

# Hoe gaan uw HR-collega's om met Medewerkersonderzoek?

---

De resultaten van onderzoek onder HR-managers  
naar hun ervaringen met Medewerkersonderzoek.

**DUO**  
MARKET RESEARCH

MMO

# Achtergrond

Veel organisaties verrichten met enige regelmaat onderzoek onder hun medewerkers naar hun tevredenheid, betrokkenheid en motivatie. Het gaat om onderzoek waarbij (meestal alle) medewerkers van de organisatie worden uitgenodigd een (online of schriftelijke) vragenlijst in te vullen waarin zij kunnen aangeven wat zij vinden van de inhoud van het werk, de interne communicatie, de arbeidsvoorwaarden, de mogelijkheden om zich persoonlijk te ontwikkelen, de direct leidinggevende, de directie, de sfeer, enzovoort (hierna: Medewerkersonderzoek).

Er is in de literatuur niet veel informatie voorhanden over 'de praktijk van Medewerkersonderzoek': over de **frequentie** waarmee organisaties Medewerkersonderzoek verrichten, over wat de **gemiddelde respons** is, over hoe medewerkers tegen de **privacy** aankijken (altijd een belangrijk issue bij Medewerkersonderzoek), of organisaties **actief aan de slag** gaan met de resultaten van het onderzoek, enzovoort. Met dit onderzoek proberen we zicht te krijgen op dergelijke kwesties.

In totaal hebben 255 HR-managers meegewerkt aan het onderzoek en de online vragenlijst ingevuld. Deze respons van 255 is representatief naar branche/sector en naar grootte van de organisatie (uitgedrukt in het aantal medewerkers dat bij de organisatie werkzaam is). Het onderzoek heeft plaatsgevonden in april 2015.

Als u meer informatie wilt over de onderzoeksopzet kunt u contact met ons opnemen (030 – 263 10 80 of [info@duomarketresearch.nl](mailto:info@duomarketresearch.nl)).

Utrecht, mei 2015

Vincent van Grinsven – Directeur DUO Market Research

Brigitte Mors – Senior projectleider DUO Market Research

## **Meer informatie over Medewerkersonderzoek**

Wij voorzien al ruim 20 jaar het management van grote en kleinere organisaties van informatie waarmee zij hun personeelsbeleid kunnen optimaliseren. Ook voor uw organisatie voeren we graag een Medewerkersonderzoek uit. We komen graag (vrijblijvend) bij u langs om onze aanpak toe te lichten en om uw wensen te bespreken.

U kunt daartoe contact opnemen:

- telefonisch: 030 – 263 10 80

- per e-mail: [info@duomarketresearch.nl](mailto:info@duomarketresearch.nl)

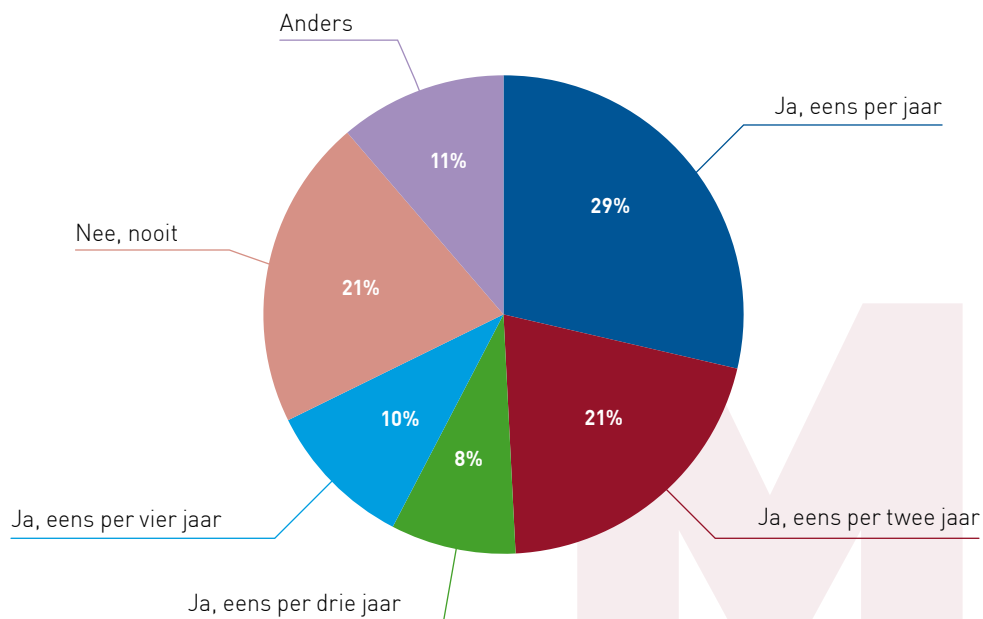
# De frequentie waarmee organisaties Medewerkersonderzoek uitvoeren

De HR-managers is gevraagd of de organisatie waar ze werkzaam zijn wel eens een Medewerkersonderzoek uitvoert en zo ja, met welke frequentie.

Ruim tweederde van de HR-managers (68%) geeft aan dat in hun organisatie wel eens een Medewerkersonderzoek wordt uitgevoerd. In de helft van de organisaties wordt het onderzoek eens per jaar of eens per twee jaar uitgevoerd. En één op de vijf organisaties (21%) voert nooit een Medewerkersonderzoek uit.

## Voert uw organisatie wel eens een Medewerkersonderzoek uit?

*Toelichting: het gaat hierbij om een onderzoek waarbij (meestal alle) medewerkers van de organisatie worden uitgenodigd een (online of schriftelijke) vragenlijst in te vullen waarin zij kunnen aangeven wat zij vinden van de inhoud van het werk, de interne communicatie, de arbeidsvoorwaarden, de mogelijkheden om zich persoonlijk te ontwikkelen, de direct leidinggevende, de directie, de sfeer, enzovoort.*



De meest genoemde redenen waarom organisaties nooit een Medewerkersonderzoek uitvoeren zijn:

- vanwege de hoge kosten van een Medewerkersonderzoek;
- de organisatie is klein, we weten zelf wat er speelt.

## Quotes van HR-managers

### Waarom nooit een Medewerkersonderzoek?

*“We werken met korte lijnen, hebben een kleine organisatie. Als er iets speelt, hebben we dat direct in de gaten en gaan we er snel mee aan de slag.”*

*“Medewerkersonderzoek is te statisch en daaruit komt zelden de werkelijke tevredenheid van de medewerkers naar voren. Praten met medewerkers bij de koffieautomaat levert vele malen meer informatie op.”*

*“Ik vrees dat de medewerkers weinig zin hebben om aan zo’n onderzoek mee te werken, er zal veel scepsis zijn.”*

*“Deden we in het verleden wel, maar de opvolging was matig en dan is zo’n onderzoek waardeloos.”*

*“In mijn vorige functie bij een ander bedrijf is het me nooit gelukt om samen met het externe bureau dat we voor het onderzoek inschakelden, een echt goede vragenlijst op te stellen.”*

*“De kosten zijn te hoog. De directie meent te weten wat er leeft onder de medewerkers. De directie geeft aan dat er met de uitslag van het Medewerkersonderzoek toch niets gedaan wordt en ze laten doorschemeren daar eigenlijk ook geen zin in te hebben.”*

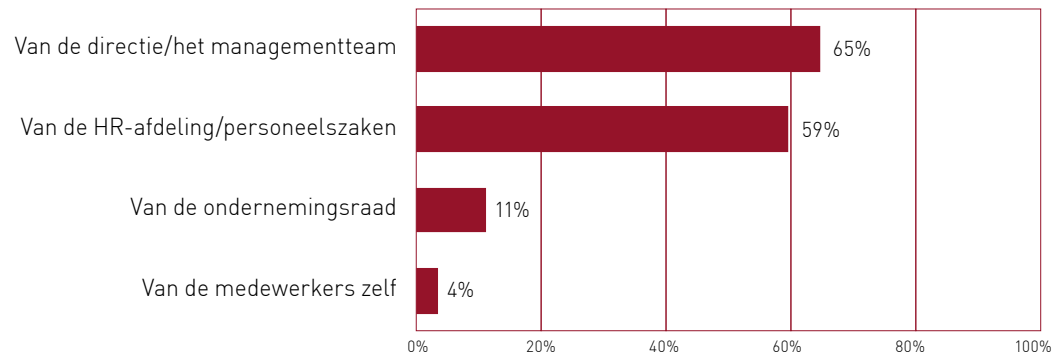
## Wie neemt het initiatief?

Het initiatief voor het verrichten van een Medewerkersonderzoek gaat meestal uit van de directie/het managementteam en/of de HR-afdeling.

De ondernemingsraad is niet zo vaak (11%) de initiatiefnemer.

### Van wie gaat het initiatief uit voor het verrichten van een Medewerkersonderzoek?

*Meerdere antwoorden mogelijk.*

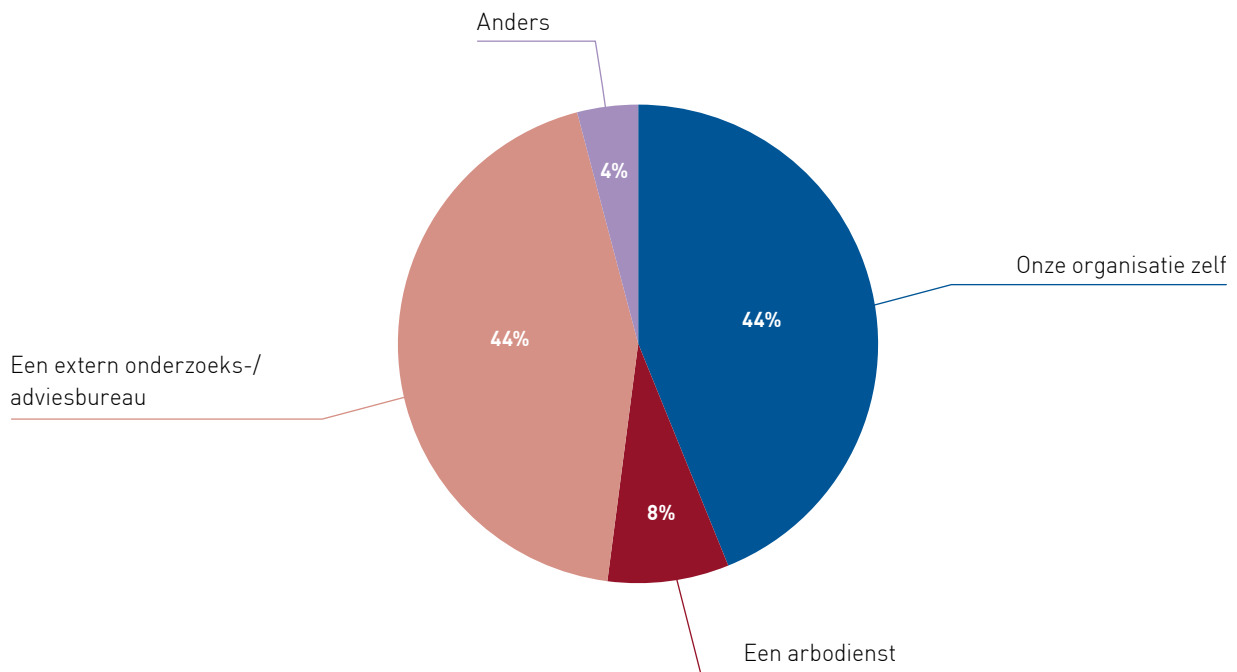


## Zelf doen of aan een bureau uitbesteden?

Een (krappe) meerderheid van de organisaties (52%) kiest ervoor om het Medewerkersonderzoek door een externe partij (onderzoeksbureau of arbodienst) te laten uitvoeren.

Een groot deel van de organisaties (44%) kiest ervoor het Medewerkersonderzoek zelf uit te voeren.

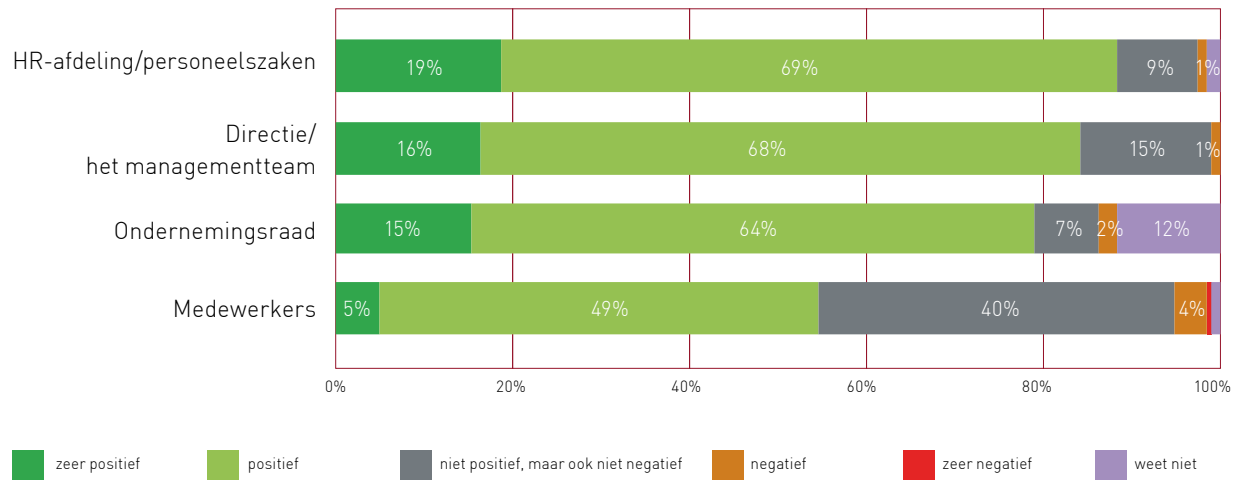
### Wie voert het Medewerkersonderzoek (meestal) uit?



# Veel draagvlak voor het verrichten van Medewerkersonderzoek

Het draagvlak voor het verrichten van een Medewerkersonderzoek is groot onder de HR-afdeling, de directie/het managementteam en de ondernemingsraad. De medewerkers staan relatief vaak 'onverschillig' (ze zijn niet positief, maar ook niet negatief) ten opzichte van het onderzoek volgens de HR-managers.

## Wat is de houding van ... ten opzichte van het Medewerkersonderzoek?



# De communicatie voorafgaand aan het onderzoek

Nagenoeg alle organisaties informeren hun medewerkers voorafgaand aan de start van het Medewerkersonderzoek over het onderzoek. De manieren waarop medewerkers worden geïnformeerd zijn divers (zie de grafiek). Een zeer beperkt aantal organisaties (4%) informeert de medewerkers niet voorafgaand aan de start van het Medewerkersonderzoek.

## Hoe informeert u de medewerkers voorafgaand aan de start van het Medewerkersonderzoek, dus voor het moment waarop ze worden uitgenodigd om de (online of schriftelijke) vragenlijst in te vullen?

*Meerdere antwoorden mogelijk.*





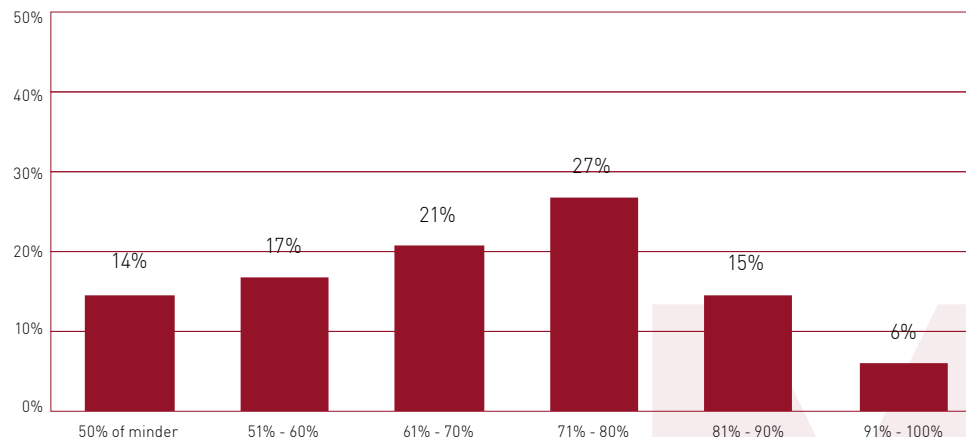
## De respons – hoeveel medewerkers vullen de vragenlijst in?

HR-managers is gevraagd aan te geven welk percentage van de medewerkers de (online of schriftelijke) vragenlijst voor het Medewerkersonderzoek heeft ingevuld (de laatste keer dat het Medewerkersonderzoek is uitgevoerd).

De gemiddelde respons bedraagt 69%, dat wil zeggen dat 69% van de medewerkers de online of schriftelijke vragenlijst invult.

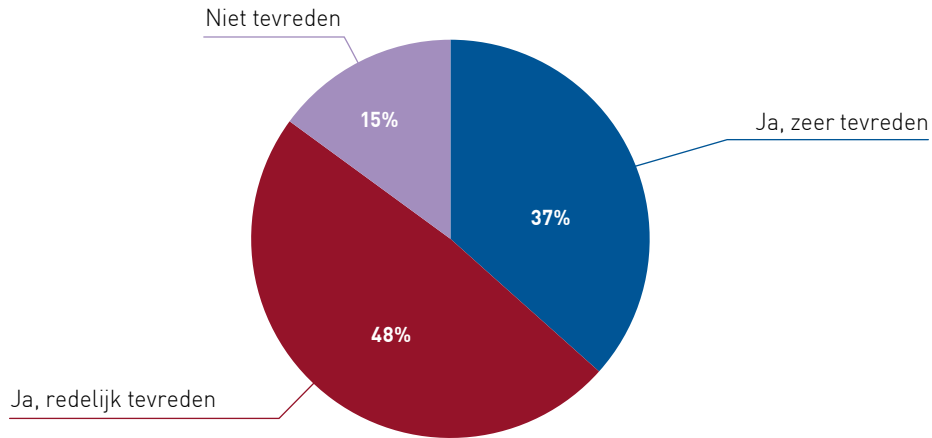
Dat de respons per organisatie nogal verschilt, blijkt uit de onderstaande grafiek.

### Welk percentage van de medewerkers vult de (online of schriftelijke) vragenlijst voor het Medewerkersonderzoek in?

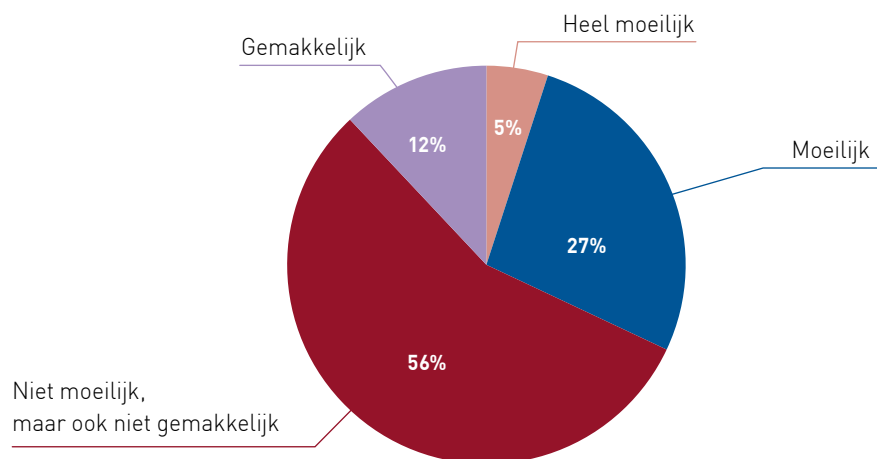


Bij een relatief klein deel van de organisaties (6%) is de respons nagenoeg 'ultiem' (de respons ligt tussen de 91% en 100%). Bij bijna een derde van de organisaties (31%) is de respons 'onder de maat' (als we de grens voor 'onder de maat' leggen bij 60% of lager).

**Bent u tevreden over het percentage medewerkers dat de vragenlijst heeft ingevuld of m.a.w. met de hoogte van de respons?**



**Is het gemakkelijk of juist moeilijk om de door u gewenste respons te realiseren?**

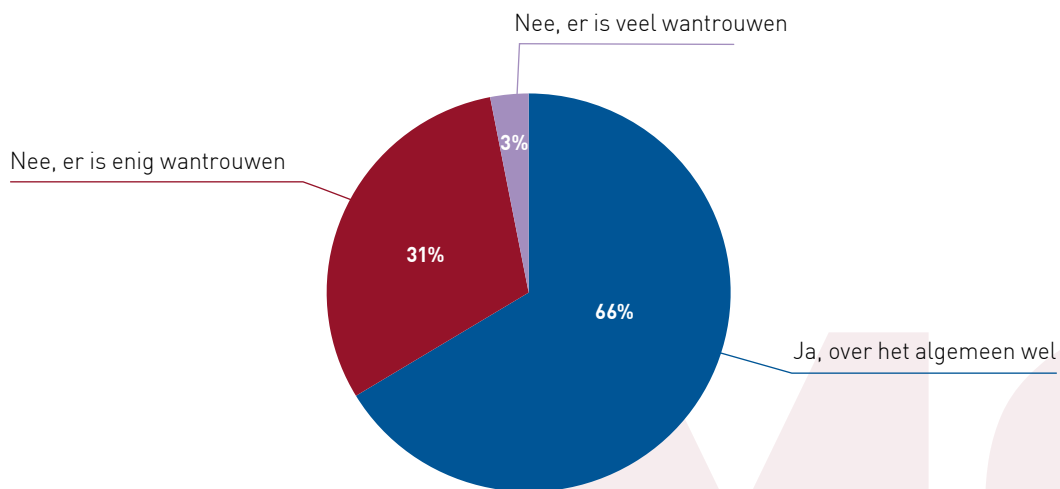


# Privacy

Het waarborgen van de privacy van medewerkers vormt bij Medewerkersonderzoek een belangrijke voorwaarde voor een hoge respons. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze in de rapportage van de onderzoeksresultaten als individu kunnen worden getraceerd/herkend, neemt de bereidheid om aan het onderzoek deel te nemen sterk af en voelen ze zich op z'n minst geremd bij het geven van hun (eerlijke) mening.

Tweederde van de HR-managers (66%) geeft aan dat de medewerkers in hun organisatie over het algemeen vertrouwen hebben in de wijze waarop bij het Medewerkersonderzoek hun privacy is gewaarborgd, een derde (31%) geeft aan dat er enig wantrouwen is.

## Hebben de medewerkers in uw organisatie over het algemeen vertrouwen in de wijze waarop bij het Medewerkersonderzoek hun privacy is gewaarborgd?



## Quotes van HR-managers

### Hoe het wantrouwen bij medewerkers weg te nemen?

*“Wantrouwen kun je deels wegnemen door uit te leggen dat het bureau de eigen naam verspeelt als zij antwoorden of resultaten op individuele basis terugkoppelen, dat kan namelijk absoluut niet.”*

*“Het wantrouwen bij medewerkers is moeilijk weg te nemen. Het enige wat je kunt doen, is je medewerkers goed informeren en keer op keer laten zien dat het externe onderzoeksbureau op de juiste manier met de gegevens omgaat.”*

*“Door duidelijke communicatie voorafgaand aan het onderzoek en het vergroten van het gevoel van veiligheid onder medewerkers door duidelijk te maken wat de doelstellingen zijn van het onderzoek. En dat tot die doelstellingen zeker niet behoort medewerkers ‘straffen’ voor wat ze vinden.”*

*“Door keer op keer integer om te gaan met de uitkomsten van het onderzoek.”*

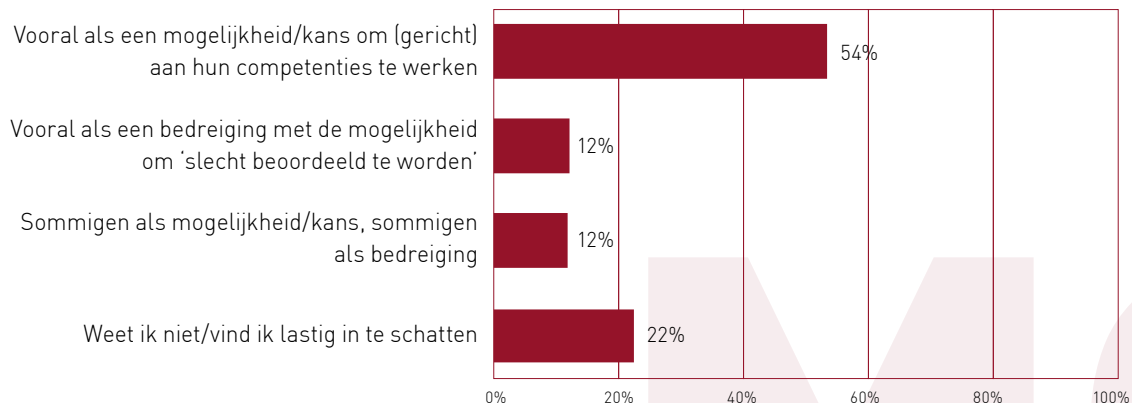
# Kans om gericht aan competenties te werken of bedreiging voor leidinggevenden?

Leidinggevenden stellen zich bij het uitvoeren van een Medewerkersonderzoek per definitie 'kwetsbaar' op. Immers, de medewerkers krijgen ook een aantal vragen voorgelegd over hun leidinggevende: Krijgen zij (positieve) feedback van hun leidinggevende? Draagt de leidinggevende bij aan het 'teamgevoel'? Organiseert de leidinggevende het team/de afdeling goed? Behartigt de leidinggevende de belangen van het team/de afdeling goed? Lost hij/zij conflicten goed op? Enzovoort.

De meerderheid van de direct leidinggevenden ziet het onderzoek desalniettemin vooral als een kans, een mogelijkheid om gericht aan hun competenties te werken.

Een relatief kleine groep (één op de acht leidinggevenden) ziet het onderzoek vooral als een bedreiging met de mogelijkheid om door de eigen medewerkers 'slecht beoordeeld' te worden.

## Zien de direct leidinggevenden in uw organisatie het Medewerkersonderzoek als een bedreiging of juist als een mogelijkheid om aan hun competenties te werken?



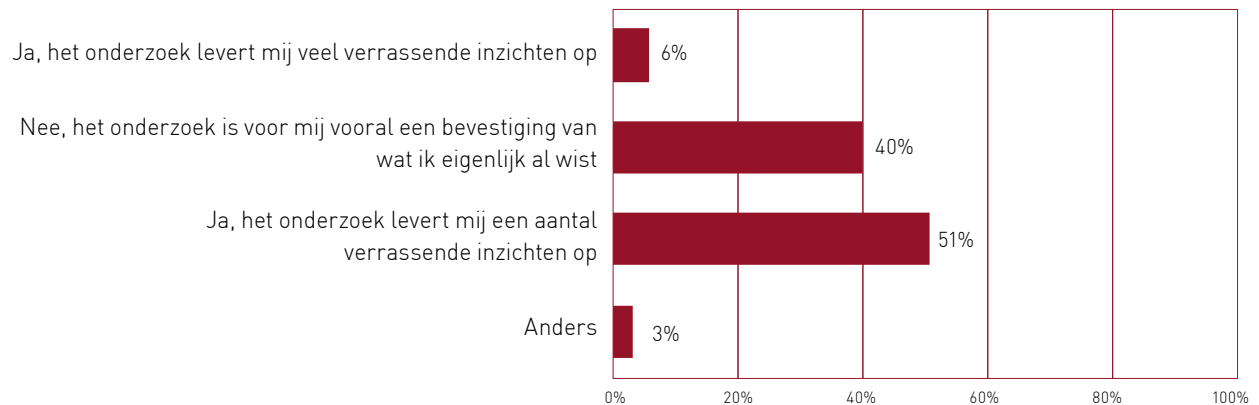
## Verrassende inzichten?

De HR-managers blijken een goed gevoel te hebben voor hetgeen er in hun organisatie speelt.

De rapportage van het Medewerkersonderzoek levert voor veel HR-managers (40%) geen verrassende inzichten op en voor de helft van hen (51%) geldt dat het onderzoek een aantal verrassende inzichten oplevert.

HR-managers geven aan dat ook het bevestigd zien van wat zij eigenlijk al weten, waardevol is. Ook dan levert het onderzoek 'munitie' voor verbeteracties en wel op basis van 'harde cijfers'.

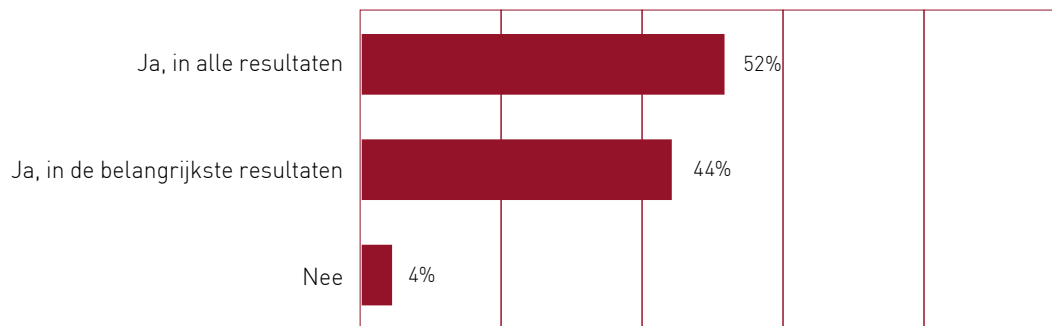
### Levert het Medewerkersonderzoek u verrassende inzichten op?



## Transparantie troef

De overgrote meerderheid van de organisaties is transparant wat betreft de resultaten van het Medewerkersonderzoek: ruim de helft (52%) van de HR-managers geeft aan dat alle resultaten van het onderzoek met de medewerkers worden gedeeld, bijna de helft (44%) geeft aan de belangrijkste resultaten met de medewerkers te delen.

### Krijgen de medewerkers inzage in de rapportage oftewel in de resultaten van het Medewerkersonderzoek?



### Quotes van HR-managers

#### Waarom niet alle resultaten delen met de medewerkers?

*"Te uitgebreid, omdat de organisatie te groot is. We stellen een beknopte samenvatting op voor de medewerkers waarin we aangeven wat de belangrijkste sterke punten en de belangrijkste verbeterpunten zijn."*

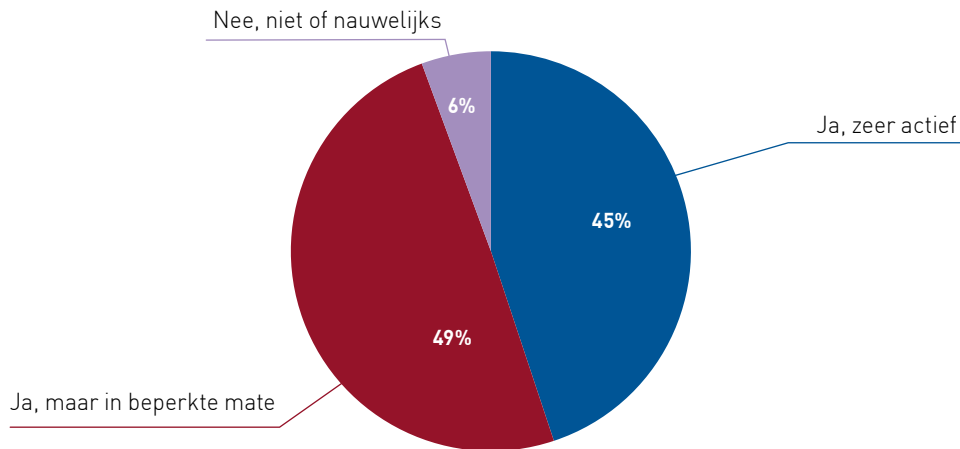
*"De rapportage bevat ook de antwoorden van deelnemers op 'open vragen' die je soms kunt herleiden naar individuele medewerkers en dat wil je niet."*

*"Leidinggevenden worden toch min of meer door hun medewerkers 'beoordeeld'. Het heeft weinig zin om de medewerkers inzage te geven in de scores van alle leidinggevenden in de organisatie. Je kunt wat mij betreft volstaan met inzage in de scores van de leidinggevende waar de medewerker zelf onder valt."*

*"Je moet voorkomen dat resultaten een eigen leven gaan leiden."*

## Aan de slag met de resultaten (of juist niet)

Nagenoeg alle HR-managers geven aan dat de organisatie met de onderzoeksresultaten aan de slag gaat: 45% van de HR-managers geeft aan dat ze zeer actief met de resultaten aan de slag gaan, 49% geeft aan dat ze in beperkte mate met de resultaten aan de slag gaan.



### Quotes van HR-managers

#### Waarom niet aan de slag met resultaten?

*“Door het ontbreken van tijd, kennis en kunde/vaardigheden bij het middenmanagement.”*

*“We kiezen met elkaar, dus ook met de medewerkers, met welke resultaten er iets gedaan moet worden en met welke niet. Dit om te voorkomen dat we de noodzakelijke focus verliezen.”*

*“Niet alle resultaten zijn realiseerbaar. Soms passen resultaten niet binnen de policy van de organisatie. Dan heb je overigens wel een probleem en heb je het onderzoek niet goed ingericht of niet de juiste vragen voorgelegd.”*

*“Gebrek aan draagvlak bij het management voor de resultaten van het onderzoek, ze ‘geloven’ de resultaten niet.”*



# Wat vooral behouden!

De HR-managers is gevraagd om twee kenmerken te noemen van het Medewerkersonderzoek zoals dat nu binnen hun organisatie wordt verricht en die ze absoluut willen behouden.

De HR-managers noemen vaak:

- het waarborgen van de anonimiteit;
- het niet zozeer peilen van de tevredenheid, maar vooral van de betrokkenheid van medewerkers;
- het stellen van open vragen (de antwoorden op de open vragen zorgen voor een goede 'kwalitatieve inkleuring van de harde cijfers');
- de resultaten vergelijken met de resultaten van voorgaande Medewerkersonderzoeken, dan zie je trends (of niet);
- in het onderzoek aandacht schenken aan de werkdruk die medewerkers ervaren (en aan de manier waarop je de werkdruk beheersbaar kunt houden);
- de mogelijkheid om de resultaten te benchmarken met organisaties uit de eigen branche.

## Quotes van HR-managers

### Wat vooral behouden?

*"Betrokkenheid peilen vind ik belangrijk, ik vind het belangrijk dat mensen met plezier naar het werk gaan. Dat werkt ongetwijfeld door in de tevredenheid en loyaliteit van klanten en uiteindelijk in het bedrijfsresultaat."*

*"Door het Medewerkersonderzoek krijgen wij – het MT en de directie – diepgaand inzicht in de werkbeleving van onze medewerkers en in de thema's waar wij meer aandacht aan moeten schenken."*

*"Open vragen stellen geeft medewerkers de gelegenheid om zelf antwoorden te formuleren. Deze zijn eigenlijk het waardevolst en leveren de meeste inzichten en ideeën op."*

*"Medewerkers kaarten vaak andere en verrassende oorzaken van problemen aan waardoor je een veel beter inzicht in de aard van het probleem krijgt."*

*"Periodiek meten is belangrijk, dan krijg je inzicht in trends in je organisatie."*

# En wat moet voortaan anders?

We hebben de HR-managers ook gevraagd wat bij het volgende Medewerkersonderzoek vooral anders moet.

De HR-managers noemen vooral:

- het (nog) beter waarborgen van de anonimiteit, van de privacy van medewerkers;
- een hogere frequentie van afname van een Medewerkersonderzoek (als je trends wilt signaleren, kun je niet volstaan met onderzoek eens in de drie of vier jaar);
- daadwerkelijk met de resultaten van het onderzoek aan de slag gaan;
- het realiseren van een hogere respons.

## Quotes van HR-managers

### Wat vooral anders?

*“De opvolging moet beter. Als medewerkers het idee krijgen dat er toch niets met de resultaten gebeurt, nemen ze het volgende onderzoek niet serieus meer en worden de resultaten onbetrouwbaar.”*

*“Met het onderzoek zelf hoeft niet zoveel te gebeuren. Dat zit goed in elkaar. Het gaat met name om de opvolging, de verbeteracties, die worden niet of slechts door enkelen in de organisatie opgepakt.”*

*“We gaan te weinig in op de beleving van en het draagvlak onder de medewerkers van onze toekomstvisie en waar we als organisatie voor staan.”*

*“De communicatie naar de medewerkers kan en moet veel beter. Wat gaat de directie, tezamen met het management, doen om de resultaten te verwerken in allerlei verbeteracties?”*

## Eindoordeel van HR-managers positief

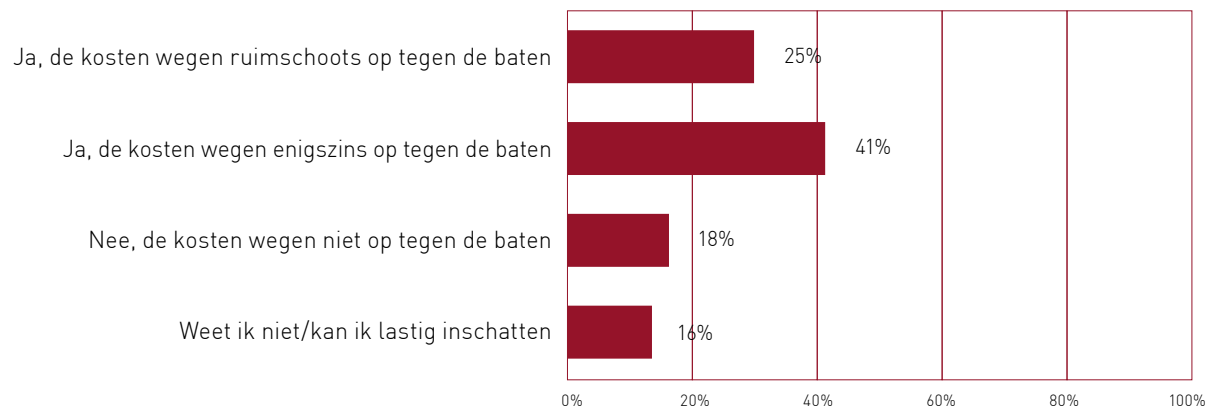
We hebben de HR-managers als laatste naar hun 'eindoordeel' gevraagd: wegen de kosten op tegen de baten?

Het eindoordeel is positief:

- een kwart (25%) vindt de kosten ruimschoots opwegen tegen de baten;
- tweevijfde van de HR-managers (41%) geeft aan dat de kosten enigszins opwegen tegen de baten.

Bijna één op de vijf (18%) geeft aan dat de kosten niet opwegen tegen de baten.

**Wegen de kosten (niet alleen de kosten aan een eventueel extern bureau, maar ook de inspanningen die de organisatie zelf moet doen om het onderzoek te realiseren) op tegen de baten van het Medewerkersonderzoek?**



In de uitgave *Hoe gaan uw HR-collega's om met Medewerkersonderzoek?* presenteren wij de resultaten van onderzoek onder 255 HR-managers.

Is het verrichten van (structureel) onderzoek naar tevredenheid, betrokkenheid en motivatie van medewerkers zinvol? Hoe gaan uw HR-collega's met Medewerkersonderzoek om? Hoe vaak verrichten zij een Medewerkersonderzoek? Waar lopen uw HR-collega's tegenaan? Hebben medewerkers vertrouwen in de wijze waarop met hun privacy (in het kader van het onderzoek) wordt omgegaan? En welk percentage van de medewerkers neemt eigenlijk de moeite om de (online of schriftelijke) vragenlijst in te vullen? Voeren organisaties het onderzoek zelf uit of besteden zij het uit aan een extern bureau? Levert het onderzoek voldoende resultaten op om actief mee aan de slag te gaan? En gaan organisaties ook actief aan de slag met de resultaten?

**DUO**  
MARKET RESEARCH

DUO Market Research  
[www.duomarketresearch.nl](http://www.duomarketresearch.nl)

