

# MEDEWERKERTEVREDENHEIDSONDERZOEK 2004

## Resultaten en vervolgtraject

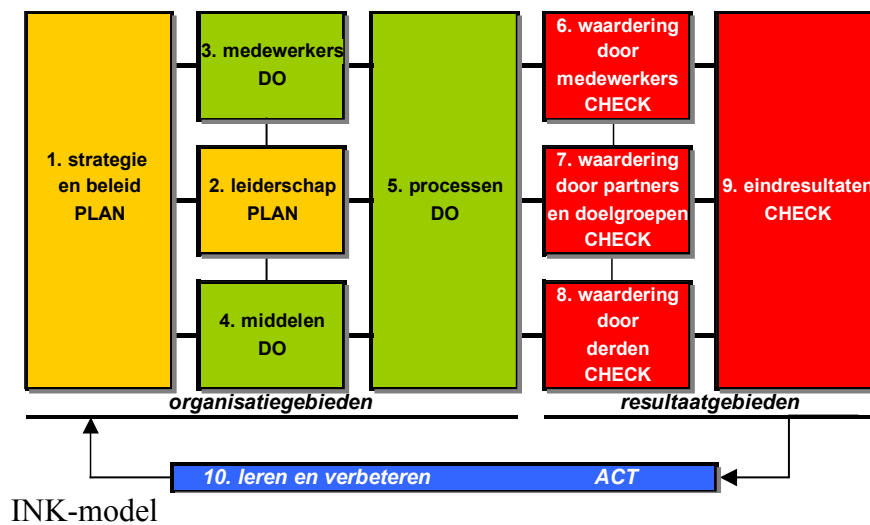
### Inleiding

In mei van dit jaar is een nieuw medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden. De eerste resultaten van dit onderzoek zijn in juli op het Atrium verschenen. In dit artikel worden de resultaten en het vervolgtraject toegelicht

### Aanpak (kader)

Het vorige medewerkertevredenheidsonderzoek is in mei 2002 gehouden. Het onderzoek werd toen afgenomen in de Statenzaal waarbij medewerkers tijdens de circa twee uur durende bijeenkomsten door middel van stemkastjes hun mening konden geven op een groot aantal stellingen. Dit jaar is het onderzoek beperkt tot de belangrijkste vragen en konden de medewerkers in circa 10 minuten via een schriftelijke of internetvragenlijst hun mening geven.

Bij het samenstellen van deze nieuwe vragenlijst is erop gelet dat zoveel mogelijk vergelijking mogelijk is met enerzijds de resultaten van 2002 en anderzijds een grote landelijke benchmark. Daarnaast is gezorgd voor een goede aansluiting bij INK<sup>1</sup>, zodat de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek en de resultaten van de INK-positiebepaling<sup>2</sup> met elkaar in samenhang kunnen worden gebracht en gezamenlijk resulteren in een integrale aktielijst voor verbeteringen. Deze analyse is inmiddels afgerond.



<sup>1</sup> INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het INK-instituut biedt een standaard model met tien elementen (zie bovenstaand figuur) en een bijbehorende vragenlijst op basis waarvan iedere organisatie per element onder meer kan bepalen wat de aandachtspunten zijn. Het doorlichten van de organisatie aan de hand van deze standaard vragenlijst wordt een INK-positiebepaling genoemd.

<sup>2</sup> In mei/juni dit jaar heeft elk MT en de directie een dergelijke INK-positiebepaling gedaan en bepaald waar de aandachtspunten liggen om te komen tot de gewenste organisatieontwikkeling.

## Resultaten MTO 2004 op hoofdlijnen (met vergelijking benchmark en MTO 2002)

In totaal hebben 638 personen meegedaan aan het onderzoek; dit is maar liefst 69% (ter vergelijking in 2002 was de respons 56%).

De meeste medewerkers zijn in het algemeen redelijk tevreden over het werken bij provincie Utrecht. Ondanks de vele wijzigingen in de organisatie die gepaard gaan met de nodige onrust laten veel aspecten een verbetering zien ten opzichte van de meting van 2002. De algemene tevredenheid krijgt het rapportcijfer 7,0. Dit is lager dan het gemiddelde van de benchmark die 7,3 bedraagt, maar een verbetering ten opzichte van het cijfer 6,8 dat in 2002 is behaald.

### Top 5

Onderstaande tabel laat de vijf aspecten zien met de hoogste positieve afwijking ten opzichte van het landelijk gemiddelde (benchmark). Ter vergelijking zijn ook de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek uit 2002 opgenomen. De medewerkers zijn van mening dat de aspecten ten opzichte van 2002 sterk verbeterd zijn.

Top 5 in vergelijking met benchmark en MTO 2002	MTO 2004	MTO 2002	Benchmark
Werkplek	7,4	6,4	6,5
Aandacht voor arbeidsomstandigheden	6,8	6,0	6,0
Manier beoordeling	6,5	5,9	5,8
Werktijden	8,1	7,5	7,5
Secundaire arbeidsvoorwaarden	7,4	n.b.	6,7

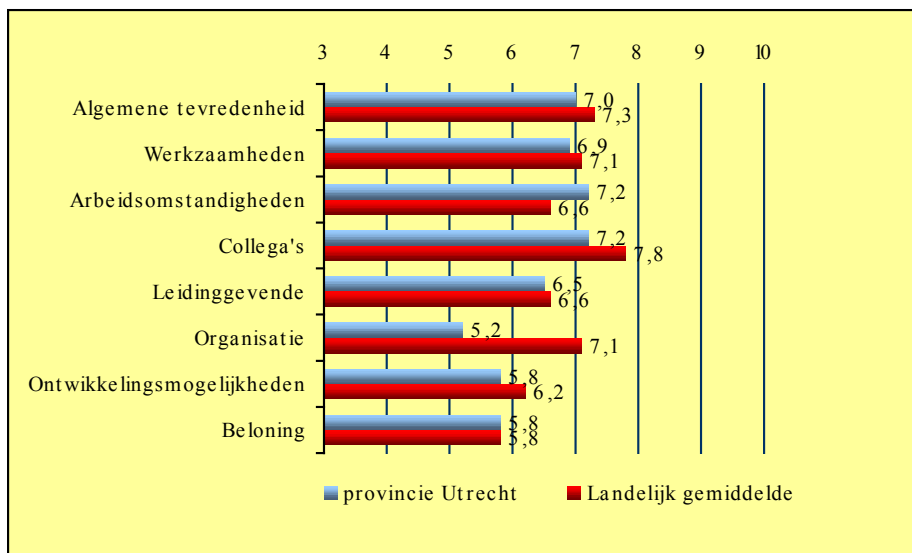
### Laagste 5

Onderstaande tabel laat de vijf aspecten zien met de hoogste absolute negatieve afwijking ten opzichte van het landelijk gemiddelde (benchmark). Ter vergelijking zijn ook de resultaten van het medewerker-tevredenheidsonderzoek uit 2002 opgenomen. De aspecten van deze lijst zijn belangrijke aandachtspunten waar de provincie actie op moet ondernemen. De Schoonmaak gebouw en kamer scoort in 'De Sterren' (3,9) iets lager dan in 'De Toren' (4,2). Beleid en strategie scoren onder meer laag door de roerige tijd waarin de organisatie zich bevindt. Ondanks dat 'afpraak is afspraak' een thema is binnen de provincie, blijkt dat dit in de beleving van de medewerkers aanzienlijk verbeterd kan worden. Verder zijn de medewerkers van mening dat doelmatiger gewerkt kan worden en men meer kan leren van gemaakte fouten.

Laagste 5 in vergelijking met benchmark en MTO 2002	MTO 2004	MTO 2002	Benchmark
Schoonmaak gebouw en kamer	4,0	3,8	6,4
Beleid en strategie	5,2	n.b.	7,1
Nakomen van afspraken collega's	6,0	6,0	7,6
Resultaatgerichtheid	5,2	5,7	6,8
Aandacht herhaling fouten vermijden	4,4	5,4	5,9

### Resultaten per hoofdonderwerp

De vragenlijst was opgedeeld in zeven hoofdonderwerpen. In onderstaand figuur zijn per hoofdonderwerp de resultaten weergegeven en vergeleken met de benchmark. Per onderdeel worden de belangrijkste bevindingen hier kort uiteengezet en vergeleken met de resultaten van 2002 alsmede de benchmark. Aangezien in 2002 uitsluitend vragen zijn gesteld over aspecten van de hoofdonderwerpen en niet over het hoofdonderwerp in het algemeen, is de vergelijking met de resultaten van 2002 uitsluitend op aspecten per hoofdonderwerp gedaan.



### Werkzaamheden

De medewerker is in het algemeen tevreden over de werkzaamheden. De score ligt nagenoeg op het niveau van de benchmark en is op alle aspecten verbeterd ten opzichte van 2002.

Het werk sluit goed aan op de capaciteiten van de medewerker, men heeft voldoende ruimte voor eigen initiatief en verbeteringen en ziet uitdaging in de functie. Wel zijn er onduidelijkheden over het takenpakket en heeft de medewerker het gevoel dat zijn of haar capaciteiten onvoldoende worden benut. Ook is de medewerker van mening dat de werkdruk ongelijk is verdeeld. Bij deze aspecten ligt een belangrijke sturende rol voor de leidinggevende.

### Arbeidsomstandigheden

Medewerkers waarderen de arbeidsomstandigheden met een hoog rapportcijfer. De score ligt aanzienlijk boven de benchmark en is op alle aspecten verbeterd ten opzichte van 2002.

De aspecten werktijden, werkplek, aandacht voor omstandigheden en beschikbaarheid van middelen scoren het hoogst. Er zijn geen directe aandachtspunten ten aanzien van het arbeidsomstandigheden-beleid van de provincie. Wel verdient de schoonmaak van gebouw en kamer de nodige aandacht.

### Collega's

In vergelijking met het landelijk gemiddelde is sprake van een lage score op dit hoofdonderwerp. De score is vergelijkbaar met de resultaten van 2002.

Met name het nakomen van afspraken en de samenwerking binnen de sector scoren laag. De oorzaak ervan kan liggen in het feit dat veel medewerkers specialistisch werk doen dat moeilijk is over te nemen door collega's doordat de medewerker solistisch werkt en geen 'backup-collega' heeft. De leidinggevende kan hierin meer sturen om een meer intensieve samenwerking tussen collega's te bevorderen. Het versterken van de binding en cohesie tussen collega's is een belangrijk uitgangspunt bij het doorvoeren en accepteren van veranderingen.

### Leidinggevende

De score ligt nagenoeg op het niveau van het landelijk gemiddelde. Ten opzichte van 2002 zijn de manier van beoordeling, begeleiding bij ziekteverzuim en open staan voor suggesties aanzienlijk verbeterd. Daarentegen is stimulatie door voorbeeldgedrag en aansturing verslechterd.

Er blijkt een goede verstandhouding tussen medewerker en leidinggevende te zijn die nog actiever benut kan worden. Leidinggevend en lijken met name te beschikken over een sociaal emotionele rol van leidinggeven, maar mogen dat van de medewerker meer combineren met een meer taakgerichte en directieve rol. Daarnaast kan de leidinggevende zich meer manifesteren in de brugfunctie tussen top en werkvloer. Duidelijke communicatie vanuit de leidinggevende over actuele organisatorische thema's en de impact daarvan op de medewerker is wenselijk.

### Organisatie

Dit hoofdonderwerp wordt slecht beoordeeld en ligt bijna 2 punten onder het landelijk gemiddelde. Ten opzichte van 2002 zijn de volgende aspecten verbeterd: plannen en doelstellingen duidelijk, verantwoordelijkheid voelen voor veranderingsproces, voldoende aandacht voor wat bestuurders belangrijk vinden en bekend met missie van provincie. Er is sprake van verslechtering ten opzichte van 2002 bij de volgende aspecten: resultaatgerichtheid, communicatie over veranderingen, afspraak is afspraak, slagen wensen klanten te realiseren, aandacht herhaling fouten vermijden.

De medewerkers hebben aangegeven dat zij in het algemeen zijn goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen en dat plannen en doelstellingen duidelijk zijn. Daarentegen geven de medewerkers evenals in 2002 een lage waardering aan de directieraad. Medewerkers lijken aan te geven dat ze een actieve sturende rol van de directieraad verwachten. De individuele medewerker wil weten waar hij/zij aan toe is. Communicatie speelt hierbij een cruciale rol.

Uit de open antwoorden van medewerkers blijkt een grote betrokkenheid met de organisatie. Herhaaldelijk wordt aangegeven dat een positieve werkbeleving wordt beïnvloed door de mate waarin men in staat is de klant te bedienen. Dit is een positief signaal, waaruit blijkt dat de medewerker intrinsiek gemotiveerd is om het beste resultaat te leveren aan de buitenwacht. De invulling ervan kan verbeterd worden. De organisatie van het werk en de daarmee samenhangende afspraken zijn volgens de medewerkers voor verbetering vatbaar. Hierin is ook een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende.

Veranderingsbereidheid is bij de medewerkers aanwezig. Men ziet het nut van verandering en accepteert daarin de eigen verantwoordelijkheid. Daarmee is een uitstekende basis gelegd om veranderingen door te voeren. Dit neemt niet weg dat de veranderingen wel een wissel trekken op de medewerker. Het lijkt erop dat met name de onduidelijkheid over de tijdigheid alsmede het effect en richting van veranderingen onrust veroorzaken. Men weet onvoldoende waar men aan toe is.

### Ontwikkelingsmogelijkheden

De ontwikkelingsmogelijkheden blijven achter bij het landelijk gemiddelde. De opleidingsmogelijkheden liggen op het niveau van 2002; de doorgroeimogelijkheden zijn verslechterd.

De opleidingsmogelijkheden en ruimte voor ontplooiing zijn goed. Daarentegen zijn de medewerkers met name ontevreden over de doorgroeimogelijkheden. Het is belangrijk dat de leidinggevende duidelijkheid biedt over de al dan niet mogelijke doorgroeimogelijkheden en het doorgroeipad. De personeelsfunctionaris kan hierbij een ondersteunde rol bieden.

### Beloning

Beloning valt positief op en ligt op het niveau van het landelijk gemiddelde. De bepaling van beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden worden zelfs met een aanzienlijk hoger rapportcijfer beoordeeld in vergelijking met het landelijk gemiddelde (benchmark). In vergelijking met 2002 is het aspect andere vormen van beloning verbeterd.

### **Vervolgtraject MTO en INK**

In juli zijn de resultaten op hoofdlijnen gepresenteerd aan directie, OR, Communicatie en P&O. Alle rapportages zijn verspreid onder de directieleden en sectorhoofden. De resultaten zijn gerapporteerd in rapportages op organisatie-, dienst- en sectorniveau. Om de anonimiteit te kunnen garanderen zijn uitsluitend de sectorresultaten gerapporteerd indien minimaal 10 personen aan het onderzoek hebben meegedaan. De resultaten zijn besproken in de managementteams. Aansluitend heeft elk sectorhoofd de resultaten met de medewerkers besproken.

Vervolgens zijn voor de gehele organisatie de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek in samenhang met de resultaten van de INK-positiebepalingen geanalyseerd. Dit heeft geresulteerd in een rapport waarin de bevindingen zijn gepresenteerd en een actieplan is opgenomen om de gewenste (organisatie)verbeteringen door te voeren. Inmiddels is ook het Plan van Aanpak Kwaliteitsprogramma 2005 gereed waarin een nadere uitwerking van het actieplan is opgenomen.

**Meer informatie over resultaten medewerkertevredenheidsonderzoek: bijgaande rapportage**

**Meer informatie over INK: Atrium/Producten/Centrale Kaders/INK**