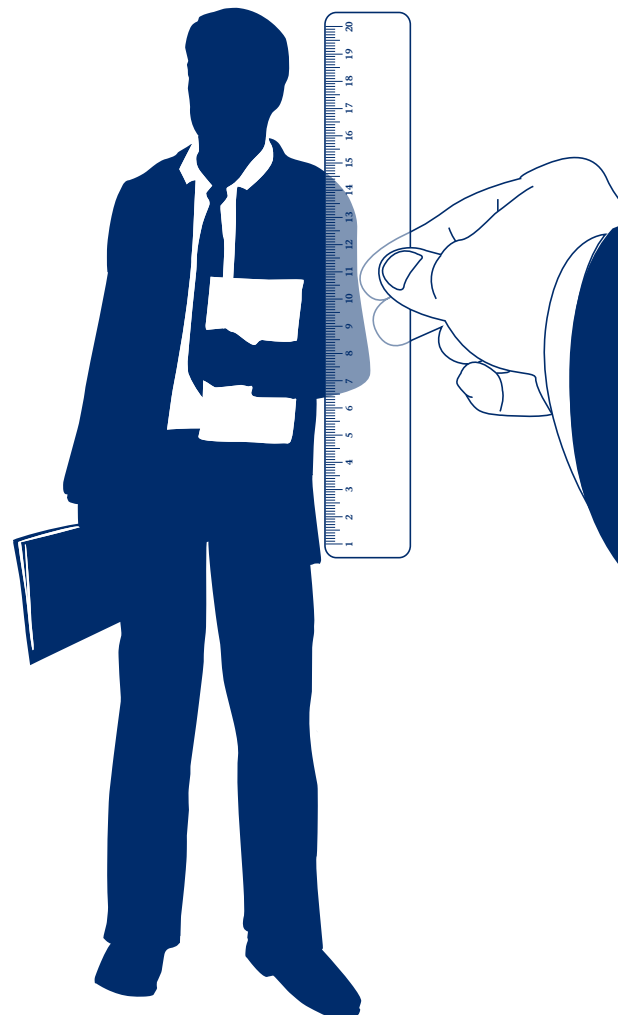




Benchmark Rayonmanagersonderzoek 2005-2009

Werktevredenheid,
prestatie en
verloopintentie



Benchmark Rayonmanagersonderzoek 2005-2009

Sinds 2005 heeft Derks & Derks B.V. vier keer onderzoek gedaan naar de **relatie tussen persoonlijke kenmerken van rayonmanagers en bedrijfsaspecten op de werktevredenheid, prestatie en verloopintentie.**

In dit rapport worden de resultaten van de rayonmanagersonderzoeken van 2005 tot en met 2009 samengevoegd en geanalyseerd. Een **unieke dataset** die representatief is voor de rayonmanager in de farmaceutische industrie, die een beeld geeft van het **profiel van de 'ideale rayonmanager'** en een schat aan informatie oplevert voor **beter HRM-beleid en een hogere sales force effectiveness.**

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Samenvatting	3
3	Onderzoeksopzet en demografische gegevens	4
4	Resultaten	6
5	Prestatie	10
6	Verloop	13
7	Conclusies en aanbevelingen	14
8	Referenties	15

Over Derks & Derks

Derks & Derks B.V. is een onafhankelijk adviesbureau, dat bedrijven in de farmaceutische, medische en voedingsmiddelenbranche ondersteunt bij de in- en doorstroom van medewerkers. De belangrijkste diensten zijn werving en selectie, assessment, loopbaanbegeleiding, coaching, detachering/bemiddeling en toegepast arbeidspsychologisch onderzoek.



1 Inleiding

Derks & Derks B.V. is een onafhankelijk adviesbureau, dat bedrijven in de farmaceutische, medische en voedingsmiddelenindustrie ondersteunt bij de in- en doorstroom van medewerkers. De belangrijkste diensten zijn werving en selectie, assessment, loopbaanbegeleiding, coaching, detachering en bemiddeling, en toegepast arbeidspsychologisch onderzoek.

In 2005 is Derks & Derks B.V. samen met de Universiteit Utrecht (Dr. R. de Jong) gestart met een serie onderzoeken naar de oorzaken en onderliggende factoren van werktevredenheid, prestatie en verloop onder rayonmanagers in de farmaceutische industrie. Hierbij werd onderzocht wat de invloed is van persoonlijkheid, competenties en werkomstandigheden op de genoemde aspecten. De resultaten van dit onderzoek gaven inzicht in de kenmerken en competenties die bepalend zijn voor de prestatie en de werktevredenheid van rayonmanagers. In 2005 deden ruim 140 rayonmanagers mee; voor elke organisatie, die aan het onderzoek deelgenomen heeft, is een bedrijfsspecifiek rapport geschreven. Dit onderzoek is in 2007, 2008 en in 2009 voortgezet. In 2007 deden 99 rayonmanagers mee, in 2008 waren het er ook 99 en in totaal namen er in 2009 62 rayonmanagers deel. Het totaal aantal deelnemers is 400.

Naast het jaarlijkse rayonmanagersonderzoek voert Derks & Derks B.V. meer onderzoeken uit. Voorbeelden hiervan zijn: een onderzoek naar het salaris van QA-managers en medewerkers in de farmaceutische industrie in Nederland (rapport) en de ontwikkeling van beroepskeuze vragenlijsten voor farmacie-studenten en voor rayonmanagers in de farma. U kunt onze (anonieme) rapporten en vragenlijsten bereiken via www.derksenderks.nl.

2 Samenvatting

In 2009 heeft Derks & Derks B.V. voor de vierde keer het jaarlijkse rayonmanagersonderzoek gedaan. In totaal 400 rayonmanagers van 13 bedrijven hebben in de afgelopen 4 jaar meegedaan aan het onderzoek naar de relatie tussen persoonlijke kenmerken en bedrijfsaspecten op de werktevredenheid, de prestatie en de verloopintentie. Elk jaar is voor elk deelnemend bedrijf een afzonderlijk benchmark-rapport gemaakt, waarin de resultaten van dat bedrijf vergeleken werden met de resultaten van de andere bedrijven. Op basis van de resultaten werden conclusies getrokken en op maat gesneden aanbevelingen gedaan.

Ook is elk jaar een algemeen rapport gemaakt, waarin de resultaten van alle deelnemende bedrijven anoniem werd geanalyseerd.

In dit rapport worden de resultaten van 2005 tot en met 2009 samengevoegd en geanalyseerd. Inmiddels heeft Derks & Derks B.V. een unieke dataset opgebouwd die representatief is voor de rayonmanager in de farmaceutische industrie. Met behulp van deze dataset kan aangegeven worden wat gebruikelijk is bij bedrijven en rayonmanagers, en wat de sterke en verbeterpunten zijn van afzonderlijke bedrijven.

Uit de resultaten blijkt dat (volgens de leidinggevenden) de best presterende rayonmanager een vrouw is, die ervaring heeft in het vak en wat langer bij het bedrijf werkt. Zij is nauwkeurig, neemt initiatief, kan goed organiseren en kan goed opschieten met haar leidinggevende.

Vergeleken met de eerdere jaren zijn er twee dingen die opvallen in 2009:

- de rayonmanagers beoordelen hun eigen prestatie lager dan in eerdere jaren;
- de rayonmanagers zijn minder tevreden over de zekerheid van de baan en over het salaris dat zij ontvangen.

3 Onderzoekopzet en demografische gegevens

3.1 Opzet en deelnemers

400 Rayonmanagers van dertien verschillende farmaceutische organisaties in Nederland hebben meegedaan aan het onderzoek in de jaren 2005 tot en met 2009. De omvang van deze organisaties varieert van klein (5 deelnemers) tot groot (ruim 60 deelnemers). Van 273 rayonmanagers is de prestatie ook beoordeeld door de leidinggevende.

De samenstelling van de totale groep deelnemers is hieronder weergegeven (Tabel 1).

Tabel 1: Demografische gegevens van de deelnemers in voorgaande jaren

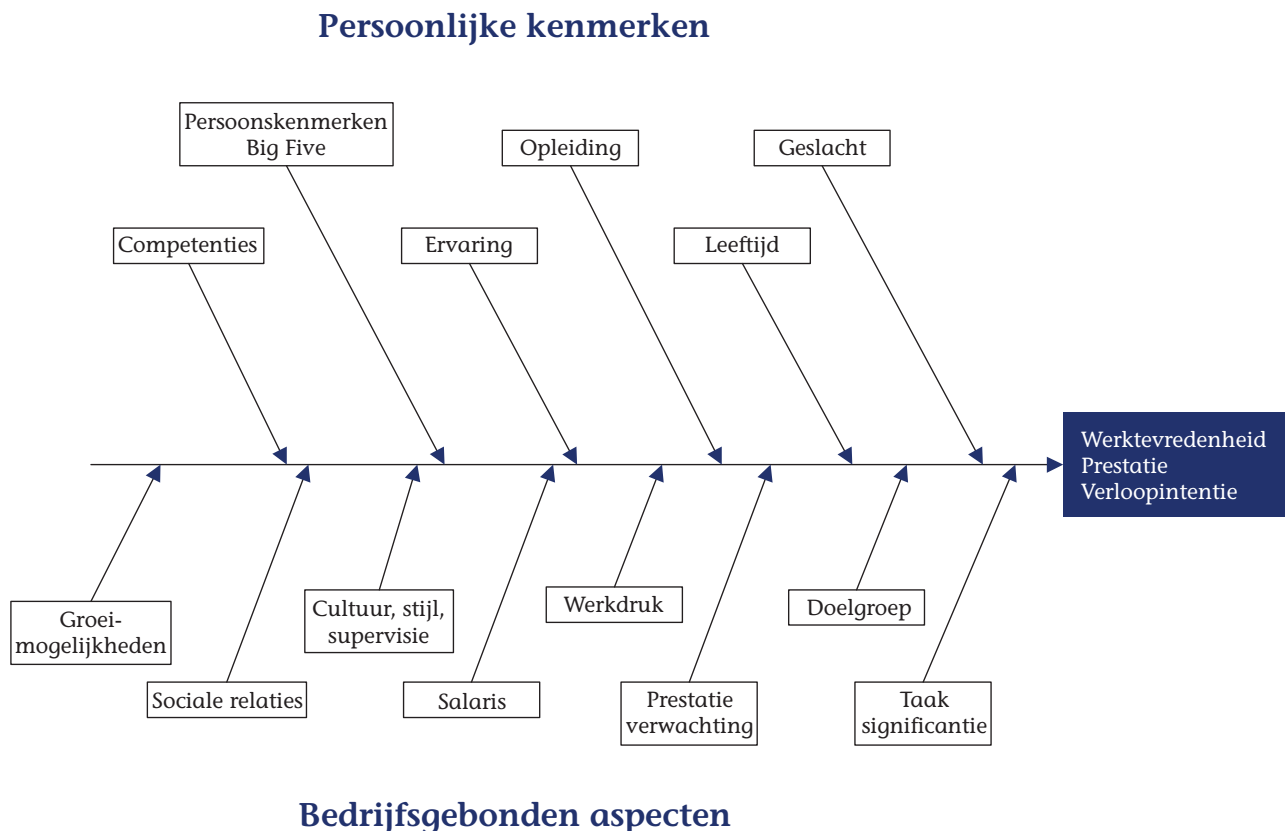
		Totaal 2009	Totaal 2008	Totaal 2007	Totaal 2005
Aantal deelnemers	totaal	62	99	99	140
		%	%	%	%
Geslacht	man	50	40	48	45
	vrouw	50	60	52	55
Opleidingsniveau:	Lager dan HBO	0	4	5	8
	HBO	72	56	70	71
	WO en WO-plus	28	35	25	28
Doelgroep	Huisartsen	5	36	17	35
	Specialisten	53	20	27	27
	Beiden	42	44	56	37
Ervaring als rayonmanager	0-1 jaar	17	10	7	20
	1-2 jaar	6	13	17	19
	2-5 jaar	13	22	33	19
	5-10 jaar	39	40	28	25
	> 10 jaar	26	22	15	25
Gemiddelde leeftijd	Jaar	39,4	36,5	36,8	34,2

Zichtbaar is dat de meerderheid van de rayonmanagers vrouw is. Ongeveer 70% van hen heeft een HBO-opleiding, 25% heeft een WO-opleiding. De meesten hebben 5 tot 10 jaar ervaring in het vak.



3.2 Gemeten aspecten en de samenhang

De vragenlijst bevat vragen waarmee zowel persoonlijke kenmerken van de rayonmanagers als bedrijfsgebonden aspecten worden onderzocht. De onderzochte kenmerken zijn aangegeven in Figuur 1. Voor alle kenmerken geldt dat het effect op werktevredenheid, prestatie en/of verloopintentie zowel positief als negatief kan zijn. De significante effecten worden in dit rapport besproken.



Figuur 1: gemeten kenmerken en hun samenhang.

Voor alle kenmerken geldt dat het effect op de werktevredenheid, prestatie en/of verloopintentie positief of negatief kan zijn.

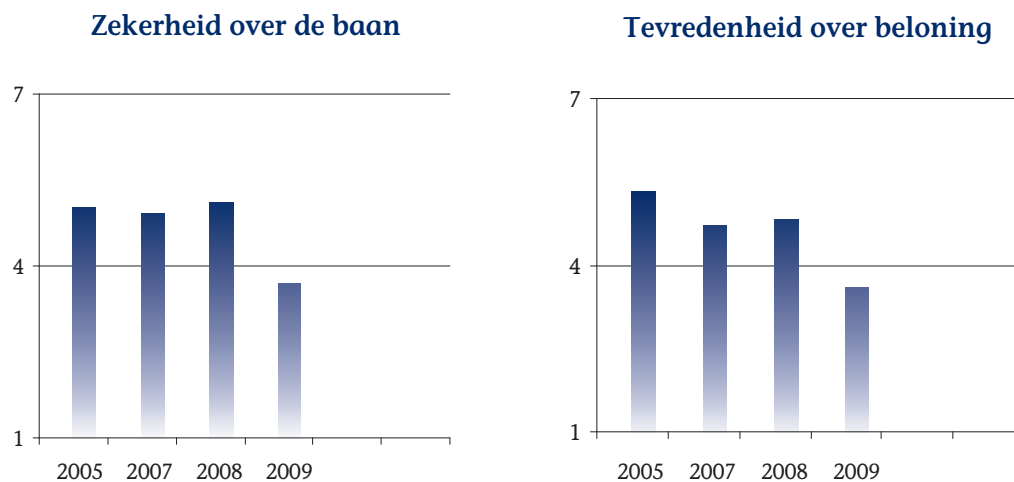
4 Resultaten

4.1 Tevredenheid over algemene werkomstandigheden

Tevreden medewerkers presteren beter en blijven langer in hun functie. De tevredenheid van medewerkers is in hoge mate afhankelijk van twee aspecten: tevredenheid over de algemene werkomstandigheden en tevredenheid over de inhoud van de functie zelf.

De tevredenheid over de algemene werkomstandigheden kan verdeeld worden in tevredenheid over beloning, baanveiligheid, de relatie met collega's en leidinggevende en de mogelijkheid om persoonlijke groei en ontwikkeling te bereiken. Verder speelt de ervaren werkdruk een rol.

4.1.1 Baanveiligheid en beloning



Figuur 2 a+b: tevredenheid over baanveiligheid (a, links) en beloning (b, rechts).

Scores: 1 = zeer ontevreden, 4 = neutraal, 7 = heel erg tevreden.

In Figuur 2a is zichtbaar dat de rayonmanagers in 2009 gemiddeld minder tevreden zijn over de zekerheid van werk (baanveiligheid). In 2009 was deze zekerheid in alle deelnemende bedrijven gedaald. Vrouwelijke rayonmanagers zijn in het algemeen meer tevreden over de zekerheid van hun baan. Rayonmanagers met een hogere opleiding voelen zich juist minder zeker.

Figuur 2b geeft een beeld van de tevredenheid over het salaris. Ook hiervoor geldt dat in 2009 een significante afname van de tevredenheid zichtbaar is. Hoger opgeleide rayonmanagers, rayonmanagers die specialisten bezoeken en rayonmanagers die langer in een bedrijf werkzaam zijn, zijn minder tevreden over hun salaris.



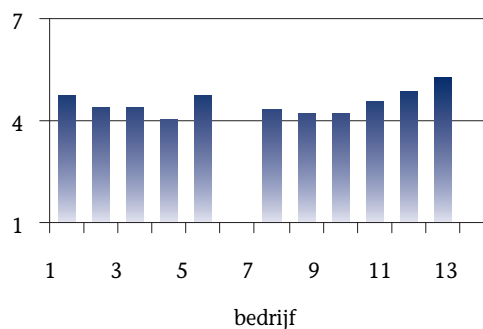
4.1.2 Cultuur, stijl van leiding geven, promotiecriteria en feedback

Figuur 3 geeft een beeld van tevredenheid van de rayonmanagers over de cultuuraspecten in de verschillende bedrijven. In Figuur 3 is de tevredenheid over de cultuur en stijl van leidinggeven in het bedrijf weergegeven. Zichtbaar is dat er een aanzienlijk verschil in tevredenheid is tussen de verschillende bedrijven. Ook binnen één bedrijf kunnen de scores erg verschillen.

De tevredenheid over de cultuur en wijze van leidinggeven hangt samen met:

- de leeftijd van de rayonmanager: oudere rayonmanagers zijn hier minder tevreden over;
- de ervaring, zowel in het vak als in het bedrijf: meer ervaren rayonmanagers zijn minder tevreden.

Tevredenheid over supervisie



Figuur 3: tevredenheid over supervisie.

Scores: 1 = zeer ontevreden, 4 = neutraal, 7 = heel erg tevreden.

De tevredenheid over de cultuur in een bedrijf is gemeten met behulp van 7 vragen.

De afzonderlijke resultaten per vraag zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: De vragen over de cultuur in een bedrijf en de antwoorden hierop

Hoe tevreden bent u over ...	2009	2008	2007	2005
1. De manier waarop uw salesmanager de rayonmanagers superviseert	4,9	4,5	4,3	4,9
2. De communicatie tussen rayonmanagers en hun salesmanagers	4,9	4,5	4,2	4,9
3. De mate van participatie van rayonmanagers in beslissingen die hen ook aangaan	4,7	3,9	3,8	4,0
4. De mate waarin uw salesmanager u begeleidt om u te verbeteren in het uitvoeren van uw functie	4,8	4,6	4,3	4,8
5. Procedures om een afdelingshoofd te selecteren	4,1	3,6	3,5	3,7
6. De procedure om nieuwe rayonmanagers te selecteren	4,4	4,1	4,0	4,0
7. De procedure om uw dagindeling te bepalen	5,1	5,1	4,7	4,9

Uit de antwoorden op de afzonderlijke vragen blijkt, dat de rayonmanagers met name ontevreden zijn over de procedures die in de bedrijven gehanteerd worden om een nieuwe leidinggevende (vraag 5) en een nieuwe rayonmanager te selecteren (vraag 6).

Met name het selecteren van leidinggevendenden geeft een breed aanwezig gevoel van ontevredenheid: 36% van de rayonmanagers is hier ontevreden over. Deze ontevredenheid wordt groter bij oudere rayonmanagers en dit is uiteindelijk de belangrijkste aanleiding om uit te kijken naar een andere baan.

Ook is gevraagd naar de persoonlijke relatie met de leidinggevende en de collega's. De rayonmanagers geven in het algemeen aan dat zij erg tevreden zijn over de relatie die zij hebben met de collega's (gemiddelde score: 6,1). De tevredenheid over de relatie met de leidinggevende is slechts een fractie lager: gemiddelde score = 5,9.

Feedback geven en ontvangen is een belangrijk middel om medewerkers te motiveren en te sturen. Voor rayonmanagers is dit misschien nog meer belangrijk, omdat zij vanwege hun functie regelmatig (alleen) op pad zijn.

Desgevraagd geven de rayonmanagers aan dat het niet in elke organisatie erg gebruikelijk is om waardering uit te spreken naar elkaar.

Rayonmanagers die meer tevreden zijn over de feedback, hebben minder last van emotionele uitputting. Er is ook sprake van een betere interactie tussen de rayonmanager en de leidinggevende, wat de hogere beoordeling door de leidinggevende kan verklaren.

De meer organisatorische aspecten die bijdragen aan de algemene werktevredenheid, zijn de interactie tussen de organisatie/leidinggevende en de rayonmanagers bij het nemen van beslissingen die hen aangaan (supervisie, stijl van leidinggeven) en de tevredenheid over de promotiecriteria, met name de mate van inzicht hierin en de toepassing ervan. Deze tevredenheid is gemeten met behulp van 5 vragen. De vragen en antwoorden worden weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3: Vragen en antwoorden die betrekking hebben op de promotiecriteria

Hoe tevreden bent u over ...	2009	2008	2007	2005
1. De criteria voor promotie	4,4	3,9	3,6	4,1
2. De procedure waarmee u wordt geëvalueerd voor promotie	4,4	4,0	3,8	4,0
3. Hoe objectief promotiecriteria worden toegepast	4,2	3,7	3,6	3,8
4. Uw vooruitzichten op verhoging van functie	4,2	3,8	3,7	3,9
5. De mate waarin promotiecriteria gedefinieerd en bekend zijn	4,2	3,8	3,6	3,7

Te zien is dat de rayonmanagers in 2009 op alle vragen aangeven dat zij (iets) meer tevreden zijn dan in de eerdere jaren. Het minst tevreden is men over het objectief toepassen van promotiecriteria. Net als de bedrijfscultuur, die eerder besproken is, heeft deze ontevredenheid een significant effect op de verloopintentie.

4.2 Werkdruk en emotionele uitputting

4.2.1 Werkdruk

Werkdruk is een objectief begrip. De tevredenheid hierover is echter in hoge mate subjectief. Wat door de ene rayonmanager als een (te) hoge werkdruk ervaren wordt, kan voor een ander juist sterk motiverend zijn.

Aan de deelnemers zijn 8 vragen gesteld over werkdruk, waarbij de ervaren werkdruk gemeten is. De vragen gaan over de hoeveelheid werk, piekbelasting, tijdsdruk en de moeilijkheidsgraad van het werk.

De resultaten zijn:

- oudere werknemers vinden de werkdruk hoger dan de jongere werknemers;
- de beleving van de werkdruk en de prestatiebeoordeling: medewerkers die de werkdruk als hoger beleven, beoordelen hun eigen prestatie hoger, maar worden door de leidinggevende juist als lager presterend beoordeeld.



4.2.2 Emotionele uitputting

Werkcondities kunnen worden onderverdeeld in werkstressoren en energiebronnen.

Werkstressoren zijn de aspecten van een functie die voortdurende fysieke of mentale kracht vereisen en daardoor bepaalde fysiologische en psychologische kosten met zich mee brengen. Voorbeelden van werkstressoren zijn tijdsdruk, veeleisende klanten en werkdruk.

Energiebronnen zijn de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een functie die (a) functioneel zijn bij het bereiken van werkgerelateerde doelen; (b) werkstressoren en de daarmee samenhangende fysiologische en psychologische effecten kunnen verminderen en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren. Voorbeelden van energiebronnen zijn deelname in het besluitvormingsproces, feedback over prestatie en steun van de manager.

Als men langdurig een grote hoeveelheid werkstressoren ervaart, kan dat leiden tot emotionele uitputting. Bij een constante overbelasting door werkstressoren kan de medewerker uiteindelijk burnout verschijnselen ontwikkelen: minder toewijding aan het werk, (over-)vermoeidheid en geestelijke uitputting. Een eerste indicatie daarvan kan emotionele uitputting zijn.

De mate waarin een rayonmanager last heeft van emotionele uitputting is bevestigd met behulp van 5 verschillende vragen. Uit de resultaten blijkt dat 70% van de rayonmanagers op een of meer vragen aangeeft dat er sprake is van emotionele uitputting.

4.3 Aanbevelingen ten aanzien van werktevredenheid

De werktevredenheid kan verhoogd worden door:

- duidelijkheid te geven over de promotiemogelijkheden;
- de criteria voor promotie inzichtelijk te maken;
- de promotiemogelijkheden en criteria voor promotie duidelijker te communiceren;
- de promotiecriteria helder toe te passen;
- betere feedback te geven over de geleverde prestatie, zodat men een (beter) beeld krijgt van de mogelijkheden voor promotie en de termijn ervan;
- sociale contacten onderling en met de rest van de organisatie bevorderen;
- de variatie in werkzaamheden te bevorderen.

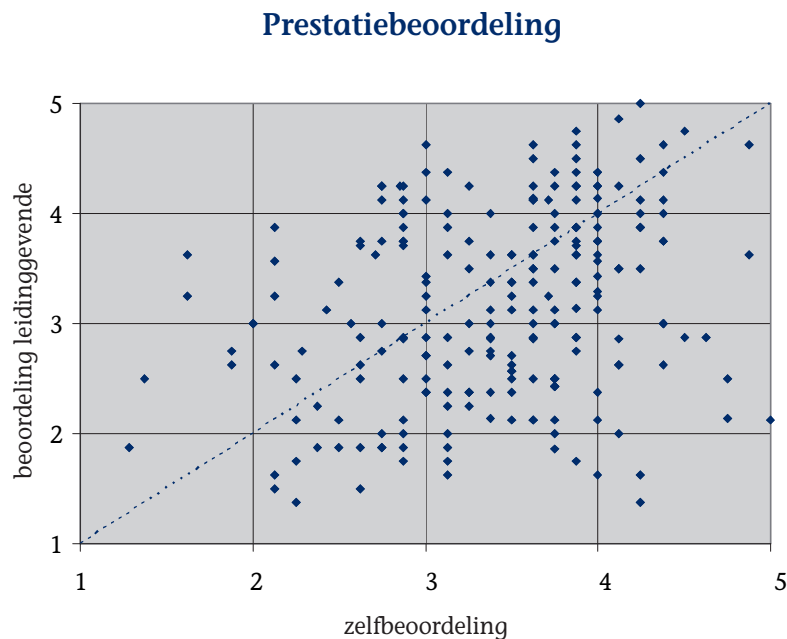
Uiteraard is het duidelijk dat er slechts in beperkte mate promotie mogelijk is voor de rayonmanagers. De hoeveelheid vacatures binnen de organisatie waar naar doorgegroeid kan worden, is immers veel minder dan het aantal rayonmanagers.

Om de rayonmanagers toch groeimogelijkheden te bieden kan overwogen worden om de functie rayonmanager in categorieën in te delen, waar men naar kan 'promoveren', of om de rayonmanagers die u wenst te behouden een ontwikkelingstraject aan te bieden. Vanzelfsprekend denken wij graag met u mee over de manier waarop dit vorm gegeven kan worden.

5 Prestatie

- 5.1 **Beoordeling van de prestatie: de eigen beoordeling versus de beoordeling van de leidinggevende**
De deelnemers hebben hun eigen prestatie beoordeeld, en de leidinggevende heeft de prestatie van de rayonmanagers beoordeeld. De acht vragen die hiervoor gebruikt zijn, zijn voor medewerker en leidinggevenden identiek.

De prestatie is beoordeeld op een 5-puntsschaal. De resultaten zijn weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Beoordeling van de prestatie. Weergegeven is de beoordeling door de rayonmanager zelf versus de beoordeling door de leidinggevende. Scores: 1 = onvoldoende, 2 = voldoende, 3 = ruim voldoende, 4 = goed, 5 = zeer goed. De stippellijn geeft aan waar de beoordeling door de leidinggevende gelijk is aan de beoordeling door de rayonmanager zelf.

Slechts weinig deelnemers beoordelen de eigen prestatie als 'niet voldoende' (gemiddelde score lager dan 2). De leidinggevenden hebben hier een iets andere mening over.

Een bekend fenomeen is dat deelnemers aan een onderzoek de neiging hebben om hun eigen prestaties hoger in te schatten dan dat ze door anderen worden ingeschat. Dit fenomeen is bekend als het 'Lake Wobegon'-effect, naar het fictieve Amerikaanse dorpje waar 'alle vrouwen sterk, alle mannen aantrekkelijk en alle kinderen bovengemiddeld' zijn. Het effect is in veel onderzoeken gezien, onder andere bij automobilisten door Svenson (1981): 80% van de respondenten rekt zich tot de top 30% van de automobilisten. Zuckerman and Jost (2001) beschreven het fenomeen bij studenten: hierbij was de meerderheid van mening dat zij 'meer dan gemiddeld' populair waren in hun groep.

Het komt uiteraard ook voor dat rayonmanagers hun eigen prestatie als minder sterk beoordelen dan hun leidinggevende doet.



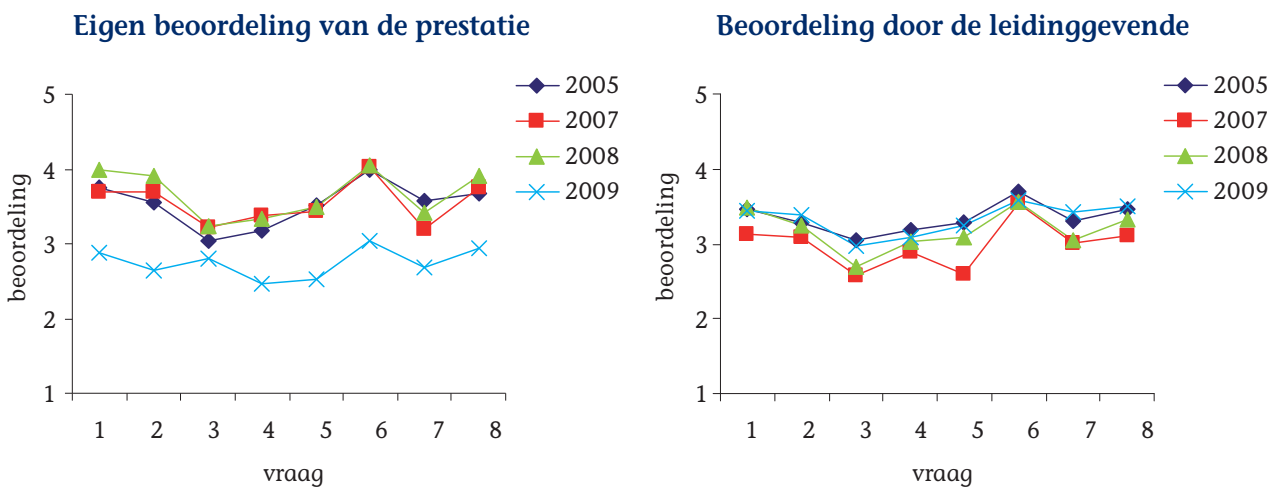
Uit de resultaten blijkt dat in 2009 de leidinggevendenden de prestatie van de rayonmanager in het algemeen hoger inschatten dan de rayonmanager zelf; in de andere jaren is het precies omgekeerd. De oorzaak van de trendbreuk in 2009 is niet duidelijk.

Volgens Kruger en Dunning (1999) is overschatting van eigen prestatie het gevolg van onvoldoende inzicht in de eigen performance (het Lake Wobegon-effect) en neemt de neiging tot het overschatten af naarmate men meer bekend is met de aard en omvang van de eigen tekortkomingen. Dit kan bereikt worden door goede en regelmatige feedback. De beoordeling van de eigen prestatie en de feedback die iemand krijgt van zijn leidinggevende spelen een rol bij verloopintentie en emotionele uitputting. Het lijkt daarom van belang dat deze beoordelingen sterker op elkaar afgestemd worden.

De prestatie is beoordeeld aan de hand van acht vragen. In Tabel 4 zijn de vragen van de beoordeling aangegeven met hun afzonderlijke scores.

Tabel 4: beoordeling van de prestatie van rayonmanagers door hun leidinggevende (gem. score).

Prestatiekenmerk	2005	2007	2008	2009
1. De kwaliteit van het geleverde werk	3,5	3,1	3,5	3,4
2. De kwantiteit van het geleverde werk	3,3	3,1	3,2	3,4
3. De hoeveelheid medicijnen die voorgeschreven wordt door een arts naar aanleiding van een bezoek	3,1	2,6	2,7	3,0
4. Het aantal bezoeken dat afgelegd wordt	3,2	2,9	2,0	3,1
5. Het tijdsbestek waarin taken afgerond worden	3,3	2,6	3,1	3,2
6. De interpersoonlijke omgang met collega's	3,7	3,5	3,6	3,6
7. De mate van supervisie die voor een rayonmanager nodig is	3,3	3,0	3,0	3,4
8. De algemene prestatie	3,5	3,1	3,3	3,5



Figuur 5: gemiddelde score van de eigen beoordeling (links) van de prestatie en de beoordeling door de leidinggevende (rechts), per vraag en per jaar.

In Figuur 5 is duidelijk zichtbaar dat de beoordeling van de prestatie door de leidinggevende in het algemeen lager is dan de eigen beoordeling.

De leidinggevendens zijn het minst te spreken over het gevraagde in vraag 3: De hoeveelheden medicijnen die voorgeschreven worden door een arts, naar aanleiding van een bezoek.

5.2 De ideale rayonmanager

Wanneer de gegevens van alle rayonmanagers van alle jaren worden verzameld, wordt duidelijk welke aspecten bijdragen aan een goede beoordeling van de prestatie door de rayonmanager zelf.

De rayonmanager waardeert zelf zijn prestatie hoger naarmate hij ...

- ouder is;
- een lagere opleiding heeft;
- meer ervaring heeft als rayonmanager;
- langer werkzaam is in het bedrijf;
- in het algemeen meer tevreden is;
- meer interesse in het vak heeft;
- zichzelf meer extravert, zorgvuldig, commercieel en communicatief vaardig, resultaatgericht en initiatiefrijk vindt;
- zelf vindt dat hij beter met de collega's kan opschieten.

De leidinggevendens zijn van mening dat een rayonmanager beter presteert, als ...

- het een vrouw is;
- die langer bij het bedrijf werkzaam is;
- meer tevreden is over de feedback;
- meer tevreden is in het algemeen met de baan;
- meer consciëntieus is;
- meer initiatiefrijk is en goed kan organiseren;
- goed kan opschieten met de leidinggevende.

5.3 Aanbevelingen met betrekking tot de beoordeling en de selectie

Aanbevolen wordt om:

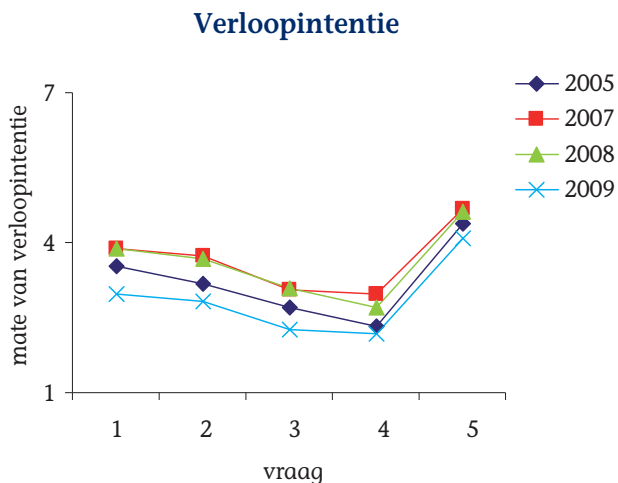
- de beoordelingsnormen zoals die in een bedrijf worden gehanteerd, met de rayonmanagers te bespreken, zowel in brede vergaderingen als in 1:1 gesprekken;
- bij de selectie gelet moet worden op: het persoonskenmerk 'consciëntieusheid' en de competenties 'initiatief hebben' en 'organisatorische vaardigheden'.



6 Verloop

6.1 De verloopintentie

Met verloopintentie wordt bedoeld: de neiging om uit de huidige functie te vertrekken naar een andere functie en/of een andere werkgever. De verloopintentie is gemeten met behulp van een aantal stellingen, waarbij aan de deelnemers gevraagd werd in hoeverre zij het eens zijn met de stelling. Hierbij werd een discontinue schaal gebruikt van 'helemaal niet eens' tot 'helemaal eens'. De waarde 4 is 'neutraal'. In 2009 blijkt de overall verloopintentie van rayonmanagers afgenomen te zijn. Zie Figuur 6.



Figuur 6: verloopintentie. Scores: 1 = helemaal geen verloopintentie, 4 = neutraal, 7 = sterke verloopintentie.

6.2 Factoren die de verloopintentie beïnvloeden

Het hebben van verloopintentie is in het algemeen het gevolg van ontevredenheid met bepaalde zaken. De verloopintentie onder de rayonmanagers hangt samen met:

- de leeftijd: jongeren hebben een hogere verloopintentie dan ouderen;
- het aantal jaren dat men werkzaam is in het vak: mensen die langer werkzaam zijn in het vak hebben een hogere verloopintentie;
- het aantal jaren dat men werkzaam is in een bedrijf: mensen die langer werkzaam zijn in een bedrijf hebben een hogere verloopintentie;
- algemene (on-)tevredenheid met de baan: is men minder tevreden, dan is de verloopintentie groter;
- (on-)tevredenheid over de groeimogelijkheden;
- niet goed op kunnen schieten met de leidinggevende;
- de competentie 'creativiteit': mensen die zichzelf meer creatief vinden, hebben een hogere verloopintentie.

6.3 Aanbevelingen met betrekking tot verloop

Verloopintentie wordt mede veroorzaakt door ontevredenheid over de promotiecriteria en de toepassing hiervan. Wanneer een bedrijf specifieke rayonmanagers wil behouden, kan overwogen worden om meer inzicht te verschaffen in de promotiecriteria en -mogelijkheden. Naast duidelijke en objectieve criteria kan een goede feedback bijdragen aan het gevoel dat prestatie, functie en bedrijf een goede match hebben. De binding met het bedrijf kan verder verstevigd worden door:

- een goede sociale omgang met de werkomgeving te bevorderen. Te denken valt aan meer sociale activiteiten met de buitendienst, hen meer met elkaar te laten communiceren;
- job rotation: rayonmanagers kunnen meer gemotiveerd raken als zij van functie kunnen wisselen. Omdat dit lastig te verwezenlijken is, adviseren wij u de functie 'rijker' te maken (job enrichment). De introductie van nieuwe producten zou prima zijn, maar is nauwelijks te beïnvloeden. Wat wel te beïnvloeden is: meer bevoegdheden (bijvoorbeeld een budget dat naar eigen inzicht geïnvesteerd kan worden in marketingacties), andersoortige taken (bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid bij de organisatie van symposia en/of farmacotherapeutisch overleg);
- in hogere mate voldoen aan de groei- en ontwikkelingsbehoefte van de rayonmanagers. Te denken valt aan persoonlijke opleidingsprogramma's voor de betere rayonmanagers (masterclasses);
- diverse klassen van rayonmanagement introduceren, waar men in kan 'promoveren';
- het verhogen van de taaksignificatie, door met de rayonmanagers het belang van hun functie voor de voorschrijvers en daarmee voor de patiënt nader toe te lichten, kan wellicht winst behaald worden.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

1. Het rayonmanagersonderzoek van Derks & Derks B.V. heeft in de afgelopen 4 jaar een grote hoeveelheid kennis over het gedrag en de tevredenheid van rayonmanagers in hun vak opgeleverd;
2. De resultaten van het onderzoek kunnen bijdragen aan een verbetering van de selectie van rayonmanagers en het behoud van een goed presterende Sales Force;
3. Alle deelnemende bedrijven hebben van Derks & Derks B.V. een afzonderlijk, op maat gemaakt verslag ontvangen waarin de resultaten voor dat bedrijf geanalyseerd werden en vergeleken met de andere deelnemende bedrijven. Deze benchmarkrapporten zijn uniek;
4. De best presterende rayonmanager is een ervaren vrouw die goede feedback ervaart, tevreden is met de baan, zorgvuldig is, initiatief toont, goed kan organiseren en goed kan opschieten met haar leidinggevende.

7.2 Aanbevelingen

7.2.1 Werktevredenheid

De werktevredenheid kan verhoogd worden door:

- duidelijkheid te geven over de promotiemogelijkheden;
- de criteria voor promotie inzichtelijk te maken, duidelijker te communiceren en helder toe te passen;
- meer promotiemogelijkheden te creëren;
- de betere rayonmanagers een persoonlijk opleidingsplan aan te bieden;
- feedback te geven over de geleverde prestatie, zodat men een (beter) beeld krijgt van de mogelijkheden voor promotie en de termijn ervan.

7.2.2 Prestatie

Aanbevolen wordt om de beoordeling door de leidinggevende en de rayonmanager zelf meer op één lijn te brengen. Dit kan gedaan worden door:

- de normen voor beoordeling duidelijk te maken;
- heldere feedback te geven, waarbij positieve feedback en verbeterpunten gecombineerd worden.

7.2.3 Verloop

De verlooptententive van rayonmanagers wordt mede veroorzaakt door ontevredenheid over de promotiecriteria en de toepassing hiervan. Wanneer een bedrijf specifieke rayonmanagers wil behouden, kan overwogen worden om meer inzicht te verschaffen in de promotiecriteria en -mogelijkheden. Naast duidelijke en objectieve criteria, kan een goede feedback bijdragen aan het gevoel dat prestatie, functie en bedrijf een goede match hebben. De binding met het bedrijf kan verder verstevigd worden door:

- een goede sociale omgang met de werkomgeving te bevorderen. Te denken valt aan meer sociale activiteiten met de buitendienst, hen meer met elkaar te laten communiceren;
- job enrichment: het uitbreiden van het takenpakket, bijvoorbeeld door de rayonmanagers meer bevoegdheden te geven (zoals een budget dat naar eigen inzicht geïnvesteerd kan worden in marketingacties), andersoortige taken (zoals meer verantwoordelijkheid bij de organisatie van symposia en/of farmacotherapeutisch overleg);
- voldoen aan de groei- en ontwikkelingsbehoefte van de rayonmanagers (zie ook de aanbevelingen onder Werktevredenheid);
- het verhogen van de taaksignificatie door samen met de rayonmanagers het belang van hun functie voor de voorschrijvers en daarmee voor de patiënt nader toe te lichten;
- arbeidsvoorwaarden: een hoger salaris leidt niet per definitie tot een lager verloop. Het is raadzaam de arbeidsvoorwaarden steeds te monitoren, zodat er geen achterstand is binnen het bedrijf of tussen bedrijven onderling.

7.2.4 Prestatiebeoordeling en selectie van nieuwe rayonmanagers

Aanbevolen wordt om:

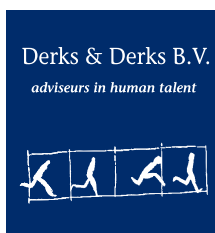
- de beoordelingsnormen zoals die in een bedrijf worden gehanteerd, met de rayonmanagers te bespreken, zowel in brede vergaderingen als in 1:1 gesprekken;
- bij de selectie te letten op het opleidingsniveau, het persoonskenmerk 'consciëntieusheid' en de competentie 'initiatief hebben'.



8 Referenties

- Derks & Derks B.V.: Het geheim van succesvol rayonmanagement. Deel 1: Algemene resultaten. Wij willen kennis delen! Rapport #02. www.derksenderks.nl.
- Kruger J., Dunning D. (1999): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77(6) p 121-1134.
- Svenson, O. (1981): Are we all less risky and more skilful than our fellow drivers?. *Acta Psychologica* Vol. 47(2): p 143–148.
- Zuckerman, E.W., Jost, J.T. (2001): What makes you think you're so popular? Self evaluation maintenance and the subjective side of the "friendship paradox". *Social Psychology Quarterly* Vol. 64(3) p 207–223.

Gedegen Kwaliteit
Resultaatgericht
Gedreven
Partners van goed niveau
Respect Netwerk
Derks & Derks



Derks & Derks B.V.
Databankweg 12a
3821 AL Amersfoort
T 033 - 472 80 87
F 033 - 472 67 85
E info@derksenderks.nl
I www.derksenderks.nl

Werving | Selectie | Assessment
Loopbaanbegeleiding | Coaching
Detachering | Interim | HR research