

Checklist

voor het opzetten van een succesvol
medewerkersonderzoek

Marc Sijstra,
Effectory



Marktleider in medewerkersonderzoek

Checklist

voor het opzetten van een succesvol
medewerkersonderzoek

Marc Sijstra,
Effactory

Colofon

Effectory B.V.
Singel 126 - 130
1015 AE Amsterdam
Postbus 20620
1001 NP AMSTERDAM

Telefoon: +31 (0)20 - 30 50 100
www.effectory.com

Auteur: Marc Sijtstra

Vormgeving: Debbie Kreike, Amsterdam

Druk: Stolwijk, Duivendrecht

Eerste druk - januari 2004
Tweede druk - september 2004
Derde druk - maart 2005
Vierde druk - januari 2006
Vijfde druk - juni 2007

Copyright © 2007, Marc Sijtstra, Effectory B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Effectory.

ISBN 90-808887-1-0
NUR 807

Gefeliciteerd!

U overweegt een medewerkersonderzoek uit te voeren. Een goed idee. Uw medewerkers zijn namelijk de belangrijkste pijler voor het succes van uw organisatie. Het medewerkersonderzoek geeft u een compleet beeld van uw prestaties vanuit medewerkerperspectief. Tevreden, betrokken en geëngageerde medewerkers leveren toegevoegde waarde en helpen u aan een maximaal rendement voor uw organisatie. Zij werken met passie, werken effectiever en efficiënter, zijn klantgericht, leveren hogere kwaliteit en zijn loyaal ten opzichte van uw organisatie. Zij zetten de beslissende extra stap.

Een goed onderzoek kost u altijd energie en geld. Reden temeer om dit onderzoek direct goed aan te pakken. U zult zien dat de opbrengsten vele malen hoger zijn dan bij een gemiddeld onderzoek. Deze checklist helpt u bij de opzet van uw eigen onderzoek.

Uiteraard is er geen standaard traject. U kunt zich voorstellen dat hoe groter en internationaler uw organisatie is, des te complexer het traject wordt.

U krijgt handvatten waarmee u uw onderzoek succesvoller kunt maken, zodat het leidt tot een hoger rendement.

De checklist is uitgebreid en praktisch. Aan het eind vindt u een quick-scan. Vijftien vragen die u laten zien of uw onderzoek in aanleg goed of echt succesvol zal zijn.

Wat belangrijk is bij ieder onderzoek: doe het in één keer goed.

Uw voordelen:

- Een goede voorbereiding verdient u ruimschoots terug. U zult merken dat u in de uitvoering en opvolging veel tijd en geld bespaart.
- De respons op uw onderzoek is hoog en goed.
- U kunt de juiste analyses maken en dus de juiste conclusies trekken.
- De resultaten worden achteraf door iedereen geaccepteerd.
- Er zal daadwerkelijk iets met de resultaten gedaan worden (en daar ging het toch om?).

Profiteer daarom van deze checklist.

Uiteraard is het onze bedoeling deze checklist voortdurend te verbeteren. Mist u zaken of heeft u suggesties? Laat het ons weten via checklist@effactory.com. Alvast bedankt. U ontvangt een bruisend cadeau als we uw suggestie opnemen in de volgende druk.

Bezoek ook eens onze workshop. Ga naar www.effactory.com/mtv/workshop.

VOORWOORD

INHOUDSOPGAVE

1. ALGEMEEN	06
2. HOE PROMOOT U UW ONDERZOEK?	07
3. VOELT IEDEREEN ZICH VRIJ ZIJN/HAAAR ECHTE MENING TE GEVEN?	08
4. WELKE ONDERZOEKSMETHODE Kiest U?	09
5. HOE Krijgt U DE BESTE VRAGENLIJST?	10
6. HOE MAAKT U HET ONDERZOEKSPAKKET VERZENDKLAAR?	14
7. HOE Blijft Iedereen Tussentijds OP DE HOOGTE?	15
8. WELKE WEG LEIDT NAAR EEN OVERZICHTELIJKE EN ACTIEGERICHTE RAPPORTAGE?	15
9. HOE KOMT U TOT DE ENIGE JUISTE CONCLUSIE?	17
10. EN NU AAN DE SLAG!	19
11. HOE HOUDT U UW SUCCES VAST NA HET ONDERZOEK?	20
12. GOED OF ÉCHT SUCCESVOL? EEN QUICK-SCAN VOOR EEN SUCCESVOL ONDERZOEK	22
ADVIES OP MAAT	25



1. ALGEMEEN

Waarom voert u het onderzoek uit?

U voert een medewerkersonderzoek uit om inzicht te krijgen in uw medewerkers. Zijn uw medewerkers gemotiveerd? Zijn ze loyaal? Het medewerkersonderzoek geeft u inzicht in de tevredenheid, betrokkenheid, engagement, loyaliteit en motivatie van uw medewerkers.

Waarom wilt u inzicht krijgen in uw medewerkers? Bij de start van uw onderzoek moet de reden van het onderzoek duidelijk zijn. Door een medewerkersonderzoek uit te voeren kunt u inzicht krijgen in:

- Wie uw medewerkers zijn;
- Hoe u uw medewerkers kunt motiveren zodat ze de beslissende extra stap zetten;
- Hoe u uw ziekteverzuim en/of verloop kunt terugdringen;
- Hoe u prestaties kunt verhogen.

Daarnaast wilt u wellicht de effecten van een cultuuromslag of een reorganisatie volgen. Misschien wilt u zien wat het effect is van wijzigingen in uw HR-beleid.

Honderden organisaties zetten het medewerkersonderzoek in vanwege het INK-model dat zij hanteren. Hierbinnen speelt de waardering door medewerkers een centrale rol. Het kan ook zijn dat u wilt voldoen aan de ISO-9001:2000 normering, waarin naast klanten ook de medewerkers centraal staan.

Diverse doelen zijn mogelijk. Zonder duidelijke doelstelling zal er nooit sprake zijn van een succesvol onderzoek.

- Hogere tevredenheid
- Hogere motivatie
- Lager ziekteverzuim
- Minder verloop
- Productievere medewerkers
- Hogere klanttevredenheid
- Cultuuromslag
- Reorganisatie begeleiden
- Stuurmiddel voor leidinggevend
- Invulling INK-model
- Voldoen aan ISO-norm
- Anders

Welke belanghebbenden betreft u bij de opzet van het onderzoek?

Te veel onderzoeken lopen mis doordat de resultaten uiteindelijk niet worden geaccepteerd of toegepast. Om dit belangrijke struikelblok te vermijden, is het zaak om vroegtijdig alle relevante belanghebbenden bij het onderzoek te betrekken. Verschillende groepen moeten namelijk straks met de resultaten aan de slag. Zij moeten op voorhand achter het onderzoek staan. Betrek daarom vroegtijdig het lijnmanagement en uw communicatieafdeling bij het onderzoek. Juristen verschillen van mening over de vraag of de OR nu wel of niet een adviesrecht heeft met betrekking tot het medewerkersonderzoek. Niet alleen om deze reden, maar vooral ook omdat de OR een belangrijke rol kan spelen bij de inbedding van het >>

- Lijnmanagers
- HR-afdeling
- Directie
- Landendirecties
- Business unit directies
- OR
- Communicatieafdeling
- Kwaliteitszorg
- Opinion leaders

>> onderzoek in de organisatie, is het aanbevelenswaardig om een OR-vertegenwoordiging te betrekken bij de opzet.

Indien u internationaal werkt, betreft u dan ook de decentrale directies. Het is verstandig om één verantwoordelijke aan te wijzen. Doorgaans is dat de HR-directeur.



Welke respons streeft u na?

U wilt een zo hoog mogelijke respons. Het liefst 100 procent. Helaas komt dit zelden voor. De gemiddelde respons bij bedrijven in de Benelux ligt boven de 70 procent, mits het onderzoek tot in de puntjes verzorgd is. Efficiënte communicatie en opzet van het onderzoek zijn middelen om voor iedere organisatie de hoogste respons te krijgen. U kunt zich voorstellen dat dit voor organisaties met duizenden medewerkers en honderden afdelingen complexer is en dus specialistenwerk wordt.



100%
90%
80%
70%
60%

2. HOE PROMOOT U UW ONDERZOEK?

Wanneer communiceert u over het onderzoek?

Tijdens het hele traject moet u uw personeel op de hoogte houden over de voortgang van het onderzoek. Hierdoor houdt u de mensen enthousiast en geïnteresseerd in het onderzoek.



Vooraf
Tussentijds
Achteraf

Welke communicatiemiddelen gebruikt u?

Vanaf het startsein van uw traject promoot u uw onderzoek. Al uw medewerkers moeten weten waarom u het onderzoek uitvoert en welk voordeel uw medewerker/manager heeft als hij/zij meewerkt (what's in it for me?). Er zijn vele manieren om uw onderzoek onder de aandacht te brengen. Hiernaast staat een rij met mogelijkheden. Wellicht heeft u zelf nog aanvullende ideeën.

Kort gezegd geldt hier: hoe meer u communiceert, hoe beter. U zult zien dat de respons op het onderzoek substantieel toeneemt.

Een goed communicatietraject vergt tijd, energie en ervaring. Maar is essentieel voor het slagen van uw onderzoek.



Brief
E-mail
Folders
Werkoverleg
Lichtkranten op bedrijfsterrein
Personeelsblad
Posters
Intranet
Presentaties
Nieuwjaarstoespraken
Bedrijfstelevisie
Mededelingenbord
Anders

Wat communiceert u vooraf?

Uw medewerkers willen weten wat zij van het onderzoek mogen verwachten. Startdatum, planning van het onderzoek, doel, tot wanneer ze de vragenlijst in kunnen vullen en bij wie ze terecht kunnen voor vragen. Communiceer dit helder. Doet u dit niet, dan loopt u tegen weerstand op of in het ergste geval: ze vertrouwen het onderzoek niet. Het is belangrijk dat u nu al aangeeft dat het onderzoek strikt anoniem is. Wees sympathiek. Bedank de medewerkers alvast voor hun medewerking.



Startdatum
Planning
Doel van het onderzoek
Responstijd
Anonimiteit
Bij wie terecht voor veel gestelde vragen

3. VOELT IEDEREEN ZICH VRIJ ZIJN/HAAR ECHTE MENING TE GEVEN?

Kunt u de anonimiteit van uw medewerkers garanderen?

Naast een hoge respons wilt u ook een goede respons. U wilt dat uw medewerkers zonder gêne hun werkelijke mening geven. Hier gaan veel onderzoeken de mist in. Garandeer de anonimiteit van uw medewerkers. Zorg ervoor dat uw medewerkers deze anonimiteit werkelijk voelen. Alleen dan geven zij in alle vrijheid hun mening.



Ja
Nee

Hoe garandeert u de anonimiteit bij een internetonderzoek?

Onderzoek via Internet vindt in negen van de tien gevallen op de werkplek plaats. Het gevaar ontstaat dat uw medewerker het gevoel heeft dat collega's mee (kunnen) kijken. Daarnaast hebben veel medewerkers het gevoel dat de medewerkers van de interne automatiseringsafdeling zo kunnen achterhalen wie de respondent is. Dit schaadt de anonimiteit. Professionele onderzoeksbureaus weten dit te voorkomen. Zorg er in ieder geval voor dat de antwoorden op een beveiligde server binnenkomen en opgeslagen worden.

Voorkom dat uw medewerkers meerdere keren de vragenlijst in kunnen vullen. Om onbetrouwbaarheid en dubbel telling te voorkomen, dient uw medewerker slechts één keer zijn/haar mening te kunnen geven. Werk daarom met een unieke inlogcode die maar één keer gebruikt kan worden.



Beveiligde server
Unieke inlogcode
Anders

Wat vraagt u in de vragenlijst aan uw medewerkers?

Wees terughoudend om naar persoonskenmerken te vragen. Voorkom te veel vragen over: sekse, opleidingsniveau, >>



Sekse
Opleidingsniveau
Aantal dienstjaren

>> dienstjaren et cetera. Uw medewerker heeft zo snel het gevoel er uitgepikt te kunnen worden. Neem daarom alleen de vragen op waar u echt wat aan heeft.

-
-
-
-
-

Functies
Afdeling
Leeftijd
Niets
Anders

Hoe zorgt u ervoor dat handgeschreven opmerkingen niet herleidbaar zijn?

Zet handgeschreven antwoorden om naar standaard (machine) lettertypen.

-
-

Niet meenemen in de rapportage

Omzetten naar standaard lettertypen

Hoe rapporteert u anoniem?

In uw resultaten splitst u niet uit naar afdelingen die kleiner zijn dan tien man. Dit is in de meeste gevallen mogelijk. In sommige situaties is het toch wenselijk over kleinere groepen te rapporteren. Meld dit vooraf aan uw personeel en neem mogelijke vertekeningen van resultaten voor lief.

-
-

Alleen algemene rapportage maken

Alleen grote groepen uitsplitsen

4. WELKE ONDERZOEKSMETHODE KIEST U?

Welke onderzoeksmethode past bij uw organisatie?

Er bestaan vele methoden om onderzoek uit te voeren. Eigenlijk zijn er maar twee methoden die gangbaar zijn voor een goed onderzoek onder medewerkers: via Internet en/of via de schriftelijke vragenlijst. Kies de methode die het beste is voor uw situatie.

Werkt u voor een ICT-organisatie? Gebruik dan geen schriftelijke vragenlijst. Bij de meeste organisaties blijkt de combinatie van de schriftelijke en Internet variant de beste methode te zijn.

-
-
-
-
-
-

Internet

Schriftelijk

Combinatie van beide

Telefonisch

Face to face

Klassikaal

Wie gebruikt Internet?

U moet weten wie (vaak) Internet gebruikt. Zo weet u of een vragenlijst via Internet wellicht de juiste methode voor u is.

Wanneer slechts een beperkt deel van de medewerkers uit uw organisatie over Internet beschikt, is het raadzaam er voor te kiezen zowel een schriftelijke als een internetvragenlijst te gebruiken.

-
-

Iedereen

Een selecte groep

Verwacht u een lage respons?

Dit is een uitzonderlijke situatie. Een goed onderzoek leidt tot een hoge respons. Verwacht u toch een lage respons, dan kunt u overwegen de vragenlijsten klassikaal in te laten vullen. Bijvoorbeeld na afloop van een ploegendienst. Zorg er dan wel voor dat een extern persoon dit begeleidt. Bij hem of haar kunnen uw medewerkers voor vragen terecht. Bovendien wordt zo vermeden, dat men de vragenlijsten in "onderling overleg" gaat invullen. U meet anders namelijk groepsmeningen in plaats van individuele opvattingen.

-
-

Ja
Nee

5. HOE KRIJGT U DE BESTE VRAGENLIJST?

Welke hoofdonderwerpen neemt u op?

Vanuit uw doelstellingen en het belang van iedere betrokkene, heeft u een beeld van de belangrijke onderwerpen.

Ieder professioneel bureau beschikt over een onderzoeksmodel dat de onderliggende relaties tussen de relevante HR-variabelen weergeeft.

De Nationale Tevredenheidsindex® kent acht hoofdonderwerpen en een uitgebreide set aan onderliggende vragen die, afhankelijk van het doel van uw onderzoek, kunnen worden opgenomen. Zo weet u zeker, dat u alleen relevante vragen opneemt en uiteindelijk een beknopte vragenlijst heeft.

-
-
-
-
-

Van het model van het onderzoeksbureau
Van de Nationale Tevredenheidsindex®
Zelfde als eerder onderzoek
Situatie specifieke vragen
Anders

Hoe formuleert u uw vragen?

De formulering van uw vragen (positief, neutraal of negatief), bepaalt uw scores. Voor iedere keuze valt iets te zeggen. Vermijd zoveel mogelijk het combineren van diverse vormen.

-
-
-

Positieve stellingen
Neutrale stellingen
Negatieve stellingen

Welke antwoordschaal gebruikt u?

Ook hier heeft u meerdere keuzes. U kunt uw medewerkers voor ieder item een cijfer van 1 tot en met 10 laten geven.

De vierpuntsschaal kunt u ook gebruiken. Hierbij worden uw medewerkers gedwongen een keuze te maken.

De wetenschappelijke vijfpuntsschaal, waarbij de medewerker >>

-
-
-

Uitgedrukt in cijfers
Vierpuntsschaal
Vijfpuntsschaal (aanbevolen)

>> wel de gelegenheid heeft een neutraal antwoord te geven, is het meest gebruikt. Het grote voordeel hiervan is dat u uw scores kunt benchmarken met het landelijk gemiddelde, zoals die van de Nationale Tevredenheidsindex®. Daarnaast is er de mogelijkheid uw scores te benchmarken met de gemiddelde scores van zeven andere Europese landen.

Heeft u een gevalideerde lijst?

Het is belangrijk dat u een gevalideerde vragenlijst heeft. Dan weet u zeker of u ook de juiste vragen stelt, die daadwerkelijk meten wat u wilt meten.

Omdat voor het valideren van vragenlijsten zeer veel onderzoeks- en bedrijfsgegevens nodig zijn, is het voor veel bedrijven efficiënter om gebruik te maken van een beproefde set vragen. U weet dan zeker dat u de juiste vragen stelt. Bovendien bespaart u zich waarschijnlijk veel vragen die uw vragenlijst nutteloos lang zouden maken.

Waar vullen uw medewerkers uw vragenlijst in?

Het is belangrijk dat u een bewuste keuze maakt waar uw medewerkers de vragenlijst in kunnen vullen. Dit is mede afhankelijk van de door u gekozen methode. Een onderzoek via Internet wordt veelal op de werkplek ingevuld. Het voordeel is dat dit een makkelijke manier is en dat uw personeel het fijn vindt om "in de baas z'n tijd" de vragenlijst in te vullen. Het nadeel is de kans op een groepsmening. Uw medewerkers kunnen met elkaar overleggen over het antwoord op een vraag. Bij de schriftelijke vragenlijst voorkomt u dit nadeel door de vragenlijst naar het huisadres te sturen.

Zet uw vragenlijst aan tot invullen?

Bij het zien van de vragenlijst moeten uw medewerkers zin krijgen om de vragenlijst in te vullen. Houd de vragenlijst daarom beknopt. Richt u op de hoofdzaken. Neem alleen stellingen op die door u beïnvloedbaar zijn. Zorg er bovendien voor dat uw vragenlijst er aantrekkelijk uitziet. Gebruik bijvoorbeeld de kleuren en het logo van uw huisstijl. Hierdoor neemt de respons aanzienlijk toe.

-
-

Ja
Nee

-
-
-

Thuis
Op het werk
Anders

-
-

Ja
Nee

Wie krijgt de vragenlijst?

In principe zouden al uw medewerkers de vragenlijst moeten krijgen. Hier liggen twee belangrijke redenen aan ten grondslag:

- Iedereen ziet dat zijn/haar mening telt.
- Wanneer u ook op afdelingsniveau aan de slag wilt gaan, heeft u simpelweg zoveel mogelijk respondenten nodig om een betrouwbaar beeld te krijgen.

Redenen om toch met een steekproef te werken:

- U wilt slechts een overall beeld van de organisatie
- Budgettaire besparingen

De meeste organisaties, die reeds ervaring hebben met medewerkersonderzoek, kiezen er overigens voor om op afdelingsniveau met het onderzoek aan de slag te gaan. Zo haalt u meer rendement uit uw onderzoek.



Alle medewerkers



Een steekproef

In welke taal stelt u uw vragen op?

De vragenlijst stelt u op in de taal die uw medewerker spreekt. Veel bedrijven hebben buitenlands personeel. Indien zij de Nederlandse taal niet (volledig) beheersen, kunnen de antwoorden bij een Nederlandse vragenlijst onbetrouwbaar zijn. In dit geval gebruikt u de voertalen, die normaal gesproken worden gebruikt binnen uw bedrijf.



Nederlands



Frans



Vlaams



Engels



Duits



Turks



Marokkaans



Spaans

Hoeveel ruimte laat u over voor open opmerkingen?

Er zijn medewerkers die meer kwijt willen dan de vragenlijst mogelijk maakt. Om ze deze kans te geven, kunt u open vragen opnemen. Het grote voordeel is de extra informatie die u krijgt. Het nadeel is de extra ruimte die nodig is. Hierdoor wordt de vragenlijst ogenschijnlijk langer. Wees daarom niet te scheutig met open vragen. Doorgaans volstaat één open vraag aan het eind. Bijkomend voordeel is dat de resultaten hierdoor veel leuker worden om te lezen! En daardoor gaat men achteraf weer eerder aan de slag met de resultaten.



Geen



Aan het eind van de vragenlijst



Bij iedere hoofdvraag

Wie krijgt welke vragenlijst?

Indien u met verschillende bedrijfsonderdelen of in verschillende landen werkt, heeft u waarschijnlijk te maken met cultuurverschillen. Houd hier rekening mee. Daarnaast kunnen de bedrijfsonderdelen met verschillende doelstellingen werken of zijn er bepaalde veranderingen bij het ene onderdeel doorgevoerd en niet bij het andere. Stem daarom vragenlijsten af op de aard van deze verschillende onderdelen van uw organisatie. Door per bedrijfsonderdeel maatwerk te leveren, verhoogt u de betrokkenheid van de hele organisatie.



Iedereen dezelfde vragenlijst



Per onderdeel specifieke vragenlijst

Binnen welke periode moeten uw medewerker de vragenlijst retourneren?

Ook bij responstijden van onderzoeken gaat de 80-20 regel op. Veruit de meeste respons komt de eerste dagen binnen. Daarna zwakt het iedere dag wat af. Een responstijd van twee weken is doorgaans voldoende. Valt de respons tegen, dan laat u de responstijd nog een week doorlopen. Bij onderzoeken via Internet kunt u een iets kortere responstijd aanhouden. In sommige gevallen volstaat zelfs enkele dagen.

Een zorgvuldige planning verkort de doorlooptijd van het project aanzienlijk.



Enkele dagen



Eén week



Twee weken



Drie weken

Hoe krijgt u de ingevulde vragenlijst weer in uw bezit?

Maak het zo makkelijk mogelijk voor uw medewerkers. Bij digitaal onderzoek is dat eenvoudig. De vragenlijsten komen immers direct binnen op de beveiligde server.

De schriftelijke vragenlijst kunt u terug laten sturen naar een antwoordnummer. In verband met de anonimiteitgarantie is een speciaal voor het onderzoek geopend antwoordnummer aan te bevelen. Zorg dat u een retourenveloppe in het onderzoekspakket van uw medewerker stopt. Voor het terugsturen aan een antwoordnummer is het plakken van een postzegel niet nodig. Vermeld dit op de enveloppe en ook bij de terugstuur-instructies.

Houd er rekening mee, dat een regulier antwoordnummer in Nederland niet geschikt is voor internationale post.



Via Internet



Via antwoordnummer



Anders

Hoe herkent u straks de specifieke vragenlijsten van de afdelingen?

Hoe groter en internationaler uw organisatie is, hoe groter de kans dat u specifieke vragenlijsten vaststelt voor de landen, business units of zelfs voor bedrijven en afdelingen.

Een Engelstalige vragenlijst kunt u nog wel op het oog onderscheiden van een Nederlandstalige vragenlijst. Maar of u de marketing-afdeling kunt scheiden van de research and development afdeling is maar zeer de vraag. Het is daarom handig de vragenlijst per onderzoeksgroep, bijvoorbeeld een afdeling, een duidelijke code mee te geven.

- Aan de codering
- Door letterlijke vermelding op de vragenlijst
- Anders

6. HOE MAAKT U HET ONDERZOEKSPAKKET VERZENDKLAAR?

Hoe verkrijgt u de vragenlijst?

Is u uw onderzoek uitbesteedt aan een professioneel bureau wordt alles voor u geregeld. Doet u het zelf en werkt u voor een kleinere of middelgrote organisatie (tot 500 man) dan kunt u het printen van de vragenlijsten prima zelf verzorgen. Werkt u voor een grotere organisatie dan is het vaak voordeliger de vragenlijsten te (laten) drukken en de verzending te laten verzorgen.

- Te laten printen
- Te laten drukken

Wat ontvangt uw medewerker?

Of u nu heeft gekozen voor een schriftelijke vragenlijst of een vragenlijst via Internet: uw medewerkers ontvangen een onderzoekspakket. Bij een schriftelijk onderzoek ontvangen uw medewerkers een enveloppe. Hierin zit de vragenlijst en een begeleidende brief. In de brief legt u uit wat u van uw medewerkers verwacht en waarom. U kunt er voor kiezen om er ook een informatiefolder bij te voegen. Hierin licht u de achtergrond van het onderzoek uitgebreider toe. U maakt het pakket volledig door er ook de portvrije retourenveloppe bij te doen. Zo maakt u het makkelijker voor uw medewerkers om de vragenlijst terug te sturen. U kunt overwegen een kleine attentie en/of een hebbedingetje mee te sturen om de respons te verhogen.

Heeft u voor een internetvragenlijst gekozen, dan kunt u uiteraard per e-mail de link naar de vragenlijst sturen.

- Begeleidende brief
- De vragenlijst
- Informatiefolder
- Gadget
- Retourenveloppe



7. HOE BLIJFT IEDEREEN TUSSENTIJD OP DE HOOGTE?

Wat communiceert u tussentijds?

Tussentijds informeert u de organisatie over de voortgang van het traject. Hoeveel respons is er binnen? Welke afdelingen hebben de meeste respons? Hoeveel tijd is er nog om te responderen? Als u dit op een leuke manier doet, ontstaat een competitiegevoel tussen afdelingen, waardoor de respons toeneemt. Het verdient aanbeveling om na drie tot vier dagen de leidinggevenden van de groepen waar u over wilt rapporteren, te informeren over de responsontwikkeling van hun eigen groep. Dit kan uitstekend per e-mail. Indien de respons achterblijft bij uw verwachting, kunt u nu een herhalingsmailing versturen. Ook kunt u de afdelingsmanagers aansporen om medewerkers te motiveren de vragenlijst in te vullen. Hierbij herhaalt u het nut van het onderzoek nog eens. U geeft ook aan wat de deadline is.

- Respons
- Herhaling van het nut
- Sluitdatum van de respons
- Anders

Hoe volgt u de respons?

Belangrijk is om de respons dagelijks te volgen. Het onderzoek is zo weer voorbij. Elke dag telt in het onderzoekstraject. Door dagelijks de respons te volgen kunt u slagvaardig bijsturen. Bij elk onderzoek zijn er verschillende methoden voorhanden om de respons te volgen. De bekendste zijn: realtime via Internet of met een eigengemaakt (digitaal) bestand.

- Via Internet
- Met een zelfgemaakt bestand
- Anders

8. WELKE WEG LEIDT NAAR EEN OVERZICHTELIJKE EN ACTIEGERICHTE RAPPORTAGE?

Hoe verwerkt u de teruggekomen vragenlijsten?

Het handmatig verwerken van gegevens kost veel tijd. Uiteraard is dit afhankelijk van de grootte van uw organisatie. Daarbij is dit ook nog eens nauwkeurig werk. Indien u de vragenlijst via Internet laat invullen, bespaart u veel tijd, mits u een goed systeem heeft opgezet. In de meeste gevallen kunt u uw gegevens ook laten verwerken door een gespecialiseerd bureau. Zij kunnen de gecompleteerde vragenlijsten geautomatiseerd inlezen (optical character reading). Houd er wel rekening mee, dat de lay-out van de vragenlijst hierop moet zijn aangepast. Als de vragenlijsten al ingevuld zijn in een ongeschikte lay-out, is het vaak moeilijk om ze nog elektronisch in te laten lezen.

- Automatisch inscannen
- Automatisch via Internet
- Handmatig
- Anders

Hoe verwerkt u de open vragen?

Open antwoorden zijn de antwoorden die uw medewerkers geven op open vragen, zoals "Welke suggesties heeft u om?". Dit is wederom een bron van informatie. Zoals eerder aangegeven, is het belangrijk dat u de geschreven antwoorden omzet naar standaard lettertypen (vanwege de anonimiteit). Daarnaast is het verstandig de open antwoorden te bewerken, zonder dat ze de inhoud verliezen. Bij het bewerken haalt u spelfouten en zeer persoonlijk gerichte aanvallen er uit. Ook kunt u de schuttingtaal verwijderen. Dit is verstandig. Deze creatieve woorden trekken vaak onnodig de aandacht en demotiveren de betrokkenen doorgaans. Door deze aanpassingen wint uw onderzoek aan gezag. U kunt er eventueel voor kiezen de ongekuiste versies in beperkte kring te verspreiden.

- Omzetten naar standaardlettertype
- Spelfouten aanpassen
- Schuttingtaal verwijderen

Hoe rapporteert u?

Het beste rapporteert u uw gegevens grafisch, bijvoorbeeld in tabelvorm, zodat in één oogopslag te zien is hoe u ervoor staat. Geef zo veel mogelijk met kleuren aan wat goed scoort en waar verbeteringen nodig zijn.

Pagina's vol met tekst zetten niet aan tot lezen en dus ook niet tot actie. Probeer de antwoorden op open vragen zo veel mogelijk in een beperkt aantal categorieën onder te brengen. Breng in uw presentatie een aantal opmerkelijke antwoorden apart naar voren.

Wanneer u de resultaten voor een groep presenteert, kunt u het beste met een PowerPoint-presentatie werken. Let hier wel op dat te veel tekst op een slide niet de aandacht van de mensen vasthoudt. Gebruik beelden. Een beeld zegt immers meer dan duizend woorden.

- Grafisch met tabellen
- Tekstueel
- PowerPoint presentatie
- Anders

Wat meldt u in de rapportage?

In de rapportage meldt u in feite alles. Waarom is het onderzoek uitgevoerd? Wat was de respons en natuurlijk: de resultaten. Houd het wel beknopt. Dikke, geschreven boekwerken zetten niet aan tot actie.

Idealiter zet u uw scores af tegen andere bedrijven, zodat u uw eigen scores op de juiste waarde kunt schatten. Ook komt in de >>

- Het doel- en achtergrond bij het onderzoek
- Respons
- Alle scores
- Gemiddelde scores vergelijkbare bedrijven
- Prioriteiten
- Open antwoorden
- Statistische achtergrond

>> rapportage de prioriteitstelling terug. Wat is nu het belangrijkste om als eerste aan te pakken? De open antwoorden zijn belangrijk om meer gevoel te krijgen bij de resultaten. De scores verantwoordt u nog met een statistische analyse van de resultaten.

Op welk niveau rapporteert u uw resultaten?

Het onderzoek gaat leven als de belanghebbenden bij het onderzoek ook de rapportages krijgen die ze kunnen gebruiken. Pas uw rapportages daarom aan, aan het niveau van de verschillende belanghebbenden; een A4'tje met de hoofdlijnen voor uw Raad van Bestuur, een gedetailleerde rapportage per businessunit of werkeenheid. De betreffende manager kan zijn/haar resultaten vergelijken met soortgelijke afdelingen en op deze manier ook eigen prioriteiten voor de verbeteracties stellen. Op deze manier krijgt iedereen wat hij/zij wil en kunnen verbeteracties op ieder niveau doorgevoerd worden.

- Eén algemene rapportage
- Raad van bestuur niveau
- Per land
- Per locatie
- Per business unit
- Per afdeling

9. HOE KOMT U TOT DE ENIGE JUISTE CONCLUSIE?

Structureert u uw gegevens?

Zonder een juiste analyse neemt u straks actie op de verkeerde zaken. De resultaten moeten direct laten zien hoe uw organisatie ervoor staat. Structureer uw gegevens daarom.

- Ja
- Nee

Heeft u goede benchmark gegevens?

Een essentiële aanvulling op de gestructureerde gegevens is een vergelijking van uw resultaten met soortgelijke bedrijven.

Er wordt veel geld verspild door overhaaste, onvolledige conclusies. Ter illustratie: een onderwerp als beloning scoort doorgaans laag in een organisatie. Over collega's is men in de meeste gevallen tevreden. Dit betekent niet direct dat u beloning aan moet pakken. Het is mogelijk dat u op dit punt zelfs beter scoort dan soortgelijke bedrijven. Het zou dan zonde zijn als u uw geld en energie op dit onderwerp had gericht.

U kunt uw resultaten altijd spiegelen aan de Nationale Tevredenheidsindex® (www.tevredenheidsindex.nl), de grootste en meest nauwkeurige benchmark van Nederland. Iedere maand worden >>

- Ja, internationaal
- Ja, landelijk
- Ja, binnen onze sector

>> daar de tevredenheidsscores ververst. Naast de Nationale Tevredenheidsindex® beschikt Effectory tevens over een uitgebreide Europese benchmark waarin de gemiddelde scores van acht Europese landen zijn opgenomen.

Hoe analyseert u uw prioriteiten?

Maak ook een prioriteitenanalyse. Wat vinden uw medewerkers belangrijk en waar scoort u (relatief) minder goed? Een statistisch programma helpt u bij deze analyse. U kunt daarmee de invloed uitrekenen van elke factor op de tevredenheid of de loyaliteit van uw medewerkers. Zo krijgt u een prioriteitenmatrix met daarin de aspecten, waarover uw medewerkers tevreden of ontevreden zijn. Daarbij ziet u dus ook wat uw medewerkers belangrijk en minder belangrijk vinden. In één oogopslag ziet u waar uw prioriteiten moeten liggen.

Gebruik geen extra vragen in uw vragenlijst waarmee u uw medewerkers kunt laten aangeven of ze bepaalde zaken wel of niet belangrijk vinden. Uw vragenlijst wordt hierdoor onnodig lang en u krijgt onbetrouwbare informatie.



Met een statistisch programma



Via de Effectory Prioriteitenmatrix®



Aan de hand van belangrijkheidsvragen

Kunt u de trend in resultaten volgen?

Vergelijk uw huidige scores met die van uw vorige meting. U ziet nu in hoeverre uw verbeteracties een succes zijn. Ook dit kunt u weer communiceren naar uw organisatie. Hierdoor zien uw medewerkers ook dat het onderzoek effect heeft.



Ja



Nee

Welke periodiciteit houdt u aan?

Binnen welke tijdsspanne herhaalt u het onderzoek? Bedrijven met 500 tot 5.000 medewerkers herhalen het onderzoek doorgaans eens in het jaar. Bij kleinere bedrijven ligt de frequentie soms hoger, bij grote multinationals vinden de organisatiebrede onderzoeken vaak eens in de twee jaar plaats. Binnen deze periode vinden dan kleinschaligere peilingen plaats met een hogere frequentie.

Deze periodiciteit is voldoende om verbeteringen door te voeren en ze te laten ervaren door uw medewerkers. Daarnaast helpt deze tijdsdruk om verbeteringen meteen aan te pakken.



Zes maanden



Eén jaar



Anderhalf jaar



Twee jaar



10. EN NU AAN DE SLAG!

Hoe zorgt u ervoor dat u direct aan de slag kunt met de resultaten?

De basis is al eerder gelegd. Er is een heldere rapportage beschikbaar, voor ieder niveau. Nu is het zaak de uitkomsten stimulerend en levendig te presenteren. Wacht hier niet te lang mee en wees eerlijk. Uw medewerkers hebben het door als u er omheen draait. Hoe eerder u de resultaten toont, des te sneller kan er actie genomen worden. Sta niet alleen stil bij de problemen, maar juist ook bij uw sterke punten. Ook is het belangrijk om zaken die u niet kunt verbeteren goed met uw medewerkers te bespreken.



- Stimulerende presentaties
- Getrapte rapportages
- Medewerkers direct betrekken

Wie horen de resultaten als eerste?

De directie. Voordat u echter de resultaten aan hen presenteert, is de opzet door de projectgroep goedgekeurd. Gebruik deze bijeenkomst met de directie ook om voor het natraject een akkoord te krijgen. Na de bijeenkomst stuurt u bijvoorbeeld een e-mail naar uw medewerkers om ze te bedanken en aan te geven hoe het natraject eruit ziet. Duidelijke afspraken voorkomen dat het project verzandt.



- Directie
- Business units
- Projectgroepen
- Medewerkers

Wat presenteert u?

Informeert de directie. Laat de cijfers en feiten zien. Maar maak er geen uitputtende lijst van. Laat alles weg wat niet relevant is, maar toon wel de lage en de hoge scores. Laat waar mogelijk referenties zien; referenties met andere bedrijven (de Nationale Tevredenheidsindex®), andere Europese landen, andere afdelingen, overige vergelijkbare groepen.

De directie zal na het horen van de feiten direct zoeken naar verklaringen en oorzaken. Dat is prima. U geeft de directie 'huiswerk' mee om de resultaten met elkaar te bespreken en verbeteringen concreet te maken. Zo vormen zich de organisatiebrede issues.

De resultatenpresentatie mag maximaal één uur duren. Anders verliezen de aanwezigen de aandacht. Bovendien weet u zo zeker dat de bespreking de essentie raakt. Na deze sessie informeert u de medewerkers over de hoofdlijnen (respons en de belangrijke scores).



- Alle scores
- Alleen de lage scores
- De hoogste scores

Hoe brengt u de resultaten dieper in de organisatie?

Om de resultaten (en straks de verbeterplannen) diep in de organisatie te zetten, volgt u eerst een topdown en later een bottom-up-route.

Nu de directie de organisatiebrede issues heeft vastgesteld, dienen uw business units aan de slag te gaan. De verantwoordelijke managers en de afdelingsmanagers bespreken de resultaten. Vervolgens worden deze met de medewerkers besproken. Onduidelijkheden die destijds bij de directie zijn ontstaan, kunnen hier besproken worden. Per business unit komt u tot verbeterplannen op operationeel niveau.

Daarna bewandelt u weer de weg omhoog. U vergelijkt uw plannen met die van andere business units. Vaak kunnen samen dezelfde verbeteringen aangepakt worden. Ook kijkt u of de verbeterplannen in lijn zijn met de visie en doelstellingen van uw organisatie.

-
-

Top-down

Bottom-up

11. HOE HOUDT U UW SUCCES VAST NA HET ONDERZOEK?

Houdt u na het onderzoek het vuurtje brandend?

Communiceer de uitkomsten. Wacht niet af, maar reageer alert en wees eerlijk en op tijd. Geef aan wat de sterktes en zwaktes zijn van uw organisatie. Geef duidelijkheid over het vervolgtraject en hoe de planning er uit ziet. Meet regelmatig om te zien of u op de goede weg bent. Zo ziet u of verbeteracties effect hebben.

Maak uw beloften waar. Daarvan plukt u de vruchten bij het volgende onderzoek. Uw medewerkers zullen daar enthousiast aan meewerken.

-
-

Ja

Nee

Wat communiceert u achteraf?

Vertel wat de eerste resultaten zijn en welke verbeteracties op touw staan. Geef hierbij ook de reële planning aan. Zo scheidt u de juiste verwachtingen over uw vervolgtraject. Bovendien heeft dit een positief effect op de respons van uw volgende onderzoek.

Tip: Reserveer ruim vooraf ruimte in uw nieuwsbrief, op intranet et cetera. Dan weet u zeker dat u ruimte heeft om uw boodschap te communiceren.

-
-
-

Eerste resultaten

Planning van verbeteracties

Eerste verbeterpunten

Hoe maakt u van uw onderzoeksresultaten ook echte management informatie?

Maak van uw onderzoek management informatie. Koppel uw uitkomsten aan uw verzuimcijfers, klanttevredenheid en andere kengetallen. U ziet nu direct de invloed van uw medewerkers op de prestaties van uw organisatie.

- Koppeling aan omzetcijfers
- Koppeling aan ziekteverzuimcijfers
- Koppeling aan productiecijfers
- Koppeling aan winstcijfers
- Koppeling aan klanttevredenheid
- Anders

U heeft nu een beeld van de belangrijkste items voor uw medewerkersonderzoek. Hiermee heeft u de basis voor een succesvol medewerkersonderzoek voor uw organisatie in handen.

12. GOED OF ÉCHT SUCCESVOL?

Een quick-scan voor een succesvol onderzoek

Hieronder vindt u de quick-scan. Beantwoord de 15 vragen en u weet direct of u in potentie een goed of een succesvol onderzoek heeft.

Heeft u een goed onderzoek?

Zijn vooraf alle belanghebbenden (directie, lijnmanagement, OR, Arbo, interne communicatie, kwaliteitszorg) bij de opzet betrokken? Het onderzoek sluit dan goed aan bij uw organisatie. Bovendien worden de uitkomsten straks overal goed ontvangen.

Is de anonimiteit van uw medewerkers daadwerkelijk gegarandeerd? Pas dan zullen ze zonder gêne hun mening geven.

Is de vragenlijst die u gebruikt goed gevalideerd? Alleen een goede vragenlijst levert u goede antwoorden op. Zo besteedt u uw inspanningen aan verbeteringen die er daadwerkelijk toe doen.

Past de onderzoeksmethode goed bij uw organisatie? Voor de kwantitatieve meting is de keuze doorgaans tussen een schriftelijk onderzoek, een digitaal onderzoek of een gecombineerd onderzoek. Is uw methode de meest geschikte?

Gebeurt er iets met de resultaten? Kunnen uw HR-afdeling en uw lijnmanagement direct aan de slag met de uitkomsten? Is er toezicht op de voortgang?

Herhaalt u het onderzoek periodiek? Alleen zo kunt u zien of uw verbeteringen het gewenste effect hebben.



Ja



Nee



Ja



Nee



Ja



Nee



Ja



Nee



Ja



Nee



Ja



Nee

Indien u overal "Ja" heeft geantwoord, heeft u in de basis een goed onderzoek.

Maar...heeft u een écht succesvol onderzoek?

Uw checklist voor maximaal rendement:

Levert het onderzoek u echte management informatie op? Koppelt u uw uitkomsten aan uw verzuimcijfers, klanttevredenheid en andere kengetallen. U ziet nu direct de invloed van uw medewerkers op de prestaties van uw organisatie.

Is uw interne communicatie over het onderzoek goed verzorgd? Zet u verschillende hulpmiddelen in, zoals posters, nieuwsbrief, e-mails, uw intranet et cetera. U bent zo zeker van een hoge en goede respons.

Past het onderzoek goed bij al uw bedrijfsonderdelen? Uw onderzoek moet voor de hele organisatie op maat gesneden zijn. Ieder bedrijfsonderdeel krijgt zo de variant die het beste bij haar past. Bijzonder praktisch wanneer u internationaal werkt of wanneer uw bedrijf uit zeer uiteenlopende onderdelen bestaat.

Vinden uw medewerkers het leuk om aan het onderzoek mee te werken? Is uw enquête beproefd: goed gevalideerd, beknopt en zeer uitnodigend? Alleen dan gooit u hoge ogen bij uw personeel.

Is het hele traject volledig onder controle? De kwaliteit van het traject moet continu bewaakt worden. De belangrijkste ontwikkelingen kunt u online volgen.

Kunt u uw resultaten toetsen aan een betrouwbare referentie en benchmark? Of uw scores echt goed zijn, ziet u pas met de externe referentiescores. Die zijn cruciaal voor een goed inzicht. Naast de Nationale Tevredenheidsindex® zijn er ook Europese referentiescores en vele branchebenchmarks beschikbaar.

Ziet u welke zaken de hoogste prioriteit hebben? Met de prioriteitenmatrix ziet u direct welke verbeteringen het hoogste effect hebben.

Worden uw managers enthousiast van de rapportages? Zorg voor een heldere grafische weergave, zodat ze in één oogopslag de essentie zien. Ieder niveau ontvangt haar eigen rapportages. Zo kan iedereen, van hoog tot laag, direct aan de slag.

<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nee

En het belangrijkste: levert uw onderzoek wat op?
Zijn er verbeteringen terug te vinden bij de volgende metingen?



Ja



Nee

Veel succes met uw tevredenheidsonderzoek. Uiteraard helpt Effectory u graag bij uw succes.

Marc Sijstra,
Effectory

ADVIES OP MAAT

Wilt u vrijblijvend persoonlijk advies voor uw organisatie of meer informatie over de aanpak van Effectory, vul onderstaande antwoordcoupon in en stuur deze op naar:

Effectory
Antwoordnummer 11430
1000 PG Amsterdam
Nederland

Een postzegel is niet nodig.

Uiteraard kunt u ook direct bellen: +31(0)20 - 30 50 100 of mailen naar voorlichting@effectory.com.

U kunt onderstaande antwoordcoupon ook faxen naar +31(0)20 - 30 50 101

Snel meer
informatie?

Ga naar:
www.effectory.com/directinformatie
en vul daar uw actiecode in: 99.01

Antwoordcoupon

Wij overwegen binnen nu en maanden een medewerkersonderzoek uit te (laten) voeren.

- Neem contact met mij op voor een vrijblijvende afspraak
- Stuur mij meer informatie over jullie aanpak
- Geef mij een indicatie van het budget en de doorlooptijd voor een medewerkersonderzoek
- Abonneer mij op de gratis digitale nieuwsbrief van de Nationale Tevredenheidsindex®.

Uw gegevens

Organisatie

Aantal medewerkers

Naam M V

Functie

Adres

Postcode

Telefoonnummer

E-mail

Bezoek ook eens onze praktische middagworkshop: **"Medewerkermotivatie: de structurele aanpak"**. Ga naar www.effectory.com/mtv/workshop.



Postzegel
plakken
niet
nodig

Effactory
Int. Antwoordnummer
I.B.R.S. / C.C.R.I. Numéro 11430
1000 PG Amsterdam
Pays-Bas



Marktleider in medewerkersonderzoek

Effactory

Effactory is leverancier van management informatie. We zijn marktleider in medewerkersonderzoek en initiatiefnemer van de Nationale Tevredenheidsindex®. Honderden grote en middelgrote organisaties profiteren van onze resultaatgerichte aanpak.

www.effectory.com



INK

Effactory is kennispartner van het INK.

www.ink.nl



De Nationale Tevredenheidsindex®

De Nationale Tevredenheidsindex® is de grootste en meest actuele benchmark van Nederland en België. De tevredenheidsscores zijn iedere maand up-to-date en nooit ouder dan één jaar. Op de site kunt u zich abonneren op de gratis nieuwsbrief met praktijkervaringen en nuttige tips.

www.tevredenheidsindex.nl



Effactory BV ■ Singel 126 - 130 ■ 1015 AE Amsterdam ■ P.O. Box 20620 ■ 1001 NP Amsterdam ■ The Netherlands
Tel +31 (0) 20 30 50 100 ■ Fax +31 (0) 20 30 50 101 ■ www.effectory.com ■ info@effectory.com



Marktleider in medewerkersonderzoek