



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Motivatie bij operatoren: een praktische expeditie

Door Tessa Stessens

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Motivatie bij operatoren: een praktische expeditie

Door Tessa Stessens

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 201**

Woord vooraf

Na vier maand hard werken, is er eindelijk een eindwerk waar ik trots op kan zijn. Om dit te bereiken heb ik echter veel ondersteuning gehad. Hierbij zou ik de kans willen grijpen om deze mensen en instanties hartelijk te bedanken.

Allereerst wil ik Ducatt en zijn medewerkers bedanken voor het open stellen van hun bedrijf, het verlenen van alle nodige hulp en informatie en me de mogelijkheid te bieden om mijn enquête goed en snel af te ronden. Ik wil de operatoren en fabricageleiders tevens bedanken om tijd vrij te maken voor en interesse te tonen in mijn enquête. Met naam wil ik graag de medewerkers André Swannet en Luc Jansen bedanken om me te helpen inzicht te krijgen in het bedrijf en me te ondersteunen bij het opstellen en uitvoeren van mijn enquête. Daarnaast wil ik André Swannet ook bedanken voor zijn vindingrijke ideeën en nuttige tips, waardoor mijn eindwerk net dat beetje meer kreeg.

Daarnaast wil ik mijn eindwerkbegeleidster, Ilse Vanderstukken, bedanken voor haar geduld en opbouwende feedback. Haar sturende commentaren brachten mijn eindwerk naar een beter niveau en gaven me ook meer inzicht in mijn onderwerp "motivatie".

Mijn laatste dank is voorbehouden voor Eveline Geysen, Lisa Kuyken en Jessie Cypers die mijn eindwerk met een kritische blik hebben gelezen zonder een blad voor de mond te nemen.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	5
Lijst afkortingen, symbolen en veel gebruikte begrippen.....	6
Inleiding.....	7
Hoofdstuk.....	9
Deel 1: Ducatt, the ultimate solar glass.....	9
1.1 Een jong bedrijf met een verleden.....	9
1.2 Ducatt: What's in the name?.....	12
1.3 Ducatt als bedrijf.....	13
Deel 2: theoretische literatuurstudie.....	17
2.1 Motivatie.....	17
2.2 Motivatietheoriën.....	19
2.3 Motivatiestrategieën.....	26
Deel 3: praktijk.....	32
3.1 Het onderzoek.....	32
3.2 Bevindingen.....	35
3.3 Aanbevelingen.....	44
Deel 4: kritische kijk.....	48
Algemeen besluit.....	52
Bibliografie.....	54
Bijlage(n).....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 1: het organogram van Ducatt.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 2: uurrooster operatoren 4-ploegendienst.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 3: enquête.....	Error! Bookmark not defined.

Lijst afkortingen, symbolen en veel gebruikte begrippen

CEO:	Chief Executive Officer
CCO:	Chief Commercial Officer
CFO:	Chief Financial Officer
APR:	Annual Percentage Rate of de jaarlijkse kostenpercentage
P&O:	Personeel en organisatie.
Motivatoren:	factoren die de motivatie positief beïnvloeden.
Demotivatoren:	factoren die de motivatie negatief beïnvloeden.
Operatoren:	Een term die voornamelijk wordt gebruikt in de industriesector en verwijst naar medewerkers die instaan voor het instellen, bedienen en onderhouden van productiemachines waarbij ze het productieproces bewaken en de kwaliteit controleren. Bij Ducatt werken operatoren altijd in een 4-ploegensysteem.
Synergie:	de situatie waarbij het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde functies groter is dan de som van de effecten die elk van de functies alleen zou kunnen opwekken.
Spin-off:	Hierbij wordt een deel van het concern volledig afgesplitst en ontstaat er een volledig nieuwe onderneming met een eigen beursnotering en management. De nieuwe aandelen worden uitgekeerd aan de bestaande aandeelhouders van het moederbedrijf.
Silica:	synoniem voor siliciumdioxide, is een hoofdbestandsdeel van zand. Komt in de natuur meestal voor in de vorm van kwarts.
Competentie:	is een set van kennis, vaardigheden, attitudes die een persoon bezit of moet bezitten op een bepaalde activiteit met succes uit te oefenen.
Zelf-determinerend:	zelf-bepalend

Inleiding

Om zonneglas te maken dienen de operatoren geen zand te verzamelen noch zich te focussen op het verdelen van de taken. De organisatie dient de operatoren te doen verlangen naar het vangen van de zon. Met andere woorden een organisatie of bedrijf dient zijn operatoren te motiveren om de voor het bedrijf gewenste resultaten te bekomen.

Ducatt is een glasfabriek die zijn werknemers aan enorme risico's blootstelt om glas te produceren. Deze risico's gaan van snijwonden tot extreem hoge temperaturen. Daarom wil Ducatt graag achterhalen hoe gemotiveerd hun operatoren zijn om in dergelijke omstandigheden te werken. Er is dus nog niet echt sprake van een demoraliserende situatie, maar van een aftastend preventief onderzoek. Hierbij wordt er een opdeling gemaakt naargelang de afdeling, HOT of COLD, waar de operatoren werken. Bij beide afdelingen werken de operatoren in extreem hoge temperaturen, maar de temperaturen bij HOT (1590°C) zijn nog hoger dan die bij COLD (675°C) en vragen ook meer beschermingskleding.

Daaruit ontstond dan de vraag: 'Hoe motiveert een organisatie zijn operatoren nu eigenlijk?' Dit wordt beschreven in vier delen.

In het eerste deel wordt er een korte historische schets gegeven van Ducatt. Hierin wordt beschreven hoe Ducatt is ontstaan uit het bedrijf Emgo. De omstandigheden waarin dit gebeurt, wordt ook nader uitgelegd. Vervolgens wordt de naam van Ducatt en de missie toegelicht. Deze twee elementen worden tegelijk besproken omdat ze direct met elkaar in verband staan. Ten slotte wordt in dit deel het bedrijf onder de loep genomen. Hierbij worden de waarden, de doelstellingen en de structuur van de organisatie extra belicht.

In het volgende deel wordt de theoretische omkadering behandeld. In een logische opbouw wordt eerst de term motivatie uitgelegd daarna enkele motivatietheorieën en – strategieën. Doorheen de tekst worden alle termen toegelicht waaronder de termen motivatie, operatoren en ploegen.

In het derde deel wordt de opbouw van de enquête beschreven en verantwoord. Daarna worden de enquêtegegevens voor de twee afdelingen HOT en COLD in grafieken weergegeven. Deze bevindingen worden vervolgens gelinkt aan de theorieën die besproken zijn in deel 2. Ten slotte worden er suggesties gedaan om de situatie te

verbeteren. Deze aanbevelingen worden verbonden aan de strategieën die ook besproken zijn in deel 2.

Het laatste deel, deel 4, werp een kritische blik op het hele proces. Het richt zich hierbij op de hiaten in de enquête, op de gebruikte theorieën en de gebruikte termen en definities.

Het is belangrijk om als leidinggevende je personeel te motiveren. Het is misschien wel de belangrijkste taak, want gemotiveerde medewerkers zijn gelukkige medewerkers. Deze medewerkers zijn tevens het gezicht van de organisatie. Hierbij helpt de leidinggevende zijn medewerkers te ontdekken wat hen drijft of waardoor iemand net minder goed presteert. Motivatie zorgt ervoor dat iemand zijn gedrag wil veranderen en overgaat tot actie. Veel leidinggevende zijn echter in de veronderstelling dat zolang een medewerker goed presteert de motivatie goed zit. Ze weten vaak te weinig af van het motivatiepatroon van de medewerker en de motivatoren en demotivatoren van medewerkers. Meer inzicht krijgen in deze motivatoren en demotivatoren is een interessant gegeven en inspireert om ze in een beleidsvorm om te vormen. De belangrijkste motivatoren zijn creativiteit, autonomie, zekerheid, materiële beloning, status, macht, deskundigheid, betekenis van het werk, de samenhang in de groep. Hieruit blijkt dat de motivatiepatronen verder gaan dan alleen functie- of taakgebonden werkzaamheden.

Motivatie is een fundamentele factor van het menselijk gedrag en een belangrijke variabele die er voor zorgt dat mensen zich blijven inzetten om organisatiedoelen te bereiken. Daarom is het belangrijk dat leidinggevende in een organisatie goed nadenken over de synergie tussen de arbeidsmotivatie van medewerkers en de werkomgeving. Daarbij dienen ze tevens aandacht te spenderen aan hoe medewerkers het werk beleven.

Indien de leidinggevende de aspecten van het werk beïnvloedt zodanig dat de werkbeleving positiever wordt, verbeterd de motivatie bij deze medewerkers waardoor de resultaten ook verbeteren. Er zijn ook andere voordelen zoals een verhoging van het algemeen welzijn en geluk van de medewerkers, een lager personeelsverloop, minder ziekteverzuim, ...

Op vlak van human resources is motivatie ook een belangrijke factor, die vaak in een vergeten hoek verdwijnt omdat de focus ligt bij kennis en vaardigheden. Inzicht in de beïnvloedingsfactoren van motivatie zorgen voor betere HR-keuzes, waardoor de verschillende HR-processen zoals selectie, verloning, ontwikkeling van organisatie, individuele capaciteiten en management te optimaliseren.

Hoofdstekst

Deel 1: Ducatt, the ultimate solar glass

Om Ducatt te kunnen kaderen is het noodzakelijk om de juiste achtergrondinformatie te hebben. Het verleden van een bedrijf, beïnvloedt namelijk de toekomst van een bedrijf. Door de competenties, opleidingen, waarden, ... die ze doorheen de jaren hebben verzameld. Dit resulteert in een bepaald regime, een structuur. Daarnaast liggen strategische keuzes uit het verleden, historische gebeurtenissen, de leeftijd van de organisatie verankerd in de structuur, de bedrijfscultuur en de (technologische) systemen van een organisatie. Daarbij behoort ook de opbouw van het huidige personeelsbestand zoals het opleidingsniveau, de leeftijd of de competenties.

1.1 Een jong bedrijf met een verleden

Ducatt bestaat nog maar enkele jaren en draagt de kennis van decennia met zich mee, doordat Ducatt een spin-off is van Emgo. Emgo was namelijk een marktleider in het produceren van kwalitatief hoogwaardig glas. Hierdoor kan Ducatt gebruik maken van dezelfde kennispoel die Emgo eerder tot zijn beschikking had.

Emgo fabriceerde voornamelijk glasproducten voor gebruik in de lichtindustrie en voor gespecialiseerde toepassingen. Het vervaardigde glas ging naar Philips en Osram. Hier werd het glas gebruikt voor de achtergrondverlichting van LCD-schermen en drukbestendige glazen buizen voor zonnecollectoren. Emgo heeft in de laatste jaren zijn eerste stappen gezet op de zonne-energiemarkt door glas te produceren voor collectorbuizen en producten in tubevorm voor thermische systemen.

In 2006 borrelde het idee bij Emgo om over te stappen van gloeilampen naar de zonne-energie sector. In 2008 kreeg Emgo te horen dat in 2012 gloeilampen verboden gingen worden in de Europese Unie. Deze aankondiging was het laatste duwtje in de rug om over te stappen naar de zonne-energie sector.

De 100 werknemers die werkten op de afdeling gloeilampen, werden overgenomen door Ducatt. Terwijl de afdeling die glazen tubes maakte bij Emgo bleef. Hierdoor werd op 31 januari 2011 Ducatt geboren. Ducatt en Emgo sloten contracten van wederzijdse dienstverlening af om zo de continuïteit en de efficiëntie te waarborgen.

Dit contract toont aan dat Ducatt als spin-off een onafhankelijk bedrijf is met een eigen identiteit en waarden. (Ducatt, History) Ducatts waarden zijn: “veiligheid, gezondheid, kwaliteit, innovatie, groei en milieu”. (Ducatt) Terwijl Emgo’s waarden “openheid, eerlijkheid, betrokkenheid, verantwoordelijkheid, samenwerken, vooruitgang en resultaatgerichtheid” waren. (Emgo, Waarden) Emgo’s waarden neigen naar een mensgerichte cultuur die past in het human resource model. Volgens het cultuurmodel van Quinn en Cameron wordt dit type cultuur getypeerd door een persoonlijk karakter. De organisatie heeft hierbij veel weg van een enorme familie waarbij de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. De leidinggevende benadrukken het belang van het stimuleren, het ontwikkelen en het ondersteunen van medewerkers. Daarnaast sluit Emgo zich ook aan bij het cultuurtype rational goal-model, waarbij het belangrijkste is het werk af te krijgen.

Deze elementen zijn ook terug te vinden in Ducatts bedrijfscultuur. Al is het resultaatgerichte aspect veel prominenter bij Ducatt dan bij Emgo. Ducatt is echter in het proces om zijn cultuur om te vormen naar een cultuurtype dat meer kenmerken heeft van een internal proces –model. Ducatt streeft naar een organisatie die strakker geleid is en gestructureerd, waarbij formele procedures bepalen wat de medewerkers doen. Dit resulteert in een bedrijfsregime waarbij Ducatt eigenschappen heeft van het bureaucratisch regime en het flexibel regime. Deze vreemde mengeling zorgt ervoor dat Ducatt een unieke bedrijfscultuur heeft. Hierdoor valt het niet in de ideaaltypes voor organisatieregimes van Kuipers, van Amelsvoort en Kramer, maar heeft het kenmerken van beiden regimes. Een vereenvoudigd overzicht:

Bureaucratisch regime (gesloten)	Het flexibele regime (open)
<ul style="list-style-type: none"> • Opkomst van meer routine, mechanisatie en automatisering. • Erg gefocust op resultaat en klantgerichtheid • Innovatief • Veel planning en intern controleerbaar (bv. Tikklok) • Strikte werkinstructies op vlak van de procedures in de fabriek. • Aanwezigheid van een beginnende hiërarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie is in balans met de omgeving en past zijn interne structuren aan de nieuwe wetten aan (bv. flexibele uren.) • Organisatie speelt snel in op de wisselende eisen van de omgeving op vlak van prijs, levertijd, glasdikte, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. • Status van medewerkers is bepaald door hun talenten. Nieuwe aangeworven talenten zijn hiërarchisch bepaald. • Communicatie gebeurt topdown en bottom-up. (Segers Jesse, 2014)

Er valt te concluderen dat Ducatt een andere bedrijfscultuur heeft dan Emgo, aangezien de waarden de bedrijfscultuur van een bedrijf bepalen. Welke impact het verschil in bedrijfscultuur heeft op de motivatie van de werknemers, is een variabele die het waard is te onderzoeken. Voornamelijk omdat deze werknemers al hun hele leven lang Emgo als enige werkgever hebben gekend. Het is dus mogelijk dat de voormalige Emgo medewerkers Emgo missen.

Ducatt's deskundigheid vindt zijn bron bij de expertise van Emgo en is opgenomen in een gemotiveerd team van vakkundige werknemers. Dit geldt voor alle werknemers de operatoren, de ingenieurs, ...

Naast werknemers had Ducatt ook faciliteiten nodig. Daarom werd de productiefaciliteit volledig herbouwd met een gloednieuwe zonneglasoven en moderne productielijnen. Daarnaast werd alles compleet geoptimaliseerd om contaminatie met ijzer te voorkomen. IJzer zorgt namelijk voor onzuiverheden in het glas. Ducatt haalt haar silica met een laag ijzergehalte uit een van de beste zandsteengroeven in Europa. Deze zandsteengroeve ligt in de buurt van Ducatt.

Deze specialisatie en hoogwaardige procesttechnologie waarover Ducatt beschikt zijn nodig om zonneglas te produceren. Zonneglas is namelijk niet te vergelijken met andere glasproducties vanwege het gebruik van andere grondstoffen die in verschillende samenstellingen worden geproduceerd. Zonneglas produceren is bijgevolg een aparte niche.

Om het glas te snijden, thermisch te harden en te slijpen gebruikt Ducatt de modernste geïntegreerde lijnen van hun strategische partner LISEC.

Op 12 december 2011 rolde het eerste glas uit de smeltoven en twee maanden later werd de eerste bestelling van een klant verzonden. (Ducatt, History)

1.2 Ducatt: What's in the name?

De bedrijfsnaam van Ducatt refereert naar twee elementen. Als afkorting staat het voor 'Dedicated Ultra Clear Anti-reflective Thin and Toughened solar glass'. Daarnaast is Ducatt ook een verwijzing naar het Italiaanse woord 'Ducato', een gouden munteenheid afkomstig uit de Republiek Venetië sinds de 13^e eeuw. Het werd de algemene munteenheid doorheen Europa.

Deze verwijzingen brengen de internationale ambitie van Ducatt over. Net zoals de munteenheid, de dukaat, in heel Europa gebruikt werd, wil Ducatt actief zijn in de zonne-energie sector op internationaal vlak. Het is ook een metafoor voor Ducatt's missie: "to help you and your customers catch the energy of the golden sun, and save energy costs, by means of the ultimate glass for solar applications. Literally and figuratively, Ducatt helps you harvest gold". (Ducatt, What's in the name?)

In deze missie wordt het woord goud benadrukt. Dit geeft impliciet aan dat het bedrijf Ducatt dezelfde waarde heeft als goud. Indirect verwijst het woord goud ook naar de zon, die het goud van de toekomst is en een alternatieve winstgevende energiebron.

Daarnaast wordt in de missie vermeld dat elke klant zonne-energie kan opvangen en tegelijk geld kan besparen door het ultieme glas voor zonne-energie toepassingen te gebruiken. De laatste zin van Ducatt's missie geeft indirect de essentie van hun boodschap kort en krachtig weer. U kan letterlijk en figuurlijk goud oogsten door ons product te kopen. Met het letterlijk goud oogsten wordt er gerefereerd naar het besparen van geld, terwijl het figuurlijke refereert naar het opvangen van zoveel mogelijk goudkleurige zonnestralen als energiebron. Het goud oogsten doelt hier op het goud dat de klanten kunnen bemachtigen, maar spreekt deze missie ook de werknemers aan om hun persoonlijk goud te gebruiken.

Via de naam kan een potentiële klant reeds het product van Ducatt achterhalen namelijk glas dat gebruikt wordt om zonne-energie op te vangen. Het assortiment gaat van dun naar ultradun, getemperd en ultrahelder glas. Dit glas heeft verschillende toepassingsmogelijkheden. Het wordt gebruikt bij fotovoltaïsche cellen, een type zonnecel, voor toepassingen op vlak van thermische zonne-energie en in serres. Een zonnecel is een elektrische cel die lichtenergie omzet in bruikbare elektrische energie. Thermische zonne-energie is dan weer een verzamelbegrip voor warmtewinning uit bestraling door de zon. (Ducatt, Applications)

1.3 Ducatt als bedrijf

De fabriek van Ducatt ligt op een strategische locatie in Lommel, België. Deze ligging biedt veel mogelijkheden. Het is gelegen nabij de leverancier Cibelco van Ducatts belangrijkste grondstof, kwartszand met een lage ijzerconcentratie. Daarnaast ligt Ducatt op maar 80 km van de haven van Antwerpen, de tweede grootste containerhaven van Europa en is er een spoor dichtbij. Dit zorgt voor lage kosten voor het vervoer van de grondstoffen en het eindproduct. Hierdoor kan Ducatt internationaal concurreren.

Tot slot ligt Lommel ook centraal gelegen in de onderzoeksdriehoek Eindhoven-Aken-Leuven. Waardoor Ducatt kan mee profiteren van de innovatieve ideeën die door middel van kruisbestuiving tussen de onderzoekscentra van de universiteiten, de ervaren industrie en de ambitieuze beginners gedeeld wordt. (Ducatt, Location)

Om goed te functioneren laat Ducatt zich leiden door drie peilers. De Chief Executive Officer, Chief Commercial Officer en Chief Financial Officer die samen het management vormen. Uit het organogram (zie bijlage 1) is de hiërarchische structuur uit af te leiden. (Betsbrugge, 2006) In het organogram staat de CEO helemaal bovenaan om zijn plaats als hoofd in het geheel te duiden. Hij oordeelt over de belangrijkste beslissingen. De CCO en de CFO staan in het organogram op gelijkwaardige hoogte onder hem. De CCO staat in voor de verkoop en marketing. Hij geeft leiding aan de Accountmanagers en de Backoffice. De CFO verzorgt het financiële aspect. Hij geeft leiding aan het Controlling Accounting Personnel en P&O. Net boven deze twee functies en onder de CEO staan de Safety Advisor en Ducatt's APR manager.

Onder de CFO en de CCO staan er op het organogram vijf functies die op hetzelfde hiërarchische niveau staan.

- manager Innovation;
- manager Business Improvement;
- manager Operations;
- manager Process Improvement;
- manager Engineering & Maintenance & IT Projects.

De Manager Innovation staat in voor de Research en Business development. De Manager Business Improvement verzekert de kwaliteit van het product en de service, hij houdt hierbij rekening met het milieu en staat in voor de aankoop van grondstoffen, de planning en de logistiek. Hierbij geeft hij leiding aan de medewerkers in het magazijn en aan de medewerkers bij de verzending. De Manager Process Improvement werkt technische verbeterprojecten uit. Momenteel zijn deze gefocust op de procestechiek coaten. Hierbij

krijgt een glazen plaat een coatinglaagje om zo reflectie tegen te houden. Ten slotte staan de Manager Engeneering & Maintenance & IT Projects in voor het onderhoud, gebruik, ontwerp en de structuur van de machines. Hierbij ondersteunen zij de onderhoudstechniekers en de machinisten.

De Manager Operations heeft de leiding van twee afdelingen in de fabriek, de productie HOT en de productie COLD. Hij geeft hierbij ondersteuning en leiding aan de fabricageleiders en operatoren. (Ducatt, Organization chart, 2015) Operatoren zijn medewerkers die instaan voor het instellen, bedienen en onderhouden van productiemachines waarbij ze het productieproces bewaken en de kwaliteit controleren. Bij Ducatt werken operatoren altijd in een 4-ploegensysteem.

Het werk tussen de 4 ploegen in dezelfde afdeling loopt gelijk voor de operatoren die in elke ploeg instaan voor het zelfde takenpakket. Leden van een ploeg hebben soms verschillende taken afhankelijk van hun talenten en ervaring. Elke ploeg bestaande uit operatoren heeft een fabricageleider en een reserve fabricageleider. Dit zijn medewerkers die eerst op hetzelfde niveau werkten als de anderen in de ploegen, maar gepromoveerd zijn tot fabricageleider. De 4 ploegen hebben een specifiek werkschema (zie bijlage 2). Doordat hun uren zo gestructureerd zijn, wordt er op Ducatt de klok rond gewerkt. En dit onder extreme omstandigheden: hoge hitte, veel stof, glasscherven en mogelijke ongevallen. Het milieu waar de 4-ploegen operatoren in werken wordt door Ducatt zo aangenaam mogelijk gehouden.

Ducatts beleid steunt op de waarden: “veiligheid, gezondheid, kwaliteit, innovatie, groei en milieu”. Deze uiten zich in hun doelstellingen:

- Ducatt laten evolueren naar Ducatt 2.0: elke maand een volume van 600.000m² bereiken;
- Gemotiveerde werknemers die hun eigen talenten kunnen ontwikkelen;
- Werknemers kunnen werken in een veilige en prettige werkomgeving;
- Werknemers krijgen een duidelijke richting vanuit het management om de operaties gecontroleerd te laten verlopen en te verbeteren;
- Dat Ducatt's klanten Ducatt waarderen als een betrouwbare trendsetter voor hun eigen verdere ontwikkeling;
- Dat de stakeholders Ducatt zien als een duurzaam bedrijf dat zijn verplichtingen nakomt. (Ducatt, Beleidsverklaring)

Indien een werknemer zich wel of niet met deze doelstellingen en waarden identificeert, is een belangrijk gegeven naar motivatie toe. Als een werknemer zich nauw verbonden voelt

met een of meer doelstellingen en/of waarden, wil hij deze sneller bereiken en zal hij zich meer inzetten voor het bedrijf. Hij zal sneller handelen vanuit een visie met die doelstelling en/of waarden voor ogen. Het tegendeel is dan ook waar. Als een werknemer zich niet herkent in een of meer doelstellingen en/of waarden, vermindert zijn inzet. Zijn mensen gemotiveerd door hun verbinding met de organisatie? Wil een werknemer bereiken, wat Ducatt wil bereiken? Of prikkelen de doelstellingen de werknemers tot actie, inzet en extra inspanningen?

De waarden “veiligheid en gezondheid” komen naar voor in het streven naar een veilige en prettige werkomgeving. Deze waarden draagt Ducatt hoog in het vaandel. Ducatt is een glasfabriek die zijn werknemers aan enorme risico's blootstelt om glas te produceren waaronder snijwonden en hoge temperaturen. Daarom is veiligheid voor Ducatt geen prioriteit maar een vaststaand feit. Want als ze het als prioriteit zouden zien, is veiligheid een gegeven dat nog niet helemaal ingeburgerd is. Bij Ducatt is veiligheid een onderdeel van de productie van glas en helemaal ingeburgerd. De werknemers dragen onder andere verplicht een veiligheidsbril, er zijn vier EHBO posten in de fabriek, snijbestendige handschoenen, snijbestendige mouwen, een snijbestendig vest en een alarm dat elke maandag stipt om 15.00 uur getest wordt.

Kwaliteit wil Ducatt op verschillende domeinen nastreven. Ze willen de talenten van de werknemers optimaal benutten waardoor ze een kwalitatief product kunnen leveren. Daarnaast wil Ducatt ook altijd zijn woord nakomen. Bijgevolg wil Ducatt een bedrijf zijn dat op niveau wil functioneren waarbij naast een kwalitatief product ook een kwaliteitsvolle dienstverlening noodzakelijk is.

Ducatt is ook “innovatief en groeiend”. Ze zijn momenteel gefocust op het bereiken van Ducatt 2.0, waarbij ze glas produceren met een dikte van 2 mm en een doorzichtigheid van 95%. Het absolute beste glas dat momenteel geproduceerd wordt. Daarom is innovatie bij Ducatt een streefdoel en een uitgangspunt naar de toekomst toe. Alla onderzoeksinspanningen zijn gericht op dun, licht, solide en sterk glas om zo hun internationale positie te versterken en te blijven groeien.

Voor Ducatt is het milieu belangrijk, omdat een sociale en ecologische verantwoordelijkheid deel uitmaakt van het werken in de zonne-energiesector. Daarom produceert Ducatt volgens het triple green principe. Wat inhoudt dat de productie een zo klein mogelijke impact op het milieu heeft en het geproduceerde glas op lange termijn duurzaam is. Verder is Ducatt dicht gelegen bij zijn grondstof en recycleert het zijn eigen

scherven om het smeltingsproces te versnellen. Het afgewerkte product dient dankzij de goede ligging van Ducatt ook niet lang getransporteerd te worden om zijn eindbestemming te bereiken. Dit proces wordt nauwgezet opgevolgd.

Het verleden van Ducatt vormt Ducatt tot wat het nu is. Het gaf kleur en een invulling aan Ducatt's huidige personeelsbestand. Emgo was een startpunt voor Ducatt maar Ducatt wil niet blijven hangen in het verleden. Ducatt wil vooruit. Het wil naar de toekomst toe kijken en groeien als bedrijf.

Deel 2: theoretische literatuurstudie

Om de onderzoeksvraag hoe motiveert een organisatie zijn operatoren beter te plaatsen, dienen eerst enkele aspecten van motivatie en het begrip motivatie gekaderd te worden. Om het overzichtelijk te houden wordt eerst de term motivatie behandeld, daarna enkele motivatietheorieën en –strategieën. Bij motivatie wordt de definitie, de aspecten en de soorten motivatie besproken om de term te duiden. De motivatietheorieën zijn dan weer een basis waarop de strategieën op verder bouwen.

2.1 Motivatie

Motivatie is een belangrijke drijfveer die iemand heeft om bepaald gedrag te tonen en gemeenschappelijke waarden te realiseren. Waarbij dat gedrag verschillende beweegredenen, doelen en opbrengsten heeft voor het verwezenlijken van de organisatiedoelen. (Schafrat, 1993) (Mulder, 2008) Het omvat alle factoren waardoor het gedrag in positieve zin wordt beïnvloed. (Fred, 2013) Motivatie omvat drie aspecten: de richting, de intensiteit en de standvastigheid van het gedrag.

Het eerste aspect van motivatie is dat motivatie de richting van het gedrag bepaalt. Motivatie die van binnenuit komt is interne motivatie en motivatie die van buiten komt is externe motivatie, omdat de organisatie of het bedrijf iets verwacht van de medewerker. Het tweede aspect van motivatie is intensiteit. Afhankelijk van het doel dat iemand wil bereiken dient hij zich meer of minder in te spannen en vraagt het meer of minder moeite van hem. Daarnaast verschilt de inspanning en moeite die iemand over heeft om een doel te bereiken. Het laatste aspect van motivatie is standvastigheid van gedrag. Bepaald gedrag stopt na een minimale tegenslag, terwijl ander gedrag de hevigste schokken weerstaat. Deze drie aspecten hebben een onderlinge samenhang. De intensiteit en standvastigheid van motivatie is namelijk groter bij interne dan bij externe motivatie. (Mulder, 2008)

Bij externe en interne motivatie verschillen de motivatoren. Intrinsieke motivatoren ontstaan uit de arbeidsbeleving van een individu. Hieronder vallen de inhoudelijke taken, de mate van zelfstandigheid en het hebben van verantwoordelijkheden. Extrinsieke motivatoren komen van buiten. Enkele voorbeelden zijn het loon, status van het beroep, een verzekering. Een organisatie heeft behoefte aan gemotiveerde medewerkers om goed te functioneren. Bepaalde medewerkers zijn van nature gemotiveerd, andere als ze zinvol werk doen en weer andere dienen hierbij geholpen te worden. Enkele belangrijke motivatoren zijn ontwikkelingsmogelijkheden, zelfstandigheid, beloningen die

overeenkomen met de prestaties, een goede werksfeer en waardering. De keerzijde van motiveren is demotiveren. Dit wordt bereikt als medewerkers vrezen hun baan te verliezen, bij hoge werkdruk of bij pesten op de werkvloer. (Fred, 2013)

2.2 Motivatietheoriën

Motivatie wordt mee bepaald door de omgeving en de omstandigheden waarin een operator zich bevindt. Deze omstandigheden zijn onder andere hun behoeften, hun psychofysiologische toestand en hun persoonlijkheidskenmerken. Daarnaast wordt motivatie besproken in verschillende theorieën en modellen. Motivatie wordt hierbij onderverdeeld in enkele fasen en bepaalde factoren worden toegelicht die aanleiding geven tot motivatie. Enkele theorieën worden hieronder besproken: de behoeftetheorie, de verwachtingen en waardentheorie, de theorie of planned behaviour, het stages of change model, de Appreciate Inquiry en de Zelf-Determinerende theorie.

De behoeftetheorie van Maslow is een van de invloedrijkste theorieën rondom dit thema. Volgens zijn theorie hebben mensen vijf fundamentele niveaus van behoeften. Deze zijn:

- De primaire biologische behoeften, waaronder eten, drinken, zuurstof, kleding en onderdak. Deze behoeften zijn de overlevingsbehoeften. Als dit onderste niveau onvoldoende bevredigd is, komen de hogere niveaus in de problemen.
- De behoefte aan zekerheid. Medewerkers hebben graag een voorspelbare situatie, regelmaat, orde en veiligheid op hun werk om zo hun toekomstige biologische behoeften te bevredigen.
- De sociale behoeften. De behoefte om ergens bij te horen, om ergens deel van uit te maken en om genegenheid en vriendschap te ontvangen.
- De behoefte aan erkenning en waardering. Dit omvat de nood aan zichzelf te waarderen en de waardering door anderen.
- De behoefte aan zelfverwezenlijking. De drang om de eigen talenten te ontwikkelen en te ontplooien.

Deze vijf niveaus vormen de motivatie voor het gedrag van de medewerkers. Als een medewerker de behoefte van een onderliggend niveau niet kan bevredigen, komt hij niet toe aan behoeftebevrediging op een hoger niveau. Er zijn op deze theorie ondanks zijn grote bekendheid ook kritiekpunten op aan te merken. Op vlak van de mate waarin de behoefteniveaus te onderscheiden zijn en de volgorde waarin ze gebeuren. Niet iedereen heeft dezelfde mate van bevrediging van een behoefte nodig voordat ze naar het volgende niveau gaan. Dit geldt ook voor de mate waarin de verschillende niveaus belangrijk zijn. Voor de een is de behoefte van zelfverwezenlijking belangrijker dan de behoefte van erkenning. (Mulder, 2008) Dit maakt motivatie net interessant.

De behoeftetheorie van Maslow omvat de hele levensloop van een mens. Terwijl de theorie van Herzberg zich focust op de mens in de werksituatie. Hij vertaalt de vijf behoeften van Maslow als volgt:

Maslow	Herberg
• Fysiologische behoeften	→ loon, arbeidsvoorwaarden
• Veiligheid en zekerheid	→ verzekeringen, veiligheid
• Sociale behoeften	→ erbij horen, sfeer, sociale contacten
• Erkenning en waardering	→ status, complimenten,(zelf)waardering
• Zelfverwezenlijking of zelfontplooiing	→ carrière, verantwoordelijkheid, afwisseling, scholing (Fred,2013)

Deze behoeften verdeelt Herzberg in interne en externe motivatoren. De eerste drie, opgesomde behoeften zijn taak externe motivatoren en de laatste twee opgesomde behoeften zijn taak interne motivatoren. Taak interne motivatoren leiden tot tevredenheid, terwijl taak externe motivatoren leiden tot ontevredenheid bij een gebrek er aan. Een hogere interne motivatie is niet te bereiken door demotivatoren te verminderen. De motivatie stijgt alleen door motivatoren toe te dienen. Voorbeelden van motivatoren en demotivatoren zijn: (Fred, 2013)

motivatoren	demotivatoren
• Promotie;	• De leiding als incompetent ervaren
• Verantwoordelijkheid;	• Slechte interpersoonlijke relaties
• Erkenning;	• Slechte werkomstandigheden
• Het werk zelf interessant vinden;	• Een slecht organisatiebeleid
• Een uitdagende prestatie leveren.	• Een laag salaris (Fred, 2013)

Naast behoeftes speelt de psychofysiologische toestand van een individu ook een rol bij motivatie. Hierbij zijn angst en vermoeidheid twee toestanden die motivatie beïnvloeden. Als een medewerker vermoeid is, is hij meer geneigd om minder energie te investeren in taken die hem minder interesseren en maakt hij keuzes die minder energie kosten. Angst heeft daarentegen diverse effecten op de motivatie. Als een medewerker angstig is, heeft hij de neiging om of te ambitieuze of te veilige doelstellingen na te streven. Hij investeert meer energie in taken uit angst om te falen, maar als de taken te moeilijk worden, zorgt angst voor een remmend effect.

Daarnaast wordt motivatie ook beïnvloed door persoonlijkheidskenmerken. Een interessante interpretatie hieromtrent is het persoonlijkheidsmodel van Cloninger. Het uitgangspunt bij dit model zijn volgende temperamentsfactoren:

- Prikkelzoekend: Hieronder vallen mensen die op zoek zijn naar prikkels en de neiging hebben om op actieve manier hun omgeving te verkennen. Kenmerken van dergelijke individuen zijn nieuwsgierigheid, zich snel verveeld voelen en zoekend zijn naar positieve prikkels.
- Leedvermijdend: Dit zijn mensen die snel reageren met angst en terugtrekkend gedrag. Deze mensen zijn te herkennen aan hun weinig agressief en destructief gedrag. Ze nemen weinig initiatief.
- Sociaal gericht: Deze mensen zijn afhankelijk van warme, intieme persoonlijke relaties en zijn gevoelig voor sociale bekrachtiging.
- Volhardend: Deze mensen worden gekenmerkt door hun ambitie en vasthoudendheid. Daarnaast verkiezen ze een voorspelbare omgeving en zekerheid. Ze wijken ook moeilijk af van een eenmaal genomen richting.

Deze verschillende temperamentsfactoren bepalen de motivatie voor spannende nieuwe taken en situaties of veilige vertrouwde taken en situaties. (Mulder, 2008)

De verwachtingen en waardentheorie van Tolman heeft veel invloed gehad op het denken over motivatie. De modellen die erop zijn gebaseerd hebben enkele gemeenschappelijke elementen om gedrag dat gestuurd wordt door motivatie te verklaren:

- Mensen streven met hun gedrag bepaalde uitkomsten na die een materiële of immateriële waarde voor hen hebben.
- Daarbij zijn ze ervan overtuigd dat dit gestelde gedrag hun helpt hun doelen te bereiken.
- Tevens verwachten ze dat ze in staat zijn om dat gedrag te vertonen.

Hiermee worden twee psychologische begrippen, attributie en self-efficacy, mee geassocieerd. Attributie is het toeschrijven van gebeurtenissen en gedrag in termen van oorzaak en gevolg en de beïnvloeding ervan op motivatie. Ze zijn op drie manieren in te delen:

- Naar plaats: Bij wie ligt de oorzaak? Bij mij of bij een ander?
- Naar stabiliteit: Komt de situatie regelmatig of zelden voor?
- Naar beheersbaarheid: Is de situatie controleerbaar of oncontroleerbaar?

Motivatie ontbreekt wanneer een individu de oorzaak van zijn gedrag extern legt of als oncontroleerbaar ziet, succes toeschrijft aan toeval en mislukking aan zichzelf. Om deze

manier van denken te beïnvloeden is het begrip self-efficacy belangrijk. Self-efficacy is de mate of kracht waarin iemand gelooft in zijn persoonlijke talenten om een taak te vervullen of een gesteld doel te bereiken. Het staat voor de overtuiging dat elk individu zelf iets aan zijn of haar gedrag kan veranderen. Indien een lage self-efficacy positief wordt beïnvloed heeft dit een positieve impact op de motivatie van dat individu.

De theorie of planned behaviour van Ajzen voor het begrijpen van motivatie bouwt verder op de vorige theorie, de verwachtingen en waardentheorie. Volgens deze theorie zijn er drie cruciale elementen voor het ontstaan van een bepaald gedrag:

- De opvattingen over gedrag: Dit zijn de opvattingen die een individu heeft over het verband tussen bepaald gedrag en een gewenst resultaat. Hierbij gaat het over de waarde die een individu aan het resultaat geeft en de gedachte dat het gedrag het gewenste effect heeft. De waarde die een individu koppelt aan een bepaald gedrag is afhankelijk van de waarde die het individu geeft aan het resultaat.
- De normatieve opvattingen over gedrag; Dit zijn de opvattingen over hoe belangrijk anderen het gedrag vinden en de mate waarin een individu een goede verstandhouding met die anderen heeft. Dit bepaalt zijn motivatie om dat gedrag te laten zien.
- De waargenomen controle over gedrag; Dit is de opvatting van een individu over zijn mogelijkheden om bepaald gedrag te vertonen. Dit heeft een verband met de begrippen self-efficacy en attributie.

Deze factoren bepalen iemand zijn motivatie om bepaald gedrag te vertonen. Als een individu bewust wordt van zijn eigen controle over zijn gedrag door zijn talenten aan te wenden, gaat hij dat gedrag vertonen. Een belangrijke toevoeging van deze theorie aan de verwachtingen en waardentheorie is de toevoeging van de sociale omgeving. (Mulder, 2008)

Het stages of change model is ook een invloedrijk model van Prochaska en DiClemente. Dit model omschrijft de verschillende fasen in het motivatieproces in plaats van de factoren die eraan bijdragen. Het model heeft vijf stadia van verandering, een zesde stadia is achteraf er aan toegevoegd. De eerste drie stadia omvatten de ontwikkeling van motivatie tot de verandering ervan. Deze zijn:

- Voorbeschouwing: Hier is er nog geen motivatie om het gedrag te veranderen om een bepaald doel te bereiken.

- Overpeinzing: Hier is de persoon zich bewust dat zijn gedrag dient te veranderen om zijn doelen te bereiken. De motivatie om zijn gedrag te veranderen is aanwezig, maar hij onderneemt geen acties.
- Besluitvorming: De persoon maakt plannen om zijn gedrag te veranderen. Hij is gemotiveerd.
- Actie: De persoon neemt acties om het gedrag te veranderen.
- Onderhoud of consolidatie: Het behouden van het gewenste gedrag.
- Terugval: De persoon heeft zijn gedrag niet bijgesteld.

Deze stadia zijn in verschillende richtingen te doorlopen. Het is mogelijk om stadia meerdere malen te doorlopen. Omdat mensen regelmatig terugvallen zijn de stadia in een spiraalvormig model gegoten om dit aan te tonen. (Mulder, 2008)

Daarnaast speelt het idee van appreciative inquiry ook een belangrijke rol bij het motiveren om gedrag te veranderen. Hierbij focust de organisatie zich op wat goed werkt en zijn mogelijkheden in zijn organisatie en niet op wat minder is. Door dit te doen komt er positieve energie vrij die de organisatie aanwendt in het veranderingsproces. De kern van appreciative inquiry is het samen doen waar de organisatie goed in is. Met ander woorden de talenten in de organisatie benadrukken en ontplooien. Hiervoor kiest de organisatie de meest effectieve en levendige momenten in de organisatie uit. De organisatie betreft zo veel mogelijk medewerkers om hieraan deel te nemen om zo het draagvlak te vergroten en weerstand bij veranderingen te verkleinen. Deze werkwijze is makkelijk te introduceren en werkt motiverend voor alle betrokken partijen. (Jong, 2012)

De Zelf-Determinerende theorie vertrekt vanuit een positieve visie op de mens. Mensen hebben de kracht om zich te ontwikkelen en te ontplooien. De omgeving kan deze kracht stimuleren of tegenwerken. De kern van deze theorie is dat er drie psychologische basisbehoeften zijn: competentie, autonomie en verbondenheid.

De competentie verwijst naar het aanvoelen en de positieve verwachting om een gewenst resultaat neer te zetten. Als een medewerker denkt dat hij een doel niet kan bereiken, begint hij ook niet gemotiveerd aan die taak. Hij verliest zijn zelfvertrouwen en wordt daardoor passief. Het bewust zijn van de eigen competentie is noodzakelijk om gemotiveerd te zijn. Om medewerkers bewust te laten worden van hun competentie kan een organisatie meer structuur bieden via een competentie-ondersteunend klimaat door te voeren. Dit door:

- Het opstellen van duidelijke en consistente regels en begrijpelijke doelstellingen;
- Het helder en duidelijk communiceren over deze regels en doelstellingen;

- Het consequent optreden bij het overtreden van deze regels.

Autonomie is het gevoel van psychologische vrijheid met andere woorden de zelfbeschikking. Mensen willen dat hun gedrag aansluit bij de eigen ideeën, waarden, doelen en interesses. Een organisatie kan een autonomie-ondersteunend klimaat aan hun medewerkers bieden door de manier waarop de structuur wordt aangeboden. Medewerkers dienen vrij te zijn om hun eigen keuzes te maken. Door medewerkers te beperken en te controleren verminderen de autonomiegevoelen en bijgevolg de intrinsieke motivatie.

Verbondenheid of het ervaren van geborgenheid, sociale steun en intimiteit is belangrijk bij het proces van persoonlijke aanvaarding. Het kan de intrinsieke motivatie versterken. Door aanmoedigingen en complimentjes kunnen de competentiegevoelens versterken. Een organisatie kan maatregelen invoeren die de onderlinge band tussen medewerkers versterkt zoals een personeelsfeest.

Hieruit blijkt dat de intrinsieke motivatie van medewerkers om een doel te bereiken afhankelijk is van de bevrediging van deze behoeften. Intrinsieke motivatie is hierbij geen synoniem voor 'willen' net zoals extrinsieke motivatie dit niet is voor 'moeten'. Volgens de Zelf-Determinerende theorie zijn er drie types van extrinsieke motivatie: externe verplichting, interne verplichting en persoonlijk belang. Waarbij sommige onder de noemer 'willen' vallen en anderen onder de term 'moeten'.

Het verschil tussen deze types extrinsieke motivatie is belangrijk omdat ze verschillende effecten hebben. Het ene type zorgt ervoor dat een individu bepaald gedrag volhoudt, terwijl een ander dit niet doet. Bij externe verplichting wordt gedrag getoond om een straf te ontlopen, om aan externe verwachtingen te voldoen of om een beloning te krijgen. Hierbij komt de motivatie van buitenaf. Als de motivatie van binnen een persoon komt om bepaald gedrag te vertonen, gaat het om interne verplichting. Bij beiden gaat de motivatie gepaard met een gevoel van verplichting en stress, omdat ze een intern conflict met zich meebrengen. Daarom worden ze aangeduid met de term 'gecontroleerde motivatie'.

Bij het type persoonlijk belang vertoont een persoon bepaald gedrag omdat hij zichzelf herkent in het gedrag of het nut ervan inziet. Dit type gaat gepaard met een gevoel van vrijheid, omdat ze persoonlijk overtuigd zijn van het gedrag dat ze vertonen. Deze drie types zijn een vorm van extrinsieke motivatie omdat het gedrag gesteld wordt om iets

anders te bekomen. De mate waarin het gedrag dat wordt vertoond persoonlijk aanvaard is, bepaald welk type extrinsieke motivatie het is.

In het geval van Intrinsieke motivatie wordt gedrag vertoond omwille van het plezier, de passie, de geboeidheid en de voldoening die een persoon heeft bij het vertonen van dat gedrag. (Verstuyf, 2008) (Marilyn, 2014)

2.3 Motivatiestrategieën

Hoe kunnen we operatoren motiveren om gedrag te stellen dat bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen? Volgens Martin Appelo in het boek *Socratisch motiveren* (2007) en Sprenger is het niet mogelijk om mensen te motiveren. De drijfveren waarom een medewerker iets wel of niet doet zijn te verklaren maar mensen motiveren voor iets dat ze niet willen is onmogelijk. (Mulder, 2008)

Mensen zijn op twee manieren te motiveren: door ze te manipuleren of te inspireren. Hierbij is manipulatie niet uitsluitend bedoeld in de negatieve zin van het woord. Het is een vrij goedaardige techniek die vaak gebruikt wordt, maar een negatieve bijklank heeft. Het wordt veel gebruikt in het bedrijfsleven. Elke vorm van manipulatie zoals angst of aspiraties kan gedrag beïnvloeden. Angst motiveert iemand om iets dat negatief in hun ogen is te vermijden en aspiraties motiveert iemand om iets dat ze willen te bekomen. Het heeft echter een keerzijde want geen enkele manipulatievorm bevordert loyaliteit aan het bedrijf. Met de tijd zijn de kosten groter dan de winsten. Manipulatie is dan ook niet aan te raden als lange termijn oplossing.

Inspireren is een betere optie om mensen te motiveren dan manipulatie. Om mensen te inspireren wordt vaak een van nature optredend patroon gebruikt. Simon Sinek noemt dit patroon de Gouden Cirkel. De Gouden Cirkel is opgebouwd uit drie cirkels waarbij de kleinste cirkel omhuld is door de grotere. De grootste cirkel staat voor 'wat', de middelste voor 'hoe' en de kleinste voor het 'waarom'.



(Sinek, 2009)

Wanneer mensen communiceren en handelen, vertrekken ze van het 'wat' naar het 'hoe' en uiteindelijk naar het 'waarom'. Ze gaan van het duidelijkste naar het vage. Deze drie termen zijn de kern van de Gouden Cirkel en omvatten verschillende vragen.

- Wat: staat voor wat een medewerker doet, wat een bedrijf doet. Het is gemakkelijk te duiden.
- Hoe: is de verklaring voor de manier waarop iets is zoals het is. Het zijn de handelingen die nodig zijn. Het zijn de waarden die een leidraad vormen om je doelen te bereiken.
- Waarom: Wat is je doel, je motief, je geloof? Waarom doe je wat je doet?

De sleutel bij inspireren ligt bij het waarom. Als je weet waarom iemand bepaald gedrag vertoont, is het mogelijk hem te inspireren om ander gedrag te vertonen. Er zijn verschillende redenen waarom iemand bepaald gedrag vertoont. Een ervan is de behoefte om ergens bij te horen. Deze behoefte is niet rationeel, maar komt voor bij alle culturen. Ergens bij horen is een gevoel dat we krijgen als we omringd zijn door mensen met dezelfde waarden. Het gevoel van ergens bij te horen, geeft mensen geborgenheid. Mensen vertrouwen sneller mensen met dezelfde waarden. Daarom zijn de waarden die een bedrijf vertegenwoordigen cruciaal, omdat mensen willen werken in een bedrijf die dezelfde waarden hebben als zijzelf. De waarden van een bedrijf bepaalt welke mensen zich aangetrokken voelen tot dat bedrijf en wie er uiteindelijk werkt. Want als het er op aankomt willen medewerkers horen bij een organisatie en werken met collega's die gelijkaardige waarden hebben. Zo creëren ze het gevoel ergens deel van uit te maken. Indien nodig passen medewerkers hun gedrag een beetje aan om erbij te horen.

Wat een bedrijf een goed geoliede machine maakt is de cultuur van het bedrijf. In principe is een bedrijf een verzameling van mensen die gegroepeerd zijn rond gemeenschappelijke waarden. Deze gemeenschappelijke waarden zorgen ervoor dat operatoren gemotiveerd zijn om het gedrag te stellen die de doelstellingen van het bedrijf waar maken.

Naast de waarden die een bedrijf heeft, zijn de doelstellingen die het bedrijf nastreeft ook belangrijk naar motivatie toe. Als een operator het gevoel heeft ergens bij te horen door gezamenlijk met zijn collega's hetzelfde doel na te streven versterkt het hun motivatie. Hij komt naar het werk om een deel te zijn van iets groter dan het werk en de taken die hij uitvoert. Ook al staat elke operator maar in voor een onderdeel van het proces om de doelen van het bedrijf te verwezenlijken. Ze voelen zich het deel van het groter geheel,

waardoor het gevoel er bij te horen versterkt. Als operatoren weten waarom ze naar hun werk komen, zijn ze sneller gemotiveerd om hun werk uit te voeren.

Dit klinkt allemaal erg mooi, maar om dit te bereiken dienen alle operatoren dezelfde waarden te hebben als het bedrijf. Tenzij het bedrijf mensen behalve op basis van hun kwalificaties ook aanwerft op basis van hun waarden, is dit geen vaststaand feit. Daarom dient een bedrijf zijn operatoren iets te geven om in te geloven. Het bedrijf dient zijn operatoren te helpen zodat ze zich identificeren met die waarden, mochten ze dit nog niet doen. Dit kan door middel van communicatie, waarbij het geloof in die waarden er van af druipt. Men dient te spreken met volle overtuiging. Hierdoor zijn de operatoren sneller overtuigd van de waarden van een bedrijf. Wanneer ze zelf overtuigd zijn, vertellen ze anderen van hun geloof. Enkelen gaan zich meer inspannen om hun geloof te tonen. Hier tonen ze hun motivatie in hun gedrag. Hoe meer inspanning de organisatie hierin steekt, hoe meer operatoren die de waarden nog niet verinnerlijkt hebben zich bij die enkele gaan voegen. Een manier waarop een bedrijf over zijn waarden communiceert, is via zijn logo. Een logo dat een betekenisvol symbool is identificeert het bedrijf. Een logo is een symbool wanneer mensen dat logo met plezier gebruiken. Een voorbeeld hiervan is het dragen van een bedrijfsoutfit met trots. (Sinek, 2009)

Wanneer een bedrijfslogo met plezier gebruikt wordt, heeft het bedrijf achter dat logo een goed bedrijfsimago. Mensen willen graag werken bij een bedrijf met een goede naam. Volgens Brett Minchington is employer branding ervoor zorgen dat in de gedachten van de huidige operatoren en de belangrijkste belanghebbenden in de externe markt een bedrijf het imago heeft een goede plaats te zijn om te werken. Dit is onder andere te bereiken door de missie, visie en waarden van het bedrijf helder te definiëren en te communiceren waarvoor het bedrijf staat. (Minchington, 2015) Hierbij is het belangrijk de employer branding op te bouwen rond thema's die het gewenste beeld mee helpen creëren. De mate waarin employer branding slaagt, is afhankelijk van de toewijding van het management en het niveau van de communicatie in het bedrijf. Hoe beter de communicatie hoe groter de slaagkans is. Employer branding gaat gepaard met twee voordelen. Meer potentiële toekomstige operatoren kiezen voor een bedrijf met een goed imago. Hierdoor zijn er meer kwalitatieve en spontane sollicitaties. De spontane sollicitaties geven weer hoe goed een bedrijfsimago is bij externe. Daarnaast zorgt een goede employer branding tot een slinkend verloop. Als een operator voelt deel uit te maken van een bedrijf groeit de motivatie en stijgt de betrokkenheid van de operatoren. (Vanderbauwhede)

Daarnaast spelen talenten die een operator heeft ook een cruciale rol bij zijn motivatie. Een talent is een aangeboren aanleg voor iets, waardoor een activiteit uitvoeren gemakkelijk is. Elk individu wordt geboren met zijn eigen pakketje aan talenten. Het is echter niet zeker of hij er iets mee doet, omdat een talent pas zichtbaar wordt bij activiteiten die een individu gemakkelijk aangaat.

Talenten zijn te vergelijken met een energiebron die motiverend werkt. Als je ergens goed in bent herlaad dit uw innerlijke batterij en levert dit energie op. Dit motiveert een individu om zijn talent weer aan te spreken. Als operators hun talenten met plezier aanspreken is dit in het voordeel van de organisatie. Maar als een operator niet de mogelijkheid heeft zich te ontplooiën op zijn werk, vermindert zijn energie en motivatie. Het gedrag dat hij vertoont zal niet gunstig zijn voor de organisatie. Daarom spreekt een organisatie zijn operators best aan op hun talenten, waardoor ze zich meer inzetten om de doelen van hun organisatie te bereiken.

Het is echter niet zo dat een individu beschikt over een talent dat talent ook gebruikt. Daardoor is er een verschil in 'talent' en 'talent in actie'. Talent wordt zichtbaar als een individu gedrag ontwikkelt bij dat talent. En als er een context aan verbonden wordt die dat talent aanwakkert. Deze context sluit aan bij de persoonlijk drijfveren of intrinsieke motivatie. Hieruit kunt u vaststellen dat talentontwikkeling niet vanzelfsprekend is. Elke dag vraagt inspanning en oefening om nieuw gedrag te ontwikkelen bij een talent. Het is echter zo dat het hebben van een talent ervoor zorgt dat het verwerven van nieuw gedrag niet al te veel inspanning vraagt, dat de opbrengst van ontwikkeling groter is en dat er meer voldoening uit die ontwikkeling wordt gehaald.

Om in een organisatie aan talentontwikkeling te doen dient de organisatie rekening te houden met de kenmerken van talenten.

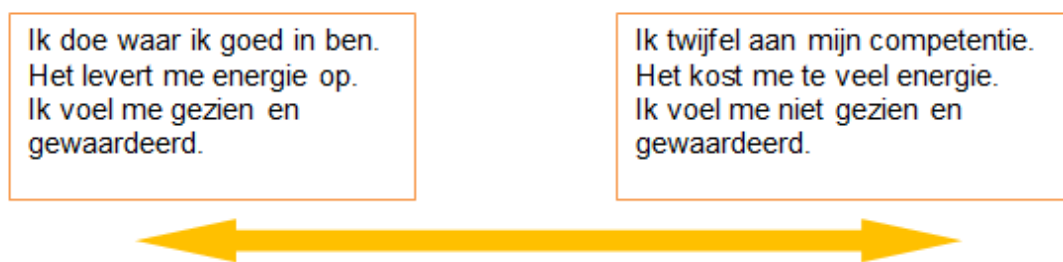
Een talent wordt minder snel door het individu zelf opgemerkt, omdat het geen moeite kost. Een individu legt bijgevolg geen link naar het eigen talent.

Er is alleen talent als een ander het ziet. De bewustwording van een talent is er pas wanneer iemand betekenisvol er op wijst. Dit kan iemand zijn waar het individu naar op kijkt of iemand die belangrijk is als het gaat over zijn functie in de organisatie.

Een talent benoemen, werkt alleen als het talent door het individu herkend wordt. Hij dient het gevoel te hebben goed te zijn in het benoemde talent.

Een talent benoemen verandert de relatie tussen het individu en de betekenisvolle andere. Er ontstaat betrokkenheid. De ene herkent en erkend het talent en benoemt het. De ander voelt zich erkend. Vanuit deze betrokkenheid groeit er erkenning waardoor een individu zich wil inspannen om resultaten te bekomen. Verder maakt de waardering het mogelijk om veilig te groeien en te ontwikkelen. Die ontwikkeling wordt door ander gezien en gewaardeerd.

Talent staat op een continuüm tussen gezien worden en niet gezien worden. Als iemand zich gezien voelt in zijn talent of niet gezien voelt verschuift het relationele van talent naar de positieve of naar de negatieve kant van het continuüm.



(Dewulf Luk, 2012)

Talent heeft de neiging om zich uit te breiden in stresserende situaties. Hefboomvaardigheden worden gebruikt om talent te sturen. Het zijn vaardigheden die een talent helpen temperen of die helpen om meer uit een talent te halen. Het gebruik van hefboomvaardigheden zorgen ervoor dat een individu meer uit zijn talenten haalt, zijn talenten beter inzet. Het ontwikkelen van hefboomvaardigheden vraagt meer oefening en training dan het ontwikkelen van een talent. Er is een verschil tussen hefboomvaardigheden en talenten. Hoe goed een individu ook wordt in het aanwenden van hefboomvaardigheden dit wordt nooit een talent. Omdat hefboomvaardigheden energie vragen, terwijl talenten energie geven. Daarnaast hebben hefboomvaardigheden de neiging om te krimpen in stresserende situaties. Wanneer een individu een hefboomvaardigheid helemaal beheerst zorgt dit voor een hoge professionaliteit.

Talenten dienen dus best ontwikkeld en gestuurd te worden via hefboomvaardigheden, maar wat met datgene waar een individu niet goed in is. Probeer deze elementen niet te ontwikkelen. De kans dat dit lukt is klein. Als het niet lukt verminderd de motivatie. Neem wel verantwoordelijkheid voor het resultaat. Activiteiten waar een individu niet goed in is, zijn te herkennen aan het uitstelgedrag. Het zijn meestal die activiteiten die een individu niet graag doet en die hij uitstelt waar hij minder talent voor heeft.

Bij veel ontwikkelingsgesprekken in het kader van talentmanagement wordt hier de fout gemaakt. Tijdens een dergelijk gesprek, gaat de leidinggevende op zoek naar waar een individu goed in is en minder goed in is. Op het einde van een dergelijk gesprek, geeft de leidinggevende de raad om de slechte aspecten te ontwikkelen. Dergelijk advies helpt niet, omdat een individu anders dient te denken als hij goed wil omgaan met zijn tekortkomingen. Dit is te bereiken door een eenvoudig stappenplan te volgen, waarbij de operator ondersteund wordt in zijn acties.

- Stap 1: Wat is het gedrag waarvan verwacht wordt dat het ontwikkeld wordt?
- Stap 2: Welk resultaat komt onder druk te staan indien het niet ontwikkeld wordt?
- Stap 3: Zoek strategieën om het resultaat te bereiken zonder dat het gewenste gedrag ontwikkeld wordt?

Dit stappenplan vraagt naast een andere denkwijze, ook veel van een organisatie. Het kost meer geld en energie om te focussen op het ontwikkelen van datgene waar een individu niet goed in is. Daarom ligt de focus bij nu net bij het verder ontwikkelen waar een individu goed in is en minder bij de resultaten die onder druk staan. Deze werkwijze zorgt voor eenzaamheid, onvermogen en ongelukkige operatoren, waardoor hun motivatie daalt. Dit stappenplan zorgt voor nieuwe verbindingen in een organisatie. Waardoor talent in een organisatie en in teams zo wordt verdeeld dat het zorgt voor een optimaal resultaat.

Het is echter zo dat dit stappenplan niet toepasbaar is bij het ontwikkelen van basiskennis, de basisvaardigheden voor een job, het toepassen van de wetgeving, veiligheidsregels en bepaalde kwaliteitseisen. In deze gevallen dienen de tekorten als uitgangspunt voor ontwikkeling. Een intensieve training is dan vereist. Daarnaast zijn niet alle problemen op te lossen met dit stappenplan. Er zijn altijd taken die niemand graag op zich neemt of waar niemand echt in uitblinkt. Hierbij dienen goede afspraken gemaakt te worden. (Dewulf Luk, 2012)

Doorheen de tekst worden veel termen anders verwoord, maar doelen op hetzelfde. Theorieën zijn hierdoor verweven met elkaar en hebben tegelijk hun eigen visie en aanvulling. Hierbij komt intrinsieke en extrinsieke motivatie regelmatig naar voren, waarbij intrinsieke motivatie zorgt voor een langdurige motivatie en extrinsieke niet. Daarnaast komen behoeftebevrediging en resultaten voor als bronnen van motivatie. Vervolgens wordt er ook dieper ingegaan op het belang van gedrag, op het gedragsveranderingsproces en ligt de nadruk op een positieve aanpak vanuit het bedrijf.

Deel 3: praktijk

Aan elk onderzoek gaat een redenering vooraf. In dit deel wordt deze redenering nader toegelicht in drie thema's: het onderzoek, de bevindingen en de aanbevelingen. Bij het eerste thema wordt het onderzoek beschreven en de verantwoording van elk element van het onderzoek overlopen. Daarna worden de verkregen enquêtegegevens verwerkt in het tweede thema bevindingen. Het derde thema behandelt de aanbevelingen die gebaseerd zijn op de verkregen gegevens van thema twee. Hierdoor overloopt dit deel eerst de achtergrond informatie, daarna het verwerkingsproces en ten slotte de mogelijk door te voeren maatregelen.

3.1 Het onderzoek

Bij het opstellen van een onderzoek is het startpunt de onderzoeksvraag. Deze luidt: "Hoe motiveert Ducatt het best zijn operatoren?". Om dit te kaderen dienen eerst alle begrippen, motivatie en operatoren, goed omschreven te zijn. Dit is reeds gebeurd in de vorige delen. Deze begrippen vormen de basis waarrond de enquête opgebouwd is. Hierdoor beantwoorden de vragen aan het onderzoeksdoel.

Het onderzoek gebeurt in de vorm van een enquête (zie bijlage 3). Hij bestaat uit vier pagina's en 29 meerkeuze en open vragen. Op de voorpagina staat een inleiding. Deze inleiding heeft als doel de respondenten in te lichten over wat er met de verzamelde gegevens gebeurt, de anonimiteit van de enquête, wie de enquêteur is en de lengte van de enquête. Daarnaast is er bij het opstellen van de enquête aandacht besteed aan elementen die de respons vergroten. Deze worden nader besproken. De 29 vragen bevatten verschillende onderwerpen die bij de theorie aan motivatie gelinkt worden de waarden van een bedrijf, de bedrijfscultuur, de doelstelling, de waardering, de collegialiteit, voormalige Emgo medewerker, vooruitzichten en de onzekere situatie bij Ducatt. Daarnaast zijn deze vragen zo opgesteld dat er een afwisseling is tussen gesloten en open vragen om te voorkomen dat de respondent moe wordt en de vragenlijst op de automatische piloot invult.

In de enquête zijn ook emoticons in geïntegreerd met daaronder een term om elke emoticon te verduidelijken. Hierdoor wordt er voorkomen dat de operatoren ieder iets anders zien in de emoticon. Emoticons zijn gebruikt om de gevoelens gemakkelijker te verduidelijken en de enquête aangenamer te maken om in te vullen. Gevoelens in woorden omzetten is redelijk moeilijk. Daarnaast bestaat de doelgroep uitsluitend uit

mannen waarvan het grootste deel al ouder is en omdat dit net de categorie van de bevolking is die zo min mogelijk over gevoelens praat, is dit een mooie middenweg om die drempel te verlagen.

De doelgroep wordt in de enquête opgedeeld in de 2 mogelijke afdelingen, HOT en COLD. Het verschil tussen de afdelingen ligt bij de oven. HOT gebruikt een smeltoven (1590 °C) en COLD een hardingsoven (675 °C). Ducatt deelt de afdelingen op in vier ploegen genummerd met 1, 2, 3 of 4. Uiteindelijk kan een operator in een van volgende combinaties van ploeg en afdeling werken:

Ploeg	Afdeling HOT	Afdeling COLD
1	HOT ploeg 1	COLD ploeg 1
2	HOT ploeg 2	COLD ploeg 2
3	HOT ploeg 3	COLD ploeg 3
4	HOT ploeg 4	COLD ploeg 4

De enquête is beknopt gehouden omdat de operatoren niet lang hun werkzaamheden kunnen staken. De enquête neemt ongeveer 10 min in beslag. De operatoren zijn als doelgroep gekozen omdat ze de spil van Ducatt vormen. Ze zijn een geconcentreerde groep met een erg specifieke functie. De productie draait rond hun werkzaamheden. Daarnaast is het ook de grootste groep die Ducatt tewerkstelt en is hun jobomschrijving en werkomgeving zeer specifiek. Hierbij behoren de tijdelijke werkrachten en de vaste. De interimkrachten behoren daarentegen niet tot de doelgroep omwille van hun kortstondige aanwezigheid bij Ducatt. De fabricageleiders zijn uit deze groep gefilterd omdat ze ondanks dat ze op het zelfde niveau samenwerken met de operatoren toch een andere functie uitoefenen. Ze hebben namelijk een hogere functie meer verantwoordelijkheden en een uitgebreider takenpakket. Verder zijn de fabricageleiders een te kleine groep om de anonimiteit te garanderen in dit onderzoek. Deze groep bestaat maar uit 4 fabricageleiders en 4 vervangers.

Bij het tot stand komen van de enquête zijn verschillende feedback momenten aan vooraf gegaan. Door deze feedback, uitgaande van Ducatt, stuurde de enquêteur de enquête zo dat het beter aansloot op de noden van Ducatt. Daarboven gaat deze enquête uit van het 'less is more' principe waarbij de vragen gefocust zijn op het verzamelen van 'need to know' informatie en niet op het verzamelen van 'nice to know' informatie. Verder is er rekening gehouden met de respondent door middel van routing. Hierbij dient een respondent alleen vragen in te vullen die op hem van toepassing zijn. Daarnaast staan de

vragen in een logische volgorde waardoor er zoveel mogelijk eerder gegeven antwoorden verwerkt zijn in de vervolgvragen.

Een laatste belangrijk punt is de lay-out van de enquête. Hierbij behoren de emoticons die al eerder zijn vernoemd als visuele stimuli. Daarnaast zorgt een aangenaam te lezen lettertype, Arial, en grootte, 11 voor een aantrekkelijker geheel. Om de ogen van de respondenten tijdens het afleggen van de enquête rust te geven is er veel witruimte gelaten. Daarom staan de inleiding en de richtlijnen voor de enquête op de voorste pagina en begint de enquête op de volgende pagina. Tussen de verschillende vragen is ook een witregel voorzien om zo de vragen makkelijker van elkaar te onderscheiden. Vervolgens worden de verschillende vragenreeksen over elk onderwerp gescheiden van elkaar met een dikke zwarte lijn.

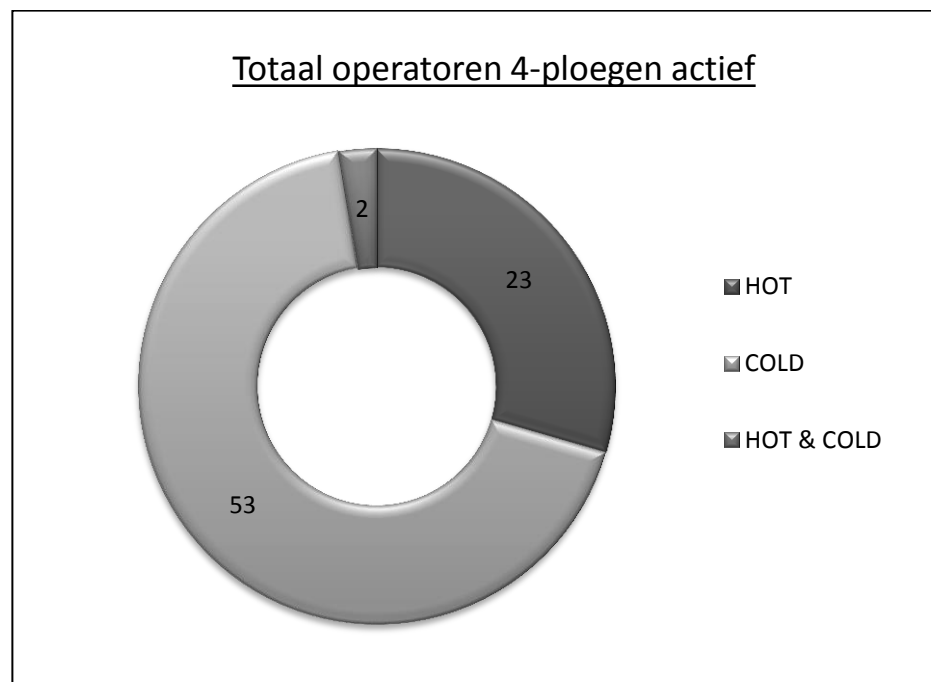
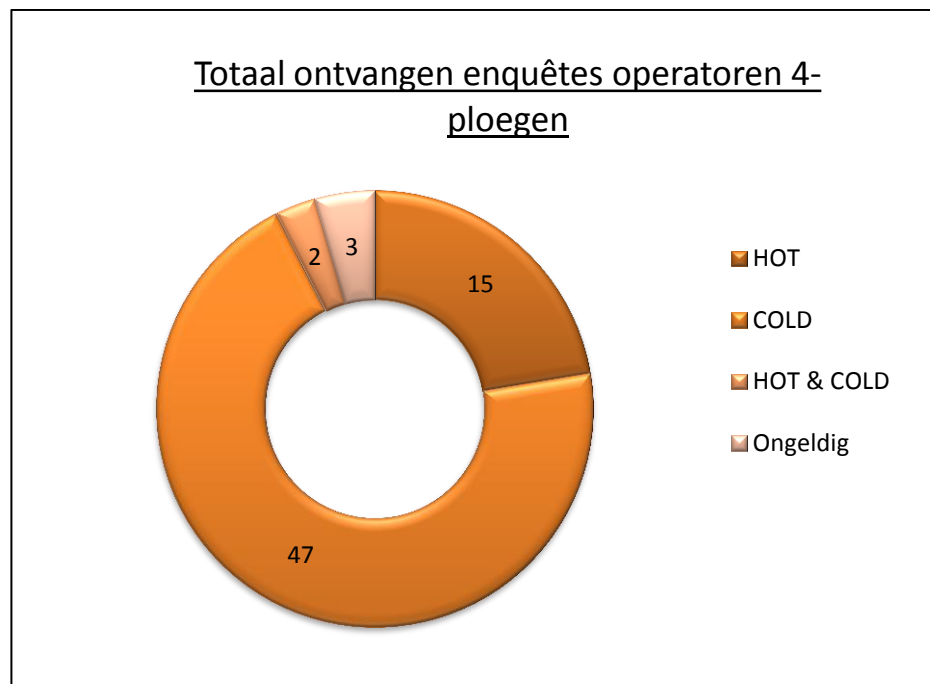
Voor de enquête voorgelegd werd aan de respondenten is de enquête uitgebreid getest en nagelezen door verschillende personen in het bedrijf. Hierbij werd er gelet op de tijd om de enquête in te vullen, de duidelijkheid van de vragen en of de routing goed verliep.

Er is gekozen voor een schriftelijke enquête omdat de doelgroep geen computer tot hun beschikking heeft tijdens de werkuren. Om de enquête toch tijdens de werkuren te laten doorgaan is er voor geopteerd om de enquête door te laten gaan in het kantoor van hun directe leidinggevende. In dit kantoor staan drie bureaus waarvan een of twee regelmatig leeg zijn. Het is een rustige ruimte waar de operatoren vertrouwd mee zijn. De fabricageleiders zijn in de buurt om vragen te beantwoorden en namen van hun chekclist te schrappen maar zijn tegelijk bezig met hun eigen werk. Hierdoor is het mogelijk een ongedwongen sfeer te creëren waarin de operatoren zonder druk de vragen beantwoorden. De enquêteur kwam regelmatig langs om te peilen hoe de enquête verliep en te polsen of er vragen waren. De ingevulde enquête werd daarna gedeponerd in een metalen brievenbus met slot waarvan alleen de enquêteur een sleutel had. Daarna werden de enquêtes met zorg verzameld en opgeborgen zodat alleen de enquêteur erbij kon. Hierdoor werd de anonimiteit van de respondenten verzekerd.

De enquête verliep drie dagen en twee nachten. Door de aard van het werk voeren de verschillende ploegen op andere tijdstippen hun werkzaamheden uit. Deze manier van werken zorgt ervoor dat alle ploegen de enquête aflegden in een zo kort mogelijke periode en met zo min mogelijk werkonderbrekingen. Om het de respondenten gemakkelijker te maken, zijn er bij de enquête ook enkele beknopte richtlijnen toegevoegd.

3.2 Bevindingen

Het doel van de enquête is om te zien hoe de organisatie zijn operatoren die in 4-ploegen werken het best motiveert. Hierbij worden de ontvangen enquêtes verdeeld per afdeling en niet per ploeg, omdat de ploegen een te kleine groep vormen. Operatoren die hun afdeling HOT en/of COLD niet hebben vermeld, worden niet meegerekend. Daarnaast worden de operatoren die in beide afdelingen inzetbaar zijn niet meegerekend, omdat deze groep te klein is om de anonimiteit van het onderzoek te garanderen. Dit zorgt voor een kleine vertekening van de resultaten.



In bovenstaande grafieken zijn het aantal ontvangen enquêtes 67 en het totaal aantal actieve operatoren die in 4-ploegen werken 78 weergegeven. Met actief wordt bedoeld dat de langdurig zieken en de tijdelijk zieken niet meegerekend zijn in het totaalbeeld omdat ze momenteel niet actief in dienst zijn.

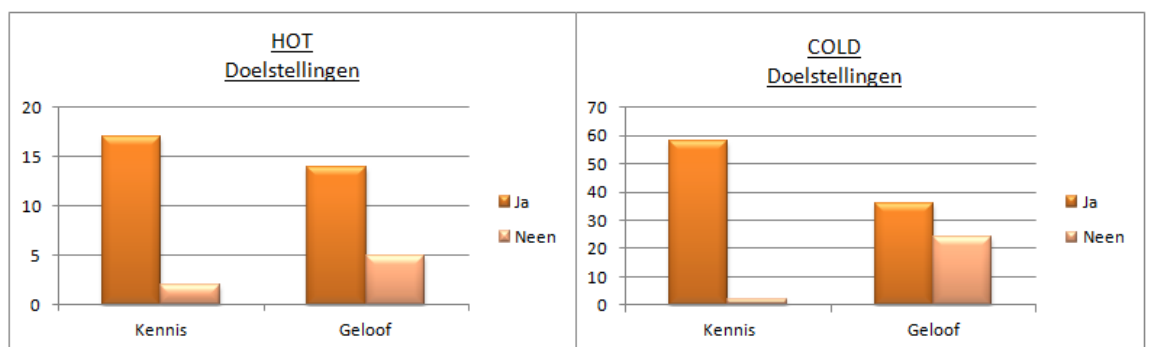
Indien deze grafieken worden vertaald naar percentages worden volgende resultaten bekomen:

Ontvangen enquêtes		
Totaal	67 exemplaren	86%
COLD	47 exemplaren	60%
HOT	15 exemplaren	19%
HOT en COLD	3 exemplaren	4%
Ongeldig	2 exemplaren	3%

Hieruit blijkt dat er een totale responsgraad van 86% is, waarbij er 3% van de ontvangen enquêtes onvoldoende bruikbare informatie bevat om te verwerken. Hierdoor blijft er een totale responsgraad van 83% over. Daarnaast worden de twee enquêtes die vermelden bij beide afdelingen te werken uit de gegevens gefilterd om zo de anonimiteit van het onderzoek te behouden. Bijgevolg is het totaal aantal enquêtes die effectief toegelicht worden 79%. Hierbij is er een respons van 60% bij HOT en een respons van 19% bij COLD.

De ploegen in COLD worden niet elk afzonderlijk toegelicht om zo de anonimiteit te garanderen. Tevens is er bij enkele groepen een te kleine respons.

De vragen in de enquête zijn opgebouwd rond de variabelen bedrijfscultuur, doelstellingen, cultuurverschil Emgo-Ducatt en de perspectieven van Ducatt. De bedrijfscultuur wordt nog onderverdeeld in de beleving, de waarden en waardering. Doorheen de tekst worden de afdeling HOT en COLD tegelijk besproken per variabele.



Een overgrote meerderheid van de operatoren bij de afdeling HOT en COLD kennen de doelstellingen van Ducatt. Hun geloof in de doelstelling schommelt. Bij beiden is er een meerderheid die volledig achter de doelstellingen van Ducatt staat en hier ook naar wil streven, maar enkelen onder hen hechten geen belang aan deze doelstellingen. Hieruit is af te leiden dat de doelstellingen begrijpelijk zijn en er helder en duidelijk over gecommuniceerd wordt naar de operatoren toe. Dit zorgt voor een competentie-ondersteunend klimaat bij Ducatt, waardoor de operatoren zich beter bewust worden van hun eigen competenties. Deze bewustwording zorgt voor meer motivatie bij de operatoren, omdat de operatoren een positieve verwachting hebben naar het verwezenlijken van een gewenst resultaat namelijk de doelstellingen van Ducatt. Hierbij wordt de basisbehoefte van de zelf-determinerende theorie, competentie, aangehaald. In deze situatie is het wel noodzakelijk dat de operatoren ook in zichzelf geloven. Ze dienen te geloven dat ze zelf in staat zijn om de doelstellingen van Ducatt te bereiken. Self efficacy is daardoor een belangrijk component dat deze theorie en doelstellingen met elkaar linkt. De term is tevens verbonden aan het principe van de theory of planned behaviour van Ajzen, waarbij self-efficacy een onderdeel vormt van de waargenomen controle over gedrag. Hierbij is de opvatting van een individu over zijn mogelijkheden om een doelstelling door middel van gedrag te bereiken belangrijk.

Daarnaast komen de andere twee aspecten van deze theorie ook aanbod. Bij het eerste aspect “opvattingen over gedrag” gaat het immers over de draagkracht die de doelstellingen in het bedrijf hebben. Volgens de huidige statistieken is die net geen tweederde van de groep operatoren in de afdeling HOT. Dit is het derde aspect van deze theorie.

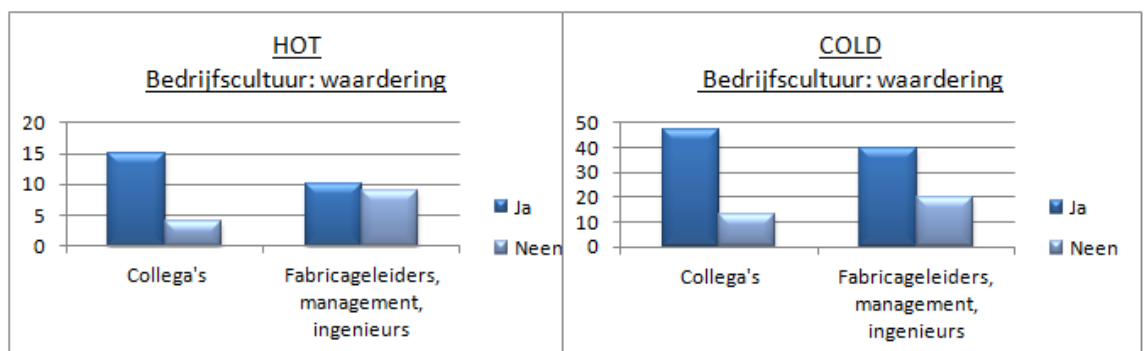
Het tweede aspect “de normatieve opvattingen over gedrag” ligt bij elke operator zelf. Hierbij is de waarde die ze zelf aan de doelstellingen van Ducatt geven het belangrijkste om gemotiveerd te zijn om gedrag te tonen om die doelstellingen te behalen. Aangezien het geloof in de doelstellingen volgens deze grafiek zo hoog is, is er een overduidelijke meerderheid die in de doelstellingen geloof. Bijgevolg is er een meerderheid die op vlak van individuele waarden gemotiveerd is.

Bij HOT en COLD geloven de meeste operatoren in de doelstellingen van Ducatt het aantal dat niet gelooft in de doelstellingen is bij COLD lichtjes groter dan bij HOT. Het geloof in de doelstellingen is belangrijk. Want operatoren die geloven in Ducatt's doelstellingen en deze nog niet behalen, trachten deze doelstellingen sneller te bereiken. Ze zijn meer gemotiveerd om hun gedrag te veranderen. In tegenstelling tot operatoren

die niet in deze doelstellingen geloven. Dit wordt tevens toegelicht bij de fase 'overpeinzing' zoals vermeld in het stages of change model.

De doelstelling die de operatoren als het belangrijkste ervaren is de doelstelling betreffende de ontplooiing van de medewerkers. Hieruit blijkt dat ze een grote waarde hechten aan zelfontplooiing. Deze behoefte bevindt zich op de bovenste laag van de behoeftepiramide van Maslow. Volgens Herzberg wordt dit op de arbeidsmarkt vertaald naar carrière maken, verantwoordelijkheid hebben, afwisseling in het werk en opleidingen. Een motivator hier is een uitdagende prestatie leveren. Daarnaast verwijst deze doelstelling ook naar de Appreciative Inquiry theorie waarbij de nadruk ligt om de talenten in de organisatie te benadrukken en te ontplooiën.

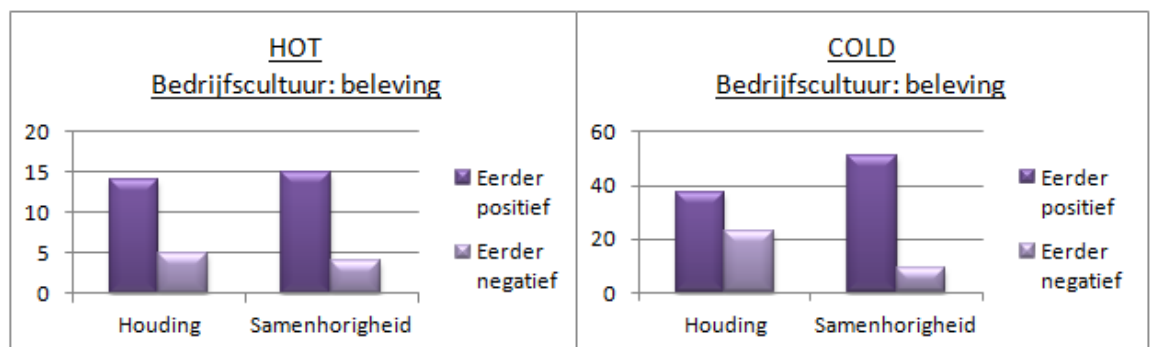
Hoe de bedrijfscultuur in de afdeling HOT en COLD door de operatoren wordt ervaren is in drie verschillende grafieken terug te vinden. Namelijk de grafieken waardering, beleving en de waarden van Ducatt. Waardering is een behoefte die onder zelfontplooiing staat bij de behoeftepiramide van Maslow. Aangezien de behoefte tot zelfontplooiing bij de operatoren belangrijk is en het volgens Maslow pas mogelijk is om naar een volgende behoefte te hunkeren als de onderliggende behoefte is vervuld, kan er gesteld worden dat de onderliggende behoefte al vervuld is. Er zijn echter individuele verschillen, maar deze laten we even buiten beschouwing omdat het hier over een hele groep gaat en de theorie van Maslow mensen veralgemeniseert. Bij deze enquête is er alleen onderzoek gedaan naar de waardering van anderen namelijk de collega's en de verschillende hogere functies. Bij de afdeling HOT en COLD is er een groter verschil tussen het gevoel waardering te krijgen van de collega's en het gevoel waardering te krijgen van de groep fabricageleiders, het management en de ingenieurs. De operatoren geloven in beide afdelingen dat ze veel meer waardering van hun collega operatoren krijgen dan dat ze geen waardering van hun collega operatoren krijgen.



Het verschil tussen de groepen collega's en leidinggevende is echter kleiner bij COLD dan bij HOT. Bij COLD zijn er meer operatoren die het gevoel hebben erkenning te krijgen van hun fabricageleiders, het management en de ingenieurs dan bij HOT. Bij HOT is hierdoor weinig verschil tussen wie zich wel en niet gewaardeerd voelt door deze leidinggevende groep. Bij HOT is er een sterk contrast tussen deze twee groepen te zien. Bij COLD geven meer operatoren aan eerder wel dan niet erkenning te krijgen van hun leidinggevendenden.

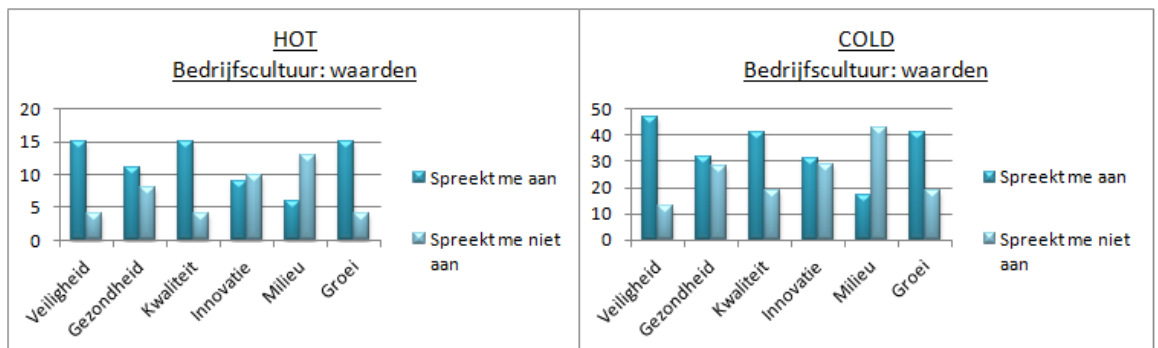
Hieruit is af te leiden dat een overgroot deel van de operatoren zowel bij COLD als HOT zich meer gewaardeerd voelt door zijn collega's dan door de fabricageleiders, het management en de ingenieurs. Door het eerder gestelde feit dat operatoren pas naar een hoger gelegen behoefte hunkeren nadat de onderliggende is voldaan, is er te constateren dat er aan deze behoefte door de collega's voldaan wordt. In de grafiek is af te lezen dat de waardering die de collega's in dezelfde en verschillende ploegen aan elkaar geven ervoor zorgt dat deze behoefte voor een overgroot deel is vervuld. De erkenning die ze geven is voldoende voor een overgoot deel van de operatoren. Om echter rekening te houden met elke operator is het beter om ook de waardering die uit gaat van de hogere functies omhoog te trekken bij de afdeling HOT. Volgens Herzberg wordt deze waardering, wat volgens hem ook een goede motivator is, omgevormd op de werkvloer naar status, complimenten en waardering. Een demotivator hierbij zijn slechte werkomstandigheden.

Hoe de bedrijfscultuur wordt ervaren is weergegeven in de grafiek 'beleving'. Deze grafiek geeft weer dat er in HOT en in COLD een goede werkrelatie is tussen de collega's. Daarnaast heeft een overgrote meerderheid van deze afdeling een positieve houding. Bij COLD is deze positieve houding iets minder, maar nog steeds groter dan de eerder negatieve houding.



Deze vorm van samenhang grijpt weer terug naar de behoeftetheorie van Maslow en Herzberg. Bij Maslow is de sociale behoefte weer een trapje lager dan de vorige behoefte. In de grafiek is de mate van tevredenheid over deze behoefte groter dan de vorige. Hieruit is af te leiden dat de sociale behoefte meer bevredigd is dan de behoefte naar waardering. Bij Herzberg wordt deze behoefte gelinkt op de werkvloer aan sociale contacten en de sfeer op het werk. Een demotivator hierbij is slechte interpersoonlijke contacten. Het is dan ook een noodzaak om ervoor te waken dat de behoefte naar interpersoonlijke relaties bevredigd wordt.

De houding van de operatoren hangt samen met de psychofysiologische toestand van een operator en zijn persoonlijkheidskenmerken. De houding is bij de operatoren in HOT en COLD voor een groot merendeel positief. Al is de houding bij HOT positiever dan bij COLD. Hierbij dient dus gelet te worden op de psychologische toestand van de operatoren. Deze mag niet omslaan op twee van de eerder genoemde toestanden, angst en vermoeidheid, die motivatie beïnvloeden. Het is mogelijk dat de huidige situatie bij Ducatt voor een vorm van angst zorgt. Hierdoor zijn bepaalde operatoren geneigd om op veilig te spelen of te hard te werken om de doelstellingen te bereiken. Dit kan dan leiden tot vermoeidheid bij de operatoren. Naast een dalende motivatie zorgt angst ook voor veiligheidsrisico's. Momenteel is hier echter niets van te merken in de grafieken.

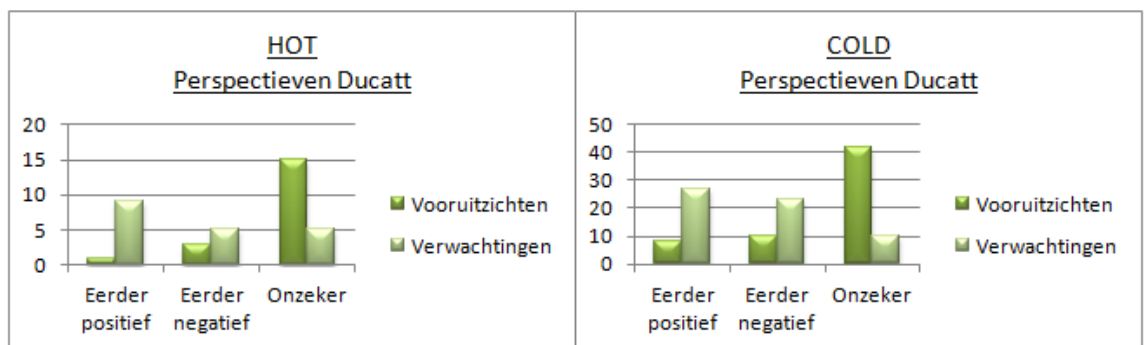


De zes waarden van Ducatt zijn niet allemaal even goed geïntegreerd bij de operatoren bij HOT en COLD. De waarden "veiligheid, kwaliteit en groei" spreken bijna alle operatoren aan. Bij HOT geven de operatoren een gelijke waarde aan deze drie waarden. Bij COLD niet. De operatoren bij COLD geven een hoge prioriteit aan veiligheid. Aan de waarden "groei en kwaliteit" hechten ze dan weer evenveel belang. De waarden "gezondheid, innovatie en milieu" echter niet. Zowel bij HOT als COLD wordt "milieu" van alle waarden het minst aangegeven als belangrijk zijnde, daarna "innovatie" en vervolgens "gezondheid".

Bij het vragen naar de reden is het meest voorkomende antwoord: “De waarden veiligheid, kwaliteit en groei zijn nodig voor een succesvol Ducatt. Dit zorgt voor werkzekerheid.” Hierbij hebben de operatoren geredeneerd vanuit hun waarde werkzekerheid en daar de waarden van Ducatt aan gekoppeld. Het is dus zo dat de waarden van Ducatt eerder indirect de operatoren aanspreken en niet verinnerlijkt zijn.

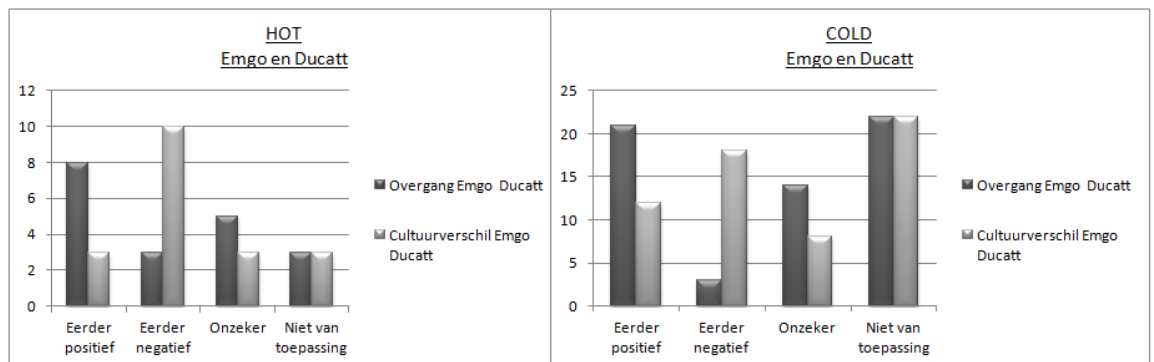
Volgens de stages of changes model zijn de operatoren, afhankelijk van het belang dat ze hechten aan de waarden van Ducatt, geneigd om hun gedrag te verbeteren en zo de doelstelling van Ducatt te helpen verwezenlijken. Dit komt doordat operatoren willen dat hun gedrag aansluit bij de eigen waarden. Dit vertaalt zich in het aspect, autonomie, van de zelf-determinerende theorie. Samen met de verwachtingen en waardentheorie van Tolman bepaalt het of de operatoren gemotiveerd zijn om hun gedrag te wijzigen. In Tolman zijn theorie wordt beweerd dat mensen met hun gedrag streven naar wat voor hen een materiele of immateriële waarde heeft. Waarden zijn tevens gelinkt aan de termen samenhangigheid en doelstellingen, want als gedeelde waarden en gezamenlijk na te streven doelstellingen zorgen beiden ervoor dat een operator het gevoel heeft ergens bij te horen.

De volgende variabele ‘de perspectieven van Ducatt’ geeft een minder beeld weer. Een overgrote meerderheid bij de afdeling HOT en COLD is op vlak van eigen vooruitzichten erg onzeker, vervolgens eerder negatief en dan pas eerder positief ingesteld. Deze tendens komt doordat Ducatt momenteel in een moeilijke situatie zit. Bij de verwachtingen is er bij HOT een kleine meerderheid eerder positief en een minderheid onzeker of eerder negatief is ingesteld. Bij COLD zijn de verwachtingen eerder positief dan negatief en uiteindelijk onzeker. Er zijn bij COLD vergeleken bij HOT weinig operatoren onzeker over de verwachtingen die ze van Ducatt hebben. Het verschil tussen de operatoren die eerder positief of eerder negatief denken is erg klein bij COLD.



De verwachtingen en waardentheorie van Tolman stelt dat een operator die een resultaat nastreeft, overtuigd is dat zijn gedrag helpt om zijn doelen te bereiken en hij verwacht in staat te zijn dat gedrag te tonen. Het is echter zo dat volgens de grafiek 'perspectieven Ducatt' de operatoren bij HOT weinig vertrouwen hebben en erg onzeker zijn over hun eigen vooruitzichten en bijgevolg hun eigen gedrag. Dit zorgt ervoor dat hun verwachting van het gestelde gedrag om bepaalde uitkomsten na te streven slinkt. Hierdoor trachten de operatoren minder snel om hun gedrag te veranderen.

Volgens de attributietheorie schrijven operatoren gebeurtenissen toe naargelang de plaats, de stabiliteit of beheersbaarheid van de gebeurtenis. Hun eigen vooruitzichten en de verwachtingen van Ducatt zijn gebeurtenissen die afhankelijk zijn van de huidige economische markt, de vraag naar zonneglas en/of medewerkers die gespecialiseerd zijn in de productie ervan, en de diepte van de portemonnees van de aandeelhouders. Hierdoor schrijven de operatoren deze gebeurtenissen niet toe aan het eigen gedrag. Deze invloeden op de huidige situatie zijn niet te beheersen door de operatoren zelf, waardoor ze hun eigen vooruitzichten eerder onzeker inzien. Bij de verwachtingen van Ducatt zijn de meningen verdeeld. Evenveel operatoren zijn negatief als dat ze onzeker zijn betreffende de verwachtingen van Ducatt. Een kleine meerderheid is eerder positief.



Bij de grafieken over Emgo en Ducatt zijn er bij HOT 3 operatoren waar de vragen over Emgo en Ducatt niet van toepassing zijn. Bij COLD zijn dit 22 operatoren. Deze operatoren hebben Emgo nooit als werkgever gekend en kunnen daardoor niet op de vragen over Emgo en Ducatt spreken. Daarnaast geeft de grafiek over Emgo en Ducatt een opvallend verschil weer. In eerste instantie waren de operatoren bij HOT en COLD die nog bij Emgo hebben gewerkt eerder positief over de verandering van Emgo naar Ducatt. Een heel klein aantal daarvan was eerder negatief terwijl ze meer onzeker waren over deze overgang dan negatief. Een overgrote meerderheid is echter eerder negatief over het cultuurverschil bij Emgo en Ducatt van de operatoren die nog bij Emgo hebben gewerkt. Het aantal bij HOT die positief of onzeker zijn over het cultuurverschil tussen

Emgo en Ducatt is gelijk. Bij COLD zijn er echter meer operatoren positief over dit cultuurverschil dan negatief. Enkele redenen die de operatoren hiervoor aangeven zijn:

Bij HOT	Bij COLD
<ul style="list-style-type: none"> • Een beter contact met leidinggevende en fabricageleider • Mentaliteit • Bij Ducatt kennen de operatoren kleine onderdelen van het productieproces • Structuur: bezetting, vakantiedagen opnemen, • Vooruitgang • Minder goede communicatie • Slechtere organisatie • Minder collegialiteit • Stress • Te veel Emgo mentaliteit in plaats van Ducatt mentaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ducatt is een hoog technologisch bedrijf • Ducatt heeft 2 lijnen terwijl Emgo 80 verschillende machines had • Ducatt kent geen deskundigheid bij oudere personeelsleden meer • Ducatt is strenger • Ducatt is meer computergestuurd • verlof opname en verloning • Ongezond: warm + stof • Slechtere sfeer tussen collega's • Mentaliteit • Eigen inbreng en verantwoordelijkheid • Bezetting • Communicatie en open beleid

3.3 Aanbevelingen

Uit de voorgaande tekst en grafieken blijkt dat Ducatt het redelijk goed doet op de variabelen waardering, waarden en beleving van de bedrijfscultuur. Ducatt doet het minder goed op de variabele perspectieven van Ducatt en de impact van het cultuurverschil tussen Emgo en Ducatt bij de operatoren die van Emgo komen. Daarnaast scoort Ducatt heel goed op de variabele doelstellingen.

Op vlak van doelstellingen dient Ducatt geen acties te ondernemen. Er is echter ruimte voor verbetering bij het onderdeel houding bij de beleving van de bedrijfscultuur, bij enkele waarden en bij de waardering uitgaande van de fabricageleiders.

Deze houding is te verbeteren door meer in te zetten op het verinnerlijken van Ducatt's waarden en op employer branding. Bij employer branding legt het bedrijf de focus op de operator bij de relatie tussen het bedrijf en zijn klanten. Hierbij dient Ducatt open te communiceren over zijn missie, visie en waarden naar de operatoren toe. Dit gebeurt gedeeltelijk al. Ducatt organiseert voor elke nieuwe operator een onthaaldag. Daarbij ontvangt elke operator een bundeltje met informatie hierbij is ook de missie, visie en de waarden toegevoegd. De waarden worden echter niet allemaal evenveel benadrukt. De nadruk ligt tijdens dit onthaal op veiligheid. Hierdoor leeft de waarde "veiligheid" bij een groter percentage. Hoe vaker de waarden, missie en visie ter sprake komen hoe beter operatoren deze zich toe-eigenen. Bij het communiceren van deze elementen is het belangrijk dat de operatoren begrijpen waarom Ducatt doet wat het doet en waarom deze waarden zo cruciaal zijn in Ducatt's beleid.

Als het op vlak van verinnerlijking van de waarden van Ducatt komt, zijn het de waarden die bij het onthaal en later bij de communicatie van het management naar de operatoren toe aanbod zijn gekomen die het meest bij de operatoren leven. Een verinnerlijking van de andere waarden zorgt naast een betere houding, ook voor een nauwere band met Ducatt.

Hiermee is er een directe link gelegd naar de variabele waarden. Drie van deze waarden "innovatie, milieu en gezondheid" leven minder tot niet bij de operatoren. Terwijl ze elk hun eigen belang hebben. Het is daarbij noodzakelijk om dezelfde acties te ondernemen die al aan bod kwamen bij het aspect houding van de variabele beleving van de bedrijfscultuur. Tevens dient er op gelet te worden dat nieuwe aangeworven personeelsleden een nauwere band hebben met deze waarden. Het is ook mogelijk om Randstad, de vaste partner voor werving en selectie, te vragen om op basis hiervan nieuwe operatoren te selecteren.

Op vlak van waardering dient Ducatt de fabricageleiders aan te spreken om meer te integreren met hun operatoren. Hierbij is het makkelijker voor de operatoren om hun directe leidinggevende, de fabricageleiders, aan te spreken als deze heel vaak in interactie met hun treden. De meningen zijn hier verdeeld maar voor de enkele operatoren die hier behoefte aan hebben, werkt het motiverend.

De voorgaande variabelen zijn voor Ducatt positief tot redelijk positief en ze hebben daardoor niet direct een prioriteit voor Ducatt. De focus voor Ducatt ligt bij de variabelen het cultuurverschil tussen Ducatt en Emgo en de perspectieven van Ducatt voornamelijk dan het aspect de vooruitzichten.

Hoe de operatoren staan tegenover het cultuurverschil is verbonden aan houding en hierdoor ook aan de waarden. Op korte termijn is het moeilijk om dit te veranderen. Het vraagt namelijk een vereenzelviging met Ducatt en dit ontstaat door het integreren van de waarden en de gedachte aan Emgo buiten te sluiten. Kort gezegd het ideale beeld van Emgo dient weggewist te worden. Het verhuizen naar een andere locatie maakt dit mogelijk, maar is geen optie. Daarmee is een lange termijn planning beter. Hierbij kan Ducatt zich focussen op hetzelfde principe van het integreren van Ducatt's waarden en employer branding.

De operatoren dienen het gevoel te hebben te werken op een droomplaats. Om dit te bereiken is interne reclame een mogelijkheid. Allereerst dient alles wat aan Emgo doet denken te verdwijnen. Daarna dient Ducatt zichzelf te promoten in zijn eigen fabriek. Dit doet Ducatt al in de kantoren van de bedienden, maar deze lijn dient doorgetrokken te worden door de hele fabriek. De kleuren van Ducatt en de Ducatt's slogan die in het bedrijf terugkomen zijn hiervan enkele mogelijkheden. Daarnaast is het mogelijk een infosessie over Ducatt te houden om zo het begrip van de waarden en het nut van hun eigen werk onder de operatoren te verhogen.

Een andere mogelijkheid is een luisterdoos of een individu die geen directe meerdere is te laten functioneren als luisterend oor. Dit individu luistert naar klachten wanneer deze nog geen aanleiding zijn tot demotivatie en zoekt samen met de klagende operator naar een oplossing. Indien er geen oplossing direct voor handen is, legt deze persoon concreet uit hoe dit komt en laat ze de klagende operator voelen hoe belangrijk hij voor Ducatt is. Een alternatief is goed nieuws over Ducatt verspreiden. Indien een medewerker dit nieuws verspreid en de operatoren een compliment geeft, werkt het meer motiverend dan indien

het digitaal wordt verspreid. Operatoren hebben namelijk geen directe toegang tot een computer op Ducatt. Tevens werken volgens Herzberg complimenten als goede motivatoren. Met de tijd veroorzaakt dit bij enkele een nauwere band met het bedrijf. Een voorwaarde hiervan is een langere werkrelatie tussen de operatoren en Ducatt. Deze werkwijze is dus niet te beperken tot alleen voormalige Emgo medewerkers maar naar alle operatoren die voor een langdurige tijd in het bedrijf blijven.

De tweede variabele waar Ducatt beter in investeert zijn de perspectieven van Ducatt. Deze werd onderverdeeld in de vooruitzichten van elke operator zelf in Ducatt en de verwachtingen van Ducatt als bedrijf. Het vreemde hierbij is dat de operatoren hun eigen vooruitzichten onzekerder inzien en positiever staan ten opzichte van de verwachtingen van Ducatt. De verwachtingen die ze tegenover Ducatt hebben zijn echter ook niet groot. Indien de eigen verwachtingen omhoog gaan, gaan de operatoren meer in zichzelf geloven waardoor ze gemotiveerder zijn. Deze motivatie zal indirect zorgen voor betere werkresultaten en dat zorgt ervoor dat Ducatt het beter doet. Daarom is een vorm van talentmanagement een optie.

Eerst dienen de talenten erkend te worden en op basis van deze talenten gaan operatoren bepaalde opleidingen volgen. Het erkennen en benoemen van een operator zijn talenten werkt motiverend. Daarnaast verloopt het talentmanagement zoals bij de motivatiestrategieën reeds is aangehaald in drie stappen. Eerst gaat Ducatt na welk gedrag de operatoren in hun ogen dienen te ontwikkelen. Daarna berekent Ducatt welk resultaat onder druk komt te staan indien ze dit niet ontwikkelen. Vervolgens zoekt Ducatt strategieën die ervoor zorgen dat het resultaat bereikt wordt zonder dat het gewenste gedrag ontwikkeld wordt.

Bij de eerste stap investeert Ducatt in zijn operatoren door middel van opleidingen en andere scholingsmogelijkheden. Bij de tweede mogelijkheid dekt Ducatt zichzelf in mochten de talenten niet ontwikkelen naar hun verwachting. Hierbij houdt Ducatt rekening met de alle mogelijke alternatieven voor Ducatt zelf zoals de daling van de productiviteit. Vervolgens heeft Ducatt in stap drie verschillende mogelijkheden om dit op te vangen bedacht. Doorheen dit proces gaat Ducatt individuele operatoren hun talenten ontwikkelen, maar niet aanspreken als een talent niet ontwikkeld naar Ducatt's verwachting. Ducatt focust zich hierbij op het positieve en zet de operatoren die hun talenten hebben ontwikkeld naar de verwachtingen van Ducatt in op de meest juiste positie en laat zo deze personen dienen als een vangnet. Hierdoor stijgt de motivatie bij de operatoren die hun talent hebben ontwikkeld en daalt de motivatie niet bij degenen die

dit niet is gelukt. Ducatt reikt al opleidingen aan en kan hier makkelijker zijn gedachtegang veranderen naar een positieve instelling naar het ontwikkelen van talenten.

Dit lijkt veel om tegelijk te verorberen, maar Ducatt dient niet alles tegelijk aan te pakken. Kleine aanpassingen doen al wonderen. Plots te sterk opkomen, zorgt voor een te grote impact en werkt soms zelfs tegen. Voor Ducatt is het echter mogelijk om de verschillende variabele te integreren waardoor de te nemen maatregelen niet meer zo veel van het bedrijf vraagt.

Deel 4: kritische kijk

Motivatie is veel meer dan wat in dit eindwerk beschreven wordt. Er zijn echter weinig bronnen die alle aspecten van motivatie toelichten. Een boek uitsluitend over motivatie op de werkvloer is moeilijk te vinden. Om alle informatie bijeen te sprokkel, is een ware zoektocht, waarbij niet alle informatie in elk werkveld bruikbaar is. Enkele handboeken zijn goede voorbeelden van bruikbare bronnen die meerdere elementen van motivatie toelichten. De meeste handboeken zijn echter vaak incompleet en missen nieuwe theorieën zoals de zelf-determinerende theorie. De focus ligt vaker nog op oudere theorieën zoals de behoeftetheorie van Maslow. Dergelijke theorieën zijn terug te vinden in onderzoek artikels en thesissen.

Daarnaast wordt motivatie in elk werkveld anders omschreven. Om een zo juist mogelijke definitie van het woord te hanteren die bruikbaar is in de HR-sector is er geopteerd om meerdere definities samen te voegen. Dit zorgt er echter voor dat de term motivatie die gebruikt wordt niet noodzakelijk dezelfde term is die anderen hanteren.

Zoals aangehaald zijn de meeste theorieën oudere theorieën. Ondanks hun ouderdom zijn deze nog steeds erg actueel. Nieuwere theorieën combineren met ouderen theorieën zorgt voor nieuwe invalshoeken. Deze invalshoeken belichten motivatie vanuit een andere hoek en geven nieuwe inzichten zoals de manier van talentmanagement die hier omschreven wordt.

In dit eindwerk is het aantal theorieën beperkt en zijn alleen theorieën en strategieën verwerkt die gerelateerd zijn aan het bedrijf Ducatt en passen binnen Ducatt's cultuur. De behoeftetheorie van Maslow wordt vaak aangehaald en blijft de basis voor veel motivatie gerelateerde onderwerpen. Deze theorie is opgenomen, ondanks de kritiekpunten die het heeft gekregen, omdat het de basis vormt voor de theorie van Herzberg. Herzberg relateert behoeftes aan motivatoren en demotivatoren op de werkvloer. Deze elementen beïnvloeden motivatie bij operatoren.

Hierbij haalt Herzberg een van de meest gekende motivatiemogelijkheden aan het vermeerderen van het loon. Volgens Herzberg leidt meer loon niet noodzakelijk tot meer motivatie op lange termijn. Het vermeerderen van het loon is een extrinsieke motivator en eerder een korte termijn oplossing. Na een bepaalde tijd wordt een operator zijn loon gewoon en verwacht hij steeds meer loon. Dit zou uiteindelijk voor een te hoge loonkost

zorgen. Te weinig loon leidt echter wel tot minder motivatie. Daarom dient het beloningssysteem streng bewaakt te worden. De lonen bij Ducatt liggen goed. Daarnaast past Ducatt al verschillende toeslagen toe. Ze geven een toeslag afhankelijk van de loonklasse waar de operator in zit, daarnaast ontvangen ze een ploegentoeslag, een toeslag voor werken in bezwarende omstandigheden en worden hun uren terugbetaald. Daarnaast is er ook een toeslag mocht een operator van een lagere klasse werk van een hogere klasse uitvoeren. Daarom is het vermeerderen van het loon niet verder toegelicht in het kader van motivatie ondanks dat loon wordt gezien als een tegenhanger voor prestaties is het geen ideale oplossing om operatoren te motiveren.

Een andere theorie betreffende personeelskenmerken werd in dit eindwerk vermeld maar door de hiaten in zijn structuur is er uiteindelijk doorheen de tekst niet meer naar verwezen. In deze theorie worden de individuen op basis van visuele perceptie ingedeeld per temperamentsfactor. De invloed van deze temperamentsfactoren op de werkvloer wordt niet uitgebreid omschreven bij deze theorie. Het is interessant om te weten welk temperamenttypes in een team kunnen samenwerken en welke beter zelfstandig werken. Voornamelijk bij operatoren die in ploegen werken is dit interessant. De gevolgen ervan op het werken in teamverband, het zelfstandig werken is moeilijk te achterhalen. Daarnaast wordt er ook geen vermelding gemaakt van combinatie mogelijkheden tussen de temperamentfactoren. Het lijkt nochtans mogelijk om bij een operator verschillende temperamentfactoren te ontdekken aangezien een persoonlijkheid uniek is. Verder is de basis waarop deze theorie operatoren ingedeeld wordt erg subjectief. Een volhardend type wordt gekenmerkt door onder andere hun ambitie, maar wat bepaald of een operator zijn ambitie hoog genoeg is om als een volhardend type gezien te worden. Dit zou beter omschreven dienen te worden om een objectievere kijk te krijgen. Het is een interessante theorie, maar niet de beste om verschillende maatregelen rond op te bouwen. Het geeft echter een mooie aanvulling en het feit blijft dat het de motivatie beïnvloedt. Daarom is deze theorie toegelicht bij de motivatietheorieën maar zijn er naderhand geen maatregelen op gebaseerd.

Het verschil tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie werd in dit eindwerk onvoldoende belicht. Bij de maatregelen was er beter meer gefocust op de intrinsieke motivatie vanuit de zelf-determinerende theorie, want intrinsieke motivatie werkt op een langere termijn door. Bij de zelf-determinerende theorie worden er drie voorwaarden aangehaald voor intrinsieke motivatie. Deze voorwaarden zijn autonomie, competentie en verbondenheid. Als deze voorwaarden aanwezig zijn kan een HR-departement intrinsieke motivatie

opwekken bij de operatoren. Hoe deze elementen te implementeren is een uitdaging die in dit eindwerk niet is belicht.

Bij de problematiek bij Ducatt is er sprake van een erg specifieke situatie in een specifieke sector. Daardoor is dit niet te vergelijken met andere bedrijven. Voor hun werk dienen de operatoren in omstandigheden te werken waar er sprake is van extreem hoge temperaturen, glas, stof, glasscherven en lawaai. Ducatt voorziet speciale kleding, oordopjes, mondmaskers en beschermingsbrillen om zijn operatoren te beschermen. De operatoren gaven echter aan dat er iets gedaan dient te worden aan het stof. De andere maatregelen zijn goed ingeburgerd en sluiten aan bij het veiligheidsbeleid dat Ducatt voert. Het stof sluit eerder aan bij de waarde “gezondheid” dan de waarde “veiligheid”. Hier spreken de respondenten zichzelf tegen. In de enquête zien de operatoren gezondheid niet als een belangrijke waarde. Terwijl ze stof toch opgeven als een van de werkpunten. Hierbij dient gezegd te worden dat het stof niet klein genoeg is om te spreken van fijn stof. Er is daardoor ook geen blijvende schade voor de gezondheid. Het kan wel zorgen voor geïrriteerde en ontstoken ogen. Ducatt valt volgens metingen nog onder de blootstellingsgrenzen. Ducatt heeft hier zelf al een oplossing voor. Momenteel staat het gedeelte van de fabriek waar de afdeling COLD werkt onder lage druk waardoor het stof van buiten, waar de glasscherven bewaard worden naar binnen wordt gezogen. Door de luchtdruk te veranderen in de fabriek naar een bovendruk zorgt ervoor dat het stof verminderd. Dit werkpunt van Ducatt werd niet besproken omdat Ducatt al een technische oplossing voorhanden heeft en andere mogelijke oplossingen hiervoor niet binnen het personeelswerk vallen.

Bij de enquête is er ruimte voor verbetering. Bij het verwerken van de gegevens viel het op dat een deel van de operatoren wel respons gaven maar hun afdeling niet vermelden. Hierdoor zijn deze gegevens niet mee verwerkt. Daarnaast zijn er ook verschillende operatoren die een vraag openlieten. Dit is telkens op dezelfde manier behandeld. Alle opengelaten en niet ingevulde vragen werden automatisch gezien als een operator die onzeker reageerde. Hierdoor is er wel een vertekening van de gegevens want het is niet met zekerheid te zeggen dat de operatoren die dit deden ook effectief onzeker zijn. De enquêteur heeft deze maatregel ingevoerd om toch zo objectief mogelijk te blijven. De objectiviteit van de enquête is echter in twijfel te trekken, omdat de enquêteur de vragen handmatig heeft verwerkt en niet via een gecomputeriseerd systeem.

Daarnaast was de responsgraad niet erg hoog. Bij HOT was er een respons van 65% en bij COLD een van 88%. Als percentage lijkt dit veel maar de respons van HOT is niet

hoog genoeg om representatief te zijn voor heel de afdeling. De respons van COLD is wel hoog genoeg, maar over de verschillende afdelingen heen is de respons niet hoog genoeg om de anonimiteit te garanderen. Om elke ploeg per afdeling afzonderlijk te bespreken dient een ploeg minimaal uit zes operatoren te bestaan waarvan 2/3 deel hebben genomen aan de enquête. Anders kan de anonimiteit volgens de externe preventiedienst IDEWE niet gegarandeerd worden. Bij HOT en COLD voldoen maar twee ploegen aan deze voorwaarden. Alleen deze ploegen bespreken en over de anderen zwijgen geeft een verkeerd beeld van de gehele situatie. Daarom werd dit ook niet gedaan. Uit de respons blijkt dat er nog veel werk is om de operatoren te sensibiliseren en bewust te maken van het belang van enquêtes.

De operatoren hebben ondanks de voorzorgsmaatregelen nog steeds termen anders geïnterpreteerd en bepaalde vragen niet of slecht begrepen. Dit valt op doordat bepaalde vragen niet zijn ingevuld. Bepaalde vragen zijn aan de enquête toegevoegd in het belang van Ducatt maar bleken achteraf toch geen meerwaarde te hebben. Hierbij gaat het over de vraag: 'Wat maakt volgens jouw Ducatt uniek?'. Bij deze vraag dient er nagedacht te worden over het antwoord en daardoor is dit vaak niet ingevuld. Daarnaast geldt in elk bedrijf tijd is geld. Daarom dient een volgende enquête gestroomlijnder te zijn. Enkel doelgerichte vragen en minder openvragen waar de operatoren te lang bij dienen na te denken. Door te veel open vragen te verwijderen is er een mogelijkheid dat de vragen op de automatische piloot worden beantwoord. Daardoor zijn enkele open vragen toch interessant. Verder zijn er bij de opsommingen meerdere keuzeopties nodig zoals alle bovenstaande of andere met een invuloptie.

De psychosociale toestand bepaalt mee hoe gemotiveerd een operator is. De psychologische toestand is echter moeilijker te achterhalen omdat deze regelmatig veranderd. Bij de enquête werd dit gevraagd met behulp van emoticons. Dit geeft echter alleen een momentopname weer van de emoties die op dat moment aanwezig zijn bij de operatoren. Daardoor is het moeilijk om hierover besluiten te trekken die blijvend zijn.

De term operator die doorheen dit eindwerk wordt gebruikt om de medewerkers te omschrijven, die een bepaalde taakomschrijving hebben en in 4-ploegen werken, is een specifieke term die niet overal gebruikt wordt. Een definitie van een operator was nog niet aanwezig. De definitie is daardoor gebaseerd op de taken die de operatoren uitvoeren bij Ducatt. Hierdoor is deze definitie van een operator alleen toepasbaar op de operatoren bij Ducatt. Er zijn overeenkomsten met andere bedrijven die de term operator gebruiken maar de betekenis verschilt.

Algemeen besluit

Ducatt produceert zonneglas en is een spin-off van Emgo. Nadat Emgo hoorde over het verbod van de Europese Unie op gloeilampen zette het de stap naar de zonne-energie sector. Hierdoor gingen 100 werknemers die op de afdeling gloeilampen werkten bij Ducatt werken. Beide bedrijven hebben echter elk hun eigen waarden. Emgo's waarden neigen naar een mensgerichte cultuur terwijl Ducatt's waarden eerder een samensmelting is van een bureaucratisch regime en een flexibel regime.

Ducatt's naam is direct gelinkt aan zijn missie "To help you and your customers catch the energy of the golden sun, and save energy costs, by means of the ultimate glass for solar applications." Hieruit blijkt een dubbele winst. Elke klant kan zonne-energie opvangen met hun zonneglas en geld besparen.

Om dit te bereiken steunt Ducatt op de waarden "veiligheid, gezondheid, kwaliteit, innovatie, groei en milieu". De belangrijkste waarden voor Ducatt hierbij zijn "veiligheid en gezondheid" omdat Ducatt bij het produceren van glas zijn medewerkers aan een enorm risico blootstelt waaronder snijwonden en hoge temperaturen. Daarnaast wil Ducatt een kwalitatief product afgeven en een kwalitatieve dienstverlening geven. Het wil ook evolueren naar Ducatt 2.0 waarbij het glas maar een dikte van 2mm heeft. Hierbij is groei en innovatie noodzakelijk. De productie van glas gebeurt volgens het triple green principe, waarbij de productie een zo klein mogelijke impact op het milieu heeft.

De onderzoeksvraag gaat over hoe motiveert een organisatie zijn operatoren. Motivatie wordt hierbij gedefinieerd als een belangrijke drijfveer die een operator heeft om bepaald gedrag te tonen en gemeenschappelijke waarden te realiseren, waarbij dat gedrag verschillende beweegredenen, doelen en opbrengsten heeft voor het verwezenlijken van de organisatiedoelen. Operatoren zijn medewerkers die in 4-ploegen werken en instaan voor het instellen, bedienen en onderhouden van productiemachines waarbij ze het productieproces bewaken en de kwaliteit controleren.

De gebruikte theorieën houden direct verband met de variabelen die in de enquête bevraagd worden. Deze variabelen zijn Ducatt's bedrijfscultuur, doelstellingen, het cultuurverschil Emgo-Ducatt en de perspectieven van Ducatt. Bij de operatoren is er bij de afdeling HOT en COLD een meerderheid die achter de doelstellingen van Ducatt staan, maar enkele onder hen hechten hier geen belang aan. Hierbij is de belangrijkste

doelstelling die betreffende de zelfontplooiing van de operatoren. Hier hechten de operatoren een grote waarde aan.

De bedrijfscultuur wordt onderverdeeld in waardering, de beleving van de operatoren en de waarden van Ducatt. Een overgroot deel van de operatoren bij COLD en HOT voelt zich meer gewaardeerd door zijn collega operatoren dan door zijn leidinggevenden. Het gevoel van erkenning die de leidinggevende geven aan de operatoren dient omhoog te gaan. De beleving wordt opgedeeld in samenhangigheid en houding van de operatoren. Beiden zijn bij beide afdelingen eerder positief dan negatief. De waarden van Ducatt zijn niet allemaal goed geïntegreerd bij de operatoren. Zowel bij HOT als COLD hechten de operatoren meer waarde aan de waarden “veiligheid, kwaliteit en groei” omdat dit logisch verhoudt tot een succesvol Ducatt en bijgevolg werkzekerheid.

De perspectieven van Ducatt zijn opgedeeld in de vooruitzichten van de operator en de verwachtingen van Ducatt. De eigen vooruitzichten worden in het algemeen erg onzeker ingeschat terwijl de verwachtingen van Ducatt eerst eerder positief, daarna eerder negatief en een minderheid onzeker ingeschat.

De operatoren die nog bij Emgo gewerkt hebben, geven een opvallend meningsverschil weer. Bij de overgang van Emgo naar Ducatt is de meerderheid positief, maar bij het cultuurverschil tussen Emgo en Ducatt is de meerderheid net negatief. Hieruit valt vast te stellen dat de 100 medewerkers die van Emgo kwamen een grote invloed hebben op het werk en de sfeer in de ploegen. De mentaliteit van Emgo bepaald hierdoor een deel van de motivatie. Deze mentaliteit wijzigen kan door middel van intrinsieke motivatie.

Op vlak van behoeftebevrediging zit Ducatt relatief goed. Al dient er rekening gehouden te worden met de individuele verschillen. Elke operator hecht niet evenveel belang aan elke behoefte. Ducatt doet het minder goed op de variabelen de bedrijfscultuurverschil tussen Emgo en Ducatt en de perspectieven van Ducatt. Ducatt voert echter al initiatieven door die ook de motivatie positief beïnvloedt zoals de verbeterteamwerking. Daarnaast kan motivatie verbeteren door middel van talentmanagement, employer branding, motivatoren en demotivatoren en een luisterend oor. Hierbij dient Ducatt zich niet op alle variabelen tegelijk te focussen omdat alle variabelen met elkaar vastgelegd zijn.

Bibliografie

Geschreven bronnen

- BETSBRUGGE, E. V. (2006). *Public Relations. Planning en werkvelden.* (p.36). Antwerpen: Garant.
- BARKHUIS, F. (2013). *Handboek personeelswerk* (pp. 35-38). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- DEWULF, L., VANGRONSVELD, G. (2012). *Help! Mijn batterijen lopen leeg. Een burn-out krijg je niet alleen. kies voor je talent.* (pp. 23-42). Leuven: LannooCampus.
- DUCATT. (sd). Harvest gold. Beleidsverklaring.
- EMGO. (sd). Waarden.
- MULDER, N., VAN DAM, A. (2008). *Motivatie en mogelijkheden van moeilijke mensen* (pp. 11-24). Houten: Springer Uitgeverij BV.
- SCHAFRAT, W. H. A., & STIERHOUT, A.J.H.M. (1993). *Mens en werk.* (p. 173). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- SEGBERS, J., HENDERICKX, E., JANVIER, R., VAN BEIERDONCKX, L., & HUMBLET, P. (2014). *Handboek HRM.* Leuven: Acco.
- SINEK, S. (2009). *Begin met het waarom. De Gouden Cirkel van het ondernemen.* (pp. 21-22, 28, 35, 43-45, 57, 61-63, 99,105, 125, 141, 143, 177-178). Amsterdam: Business Contact.

Audovisuele bronnen

- DUCATT. (sd). *Applications.* Opgeroepen op maart 22, 2015, van Ducatt, the ultimate solar glass: <http://www.ducatt.com/applications/photovoltaic/>
- DUCATT. (sd). *History.* Opgeroepen op maart 7, 2015, van Ducatt, the Ultimate solar glass.: <http://www.ducatt.com/>
- DUCATT. (sd). *Location.* Opgeroepen op februari 22, 2015, van Ducatt, the ultimate solar glass: <http://www.ducatt.com/about-ducatt/location/>
- DUCATT. (sd). *What's in the name?* Opgeroepen op februari 22, 2015, van Ducatt, the ultimate solar glass: <http://www.ducatt.com/whats-in-a-name/>
- Employer branding.* (sd). Opgeroepen op april 21, 2015, van Lemento building corporate brands: http://www.lemento.com/nl/employer_branding/employer_branding.asp
- DE JONG, J. C. (2012, mei 16). *Appreciative Inquiry: de theorie.* Opgeroepen op april 15, 2015, van Trainingsbureau Van Harte en Lingsma: http://www.h-l.nl/blog/Appreciative-Inquiry/joep_c_de_jong/visie/appreciative_inquiry:_de_theorie/

- MARILYN. (2014, februari 24). *Motivatie: Self Determination Theory*. Opgeroepen op maart 22, 2015, van Infonu: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/118014-motivatie-self-determination-theory.html>
- MINCHINGTON, B. (2015, januari 14). *Employer branding best practices to focus on in 2015*. Opgeroepen op april 21, 2015, van Brett Minchington International Employer, Brand Strategist and Author: <http://www.brettminchington.com/>
- VERSTUYF, J., & VANSTEENKISTE, M. (2008). *Willen versus moeten: de invloed van motivatie op het therapeutisch proces*. *Agora*, 24, 7-22.