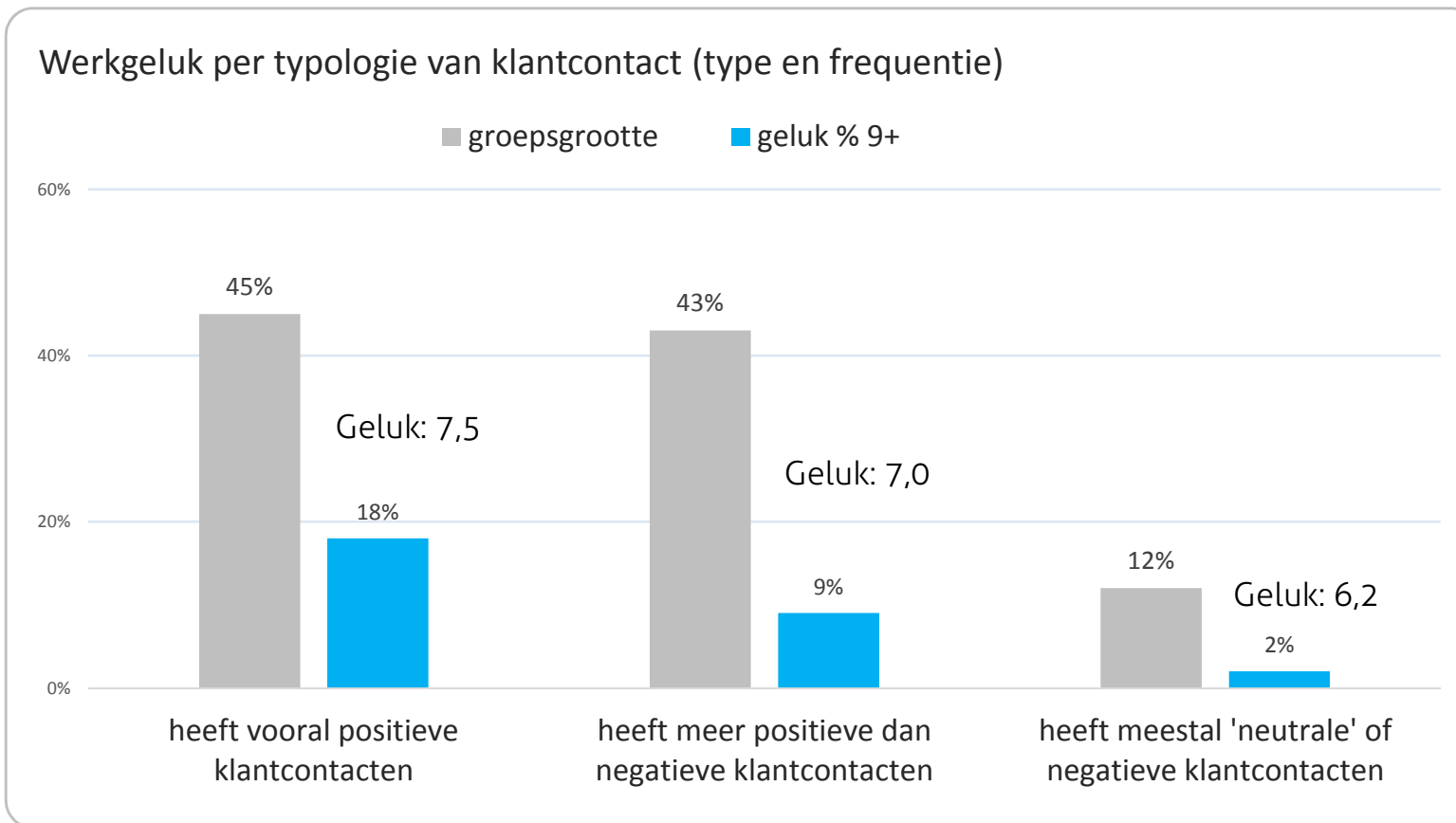
*Staat de klant voldoende centraal om echt als bindmiddel te fungeren, dus om wie je mensen mobiliseert en motiveert?*

Wat denkt u?

En wat betekent dit voor u als manager?

# Klantcontact en werkgeluk

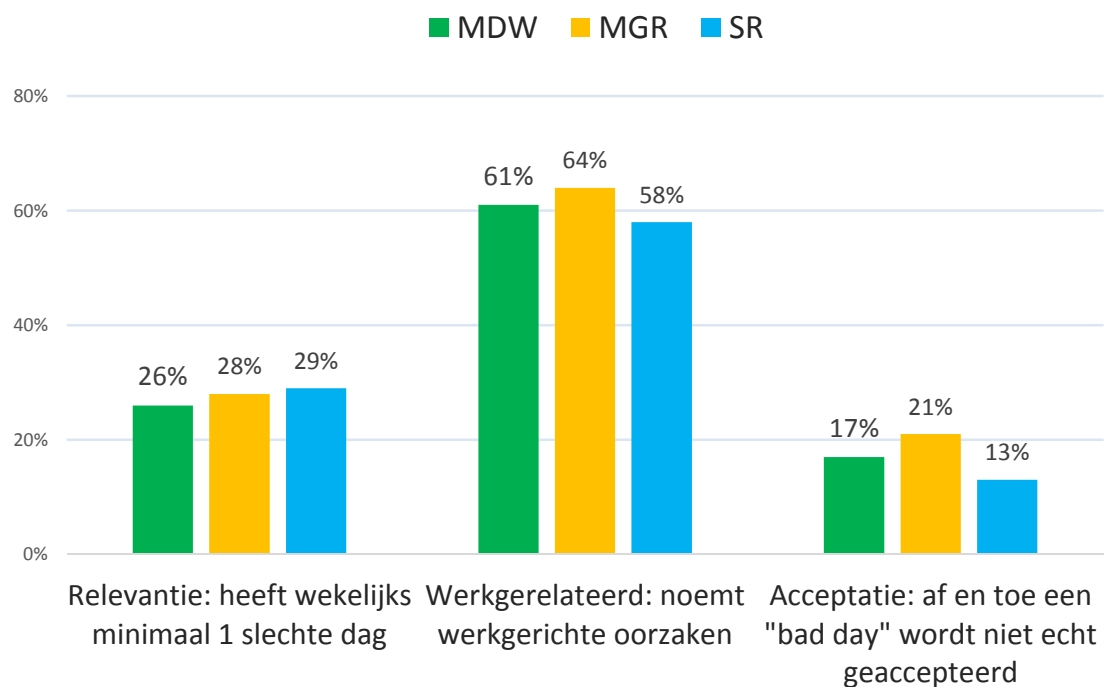
Dat het hebben van positieve klantcontacten samenhangt met je goed voelen op je werk ligt voor de hand. Zij die hun contact met klanten als 'vooral positief' ervaren, zitten inderdaad relatief vaak in de 9+ zone van werkgeluk.



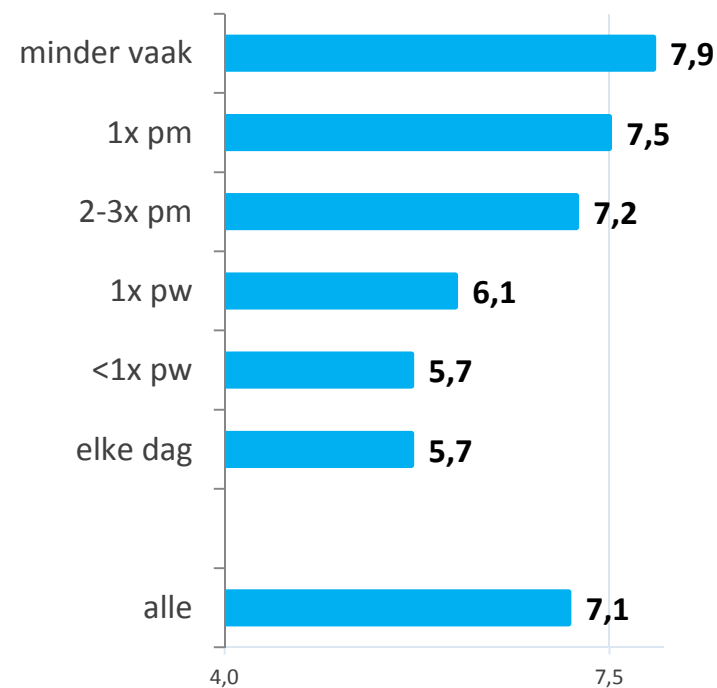
## Slechte dagen op je werk

Veel werknemers hebben slechte dagen op hun werk. Een slechte dag is als je je niet prettig voelt. Je voelt je ongelukkig en als je thuiskomt, weet je zeker dat je niet meer van dit soort dagen wilt mee maken. Ruim een kwart heeft dit type dagen wekelijks, ruim 60% noemt hierbij werkgerelateerde factoren en circa éénvijfde geeft aan dat het hebben van zo'n slechte dag niet echt geaccepteerd wordt. Verder is er een logische omgekeerde relatie tussen slechte dagen en werkgeluk. Zij die elke dag als slecht betitelen geven zichzelf een 5,7 op geluk, zij die bijna nooit een slechte dag hebben scoren 7,9.

### Slechte dagen op je werk - kerncijfers



### Gelukscore per hoe vaak iemand een slechte dag op het werk heeft



## Slechte dagen op je werk (2)

Werkdruk is de (welbekende) eerste driver onder slechte dagen op je werk. Verder kan er van alles en nog wat spelen en zijn hier ook duidelijke verschillen tussen medewerkers en manager. Opvallend lijkt ons dat managers (in vergelijking met seniormanagers) weinig het punt 'klagende klanten' noemen. Verder lijkt een deel van het hogere management (bijna 30%) zich niet te kunnen bevrijden van lange, saaie vergaderingen.

### Slechte dagen op je werk: werkgerichte factoren

(selectie: bij minimaal één groep door 20% of meer genoemd)

