

TEKST: DOMINIQUE DE BAAR

## WAARDERING IN HET WERK

In dit themanummer over 'Valuation' wordt in dit artikel waardering vanuit een andere invalshoek bekeken, en wel vanuit het HRM-perspectief. Hierbij wordt ingegaan op het belang van waardering in het werk voor zowel de organisatie als de medewerker.

Algemeen wordt aangenomen dat waardering in het werk zowel ten goede komt aan de werknemer als aan de organisatie. Maar wat is waardering, hoe meet je dat en hoe weet je dat waardering daadwerkelijk een positieve bijdrage levert aan de werknemer en de organisatie? Om deze vragen te beantwoorden heb ik een literatuuronderzoek verricht. Hieronder staat een samenvatting van dit artikel; het volledige artikel staat op de website van het AG&AI.

### GOED WERKGEVERSCHAP

In artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek staat te lezen dat werkgever en werknemer zich te gedragen hebben als een goed werkgever en een goed werknemer. Om vast te stellen of er sprake is van goed werkgeverschap kan gebruik worden gemaakt van instrumenten als Great Place to Work, Investors in People en medewerkerstevredenheidsonderzoeken of betrokkenheidsonderzoeken. Deze instrumenten zullen hieronder de revue passeren.

### GREAT PLACE TO WORK

Great Place to Work (GpTW) is een 'kwaliteitsmerk' van het Great Place to Work Institute, een onderzoeks- en adviesorganisatie gevestigd in de Verenigde Staten. Het GpTW heeft als doelstelling om organisaties te ondersteunen bij het realiseren van duurzame verbeteringen in hun bedrijfsrelaties, met als resultaat meetbare bedrijfsvoordelen en betere prestaties. In feite is GpTW een keurmerk voor goed werkgeverschap. De essentie van goed werkgeverschap volgens GpTW is, dat er een plek gecreëerd wordt waar medewerkers 'vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met de collega's waarmee ze samenwerken'.

Vertrouwen is het belangrijkste element voor de werkrelatie tussen medewerker en manager. Binnen het model ('Trust Index') van GpTW is vertrouwen opgedeeld in een drietal dimensies, namelijk Geloofwaardigheid, Respect en Eerlijkheid.

Geloofwaardigheid binnen GpTW houdt in, dat managers regelmatig communiceren met medewerkers over de organisatiedoelstellingen, plannen en strategieën en dat managers hun medewerkers om ideeën vragen. Door het effectief en efficiënt coördineren van mensen en middelen weten medewerkers hoe hun werk zich verhoudt tot de organisatiedoelstellingen. Voor de manager moet integer handelen de maatstaf zijn. Om geloofwaardig te zijn moet de daad bij het woord gevoegd worden.



Dominique de Baar is HR Director bij D0men1ca

Respect betekent dat medewerkers in staat worden gesteld om met de juiste instrumenten, middelen en training hun werk goed uit te voeren. Het houdt ook in, dat goede prestaties en extra inzet worden opgemerkt en gewaardeerd, dat medewerkers worden betrokken bij de activiteiten van de organisatie en dat ze beschouwd worden als partners, en dat er een sfeer van samenwerking wordt gekoesterd tussen medewerkers onderling als tussen teams en bedrijfsonderdelen. Respect impliceert ook een veilige en gezonde werkomgeving, waarbij aan de balans tussen werk en privé ook daadwerkelijk uitvoering wordt gegeven.

Eerlijkheid tenslotte houdt in, dat economisch succes door middel van beloningsstructuren en compensatiesystemen evenwichtig binnen de organisatie wordt verdeeld. Voor een ieder bestaat de gelijke mogelijkheid op erkenning. Beslissingen inzake het aannemen en doorstromen van medewerkers worden onpartijdig genomen. Discriminatie wordt bestreden en er zijn duidelijke processen om discriminatie aan te kaarten in de organisatie. Eerlijkheid en rechtvaardigheid gaan hand in hand.

Binnen de werkrelaties medewerkers/bedrijf en medewerkers onderling spelen ook de dimensies Trots en Kameraadschap een rol. Trots ziet op de waardering voor iemands baan en zijn verbinding met de organisatie. Kameraadschap heeft betrekking op de vriendelijkheid en de gemeenschapszin. De vijf genoemde dimensies worden binnen een organisatie onderzocht aan de hand van een aantal stellingen die verbonden zijn aan één van de vijf dimensies. De respondenten wordt gevraagd de stellingen te beantwoorden aan de hand van een zes puntsschaal.

De logische vraag naar aanleiding van het bovenstaande is natuurlijk wat GpTW, naast tevreden medewerkers, de organisatie oplevert.

Volgens GpTW zijn de voordelen voor de beste werkgevers:

- het ontvangen van meer gekwalificeerde sollicitaties op openstaande functies;
- een lagere uitstroom;
- verlaging van het ziekteverzuim;
- een hoger niveau van klanttevredenheid en loyaliteit;
- meer innovatie, creativiteit en lef;
- hogere productiviteit en winstgevendheid.

### INVESTORS IN PEOPLE

GpTW is niet het enige keurmerk op het gebied van goed werkgeverschap. Ook Investors in People (IiP) is een dergelijk keurmerk en is zelfs gekoppeld aan certificering. IiP werd in 1990 ontwikkeld in het Verenigd Koninkrijk en op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken is in 2000 IiP Nederland opgericht.

liP is een continu verbeterproces gericht op een effectievere bedrijfsvoering. Inzet en betrokkenheid van medewerkers zijn daarbij de kernelementen. liP stemt de ambities en doelen van organisaties en medewerkers op elkaar af. liP helpt organisaties om effectieve communicatie, leren & ontwikkelen, effectief leidinggeven en efficiënt plannen te integreren tot één verbeteraanpak.

Binnen liP wordt gewerkt met het model 'De Standaard', waarbij aan de hand van een tiental indicatoren wordt getoetst hoe de organisatie scoort. Deze indicatoren geven inzicht in de mate waarin de ambities en doelstellingen van de organisatie, het team en het individu op elkaar zijn afgestemd en doelgericht vertaald worden naar ontwikkelingsinspanningen. Binnen het model worden drie fasen onderscheiden, te weten Plannen, Uitvoeren en Beoordelen.

Het onderzoek wordt gedaan aan de hand van assessments met de medewerkers in de organisatie. Ook hier natuurlijk de vraag, wat levert het keurmerk liP op? liP stelt dat uit onderzoek is gebleken dat liP effectief is en de volgende rendementen oplevert:

- betere onderlinge communicatie;
- grotere motivatie van medewerkers;
- meer betrokkenheid;
- betere interne samenwerking;
- lager ziekteverzuim;
- minder verloop;
- grotere bereidheid tot het volgen van cursussen of opleidingen;
- verbetering van het productieproces c.q. dienstverlening;
- verhoging van de arbeidsproductiviteit;
- verhoging van het innovatievermogen;
- verhoging van de kwaliteit van product of dienst.

De rendementen van liP komen grotendeels overeen met de rendementen van GpTW.

#### MEDEWERKERSTEVREDENHEIDS- C.Q.

##### MEDEWERKERSBETROKKENHEIDSONDERZOEK

Een methode die niet leidt tot een keurmerk, maar net zo goed informatie verschaft, is het medewerkerstevredenheids- en medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Deze onderzoeken kunnen afgenomen worden in de vorm van enquêtes of in de vorm van interviews. Door het meten van de tevredenheid of de betrokkenheid, kan een organisatie deze ook gericht sturen.

Medewerkerstevredenheids- of betrokkenheidsvragenlijsten c.q. – modellen bestaan er te kust en te keur. Ieder organisatieadviesbureau of onderzoeksbureau heeft wel een vragenlijst of een model voor medewerkerbetrokkenheid ontwikkeld. Een methode die ik hier verder toe wil lichten is die van Kouwenhoven (2007), die een methode heeft ontwikkeld aan de hand van zeven bronnen van arbeidsvreugde voor werken met plezier en goed presteren.

#### DE ZEVEN BRONNEN VAN ARBEIDSVREUGDE

Volgens de theorie van de bronnen van arbeidsvreugde leidt arbeidsvreugde niet alleen tot grotere voldoening van de medewerkers, maar ook tot grotere tevredenheid en loyaliteit van

klanten en tot betere (financiële) prestaties. De bronnen van arbeidsvreugde die Kouwenhoven onderscheidt, zijn:

1. fysiek welbevinden in de zin van veilige en aantrekkelijke werkomstandigheden;
2. collegialiteit: genieten van het samenspel met de mensen die men op het werk ontmoet;
3. waardering en vertrouwen: autonomie ervaren en zich erkend en gewaardeerd voelen;
4. goede prestaties: genieten van de resultaten van het werk;
5. groei: nieuwe dingen leren en genieten van de uitdagingen in het werk;
6. werken met hart en ziel: authentiek kunnen zijn en het werk kunnen doen waar men echt van houdt;
7. hogere zingeving: plezier beleven doordat men voor anderen iets kan betekenen.

Kouwenhoven onderbouwt zijn 'rendement van het werken' met arbeidsvreugde aan de hand van de Value Profit Chain van Heskett, Sasser & Schlesinger. In deze Value Profit Chain leveren gemotiveerde en productieve medewerkers samen met hun business partners waarde aan de klant.

#### CONCLUSIES

Bij de hierboven beschreven instrumenten zien we dat waardering overall een belangrijk element vormt. Of het respect (GpTW), indicator 6 (liP) of waardering en vertrouwen (Kouwenhoven) wordt genoemd, bij ieder instrument komt dit element terug.

Als we de instrumenten GpTW, liP en medewerkerstevredenheids- c.q. –betrokkenheidsonderzoeken en meer specifiek de zeven bronnen van arbeidsvreugde in samenhang bekijken, dan kunnen we concluderen dat ieder van de instrumenten zijn toegevoegde waarde heeft.

Naast het interne rendement voor de organisatie en de medewerker zelf (minder verzuim, minder verloop, betere communicatie, opleiding en ontwikkeling), leveren de instrumenten ook toegevoegde waarde voor de klant in de zin van verhoging van het innovatievermogen en een verbetering van de kwaliteit van product of dienst.

#### Literatuur:

- Kouwenhoven, C.P.M., De zeven bronnen van arbeidsvreugde, VM Uitgevers, 2007.
- Kouwenhoven, C.P.M., Arbeidsvreugde – Werken met plezier en goed presteren, Leren in organisaties, nr. 11, november 2007 (a).
- Werf&, redactie, Zin en onzin van werkgeverslijstjes, oktober 2010, p. 40-42.

#### Internetsites

- [www.greatplacetowork.nl](http://www.greatplacetowork.nl)
- [www.iipnl.nl](http://www.iipnl.nl)