

Trefwoorden:

medewerkerstevredenheid,
tevredenheidsonderzoek,
waardering

EFFECTIVITEIT VAN EEN MTO

Vergroot de waardering van
medewerkers voor uw organisatie!

Samenvatting

Voor werkgevers is het steeds moeilijker om medewerkers blijvend te motiveren en scherp te houden. Wat zijn de drivers die de tevredenheid van medewerkers over hun organisatie doet toenemen en daarmee de motivatie voor extra prestaties en flexibele aanpassing bevorderen? Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin medewerkers de organisatie waarderen is essentieel. Daarvoor zijn allerlei meetmethoden, zoals het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), en onderzoekstechnieken op de markt. In dit artikel laten wordt een goedkope en effectieve mogelijkheid van meten gepresenteerd. Maar laat het niet bij meten alleen. Een MTO heeft alleen maar zin indien er een daadwerkelijke intentie is om met de resultaten ervan aan de slag te gaan.

Door de stagnatie in de economie komt er momenteel veel af op zowel werkgevers als werknemers. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan de prestatie en professionaliteit van medewerkers. In bedrijven in alle sectoren zien we de afgelopen jaren veel veranderingen. Vaak in de vorm van reorganisaties en ontslagen. De onzekerheden en verantwoordelijkheden van individuele medewerkers nemen toe en daarmee de ervaren werkdruk. Dit leidt begrijpelijkerwijs soms tot enige veranderingen en onzekerheid.

Omstandigheden waarbij medewerkers werden aangetrokken en behouden door het aantrekkelijk maken van de werkkring, gekoppeld aan allerlei additionele beloningsvormen, lijken voorbij. Een uitmuntend arbeidsvoorwaardenbeleid met bonussen, optieregelingen, lease-auto's, snoepreispjes en dergelijke, dat past bij een krappe arbeidsmarkt en een booming economie, vormt geen prikkeling meer voor het aantrekken en behouden van talent. Boeien en binden zijn niet meer de kreten van vandaag.

Belang van waardering van medewerkers

Medewerkers kijken om zich heen en zien dat arbeidsplaatsen verminderen en collega's verdwijnen. Menig medewerker denkt: het komt allemaal maar over me heen, wanneer ben ik aan de beurt. Uit recent onderzoek is gebleken dat steeds meer mensen bereid zijn om fors over te werken. Maar komt dat ook de motivatie en daarmee de effectiviteit en efficiency van medewerkers ten goede? Ook blijkt dat investeringen in arbeidsvoorwaarden, middelen, arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsmogelijkheden worden opgeschort of afgeblazen.

Daarmee wordt een steeds groter beroep gedaan op de flexibiliteit van medewerkers. Waar het nu om gaat is dat bedrijven medewerkers het vertrouwen moeten kunnen geven dat – naast het behouden van de arbeidsplaats - er voldoende middelen worden aangereikt om goed en adequaat te kunnen werken. Dit zijn vooral technische middelen waaronder huisvesting, werkplekinrichting, kennissystemen, opleidingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkelplannen en onbureaucratische procedures. Indien deze aspecten niet worden ingevuld of ontwikkeld en investeringen stagneren, kan niet verwacht worden van medewerkers dat zij nog langer gemotiveerd zijn. Salaris wordt dan weer de leidende motifactor.

Veranderen in een situatie van veranderbaarheid onder medewerkers, is zowel voor management als voor medewerkers frustrerend en is vaak gedoemd te veranderen in goede intenties, met uiteindelijk een mager resultaat. Voor werkgevers wordt het steeds moeilijker om medewerkers blijvend te motiveren en scherp te houden. Wat zijn dan de *drivers* die de tevredenheid van medewerkers over hun organisatie doet toenemen en daarmee de motivatie voor extra prestaties en flexibele aanpassing bevorderen?

Vraag het de medewerker zelf!

Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin medewerkers de organisatie waarderen is essentieel. Daarvoor zijn allerlei meetmethoden en onderzoekstechnieken op de markt. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is een voorbeeld. Maar ... is het laten uitvoeren van een dergelijk onderzoek niet veel te duur....vooral in deze tijden? En duurt een dergelijk onderzoek niet te lang en zijn de resultaten pas na maanden beschikbaar? Inderdaad.... grootschalige MTO's met dikke rapporten zijn te duur geworden en de tijd tussen meting en terugkoppeling neemt een veel te lange doorlooptijd in beslag. Ervaring leert dat er mede daardoor weinig met de resultaten wordt gedaan.

Gelukkig zijn er goedkopere en minder tijdrovende technieken voor de uitvoering van medewerkerwaarderingsonderzoeken of -tevredenheidsonderzoeken beschikbaar.

In dit artikel laten we een goedkope en effectieve mogelijkheid van meten zien. Maar laat het niet bij meten alleen. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft alleen maar zin indien er daadwerkelijk de intentie is om met de resultaten aan de slag te gaan. Doel van het MTO is verbeteracties te inventariseren, die een positief effect hebben op de tevredenheid van medewerkers en op de kwaliteit en resultaten van de organisatie. Bovendien dient een MTO in belangrijke mate de acceptatie voor en betrokkenheid van medewerkers bij de verbeteringen te vergroten. Ook hierop gaan we dieper in.

Het op een verstandige manier uitvoeren van een MTO biedt de mogelijkheid in korte tijd de opvattingen van medewerkers over relevante aspecten van de organisatie van de organisatie te verkennen. Er mag niet te veel tijd zitten tussen een onderzoek en de te nemen maatregelen. Daarnaast moeten medewerkers zo veel mogelijk betrokken zijn bij het hele proces; van

voorbereiding tot daadwerkelijk verbeteren. De winst zit in het feit dat iedereen betrokken wordt bij en zich uit mag spreken over de huidige situatie. Wat ons betreft is er een duidelijk markeermoment geconcentreerd op 'een dag' (van meten naar doen). Op dezelfde dag dat het MTO wordt uitgevoerd, worden er groepjes met medewerkers geformeerd die direct aan de slag gaan met het op hoofdlijnen uitwerken van verbeterpunten op die onderwerpen uit het MTO, die het minst positief scoren.

Hoewel ook andere mogelijkheden beschikbaar zijn, kan een MTO-meting en -rapportage worden uitgevoerd in een bijeenkomst van één dag.

Betrek de medewerkers in het hele proces

Hieronder wordt een mogelijke aanpak voorgesteld die in de praktijk succesvol is gebleken. Betrokkenheid van medewerkers bij de voorbereiding, uitvoering, analyse en verbeteracties staan bij deze aanpak voorop.

Een voorbereidingsgroep wordt geïnstalleerd die bestaat uit:

- Coördinator kwaliteit.
- P&O-adviseur.
- OR-vertegenwoordiging.
- Enkele leidinggevenden en medewerkers.
- (Externe) procesbegeleider.

De werkgroep krijgt de opdracht (van de directie of het managementteam) om een MTO voor te bereiden, te organiseren en te houden en de resultaten te bundelen als input voor het verbeterplan. Het is niet ondenkbaar dat de werkgroep ook verantwoordelijk wordt gesteld voor een werkprocedure en begeleiding van de vervolgacties.

De werkwijze voor de uitvoering kan als volgt worden ingevuld:

1. Formuleren van uitgangspunten voor een opdracht en goedkeuring van het MT.
2. Eerste bijeenkomst waarin kennismaking,

verwachtingen en uitwerken van de opdracht:

- uitwisselen van meningen en ervaringen;
 - bespreken van categorieën die in het onderzoek moeten worden meegenomen;
 - verkennen van enkele vragenlijsten en maken van keuzes;
 - vaststellen van een werkwijze.
3. Tweede bijeenkomst waarin:
 - vaststellen van de vraagcategorieën en uitwerking van de vragen;
 - bespreken van mogelijke voor- en nadelen van elektronisch enquêteren;
 - komen tot een voorstel;
 - bespreken van de rol van de werkgroep bij de uitvoering.
 4. Derde bijeenkomst:
 - maken van een definitieve keuze;
 - voorbereiden van de uitvoering;
 - organisatie en procedure;
 - doen van een proef ter validering en evaluatie van de vragenlijst en de techniek.
 5. Vierde bijeenkomst:
 - uitvoeren van het MTO;
 - rapporteren van de resultaten;
 - evaluatie van de bijeenkomst;
 - uitgangspunten voor het vervolg.

Elke bijeenkomst duurt een halve dag. De doorlooptijd kan minder dan een maand bedragen.

Het op een verstandige manier uitvoeren van een MTO biedt de mogelijkheid in korte tijd de opvattingen van medewerkers over relevante aspecten van de organisatie van de organisatie te verkennen. Wij zijn van mening dat er niet te veel tijd moet zitten tussen een onderzoek en de te nemen maatregelen. Tevens is onze opvatting dat medewerkers zo veel mogelijk betrokken moeten zijn bij het hele proces, van voorbereiding tot daadwerkelijk verbeteren.

De uitvoering

Vanuit bovengenoemde gedachtegang kunnen we twee scenario's hanteren: een hele dag MTO inclusief medewerkersanalyse of uitsluitend een

meting met afdelingsgewijze analyse. In beide gevallen zal een voorbereiding plaatsvinden in de vorm van een werkgroepbijeenkomst van één dagdeel.

MTO in een bijeenkomst van één dag

In het ochtendprogramma wordt de medewerkerstevredenheid gemeten. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van OptionFinder®, een elektronisch enquêtesysteem dat de resultaten direct weergeeft (zie kader). In het middagprogramma worden de negatieve scores, met alle medewerkers of een representatief gedeelte van het personeel, in groepjes geanalyseerd op mogelijke verbetermogelijkheden.

MTO door middel van een meting in één dagdeel

Tijdens een dagdeel van maximaal 4 uren worden medewerkers verzocht vragen te beantwoorden. Ook hier wordt gebruik gemaakt van OptionFinder®. De afdelingen krijgen de resultaten mee en de analyse kan worden gedaan tijdens bijvoorbeeld het afdelingsoverleg. Wij zorgen voor het verspreiden van de instructie ten behoeve van de analyse.

De genoemde werkgroep krijgt de opdracht om een MTO voor te bereiden en de resultaten te analyseren. Tijdens de voorlaatste bijeenkomst van de werkgroep worden de volgende onderwerpen besproken.

- Korte introductie INK-managementmodel (indien de MTO-vragen zijn gebaseerd op dit model).
- Uitgangspunten voor het MTO.
- Bespreken en aanpassen van de standaardvragenlijst.
- Instructie voor het begeleiden van de analyse (zie kader)

's Morgens wordt met een sessie die we uitvoeren met OptionFinder® (kieskastjes). In hoog tempo passeren de vragen. Dit leidt tot een aantal algemene resultaten (hoe tevreden of ontevreden is men over een bepaald onder-

Tip

Het is aan te bevelen de vragencategorieën van het MTO te verbinden aan de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel.

werp?). Per onderdeel worden de antwoorden direct gepresenteerd. Uiteraard is het onderzoek anoniem. Daarnaast wordt vastgesteld wat de onderwerpen zijn die hoog scoren en die relatief laag scoren. De laagst scorende onderwerpen worden vervolgd via de stemkastjes gescoord op belang.

Met onderwerpen die laag scoren en van hoog belang worden gevonden gaan we in de middag verder aan de slag. Het doel hiervan is tweeledig: het vaststellen wat de betekenis is van deze scores en het vertalen van de analyse naar verbeteroplossingen (wat zou er moeten gebeuren?).

Instructie begeleiders

Om dit te kunnen doen, moet een aantal stappen worden doorlopen. Begeleiders krijgen als startpunt een top-10 met de elementen uit het MTO die relatief laag scoren en van hoog belang zijn. Daarvan is één onderwerp verplicht en één onderwerp facultatief. De volgende stappen worden nu doorlopen.

Stap 1

Selecteer 1 of 2 punten uit de top-10 waarmee je met je groep de diepte in wilt gaan. Het ligt hierbij voor de hand het laagst scorende punt te nemen, maar let ook op de vraag of dit punt wel beïnvloedbaar is binnen de sector. Vaak is het ook zo dat meerdere punten in de top-10 een verband met elkaar hebben en eigenlijk over hetzelfde gaan.

Stap 2

Discussieer kort over de betekenis van het punt dat is geselecteerd. Stel hierbij vast wat precies

EFFECTIVITEIT VAN EEN MTO

het probleem is. Als men bijvoorbeeld ontevreden is over de frequentie van beoordelingsgesprekken, dan moet eerst worden vastgesteld of men nu vindt dat er te veel of te weinig gesprekken plaatsvinden.

Stap 3

Teken een zogenoemd visgraatdiagram op een flip-overvel voor het onderwerp/probleem dat is vastgesteld (zie figuur 1). Zet op elk van de benen van het diagram die oorzaken die volgens de groep ten grondslag liggen aan het betreffende probleem. Gebruik hiervoor de top-10 die je hebt ontvangen, maar denk ook terug aan de resultaten van de zelfevaluatie. Het belangrijkste is echter om aan de groep te vragen om mogelijke oorzaken van het probleem te noemen. Alles wat door de groep wordt genoemd, wordt opgenomen in het diagram (niets is fout!). Zet dus alles wat naar voren komt op de flap.

Stap 4

Bepaal met de groep wat de meest waarschijnlijke oorzaken voor het probleem zijn. Vaak blijkt dit vanzelf al tijdens stap 3. Als dit niet zo is, dan kun je desnoods een rondje maken bij

alle aanwezigen en erover 'stemmen'. Probeer het te beperken tot twee of drie hoofdpunten.

Stap 5

Denk vervolgens na over mogelijke oplossingen voor de punten die bij stap 4 naar voren komen. Dit zijn verbetervoorstellen.

Stap 6

Prioriteer de verbetervoorstellen en maak een volgorde van belangrijkheid op basis van de bijdrage die een verbeterpunt zal leveren aan de oplossing van het probleem.

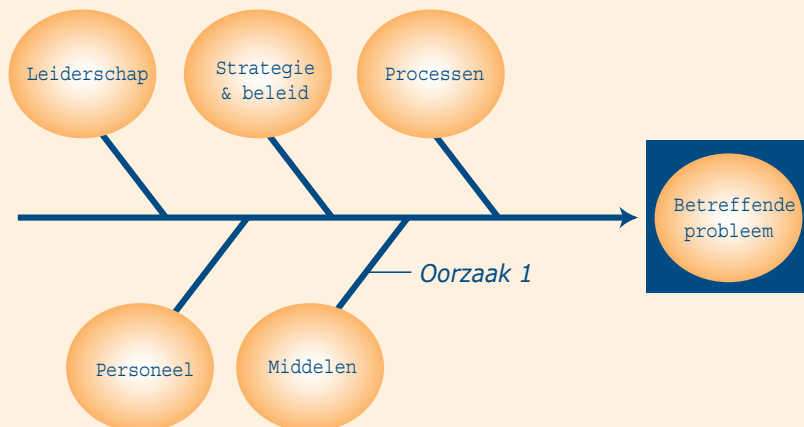
Stap 7

Schrijf de twee belangrijkste verbetervoorstellen op een flip-overvel en hang deze op in de grote zaal. Wijs een 'flappentapper' aan die eventuele vragen van collega's uit andere groepjes kan beantwoorden.

Stap 8

De genoemde verbeterpunten van alle groepen worden in het OptionFinder®-systeem geplaatst. In de plenaire sessie wordt vervolgens een prioritering gemaakt van alle verbeterpunten.

Figuur 1. Visgraatdiagram



OptionFinder: interactie is het sleutelwoord

OptionFinder® is een voorbeeld van een tool die interactie in goede banen kan leiden. Toepassingsvormen zijn bijvoorbeeld opiniepeilingen, tevredenheidsonderzoeken, vergaderingen, workshops, discussiepanels, managementbesprekingen of congressen. Deze tool laat zich het best omschrijven als een draadloos stelsysteem.

De OptionFinder® bestaat uit vier onderdelen: een doordacht computersoftwareprogramma, draadloze stemkastjes, een elektronische ontvangst- en verwerkingseenheid en een projectie op grootbeeld. De vragen of stellingen met bijbehorende multiple choice antwoordmogelijkheden worden tijdens de interactieve sessie geprojecteerd op een groot scherm. De deelnemers brengen ieder afzonderlijk hun anonieme voorkeursstem uit via de draadloze stemkastjes. De ontvangst- en verwerkingseenheid verwerkt de uitgebrachte stemmen direct in een computerprogramma. De resultaten worden daardoor meteen zichtbaar op het grote scherm, bijvoorbeeld als grafiek of staafdiagram. De OptionFinder® is uitermate geschikt voor het verwerken van relatief lange vragenlijsten en beschikt over een aantal standaardprogramma's.

Aantal deelnemers per sessie: 10 tot 650.

Digitale opiniepeilers

Elektronische opiniepeilers geven een stem aan de zwijgende meerderheid. Omdat anonimiteit gewaarborgd is, is ook deze groep eerder geneigd een persoonlijke mening te geven. Sneller kan worden vastgesteld of er voldoende draagvlak bestaat voor de beoogde ontwikkelingen, veranderingen en doelstellingen. Omdat de meningen, trends en onderzoeksresultaten meteen zichtbaar zijn, wordt snelheid in het traject bevorderd.

Interactieve middelen hebben in hele diverse situaties al een belangrijke verhelderende rol gespeeld. De digitale opiniepeilers kunnen onder andere worden ingezet bij:

- cultuurveranderingstrajecten (onder andere bij een fusie);
- medewerkerstevredenheidsonderzoeken;
- diverse adviestrajecten;
- brainstormsessies;
- trainingen en workshops;
- interactieve beleidsontwikkeling;
- kwaliteitsaudits;
- evaluaties;
- klanttevredenheidsmetingen;
- congressen.

Voorbeeld van een MTO-vragenlijst gebaseerd op het INK-managementmodel

Beoordeling van ca. 150 vragen op 9-puntschaal:

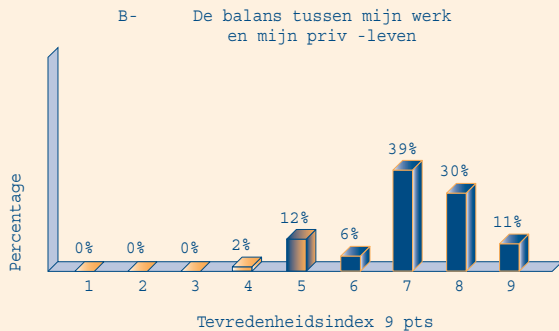
Criterium: uw tevredenheid over dit punt is:

1. zeer laag
2. -/-/-/-/-
3. /-/-
4. -
5. niet hoog / niet laag
6. +
7. +/+/+
8. +/+/+/+/+
9. zeer hoog

Vraag: Mijn tevredenheid/oordeel over:

- Mijn werk
- De balans tussen mijn werk en mijn privéleven
- Mezelf als werknemer
- De mate waarin ik trots ben op mijn organisatie
- De mate waarin ik betrokken ben bij mijn werk(zaamheden)
- De gemotiveerdheid van mijn directe collega's
- De haalbaarheid van kwaliteitsverbeteringen binnen onze organisatie

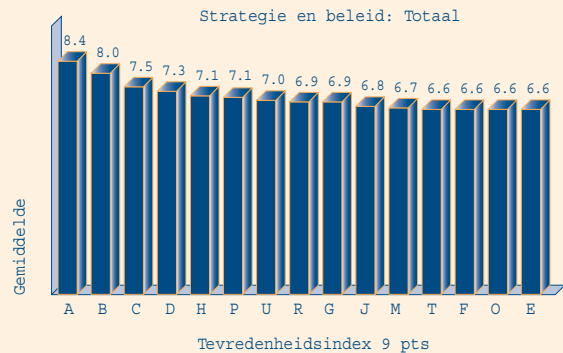
Figuur 2. Voorbeeld score



Strategie en Beleid

- Mijn bekendheid met de missie (doelen) van onze organisatie
- De effecten die wij als organisatie realiseren
- Mijn betrokkenheid bij het opstellen van de doelstellingen van onze organisatie
- De duidelijkheid van de doelstellingen en plannen van onze organisatie
- De communicatie m.b.t. de doelstellingen die voor mij belangrijk zijn

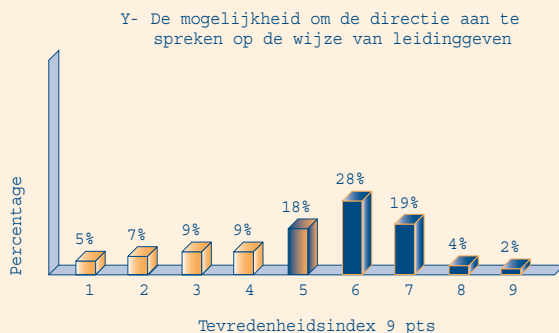
Figuur 4. Voorbeeld score Strategie en Beleid



Leiderschap

- De duidelijkheid van mijn direct leidinggevende (hiërarchisch) over wat hij/zij van mij verwacht
- De mogelijkheid om de directie aan te spreken op de wijze van leidinggeven
- De mate waarin ik zelfstandig kan opereren
- De hoeveelheid verantwoordelijkheden, die ik heb in mijn werk
- De mate waarin mijn direct leidinggevende gebruik maakt van mijn kennis en vaardigheden

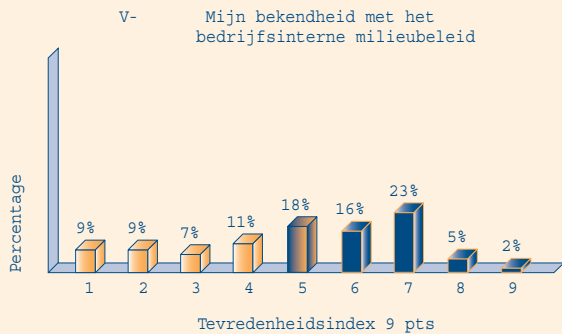
Figuur 3. Voorbeeld score Leiderschap



Middelen

- De beschikbaarheid van informatiesystemen en automatiseringssystemen
- De kwaliteit van de informatiesystemen en automatiseringssystemen
- De beschikbaarheid van middelen (kantoorbenodigdheden, gereedschappen, fax, bureaustoelen, kopieerapparaat)
- De kwaliteit van deze middelen
- Mijn bekendheid met het bedrijfsinterne milieubeleid

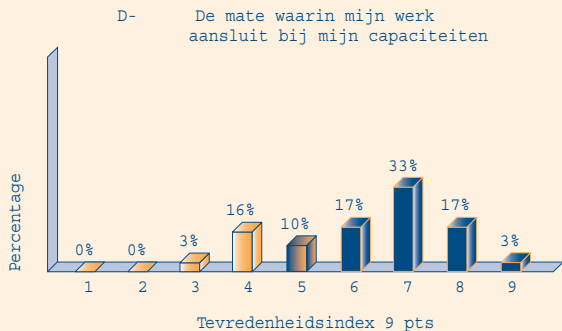
Figuur 5. Voorbeeld score Middelen



Personeel

- De mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling
- De loopbaanontwikkeling
- De ondersteuning bij mijn loopbaan
- De mate waarin mijn werk aansluit bij mijn capaciteiten
- De opleiding om mijn huidige functie goed te kunnen vervullen

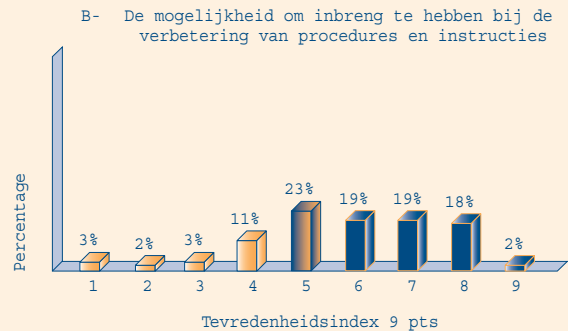
Figuur 6. Voorbeeld score Personeel



Processen

- De wijze waarop procedures en instructies zijn beschreven (handboeken, formulieren enzovoort)
- De mogelijkheid om inbreng te hebben bij de verbetering van de procedures en instructies
- Mijn wijze van werken volgens beschreven procedures en instructies
- De aandacht die wordt geschonken aan verbetering van procedures en instructies tijdens het werkoverleg
- De aandacht die gegeven wordt om het herhalen van fouten te voorkomen

Figuur 7. Voorbeeld score Processen



do's & don'ts

Do's

- Betrek deelnemers aan het onderzoek betrekken bij de voorbereiding om draagvlak te creëren.
- Zet eventueel een testversie van de vragenlijst uit om te toetsen of de vragen worden begrepen.
- Baseer de vragenlijst op de eigen situatie: het moet een herkenbare vragenlijst zijn met de terminologie van de eigen organisatie.
- Presenteer de doelstelling van het onderzoek duidelijk (basis om te verbeteren).
- Garandeer tijdens het onderzoek de anonimiteit van de deelnemers.
- Laat de verbeterpunten door deelnemers prioriteren (draagt dit onderwerp bij tot mijn tevredenheid en het resultaat van onze organisatie?).
- Zorg voor een snelle doorlooptijd, bijvoorbeeld 2 tot 3 weken.
- Monitor eenmaal per halfjaar op verbeterpunten.
- Herhaal het onderzoek eens in de twee of drie jaar. Zo bouw je trendinformatie op.

Don'ts

- Doe niet alleen onderzoek, maar analyseer en geef deelnemers zelf de mogelijkheid om de oorzaken voor minder goed scorende onderwerpen te achterhalen.
- Vergeet niet de deelnemers zélf de verbetermogelijkheden uit te laten werken en te prioriteren (het is immers hún onderzoek).

Cees van Hoof en
Klaas Tuitjer

Cees van Hoof is oprichter en directeur van Quality Options. Klaas Tuitjer is geassocieerd partner van Northedge en Rijnconsult. Beiden zijn redactieleden van Management Tools.

www.managementtools-online.nl

