

ENQUÊTE PRODUCTIVITEIT OP HET WERK

Verslag

1. INLEIDING

Productiviteit komt regelmatig aan bod in de actualiteit, vaak impliciet ten gevolge van, onder andere, de economische aardverschuivingen die we meemaken (bv. de schulden crisis in de eurozone, herstructureringen en sluitingen van bedrijven, verlies aan concurrentiekracht, overplaatsingen naar het buitenland, beurscrisis, onvoldoende economische groei enz.).

We praten even vaak over productiviteit als over concurrentievermogen en daarbij worden beide begrippen wel eens met elkaar verward. Professor Victor Emons¹ brengt verduidelijking. Het concurrentievermogen is het vermogen van een bedrijf om in een sector of een land de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. In dat opzicht worden alle kosten in overweging genomen, met inbegrip van de kosten die het bedrijf niet onder controle heeft, zoals bijvoorbeeld de grondstofprijzen. De productiviteit, daarentegen, is de vergelijking tussen wat een organisatie produceert en de inspanningen die ze daartoe moet leveren. Het belang van de productiviteit berust in het feit dat het beheer van vrijwel alle onderdelen van de productiviteit in de handen van de bedrijfsleiders ligt. In tegenstelling tot het concurrentievermogen dat voortkomt uit een vergelijking met andere landen, wordt de productiviteit in vergelijking met zichzelf gemeten.

Uit deze vaststelling komt een vraag naar voren: gaan de actoren van de organisaties ervanuit dat productiviteitswinst in hun rechtstreekse werkomgeving (d.w.z. de omgeving waarin ze werken en waarop ze invloed kunnen uitoefenen) mogelijk en haalbaar is? Zo ja, hoe stellen zij zich op ten opzichte van de te nemen maatregelen? Wat is hun perceptie van productiviteit? Anderzijds, wat is hun perceptie van de efficiëntie van hun organisatie? Hebben ze het gevoel dat de bedrijfsleiders hen de (management-, organisatie-, ontwikkelings-, communicatie-, enz.) middelen ter beschikking stellen waarmee zij verbeteringen kunnen aanbrengen? Wordt er rekening gehouden met hun ideeën? Ten slotte, hoe gedraagt dé Europese referentie, namelijk Duitsland, zich in dit opzicht?

Anderzijds kwamen we, bij de enquête die we in 2008 hebben gevoerd over de generaties op het werk, tot de conclusie dat de leden van alle generaties – ongeacht welke – aan een globaal project probeerden deel te nemen, terwijl de managers een omgekeerde houding aannamen: de individualistische. Deze paradox hield ons bezig en wij wilden meer te weten komen over de visie van alle partijen over de werking van het bedrijf. De enquête "Productiviteit op het werk" is dus ook een manier om deze conclusies te verdiepen.

De enquête heeft niet tot doel het productiviteitsniveau van organisaties of de economie in het algemeen te meten. Ze wil de perceptie evalueren van de personen van het potentieel om de interne werkmethode van hun organisatie te verbeteren. Het zijn dus wel degelijk de hefboomen inzake productiviteit die hier worden bestudeerd. Zo moet deze evaluatie de bedrijfsleiders in staat stellen om uit te maken welke acties moeten worden ondernomen, met name inzake management, organisatie en human resources management.

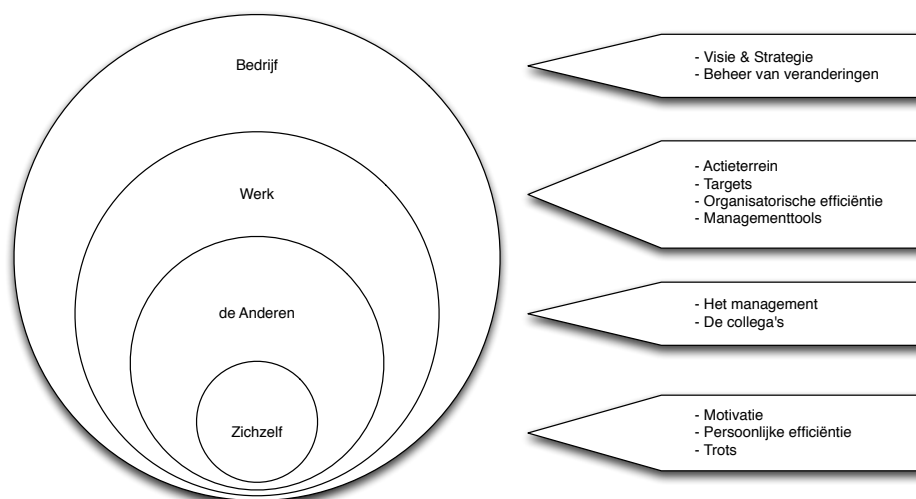
¹ Victor Emons - « L'intéressement des travailleurs belges à le productivité : ce qui est fait, ce qui reste à faire » - Parijs: Institut Technique des Salaires, 1968

2. METHODE

De ondervraagden hadden een arbeidsovereenkomst in een organisatie van minstens 50 personen. Zelfstandigen en werknemers van ZKO's waren uitgesloten aangezien onze vragenlijst niet aan hun situatie was aangepast.

De vragenlijst werd opgesteld op basis van gesloten vragen en beweringen met een Likertschaal met 5 punten (volledig mee eens, mee eens, twijfel, niet mee eens en volledig niet mee eens). De beweringen hebben betrekking op 4 domeinen: het Bedrijf, het Werk, de Anderen en Zichzelf. De enquête is zo gestructureerd dat ze vertrekt van het algemene (het bedrijf) om te eindigen bij het individu (zichzelf). Elke domein omvat 2 tot 4 schalen. Zo bestrijkt het domein Bedrijf de schalen Visie & Strategie en Beheer van veranderingen; in het domein Werk komen de schalen aan bod voor Actieterrein, Targets, Organisatorische efficiëntie en Managementtools. De laatste twee domeinen bestrijken meer relationele dimensies. Het domein De anderen spitst zich tot op de relatie met het management en de collega's. Het laatste domein, Zichzelf, omvat de niveaus Motivatie, Persoonlijke efficiëntie en Trots. Elke schaal omvat meerdere beweringen. Het gemiddelde van de beweringen wordt als resultaat beschouwd.

De betekenis van elke schaal staat vermeld in bijlage 1.



De resultaten worden weergegeven in een grafiek die voor elke schaal het efficiëntieniveau toont die de ondervraagden inschatten. Hoe hoger het resultaat, hoe meer de geanalyseerde schaal als efficiënt of hoger wordt beschouwd. Omgekeerd geldt dat, hoe lager de score, hoe inefficiënter of zwakker de bestudeerde schaal wordt beschouwd. Vanaf 70 % wordt de gemeten schaal werkelijk als efficiënt of hoger beschouwd. Om het niveau van elke schaal te evalueren, wordt enkel rekening gehouden met de uitersten van de beweringen (volledig mee eens of volledig niet mee eens naargelang de manier – positief of negatief – waarop de bewering is uitgedrukt). Bijvoorbeeld: bij de bewering "het gezegde "maken en breken is altijd werken" is bij ons van toepassing" betekent een antwoord "volledig niet mee eens" dat de organisatie, volgens deze bewering, als efficiënt wordt beschouwd. Als we alleen deze bewering nemen om de organisatorische efficiëntie te meten, zouden we een score hebben van 100%. Een antwoord "niet mee eens" betekent daarentegen dat, hoewel de organisatie al een zekere efficiëntie kent, deze laatste relatief blijft en doelgerichte acties gemakkelijk een marge van vooruitgang kunnen bewerkstelligen. Zo kunnen we, door de uitersten en de (on)gunstige punten te vergelijken, het ontwikkelingspotentieel voor elke schaal identificeren.

De vragenlijst werd de eerste maanden van 2013 getest met twee benaderingswijzen: rechtstreeks telefonisch contact en benadering op straat. Ondanks de barre winterse weersomstandigheden, is de benadering op straat het meest efficiënt gebleken. De vragenlijst werd zo opgesteld dat ze in minder dan een kwartier kon worden ingevuld met de hulp van de interviewers. Deze laatsten hadden als opdracht de antwoorden van de respondenten te noteren en ervoor te zorgen dat deze spontaan waren.

3. VERLOOP VAN DE ENQUÊTE

In België werd de enquête gevoerd in Brussel, Antwerpen, Leuven, Gent, Mechelen en Aalst voor Vlaanderen en in Wallonië in Luik, Namen en Charleroi.

In Duitsland werd de enquête gevoerd in de twee representatieve steden van het Duitse industriële weefsel: Keulen en Hamburg. Wij beweren niet dat de resultaten over Duitsland representatief zijn voor heel Duitsland. Ze hebben tot doel een benchmark te vormen.

Alle gesprekken werden gevoerd in de taal van de respondenten.

Het staal werd zo gevormd dat het overeenstemt met de structuur van de Belgische actieve bevolking volgens de gegevens van Ministerie van Economische zaken². Het respecteert ook de structuur van het Belgische economische weefsel, zowel wat de omvang van de organisaties als de sectoren betreft. Voor dit laatste element berust de classificatie op het onderscheid tussen industrie, dienstensector en overheid. Aangezien ambtenaren ook deel uitmaken van het staal, moet "bedrijf" in de ruime zin van het woord worden gezien, met inbegrip van openbare én privé-organisaties. Wat de omvang van de organisaties betreft, werd een onderverdeling gemaakt tussen KMO's (d.w.z. 50 tot 250 werknemers) en andere.

De foutenmarge van de enquête bedraagt 6,36% voor de totale ondervraagde bevolking van 958 personen in België en 250 in Duitsland.

De enquête werd gevoerd tussen 3 april en 5 juli 2013 met de logistieke steun van HECCG (HEC-Consulting Group). De fase voor het verzamelen van informatie op het terrein verliep onder nauw toezicht van de onderzoekers.

4. INLICHTINGEN

De definitie van productiviteit

In de eerste plaats blijft de perceptie die de werknemers van de organisatie van productiviteit hebben, vrij negatief. **Slechts één persoon op twee beschouwt ze echt als een manier om de zaken in de organisatie te verbeteren.** Vaak wordt het begrip "productiviteit" gelinkt aan het begrip "ontslag". In die omstandigheden is het moeilijk gemotiveerd te zijn en te blijven om te streven naar een betere productiviteit. Zonder positieve visie op productiviteit is het echter niet mogelijk de efficiëntie van organisaties te verbeteren. Een belangrijk element dat we hier moeten benadrukken, is de gelijkheid tussen de resultaten van de ondervraagde bevolking en de managers.

De combinatie van antwoorden die betrekking hebben op een positieve visie ("is een manier om

² http://economie.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/werk/absoluut/

onze werkwijze te verbeteren") en een neutrale visie ("is meer doen dan we nu doen") komt vaker voor dan deze vaneen negatieve visie ("is de kosten met alle middelen verlagen" en "is ons steeds meer laten doen zonder ons de geschikte middelen daartoe te geven"). Dat is een interessant resultaat, maar onvoldoende om een echte dynamiek op gang te brengen om de productiviteit te verhogen. De neutrale houding vormt namelijk een soort van "slappe buik" die heel gemakkelijk naar de negatieve kant kan omslaan: ze is dus per se onstabiel. Aanhangers van de neutrale houding zijn nochtans ongetwijfeld gemakkelijker te mobiliseren dan die met een negatieve visie op productiviteit.

Het is dus vooral de positieve visie die we moeten weerhouden als mogelijke hefboom om schot in de zaak te brengen. Met andere woorden, om de productiviteit te verhogen is een positief beeld nodig. Dat beeld kan pas ingang vinden bij alle actoren als de algemene directies het vorm geven in woorden en vooral daden door ervoor te zorgen dat de lagere managementniveaus er ook van overtuigd zijn.

Productiviteit op zich is niets anders dan een indicator van verborgen problemen in de organisatie. De evolutie van productiviteit wijst enkel op het ontstaan van deze problemen of, integendeel, het oplossen ervan.

Algemene indrukken van de werkwijze van de organisaties

Slechts één persoon op tien vindt zijn organisatie efficiënt. Een analyse per domein helpt ons deze vaststelling te ontcijferen.

Wat het domein van het Bedrijf betreft, vinden de ondervraagde personen dat de visie en de strategie niet heel duidelijk zijn (88 %). De respondenten voelen zich niet echt betrokken bij de strategie van het bedrijf (83%); voor slechts 26% onder hen, beschouwt de directie van de organisatie het verbeteren van de productiviteit als essentieel. Op dat niveau moet het begrip dus al worden gedefinieerd en verduidelijkt. Erger nog is dat diezelfde personen niet vinden dat hun organisatie in staat is de verandering op een correcte en efficiënte manier te beheren (90%). De verandering wordt het vaakst beschouwd als opgelegd zonder duidelijk plan. Ten slotte vinden de personen die in dit eerste domein werden ondervraagd, dat de weg die het bedrijf zichzelf oplegt, niet duidelijk is afgebakend.

Wat het domein van het Werk betreft, vinden de ondervraagde personen dat hun actieterrein slecht gedefinieerd is (92 %) en dat ze niet de nodige informatie krijgen om correct te kunnen werken (84 %). Toch erkennen ze een zekere verantwoordelijkheid te hebben in de organisatie van hun afdeling (20%). Met andere woorden, de respondenten vinden dat de prioriteiten slecht gedefinieerd zijn maar geven een zekere betrokkenheid aan bij de goede werking van hun dienst. Er worden echter, ongeacht het niveau in de organisatie, over het algemeen geen initiatieven genomen. Dat is in zekere mate verbonden met de managementcultuur die zin voor initiatief al dan niet bevordert. Wat de organisatorische efficiëntie betreft, zeggen de respondenten heel duidelijk (99 %) dat de dienst waar zij werken nog marge heeft voor verbetering. Ze vinden dat het management deze marge niet correct identificeert (85 %). Hierdoor gaat veel tijd verloren aan het beheren van problemen die anderen hebben veroorzaakt en het herwerk³ dat moet worden

³ Hetzelfde werk meermaals moeten overdoen voordat het correct is uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld worden veroorzaakt door een gebrek aan instructies of informatie, een gebrek aan ervaring, vaardigheden of opleiding.

herdaan waarover de respondenten massaal klagen (84%). Anderzijds geven ze toe dat wat ze aan hun collega's doorgeven, slechts in beperkte mate aan hun noden voldoet (26 %). Ook al is dit een van de beste scores van de enquête, liegen de respondenten er niet om en lijden ze in zekere zin onder de gebreken van de organisatie die op hun niveau de vorm aannemen van een gebrek aan tijd om hun werk correct uit te voeren. Dat veronderstelt dat ze bepaalde informele coördinatiemechanismen op poten zetten en ideeën voor verbetering voorstellen maar nauwelijks worden gehoord. De respondenten vinden niet dat extra personeel hen zou toelaten efficiënter te zijn (92%). Het zijn dus wel degelijk structurele oplossingen die ze nodig hebben en vragen.

In het gedeelte gewijd aan de verantwoordelijkheid zijn de ondervraagde personen dezelfde mening toegedaan. Ze proberen in de mate van het mogelijke gecoördineerd te werken onder collega's (25%). De besluitvorming, daarentegen, vinden ze te langzaam (89%) en de autonomie onvoldoende (94%) om efficiënt te kunnen werken.

De respondenten geven aan dat zij targets te bereiken hebben en weten vrij goed in te schatten in hoeverre zij deze al hebben bereikt (38 %). Daarentegen vinden ze de regelmaat waarmee de doelstellingen worden gemeten volledig onvoldoende (88%). Met andere woorden, de ondervraagde personen weten hoe ver ze staan maar wijzen op een gebrek aan ondersteuning vanwege hun management.

De zwakke leidinggevende steun uit zich met name in een gebrek aan opvolging en werkmiddelen die als onaanpast worden beschouwd (89%). Een bijzondere reactie die wijst op een zekere maturiteit bij de respondenten: ze vinden niet dat extra personeel hen zou helpen (92 %).

Hoe zit het met de relatie met de Anderen, in het bijzonder met het management en de collega's in deze werkomgeving?

Zoals verwacht is de reactie naar het management toe niet erg positief. De steun van het management wordt als weinig efficiënt beschouwd (87 %) net als de manier waarop het problemen aanpakt (91%). Opvallend: de respondenten willen niet per se meer ondersteuning van hun hiërarchische oversten (91 %). Dat kan betekenen dat ze niet veel van hen verwachten en dat ze zichzelf uiteindelijk wel in staat achten om de zaken zelf in goede banen te leiden.

Deze interpretatie wordt enigszins bevestigd in de manier waarop de ondervraagde personen de relatie met hun collega's bekijken. Hoewel de relatie ook op dit niveau niet echt efficiënt wordt geacht, is ze dat toch meer dan die met het management. Het is duidelijk gemakkelijker problemen met collega's te bespreken (78 %) hoewel spanningen en conflicten sterk aanwezig blijven (78 %). De respondenten geven ook aan dat het enigszins moeilijk is om oplossingen te vinden voor de vastgestelde problemen (87 %). Maar beschikken ze over de nodige hulpmiddelen om dit te doen?

Wat Zichzelf betreft, is het niveau van de motivatie van de ondervraagde personen tegenstrijdig genoeg vrij hoog (28%) gezien de omgeving waarin ze werken. Verbazingwekkend is dat de respondenten zich vrij goed gemotiveerd voelen in een organisatie die nochtans weinig naar hen luistert (84 %) en die ze niet echt in staat achten om hen vooruit te helpen (88 %). Zonder leadership is het uiteraard moeilijk om zich in staat te voelen om bergen te verzetten. Vrij goed gemotiveerd, dat wel, maar toch geen Don Quichotte!

De respondenten vinden dat ze overuren kloppen (89 %) en voelen zich gestresseerd (93 %). Ze geven ook aan dat ze hun steentje zouden kunnen bijdragen aan de organisatie (99 %). Anderzijds

vinden ze zichzelf efficiënter (27%) wanneer ze de actie zelf in handen hebben.

De ondervraagde personen zijn er maar matig trots op dat ze bij hun organisatie werken (29 %) en blijven gematigd wanneer het erop aankomt ze aan te bevelen bij iemand die werk zoekt (23 %).

Een vergelijkende analyse van de schalen (zie bijlage 2), brengt extra verduidelijking bij de individuele analyse per schaal. Over alle geanalyseerde schalen, scoren de organisatorische efficiëntie, de managementtools, de ondersteuning van het management en het beheer van veranderingen het laagst. Dat is zorgwekkend aangezien dit heuse hefboomen zijn om de productiviteit te verbeteren. Trots, visie en strategie en targets zijn daarentegen schalen met een hogere score ondanks hun vrij lage individuele score.

Is het, rekening houdend met de elementen met een lage score die we hebben vermeld, echt mogelijk om op deze drie schalen efficiënt te zijn? Als er veel gesproken wordt over visie en strategie, en het omzetten in targets, is men dan werkelijk in staat om ze te gebruiken als efficiënte managementtools? Hoe verklaren we de hoge score voor trots om tot een organisatie te behoren in deze context? Het domein "zichzelf" – waaronder motivatie, persoonlijke efficiëntie en trots vallen – scoort beter dan de andere. Als we daar de relatie met de collega's aan toevoegen, vinden de ondervraagde personen dat daar waar ze invloed kunnen uitoefenen, de zaken nog "zo slecht" niet gaan. In vergelijking daarmee wordt de relatie met het management daarentegen minder gunstig ingeschat. Dit element versterkt het gevoel dat de werknemers hebben over hun bijdrage aan de organisatie, maar ook hun negatieve gevoel over hun efficiëntie en de steun van de directie.

Onderscheidt Duitsland zich?

De resultaten in Duitsland zijn beter dan in België op alle schalen met een verschil van gemiddeld 75%. De verschillen zijn meer afgetekend voor de efficiëntie van het beheer van veranderingen. Daarvoor is de perceptie van de Duitsers driemaal positiever dan die van de Belgen. De algemene visie van de organisatie (schaal "actieterrein"), de persoonlijke bijdrage en de managementtools worden in Duitsland als iets meer dan dubbel zo goed beschouwd als in België.

Een woordje over de KMO's

We moeten opmerken dat een specifieke analyse voor KMO's geen betekenisvolle verschillen aantoonde in vergelijking met de hele bestudeerde bevolking.

Potentieel om te evolueren

Op de vraag "Denkt u dat er bronnen bestaan van productiviteit?", antwoordt meer dan 80 % van de ondervraagde personen bevestigend voor hun hele organisatie en hun dienst/afdeling. Dat cijfer daalt naar 72 % wanneer het om hun persoonlijke niveau gaat. Deze vermindering op het persoonlijke niveau is niet schokkend aangezien de respondenten moeilijk afstand kunnen nemen van hun eigen omgeving. Toch wijzen deze hoge cijfers op een zekere helderzinnigheid bij de mensen. Nog beter, ze weerspiegelen een open houding ten opzichte van veranderingen, op voorwaarde dat ze erbij betrokken worden.

Op dit precieze punt zitten managers en niet-managers op dezelfde golflengte. Nu moeten ze alleen nog de acties en initiatieven coördineren. En het is precies daar dat de ondervraagde

personen de meeste verwachtingen koesteren: ze vragen voor alles een efficiënt leiderschap en de mogelijkheid om bij te dragen tot het project van het bedrijf. Wat nog meer vragen om de zaken te doen evolueren? Vervolgens vragen ze dat de stress en de veelheid aan vragen worden verminderd (wat erop lijkt te wijzen dat de manier waarop het beheer aan de hand van targets niet zo efficiënt en zelfs contraproductief is).

De resultaten in België mogen dan al zwak zijn, de marge voor vooruitgang is bemoedigend (43% gemiddeld). Door doelgerichte stappen te ondernemen in bepaalde domeinen, zoals de organisatorische en persoonlijke efficiëntie, de managementtools en het gedrag van het management, kunnen de vastgestelde posities bijna verviervoudigd⁴ worden. Dat vraagt uiteraard eens te meer dat productiviteit wordt aangepakt en beschouwd als een belangrijke hefboom voor de ontwikkeling van de organisatie.

5. GEWESTELIJKE SPECIFICITEITEN

Hoewel er regionale verschillen zijn tussen Brussel, Vlaanderen en Wallonië, zijn deze vrij miniem en spreken ze sommige boodschappen die worden verspreid, tegen.

Vlaanderen heeft een eerder negatieve visie op productiviteit wat in zekere zin een probleem is aangezien er enorme inspanningen nodig zijn om de perceptie te verbeteren. Onder de schalen waarop de efficiëntie van de organisaties als zwak wordt beschouwd in het noordelijke gewest van het land, vinden we de organisatorische efficiëntie, de managementtools en het beheer van veranderingen. De schalen die in Vlaanderen het hoogst scoren, daarentegen, zijn trots, visie en strategie, het bepalen van de targets, persoonlijke motivatie en de samenwerking met de collega's. Met andere woorden zouden we kunnen zeggen dat Vlaanderen, hoewel het zich niet erg efficiënt voelt, toch enigszins een idee heeft wat het wil doen. Het Vlaams gewest onderscheidt zich van Brussel en Wallonië op het gebied van motivatie, management en het ruimere actieterrein in de organisatie. Zijn de Vlamingen bereid om te veranderen? In zeker mate wel maar voor zover hen is aangetoond dat de beoogde verandering gegrond is. De nood om te veranderen is dus minder duidelijk dan in de twee andere gewesten. De verwachtingen van Vlaanderen zijn in vrijwel gelijke mate voor een sterk leiderschap en deelname van de werknemers aan het project van de organisatie. Hiertoe worden opleiding, ondersteuning van het management en efficiëntere managementtools beschouwd als belangrijke elementen.

De perceptie van productiviteit van de Brusselaars loopt gelijk met de algemene resultaten van de enquête. De schalen met de beste perceptie zijn het beheer aan de hand van targets, trots en de visie en strategie van de organisatie. De Brusselaars hebben dan weer een negatieve perceptie over management, het beheer van veranderingen en het verantwoordelijkheidsdomein (actieterrein): drie belangrijke hefbomen in de dynamiek van de vooruitgang. De Brusselaars zijn eigenlijk vrij extreem in hun antwoorden: de meest positieve schalen zijn dat ook meer dan in de andere regio's en omgekeerd. Vooral op het niveau van de organisatie zien de Brusselaars eerder bronnen voor verbetering dan op hun persoonlijke niveau. Stress beschouwen ze als een prioritair werkpunt, vóór de ondersteuning van het management en de toegang tot opleidingen. De behoefte om deel te nemen aan het project wordt merkbaar minder gevoeld in Brussel dan in de twee andere gewesten van het land.

⁴ Zie bijlage 3

Ook in Wallonië moet de perceptie over productiviteit veranderen, net als in de andere twee regio's. Maar het beschikt over een vrij gunstig domein om deze evolutie mogelijk te maken. Wat de perceptie van efficiëntie betreft, zit Wallonië op alle schalen tussen Brussel en Vlaanderen in, behalve op drie schalen waar de resultaten het slechtst zijn van het hele land: de organisatorische efficiëntie, persoonlijke efficiëntie en trots. Daarentegen vinden de Walen heel duidelijk dat de voornaamste bronnen voor verbetering op alle niveaus van de organisatie te vinden zijn: algemeen, op het niveau van hun afdeling maar ook op persoonlijk niveau. Wat de te nemen stappen betreft, onderscheiden de Walen zich van de andere gewesten: ze vinden dat bijdragen tot de toekomst van de organisatie het meest verband houdt met de verduidelijking van de aanpak. Daarentegen is Wallonië gereserveerder over de nood aan opleidingen en ondersteuning van het management. Is Wallonië zijn illusies kwijt over de rol van het management in de organisaties of heeft het meer vertrouwen in zelfbeheer?

6. HOUDING VAN DE MANAGERS

Als de managers door hun medewerkers niet worden erkend, onderscheiden ze zich dan op andere gebieden? Op alle schalen scoren de managers iets beter – of iets minder slecht – dan de hele geanalyseerde bevolking. Op sommige schalen bedraagt de score het dubbele van die van het hele staal (verandering en management). Toch loopt de algemene tendens gelijk met die van alle ondervraagde personen en kunnen we verre van spreken van een sterke efficiëntie.

De schaal die bij hen de hoogste score haalt, is de trots. Maar zijn ze trots dat ze deel uitmaken van de organisatie waarin ze werken of op hun status? Wat de andere schalen betreft, voelen de managers zich niet erg op hun gemak in hun functie: organisatorische efficiëntie, waartoe ze overigens bijdragen, is de schaal die zij als het meest inefficiënt beschouwen, wat verrassend kan zijn. Ze schatten hun persoonlijke efficiëntie niet zo hoog in, net als de managementtools waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Met andere woorden: de managers voelen zich niet erg goed uitgerust om hun rol in de organisatie te vervullen.

Op de dimensie van het Bedrijf, voelen de managers zich meer dan de rest van het staal betrokken bij de strategie van de organisatie, hoewel de resultaten ondanks alles gematigd blijven: 35 % tegenover 17% voor alle respondenten! Ze lijken ook beter geïnformeerd over de veranderingsprocessen en meer betrokken bij de uitwerking van actieplannen dan de hele bevolking. Op deze twee assen is de score dubbel zo hoog als voor alle respondenten.

Wat de dimensie van het Werk betreft, delen de managers hetzelfde gevoel als het algemene staal over het bestaan van marges voor vooruitgang in het bedrijf. Ze zijn voor hen echter beter geïdentificeerd dan voor de rest van de ondervraagden. De communicatie op dit vlak kan duidelijk beter en het overleg meer gestructureerd. Managers en niet-managers delen hetzelfde gevoel over hoeveel werk er in de organisatie moet worden overgedaan en de mogelijkheden tot verbetering. Op het vlak van verantwoordelijkheid, hebben de managers een iets gunstiger gevoel dan de rest van het staal. De managementtools zijn volgens de managers iets efficiënter maar zonder veelzeggend verschil (16% tegenover 10 % voor het hele staal).

De managers zijn minder negatief over de relatie met de Anderen – met een resultaat van dit niveau kunnen we nog niet echt van een positief gevoel spreken – dan de rest van de ondervraagden. De ondersteuning van het management wordt namelijk als efficiënter beschouwd (14% gunstige meningen tegenover 9%), hoewel er nog een grote marge voor vooruitgang blijft. Bovendien vinden de managers dat ze iets meer mogelijkheden hebben om met hun collega's in

dialogoog te treden (31 % gunstige meningen tegenover 22%).

Met betrekking tot zichzelf, vinden de managers dat er tweemaal beter naar hen wordt geluisterd (33% positieve meningen tegenover 16%) dan de rest van de ondervraagde bevolking. Ze zeggen ook meer gemotiveerd te zijn dan hun collega's (44% positieve meningen tegenover 28%). Daarentegen beschouwen de managers zich niet beter in staat om meer bij te dragen aan de ontwikkeling van hun organisatie dan de rest van de ondervraagden, wat niet echt overeenkomt met wat we van hen zouden verwachten. Ze zeggen tweemaal meer overuren te moeten kloppen dan de rest van het staal, maar hun persoonlijke organisatie is over het algemeen niet efficiënter. Bijzonder is dat de managers zichzelf nauwelijks beter in staat achten om de werking van hun dienst te verbeteren. Hun standpunt op dit punt is een van de slechtste van de hele enquête (2% positieve meningen voor de managers tegenover 1% voor alle respondenten). Ten slotte voelen de managers zich trotser op hun organisatie (51% positief), een van de hoogste scores van de enquête.

7. CONCLUSIE

De enquête onthult een heuse bezorgdheid in de manier waarop medewerkers in de organisaties het begrip productiviteit en de manier waarop hun organisatie werkt, zien. Ze beschouwen ze als weinig efficiënt en voelen zich niet betrokken bij haar werking. Toch vinden de ondervraagde personen dat er marges zijn voor vooruitgang voor zover er sprake is van echt leiderschap. Beter nog, ze zijn bereid zich in te zetten om de productiviteit te verbeteren.

De verbetering van de productiviteit doet een beroep op de 12 bestudeerde schalen. Geen ervan kan worden beschouwd als het enige element waarmee de productiviteit in de organisaties kan worden verbeterd. Integendeel: er is een interactie tussen alle schalen. Toch kunnen sommige heel duidelijk worden beschouwd als sleutelfactoren. Dat geldt voor de organisatorische efficiëntie, het management en de managementtools. Zonder deze drie elementen, is enige gestructureerde en voortdurende verbetering van de productiviteit uitgesloten. De andere schalen leveren een belangrijke bijdrage. Ze laten toe het proces voor de verbetering van de productiviteit te vergemakkelijken.

8. 10 PARADOXEN DIE UIT DE ENQUÊTE NAAR VOREN ZIJN GEKOMEN

De enquête brengt een aantal paradoxen aan het licht die tegenstrijdig zijn met wat men zou verwachten.

- a. De werknemers vinden dat de mogelijkheden om de productiviteit in hun organisatie te verbeteren aanzienlijk zijn. Het bestaan en het belang van deze mogelijkheden verrassen ons niet. Wat opmerkelijk is, is dat de werknemers ze spontaan identificeren.
- b. Gezien het zeer grote potentieel voor verbetering, is het verrassend dat niemand echt belang hecht aan de productiviteit terwijl het een domein betreft waarvoor de organisaties zelf de meeste hefboomen in handen hebben.
- c. Ondanks de overvloed aan gebruikte informaticasystemen (ERP, enz.) om de processen in de organisaties te structureren en instrumentenborden te creëren, toont de enquête aan dat er een grote marge voor organisatorische verbetering bestaat. Deze tools (informaticatools en andere) vormen dus niet "de" oplossing voor het organisatorische probleem dat we in een ruimer geheel moeten situeren (context, processen en personen).
- d. De medewerkers in de organisaties zijn zich zeer goed bewust van de inefficiënte manier waarop ze werken. Ze vinden zichzelf niet betrokken bij de gang van zaken, lijden onder dit gebrek aan betrokkenheid, maar, getuigen daarentegen van een zekere trots dat ze tot

- de organisatie behoren.
- e. In een wereld waarin communicatie wordt aangeprezen als de onontbeerlijke culturele overbrenger voor alle mogelijke tools en die voortdurend in verandering is, toont de enquête dat ze in organisaties inefficiënt en zelfs embryonaal blijft.
 - f. Terwijl de organisaties beschikken over een managementstructuur waarvan de opdracht bestaat uit het coördineren van de actie van een team rond een gemeenschappelijk project, vinden de ondervraagde personen – met inbegrip van de managers – dat hun hiërarchie weinig efficiënt is en verwachten ze er niet veel steun van;
 - g. Dezelfde managers, die als taak hebben te organiseren, structureren, communiceren en verbinden, voelen zich slecht gewapend om hun opdracht te volbrengen.
 - h. De KMO's, die we als het zwakkere broertje moeten beschouwen als het op productiviteit aankomt, komen niet slechter uit de enquête dan de hele bestudeerde bevolking.
 - i. De regionale verschillen, met het beeld van een sterk presterend Vlaanderen en een over het algemeen weinig efficiënt Wallonië, tekenen zich niet duidelijk af.
 - j. De benchmark met Duitsland onthult geen veelzeggende verschillen met België, hoewel de resultaten voor Duitsland over het algemeen als beter moeten worden beschouwd.

9. 10 AANBEVELINGEN

Er kunnen verschillende verbeteringspistes worden geïdentificeerd:

1. Het begrip "productiviteit" moet duidelijk worden gedefinieerd en gedeeld in de organisatie zodat ze tot alle lagen kan doordringen. Productiviteit is niets anders dan een indicator van verborgen problemen. Het gaat erom het pure en eenvoudige rendement, dat gewoon *meer* wil produceren, te onderscheiden van de productiviteit, die moet toelaten *beter* te produceren. Deze laatste heeft dus betrekking op de hele organisatie.
2. Organisaties moeten even hard aandringen op productiviteit als op de financiële indicatoren.
3. Productiviteit moet worden beschouwd als een veelzeggende indicator van de goede werking van het bedrijf. Ze heeft een rechtstreekse invloed op het resultaat van de organisatie aangezien ze een meer doorgedreven analyse van de ondernomen stappen toelaat dan de financiële indicatoren.
4. Het beheer van de productiviteit moet een trapje hoger op het prioriteitenlijstje van de organisatie komen te staan.
5. Productiviteit heeft pas zin wanneer we de evolutie ervan in de tijd kunnen meten. Zo verschaft ze een beter inzicht in de organisatie, haar werking en de impact van de verbeteringen. Ze staat dus garant voor een opwaartse spiraal.
6. Productiviteit heeft pas zin wanneer ze een intern debat op gang brengt met alle werknemers van de organisatie. Dit debat moet kaderen in de waarden van de organisatie.
7. De beheersindicatoren die het mogelijk maken de productiviteit te verbeteren, moeten relevant zijn. Het zijn deze indicatoren die aanzetten tot actie.
8. Verbetering van de productiviteit is niet mogelijk zonder de interne processen en het gedrag van het management er uitdrukkelijk in op te nemen.
9. De managementcultuur moet zodanig worden ontwikkeld dat ze de betrokkenheid bij de verbetering van de werking van de organisatie aanmoedigt.
10. Het streven naar een verbetering van de productiviteit moet uitdrukkelijk worden opgenomen in de evaluatietools van de managers.

BIJLAGE 1: INTERPRETATIE VAN DE SCHALEN

HET BEDRIJF

Visie & strategie

Deze schaal wil meten in hoeverre de visie en de strategie van de organisatie duidelijk zijn voor de respondenten en een dimensie inhouden die met productiviteit verbonden is.

Beheer van veranderingen

Deze schaal wil bepalen in hoeverre het beheer van veranderingen gestructureerd, regelmatig en met overleg binnen de organisatie plaatsvindt.

WERK

Actieterrein

Deze schaal wil meten in hoeverre de verantwoordelijkheidsdomeinen en actieterreinen van de respondenten ruim of beperkt zijn. Ruim betekent dat de verantwoordelijkheidsdomeinen en actieterreinen in een algemeen geheel zijn opgenomen waarmee gecommuniceerd kan worden. Beperkt betekent een verantwoordelijkheidsdomein en actieterrein beperkt tot één enkele uit te voeren taak, zonder interactie met de anderen.

Targets

Deze schaal wil meten in hoeverre de targets duidelijk gedefinieerd zijn met een meting van hoever ze bereikt zijn en hun bijdrage tot de globale strategie van de organisatie.

Organisatorische efficiëntie

Deze schaal wil bepalen in hoeverre er marges zijn voor vooruitgang binnen de organisatie, of het overdoen van werk en het daarmee verwante tijdverlies onder controle en beperkt zijn en of er verbeteringen worden aangebracht die de organisatie efficiënter maken.

Managementtools

Deze schaal wil meten in hoeverre relevante managementtools het mogelijk maken het werk in de organisatie te organiseren en op te volgen, en een positieve interactie met het management stimuleren.

DE ANDEREN

Het management

Deze schaal wil meten in hoeverre het management wordt beschouwd als efficiënt, collegiaal en gecoördineerd werkend ter ondersteuning van de werking van de medewerkers.

De collega's

Deze schaal wil meten in hoeverre de rechtstreekse samenwerking met de collega's wordt beschouwd als efficiënt en open en het mogelijk maakt de actie te coördineren en problemen op te lossen.

ZICHZELF

Motivatie

Deze schaal wil meten in hoeverre de respondenten zichzelf beschouwen als volwaardige spelers in hun organisatie die bijdragen tot haar ontwikkeling en als dusdanig worden erkend.

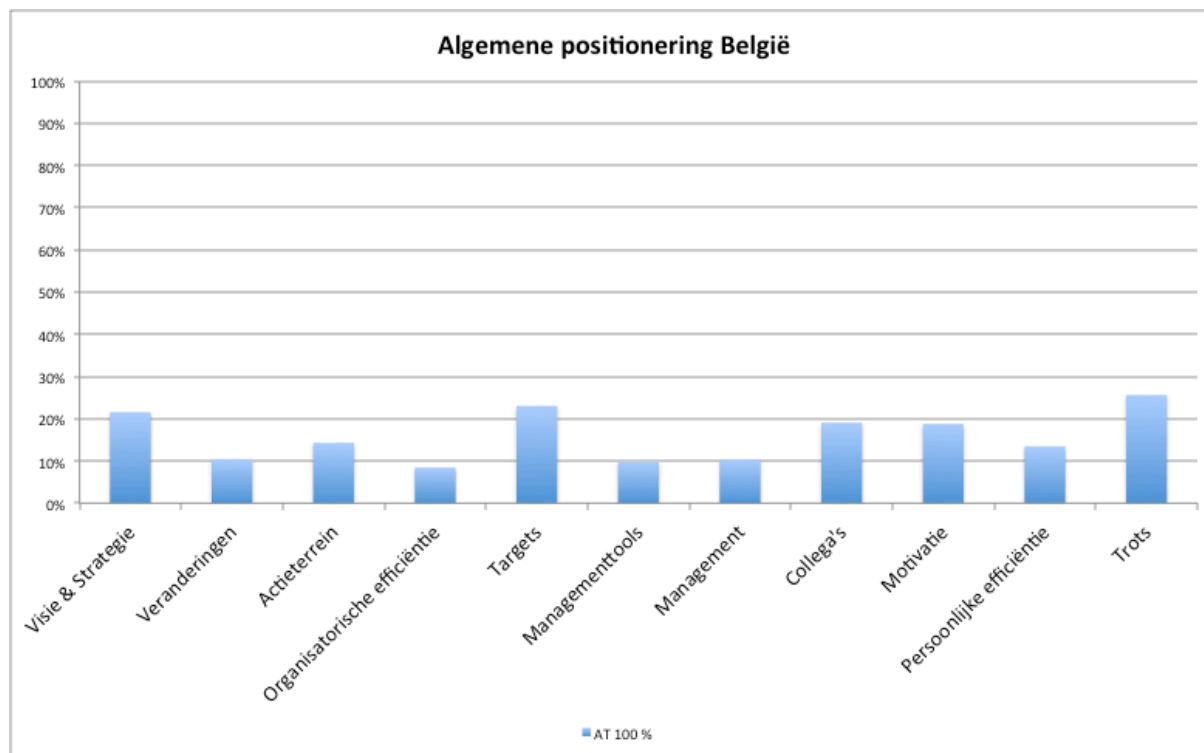
Persoonlijke efficiëntie

Deze schaal wil meten in hoeverre de respondenten het gevoel hebben dat ze hun werk onder controle hebben en hun manier van werken als efficiënt beschouwen.

Trots

Deze schaal wil meten in hoeverre de respondenten trots zijn dat ze in hun organisatie werken en ze zouden aanbevelen aan iemand die werk zoekt.

BIJLAGE 2: ALGEMENE RESULTATEN



BIJLAGE 3: POTENTIEEL OM TE EVOLUEREN

	Résultats globaux	Marge d'évolution
Visie & Strategie	22%	43%
Veranderingen	10%	42%
Actieterrein	14%	41%
Organisatorische efficiëntie	8%	28%
Targets	23%	50%
Managementtools	10%	39%
Management	10%	38%
Collega's	19%	53%
Motivatie	19%	49%
Persoonlijke efficiëntie	13%	39%
Trots	26%	49%