



# DE BESTE MANIEREN OM WERKGELUK TE METEN

WETENSCHAPPELIJKE KENNIS, INNOVATIEVE MEETMETHODEN EN EEN PRAKTISCHE QUICKSCAN VOOR JE TEAM

**2DAYS MOOD**

How do you feel at work today? 

# OVER DEZE WHITEPAPER

---

Deze whitepaper is erop gericht om duidelijke en bruikbare inzichten te geven in de best practices van het meten en verbeteren van medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk.

In samenwerking met Universiteit Utrecht, hebben we in 2017 en 2018 het thema werkgeluk onderzocht in een uitgebreid onderzoek. In een meta-analyse, vergeleken we verschillende studies over de factoren en motieven van mensen om te blijven of vertrekken uit een organisatie.

Op basis van dit onderzoek hebben we **15 drijfveren van medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk** geïdentificeerd en een methode om deze te meten. De 15 drijfveren vormen de basis van het 2DAYSMOOD Employee Happiness Model. Dit model is gevalideerd door empirisch onderzoek met medewerkers uit meer dan 100 verschillende organisaties, variërend in industrie, grootte, land en cultuur.

In het tweede deel van deze whitepaper zullen we de belangrijkste onderwerpen voor het meten van medewerkersgeluk belichten, met een aantal enquêtevragen als voorbeeld. Ten slotte, zul je een quickscan vinden, op basis van de laatste gevalideerde HR onderzoeken. Zo kun je de mate van werkgeluk snel en simpel peilen in jouw team of organisatie.

## KWALIFICATIES EN REFERENTIES

---

Het onderzoeksteam bestond uit Selma Fehrmann (MSc Sociale en Organisationspsychologie, Rijksuniversiteit Groningen, Organisationspsycholoog, 2DAYSMOOD) en Karien Timmerman (Research intern, Social Health and Organizational Psychology, Universiteit Utrecht).

Om de studie te optimaliseren, hebben we onderzoeksvindingen gebruikt uit Martin Seligman's and Deci and Ryan's positieve psychologie. Ook werden verschillende experts geraadpleegd zoals Daniel Pink (auteur van het boek 'Drive' en andere management bestsellers) en Viktor Lipmann (Howling Wolf Management Training en auteur voor het Amerikaanse 'Forbes' magazine).

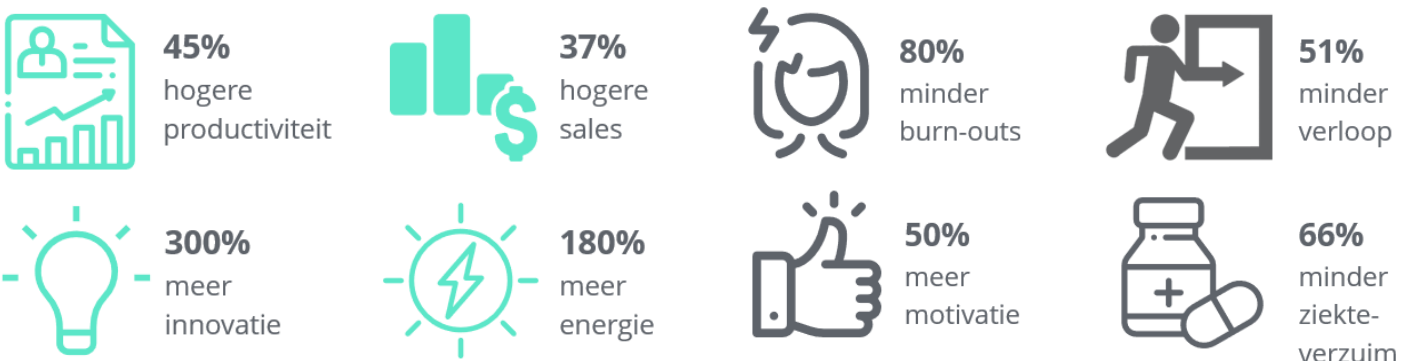
Ten slotte heeft het 2DAYSMOOD team meer dan 25 jaar bedrijfs- en management ervaring op het gebied van HR, Change Management en IT. Best practices en inzichten van onze teamleden hebben ook bijgedragen aan deze whitepaper.



# MET WERKGELUK OP WEG NAAR ZAKELIJK SUCCES

Als werkgever heb je vast wel eens te maken met één van de volgende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: de *war on talent*, stress en burn-outs, issues met werkgeversreputaties, verschillen tussen millennials en babyboomers en de zoektocht naar betekenisgeving in een baan. Dit zijn allemaal factoren waar (potentiële) werknemers rekening mee houden in hun keuzeprocess voor en beste (nieuwe) werkgever. En andersom wil jij als werkgever natuurlijk ook dat kandidaten niet alleen worden geselecteerd op basis van talent, maar ook op de match met de bedrijfscultuur. Daarom is het nu, meer dan ooit, gunstig voor bedrijven om een positieve werkomgeving te creëren en onderhouden, gestuurd door leiders die bijdragen aan het werkgeluk van hun teams.

Een positieve emotionele toestand van een medewerker werd traditioneel gezien als het gevolg van positieve bedrijfsresultaten. Echter, in de afgelopen twee decennia is deze veronderstelling nader onderzocht en ook omgedraaid. Medewerksbetrokkenheid en werkgeluk worden beide erkend als een kritische factor op de weg naar zakelijk succes. Studies en praktijkervaring tonen aan dat organisaties met gelukkige medewerkers floreren! (Figuur 1)



Figuur 1: gevalideerde prestatievoordelen in organisaties door een hoog niveau van werkgeluk

## FACTOREN OM WERKGELUK TE METEN

Om het geluk van medewerkers te verbeteren, is het vooral belangrijk om te weten wat werkgeluk betekent en hoe je het kunt aantonen. Uit onze meta-analyse van wetenschappelijke en HR studies blijkt dat werkgeluk kan worden gedefinieerd als een combinatie van vier factoren. In elke nauwkeurige meting van werkgeluk, zouden deze onderwerpen altijd aan bod moeten komen.

### 1. MEDEWERKERS-TEVREDENHEID

Positieve emotionele toestand als gevolg van iemands baan of aspecten van het werk.

### 2. MEDEWERKERS-BETROKKENHEID

Mate waarin men cognitieve, emotionele en fysieke aandacht besteedt aan het werk.

### 3. LOYALITEIT AAN ORGANISATIE

Mate waarin men zich betrokken voelt bij en identificeert met de organisatie waarvoor ze werken.

### 4. POSITIEVE EMOTIES EN AFFECT

Algemene positieve houding of positieve stemmingen tijdens het werk.

# 15 DRIJFVEREN VAN WERKGELUK

Bij 2DAYS MOOD hebben we deze vier factoren geïntegreerd in onze innovatieve meetmethode voor medewerkersbetrokkenheid. De online tool bestaat uit een continue 15 seconden survey, die onder andere realtime inzicht kan bieden in de 15 drijfveren van werkgeluk (figuur 2) en de employee Net Promoter Score.



Figuur 2: Employee Happiness Model, 2DAYS MOOD en Universiteit Utrecht (2017)

## INTERESSANT OM TE WETEN

Volgens ons onderzoek zijn de top 3 meest invloedrijke drijfveren van werkgeluk sterk gerelateerd aan de sociale sfeer.

### 1. SOCIALE WAARDEN

*'Een respectvolle en gelijke behandeling is belangrijk voor mijn algehele werkgeluk.'*

### 2. RELATIE MET COLLEGA'S

*'De relatie met mijn collega's is belangrijk voor mijn algehele werkgeluk.'*

### 3. RELATIE MET MANAGER

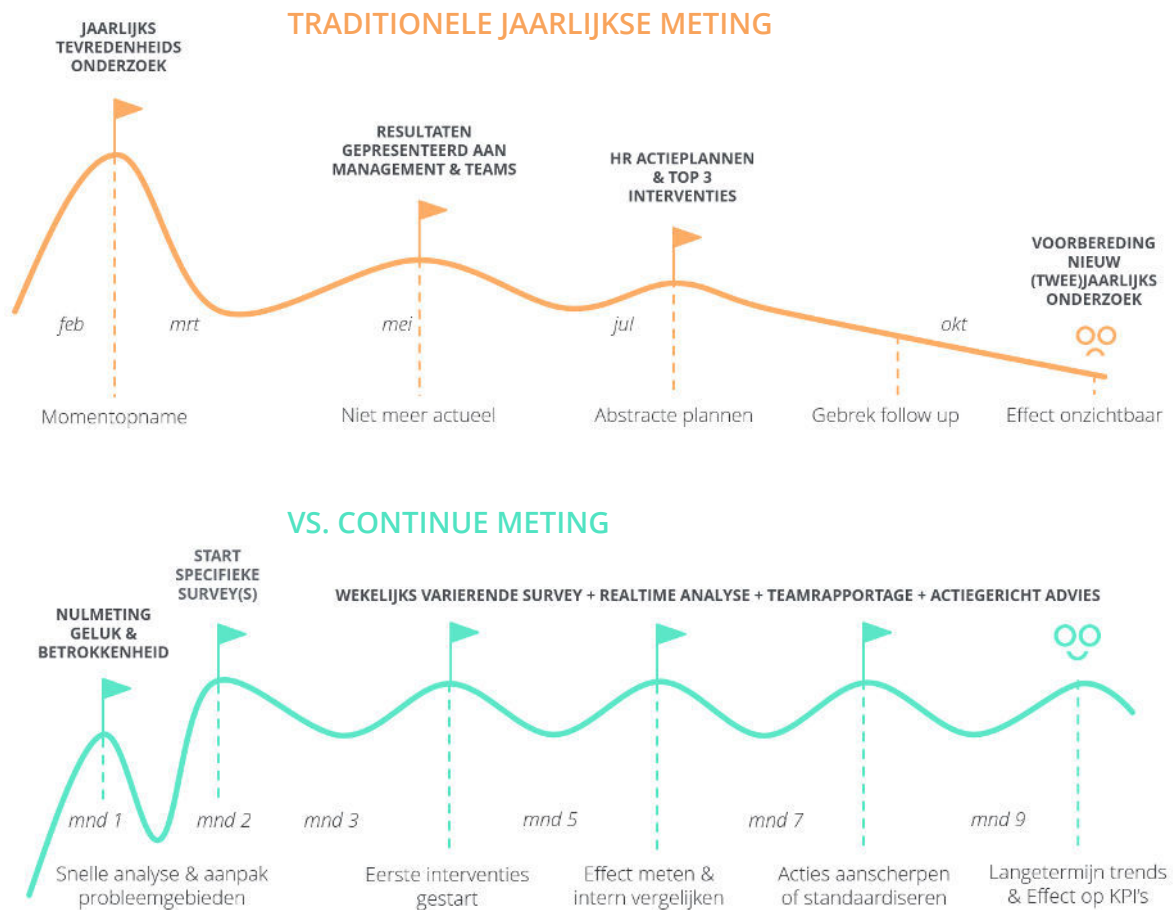
*'De relatie met mijn directe manager is belangrijk voor mijn algehele werkgeluk'*

# HOE MEET JE... TEVREDENHEID, BETROKKENHEID, LOYALITEIT EN STEMMING?

Ten eerste willen we benadrukken dat werkgeluk de verantwoordelijkheid is van alle leden in een organisatie. Het krijgen van voldoende inzicht in de tevredenheid, betrokkenheid, identificatie en stemmingen in teams en de gehele organisatie, is de eerste stap naar een positief werkklimaat.

Bij 2DAYS MOOD beginnen we altijd met een nulmeting om de status van deze 4 factoren en 15 drijfveren te bepalen. Hierdoor komen urgente onderwerpen of probleemgebieden aan het licht. Dit helpt prioriteiten te stellen en voorkomt het oplossen van 'niet-bestaande problemen'.

Ten tweede maken we ons hard voor de voordelen die een continue meting biedt, zoals versimpeling en relevantie. Onderzoek toont aan dat tevredenheids- of betrokkenheidsenquêtes vaak hun doel missen door de gebreken van de traditionele, jaarlijkse meetmethode (Figuur 3).



Figuur 3: voordelen en nadelen van traditionele en continue metingen in een tijdlijn

In beide grafieken vertegenwoordigt de lijn het geluksniveau in de organisatie. De vlaggen laten zien hoe representatief de survey is. Een continue survey, zoals onderzocht, heeft een gunstige invloed op het werkgeluk. Continu meten (bijvoorbeeld op een wekelijkse basis):

- Geeft meer representatieve resultaten (geen momentopnames)
- Toont aan of veranderingen en investeringen een impact hebben op betrokkenheid
- Maakt het mogelijk om sneller te handelen, frustraties op te lossen en talent te behouden

# INTERESSANT OM TE WETEN

Een recent onderzoek onder managers toont aan dat slechts 24% van hen vond dat de jaarlijkse betrokkenheidsonderzoeken waarde hadden. (Welbourne, 2016) Omdat de feedback van werknemers essentieel is voor positieve verandering, moeten medewerkeronderzoeken worden vernieuwd en verbeterd.

Tot nu toe hebben we inzicht gegeven in *wat je moet meten* om werkgeluk te verbeteren en op *welke wijze* een meting de meest relevante en betrouwbare resultaten oplevert. Laten we nu afsluiten met een aantal voorbeeldvragen en een praktische Employee Happiness quickscan.

## MEDEWERKERSTEVREDENHEID METEN

Medewerkerstevredenheid wordt vaak gemeten door medewerkers een stelling te laten beoordelen op een schaal, variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' (Likert-schaal). De vragen behoren tot thema's die betrekking hebben op de werkomstandigheden of het werkklimaat. Een meting begint idealiter met het type vragen dat een nullijn van tevredenheid kan vaststellen, en de belangrijkste thema's die daarmee samenhangen. Ter aanvulling kunnen diverse diepgaande, open, of op maat gemaakte vragen, meer inhoud geven aan de feedback.



The screenshot shows a mobile app interface for '2DAYS MOOD'. The question is: 'Over het algemeen voel ik me gewaardeerd voor het werk dat ik doe'. Below the question is a Likert scale with five radio buttons labeled 1 to 5. The scale is anchored with 'laag / negatief' at 1 and 'hoog / positief' at 5. Below the scale is another question: 'Waardering krijgen is belangrijk om me gelukkig te voelen op het werk', also with a five-point Likert scale. At the bottom of the screen is a 'VOLGENDE' button and a footer with the logo and copyright notice: '© 2017 2daysmood. All Rights Reserved.'

Figuur 4: Voorbeeldvraag nulmeting: drijfveren beoordelen op basis van tevredenheid en belangrijkheid



The screenshot shows a mobile app interface for '2DAYS MOOD'. The question is: 'Welke mogelijkheden heb jij in het afgelopen jaar gekregen om te leren en jezelf te ontwikkelen?'. Below the question is a large text input area. At the bottom of the screen is a 'VOLGENDE' button and a footer with the logo and copyright notice: '© 2017 2daysmood. All Rights Reserved.'

Figuur 5: Voorbeeldvraag. De drijfveer 'Leren en Ontwikkelen' beoordelen

# INTERESSANT OM TE WETEN

Teresa Amabile, professor aan de Harvard Business School, heeft jarenlang betrokkenheid op het werk onderzocht. In een van haar studies liet ze professionals de momenten vastleggen die hun energie gaven tijdens een werkdag. Resultaten toonden aan dat niet de momenten van vreugde, maar de momenten van betekenis de meeste impact hadden. Samenwerken aan een betekenisvol doel heeft een sterke positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid in een organisatie.

## MEDEWERKERSBETROKKENHEID METEN

Medewerkersbetrokkenheid is sterk gerelateerd aan factoren zoals motivatie, betekenisgeving, doelen en waarden. Als deze persoonlijke thema's in lijn liggen met de organisatie, cultuur en collega's, zal dit waarschijnlijk leiden tot zeer betrokken en productieve medewerkers. In het 2DAYSMOOD model, bevatten drijfveren als *Visie en Kernwaarden*, *Strategie en Doelstellingen*, *Merk en Reputatie* en *Intrinsieke Motivatie* de vragen om medewerkersbetrokkenheid te meten.



The screenshot shows a smartphone interface for the 2DAYSMOOD survey. The title is "2DAYSMOOD". The question is "Ik kan me identificeren met de visie en kernwaarden van mijn organisatie". Below the question is a 5-point Likert scale with radio buttons. The scale is labeled "laag / negatief" at the top and "hoog / positief" at the bottom. A "VOLGENDE" button is at the bottom of the screen. The footer contains the 2DAYSMOOD logo and "© 2017 2daysmood. All Rights Reserved."

Figuur 6: Voorbeeldvraag. De drijfveer 'Visie en Kernwaarden' beoordelen



The screenshot shows a smartphone interface for the 2DAYSMOOD survey. The title is "2DAYSMOOD". The question is "Mijn collega's en ik zijn gefocust op hetzelfde doel". Below the question is a 5-point Likert scale with radio buttons. The scale is labeled "laag / negatief" at the top and "hoog / positief" at the bottom. A "VOLGENDE" button is at the bottom of the screen. The footer contains the 2DAYSMOOD logo and "© 2017 2daysmood. All Rights Reserved."

Figuur 7: Voorbeeldvraag. De drijfveer 'Strategie en Doelstellingen' beoordelen

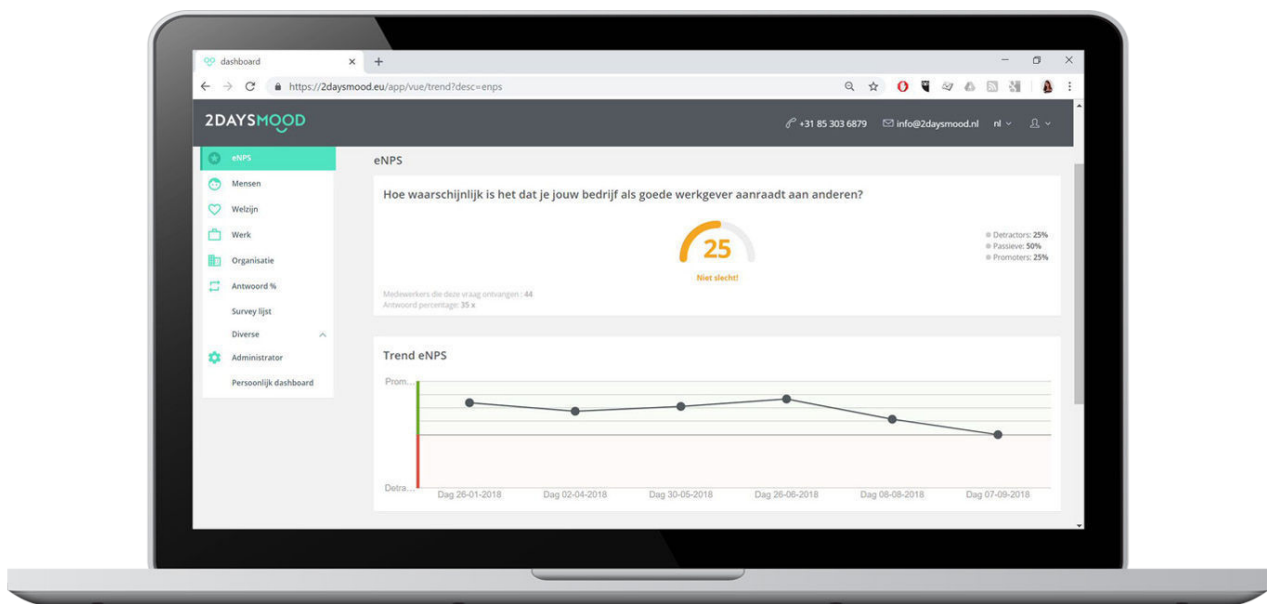
# LOYALITEIT AAN ORGANISATIE METEN

De eNPS (employee Net Promotor Score) is een internationaal gevalideerde formule om de mate van loyaliteit van werknemers en betrokkenheid met de organisatie te meten. Aan medewerkers wordt gevraagd hoe groot de kans is dat ze hun organisatie aanbevelen als een goede werkgever.

Medewerkers kunnen reageren met een antwoordscore tussen 0-10 en worden aan de hand van hun gegeven feedback verdeeld in 3 groepen:

- **Detractors:** mensen die tussen 0-6 antwoorden
- **Passieven:** mensen die tussen de 7-8 antwoorden
- **Promoters:** mensen die tussen de 9-10 antwoorden

De eNPS score wordt vervolgens berekend door het percentage detractors (werknemers die waarschijnlijk negatief over de organisatie spreken) af te trekken van het percentage promoters (werknemers die ambassadeurs zijn van de organisatie). De score kan variëren van -100 tot +100.



Figuur 8: Resultaten van meerdere eNPS metingen, gepresenteerd in realtime en als trend in een online dashboard

## INTERESSANT OM TE WETEN

Volgens onderzoek van Intergron in 2018 waren de gemiddelde eNPS in Nederland en Europa respectievelijk:



-4



-9.6

Uit onderzoek blijkt dat mensen die meer geluk ervaren op het werk, meer kans hebben om een promotor te worden. (Happiness Bureau, 2018)

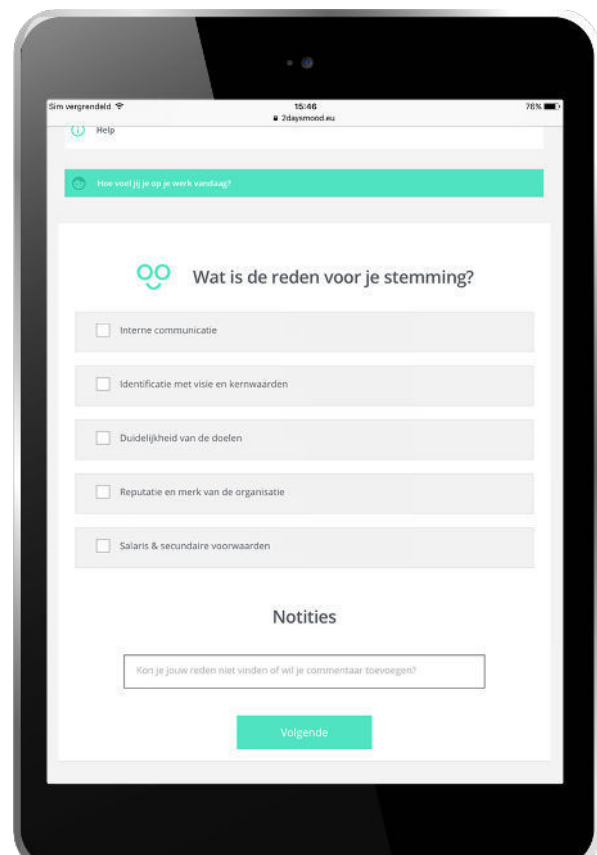
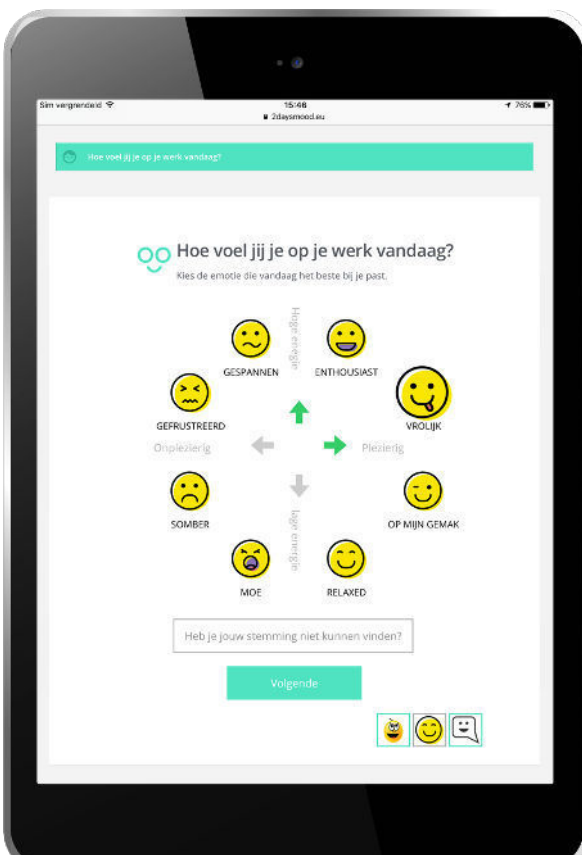


# STEMMINGEN METEN

In onze uitgebreide studie met Universiteit Utrecht, vroegen we respondenten uit verschillende landen welke stemmingen ze ervaren op het werk. Dit resulteerde in een spectrum van 8 universele emoties. Ze zijn onderverdeeld in kwadranten met de assen 'energie' en 'plezierigheid'. De vier kwadranten vertegenwoordigen de volgende overkoepelende stemmingen:

**BEVLOGENHEID TEVREDENHEID ONTEVREDENHEID STRESS**

Voor medewerkers is het vaak de moeite waard om inzicht te krijgen in hun verschillende persoonlijke stemmingen, trends en oorzaken hiervan. Dit kan gemeten worden door een multiple choice of open vraag. Het stimuleert hen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werkgeluk. Bovendien kan de data nuttig zijn bij feedback- of functioneringsgesprekken.



# INTERESSANT OM TE WETEN

De meest genoemde positieve stemmingen op het werk zijn:

**VROLIJK ENTHOUSIAST ONTSPANNEN**

# WERKGELUK QUICKSCAN

Als je met je team wil gaan werken aan het thema werkgeluk, dan moet je eerst zien te begrijpen welke intrinsieke en extrinsieke zaken werkgeluk positief en negatief kunnen beïnvloeden.

Deze quickscan zal je helpen om de belangrijkste drijfveren voor je team te identificeren. Je kunt van deze drijfveren vervolgens prioriteiten maken, om zo positieve verandering te realiseren. Er is geen 'one-size-fits-all' voor werkgeluk. Elke afdeling, elk team en elk individu, heeft eigen drijfveren die in verschillende mate bijdragen aan een algemeen gevoel van welzijn en energie op het werk.

**DOEL:** Het beoordelen van de drijfveren in je team en het stellen van prioriteiten

**HOE:** Door middel van een quickscan, team discussie en brainstorm

**TIJD:** 1-2 uur lange oefening, daarna verdere implementatie

**MATERIAAL:** U kunt de [2DAYSMOOD whitepaper](#) raadplegen die ingaat op de 15 drijfveren

## 1 WELKE DRIJFVEREN ZIJN BELANGRIJK VOOR EEN ALGEHEEL GEVOEL VAN WELZIJN, GELUK EN BETROKKENHEID OP HET WERK?

Beoordeel individueel de 15 bewezen drijfveren van werkgeluk van 1 (= meest belangrijk) tot 15 (= minst belangrijk). Bespreek de persoonlijke resultaten in jullie team en maak samen een top 5.

### ORGANISATIE

- Interne Communicatie
- Visie en Kernwaarden
- Strategie en Doelstellingen
- Reputatie en Merk

### MENSEN

- Leiderschap
- Relatie met Collega's
- Relatie met Directe Manager
- Sociale Waarden

### WERK

- Salaris en Voorwaarden
- Waardering
- Leren en Ontwikkelen
- Intrinsieke Motivatie

### WELZIJN

- Werkomstandigheden
- Vitaliteit
- Werk-privé balans

## 2 HOE WORDEN DE BELANGRIJKSTE DRIJFVEREN VAN TEAMLEDEN BEOORDEELD BINNEN DE ORGANISATIE?

Beoordeel individueel elke drijfveer uit de top 5 van je team op mate van tevredenheid. Gebruik een schaal van 1 (= helemaal niet tevreden) tot 5 (= zeer tevreden).

	1	2	3	4	5
Drijfveer 1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drijfveer 2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drijfveer 3 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drijfveer 4 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drijfveer 5 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3 BESPREEK DE RESULTATEN IN JE TEAM EN BEDENK ACTIES!

Wat kunnen jullie doen om de tevredenheid van de slechtst beoordeelde drijfveren te verbeteren? Wat kunnen jullie doen om een hoge mate van tevredenheid te behouden? Brainstorm samen over 1-3 maatregelen die genomen kunnen worden voor de drijfveer de laagste score.

**Drie acties om drijfveer x te verbeteren**

# START OOK EEN **WERKGELUK** METING

2DAYSMOOD transformeert jouw traditionele (jaarlijkse) medewerkerstevredenheidsonderzoek in leuke wekelijkse feedback momenten! Met continu inzicht in het werkgeluk van je teams, afdelingen en de organisatie ontwikkel je een data-gedreven aanpak om een positief en productief werkklimaat te creëren.

## Hoe het werkt?

Onze simpele methode stuurt wekelijks een anonieme 15 seconden survey naar medewerkers in de hele organisatie. De tool verzamelt realtime gegevens over hoe mensen zich voelen op het werk en waarom. Daarnaast kunt je meten hoe medewerkers de 15 bewezen drijfveren van werkgeluk beoordelen. Zoals leiderschap, waardering en werk-privé balans.

## Continu inzicht in feedback

Met een gemiddeld antwoordpercentage van 75%, zul je een relevante, continue feedback-loop met teams implementeren. De resultaten zijn direct beschikbaar in slimme online dashboards en worden automatisch in wekelijkse stemmingsrapporten naar teams verzonden. Zo kun je niveaus van stress, werkgeluk en betrokkenheid in realtime of als trend analyseren.

## Actie nemen voor meer werkgeluk

Wij willen dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar werkgeluk! Daarom bieden wij bruikbare tips en wetenschappelijke kennis in een E-learning omgeving voor alle gebruikers. Deze content is gemaakt door onze HR expert en organisatiepsycholoog.

## KOM IN **CONTACT**

Gratis Demo!

[www.2daysmood.com](http://www.2daysmood.com)

[info@2daysmood.nl](mailto:info@2daysmood.nl)

+31(0) 85 303 6879

Onze algemene voorwaarden zijn van toepassing op de inhoud van deze whitepaper  
2DAYSMOOD B.V. ©2019

