

REVOLUTIE IN MEDEWERKERSONDERZOEK

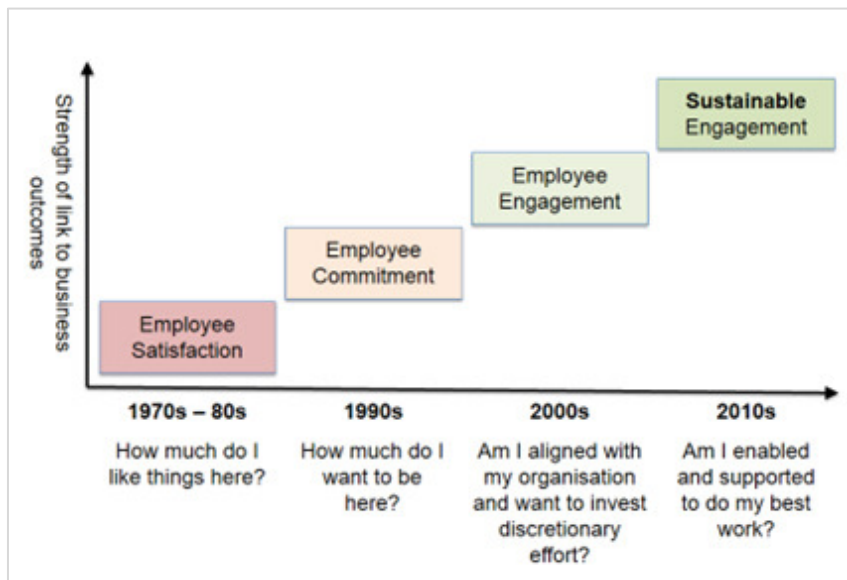
RenM|Matrix zet de belangrijkste trends op een rij



Empowerment? Digitalisering? Gamification? Interactie? Activatie? Agility? Co-creatie? Generatie X, Y & G? True and sustainable engagement? Zomaar een aantal 'buzz words' waar organisaties nu mee te maken hebben. Dit daagt organisaties uit om mee te bewegen, respectievelijk daadwerkelijk hun beleid op vrijwel alle gebieden (o.a. HR, Communicatie en Marketing & Sales) te veranderen. In het verlengde hiervan heeft dit ook consequenties voor de onderzoeken die onder klanten en medewerkers worden ingezet.

ER WAS EENS ...

De eerste onderzoeken onder medewerkers dateren uit de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw. Zover bekend was de wetenschapper Uhrbrock¹ in 1934 één van de eerste die gebruik maakte van gevalideerde schalen om de attitudes van medewerkers over de tevredenheid met hun werk in kaart te brengen. In de jaren 70 en 80 krijgt medewerkersonderzoek een prominente plek op de HR-agenda. Onderzoeken in deze jaren coveren de hele scope van het arbeidsklimaat. In de jaren 90 ontstaat een stroming die het belang van intrinsieke arbeidsmotivatie propageert. Plezier in je werk hebben, uitdagend werk en de betrokkenheid bij het werk zijn de bouwstenen van deze component.



¹ Latham, G. P., & Budworth, M. H. (2007). The study of work motivation in the 20th century. In L. L. Koppes (Ed.) Historical perspectives in industrial and organizational psychology.

Wetenschappelijke studies rondom het millennium tonen aan dat de betrokkenheid bij de organisatie is waar het echt om draait². Betrokken medewerkers zetten een stapje extra en leveren organisaties uiteindelijk meer op.

Maar de werkomgevingen veranderen. Een baan voor het leven bestaat al lang niet meer. Organisaties gaan niet meer van de ene status quo naar de andere status quo, met af en toe een reorganisatie daartussen, een voortdurende ontwikkeling en verandering van organisaties is de norm. Veranderen is continue geworden. Wat voor de marktomstandigheden 'vandaag' prima voldoet, past niet meer vanzelfsprekend bij de omstandigheden 'morgen'. Dat stelt hoge eisen aan organisaties en dus aan de mensen die er werken. Ook de arbeidsrelaties veranderen, die worden steeds losser. Daarmee verandert de invulling van duurzame inzetbaarheid. Niet alleen meer duurzaam inzetbaar blijven voor de huidige organisatie, maar duurzaam inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt, met een sterker accent op het stimuleren van de eigen regie van medewerkers over hun bredere inzetbaarheid. Dat vereist aan de ene kant betrokken, maar ook geëngageerd (o.a. gemotiveerd, energiek, bevlogen) personeel.

Betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie alleen is dan niet meer voldoende. Sturen op een combinatie van betrokken en geëngageerde medewerkers die mee gaan in de toenemende digitalisering biedt uitkomst.

WAT GAAT ER NOG MEER OP INHOUD VERANDEREN?

Naast eerder gemelde meer centrale rol van betrokkenheid en engagement zijn er globaal nog 6 inhoudelijke aandachtspunten voor medewerkersonderzoek in 2016 en verder, namelijk:

- *Meer aandacht voor verbinding tussen betrokkenheid en engagement enerzijds en de identiteit (doelen) van een organisatie anderzijds*
Een trend in medewerkersonderzoek is om meer expliciet de verbinding te leggen tussen betrokkenheid en engagement enerzijds en de identiteit anderzijds, mede ingegeven door de sterke relatie tussen betrokkenheid en identiteit.
- *Door veranderende markt, klant, organisatie, en medewerker, meer aandacht voor het onderwerp 'agility'*
Agile zijn is continue vernieuwen, in een toenemend tempo, met kortere beleidscycli. Daadkrachtigere aanpak: snellere feedback en kortere communicatielijnen tussen top en werkvloer. De input van de medewerker is hierbij essentieel. 'Agility' vraagt ook van medewerkers een hoog verandervermogen. Dat betekent dat de urgentie van veranderingen breed moet worden herkend, dat de medewerker de verandervisie moet begrijpen, dat goede ideeën ongeacht hiërarchieke herkomst worden opgepakt, dat er vertrouwen is dat het senior management de juiste besluiten neemt en dat de klantbehoeften goed in beeld zijn.
- *Het Nieuwe Werken krijgt een diepere/bredere betekenis*
Niet alleen meer digitaal, tijd en plaats onafhankelijk. Maar ook vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid: eigen (zelf) regie / meer regelruimte / actief halen van informatie, open en transparante omgangsvormen.
- *Duurzame inzetbaarheid vanuit een breder perspectief*
Mede door een continue veranderende arbeidsmarkt ten algemene en lossere arbeidsrelaties in het bijzonder, neemt ook het belang van duurzame inzetbaarheid toe, zowel bij de huidige werkgever als elders. Een verschuiving waarbij niet alleen meer naar de inzetbaarheid binnen de eigen organisatie wordt gekeken maar breder: de inzetbaarheid van een medewerker op de arbeidsmarkt. Dat betekent ook meer aandacht voor de mate waarin medewerkers eigen regie –willen- nemen.

² Cramwinckel, M. en Peeters, P. (2007), Hart voor de zaak - Het belang van medewerkersbetrokkenheid, in Gids voor personeelsmanagement, nummer 3, 2007.

- *Digitalisering*
Doordat de klanten steeds meer gebruik maken van digitale middelen (o.a. klantportalen) en steeds meer hun eigen pakketten kiezen verandert de rol van veel medewerkers in organisaties. Belangrijk is enerzijds dat medewerkers over digitale vaardigheden beschikken ('digital fitness') en anderzijds in deze nieuwe werkelijkheid niet focussen op de bedreigingen die dat met zich mee brengt maar vooral focussen op de kansen die dat biedt. Dat betekent voor medewerkers ook van (erg) goed zijn in één ding naar goed worden in meerdere dingen.
- *Veranderende rollen van leidinggevend*
De tijd van de manager die directief aangeeft wat de medewerker moet doen vanuit een strakke top-down benadering is voorbij. Managers moeten medewerkers helpen ontwikkelen, de kaders aangeven waarbinnen dat gebeurt en de vertaling maken van de strategische doelstellingen in meer operationele doelen en handelingen. De rol van talent manager wordt belangrijker. Van strakke hiërarchie naar netwerkverbanden waarin slimmer wordt samengewerkt, waarin nadrukkelijk het snel leren van 'best practices' steeds centraler komt te staan. Dat betekent dat ook de inhoud van medewerkersonderzoeken hierop wordt aangepast.

EN DE VORM EN MANIER WAAROP DAN?

Niet alleen de inhoud maar ook de vorm en manier waarop medewerkersonderzoeken worden uitgevoerd is aan het veranderen. Hierna de 6 grootste veranderingen die op dit moment aan de gang zijn, in willekeurige volgorde:

- *Innovaties op het gebied van 'gamification' in de digitale vragenlijsten*
Aantrekkelijkere introductie in de vragenlijst, meer interactie, zelf de volgorde van invullen bepalen, van saai (minder 'grids') naar leuk, maar wel met behoud van valide en betrouwbare invulling.
- *Innovaties op het gebied van 'reporting'*
Minder tekst, meer visueel, waarbij meer gebruik wordt gemaakt van 'infographics' met hoge kwaliteitseisen aan data, design, story en 'shareability' (deelbaar).
- *Directere vormen van feedback*
Zodra je een vragenlijst invult krijg je als invuller direct feedback over je scores en waar zaken opvallend afwijken (van bijvoorbeeld een benchmark gemiddelde). Daar kun je als medewerker direct iets mee doen, het leidt in ieder geval tot bewustzijn van je eigen beleving en zelfreflectie daarop.
- *Decentralisering en dynamischer*
Niet meer alleen een onderzoek vanuit de top maar vanuit de medewerker zelf, teams, afdelingen en leidinggevend (op verschillende niveaus) het onderzoek inzetten als een 'snack' flexibel, kort, krachtig en met direct toepasbare terugkoppelingen en inzichten.
- *Kortere vragenlijsten in combinatie met frequenter meten*
In plaats van 1x per jaar 100 vragen voorleggen aan medewerkers komt het steeds vaker voor dat er elke maand een korte vragenlijst wordt ingezet, waarbij een deel van de vragen variabel en een klein deel vast is. Er zijn zelfs organisaties waarop continue basis (dagelijks) een aantal vragen aan een steekproef van medewerkers wordt voorgelegd. Het grote voordeel is dat je continue een vinger aan de pols houdt op de belangrijkste issues die er in een organisatie spelen waardoor tijdig bijsturen op beleid mogelijk is.
- *Big data / HR analytics*
HR analytics met behulp van o.a. 'structural equation modelling' of segmentatie analyse, neemt in belang toe. Aanvullende verdiepende inzichten waarop je kunt handelen, die borging en opvolging versterken in verschillende geledingen als P&O (ziekteverzuim, in- en uitstroomgegevens), Financiën (omzet, resultaat, groei of krimp) en Communicatie.

De evolutie in het landschap van medewerkersonderzoek is in volle gang. Vaste standaardmodellen en aanpakken volgens een inflexibel stramien hebben een steeds korter leven. Ook hier geldt: 'change is a requirement, not an option'. Ontegenzeggelijk kan worden gesteld dat o.a. de 'empowered' klant en medewerker, de veranderende markt en een verdergaande digitalisering consequenties hebben voor de onderzoeken die onder klanten en medewerkers worden uitgevoerd. Onder de noemer van veranderen is de enige constante kan hier evenwel perfect op worden geanticipeerd, waardoor de onderzoeken nog meer van strategische waarde zijn voor organisaties die hier op een 'agile' manier mee weten om te gaan.



Max Cramwinckel
Algemeen directeur
Tel: (043) 350 8065
m.cramwinckel@renmmatrix.nl



Pascal Peeters
Onderzoeksdirecteur
Tel: (043) 350 8024
p.peeters@renmmatrix.nl