

Voorbeeld MTO+



OPDRACHTGEVER : X-Abple B.V.

ONDERZOEKPERIODE : januari/februari 2010

METHODIEK : MTO+

AANTAL RESPONDENTEN : 270

KECARS-ONDERZOEKER : K. Onderzoeker

1. ONDERZOEKSOPZET (*)
2. RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK (*)
 - 2.1. TOTAAL- RESULTAAT (*)
 - 2.1.1. KENNIS
 - 2.1.2. ERVARING (*)
 - 2.1.3. CAPACITEITEN (*)
 - 2.1.4. ATTITUDE (*)
 - 2.1.5. RESULTATEN (*)
 - 2.1.6. SATISFACTIE (*)
 - 2.2. RESULTATEN PER ORGANISATIE-ONDERDEEL (*)
3. TABELLEN EN GRAFIEKEN RESPONS (*)
4. VRAGENLIJSTEN (*)

(*) NIET TOEGEVOEGD IN DEZE VOORBEELDRAPPORTAGE

2.1.1 KENNIS

ALGEMEEN.

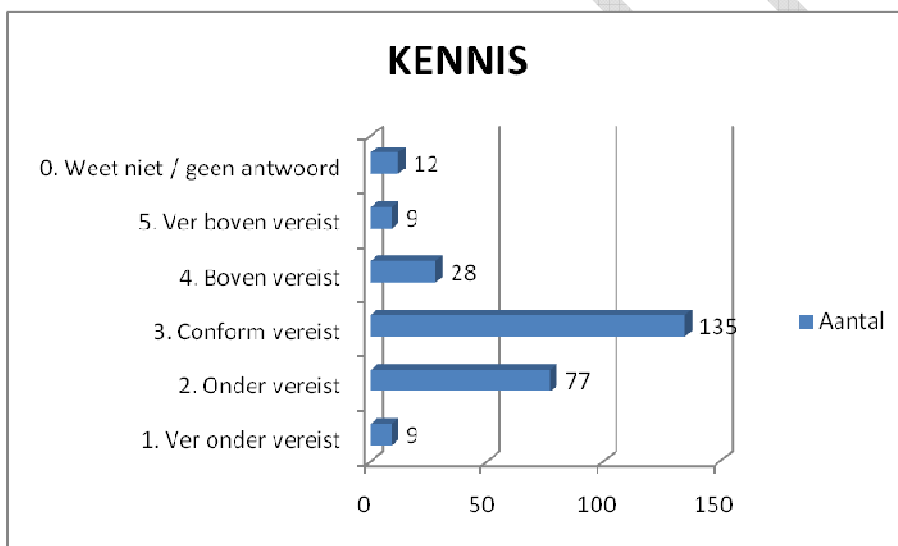
De categorie Kennis heeft betrekking op de formele kennis zoals deze in de organisatie aanwezig is. Kennis wordt vaak afgedaan als “weetjes”, maar voert verder. Onder deze categorie vallen niet alleen zaken als de juiste (vak-)diploma’s en vakkennis, maar ook kennis van de eigen organisatie: hoe bijvoorbeeld verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn belegd, kennis van de eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het eigen functieprofiel. Waar de organisatie voor staat: kennis van de visie, missie en strategie. En behalve deze veelal intern gerichte kennis ook de vraag of deze kennis aansluit bij externe ontwikkelingen en trends.

Alhoewel kennis alleen niet afdoende is om de gewenste doelen te bereiken, vormt het een essentiële bouwsteen.

Een tekort aan kennis is veelal de oorzaak van inefficiënt werken, overcapaciteit in termen van fte, risico-mijdend gedrag en achterblijven op het gebied van innovatie, dus in de markt.

Te veel kennis kan leiden tot veelvuldig afwijken van routinewerk als standaard processen en procedures, frustratie door onvoldoende uitdaging en vaak resulterend in een hoog personeelsverloop.

SCORE.



Gemiddelde score : 2,69
 Mediaan : 3
 Meest voorkomende score : 3



UITLEG VAN DE SCORE.

Uit analyse van de onderliggende vragen (NIET TOEGEVOEGD IN DEZE VOORBEELDRAPPORTAGE) blijkt dat er voldoende vertrouwen bestaat over de in de organisatie aanwezige vakkennis. Dit blijkt uit de vraag I, waarin door respondenten met een ruim voldoende wordt beantwoord (gemiddelde van 3,24). Hierin zijn geen noemenswaardige afwijkingen tussen de respons vanuit het hoofdkantoor en de verschillende bijkantoren.

De visie en missie van de organisatie zijn klaarblijkelijk duidelijk gecommuniceerd, want de respons op vraag II geeft een gemiddelde van 3,10 waarbij 78% van de respondenten een score 3 heeft toegekend. De conclusie dat het duidelijk is gecommuniceerd, is gebaseerd op de extreem hoge modus van 78%. Ook hier is het beeld dat ontstaat vanuit het hoofdkantoor nagenoeg gelijk aan dat van de bijkantoren.

Op het gebied van kennis van de markt in termen van op de hoogte zijn van trends, scoort de organisatie ruim voldoende met 3,17. Hierin ligt de score vanuit de bijkantoren met 3,21 iets hoger dan de 3,08 score uit het hoofdkantoor.

Oorzaak van de lage score op kennis heeft vooral te maken met de perceptie ten aanzien van interne en externe opleidingsmogelijkheden (vraag IV). Uit analyse per doelgroep (NIET TOEGEVOEGD IN DEZE VOORBEELDRAPPORTAGE) blijkt dat dit vooral speelt bij het personeel werkzaam op het hoofdkantoor, en niet bij het personeel in de bijkantoren, waar de tevredenheid op dit vlak met 3,11 ruim voldoende scoort.

Een tweede aspect dat de overall-score op kennis relatief laag houdt, is de kennis van de organisatie. De vraag over deze kennis (V) kreeg een zeer lage score. Met een gemiddelde score van 2,38 (en een meest voorkomende score van 2), vooral ingevuld door respondenten werkzaam in de bijkantoren, blijkt dat de structuur van de organisatie, en wie waarvoor aanspreekpunt is, onvoldoende helder.

Uiteraard vormt kennis niet het enige aspect dat van invloed is op de totaalscore van dit onderzoek. Wel is het van grote invloed op de resultaten, met name de kennis van de eigen organisatie, en heeft hiermee impact op de attitude en satisfactie van het personeel.

De totaalscore van het onderzoek is opgebouwd uit zes componenten, waarvan Kennis er een is. Omdat X-Ample geen kennisintensieve organisatie is, zoals bijvoorbeeld een universiteit of onderzoeksinstituut dat wel zijn, is aan de component Kennis in de totaalscore een wegingsfactor van 80% toegekend.

CONCLUSIES EN ADVIEZEN.

De belangrijkste conclusie die getrokken mag worden uit dit deel van het onderzoek, is dat de interne structuur niet bekend is bij een groot deel van de medewerkers.

Oorzaak hiervan ligt wellicht bij de net uitgevoerde reorganisatie, waarbij een derde van de populatie op het hoofdkantoor is afgevloeid.

De medewerkers uit de bijkantoren zijn nu belangrijke contactpersonen kwijt. Ook al is de naam van een opvolger bekend, of is duidelijk wie de taken waarneemt, het heeft grote impact.

Deze impact uit zich vooral in verminderde communicatie tussen bijkantoor en hoofdkantoor.

Verminderde efficiency en effectiviteit is het gevolg.

De praktijk wijst uit dat geografisch gespreide teams beter functioneren als men elkaar wel eens face-to-face heeft gesproken, of dat geregeld doet.

Oplossingsrichting: de medewerkers van het hoofdkantoor die veel contact dienen te onderhouden met de bijkantoren gaan eens per 6 maanden bij deze bijkantoren langs. Enerzijds om de contacten te onderhouden en aan te halen, anderzijds om op deze manier samen met de bijkantoren voorstellen te kunnen doen tot procesverbetering.

En tweede conclusie die getrokken kan worden is dat er enige ontevredenheid vanuit het hoofdkantoor bestaat ten aanzien van de interne en externe opleidingsmogelijkheden.

Oorzaak hiervan zou kunnen liggen bij de aan afdelingshoofden opgelegde bezuinigingstargets.

Opleidingen zijn vaak inderdaad forse investeringen waarvan het rendement niet direct zichtbaar is.

Hier staat tegenover dat voor veel werknemers opleiding als satisfier geldt en door werkgevers als belangrijk retentie-instrument wordt gezien.

Een tussenvorm zou de oplossing kunnen bieden: bij veel organisaties volgen meerdere werknemers dezelfde opleiding of cursus. Invoering van een methode tot kennismanagement, waarin degene die de cursus volgt na afloop de collega's vertelt wat hij of zij heeft geleerd, zorgt voor het delen van kennis en betere groepsvorming. Daarnaast wordt in deze gevallen de verworven kennis vaker benut. Niet onbelangrijk is het kostenaspect.

Een tweede suggestie. De kosten van opleiding zitten niet alleen in de directe kosten van een opleidingsinstituut, maar ook in de hiermee verloren gaande werktijd.

Ontbijtsessies als trainingsvorm (van 8:00 tot 10:00 training op kantoor en daarna aan het werk), of online-trainingsessies kunnen aanzienlijke besparingen opleveren, zonder aan effect in te boeten.

Graag bespreken wij met u de verdere mogelijkheden ten aanzien van deze suggesties.

2.2.5. RESULTATEN

ALGEMEEN.

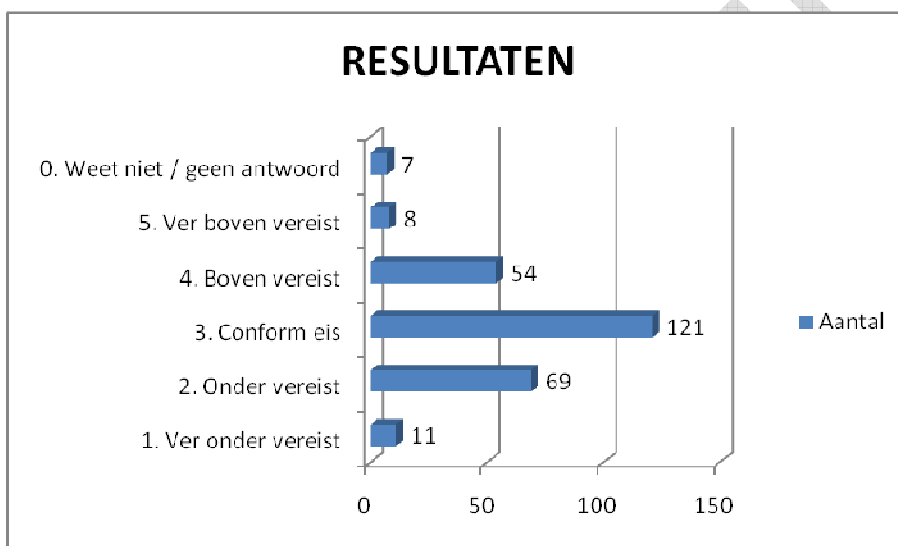
De categorie Resultaten heeft betrekking op voornamelijk harde en meetbare criteria. Dit kunnen en zullen vaak financiële criteria zijn, maar omvatten eveneens doelstellingen met betrekking tot van tevoren gedefinieerde kwaliteitseisen, serviceniveau, etc.

De categorieën Kennis, Ervaring en Capaciteiten kunnen we eigenlijk zien als de bagage die met behulp van een aantal randvoorwaarden (Attitude) tot Resultaten leiden.

Resultaten zijn dus sterk afhankelijk van de andere onderdelen van het onderzoek.

Het belangrijkste in dit onderdeel is de samenhang tussen de verschillende delen van het onderzoek en de mate waarin gestuurd kan worden op duurzame verbetering van resultaten.

SCORE.



Gemiddelde score : 2,84

Mediaan : 3

Meest voorkomende score : 3

UITLEG VAN DE SCORE.

De resultaten blijven in de perceptie van de medewerkers iets achter bij hetgeen ze zelf verwachten en als reëel zouden zien.

Analyse van de onderliggende vragen wijst uit dat deze score vooral ligt in de respons op de vragen I en II (Wij halen onze targets: 2,64 en Wij zijn kostenbewust: 2,59).

Eén van de belangrijkste factoren voor het achterblijven van deze score is te herleiden naar de eerder genoemde kennis van de eigen organisatie (Categorie Kennis, vraag V), gecombineerd met de mate waarin problemen opgelost worden (Categorie Ervaring, vragen III en V).

Door onvoldoende kennis van de eigen organisatie en niet altijd duidelijke processen en procedures, worden problemen niet tijdig gesignaleerd, komen niet terecht bij de juiste medewerker en blijven vaak liggen, of worden met verspilling van tijd en middelen uiteindelijk opgelost.

Maatregelen om deze te verbeteren hebben wij hiervoor beschreven.



Een tweede belangrijke factor wordt gevormd vanuit de Attitude.

De hier gestelde vraag ten aanzien van het maken van fouten (Categorie Attitude, vraag II) is beantwoord met een overall score van 2,29. Alhoewel er geen sprake van een afrekencultuur is, omdat de werkomgeving door de respondenten als zeer prettig wordt ervaren (nader beschreven in Categorie Satisfactie).

Dit betekent niet dat er geen fouten gemaakt worden: ze worden wel gemaakt, maar verborgen gehouden. Hiermee wordt het lerend vermogen van de organisatie enigszins beperkt.

Uit de respons op de vragen ten aanzien van kwaliteit en klanttevredenheid (vragen III en IV) worden hoge scores gemeten. 3,70 resp. 3,54. Met name de respons vanuit de bijkantoren (3,81 en 3,62) is hierin opmerkelijk hoog.

Ook de vraag "Wij leveren wat onze klanten willen" (vraag V) heeft een hoge score van 3,63.

Dit sluit aan bij de bevindingen in de categorie Kennis omtrent de markt en de categorie Ervaring met betrekking tot klantwensen.

CONCLUSIES EN ADVIEZEN.

Uit analyse van dit onderzoeksonderdeel concluderen wij dat de resultaten wat achterblijven tengevolge van de kennis van de eigen organisatie. Maatregelen om dit te verhelpen hebben wij beschreven in de categorieën Kennis en Ervaring.

De combinatie van de hiervoor genoemde kennis van de eigen organisatie en de in Attitude omschreven angst om fouten te maken leidt tot een aantal omvangrijke inefficiënties.

De angst om fouten te maken is een cultuuraspect dat vanuit management opgelost kan worden.

Hierin heeft het management een leiderschapsrol en zal zich kwetsbaar moeten kunnen opstellen.

Uiteindelijk zal dit leiden tot meer fouten in de organisatie. Dit betekent niet dat er daadwerkelijk meer fouten gemaakt worden, maar men durft er voor uit te komen, ze duurzaam op te lossen en ervan te leren.

Vanuit onze expertise kunnen wij een dergelijk leiderschapstraject begeleiden.