

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

HOE HOUDT U EEN BRUIKBAAR MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK?

Meer dan een cijfer

Tevreden werknemers helpen een organisatie bij het behalen van haar doelen. Als werknemers niet zijn afgeleid door onvrede over de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden of de werkomgeving, zijn zij meer gefocust en gemotiveerd. Maar hoe weet u of werknemers echt tevreden zijn? Een goed medewerkerstevredenheidsonderzoek helpt daarbij.

Bij het meten van de tevredenheid bent u er niet met het antwoord op de vraag 'ben je tevreden?' op een schaal van 1 tot 10. Voor een bruikbaar medewerkerstevredenheidsonderzoek is een gedegen inzicht nodig in voor wie, waar en op welke manier de schoen precies wringt.

Lagen

Werknemerstevredenheid hangt nauw samen met de arbeidsvoorwaarden. Geldelijke arbeidsvoorwaarden – salaris, bonus, pensioen en andere vergoedingen – leggen de basis. Zeker zo belangrijk zijn secundaire arbeidsvoorwaarden zoals vakantiedagen, groei- en ontwikkelingsmogelijkheden en andere voorzieningen.

Een derde aspect is de werkomgeving die wordt bepaald door de bedrijfscultuur, het teamgevoel en het maatschappelijke doel van de organisatie.

Een gedegen onderzoek bevat verschillende lagen met vragen die alle aspecten dekken die de medewerkerstevredenheid bepalen, waarbij vervolgvragen aansluiten op de reeds gegeven antwoorden. Gelaagde vraagstelling brengt de samenhang tussen en prioriteit van de verschillende aspecten in beeld. Dat is ingewikkeld. Tegelijkertijd moet het onderzoek eenvoudig en laagdrempelig zijn en niet te veel tijd vragen, zodat zo veel mogelijk werknemers meedoen. De eenvoud kan worden verhoogd door een heldere, intuïtieve vraagstelling met een-

voudige formuleringen in een logische volgorde. Dat minimaliseert de leestijd en versnelt het aanklikken van het juiste antwoord. Gebruik van spelelementen – gamification – en visualisering van de vraagstelling kan het invulgemak verder vergroten en geeft het onderzoek een frisse uitstraling. Verzekering van de anonimiteit is een derde factor om de respons te verbeteren: werknemers zijn dan eerder bereid om deel te nemen en eerlijker en opener te antwoorden.

Individueel

Tevredenheid is individueel bepaald. Werknemers hebben verschillende belangen, wensen en voorkeuren. Het kan dus goed zijn dat de ene groep werknemers een arbeidsvoorwaarde veel hoger waardeert dan een andere groep. Kinderopvang en verlof wegen voor jonge ouders zwaar, maar zijn voor de jongste en oudste werknemers misschien nauwelijks relevant. De waardering over de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden of de werkomgeving kan bovendien verschillen tussen mannen en vrouwen, functiegroepen, management- en staf-functies et cetera. Binnen elk van die groepen zullen er bovendien nog individuele verschillen zijn. Het gemiddelde zegt dus niet zoveel.

Een gedegen onderzoek zal daarom een aantal voorloopvragen bevatten om de antwoorden te kunnen indelen, bijvoorbeeld naar functie, opleidingsniveau of geslacht. Dat mogen er niet te veel zijn: het onderzoek mag niet te omslachtig en tijdrovend worden. De werknemer mag daarnaast niet het gevoel krijgen dat u via gedetailleerde vragen alsnog zoekt naar zijn identiteit, wat zeker in kleine organisaties grenzen stelt aan

Gebruik geen standaard vragenlijsten

Werknemers ervaren het feit dat uw organisatie de tevredenheid onderzoekt vaak als positief. Zij vinden het immers belangrijk om gehoord te worden. Als zij het gevoel hebben dat de organisatie hun meningen meeneemt in de keuzes voor de richting van de organisatie, waarderen zij dit. Er moet dan wel een link zijn tussen de vragenlijst en de vervolgstappen. Het onderzoek moet daadwerkelijk een verbeterdoel hebben dat voelbaar is voor

werknemers. Standaard vragenlijsten die uitgerold kunnen worden binnen alle organisaties erkennen werknemers niet als onderzoeken die inzicht willen geven in hun mening, maar meer als een onderzoek dat u doet wegens een verplichting vanuit uw organisatie. Het toevoegen van bedrijfsspecifieke vragen kan dit voorkomen. Hierbij kunt u bijvoorbeeld specifieke arbeidsvoorwaarden benoemen die uw werknemers herkennen.

het indelen van de resultaten. U kunt bijvoorbeeld aangeven dat het tevredenheidsonderzoek geen individuele resultaten laat zien, maar dat u gebruikmaakt van samengevoegde data. Bedenk daarnaast van tevoren goed welke vragen essentieel zijn voor een zinvolle indeling van de resultaten en welke niet.

Resultaten

Zodra voldoende werknemers het online-onderzoek hebben ingevuld, zijn de eerste resultaten snel te zien. De gemiddelde tevredenheidsscore, vaak afgeleid uit de meest algemene vragen en de spreiding hiervan binnen de organisatie, bepalen het beeld. Veelzeggender zijn echter de uitersten, de verschillen in werknemersgroepen en de achterliggende redenen.

1. De uitersten

Een gelaagde vraagstelling over de verschillende aspecten die de tevredenheid bepalen geven inzicht in de reden voor de uitgesproken mening. De uitkomsten laten dan zien welke belangen en wensen uitgesproken ontevreden medewerkers hebben en waarover andere werknemers misschien juist tevreden zijn. Uitgesproken meningen dragen vaak een impliciet gevoel dat heerst op de werkvloer. Het is dan ook interessant om u juist in deze meningen te verdiepen.

2. Wie vindt wat?

Om in het vervolgtraject een gerichte aanpak te kunnen bepalen, is het interessant om te zien welke verschillen er zijn tussen groepen van werknemers. Hebben bijvoorbeeld werknemers op het hoofdkantoor structureel een andere mening dan werknemers van de buitendienst? Zijn mannen meer tevreden dan vrouwen? Zijn de jongere werknemers minder tevreden dan de oudere werknemers? Deze achterliggende indeling kan bepalen op welke groep de organisatie zich moet of wil focussen.

3. Achterliggende redenen

Misschien wel het meest belangrijke onderdeel van het onderzoek zijn de achterliggende beweegredenen. Bij welke



groepen zit de onvrede, hoe diep zit die onvrede en op welke aspecten heeft die onvrede betrekking? Dit bepaalt uiteindelijk de aanpak die de organisatie zal kiezen. Welke punten kan de organisatie aanpakken, op welke termijn en tegen welke kosten om zo snel mogelijk resultaat te boeken? Probeer open vragen wel zo specifiek mogelijk te stellen, om de generaliseerbaarheid van de uitkomsten te kunnen waarborgen. Vraag bijvoorbeeld niet of de respondent nog opmerkingen heeft, maar 'als je één element zou mogen veranderen, wat zou dat dan zijn en waarom vind je dat?' Dat geeft meer mogelijkheden voor analyse en een bruikbaar houvast.

Terugkoppeling

Organisaties vergeten vaak de terugkoppeling van de bevindingen te geven naar de werknemers. Maar het is een cruciaal onderdeel van het onderzoek. Het pur sang aanleveren van de resultaten volstaat vaak niet in de ogen van de werknemer.

Het tevredenheidsonderzoek moet een afspiegeling zijn van de uiteenlopende beoordelingen waarin alle werknemers zich kunnen herkennen. Niet één rapportcijfer, maar een genuanceerder beeld waarin input vanuit de totale organisatie is gevraagd en gebruikt. Alleen dan zullen werknemers zich gehoord en gezien voelen door de organisatie. Een eerste concreet stappenplan om de werknemers tegemoet te komen of aan te geven dat de werknemers gehoord zijn, zorgt voor meer rust en het gevoel van eerlijkheid en erkenning. Als dit mist, zullen werknemers minder geneigd zijn om een volgende keer weer deel te nemen aan een vergelijkbaar onderzoek. Stel de werknemers gerust en laat zien dat u bezig bent met wat er naar voren is gekomen in de resultaten. Wees daarbij duidelijk over welke onderwerpen u op basis van de uitkomsten wél en niet oppakt.

Jocelyne Stolwijk, consultant bij Focus Orange, e-mail: jocelynestolwijk@focusorange.com