



VERHOOG DE ATTRACTIVITEIT VAN UW ORGANISATIE

André de Waal en Harold de Wit

MENSEN

De huidige economische opleving is, na de lange recessie, met opluchting ontvangen. Het wordt nu echter wel steeds moeilijker voor organisaties om de juiste mensen aan te trekken. Hoe kan een organisatie zich aantrekkelijker maken als werkgever? Ons onderzoek laat zien: door hoogpresterend te worden en daarmee het werkgeluk van medewerkers te verhogen.

Mensen spenderen een groot gedeelte van hun leven op het werk. Voor velen is 'wat ze doen' een groot deel van hun identiteit. Het is daarom niet verwonderlijk dat 'werkgeluk' veel aandacht krijgt in de literatuur. Meestal gaat die literatuur niet alleen over de definitie en de meetmethode van werkgeluk maar ook over de effecten daarvan op de resultaten van een organisatie. Over het algemeen laten studies zien dat er een positieve relatie bestaat tussen beide, waarbij meer werkgeluk van werknemers leidt tot hogere productiviteit, minder verloop, en minder klachten van klanten. Er is echter tot op heden geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkgeluk en de attractiviteit van de organisatie voor zowel huidige als toekomstige werknemers. Dergelijk onderzoek is momenteel zeer belangrijk doordat het, in een aantrekkende economie, voor organisaties steeds moeilijker wordt goede medewerkers aan te trekken. Immers, de Nederlands economie verkeert op dit moment in een staat van hoogconjunctuur. Het conjunctuurbeeld volgens de Conjunctuurschijf van het CBS (2017a) vertoont een zeer positief beeld, alle indicatoren presteren fors beter dan de langjarige trends.

**EEN HOOG-
PRESTERENDE
ORGANISATIE IS
EEN ATTRACTIEVE
ORGANISATIE**

De groei van de arbeidsmarkt zet onverminderd door en het aantal vacatures neemt explosief toe terwijl die vacatures steeds langer openstaan (CBS, 2017b). Onvermijdelijk leiden bovenstaande ontwikkelingen tot spanning op de arbeidsmarkt. Het UWV (2017) signaleerde eerder dit jaar al een forse verkrapping van de arbeidsmarkt als gevolg van de dalende werkloosheid in verschillende sectoren. De drie sectoren waar deze krapte het meest voelbaar is, zijn de bouw, zorg en welzijn, en het openbaar bestuur. In deze sectoren hebben organisaties inmiddels al grote moeite met het vinden én behouden van gekwalificeerde medewerkers. In andere sectoren begint de krapte ook nadrukkelijk merkbaar te worden en mag verondersteld worden dat de schaarste aan gekwalificeerde medewerkers zich in rap tempo verder zal ontwikkelen. Dit betekent dat organisaties nadrukkelijker dan ooit hun best moeten doen om hun attractiviteit

te versterken – teneinde potentieel nieuwe medewerkers aan te trekken en huidige medewerkers te behouden – door duidelijker te maken waarvoor ze voor staan, wat hun 'belofte' is. Deze 'belofte' van de organisatie geeft betekenis aan het werk

dat mensen doen en zorgt ervoor dat zij trots zijn op de impact van hun werk op klanten en op de organisatie (McIntosh, 2010). Deze trots maakt dat medewerkers gelukkiger worden door hun werk. In dit artikel bespreken we hoe deze trots en daarmee ook de attractiviteit van de organisatie kunnen worden verhoogd door de toepassing van de HPO- en Werkgeluk-raamwerken.

HET BELANG VAN ATTRACTIEF WERKGEVERSCHAP

Het lijkt logisch dat, naarmate mensen gelukkiger zijn op hun werk, ze ook steeds positiever over de organisatie zullen praten in hun familie- en vriendenkring en met externe partijen (de zogenoemde ‘employer branding’). Daarmee wordt het imago van de organisatie als een aantrekkelijke werkgever flink verhoogd (Tuna e.a., 2016). Dit imago is momenteel zeer belangrijk omdat de economische voor- spoed steeds meer leidt tot tekorten op de arbeidsmarkt (zoals blijkt uit recente krantenkoppen als ‘Bedrijfsleven ervaart personeelstekort’ en ‘Tekort aan personeel dreigt bij uitblijven loonsverhoging’). Daarnaast wordt het steeds duidelijker dat een groot deel (ongeveer 75 procent) van de werknemers zich niet betrokken voelt bij de eigen baan en werkgever, wat een groot probleem oplevert om deze mensen te behouden voor de organisatie (De Neve & Ward, 2017). Het is dus hoog tijd om te bekijken hoe organisaties het werkgeluk van hun medewerkers – en daarmee hun eigen attractiviteit – kunnen verbeteren. Helaas valt uit de literatuur geen consensus te distilleren over de vraag hoe een organisatie het werkgeluk kan verbeteren, met als gevolg dat organisaties moeten kiezen uit allerlei verschillende methoden die al dan niet wetenschappelijk zijn gevalideerd (Wesarat e.a., 2015). Een interessante nieuwe benadering van die vraag is om te bepalen welke invloed de kwaliteit van de organisatie zelf heeft op dat werkgeluk, en dan vooral het effect dat een transformatie naar een hoog-presterende organisatie (HPO) zal hebben (De Waal, 2013). Om dit te evalueren, onderzoeken we drie vragen: 1. Leidt meer werkge-

luk tot een organisatie die attractiever wordt gevonden?; 2. Leidt de transformatie naar een HPO tot meer werkge- luk?; en 3. Leidt de transformatie naar een HPO zelf ook tot een organisatie die attractiever wordt gevonden?

WERKGELUK

Een veelgebruikte definitie voor werkgeluk is ‘een mentale staat die het mogelijk maakt om dusdanig actie te ondernemen dat maximale resultaten worden behaald’ (Pryce-Jones & Lindsay, 2014, p. 131). Werkgeluk kan betrekking hebben op de gelukkige gevoelens die iemand heeft over zijn/haar werk of baan, of de organisatie waar hij of zij werkt (Fisher, 2010). Werkgeluk helpt over het algemeen om zowel de niet-financiële resultaten van een organisatie (zoals verbetering van processen, medewerkersmotivatie en klanttevredenheid, en verlaging van ziekteverzuim en personeelsverloop) als de financiële resultaten (verhoging van efficiëntie, productiviteit en verkopen) flink te verbeteren (De Neve & Ward, 2017; Pryce-Jones & Lindsay, 2014). In de literatuur worden allerlei mogelijkheden beschreven om werkgeluk te beïnvloeden. Die kunnen worden samengevat in vier beïnvloedingscategorieën

(Fisher, 2010): de kenmerken van iemands werkzaamheden, de relaties met collega’s en de leidinggevende, externe factoren (zoals familieomstandigheden en de balans werk-privéleven), en de organisatie waar hij of zij werkt. Vooral met betrekking tot de laatste categorie is er nog weinig praktijkonderzoek gedaan. Hierop richten wij ons met ons onderzoek naar de invloed van HPO op werkgeluk.

HET ONDERZOEK

De beste manier om de gelukkige (of ongelukkige) gevoelens van mensen op hun werk te meten is volgens Fisher (2010) om de bevlogenheid met betrekking tot het werk zelf en bevlogenheid voor de organisatie te evalueren. In ons onderzoek hebben we werkbevlogenheid geme-

ORGANISATIE-
ATTRACTIVITEIT
WORDT POSITIEF
BEÏNVLOED DOOR EEN
HOGE KWALITEIT VAN
MANAGEMENT

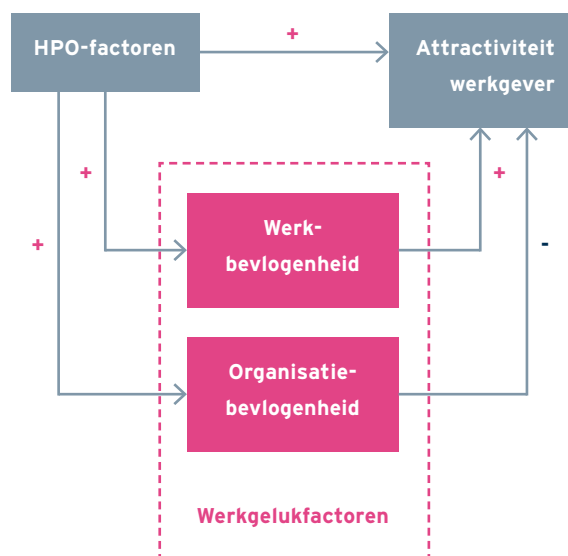
ten met de Utrecht Work Engagement schaal (Schaufeli e.a., 2002), een veelvuldig gevalideerde meet-schaal die bestaat uit drie groepen van kenmerken: toewijding (de mate waarin mensen worden geïnspireerd door hun werk en hoe trots ze daar vervolgens op zijn), kracht (de mate waarin mensen de energie en mentale veerkracht hebben om veel in hun werk te stoppen), en absorptie (de mate waarin mensen in beslag worden genomen door hun werk en zichzelf daar moeilijk van kunnen losrukken). Bevlogenheid voor de organisatie werd gemeten met een door Allen & Meyer (1990) ontworpen meet-schaal, en de mate waarin een organisatie hoog-presterend is met de HPO-raamwerkschaal (De Waal, 2013). Het HPO-raamwerk, bestaande uit vijf factoren, kijkt naar de kwaliteit van de managers en medewerkers, de openheid in en actiegerichtheid van de organisatie, de langetermijngerichtheid van de organisatie, en of er sprake is van continue verbetering en vernieuwing. Aantrekkelijk werkgeverschap wordt gezien als een combinatie van de mate waarin potentiële werknemers een organisatie aantrekkelijk vinden om daar eventueel te gaan werken en de mate waarin huidige medewerkers voordelen zien in het blijven werken voor de organisatie. Een veelgebruikte manier om aantrekkelijk werkgeverschap te meten is met de schaal van Highhouse e.a. (2003), die zaken meet als 'Ik vind deze organisatie zeer aantrekkelijk als werkgever' en 'Ik raad mijn vrienden deze organisatie aan'. Door deze bestaande en al gevalideerde schalen bij elkaar te voegen, verkregen wij een goed meetinstrument om de relatie tussen HPO, werkge-luk en de attractiviteit van de werkgever te meten.'

HET WERKGELUKMODEL

De kenmerken uit bovengenoemde schalen hebben wij in een internet-enquête verwerkt, die vervolgens naar de relaties van het HPO Center, Direction Europe en Dries-sen HRM is gemaïld. In totaal reageerden 624 mensen. Met de ontvangen data hebben we statistisch het Werk-gelukmodel ontwikkeld. Het blijkt dat werkge-luk uit twee factoren bestaat, 'werkbevlogenheid' en 'organi-satiebevlogenheid', zoals ook eerder door Fisher (2010) gevonden maar nu met een andere samenstelling van kenmerken. 'Werkbevlogenheid' bevat kenmerken die

aangeven hoe mensen zich voelen over het werk dat ze doen, terwijl 'organisatiebevlogenheid' aangeeft hoe ze zich voelen over de organisatie. Het Werkge-lukmodel laat de relaties zien tussen de mate van hoog presenteren van een organisatie (de HPO-factoren), de mate waarin medewerkers gelukkig zijn op hun werk, en de mate van aantrekkelijk werkgeverschap van een organisatie (fi-guur 1).

FIGUUR 1. HET WERKGELUKMODEL



Figuur 1 laat zien dat er een directe, positieve relatie bestaat tussen de HPO-factoren en aantrekkelijk werkgeverschap. Dit betekent dat een organisatie die hoog presteert door medewerkers wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever. Er is ook een positieve relatie tussen de HPO-factoren en de twee werkge-lukfactoren; dit betekent dat mensen zich over het algemeen gelukkiger zullen voelen in een organisatie die hoog-presterend is. Tot slot is er een positieve relatie tussen de werkge-lukfactor werkbevlogenheid en aantrekkelijk werkgeverschap, maar een negatieve relatie tussen de werkge-lukfactor organisatiebevlogenheid en aantrekkelijk werkgeverschap. Dit betekent enerzijds dat naarmate medewerkers zich bevlogener voelen over het werk dat ze uitvoeren, zij de organisatie waar ze dat werk uitvoeren een aantrekkelijker werkgever vinden. Anderzijds

is het zo dat naarmate medewerkers zich meer bevlogen voelen over de organisatie, zij deze als een minder aantrekkelijke werkgever beschouwen. Een mogelijke verklaring voor de laatstgenoemde (negatieve) relatie is dat medewerkers die zich zeer betrokken voelen bij de organisatie – waarschijnlijk omdat deze organisatie het voor hen mogelijk maakt om

het werk te doen wat ze graag willen doen en waar ze zo bevlogen over zijn – gefrustreerd kunnen raken omdat de organisatie naar hun mening niet goed genoeg wordt geleid. Een indicatie voor deze mogelijke verklaring zijn de gemiddelde scores op de HPO-factoren die de respondenten hebben gegeven aan hun organisatie (zie figuur 2). Voor de HPO-factor Managementkwaliteit is dit een score van 6,6, wat aangeeft dat het niveau van de managers in de organisaties van de respondenten kan worden

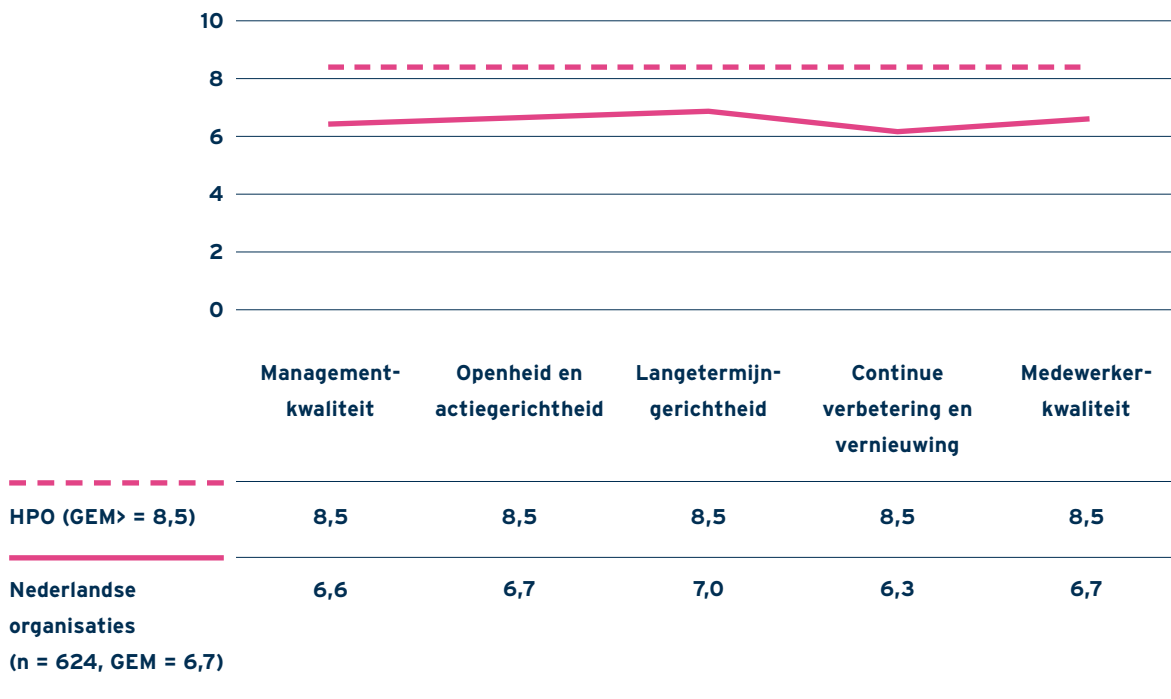
ER WAS NOG NIET VEEL PRAKTIJKONDERZOEK NAAR DE BIJDRAGE VAN DE ORGANISATIE AAN WERKGELUK - DAT BIEDT HET ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN HPO OP WERKGELUK

gekenschetst als (net) voldoende en zeker niet als exceptioneel.

Deze uitkomst is eerder gevonden. Zo ontdekten De Neve & Ward (2017) dat een hoge mate van werkbevlogenheid een laag niveau van organisatiebevlogenheid kan camoufleren. Werkbevlogenheid heeft namelijk betrekking op de bevlogenheid over het eigen individuele werk, terwijl organisatiebe-

vlogenheid vereist dat iemand zich vooral bekommert om de belangen van de organisatie; dat laatste is moeilijker te bereiken en te bevorderen. Pryce-Jones & Lindsay (2014) vonden in hun onderzoek ook dat een negatieve relatie kan bestaan tussen de attractiviteit van de organisatie en organisatiebevlogenheid. Deze onderzoekers troffen regelmatig senior managers aan die zeer bevlogen waren over hun werk maar in het geheel niet blij waren met hun organisatie en hoe de zaken daarin verliepen.

FIGUUR 2. GEMIDDELDE SCORES OP DE HPO-FACTOREN, VOOR DE DEELNEMENDE NEDERLANDSE ORGANISATIES



ATTRACTIVITEIT WERKGEVERSCHAP VAN ORGANISATIES

Op basis van de verzamelde data en het Werkgelukmodel weergegeven in figuur 1 is berekend dat de respondenten hun organisaties een 7,7 geven voor 'aantrekkelijk werkgeverschap'. Kortom, deze werknemers vinden dat hun organisaties best aantrekkelijke werkgevers zijn. 'Werkbevlogenheid' en 'organisatiebevlogenheid' kregen echter een score van 7,8 respectievelijk 6,5. Dit betekent dat de werknemers over het algemeen bevlogen zijn over het werk dat ze doen, maar niet over de organisatie waarin ze dat werk doen. De gedetailleerde scores per categorie respondent vertonen geen verschil in werkgeluk tussen mannen en vrouwen, uit welke sector de organisatie afkomstig is (profit of non-profit of overheid) of hoe groot de organisatie is, hoe lang de respondent heeft gewerkt bij een organisatie of hoe oud zij/hij is. Het enige verschil is te vinden bij functieniveau: de directie en senior managers zijn beduidend bevlogener over hun werk en de organisatie. Betekent dit wellicht dat deze mensen zich in een 'ivoren toren' bevinden, en onvoldoende weten van en aangesloten zijn op wat er op de werkvloer speelt? In dat geval is het zaak ervoor te zorgen dat zij snel weer in contact komen met alle organisatieniveaus, vooral omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat management een doorslaggevende rol vervult bij het al dan niet slagen van een transformatie naar HPO (De Waal & Goedegebuure, 2017) en dus met het gelukkiger maken van medewerkers.

Het Werkgelukmodel laat zien dat een goede manier voor een organisatie om het werkgeluk van medewerkers te verhogen, is om zich te bewegen in de richting van een HPO waarin iedereen blij is er te werken. De bevlogenheid die dit opwekt bij medewerkers zal zich omzetten in een verhoogde en nu positieve organisatiebevlogenheid en zal daarmee het werkgeluk verhogen. Het senior management zal in dit alles nadrukkelijk en zichtbaar voor de organisatie het voortouw moeten nemen.

HET BELANG VAN 'EMPLOYER BRANDING' VOOR WERKGELUK

Werk zonder belofte of bedoeling is als een leven zonder liefde. Medewerkers zullen hun werk met meer passie en motivatie uitvoeren wanneer ze het gevoel hebben dat ze een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de belofte van de organisatie. Het levert organisaties ook een grote charismatische attractiviteit op naar potentiële medewerkers die zich aangetrokken zullen voelen tot een organisatie die hen kan inspireren. Dit betekent dat de mate waarin nieuwe en zittende medewerkers zich kunnen identificeren met de 'belofte' van de organisatie waarvoor ze (zullen gaan) werken, een belangrijke (en misschien wel beslissende) bijdrage kan leveren aan het realiseren van werkgeluk. Daarom is het van belang om als organisatie veel aandacht te

besteden aan een 'employer branding'-strategie, gedefinieerd als 'een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders, met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers' (Waasdorp e.a., 2013).

'Employer branding' gaat dus nadrukkelijk niet alleen om het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook om het behouden van de zittende medewerkers. Het richt zich op het realiseren van een voorkeurspositie bij beide populaties, zodat de eigen organisatie attractiever is dan andere organisaties. Belangrijk uitgangspunt daarbij is het authentieke en onderscheidende karakter van de eigen organisatie ten toon te spreiden via verschillende kanalen, om zodoende de manier waarop de organisatie wordt beschouwd en ervaren positief te beïnvloeden. De ultieme vorm van 'employer branding' is wanneer een organisatie erin slaagt medewerkers de betekenis van de belofte te laten begrijpen en erin te laten geloven. Indien een (potentiële) medewerker zich kan identificeren met de belofte van de organisatie, kan deze belofte ook de diepste drijfveren en motivatie van (potentiële) medewerkers raken. Op die manier wordt de mindset van nieuwe en zittende medewerkers positief beïnvloed, waardoor de organisatie talent kan werven

NAARMATE MENSEN
GELUKKIGER ZIJN
OP HUN WERK
PRATEN ZE STEEDS
POSITIEVER OVER DE
ORGANISATIE

én behouden. En dat heeft weer een positieve invloed op de prestaties van het bedrijf. Hoe meer die mindset bijdraagt aan de ‘high performance’ van de organisatie, des te trotser eigen management en medewerkers zullen zijn op die prestaties, hetgeen met de juiste ‘employer branding’ vervolgens weer in- en extern kan worden aangetrokken. Zo ontstaat een positieve spiraal van elkaar onderling versterkende belofte, organisatieprestatie en gelukkige medewerkers.

Noot

1. In de bijlage, te vinden op <https://www.hpocenter.nl/article/bijlage-bij-het-holland-management-review-december-2017/>, zijn de gedetailleerde schaalkenmerken en hun scores te vinden.

Literatuur

Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63/1, pp. 1-18.

CBS (2017a). *De Conjunctuurklok*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Augustus. (www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/conjunctuurklok)

CBS (2017b). *Grootste banengroei sinds 2008*. Centraal Bureau voor de Statistiek. 16 augustus. (cbs.nl).

De Neve, J.E. & G. Ward (2017). *Does Work Make You Happy? Evidence from the World Happiness Report*. Boston (Mass.): Harvard Business School, 1 maart.

De Waal, A.A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*. Culmborg: Van Duuren Management.

De Waal, A.A. & R. Goedegebuure (2017). Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit? *Holland Management Review*, nr. 173, pp. 27-34.

De Waal, A.A. (2018). Increasing organisational attractiveness: the role of the HPO and Happiness at Work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: people and Performance*, geaccepteerd voor publicatie.

Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12/4, pp. 384-412.

Highhouse, S., F. Lievens & E.F. Sinar (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63/6, pp. 986-1001.

McIntosh, J. (2010). Linking organizational pride to purpose. *Employment Relations Today*, 37/2, pp. 39-45.

Pryce-Jones, J. & J. Lindsay (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46/3, pp. 130-134.

Schaufeli, W.B., I.M. Martínez, A.M. Pinto, M. Salanova & A.B. Bakker (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of*

Cross-Cultural Psychology, 33/5, pp. 464-481.

Tuna, M., I. Ghazzawi, M. Yesiltas, A.A. Tuna & S. Arslan (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28/2, pp. 366-396.

UWV (2017). *Arbeidsmarktprognose 2017-2018*. Amsterdam: UWV, 20 mei.

Waasdorp, G.J., M. Hemminga & S. Roest (2013). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*. Werf & Media.

Wesarat, P., M.Y. Sharif & A.H.A. Majid (2015). A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace. *Asian Social Science*, 11/2, pp. 78-88.

Over de auteurs

Dr. A.A. de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center in Hilversum (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's. Hij is tevens professor aan het University Institute for International and European Studies, gevestigd in Nederland en Georgië. H. de Wit MSc is directeur Administratie & Advies bij Driessen HRM (www.driessen.nl).

De auteurs zijn dr. R. Goedegebuure erkentelijk voor zijn ondersteuning bij de statistische analyses. Dit artikel is onder andere gebaseerd op De Waal, 2018.

