



MEDEWERKERSTEVREDENHEIDS- ONDERZOEKEN

...en hun rol bij het verbeteren van organisatieprestaties

Deze Quick Insight onderzoekt de essentiële rol van medewerkerstevredenheidsonderzoeken bij het verhogen van de organisatieprestaties. Het benadrukt de behoefte aan actiegerichte reacties en de strategische integratie van de HPO-diagnose voor een grondige beoordeling van de organisatievitaliteit. Het stelt de gangbare uitdagingen bij het uitvoeren van effectieve onderzoeken aan de kaak en pleit voor een synergetische aanpak, waarbij gedetailleerde feedback van medewerkers gecombineerd wordt met het bredere HPO-raamwerk om gerichte, impactvolle verbeteringen te stimuleren. Deze analyse is van cruciaal belang voor leiders en HR-professionals die zich inzetten om inzichten van medewerkers te benutten als hefboom voor het stimuleren van uitmuntendheid en duurzame groei binnen hun organisaties.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A. (2014), "The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization", Strategic HR Review, Vol. 13 Issue 6, pp. 227-232.

KEY TAKEAWAYS



Vernieuwing van medewerkerstevredenheidsonderzoeken:

Medewerkerstevredenheid correleert met verbeterde organisatie-uitkomsten, maar veel medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) kampen met uitdagingen zoals niet goed afgestemde vragen en gebrek aan actiegerichte opvolging. Om het potentieel van deze onderzoeken te maximaliseren, moeten organisaties ervoor zorgen dat het management reageert op de feedback uit de onderzoeken, de onderzoekparameters verfijnt om echt de medewerkerstevredenheid te meten, en de reikwijdte van het onderzoek uitbreidt om een holistisch organisatiebeeld te krijgen.



High Performance Organisatie (HPO) Diagnose:

Op basis van uitgebreid onderzoek belicht de HPO-diagnose de kenmerken van hoogpresterende organisaties, en biedt het een uitgebreid raamwerk dat vijf kernfactoren omvat waarmee een organisatie haar prestaties en verbeteringsmogelijkheden kan evalueren.



Synergetische rol van de HPO-diagnose en medewerkerstevredenheids- onderzoeken:

De HPO-diagnose biedt een breed organisatieperspectief, terwijl een op maat gemaakt medewerkerstevredenheidsonderzoek gedetailleerde feedback geeft over mensgerichte gebieden. Samen zorgen ze voor gerichte en effectieve interventies.



INLEIDING

Medewerkerstevredenheidsonderzoeken zijn al jaren een veelgebruikt management-instrument. Veel organisaties, zowel in de profit- als non-profitsectoren, voeren jaarlijkse evaluaties uit om de tevredenheid van hun medewerkers over verschillende organisatieaspecten te peilen. Er is echter groeiende kritiek op dit jaarlijkse ritueel. Tegenstanders beweren dat de resultaten van deze onderzoeken vaak niet worden opgevolgd, wat leidt tot toenemende ontevredenheid onder de medewerkers. Interessant is dat sommige organisaties, wanneer ze worden geconfronteerd met het idee om een hoogpresterende organisatie (HPO) diagnose te ondergaan, hiervan soms afzien met als reden dat hun lopende medewerkerstevredenheidsonderzoek voldoende is. Dit artikel zal ingaan op het doel en de voordelen van medewerkerstevredenheidsonderzoeken, enkele van hun praktijkuitdagingen belichten en hun rol vergelijken met de HPO-diagnose.

DE VOORDELEN VAN MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN

Er is een brede consensus in de professionele literatuur dat medewerkerstevredenheid direct correleert met superieure organisatie-uitkomsten. Tevreden medewerkers bedienen klanten beter, wat leidt tot verhoogde loyaliteit en herhaalaankopen en inkomsten. Dit geldt zelfs voor medewerkers zonder directe klantinteracties, omdat hun verhoogde tevredenheidsniveaus leiden tot verhoogde vitaliteit en betere ondersteuning van hun collega's. Dergelijke tevredenheid is synoniem met betrokkenheid: hoe tevredener medewerkers zijn met de organisatie, hoe groter hun toewijding eraan. Om informatie over de stand van de medewerkerstevredenheid te verkrijgen, zetten organisaties regelmatig medewerkerstevredenheidsonderzoeken in. Hierbij beoordelen medewerkers hun organisatietevredenheid op verschillende parameters. Deze scores, doorgaans verwerkt door HR-afdelingen, bieden inzicht in gebieden die managementaandacht vereisen. Het doorvoeren van de nodige veranderingen op basis van de feedback uit deze onderzoeken bevordert de organisatiegroei, waarmee dit onderzoek een cruciaal managementinstrument is.



UITDAGINGEN MET MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN IN DE PRAKTIJK

Hoewel medewerkerstevredenheidsonderzoeken in theorie krachtige instrumenten zijn, leveren ze vaak minder voordelen op dan verwacht vanwege bepaalde veelvoorkomende uitdagingen. Hieronder belichten we vier primaire problemen die de effectiviteit van deze onderzoeken beperken:

1. Gebrek aan actie na het onderzoek:

- **Het probleem:** Ondanks aanzienlijke investeringen in het uitvoeren van de onderzoeken, worden de onderzoeksresultaten vaak niet opgepakt door het management. Veelvoorkomende redenen zijn het negeren van de onderzoeksresultaten, onvoldoende begrip van de oorzaken van ontevredenheid, of het misverstand dat alleen het meten van tevredenheid zal leiden tot de verhoging ervan. De jaarlijkse frequentie van de onderzoeken biedt ook minimale tijd voor echte probleemoplossing.
- **Het resultaat:** Dit probleem resulteert in tijdelijke in plaats van duurzame oplossingen. Zowel managers, vanwege het onvermogen om de onderzoeksresultaten te verbeteren, als medewerkers, omdat ze zich niet gehoord voelen, raken daardoor ontmoedigd en gefrustreerd.

2. Verkeerde afstemming van verwachtingen met realiteit:

- **Het probleem:** Vaak evalueren de onderzoeken niet wat ze beweren te doen. Niet alle werkgerelateerde zaken kunnen worden gekwantificeerd in tevredenheids-indicatoren. Soms meten de onderzoeken de bewustwording van medewerkers over de aanwezigheid van bepaalde organisatiekenmerken, in plaats van de tevredenheid over die kenmerken. Sommige vragen kunnen zich richten op gebieden die buiten de controle of het gezichtsveld van het management liggen.
- **Het resultaat:** Door meningen te vragen over bepaalde zaken, kunnen medewerkers verandering daarin verwachten. Als dit niet gebeurt, kan dit desillusie en bitterheid veroorzaken.



3. Problemen met de lengte van het onderzoek:

- **Het probleem:** Onderzoeken kunnen te beknopt zijn, zich daarbij uitsluitend concentrerend op de directe beïnvloeders van tevredenheid, of buitensporig lang zijn, waardoor het voor het management onhaalbaar wordt om alle zorgen binnen een redelijke termijn aan te pakken.
- **Het resultaat:** Beide extremen verminderen de potentiële waarde en bruikbare inzichten die de onderzoeken kunnen bieden.

4. Te nauwe focus op interne tevredenheid:

- **Het probleem:** Door zich uitsluitend te concentreren op interne medewerkerstevredenheid, zoals arbeidsomstandigheden of persoonlijke ontwikkeling realisatie, worden mogelijk belangrijke kwesties gemist. Door de gevoelens van medewerkers niet te verbinden met de bredere strategie van de organisatie of inzichten te verkrijgen op gebieden zoals managementkwaliteit, leveranciersrelaties of interne samenwerking, biedt het onderzoek een onvolledig beeld van de stand van zaken binnen de organisatie.
- **Het resultaat:** Dit nauwe perspectief beperkt het vermogen van het management om alomvattende verbeteringen door te voeren en een echt hoogpresterende organisatie te creëren.

VERNIEUWING VAN HET MEDEWERKERSTEVREDENHEIDS-ONDERZOEK

Hoewel de voordelen van medewerkerstevredenheidsonderzoeken duidelijk zijn, geldt dat ook voor de nadelen. Recente trends suggereren een groeiende ontgoocheling ten aanzien van deze onderzoeken, wat de behoefte aan een alomvattende herziening aangeeft. Laten we de geschetste problemen en hun mogelijke oplossingen bespreken:

1. Gebrek aan actie op feedback:

- **Probleem:** De overheersende uitdaging ligt niet bij het onderzoek, maar bij de reactie van het management. Een terugkerend probleem is het gebrek aan toewijding om te handelen naar de resultaten van het onderzoek.



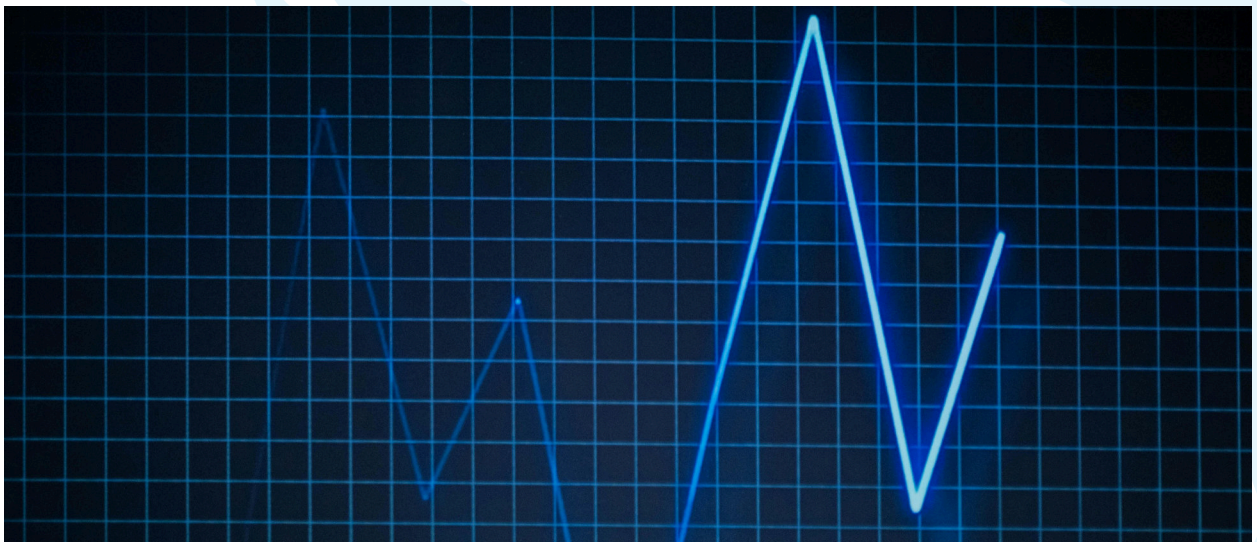
- **Oplossing:** Het starten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek communiceert een commitment van het management om feedback te waarderen en erop te reageren. Om dit op te volgen, moet het management een cultuur van continue verbetering en verantwoordelijkheid bevorderen. De sleutel is discipline: als je belooft om zorgen aan te pakken, zorg dan dat deze naar behoren worden afgehandeld.

2. Misafstemming tussen onderzoek intentie en resultaten:

- **Probleem:** De mismatch tussen wat wordt gemeten en wat kan worden aangepakt.
- **Oplossing:** Zorg ervoor dat het onderzoek echt tevredenheid meet en zich richt op gebieden die onder invloed van het management staan. Bekijk en verfijn vragen om deze criteria in lijn te brengen, en elimineer of herzie de vragen die dit niet doen.

3. Beperkte reikwijdte van het onderzoek:

- **Probleem:** De beperkte focus van het onderzoek slaagt er niet in om een holistisch beeld van de organisatie te geven.
- **Oplossing:** Het creëren van een holistisch beeld gaat verder dan alleen het verfijnen van het onderzoek. Hoewel het essentieel is om een breder scala aan organisatieaspecten op te nemen in het onderzoek, is het onrealistisch om te verwachten dat het onderzoek alleen een volledig beeld kan bieden. Het onderzoek kan niet het enige instrument zijn om alle uitdagingen te identificeren.



4. Behoeftte aan een holistische aanpak:

- **Probleem:** Een medewerkerstevredenheidsonderzoek op zichzelf mist de breedte om alle elementen te identificeren die essentieel zijn voor het bouwen en in stand houden van een hoogpresterende organisatie.
- **Oplossing:** Er is sterk bewijs dat het combineren van een HPO-diagnose met medewerkerstevredenheidsonderzoeken een meer afgerond beeld biedt van de status en 'gezondheid' van de organisatie. De gecombineerde aanpak is essentieel om de gebieden te identificeren die aandacht behoeven om een organisatie te kunnen transformeren in een HPO. Organisaties moeten overwegen om regelmatig een HPO-diagnose uit te voeren om inzichten te verkrijgen in essentiële organisatiekenmerken, die daarmee de inzichten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek aanvullen.

Samenvattend ligt het pad naar het maximaliseren van het potentieel van medewerkerstevredenheidsonderzoeken in het aanpakken van voornoemde uitdagingen, bevorderen van een toewijding aan continue verbetering, en aannemen van een holistische benadering van organisatie-evaluaties.

DE HPO-DIAGNOSE: EEN ALLESOMVATTENDE EVALUATIEAANPAK

Het HPO-raamwerk onderzoek:

Wij hebben, na een uitgebreid onderzoek van 290 wetenschappelijke en managementpublicaties over hoge prestaties en excellentie, de kenmerkende eigenschappen van een HPO geïdentificeerd. Een vragenlijst werd wereldwijd verspreid en ingevuld door ongeveer 2.500 deelnemers met diverse organisatieachtergronden. Statistische resultaten van de data wezen op 35 onderscheidende kenmerken, gegroepeerd in vijf essentiële HPO-factoren, die direct correleren met superieure concurrentieprestaties. De universaliteit van deze factoren werd bevestigd, aangezien ze werden gevonden in verschillende sectoren, bedrijfsgroottes en landen.



De HPO-factoren:

1. **Kwaliteit van Management:** HPO's hebben voorbeeldig leiderschap op alle niveaus. Managers in deze organisaties geven prioriteit aan het bouwen en onderhouden van vertrouwensrelaties met hun teams, en belichamen waarden als integriteit, respect, consistentie, daadkracht en enthousiasme. Ze worden gezien als rolmodellen en zijn nooit zelfgenoegzaam.
2. **Openheid & Actiegerichtheid:** HPO's gedijen op transparantie en proactiviteit. Het management houdt regelmatig dialogen met medewerkers, zoekt hun inzichten en betreft ze bij cruciale organisatiebeslissingen. Verandering omarmend, zien ze fouten als leermogelijkheden.
3. **Langetermijngerichtheid:** Winst is niet de enige drijfveer voor HPO's; ze waarderen vooral langdurig succes. Deze organisaties richten zich daarom op het begrijpen en vervullen van klantbehoeften en het koesteren van langdurige relaties met belanghebbenden, met de nadruk op wederzijdse voordelen en maatschappelijke bijdragen.
4. **Continue Verbetering & Vernieuwing:** HPO's zoeken altijd naar manieren om zich te onderscheiden. Ze verfijnen voortdurend hun strategieën, zorgen voor wendbaarheid en responsiviteit. Door processen te vereenvoudigen en te stroomlijnen, streven ze ernaar overbodigheden te elimineren en efficiëntie te verbeteren.
5. **Kwaliteit van Medewerkers:** In HPO's wordt menselijk kapitaal gezien als een schatkamer van diversiteit en potentieel. Deze organisaties geven prioriteit aan het aannemen van flexibele individuen die goed zijn in creativiteit en probleemoplossing. Bovendien investeren HPO's in personeelsontwikkeling, het kweken van veerkracht, aanpassingsvermogen en continu leren.

Het HPO-diagnoseproces

Organisaties die streven naar het bereiken of behouden van de HPO-status voeren regelmatig een HPO-diagnose uit. Hierbij beoordelen alle medewerkers de prestaties van de organisatie met behulp van de HPO-vragenlijst op de 35 HPO-kenmerken. Op basis van de geaggregeerde scores voor elke HPO-factor wordt een visuele weergave gemaakt om



de HPO-status van de organisatie te evalueren. Als de resultaten een HPO-score van 8,5 of hoger aangeven voor alle factoren, wordt de organisatie erkend als een HPO. Dips in de grafiek geven gebieden aan die versterking behoeven. Vervolgens wordt een gezamenlijke workshop gehouden om de diagnoseresultaten te bespreken en een concreet actieplan uit te stippelen voor de komende een tot twee jaar, gericht op het versterken van HPO-scores en het verbeteren van de niet-financiële en financiële organisatieresultaten.

DE SYNERGIE TUSSEN HPO-DIAGNOSE EN MEDEWERKERS-TEVREDENHEIDSONDERZOEK

De HPO-diagnose dient als een strategisch instrument voor organisaties om zich te concentreren op gebieden die verbetering behoeven, en positioneert deze op het pad naar excellentie. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek vult dit diagnostisch hulpmiddel aan, vooral door de mensgerichte HPO-factoren zoals managementkwaliteit, medewerkerskwaliteit en de openheid en actiegerichtheid verder uit te diepen.

Harmonieuze samenwerking:

De HPO-diagnose biedt een macroniveau perspectief, en werpt licht op bredere organisatorische gebieden die aandacht behoeven. Omgekeerd, wanneer gebieden die verband houden met menselijke interacties en interne dynamiek naar voren komen als aandachtspunten of nadruk, fungeert het medewerkerstevredenheidsonderzoek als een vergrootglas, en levert deze gedetailleerde inzichten in specifieke mensgerichte uitdagingen. Bijvoorbeeld, als de HPO-diagnose 'Kwaliteit van Management' aanwijst als een aandachtsgebied, kan het medewerkerstevredenheidsonderzoek worden aangepast om gedetailleerde feedback te verzamelen over leiderschapsstijlen, besluitvormingsprocessen en manager-medewerker relaties. Dergelijke precisie zorgt ervoor dat interventies data-gedreven, gericht en effectief zijn.

Toepassingen in de praktijk:

Veel organisaties hebben inmiddels deze gecombineerde aanpak met succes omarmd. Na het voltooien van de HPO-diagnose en het identificeren van bepaalde aspecten gerelateerd aan menselijke interactie als potentiële verbeteringsgebieden, gingen ze verder met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek voorzag hen vervolgens van bruikbare inzichten, en stelde het management in staat om interventies te ontwerpen die echt resoneerden bij de medewerkers.



Het revitaliseren van het medewerkerstevredenheidsonderzoek:

Het gecombineerde gebruik van HPO-diagnose en medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft de eerder beschreven tekortkomingen van de laatste aangepakt, voornamelijk de beperkte reikwijdte ervan. Door het medewerkerstevredenheidsonderzoek te situeren binnen het uitgebreide kader van de HPO-diagnose, krijgt het niet alleen hernieuwde betekenis, maar verandert het ook in een strategisch managementinstrument. Deze synergetische combinatie zorgt ervoor dat het medewerkerstevredenheidsonderzoek niet slechts een plichtmatige oefening is, maar een vitale katalysator in de transformatieve reis van een organisatie naar een High Performance Organisatie. In wezen is de combinatie groter dan de som der delen, en bevestigt het de waarde en relevantie van beide middelen in moderne organisatieontwikkeling.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.
- ✿ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.
- ✿ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

