



3. Kwaliteitssysteem
3.5. Meten, analyseren en verbeteren van de hulp- en dienstverlening
3.5.5. Medewerkerstevredenheid
versie 2011

**Doel:**

Ministerieel besluit:

Art. 7 §5: Daartoe beschrijft het centrum ondermeer hoe het de tevredenheid van de medewerkers nagaat middels een geschikt instrument.

Sectorspecifieke minimale kwaliteitseisen:

SMK 13: Het centrum creëert in het personeelsbeleid de voorwaarden tot een functioneel samenwerkingsklimaat.

**Toepassingsgebied:**

Personeelsbeleid

**Termen en definities:****Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:**

Algemeen directeur

**Verwante documenten:****Aantoonbaarheid:**

Door middel van verslaggeving

**Medewerkerstevredenheid**

Medewerkers bepalen voor een groot deel het succes van de organisatie. Tevreden medewerkers hebben een hogere productiviteit, hebben een positieve uitstraling naar de klanten en zorgen voor een goede sfeer binnen een organisatie.

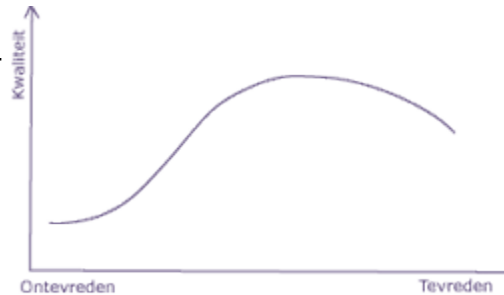
Het blijkt dat organisaties die het belang van gemotiveerd personeel onderkennen en actief beleid hierop voeren beter presteren dan organisaties die dit niet doen.

Om gemotiveerd personeel te krijgen of te behouden is het van belang om een goed overzicht te hebben in de wensen, verwachtingen en ervaringen van de medewerkers. Door regelmatig de medewerkerstevredenheid te meten kan het personeelsbeleid tijdig aangepast worden.



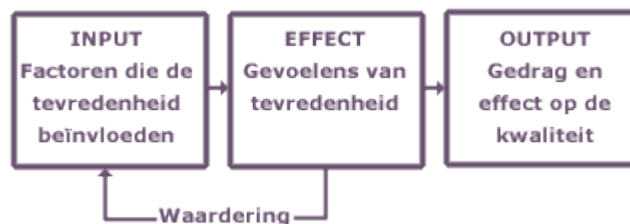
## Tevredenheid en kwaliteit

Tevreden medewerkers zijn een voorwaarde voor klantentevredenheid. Met ontevreden medewerkers kan een organisatie namelijk geen kwaliteit leveren. Wanneer de personeelsleden té tevreden zijn heeft dit echter weer een negatieve invloed op de geleverde kwaliteit. Dit is in naaststaand figuur weergegeven.



## Proces medewerkerstevredenheid

De medewerkerstevredenheid kan gezien worden als een proces. Hieronder is dit proces schematisch weergegeven.



Medewerkerstevredenheid als proces

Bron: Medewerkerstevredenheid, projectgroep MeTeO, 1994

## Input medewerkerstevredenheid

Er zijn verschillende factoren die een invloed hebben op de medewerkers- tevredenheid. Deze vele criteria van medewerkerstevredenheid zijn onder te delen in zes hoofdfactoren. Deze zes factoren zijn:

- Functie/werkgerelateerde aspecten
- Werkomstandigheden
- Organisatiegebonden aspecten
- Samenwerken en leidinggeven
- Kwaliteit
- Cultuuraspecten



## Effect medewerkerstevredenheid

Al deze factoren hebben een bepaald effect op de tevredenheid van de medewerker.

## Output medewerkerstevredenheid

Hieronder wordt verstaan het gedrag en effect op de kwaliteit. Zoals al eerder gezegd werd hebben tevreden medewerkers onder andere een hogere productiviteit en een positieve uitstraling naar de klanten.

## Meetmethoden voor medewerkerstevredenheid

### Verschillende methoden

Er zijn verschillende methoden om de medewerkerstevredenheid vast te stellen. De keuze voor een bepaalde manier van onderzoek hangt af van verschillende criteria:

- Doelstellingen van het onderzoek
- Aard van de probleemstelling
- Diepgang van het onderzoek
- Kenmerken van de populatie
- Tijd en middelen beschikbaar

Enkele veel gebruikte meetmethoden zijn:

### Enquêtes

Dit is een veel voorkomende methode om te meten wat er leeft binnen een bedrijf. Enquêtes zijn het meest geschikt om anoniem gegevens te verwerven. Bij het meten van medewerkerstevredenheid is het zeer belangrijk dat de



gegevens anoniem blijven. Dit zorgt ervoor dat de respondenten eerlijk hun mening zullen geven. Op de interne enquête gaan we op de volgende pagina's verder in.

### **Kentallen**

Een kengetal is bedoeld om een bepaald verschijnsel te karakteriseren. Met kentallen zijn vooral de factoren die indirect weergeven of de werknemers tevreden zijn goed te meten. Zoals het ziekte- en aanwezigheidspercentages, personeelsverloop, percentage openstaande vacatures en deelname cursussen.

### **Interviews**

Dit is een persoonlijke manier om achter de tevredenheid van de medewerkers te komen. In verschillende (al bestaande) contact momenten, zoals het werkoverleg, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en het exitinterview, kan informatie verzameld worden. Het is echter ook mogelijk om aparte interviews te houden om achter de medewerkerstevredenheid te komen. Voordeel is de mogelijkheid van direct bijsturen op individueel niveau.

### **Interne klachten**

Deze klachten kunnen verzameld worden via klachtenformulieren, klachtentelefoon, speciale acties en werkoverleg tussen afdelingen.

## **Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

### ***De voorbereiding***

Voordat het onderzoek begint moeten de medewerkers op de hoogte gebracht worden over het hoe en waarom van het onderzoek. Het onderzoek moet binnen de organisatie gaan leven. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren via de nieuwsbrief of via



een plenaire vergadering.

Het is belangrijk dat de medewerkers overtuigd zijn van het feit dat het onderzoek in ieders voordeel (zowel management als medewerkers) werkt. Dit bevordert een hoge respons en de kwaliteit van de antwoorden.

Bij de tot standkoming van het onderzoek is het ook essentieel dat het management en de OR (eventueel ook de vakbond) betrokken worden. Zij zullen uiteindelijk met de resultaten tot een nieuw beleid moeten komen en zullen dus een commitment met het onderzoek moeten aangaan.

### Opzet

Voordat het onderzoek gestart kan worden zullen er eerst een aantal beslissingen omtrent het onderzoek genomen moeten worden.

- Beslaat het onderzoek het gehele bedrijf of een afdeling?
- Wordt gebruik gemaakt van een steekproef of worden alle medewerkers om hun mening gevraagd?
- Wordt het onderzoek schriftelijk, online of mondeling gehouden?
- Worden er algemene en/of specifieke vragen gesteld?
- Welke antwoordcategorieën worden gebruikt?
- Komen er open vragen in het onderzoek?
- Wordt het een korte of lange vragenlijst?

Aan alle opties hangen verschillende voor- en nadelen. Er zal per onderzoek bekeken moeten worden wat de beste keuze is.

### Medewerkersvragenlijst

Het opstellen van een goede vragenlijst is specialistenwerk. Enkele opmerkingen hierbij zijn dat de vragenlijst beknopt gehouden dient te worden, het onderzoek tot de essentiële vragen beperkt moet zijn en in het onderzoek onderscheid gemaakt moet worden tussen tevredenheid over het werk en de tevredenheid over interne diensten. Medewerkerstevredenheid richt zich op de tevredenheid over het werk.

Er kunnen twee verschillende soorten vragenlijsten onderscheiden worden.

#### 1. Tailor-made vragenlijst



Voor de organisatie, doelgroep en situatie wordt speciaal een vragenlijst opgesteld. Het voordeel hiervan is dat er specifieke en gerichte vragen gesteld kunnen worden. Nadeel is echter dat de vragenlijsten vaak onnodig lang en onoverzichtelijk zijn. Het is belangrijk dat er vanuit de verschillende lagen van het bedrijf input wordt geleverd voor het ontwikkelen van de vragenlijst.

## 2. Standaardvragenlijst

Deze worden vaak gebruikt ter inventarisatie van de situatie waarin medewerkers werken. Vervolgens worden de gevonden probleemgebieden uitgediept. Voordeel van deze vragenlijst is dat ze kort en overzichtelijk zijn. Nadeel is echter dat vaak vervolgonderzoek nodig is.

Opmerking:

De vragenlijst moet voor iedereen in het bedrijf helder en duidelijk te zijn. Het taalgebruik dient hierop aangepast te worden

## Uitvoering

Zoals al eerder werd vermeld is anonimiteit erg belangrijk tijdens een medewerkersonderzoek. Het is niet alleen belangrijk dat de gegevens anoniem verzameld worden, maar het is ook belangrijk dat deze anonimiteit door de medewerker als zodanig ervaren wordt. Aanstellen van een neutrale partij voor het uitvoeren van het onderzoek verhoogt dit gevoel van anonimiteit.

Voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn verschillende uitvoeringsmethodes mogelijk die ieder hun eigen voor- en nadelen hebben.

- **Klassikaal**  
Alle medewerkers vullen tegelijkertijd het onderzoek in.
- **Inloop**  
Er is een onderzoeksruijme ingericht waarin de respondent het onderzoek kan invullen.
- **Online**  
Het onderzoek wordt op de computer ingevuld.
- **Verzending naar huisadres**  
De enquête wordt naar het privéadres van de respondent



gestuurd.

De eigen werkplek is niet geschikt om de enquête af te nemen. Medewerkers voelen zich dan niet vrij om afwijkende meningen weer te geven en het risico van groepsmeningen ontstaat.

Wanneer alle voor- en nadelen tegen elkaar zijn neergezet blijkt online onderzoek erg geschikt voor de meeste medewerkerstevredenheids-onderzoeken. Het feit dat de respondenten het onderzoek invullen wanneer het hen uitkomt heeft een positieve invloed op het responspercentage en de kwaliteit van de data, verder is het een zeer anoniem medium, het geeft de mogelijkheid van direct resultaten bekijken en het is snel en goedkoop.

### **Terugkoppeling**

Na het uitvoeren van de enquêtes moeten de resultaten geanalyseerd worden. Dit inzicht in de tevredenheid van klanten moet in een heldere en goed leesbare rapportage samengevat worden. Grafieken en figuren geven vaak snel een algemeen beeld. Zorg dat de hoofdlijnen uit het onderzoek duidelijk naar voren komen, dit betekent vaak dat (aan het begin) het aantal details beperkt moet blijven. Toon in het rapport naast de verbeterpunten ook de positieve punten.

Wanneer er veel verschillende groepen lezers zijn, bijvoorbeeld verschillende bedrijfsonderdelen, is het aan te raden om het onderzoek op te splitsen en alleen relevante informatie te tonen.

Breng alle partijen binnen het bedrijf op de hoogte van de uitkomsten van het onderzoek. Bespreek en bediscussieer de resultaten met de medewerkers, hierdoor ontstaat een grotere commitment ten aanzien van mogelijke veranderingen binnen de organisatie ten gevolge van het onderzoek. Geef de stappen die uit het onderzoek voortkomen aan en houd de organisatie op de hoogte van de vorderingen.

Deze terugkoppeling moet binnen een maand na het afnemen van de enquêtes gebeuren, dit bevordert de acceptatie van de uitkomsten

## Kwaliteitshandboek CKG Molenberg

