

The logo consists of the lowercase letters 'rh' in white, set against a dark red square background.A close-up photograph of two hands holding a strip of paper. The paper has two simple red smiley faces drawn on it. The background is blurred, showing what appears to be a group of people in a meeting or office setting.

OP NAAR WERK WAAR  
JE HAPPY VAN WORDT.

De geheimen van de gelukkigste  
bedrijven en medewerkers

The logo features the lowercase letters 'rh' in white on a dark red square, followed by the text 'Robert Half' in a black sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to the right.

**rh** Robert Half®

# INHOUD

- 3 Tevreden medewerkers zijn betere medewerkers
- 11 Geluk gedefinieerd
- 14 De voordelen van tevreden medewerkers



- 33 Over Robert Half
- 34 Over Happiness Works
- 35 Over het onderzoek



- 18 Zes factoren die de tevredenheid van medewerkers beïnvloeden
- 30 De moraal van het verhaal
- 32 Dankwoord





## TEVREDEN MEDEWERKERS ZIJN BETERE MEDEWERKERS

### INLEIDING

Tevredenheid op de werkvloer kan tegenwoordig niet meer worden opgevat als iets abstracts en zweverigs dat gewoon 'leuk' is voor werkgevers. Integendeel. Het is ondertussen duidelijk dat de tevredenheid van uw medewerkers een van de prioriteiten van uw bedrijf zou moeten zijn.

Bij Robert Half wisten we dat al. Onze missie is professionals helpen een baan te vinden waarin ze zich helemaal thuis voelen. Daarnaast helpen we bedrijven met het samenstellen van teams die gelukkig en productiever zijn. Al bijna 70 jaar koppelen we de juiste medewerkers aan de juiste functies. En wat we steeds opnieuw zien, is dat betrokken medewerkers en bedrijfssucces nauw met elkaar verbonden zijn.

"De meeste organisaties beseffen dat tevredenheid op de werkvloer een merkbare impact heeft op de productiviteit en

winstgevendheid", zegt Ricardo van Popering, Senior Business Manager bij Robert Half Nederland. "Tevreden medewerkers zijn vaak meer betrokken, loyaler, creatiever en productiever. Een positieve cultuur die medewerkers betreft en de tevredenheid verhoogt, zorgt ervoor dat bedrijven competitief kunnen blijven en heeft een directe impact op het resultaat."

"De juiste baan, in combinatie met motivatie, duidelijke en transparante communicatie, het creëren van saamhorigheidsgevoel en trots op het bedrijf, zijn allemaal factoren die leiden tot een tevreden team dat beter samenwerkt", aldus Ilona Boniwell, CEO van Positran en auteur van PositivePsychology.

Om uw bedrijf te helpen een tevreden team samen te stellen, zodat u optimaal profijt hebt van gelukkige medewerkers, werkte Robert Half samen met [Happiness Works](#) aan een onderzoek.

# WAT ZEGGEN MEDEWERKERS...

## Wanneer was u de afgelopen dagen het gelukkigst op uw werk en waarom?

- “Elke dag, aangezien er een heel goede werksfeer heerst en iedereen zichzelf kan zijn.”
- “Als ik met collega’s werk die van aanpakken weten en als we als team een goed resultaat kunnen neerzetten.”
- “Afgelopen vrijdagmiddag: ik heb mijn team bedankt voor een superdrukke week die we tot een goed einde hebben gebracht.”



Samen beoordeelden we de tevredenheid van meer dan 23.000 werknemers wereldwijd waarvan meer dan 2.300 in de BeNe-Lux, waarvan meer dan 1.300 in Nederland. De deelnemers beslaan alle leeftijdsgroepen, ervaringsniveaus en sectoren. We hadden ook een gesprek met toonaangevende experts<sup>1</sup> over wat bedrijven met de gelukkigste medewerkers gemeenschappelijk hebben.

De bevindingen en onze analyse daarvan, leveren een gedetailleerd beeld op van wat écht belangrijk is voor medewerkers. Bovendien krijgt u inzicht van het verband tussen tevredenheid en resultaten, en de specifieke stappen die werkgevers kunnen nemen om die tevredenheid te verhogen.

Op een tevredenheidsschaal van 0-100 scoren Nederlandse medewerkers 69,9. Ze doen het daarbij opvallend beter dan buurland België (65,2), het Verenigd Koninkrijk (67,2) en Frankrijk (63,8) maar scoren slechter dan Duitsland (71,2).

Wat kunt u doen om de medewerkers in uw bedrijf gelukkiger te maken? Dit rapport schetst de stappen die u kunt nemen om een bedrijfscultuur te creëren die aanzet tot tevredenheid en een aangename positieve sfeer.



1. Op [pagina 32](#) vindt u meer informatie over de experts.



## WELKE MEDEWERKERS ZIJN HET GELUKKIGST?

Laurence Vanhée, Chief Happiness Officer bij Happyformance: "Geluk is vooral een kwestie van gedrag, niet zozeer van materiële zaken. De geluksformule 'Vrijheid + Verantwoordelijkheid = Geluk + Prestatie' is het begin van alles. En de medewerkers profiteren hiervan."



Bron: onafhankelijke enquête uitgevoerd in opdracht van Robert Half onder meer dan 2.000 werknemers in België en Nederland. Niet iedere sector werd opgenomen in dit rapport.



## DE DRIJVEREN VOOR GELUK

Iedereen geeft een andere invulling aan geluk op het werk. Maar wat is de top 3 drijfveren volgens de werknemers die we hebben ondervraagd voor ons onderzoek?

# 1

# 2

# 3

LAND			
<b>NEDERLAND</b> 	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden	<b>VRIJHEID</b> krijgen.

GESLACHT			
<b>MAN</b> 	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	<b>VRIJHEID</b> krijgen.
<b>VROUW</b> 	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.

LEEFTIJD			
<b>18-34</b> 	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	Werk dat <b>DE MOEITE WAARD</b> is.
<b>35-54</b> 	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	<b>VRIJHEID</b> krijgen.
<b>55+</b> 	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	<b>TROTS</b> op de organisatie.	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.

Bron: onafhankelijke enquête uitgevoerd in opdracht van Robert Half onder meer dan 2.000 werknemers in België en Nederland. Niet iedere sector werd opgenomen in dit rapport.



## DE DRIJVEREN VOOR GELUK

Ranking volgens vakgebied.

# 1

# 2

# 3

VAKGEBIED	# 1	# 2	# 3
<b>ADMINISTRatieve ONDERSTEUNING</b>	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	<b>TROTS</b> op de organisatie.	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.
<b>ACCOUNTING</b>	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	<b>TROTS</b> op de organisatie.	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.
<b>FINANCE</b>	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.
<b>TECHNOLOGY</b>	<b>TROTS</b> op de organisatie.	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.	Een gevoel van <b>VOLTOOIING</b> .
<b>LEGAL</b>	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	<b>TROTS</b> op de organisatie.
<b>FINANCIAL SERVICES</b>	<b>TROTS</b> op de organisatie.	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.
<b>MARKETING</b>	Zich <b>GEWAARDEERD</b> voelen.	Met <b>RESPECT EN EERLIJK</b> behandeld worden.	<b>TROTS</b> op de organisatie.

Bron: onafhankelijke enquête uitgevoerd in opdracht van Robert Half onder meer dan 25.000 werknemers in Australië, België, Canada, Duitsland, Frankrijk, Nederland, Verenigde Staten & Verenigd Koninkrijk. Niet iedere sector werd opgenomen in dit rapport.



## INZICHTEN PER FUNCTIE

Administratief ondersteunend personeel en medewerkers in Sales en Customer Service scoren het slechtst op de factoren jobtevredenheid en passie. Daarnaast ervaren ze ook veel stress.

	JOBTEVREDENHEID	PASSIE	MINSTE STRESS
1	<b>SENIOR</b> Executives	<b>MANAGERS</b>	<b>SENIOR</b> Executives
2	<b>MANAGERS</b>	<b>SENIOR</b> Executives	<b>MANAGERS</b>
3	<b>STAFF-LEVEL</b> Professionals	<b>STAFF-LEVEL</b> Professionals	<b>ADMINISTRATIEF</b> <b>ONDERSTEUNENDE</b> functies
4	<b>ADMINISTRATIEF</b> <b>ONDERSTEUNENDE</b> functies	<b>ADMINISTRATIEF</b> <b>ONDERSTEUNENDE</b> functies	<b>SALES</b> en <b>CUSTOMER</b> <b>SERVICE</b>
5	<b>SALES</b> en <b>CUSTOMER</b> <b>SERVICE</b>	<b>SALES</b> en <b>CUSTOMER</b> <b>SERVICE</b>	<b>STAFF-LEVEL</b> Professionals

Bron: onafhankelijke enquête uitgevoerd in opdracht van Robert Half onder meer dan 2.000 werknemers in België en Nederland.





## INZICHTEN PER SECTOR

Medewerkers van de marketingafdeling scoren het best op het gebied van baantevredenheid en doen hun werk met de meeste passie. Medewerkers van de IT-afdeling ervaren de meeste werkgerelateerde stress.

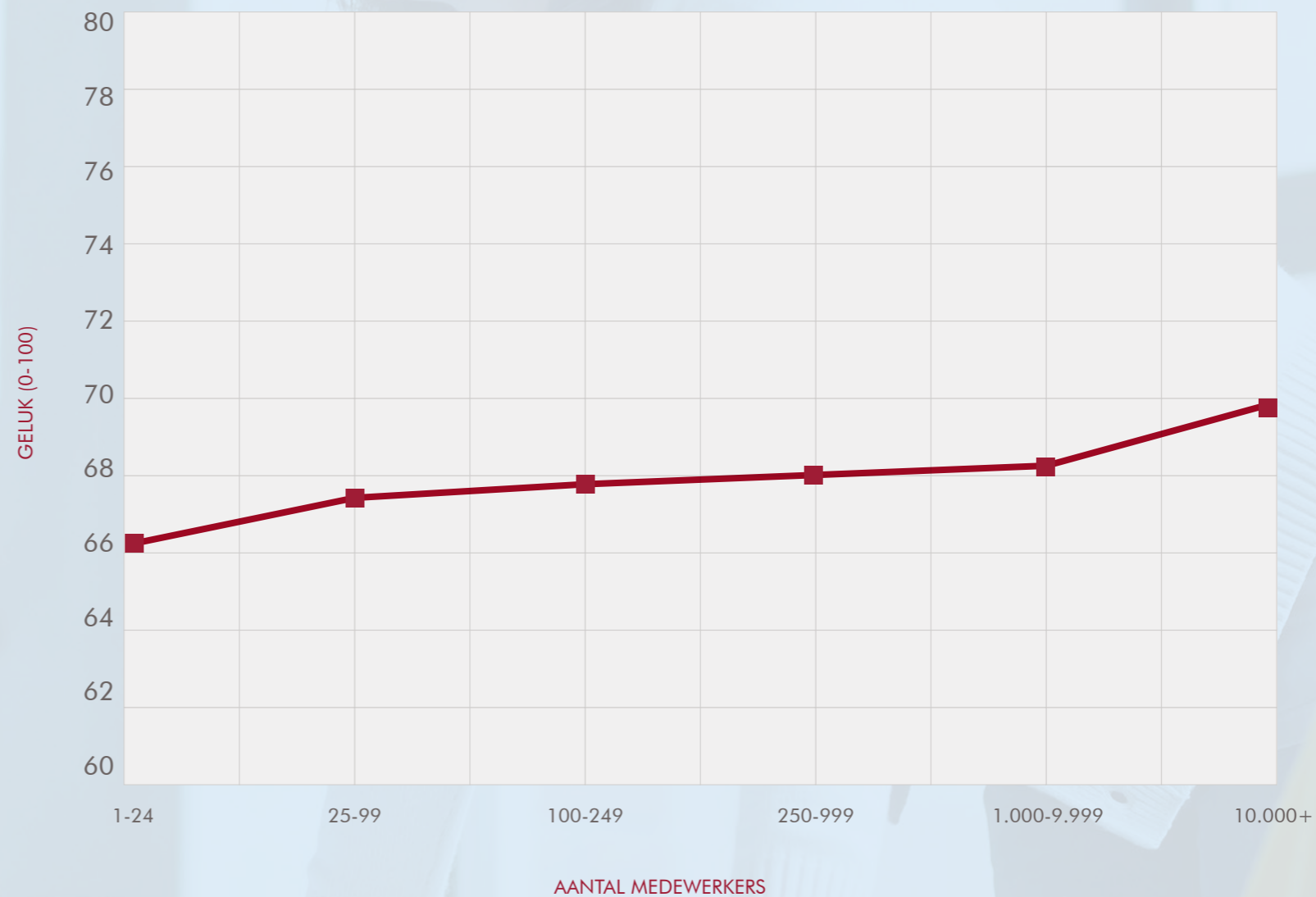
	BAANTEVREDENHEID	PASSIE	MINSTE STRESS
1	MARKETING	MARKETING	MARKETING
2	IT	ADMINISTRATIEVE ONDERSTEUNING	ACCOUNTING
3	ADMINISTRATIEVE ONDERSTEUNING	LEGAL	ADMINISTRATIEVE ONDERSTEUNING
4	LEGAL	IT	FINANCE en FINANCIAL SERVICES
5	ACCOUNTING	ACCOUNTING	LEGAL
6	FINANCE en FINANCIAL SERVICES	FINANCE en FINANCIAL SERVICES	IT

Bron: onafhankelijke enquête uitgevoerd in opdracht van Robert Half onder meer dan 25.000 werknemers in Australië, België, Canada, Duitsland, Frankrijk, Nederland, Verenigde Staten & Verenigd Koninkrijk. Niet iedere sector werd opgenomen in het onderzoek.



## DE GROOTTE DOET ERTOE

Hoe groter de organisatie,  
hoe tevredener medewerkers  
zijn over hun baan.

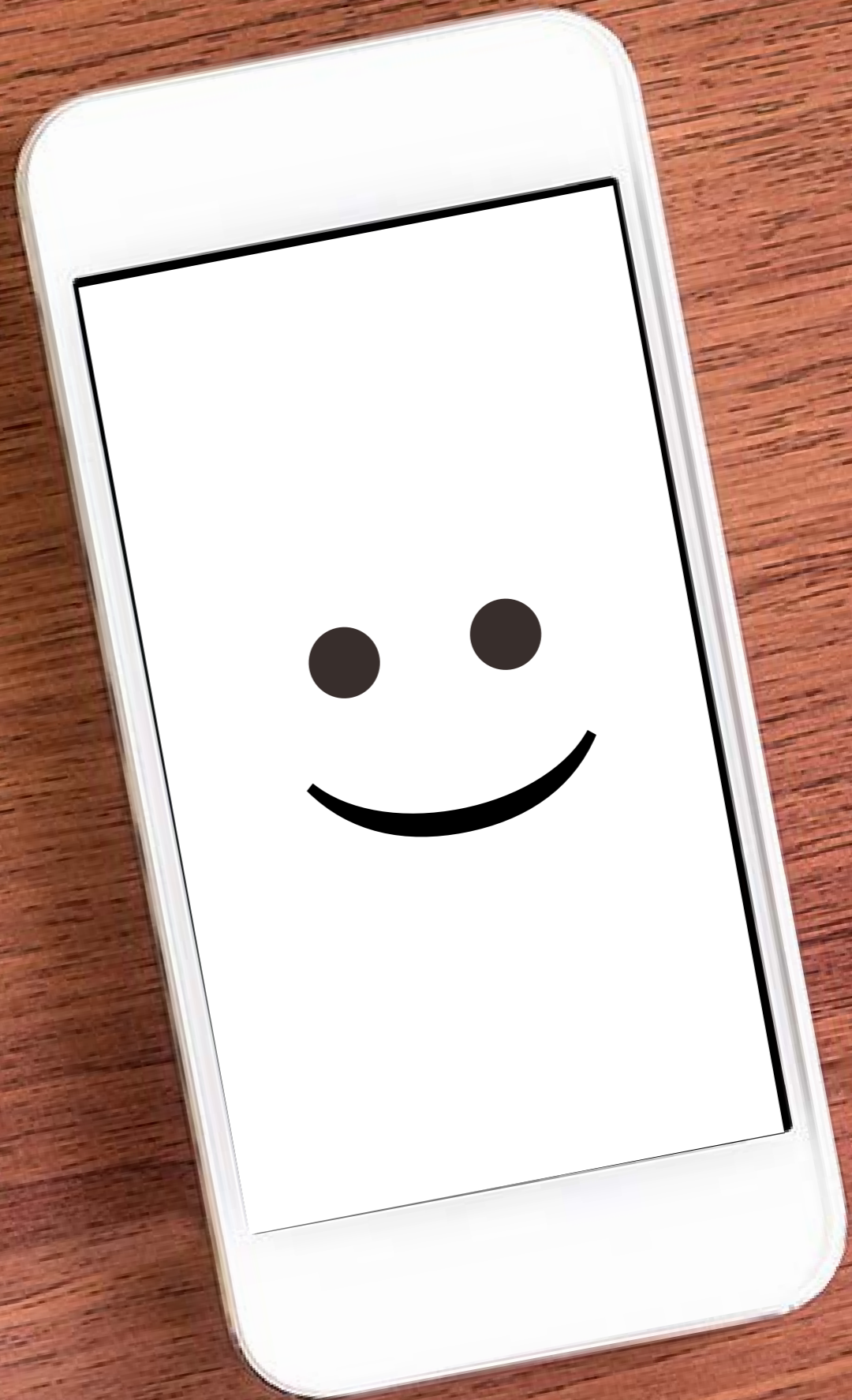


Bron: onafhankelijke enquête uitgevoerd in opdracht van Robert Half onder meer dan 2.000 werknemers in België & Nederland.

---

**GELUK**  
GEDEFINIEERD

---





## GELUK GEDEFINIEERD

Weten wat geluk is, is heel belangrijk als u de tevredenheid onder uw personeel wilt bevorderen. Dus wat is dat precies?

“Geluk staat voor een fijne ervaring”, zegt Nic Marks, een van ‘s werelds toonaangevende geluksexperts en oprichter van Happiness Works. “Het is een emotioneel woord dat we gebruiken om de kwaliteit van ervaringen in ons dagelijks werk samen te vatten — of we ons goed voelen en het goed doen, eigenlijk.”

Dr. Christine Carter, auteur van *The sweet spot: how to find your groove at home and work*, voegt daaraan toe dat mensen tevredenheid vaak gelijkstellen aan leuke maar vluchtige momenten van voldoening. Maar bij tevredenheid op het werk komt nog veel meer kijken.

“Wanneer wij het hebben over tevredenheid — en waarom tevreden medewerkers productiever en meer betrokken zijn en ook nog eens beter presteren — gebruiken we tevredenheid als een overkoepelende term voor iets veel breders”, legt Carter uit, senior doctoraatassistent aan het Greater Good Science Centre van de Universiteit van Californië, Berkeley.

Ilona Boniwell legt uit dat wanneer u zich gewaardeerd voelt, u

op korte en lange termijn allerlei positieve bijdragen levert en meer doet dan wat van u verwacht wordt: “U bent gemotiveerder, hebt meer energie, helpt anderen meer, stelt uzelf grotere doelen en wilt langer dezelfde baan houden.”

“Wanneer managers hun medewerkers regelmatig een schouderklopje geven en aanmoedigen, zet een team opvallend betere projectresultaten neer. Door het geven van erkenning spelen managers in op twee menselijke behoeften: competentie (aangeven dat iemand goed bezig is) en verbondenheid (iemand toont interesse in u)”, zegt ze.

Op zijn beurt vat Nic Marks tevredenheid op het werk dan weer samen tot drie belangrijke positieve emoties:

- **Enthousiasme** — Enthousiasme is een intens gevoel dat mensen helpt kansen te creëren en te grijpen. Het is een manier om onze inspanningen en die van anderen te mobiliseren.
- **Interesse** — Interesse kan worden opgevat als een geconcentreerde energie. Het motiveert ons voor taken die op korte termijn misschien een uitdaging vormen, maar op middellange of lange termijn wel voordelen met zich meebrengen.

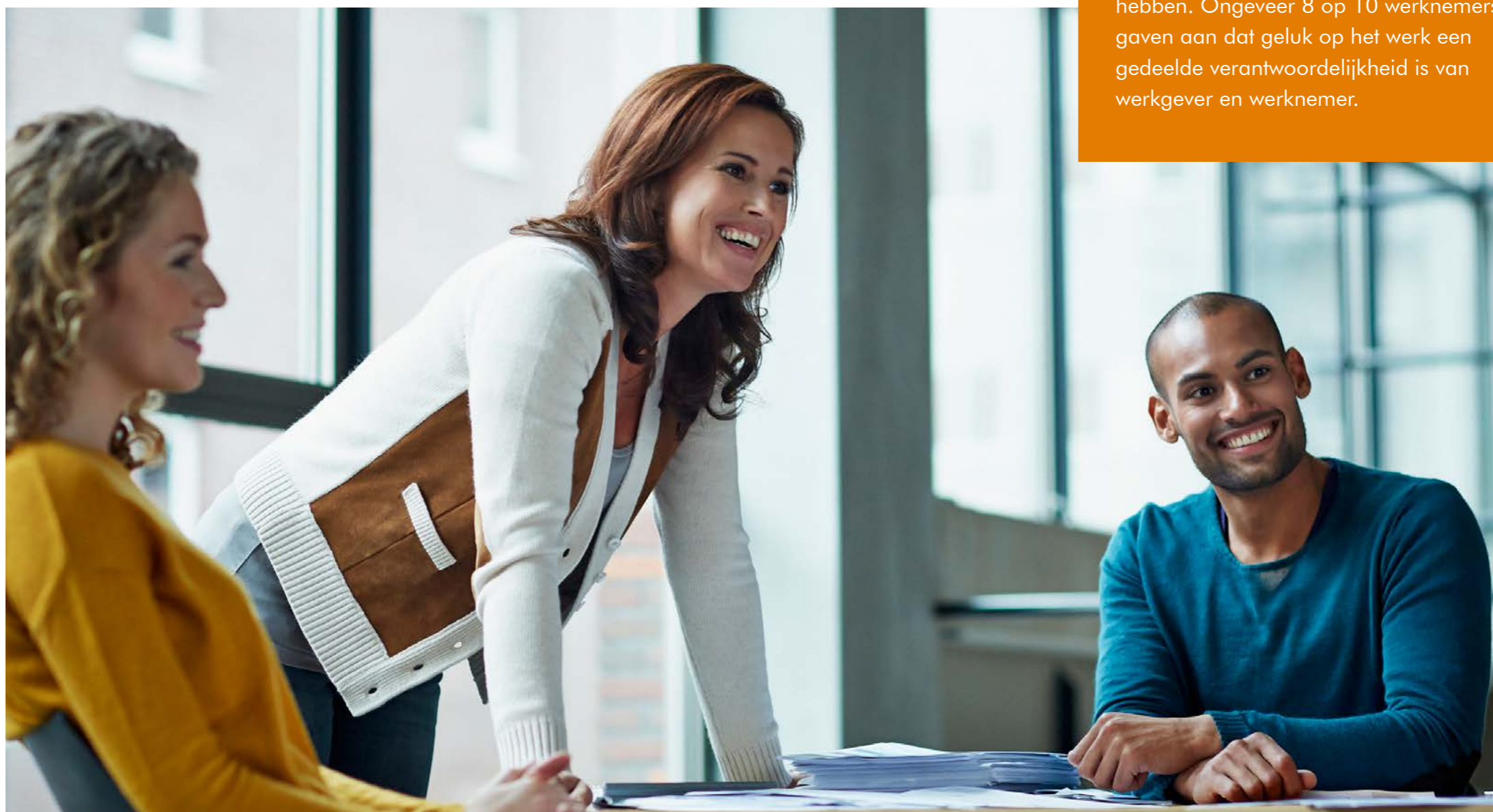
- **Voldoening** — Voldoening is een reflectieve emotie met lage energie. Denk aan de voldoening over het bereiken van iets. Voldoening helpt ons na te denken over wat er goed ging en hoe we dit type succes kunnen herhalen.

Gelukkig zijn betekent niet dat u zich op elk moment van de dag opperbest voelt. We weten allemaal dat ons humeur gedurende de werkweek of werkdag nogal eens kan variëren. Bij frustratie over een project dat maar niet vooruitgaat, kan een werknemer nog steeds zeer gelukkig zijn op het werk, mits het ontevredenheidsgevoel van relatief korte duur is.

Gelukkig zijn is dan ook meer dan een stemming. Het is een diep gevoel van tevredenheid en zingeving, dat bijvoorbeeld ontstaat door uw werk goed te doen, een collega te helpen of erkenning te krijgen voor uw werk.

## GELUK IS TEAMWERK

Werknemers beseffen dat baantevredenheid een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat ze hier zelf een belangrijk aandeel in hebben. Ongeveer 8 op 10 werknemers gaven aan dat geluk op het werk een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer.



---

# DE VOORDELEN VAN TEVREDEN MEDEWERKERS

---





## DE VOORDELEN VAN TEVREDEN MEDEWERKERS

Bedrijven hoeven niet te kiezen tussen gelukkig, tevreden personeel en een winstgevend bedrijf. Ze kunnen ze allebei hebben. Tevreden medewerkers zijn een essentieel onderdeel van een bloeiend bedrijf.

Hoe kan aandacht voor tevredenheid onder het personeel uw bedrijf vooruithelpen?

### TEVREDEN MEDEWERKERS ZIJN VEERKRACHTIGER EN LOYALER

Tevreden medewerkers blijven langer. Minder verloop betekent meer institutionele kennis en minder tijd en geld besteed aan

recruitment en opleidingen. Marks vraagt zich af: "Waarom zou je op zoek gaan naar een andere baan als je al een leuke baan hebt?"

Bovendien zien we steeds opnieuw dat tevreden medewerkers de meest overtuigende ambassadeurs voor hun organisatie zijn. Tevreden medewerkers stralen niet alleen optimisme en goodwill uit, ze maken ook buiten het bedrijf een goede indruk en leveren een betere service aan de klant. Deze enthousiaste houdingen verbeteren de reputatie van uw bedrijf en ondersteunen uw recruitmentactiviteiten.



Ontdek hoe gelukkige werknemers kunnen bijdragen tot betere bedrijfsresultaten.



Ontdek meer over de link tussen gelukkige en gezonde werknemers.

### TEVREDEN MEDEWERKERS WERKEN BETER

Veel onderzoeken tonen aan dat tevredenheid een positieve impact heeft op de kwaliteit en kwantiteit van het werk op zowel individueel als teamniveau. Een voorbeeld:

- Onderzoek gepubliceerd door de Universiteit van Warwick toonde aan dat tevreden medewerkers tot 12 procent productiever zijn.<sup>1</sup>
- Gallup ontdekte dat betrokken medewerkers 21 procent productiever zijn dan hun niet-betrokken collega's.<sup>2</sup>

"Tevreden medewerkers geven meer om hun werk en doen dus ook meer inspanningen. Dit betekent ook dat ze sneller merken wat er fout gaat en iets ondernemen om negatieve gevolgen te voorkomen", aldus Nic Marks.

Gelukkigere mensen komen doorgaans ook innovatiever en creatiever uit de hoek. "Positieve relaties op het werk leveren het individu en de organisatie verrijking, vitaliteit en betere inzichten op", aldus Ilona Boniwell.

Dit alles leidt tot positieve emoties, zoals enthousiasme en interesse. Mensen verruimen hierdoor hun denken en hun bewustzijn. Ze hebben ook de neiging om nieuwe wegen in te slaan en nieuwe benaderingen uit te proberen. "Positieve interacties blijken ook te leiden tot een hoger niveau van wederzijds voordeel, een gezonde teamsamenwerking, een sterkere betrokkenheid tegenover de organisatie, een hoger energieniveau, een tijd- en kostenbesparing en betere projectprestaties."

### TEVREDEN MEDEWERKERS ZIJN GEZONDER

Stress is niet alleen belastend voor het afweersysteem, maar ook voor uw organisatie. Uitgebluste of chronisch gefrustreerde medewerkers zijn vaker ziek en afwezig. Betrokken medewerkers daarentegen hebben minder chronische gezondheidsproblemen, eten gezonder en bewegen vaker dan hun minder gemotiveerde collega's, aldus Gallup<sup>3</sup>. Het resultaat: ze missen minder werk door ziekte — en herstellen sneller als ze toch ziek worden.

1. Horizons Workforce Consulting, "Employees' Personal Lives Are Critical to Business Success", 27 juni 2012, <http://www.brighthorizons.com/about-us/press-releases/employees-personal-lives-are-critical-to-business-success/>.
2. Gallup, "State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide," 2013.
3. Ibid.



## DE WETENSCHAP VAN POSITIEVE EMOTIES

Stress en burn-out beïnvloeden de prestaties op het werk negatief, terwijl gelukkige mensen juist veel beter presteren.

Maar waarom is dat?

Dr. Christine Carter legt uit dat werknemers met veel positieve emoties over dat beetje extra capaciteit beschikken waaraan het ongelukkige werknemers ontbreekt. "U hebt beter toegang tot de delen van uw brein die u nodig heeft om te innoveren en om creatief en empathischer te zijn. En je kunt binnen een team veel beter functioneren omdat je sociale intelligentie een sterke boost krijgt." Dr. Carter is overtuigd: "Managers moeten beseffen dat hun ondergeschikten hun potentieel niet ten volle kunnen benutten wanneer ze onder stress staan. En laat positieve emoties nu net de manier zijn om stress beter de baas te kunnen."



## GELUK DOOR DE JAREN HEEN

Het geluk van medewerkers in Nederland verloopt als een 'honeymoon': in het eerste jaar van hun carrière zijn ze het gelukkigst, waarna het geluk daalt in het tweede jaar. Tussen hun tiende en twintigste carrièrejaar hebben ze de meeste stress.

## WAT ZEGGEN MEDEWERKERS...

**Als u terugblijkt op uw carrière, op welk punt had u het dan het meest naar uw zin, en waarom?**

- "Als ik het gevoel heb dat ik mijn werk goed doe en als anderen dat ook vinden."
- "In de periode dat ik concrete, rechtstreekse invloed/beslissingsbevoegdheid had."



---

# ZES FACTOREN DIE DE TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS BEÏNVLOEDEN

---





Tevredenheid is duidelijk een individuele ervaring. Er zijn geen twee medewerkers met dezelfde behoeften, voorkeuren en persoonlijkheden. Er zijn echter wel universele factoren die een rechtstreekse invloed hebben op de tevredenheid van medewerkers. Inzicht in die factoren en uw managementaanpak daarop afstemmen versterkt niet alleen de betrokkenheid van uw personeel, het verhoogt ook de kwaliteit van het werk van uw team en geeft uw recruitment- en retentie-activiteiten een flinke boost.

Hieronder ziet u de zes belangrijkste voorwaarden voor tevredenheid op het werk.

## DE JUISTE MATCH VOOR DE JOB EN HET BEDRIJF

De voorwaarden voor tevredenheid scheppen, begint nog vóór u iemand in dienst neemt. Wanneer u mensen in dienst neemt die goed bij uw bedrijfscultuur passen, zullen ze zich sneller thuis voelen en dus ook snel waardevolle bijdragen leveren.

Een slechte match daarentegen kan de stemming van het hele team de kop indrukken. En als u op zoek gaat naar vervanging en nog steeds niet de juiste match vindt, begint het probleem gewoon opnieuw.

### LAAT ZE WETEN WAAR ZE AAN BEGINNEN

Een goede match behelst zowel vaardigheden als temperament. In het onderzoek van Robert Half en Happiness Works zeggen vooral marketingmedewerkers dat hun vaardigheden en ervaring goed zijn afgestemd op de functievereisten. Aan het andere eind van het spectrum vinden we de HR-medewerkers. Zij beweren het minst aansluiting te vinden op hun werk.

“Door bij het rekruteren een nauwkeurig beeld te scheppen van de functie en bedrijfscultuur bouwt u een bescherming in en kunt u problemen beter voorkomen. Wanneer u potentiële kandidaten duidelijk vertelt wat de

vacature precies inhoudt, verkleint u de kans op een onaangename verrassing, verveling of teleurstelling fors.

“Elke stap van het recruitmentproces moet grondig worden aangepakt — van gedetailleerde vacatures en diepgaande sollicitatiegesprekken tot het testen van vaardigheden, het grondig nagaan van referenties en kandidaten de kans geven om verschillende mensen binnen het bedrijf te ontmoeten. Dit proces schept een kader voor tevredenheid bij zowel medewerker als werkgever”, licht Ricardo van Popering toe.

### DE ZACHTERE KANT VAN REKRUTEREN

Nagaan of iemand echt in de functie geïnteresseerd is, is essentieel om te verzekeren dat de nieuwkomer betrokken aan het werk gaat en wil blijven. Daarnaast is het van belang dat er een goede match is tussen de gevraagde vaardigheden en ervaring die nodig zijn voor de functie en de vaardigheden en ervaring waarover de kandidaat beschikt. Voornamelijk 18- tot 34-jarigen (24%), medewerkers in een administratief ondersteunende rol (29%) en medewerkers met een tijdelijk contract (32%) scoren hier laag.

Ilona Boniwell licht toe: "Meer variatie en uitdaging maken echt een verschil voor geluk en betrokkenheid op lange termijn. Facebook hanteert een rotatiesysteem waarbij het ingenieurs ongeveer om de 18 maanden aan iets anders laat werken. Door deze nieuwe inzichten en expertises krijgen de teams voortdurend nieuwe ideeën."

Ook de voordelen van autonomie zijn onmiskenbaar, want hoe meer controle over uw eigen situatie, hoe beter uw algemene welzijn en energie. En hoe zit het met de funfactor? Volledige dagen aan een stuk herhalend en niet-creatief werk doen, is niet ideaal. Deze factoren maken dan ook een verschil op het vlak van geluk en betrokkenheid.

### **PRECIES AFSTEMMEN**

Het is dus belangrijk om mensen te werven die bij het werk passen... Maar ervoor zorgen dat dat ook zo blijft, is net zo belangrijk! Zie het als een 'her-indiensttreding' van uw medewerkers.

"Carrière doelstellingen zijn niet statisch", zegt Ricardo van Popering. "Ondersteun de loopbaanontwikkeling van medewerkers door regelmatig met hen te praten over de evolutie van hun doelstellingen en de mogelijkheden om die te bereiken. Als u opbouwende feedback geeft en belangstelling toont, worden uw medewerkers gelukkiger en productiever en zullen ze zich veel meer gewaardeerd voelen."

Neem regelmatig wat afstand om de samenstelling en taakverdeling binnen uw team met andere ogen te bekijken. Praat met uw directe medewerkers over hun band met het bedrijf. Boeit de functie hen nog steeds? Wat vinden ze het leukst aan hun job? Hebben ze het gevoel dat hun vaardigheden optimaal worden benut?

Besef dat u de her-indiensttreding van uw medewerkers niet helemaal zelf hoeft te doen. Schakel uw meer ervaren medewerkers in om daarbij te helpen. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn, merken ze dat ze minder leren maar dat hun vaardigheden beter zijn afgestemd op de eisen van de functie.

## **EEN ROTTE APPEL KAN DE HELE MAND AANTASTEN**

Uw team wordt versterkt? Probeer om sterk betrokken te worden bij het recruitmentproces. Niemand begrijpt immers beter dan u wat de job inhoudt of met wie de nieuwe medewerker zal moeten samenwerken. Let bij het sollicitatiegesprek in het bijzonder op interpersoonlijke vaardigheden. Een kandidaat die op papier de perfecte match lijkt, zal niet bijdragen tot meer geluk op de werkvloer indien hij of zij niet beschikt over de noodzakelijke soft skills. Attitudes worden overgedragen en één rotte appel kan de hele mand aantasten. "We hebben allemaal weleens ondervonden hoe een collega de sfeer helemaal kan verpesten", vertelt Marks. "Wanneer iemand schittert in zijn baan, maar de mensen rondom hem irriteert, zal hij waarschijnlijk meer kosten dan hij opbrengt."





## EEN GEVOEL VAN EMPOWERMENT

Uw personeel meer autonomie geven om zelf beslissingen te nemen, of toch met zo weinig mogelijk richtlijnen, verbetert de tevredenheid op verschillende manieren:

- Empowerment helpt uw personeel met de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden die ze kunnen gebruiken om te groeien en grotere bijdragen te leveren aan het bedrijf.
- Dankzij empowerment hebben medewerkers het gevoel dat hun rol in de functie groter is omdat zij de beslissingen nemen.
- De teugels laten vieren vergroot ook het zelfvertrouwen van de teamleden, omdat ze zo gaan beseffen dat ze ook de juiste beslissingen kunnen nemen.
- Autonome medewerkers durven ook kritisch te zijn en ideeën te opperen. De kans wordt kleiner dat grote organisatorische veranderingen of verstoringen, zoals een herstructurering van het personeel, deze medewerkers uit balans brengen.

Helaas zien veel bedrijven die voordelen aan zich voorbijgaan.

Volgens ons onderzoek vindt net iets minder dan de helft van de ondervraagde medewerkers dat ze geen invloed kunnen uitoefenen op belangrijke beslissingen in hun baan. Van de respondenten zegt 32 procent nauwelijks of geen controle over zijn werk te hebben,

terwijl 46 procent vindt te weinig kansen te krijgen om creatief te zijn.

Vraag regelmatig naar input en feedback om te voorkomen dat (nieuwe) medewerkers ontmoedigd en gedemotiveerd geraken. Niet alleen zullen ze zich zo gewaardeerd voelen, uw inspanningen zullen waarschijnlijk ook nieuwe perspectieven en verfrissende oplossingen opleveren.

### ONDERSTEUN MAAR WEES GEEN MICROMANAGER

Sommige leidinggevenden die gebukt gaan onder het gewicht van hun verantwoordelijkheden voelen zich verplicht om de controle te behouden over projecten, hoe klein of groot ook. Maar daar hangt een prijskaartje aan. Het ontnemt medewerkers de kans om te groeien en belemmert managers om zich te richten op grotere doelstellingen.

Volgens Laurence Vanhée kan geluk bepaald worden door het niveau van vrijheid. "Iemand de vrijheid geven om zijn baan zelf te organiseren in termen van tijd, plaats, rol en tools, is een goed begin van empowerment op het werk."

Empowerment vereist evenwicht: "Scheep een cultuur waarin uw team wordt aangemoedigd hun probleemoplossende vaardigheden te verruimen door slimme, strategische risico's te nemen en ze de kans te geven nieuwe, creatieve ideeën te delen", raadt Ricardo van Popering aan. "Maar maak ook duidelijk dat u

altijd klaarstaat om steun en begeleiding te bieden, zodat ze niet het gevoel hebben dat ze er alleen voor staan.”

Marks merkt op dat een gevoel van autonomie en vrijheid fundamenteel is voor mensen: “Het gevoel dat we onze eigen beslissingen kunnen nemen, is een belangrijk aspect van mens zijn. Respecteer dat medewerkers hun eigen manier van werken hebben en geef ze een compliment als ze met iets komen waar u zelf nooit aan had gedacht.”

### NEEM EEN SLIM RISICO DOOR SLIMME RISICO'S TE BELONEN

“Sommige managers pleiten voor het idee van creatief risico's nemen, maar roepen een medewerker weer snel tot de orde zodra die persoon ook echt een risico durft te nemen”, zegt auteur Todd Henry, die het vaak heeft over productiviteit, creativiteit en passie voor werk en leiderschap. “Als woorden en acties niet overeenkomen, zorgt dat voor onenigheid en ontevredenheid. Als iemand strategisch iets uitprobeert dat niet werkt, leer dan van de fout en geef een compliment voor het risico.”

Een fout die managers maken, is niet iedereen in het team toelaten zijn/haar creatieve spieren te trainen. Slechts 49 procent van het boekhoudkundig personeel en 36 procent van de administratieve medewerkers zegt vaak creatief te kunnen zijn in hun werk. Wat echter nog meer opvalt, is dat slechts 52 procent van de 35- tot 54-jarigen het eens is met die stelling.

Betrek het voltallige personeel bij het brainstormen over nieuwe ideeën en methodes, en niet enkel de creatieve kant van de organisatie. Iedereen kan met vernieuwende ideeën komen.

## GEEF INSPRAAK

Nederland doet het relatief goed op vlak van inspraak geven. 68% van de respondenten geeft aan invloed te hebben op de organisatie.

Wist u dat...

- slechts 64% van de vrouwen verklaart een invloed te kunnen uitoefenen op haar job, terwijl dat wel het geval is voor bijna 70% van de mannen?





3.

## ZICH GEWAARDEERD VOELEN

Een positieve werkomgeving creëren en uw medewerkers gelukkig maken, hoeft niet zoveel moeite en geld te kosten. Laat uw medewerkers gewoon zien dat u hun harde werk en toewijding waardeert. Een oprecht bedankje voor goed werk motiveert veel meer dan veel mensen beseffen. Professionals in zowel accounting (69 procent) als marketing en finance (beide 63 procent) halen immers het meeste uit het gevoel gewaardeerd te worden.

“Positieve emoties opwekken via dankbaarheid is gemakkelijk en krachtig”, zegt Carter. “De wetenschap hierover is overduidelijk. Er zijn tal van onderzoeken die aantonen hoeveel beter mensen functioneren wanneer ze zich gewaardeerd voelen door hun teams en manager.”

### DE ELEMENTEN VAN EFFICIËNT COMPLIMENTEREN

Als het om waardering gaat, maken oprechtheid, specificiteit en timing het grote verschil. Pogingen om uw medewerkers te complimenteren, kunnen een averechtse uitwerking hebben als het compliment vaag is (“u bent zo’n harde werker”) of laat komt (“mooi werk toen”).

“De mens heeft een intrinsieke behoefte aan erkenning van zijn inspanningen, competenties en realisaties”, aldus Vanhée. “Tekenen van erkenning (door managers of collega’s, gelijken of klanten) geven de motivatie en de eigenwaarde een boost.”

Maar overdrijf ook weer niet. Een compliment voor zelfs de kleinste prestatie verliest al snel zijn impact.

Onthoud ook dat uw hele team regelmatig van u moet horen. Feedback wordt te vaak toegespitst op minder ervaren medewerkers die misschien nog steeds de finesses van de baan en werkvloer leren kennen. Slechts 45 procent van de medewerkers zegt regelmatig opbouwende feedback te krijgen.

### HET HUMEUR VAN MANAGERS IS BESMETTELIJK

Nic Marks van Happiness Works zegt dat het belangrijk is dat managers zichzelf regelmatig herinneren aan de centrale rol die zij spelen in de stemming van hun medewerkers. “Als uw manager één keer iets negatiefs tegen u zegt, kan dit een impact hebben op uw motivatie”, zegt hij. “Maar omgekeerd geldt ook dat als uw manager iets fijs tegen u zegt, dit positieve gevoelens kan versterken en u een hele tijd op wolkjes loopt.”

“We zijn er als de kippen bij om op problemen te wijzen, maar we moeten ook van ons laten horen als het goed gaat”, gaat Marks verder. “Managers zouden medewerkers moeten proberen te betrappen op iets wat ze goed doen in plaats van slecht. Die positieve kritieken zijn cruciaal en enorm belangrijk. Geloof het of niet: een bonus is fijn, maar met een vriendelijk woord komt u nog verder bij medewerkers!”

# DANIEL PINK OVER DE KENMERKEN VAN TEVREDENHEID

Auteur Daniel Pink weet hoe u het beste in uzelf en anderen naar boven brengt. We vroegen hem naar de gemeenschappelijke kenmerken van tevreden medewerkers, de gevaren van micromanagement en wat managers tegenwoordig kunnen doen om de tevredenheid binnen hun team op te krikken.

**Ziet u gemeenschappelijke factoren bij de mensen die u ontmoet en die het meest tevreden zijn in hun baan?**

Daniel Pink: Dat varieert van persoon tot persoon, maar de lijst omvat:

- Enige controle hebben over het werk dat u doet, wanneer u het doet, hoe u het doet en met wie u het doet.
- Fantastische collega's hebben, die u ook vertrouwt.
- Het gevoel hebben dat wat u doet een verschil maakt in de wereld.
- Vooruitgang kunnen boeken in zinvol werk.

**Waarom zijn autonomie en zelfsturing voor zoveel mensen zo vervlochten met geluk en tevredenheid op het werk?**

DP: Draai het eens om. Het omgekeerde van zelfsturing is controle. Mensen hebben slechts twee reacties om te controleren. We gehoorzamen, of we komen in opstand. Volgzaamheid leidt niet tot tevredenheid. En opstandig gedrag evenmin. Mensen kunnen alleen betrokken raken als ze – niet per se volledige, maar in elk geval enige – autonomie hebben in hun werk.



**Welke eenvoudige stap kan een manager nemen om zijn medewerkers gelukkiger te maken?**

DP: Ik vrees dat ik meer dan één tip ga geven ... De specifieke techniek hangt af van de persoon, de situatie en de doelstellingen. Ik geef er dus drie:

- Hou heel korte (misschien vijf minuten), wekelijkse en persoonlijke gesprekken met elke medewerker om deze vragen te stellen: boekt u vooruitgang in uw werk? En zo niet, wat kan ik doen om daarbij te helpen?
- Moedig alle medewerkers aan om één keer per week samen te werken. Laat iedereen één uur, verlost van zijn normale taken, nadenken over iets nieuws dat de organisatie zou kunnen doen, iets doms waarmee ze zou moeten stoppen, een proces dat kan worden verbeterd of eenvoudigweg een betere manier om de boel te runnen.
- Hou deze week twee gesprekken minder met uw team over hoe ze een specifieke taak doen — en twee meer over waarom ze die taak eigenlijk doen.



Ontdek hoe u kunt bijdragen aan een betere bedrijfscultuur.

## EEN WELGEMEENDE DANKUWEL DOET WONDEREN

“Zich gewaardeerd voelen” draagt bij tot geluk op het werk. Medewerkers die zich gewaardeerd voelen, zijn twee maal gelukkiger dan zij die geen waardering voelen.





## INTERESSANT EN ZINVOL WERK

Voor de meeste mensen is werk zoveel meer dan alleen een salaris. Zoals Confucius ooit zei: “Kies werk dat je graag doet, en je hoeft in je leven nooit één dag te werken.”

Medewerkers die zeggen dat ze zinvol werk doen, zijn doorgaans 2,4 keer gelukkiger dan medewerkers die vinden dat hun baan gewoon maar werk is.

“Als organisatie die de mens centraal zet, herinneren we er onze medewerkers regelmatig aan dat we, via onze rol als recruitmentexpert, het leven van mensen verbeteren door ze aan een baan te helpen die bij hen past”, zegt Ricardo van Popering. “Zo zorgen we ervoor dat ieder individu binnen onze organisatie op zijn eigen manier zijn steentje bijdraagt.”

### DE VISIE DELEN

“Geluk op het werk wordt extra kracht bijgezet door een platte organisatiestructuur en het betrekken van de werknemers bij de besluitvorming”, aldus Boniwell. “Die betrokkenheid tempert het gevoel van onrechtvaardigheid en is een boost voor het engagement aangezien de teams een gezamenlijk doel nastreven.”

Communicatie via verschillende kanalen is heel belangrijk.

### LAAT HET GELUK STROMEN!

Een flow — of stroom — is het gevoel van intense focus dat u ervaart wanneer u volledig door iets in beslag wordt genomen. Als u zich in een flow bevindt, een term die werd bedacht door psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi, dan lijkt de tijd stil te staan terwijl u volledig in iets opgaat, waarbij u uw vaardigheden gebruikt om een project af te ronden of een probleem op te lossen. U bent dan in de ‘zone’.

Dr. Christine Carter van het Greater Good Science Centre beweerde dat managers er samen voor moeten zorgen dat werknemers de kans krijgen om ononderbroken en geconcentreerd te werken. “Als u uw tanden echt in een project kunt zetten en het beste van uzelf kunt laten zien, dan haalt u daar een intens gevoel van voldoening en zingeving uit”, stelde ze. “Op de meeste werkplekken is dat nu nog lang niet vanzelfsprekend. Er wordt verwacht dat werknemers op elk moment bereikbaar zijn via telefoon, e-mail of IM, of wanneer er iemand langs hun bureau komt. De hersenen van de meeste mensen gaan er dan ook niet vanuit dat ze de kans krijgen om te focussen. Stel die verwachting dus bij en zorg ervoor dat mensen heel geconcentreerd kunnen werken.”



# 5.

## EEN GEVOEL VAN EERLIJKHEID

Eerlijkheid is heel belangrijk voor medewerkers. Zo belangrijk zelfs, dat één oneerlijke behandeling — zij het bewust of onbewust — vaak al genoeg is om een gelukkige, tevreden medewerker cynisch en sceptisch te maken tegenover het bedrijf.

Als we naar diverse leeftijdscategorieën kijken, zien we dat 55-plussers het meest tevreden zijn over de eerlijkheid en het respect die zij in hun werk ervaren. Het zijn de medewerkers in accounting die het vaakst aangeven eerlijk voor hun werk betaald te worden.

### WAT FAIR PLAY ECHT BETEKENT

Wat kunnen managers doen voor meer eerlijkheid op de werkvloer? Verschillende eenvoudige stappen kunnen een betekenisvolle impact hebben.

- Probeer om te beginnen transparant te zijn in het nemen van beslissingen. Zorg ervoor dat het beleid inzake salaris, promoties en projecten duidelijk is. Ieder lid van uw team zou moeten weten wat hij/zij moet doen om promotie of loonsverhoging te verdienen.
- Geef medewerkers de mogelijkheid u op de hoogte te brengen van iets wat zij oneerlijk vinden. Vaak willen medewerkers gewoon gehoord worden en weten dat er rekening wordt gehouden met hun bezorgdheden. Onderbreek een medewerker die aan het woord is, en hij/

zij zal zich misschien afvragen waarom u anderen wel liet uitspreken. Vergeet een lid van uw team uit te nodigen voor een belangrijke vergadering, en die persoon denkt misschien dat zijn/haar ideeën minder belangrijk zijn dan die van de anderen in de groep. Vergeet nooit dat, wanneer het aankomt op eerlijkheid, zelfs de kleinste inbreuk kan worden gezien als een teken dat er bepaalde mensen worden voorgetrokken.

“Duidelijke, begrijpbare en goed gecommuniceerde prestatie-indicatoren en de bijhorende beloning kunnen hierbij helpen”, aldus Ilona Boniwell.

### WAAR EERLIJKHEID ER HET MEEST TOE DOET

Het gevoel van eerlijkheid is cruciaal wanneer het op salarissen aankomt. Het is voor medewerkers belangrijk te weten dat ze hetzelfde verdienen als mensen met een vergelijkbare functie.

Daarom is het zo belangrijk dat werkgevers een salaris bieden dat van bedrijven in hun regio en sector overtreft of op zijn minst evenaart, vindt Ricardo van Popering: “Er is een tekort aan mensen met de juiste combinatie van vaardigheden en persoonlijkheid, terwijl de vraag blijft toenemen. Werkgevers moeten er dus een gewoonte van maken om salarissen regelmatig te benchmarken om ervoor te zorgen dat ze scherpe salarissen en arbeidsvoorwaarden bieden”.

“De markt kennen is essentieel voor het rekruteren en behouden van toptalent. Vooral in een kandidaatgedreven markt waar onder andere aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden helpen om medewerkers tevreden en geboeid te houden.”

Hoe weet u of uw salaris de trends volgt? Raadpleeg sector-gebonden naslagwerken zoals de [Salarisgids van Robert Half](#), praat met recruitmentconsultants die gespecialiseerd zijn in uw sector, en communiceer met uw medewerkers om te weten of ze tevreden zijn over het salaris en de arbeidsvoorwaarden die u biedt.

## SALARIS NIET ENIGE RETENTIEMIDDEL

“Bedrijven moeten werk maken van een strategisch retentieplan en daarbij goed luisteren naar de behoeften van hun medewerkers. Bijkomende trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, maar ook voordelen op het gebied van welzijn en gezondheid, flexibiliteit in tijd of plaats en een aangename kantooromgeving op een gunstige locatie kunnen het verschil maken”, besluit Ricardo van Popering, Senior Business Manager bij Robert Half Nederland.

## DE VOORDELEN VAN BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ



De balans vinden tussen werk en privé is belangrijker dan ooit. Veel medewerkers proberen bergen werk te verzetten terwijl ze ook nog eens persoonlijke zaken op orde proberen te krijgen. Het is een ingewikkeld gegoochel dat het personeel veel stress geeft en afmat.

Volgens ons onderzoek geeft 34 procent van de Nederlandse medewerkers aan niet tevreden te zijn met de balans tussen werk en privé. Daarom is het belangrijk om als manager uw oor te luister te leggen bij uw medewerkers, speel in op hun behoeften en

betrek hen in het besluitvormingsproces. Het tot stand komen van een aangepaste werkcultuur is maatwerk en tweerichtingsverkeer. In elk bedrijf liggen de accenten, uitdagingen en zelfs gevoeligheden anders. Het is belangrijk om samen goede afspraken te maken.

Ook met medeleven en steun komt u al heel ver. “Als u respecteert dat medewerkers ook nog een leven hebben buiten het bedrijf, dan zullen ze u veel meer respecteren en dat vergroot hun trouw”, merkt Marks op. “Mensen zonder balans tussen hun werk en privéleven kunnen hun werk nog steeds graag doen. Maar als dit thuis tot problemen leidt, zullen ze na verloop van tijd uitgeblust raken en ontslag nemen. De balans tussen werk en privéleven bevorderen is niet alleen aan risicobeheer voor het bedrijf doen, maar ook gewoonweg het juiste doen.”

Het is ook belangrijk dat u het voorbeeld geeft. Medewerkers kijken naar hun leidinggevenden. Laat ze dus merken dat een gezonde balans tussen werk en privéleven belangrijk is. Probeer op een gepast uur te vertrekken op kantoor en maak goede afspraken over bellen en mailen buiten kantooruren.

Neem uw vakantiedagen op en houd geen contact tijdens uw vakantie. Ga niet werken als u ziek bent. Als u uw grenzen afbakent en uw vrije tijd beschermt, zullen uw medewerkers uw voorbeeld volgen.



6.

## POSITIEVE RELATIES OP HET WERK

Alle medewerkers zeggen goede teamrelaties te hebben op het werk. Niemand maakte melding van een grote ontevredenheid op dit vlak.

Dat is goed nieuws voor werkgevers: zij die zeggen een goede band te hebben met andere teamleden zijn meestal 2,4 keer gelukkiger op de werkvloer dan zij die niet goed opschieten met hun collega's.

Teamrelaties blijken in Nederland bijzonder belangrijk te zijn. Ze bepalen hier 19 procent van de schommelingen in het geluksgevoel.

### DE LIJM VAN EEN ORGANISATIE

Op de werkvloer gezonde, ondersteunende relaties handhaven, is een grote bron van vreugde voor medewerkers. Het helpt ze ook beter om te gaan met stress en de eisen die hun werk stelt.

“Goede relaties zijn de lijm van een organisatie”, zegt Marks. “Voor managers komt het allemaal neer op het stimuleren van relaties om redenen die puur de bedrijfsbehoeften overstijgen. Als medewerkers vrienden hebben op het werk, heeft dat een grote impact op hun tevredenheid.”

Managers kunnen een positieve bedrijfscultuur bevorderen door voor medewerkers mogelijkheden te scheppen om banden met collega's te smeden en te versterken. Denk ook verder dan het team zelf. In een modern bedrijf is de kans groot dat het personeel met collega's van veel andere afdelingen moet samenwerken. Uit ons onderzoek blijkt dat slechts de helft van de werknemers aangeeft vrienden te hebben op het werk. Vraag dus hun hulp bij het smeden van banden in de hele organisatie.

### ONDERSCHAT UW INVLOED NIET

Volgens Boniwell is emotionele wendbaarheid een vereiste op de werkvloer. “Emoties zijn een drijvende kracht... Ze activeren de nodige gedragsmatige reacties, regelen onze besluitvorming, versterken de herinneringen aan belangrijke gebeurtenissen en maken interpersoonlijke interacties mogelijk.”

Maar ze waarschuwt: “Ongecontroleerde emoties kunnen overweldigen, het vertrouwen bij de besluitvorming een knauw geven en de algemene dynamiek van een team negatief beïnvloeden.”



Ontdek hoe u als manager zorgt voor een happy team.

## GO TEAM!

Enkele cijfers uit het onderzoek door Robert Half en Happiness Works:

- Slechts 52 procent van de mensen die geen vrienden hebben op het werk, voelt zich gewaardeerd.
- Werknemers met goede relaties binnen hun team voelen zich 2,4 maal gelukkiger.
- Werknemers die werken binnen een bedrijf waar de onderlinge verstandhouding tussen de teams goed is, voelen zich 1,7 maal gelukkiger.

---

DE MORAAL  
VAN HET  
**VERHAAL**

---





## DE MORAAAL VAN HET VERHAAL

Is tevredenheid onder medewerkers essentieel voor succes binnen een bedrijf? Ja.

Bestaat er één algemeen recept om medewerkers tevreden te houden? Nee, want er zijn eenvoudigweg te veel factoren die van invloed zijn op de tevredenheid van iedere individuele persoon.

Maar inzien hoe belangrijk tevredenheid en betrokkenheid zijn voor het succes van uw bedrijf – en bereid zijn om uw aanpak bij te sturen om die te versterken – is al een mooi begin.

Uw inspanningen zullen hun vruchten afwerpen. En de kans is groot dat u op verschillende vlakken voordelen zult zien, zoals op het gebied van productiviteit, recruitment en retentie.

De moraal van het verhaal: tevredenheid op de werkvloer is echt belangrijk voor uw medewerkers en de langdurige gezondheid van uw organisatie. En, het belangrijkste van allemaal, u kunt dit zelf rechtstreeks beïnvloeden.

**Veel succes!**

---

# DANKWOORD

Robert Half bedankt de volgende personen voor hun bijdragen aan dit rapport. Uw expertise, inzichten en meningen waren van onschatbare waarde.

Onze dank gaat in het bijzonder uit naar Nic Marks, Saamah Abdallah en het hele team van Happiness Works. Nic is een vooraanstaand deskundige op het vlak van tevredenheid op de werkvloer en bood Robert Half dan ook een cruciale steun in het onderzoek dat Robert Half deed. We weten al heel lang hoe belangrijk tevredenheid en betrokkenheid zijn voor een succesvolle loopbaan en de toekomst van bedrijven. Nic en Saamah hielpen ons met het meten van dit effect en het uitspitten van de unieke factoren die van invloed zijn op tevredenheid bij diverse groepen medewerkers.

## **DR. CHRISTINE CARTER**

Sociologist and senior fellow, Greater Good Science Center, University of California, Berkeley  
[christinecarter.com](http://christinecarter.com)

## **TODD HENRY**

Auteur  
[accidentalcreative.com](http://accidentalcreative.com)  
[toddhendry.com](http://toddhendry.com)

## **LAURENCE VANHÉE**

Chief Happiness Officer  
for [Happyformance](http://Happyformance)

## **ILONA BONIWELL**

CEO, Positran  
Head of the MSc in Applied Positive Psychology,  
Anglia Ruskin University  
[Positive Psychology](http://Positive Psychology)

## **NIC MARKS**

CEO en oprichter, Happiness Works  
[happinessworks.com](http://happinessworks.com)  
[nicmarks.org](http://nicmarks.org)

## **DANIEL PINK**

Auteur  
[danpink.com](http://danpink.com)

## **RICARDO VAN POPERING**

Senior Business Manager, Robert Half Nederland  
[roberthalf.nl](http://roberthalf.nl)



---

# OVER ROBERT HALF

Robert Half is de wereldwijde marktleider op het gebied van gespecialiseerde recruitment. Via onze divisies Accountemps, Robert Half Finance & Accounting, Robert Half Management

Resources en OfficeTeam plaatsen we de meest gekwalificeerde professionals op tijdelijke, interim-management- en permanente basis.



---

# OVER HAPPINESS WORKS

## OVER HAPPINESS WORKS

[Happiness Works](#) biedt krachtige instrumenten waarmee prestatiegedreven organisaties tevredenheid onder medewerkers kunnen bepalen, meten en beheren. Het team van Happiness Works bestaat uit gepassioneerde mensen die ervan overtuigd zijn dat gegevens over personeelservaring voor bedrijven cruciaal zijn om doeltreffende beslissingen te kunnen nemen.

Organisaties die tevredenheid onder medewerkers als een fundamentele doelstelling zien, vernieuwen meer en bewerk-

stelligen langduriger financieel succes. Happiness Works werd opgericht door Nic Marks, de bedenker van The Happy Planet Index, 's werelds eerste maatstaf voor langdurig welzijn. De organisatie is gevestigd in Londen en heeft een groeiend portfolio van klanten die vooruitdenken.



---

# OVER HET ONDERZOEK

Gegevens die worden aangehaald over de geheimen van de gelukkigste bedrijven en medewerkers zijn gebaseerd op de resultaten van een online-onderzoek bij meer dan 23.000 medewerkers wereldwijd en meer dan 1.300 medewerkers in de Nederland, in het derde kwartaal van 2016 uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Deelnemers kregen 30 vragen over hoe tevreden ze zich voelen op het werk en waaraan ze die gevoelens toeschrijven. Om vergelijkingen tussen beroeps-

domeinen mogelijk te maken, ondervroegen we vooral medewerkers in professionele settings. Sommige sectoren en functies die het onderzoek besloeg, werden niet opgenomen in dit rapport.

In de analyse van de gegevens werd een post-sample weegmethode gebruikt om deelnemers aan elkaar te koppelen op basis van leeftijd, geslacht, opleiding, beroep/functie en sector.



OP NAAR WERK WAAR JE HAPPY VAN WORDT.

roberthalf.nl



© 2017 Robert Half

**rh** Robert Half®